

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EVELIZE MARA DE SOUZA GOMES MARTINS**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: UMA  
ANÁLISE SOB A ÓTICA DA UTILIZAÇÃO DO CORREIO ELETRÔNICO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

Evelize Mara de Souza Gomes Martins

**VALORES ORGANIZACIONAIS E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: UMA  
ANÁLISE SOB A ÓTICA DA UTILIZAÇÃO DO CORREIO ELETRÔNICO**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

**Orientadora: Angelise Valladares, Dr.<sup>a</sup>**

Florianópolis, dezembro de 2002.

# VALORES ORGANIZACIONAIS E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA UTILIZAÇÃO DO CORREIO ELETRÔNICO

Evelize Mara de Souza Gomes Martins

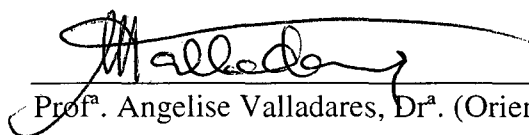
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 5 de dezembro de 2002.



---

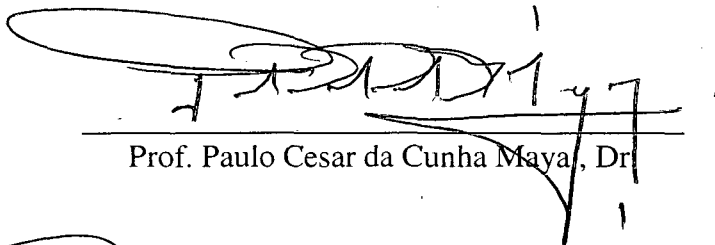
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



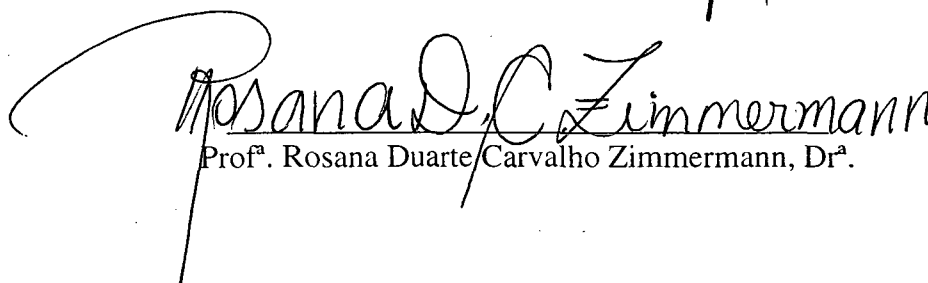
---

Prof.<sup>a</sup>. Angelise Valladares, Dr.<sup>a</sup>. (Orientadora)



---

Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.



---

Prof.<sup>a</sup>. Rosana Duarte Carvalho Zimmermann, Dr.<sup>a</sup>.

A **Rogério Martins**, meu eterno amor.

Aos meus filhos, **João Vitor e Ana Luiza**, “meus  
mestrandinhos”, estímulos para toda vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que derrama todos os dias suas bênçãos sobre nós dando-nos força e coragem para sempre seguirmos adiante;

Aos meus pais que muito cedo me ensinaram como é bom aprender a aprender;

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Angelise Valladares, orientadora deste trabalho, por tudo que ensinou, pela confiança depositada em meu potencial, pela dedicação e alto grau de profissionalismo;

Ao Prof. Dr. Nelson Colossi pelo empreendedorismo demonstrado à frente do CPGA;

Ao Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, membro da banca de defesa do projeto e da dissertação, por ter aceitado os convites, pelos ensinamentos no decorrer do curso, pelas contribuições prestadas e por estar sempre disponível;

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rosana Duarte Carvalho Zimmermann pelas contribuições prestadas;

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Leoni Berger e à Prof<sup>ª</sup>. Doutoranda Simone Feucheüster Guisi, membros da banca de defesa do projeto, pelas contribuições que adicionaram valor significativo a este trabalho e pelas pessoas que são;

Aos professores José Francisco Salm, Phd., Dr. José Carlos Zanelli e Dr<sup>ª</sup> Silvia Nassar pelos ensinamentos e pelo exemplo;

Aos colegas de Turma de Mestrado em Administração pelo companheirismo e discussões;

A todos os amigos do CPGA que colaboraram, especialmente à Graziela, Sandhi e Silvia;

À Caixa Econômica Federal e aos funcionários que participaram da pesquisa e àqueles que, de alguma forma, colaboraram para a concretização deste trabalho;

Aos alunos da disciplina de Comunicação Empresarial da UNIVALI pelas indagações e criatividade que impulsionaram a busca por um melhor resultado;

À Universidade Federal de Santa Catarina, pelo excelente curso de Mestrado;

Aos meus irmãos Elaine e Emerson e aos amigos Andréa, Miriam e Germano por tudo de bom que representam em minha vida;

Ao Rogério, amor da minha vida, pois sem seu estímulo eu não teria conseguido;

Obrigado a todos que, direta ou indiretamente, com um sorriso, um exemplo ou apenas com o silêncio, me ajudaram a transpor mais esta etapa.

## RESUMO

MARTINS, Evelize Mara de Souza Gomes. Valores organizacionais e processo de comunicação – uma análise sob a ótica do correio eletrônico. Florianópolis, 2002. 171p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Angelise Valladares, Dr<sup>ª</sup>.

O objetivo geral dessa dissertação foi verificar de que maneira os valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico influenciam a utilização dessa tecnologia, na Agência Miramar da Caixa Econômica Federal. Como objetivos específicos buscou-se descrever as normas relacionadas aos valores organizacionais e ao processo de comunicação, assim como identificar os valores compartilhados pelos colaboradores no uso desta ferramenta. Procurou-se caracterizar a forma de utilização do correio eletrônico e examinar a influência dos valores compartilhados na sua utilização. A Caixa Econômica Federal é uma empresa pública com 141 anos de existência e aproximadamente 55.000 mil colaboradores presentes em todos os municípios brasileiros, configurando-se como um dos principais órgãos para execução das políticas públicas do governo federal. A Agência Miramar é a maior do Estado em número de colaboradores, uma das maiores em movimentação financeira e possui todas as funções previstas para o organograma de agências bancárias da Empresa, o que não acontece com todas as agências. Após os fundamentos teóricos foi definida a metodologia que se caracteriza como um estudo de caso descritivo com uma abordagem eminentemente qualitativa e perspectiva sincrônica. Na seqüência, tratou-se sobre as delimitações e os principais conceitos utilizados. A amostra intencional, selecionada para as entrevistas, foi formada por colaboradores do grupo de chefias, do grupo de assessoramento e do grupo operacional; e o critério de seleção por tipicidade foi o maior tempo de trabalho na Agência, na Empresa e grau de escolaridade diferenciado. Constatou-se que o uso prioritário do correio eletrônico está em consonância com os objetivos que a Empresa pretendia alcançar ao adotar esta tecnologia e os valores compartilhados *organização* e *obediência* são fundamentais para que isso aconteça na Agência Miramar. Verificou-se que as redes informais emergiram em todos os grupos pesquisados por influência dos valores compartilhados *amizade*, *cooperação*, *coleguismo*, *sociabilidade* e *harmonia*. Os grupos de assessoramento e de chefias mostraram-se mais afinados com os valores da Empresa e suas comunicações são influenciadas pelas barreiras à comunicação, hierarquia rígida, múltiplos estratos hierárquicos, isolamento, excesso de dados, pressões e ritmo de trabalho, além de outros valores não compartilhados. A falta de competência com o uso dos recursos afeta todos os grupos. Concluiu-se que os valores compartilhados influenciam fortemente o uso do correio eletrônico pelos colaboradores operacionais e apenas parcialmente pelos grupos de assessoramento e de chefias, pois as barreiras à comunicação identificadas também determinam o uso, além de outros valores não compartilhados entre os grupos.

Palavras-chave: comunicação organizacional, correio eletrônico, valores compartilhados, cultura organizacional.

## ABSTRACT

MARTINS, Evelize Mara de Souza Gomes. Organizational values and the communication process – an analysis by the electronic mail perspective. Florianópolis, 2002. 171p. Dissertation (Mastership in Administration) -- Pos Graduation Program in Administration, from Universidade Federal de Santa Catarina.

Advisee: Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, PhD.

This dissertation main objective was to verify in which way the underlying organizational values, at the communication process by electronic mail, influence this technology utilization, in the “Miramar” bank agency, of “Caixa Econômica Federal”. As specific objectives it was tried to describe the rules related to the organizational values and the communication process, as well as to identify the shared values by the collaborators who make use of that tool. It was also tried to characterize the electronic mail way of utilization and to examine the influence of the shared values in the utilization. Caixa Econômica Federal is a public company which is grounded for more than 141 years and has approximately 55.000 thousand collaborators in all Brazilian districts. Thus this company is one of the principal agencies to execute public politics from the federal government. Miramar bank agency it the biggest in the State relating: numbers of collaborators and financial statement. The company carries out all the duties established in the company’s organization chart, which does not happen with all the bank agencies. Thereupon the theoretical background, it was established the methodology which is characterized by a descriptive case study with a qualitative approach and synchronic perspective. Then it was carried out the delimitations and the main concepts. The intentional sample, which was selected to the interviews, was formed by the collaborators who are: the bosses group, the assistants group and the operational group; the criteria to select was by type, in this case it was chosen people who had longer time working in the bank agency and in the company and a differentiated scholarity degree. It was noticed that the priority use of the electronic mail is in agreement with the objective that the company intended to achieve, when it adopted this technology, and the shared values: *organization* and *obedience* are fundamental for this happen in Miramar bank agency. It was verified that the informal nets emerged in all researched groups by the influence of the shared values: *friendship*, *cooperation*, *fellowship*, *sociability* and *harmony*. The assistants and bosses group showed that they were more tuned up with the company’s values and its communications are influenced by the communication barriers, severe hierarchy, multiple hierarchal extracts, isolation, data excess, stress and work routine, besides another shared values. The lack of competence and the resource’s utilization affects all groups. It was concluded that the shared values strongly influence the electronic mail utilization by the operational collaborators and partially by the assistants and bosses group because the barriers to the identified communication also determine the utilization, besides another values are shared among the groups.

Key-words: organizational communication, electronic mail, shared values, organizational culture.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Tema e problema de pesquisa.....	14
1.2	Objetivos.....	16
1.3	Justificativa.....	17
1.4	Organização da dissertação.....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>21</b>
2.1	Cultura organizacional.....	21
2.1.1	CONCEITOS BÁSICOS.....	21
2.1.2	CULTURA E MUDANÇA.....	26
2.1.3	VALORES ORGANIZACIONAIS.....	36
2.2	Comunicação organizacional.....	41
2.2.1	CONCEITOS BÁSICOS.....	41
2.2.2	BARREIRAS À COMUNICAÇÃO.....	52
2.2.3	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	56
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>67</b>
3.1	Natureza da pesquisa.....	67
3.2	Perguntas de pesquisa.....	69
3.3	Definição de termos relevantes.....	70
3.4	Categorias analíticas e indicadores.....	72
3.5	Delimitação da pesquisa.....	75
3.6	Coleta e análise de dados.....	76
3.7	Limitações da pesquisa.....	79

<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1</b>	<b>A Caixa Econômica Federal.....</b>	<b>81</b>
4.1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CARACTERIZAÇÃO.....	81
4.1.2	MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	92
4.1.3	NORMAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	102
<b>4.2</b>	<b>A Agência Miramar.....</b>	<b>124</b>
4.2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CARACTERIZAÇÃO.....	124
4.2.2	VALORES COMPARTILHADOS.....	131
4.2.3	FORMAS DE UTILIZAÇÃO DO CORREIO ELETRÔNICO.....	136
<b>4.3</b>	<b>Interpretação dos Conteúdos.....</b>	<b>144</b>
4.3.1	A INFLUÊNCIA DOS VALORES COMPARTILHADOS SOBRE A FORMA DE UTILIZAÇÃO DO CORREIO ELETRÔNICO.....	144
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>152</b>
5.1	Conclusões.....	152
5.2	Recomendações.....	158
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXO – Decreto nº 1.171/94.....</b>	<b>166</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>167</b>
	<b>APÊNDICE A – Lista dos manuais normativos pesquisados.....</b>	<b>168</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas.....</b>	<b>171</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AE – Assuntos Especializados

APECEF – Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal

AGECEF – Associação dos Gerentes da Caixa Econômica Federal

BACEN – Banco Central

BDCAIXA – Boletim Diário da CAIXA

BDCEF - Boletim Diário da Caixa Econômica Federal

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social

BNH – Banco Nacional de Habitação

CAIXA – Caixa Econômica Federal

CAIXA-M@il - Correio Eletrônico da CAIXA

CAT – Central de Atendimento ao Trabalhador

CCFGTS – Conselho Curador do FGTS

CDB – Certificado de Depósito Bancário

CEATI – Centralizadora de Atendimento Integrado.

CEHAB – Central de Atendimento de Habitação

CETED – Centralizadora de Treinamento, Desenvolvimento e Seleção de Recursos Humanos

CI – Comunicação Interna

CO – Comercial

CONRES – Cadastro Informativo de Pessoas Físicas e Jurídicas Com Relacionamento Com a CAIXA

COREL – Comissão Para Racionalização de Energia

CRR – Sistema de Custos, Receitas e Resultados

DC – Definição Constitutiva

DO – Definição Operacional

DOU – Diário Oficial da União

e.e. – Em Exercício

EN – Escritórios de Negócios

FAS – Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social

FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador  
FCVS – Fundo de Compensação de Variação Salarial  
FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço  
FICEF – Fundo de Instalação da Caixa Econômica Federal  
FUNCEF – Fundação dos Economiários Federais  
GA – Gerente de Atendimento  
GECOL – Gerência Nacional de Apoio a Colegiados  
GEDEL – Gerência Nacional de Sistemas de Distribuição Eletrônica  
GEDER – Gerência Nacional de Desenvolvimento de Canais Próprios  
GEFIN – Gerência Nacional de Controle Financeiro  
GEINC – Gerência Nacional de Contabilidade CAIXA  
GEINF – Gerência Nacional de Infra-estrutura  
GEMAC – Gerência Nacional de Marketing Corporativo  
GEMEC – Gerência Nacional de Informações de Mercado  
GENCO – Gerência Nacional de Comunicação  
GEOFI – Gerência Nacional de Operações Financeiras  
GEOPA – Gerência Nacional de Operações de Canais Alternativos  
GEOPE – Gerência Nacional de Administração da Operação  
GEPOS – Gerência Nacional de Políticas Sociais Associadas à Área de Saúde  
GEREL – Gerência Nacional de Relacionamento Institucional  
GESAC – Gerência Nacional de Serviço de Atendimento ao Cliente  
GESEG – Gerência Nacional de Segmentação e Ações Mercadológicas Para Estados e Municípios  
GESUP – Gerência Nacional de Suprimento  
GG – Gerente Geral  
GIINF – Gerência de Filial de Infra-estrutura  
GN – Gerência Nacional  
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social  
JURIR – Jurídico Regional  
MF – Ministério da Fazenda  
MN – Manual Normativo  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OGU – Orçamento Geral da União  
ONG – Organização Não-Governamental  
OR – Organização  
PAB – Posto de Atendimento Bancário  
PAE – Posto de Atendimento Eletrônico  
PIS – Programa de Integração Social  
PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda  
PV – Ponto-de-Venda  
RDB – Recibo de Depósito Bancário  
RERET – Representação de Retaguarda de Agências  
RESEG – Representação da Matriz – Segurança  
RETPV – Retaguarda de Ponto-de-Venda  
SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente  
SCP – Sistema de Controle de Prestadores  
s.e. – Substituto Eventual  
SFN – Sistema Financeiro Nacional  
SIDEM – Sistema de Metas  
SIGAT – Sistema de Gerenciamento de Atendimento  
SIOUV – Sistema de Ouvidoria Interna  
SIPON – Sistema de Ponto Eletrônico  
SISBACEN - Sistema de Informação do Banco Central do Brasil  
SISRH – Sistema de Recursos Humanos  
SN – Superintendência Nacional  
STN – Secretaria do Tesouro Nacional  
SUADE – Superintendência Nacional de Desenvolvimento Empresarial  
SUARE – Superintendência Nacional de Administração da Rede de Vendas  
SUMAI – Superintendência Nacional de Marketing e Relações Institucionais  
SURIC – Superintendência de Risco de Crédito  
SUTEC – Superintendência Nacional de Recursos Tecnológicos  
TE – Tecnologia  
TCU – Tribunal de Contas da União

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 - Objetivos organizacionais.....</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 2 - Valores organizacionais significativos.....</b>	<b>40</b>
<b>FIGURA 3 - Um modelo do processo de comunicação.....</b>	<b>42</b>
<b>FIGURA 4 - Estrutura de um endereço eletrônico.....</b>	<b>61</b>
<b>FIGURA 5 - Emoticons.....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 6 - Categoria analítica: conteúdo das mensagens e indicadores.....</b>	<b>72</b>
<b>FIGURA 7 - Categoria analítica: padrão de interação no trabalho e indicadores..</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 8 - Categoria analítica: barreiras à comunicação e indicadores.....</b>	<b>74</b>
<b>FIGURA 9 - Quadro resumo dos antecedentes históricos significativos.....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURA 10- Objetivos da Caixa Econômica Federal.....</b>	<b>86</b>
<b>FIGURA 11- Organograma da Caixa Econômica Federal.....</b>	<b>89</b>
<b>FIGURA 12- Atividades desenvolvidas pela SUMAI.....</b>	<b>91</b>
<b>FIGURA 13- Deveres fundamentais e proibições dos funcionários da Caixa Econômica Federal.....</b>	<b>94</b>
<b>FIGURA 14 - Unidades envolvidas na prestação de serviço e-CaixaPOSTAL e suas atribuições.....</b>	<b>117</b>
<b>FIGURA 15 - Organograma da Agência Miramar.....</b>	<b>131</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação está estruturada com a finalidade de examinar de que maneira os valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico influenciam a utilização dessa tecnologia, em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina.

O propósito deste capítulo é contextualizar e localizar o tema selecionado para o estudo. Para alcançá-lo, serão apresentados na introdução o tema e problema de pesquisa, os objetivos que nortearam o estudo, a justificativa teórica, prática e ética de sua realização, além do arcabouço da dissertação.

## 1.1 Tema e problema de pesquisa

De todas as imagens que vêm à mente quando se fala no ambiente atual, uma se apresenta de forma predominante como causa e consequência de tudo o mais: mudanças aceleradas e constantes. Decorrentes do rápido desenvolvimento econômico das últimas duas décadas, principalmente no mundo ocidental, provocam múltiplos efeitos e influências recíprocas, difíceis de serem avaliadas. Os motivos residem na impossibilidade de isolar as variáveis culturais, econômicas, sociais, políticas, religiosas e tecnológicas. Além disso, fazer parte do próprio movimento de mudança limita a compreensão dos fatos de forma mais ampla. De qualquer forma, é viável a tentativa de selecionar e tentar avaliar alguns pontos para entender a realidade (FREITAS, 2000).

O homem, desde o princípio da humanidade, sentiu necessidade de se comunicar com seus semelhantes. Para isso, usou seu corpo para emitir gestos e sons e, mais tarde, evoluiu para a utilização de outros meios como os sinais de fumaça e a escrita. A comunicação escrita representou um grande avanço nesse processo. Tornou possível o armazenamento, a transmissão de conhecimentos e a transferência da cultura de forma mais contundente, para as gerações seguintes, e, desde então, a comunicação escrita nunca mais parou de transformar-se.

Com o passar dos anos, novas necessidades foram surgindo e os homens começaram a se reunir para procurar atendê-las. As organizações passaram a fazer parte da sociedade, e novas tecnologias foram, aos poucos, sendo desenvolvidas visando racionalizar os métodos de trabalho até então existentes e ajustar o homem a esse modelo de viver e produzir. A união do capital e trabalho gerou um desenvolvimento técnico-científico tão intenso, como nunca antes observado na história da humanidade. Este aperfeiçoamento tecnológico possibilitou a criação de um tipo de comunicação escrita que independe de tempo e espaço como sugere Lévy (1998), uma nova forma de compartilhar uma realidade virtualmente.

Observa-se, atualmente, em especial nas grandes organizações, a substituição dos trabalhos manuais pelos trabalhos intelectuais, gerando a necessidade de processar dados e armazenar informações. O fator tempo é um elemento extremamente valorizado numa economia competitiva e globalizada, podendo significar a diferença entre o sucesso e o fracasso na alavancagem de novos negócios. Neste contexto, as tecnologias de informação e comunicação vêm desempenhando um papel fundamental.

Castellani e Zwicker (2000), por sua vez, sustentam que estudar essas formas utilizadas por uma organização para se comunicar pode ser o início para compreender a sua cultura organizacional. Observando o artefato tecnológico destinado à comunicação é possível descobrir quais são as formas de relacionamento da organização com o ambiente social, quais são as formas de relacionamento presentes dentro da organização e os valores e crenças coletivos que dão suporte a determinadas formas de relação e de ação.

O correio eletrônico é uma dessas tecnologias que contribuem para que as organizações vençam, segundo Kiesler (1999), barreiras geográficas, departamentais, divisionais e hierárquicas ocasionando novas formas de interação social e agilizando a comunicação. Entretanto, a adoção dessa tecnologia exige uma postura diferenciada por parte das organizações, pois as mesmas devem procurar se adaptar e buscar soluções criativas para resolver os novos problemas que se apresentam.

A esse respeito, Castellani e Zwicker (2000) explicam que o uso de uma tecnologia de informação e comunicação pode influenciar o sistema de comunicação, viabilizando algumas formas de relacionamento e inibindo outras. Pode influenciar as formas de relacionamento com o ambiente externo, assim como as formas de relacionamento interpessoal dentro da organização. Julga-se que há necessidade da busca do entendimento desse processo de aprendizagem para o aperfeiçoamento contínuo da comunicação nas organizações.



Por outro lado, conforme aponta Freitas (1991), as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, isto é, em função de atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados, sendo vistas como um fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam. A cultura organizacional pode ser apreendida por uma série de elementos citados na literatura existente sobre o assunto e os valores, um desses elementos, expressam as preferências compartilhadas pelos membros organizacionais, quanto a objetivos, formas de agir e comportar-se, entre outras.

Para tanto, diante dessas considerações, com vista a um melhor entendimento dessas questões, pretendeu-se dar solução ao seguinte problema de pesquisa:

**De que maneira os valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico, influenciam a utilização dessa tecnologia de informação e comunicação em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina?**

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral consistiu em examinar de que maneira os valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico influenciam a utilização dessa tecnologia de informação e comunicação, em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina.

Em termos específicos, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos:

- descrever as normas relacionadas aos valores organizacionais, na Caixa Econômica Federal;
- descrever as normas que regulamentam o processo de comunicação, na Caixa Econômica Federal;
- identificar e analisar os valores compartilhados pelos colaboradores de uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina, em relação à utilização do correio eletrônico;
- caracterizar a forma de utilização do correio eletrônico em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina;
- examinar a influência dos valores compartilhados pelos membros organizacionais na utilização do correio eletrônico, em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina.

### 1.3 Justificativa

Na era da informação, com processos cada vez mais dinâmicos e com a necessidade de trocas cada vez mais rápidas, a comunicação, tão necessária para a sobrevivência, continua sendo um problema para as organizações. Segundo Stoner e Freeman (1999), a comunicação eficaz é importante para os administradores porque lhes permite levar adiante suas funções de administração, isto é, as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Os administradores atuais, porém, enfrentam um ambiente onde a questão da comunicação torna-se mais complexa, pois a aceleração da tecnologia complica os meios de comunicação, e um ambiente instável envia sinais que mudam rapidamente, refletindo mudanças de valores.

Para Pereira e Fonseca (1997), a principal mudança no sistema social se processa nas áreas de conhecimento, e as redes de comunicação possibilitam o acesso a uma grande quantidade de informações com rapidez. Distinguir o útil do dispensável se torna mais importante e a maior dificuldade para os que pretendem tomar decisões adequadas, não é encontrar novas informações, mas, sim, conseguir usar as existentes e os conhecimentos disponíveis. As decisões ganham mais qualidade, porém tornam-se mais complexas.

Silva e Fleury (2000) atribuem grande importância aos estudos que tratam sobre as tecnologias de informação e comunicação quando estabelecem relações com os aspectos culturais da organização em que ocorre a implantação. Verificam que a introdução de uma nova tecnologia não se encerra com a definição de máquinas e equipamentos, mas a assimilação ou não e a forma de uso da tecnologia estão intimamente relacionadas aos aspectos culturais dessa organização.

Ainda, segundo esses autores, outro aspecto que valoriza esses estudos é que aproximam os vários agentes, pois a melhor compreensão dos fenômenos que afetam a utilização das tecnologias de informação e comunicação nas organizações pode alavancar soluções conjuntas por parte de agentes interessados em resolver questões similares. Essas tecnologias, porque têm o potencial de dinamizar e motivar a disseminação de resultados e decisões, reforçam as interações entre os agentes sociais e, como consequência, fortalecem ou constituem redes de especialistas, desenvolvendo a capacidade de resposta da organização às mudanças do ambiente.

A tecnologia de informação e comunicação escolhida para este estudo é o correio eletrônico porque desde o início tem sido a ferramenta mais utilizada da Internet e, atualmente, está presente em grande parte das organizações de todo o mundo. A importância que desempenha na gestão da comunicação, principalmente nas que possuem uma estrutura organizacional complexa, é inquestionável. No entanto, observa-se que sua adoção não soluciona todos os problemas relacionados à comunicação organizacional e, inclusive, a forma como os membros organizacionais a utilizam pode ser geradora de novos problemas.

A decisão em aprofundar os conhecimentos existentes a respeito do assunto fez com que a escolha recaísse na investigação de um dos elementos da cultura organizacional por ser uma forma de dar um tratamento mais concreto e de fácil identificação, conforme exposto por Freitas (1991). Optou-se, então, pelos valores organizacionais após ter se constatado que são um ponto de convergência das definições encontradas para a cultura organizacional e por expressarem as preferências compartilhadas na organização quanto aos objetivos, forma de agir e comportar-se, entre outros.

Outro aspecto a ser destacado nesta pesquisa, referente à abordagem teórica, é o fato de que, embora já tenham sido desenvolvidos trabalhos envolvendo as categorias de análise em estudo, não foram encontrados, na literatura pesquisada, trabalhos envolvendo conjuntamente valores e comunicação organizacional, o que o torna de certa forma original e reforça, ainda mais a importância deste estudo. Segundo Maya (2002) “a escassez de referências ilumina a originalidade”.<sup>1</sup>

Julga-se o tema atual e percebe-se que pesquisas, envolvendo as tecnologias da informação e comunicação, crescem rapidamente, porém a análise dos aspectos culturais e o estabelecimento de relações com o processo de comunicação organizacional não recebem uma atenção proporcional. A Caixa Econômica Federal é a organização escolhida para a pesquisa e tendo demonstrado interesse por estudos relacionados à comunicação organizacional quando, em 1999, promoveu uma reunião com alguns de seus membros para diagnosticar os problemas relacionados ao processo de comunicação. Nessa reunião as pessoas puderam expressar seus sentimentos a respeito do tema, assim como a insatisfação com as tecnologias de informação e comunicação utilizadas naquele momento.

---

<sup>1</sup> Nota da arguição proferida pelo Professor Paulo César da Cunha Maya, em 25 de junho de 2002, por ocasião da defesa do projeto da presente pesquisa.

Espera-se, em termos teóricos, contribuir para o desenvolvimento da ciência, ajudando a esclarecer a relação entre os valores compartilhados pelos membros organizacionais e a forma de utilização do correio eletrônico. Em termos práticos, pretende-se cooperar para o aperfeiçoamento do processo de comunicação por intermédio dessa tecnologia, assim como colaborar para a compreensão da cultura organizacional da organização alvo do estudo de caso. Dessa forma, acredita-se estar gerando informações que possibilitem uma melhor qualidade de vida no trabalho para os colaboradores e resultados organizacionais mais eficazes.

A justificativa ética para o presente estudo encontra-se no fato de que, entender a forma como os valores compartilhados influenciam os processos comunicativos pelo correio eletrônico, talvez colabore para amenizar a contrariedade da comunicação organizacional, conforme Ramos (1982), basicamente funcional, e que busca apenas o controle sobre o indivíduo.

Segundo, ainda esse autor, a comunicação organizacional utiliza basicamente a razão de cálculo e procura dotar o indivíduo de ferramentas para desenvolver seu trabalho, por meio de mecanismos legais e racionais. É necessário considerar a existência dentro das estruturas organizacionais de indivíduos bio-psico-sociais que desfrutam da faculdade de substantivamente discernir entre o certo e o errado, em função do seu conjunto de valores. O correio eletrônico não deve ser utilizado como um instrumento que contribua para tornar o homem um ser 'isolado'.

Os recursos tecnológicos se por um lado potencializam a comunicação, por outro tornam o homem cada vez mais isolado, pois inúmeros estímulos o levam a trabalhar, se distrair e aprender sozinho. "A mesma sociedade que lhe cobra participação tira-lhe as condições de convivência e contato humano" (PEREIRA e FONSECA, 1997, p. 32).

Salm (2000) sustenta que organizações com pretensão de desenvolver em seus colaboradores atitudes reflexivas e formar tomadores de decisão que busquem soluções ótimas e não apenas satisfatórias, sem dúvida, não podem estar de acordo com processos comunicativos que promovam a homogeneização e a despersonalização dos indivíduos.

Uma gestão transformadora necessita propor decisões esclarecedoras e reflexivas. O indivíduo deve empregar competência instrumental na tentativa de vivenciar a realidade e aplicar aptidões no desempenho orientado para o trabalho, bem como competência

comunicativa para, com habilidade, negociar as próprias propostas, valores e significados, em vez de apenas aceitar o que é apresentado (ZANELLI, 2001).

#### **1.4 Organização da dissertação**

A presente dissertação foi estruturada para examinar de que maneira os valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico influenciam a utilização dessa tecnologia de informação e comunicação, em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina. Caracteriza-se como um estudo de caso e foi realizado na Agência Miramar, da Caixa Econômica Federal.

Para alcançar esse objetivo, no primeiro capítulo foram apresentados os argumentos principais que nortearam, justificaram e embasaram a escolha do tema pesquisado. Após a caracterização do estudo, no segundo capítulo foi realizada a abordagem sobre os fundamentos teóricos utilizados, tratando-se sobre a cultura organizacional, seus conceitos básicos, uma abordagem sobre cultura e mudança, destacando-se, ainda, os valores organizacionais. Depois se tratou sobre a comunicação organizacional, apresentando os conceitos básicos, as barreiras às comunicações e tecnologias de informação e comunicação.

Na seqüência, no terceiro capítulo, foram traçadas as considerações a respeito dos aspectos metodológicos, com a caracterização e as perguntas de pesquisa, a definição de termos relevantes, além das categorias de análise e indicadores, das delimitações e limitações do estudo e das informações sobre a coleta e análise de dados.

No quarto capítulo realizou-se a apresentação dos resultados, com a descrição dos antecedentes históricos e a caracterização da Caixa Econômica Federal, a missão, os valores e as normas de comunicação organizacional da Empresa. Da mesma forma, foram apresentados os antecedentes históricos e caracterização da Agência Miramar, os valores organizacionais compartilhados e forma de utilização do correio eletrônico. Seguiu-se, ainda, a interpretação a respeito da influência dos valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico sobre a utilização dessa tecnologia de informação e comunicação.

No quinto e último capítulo foram apresentadas as considerações finais, com as conclusões e as recomendações decorrentes. Depois se seguiram as devidas referências bibliográficas, anexo e apêndices considerados convenientes.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

No capítulo que segue é apresentado um referencial teórico sobre os assuntos abordados nesta dissertação que tem como propósito examinar de que maneira os valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico influenciam a utilização dessa tecnologia de informação e comunicação, em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina.

Inicialmente serão apresentados referenciais teóricos dos estudos sobre cultura organizacional, com ênfase na mudança e nos valores. Optou-se por realizar um estudo sobre cultura e mudança, pois a introdução de uma tecnologia de informação e comunicação como o correio eletrônico pressupõe mudanças significativas no cotidiano organizacional. Por outro lado, os valores são um ponto de convergência nas definições encontradas para a cultura organizacional e dão ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Na seqüência, apresentam-se conceitos básicos referentes à comunicação nas organizações, as barreiras à comunicação e as tecnologias de informação e comunicação.

### 2.1 Cultura organizacional

#### 2.1.1 CONCEITOS BÁSICOS

Cultura, do ponto de vista da antropologia, está em tudo o que cerca a vida das pessoas. Ao mesmo tempo, cultura é aquilo que é único a respeito da forma como as pessoas vivem e trata daquilo que diferencia uma organização da outra, uma nação da outra. “A cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 195).

O interesse pelo tema cultura organizacional, para Chanlat *et al.* (1996), iniciou-se entre os anos 50 e 60 com o movimento da administração comparativa, que procurava

entender os problemas advindos da internacionalização das atividades industriais e os paralelos das diferentes culturas. Este movimento observava a forma de gestão das empresas chinesas, européias e soviéticas e estudava o que as diferenciava da americana ou as assemelhava.

A partir dos anos 70, de modo rápido e crescente, o Japão despontava como líder do poder industrial desbancando a indústria americana que nos anos 60 parecia inabalável. Fazia as mesmas coisas de maneira diferente e ao mesmo tempo imitava a sua tecnologia. O Japão passou a disputar os mercados internacionais poucas décadas após ter sido destruído pela Segunda Guerra Mundial, fazendo com que diferentes teóricos se interessassem por esta transformação. A grande maioria concorda que a cultura e a forma de vida do povo japonês foi decisiva para a mudança no panorama mundial (FREITAS, 1991; MORGAN, 1996; CHANLAT *et al.*, 1996; MINTZBERG *et al.*, 2000).

Outros fatores como a mudança de equilíbrio de poder, a crise de petróleo da OPEP, em 1973, e a expansão de grandes organizações pelo mundo contribuíram para aumentar o interesse entre a cultura e o cotidiano organizacional (MORGAN, 1996).

Foi Elliot Jaques, em 1951, que, conforme Chanlat *et al.* (1996), criou um dos primeiros conceitos para a cultura empresarial, definindo-a como a forma de pensar e agir, que deve ser aprendida e aceita, e que é mais ou menos compartilhada por todos os funcionários da empresa.

Ainda não existe um consenso com relação ao conceito de cultura organizacional, segundo Freitas (1991), pois foi somente a partir da década de 80 que ocorreu um discurso mais forte a respeito. A racionalidade, que norteava as pesquisas organizacionais até então, cedeu lugar a questionamentos mais subjetivos devido à complexidade dos fenômenos observados. O tema já havia sido abordado anteriormente por diversos autores, que, embora não tenham usado o termo 'cultura', abordaram algumas de suas dimensões. Outro motivo é a base conceitual de seus fundamentos estar alicerçada na antropologia cultural que distingue diferentes ângulos para o mesmo estudo.

Freitas (1991) verifica, ao analisar os conceitos e teorias sobre cultura organizacional, que as concepções a respeito do que é organização, cultura e natureza humana orientam as pesquisas nesta área. Identifica a autora duas grandes vertentes, ou seja, a cultura pode ser vista como uma metáfora, algo que a organização é; ou a cultura pode ser vista como uma

variável, considerando a cultura algo que a organização tem. Ainda segundo a autora, é Smircich (1983) quem melhor coloca a questão sobre as variedades de tratamento ao assunto.

Smircich (1983) categoriza as abordagens da cultura organizacional e explica que, vista como variável externa, é um componente da sociedade que influencia nas ações dos membros organizacionais, portanto é trazida para a organização. Vista como variável interna, é um fenômeno produzido pela própria organização, manifesto na linguagem, mitos, valores e crenças compartilhados por seus membros, enquanto integrantes do sistema organizacional. Enquanto metáfora, a organização seria uma cultura e é analisada por suas representações simbólicas e por seus aspectos expressivos.

Na perspectiva deste trabalho, cultura é interpretada como uma metáfora, portanto, tratada de forma singular e especial. Nesta visão, toda organização, de acordo com Katz e Kahn (1987), cria sua própria cultura, com seus tabus, costumes e crenças. A cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação do sistema informal. Como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos membros do grupo.

Mintzberg *et al.* (2000) associam cultura organizacional ao conhecimento desenvolvido por um grupo. A cultura passa a ser a 'mente' da organização ou as crenças comuns que são refletidas nas tradições, nos hábitos, mas pode ser expressa nos aspectos mais tangíveis como nas histórias, símbolos, edificações e produtos. A cultura agrupa um conjunto de indivíduos numa entidade integrada chamada organização e focaliza o interesse comum.

Dentre outras abordagens, Morgan (1996) enxerga a organização também como um fenômeno cultural, defendendo que a cultura deve ser compreendida como um processo contínuo, ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Da mesma forma, para Fleury (2000), a cultura é vista de forma dinâmica, na qual é aprendida, transmitida e mudada. Corrobora Zanelli (2001), que afirma que as organizações não nascem com uma cultura, pois a mesma é construída ao longo do tempo, através de sua história em uma cultura.

Para Kotter e Heskett (1994, p. 143), "a cultura representa um conjunto de valores e modos de comportamentos interdependentes, usuais em uma comunidade e tendendo a perpetuar-se, às vezes, por longos períodos". Pensam a cultura organizacional em dois níveis que se diferenciam em termos de visibilidade e resistência a mudanças. O nível mais



profundo, menos visível e onde é mais difícil acontecer mudanças refere-se aos valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. O nível mais visível representa as normas de comportamento do grupo ou o estilo de uma organização, que os empregados incentivam os novos membros a seguir.

Feuerschütte (1996, p. 39) define cultura organizacional como “o conjunto de pressupostos básicos, como os valores e as crenças, compartilhado pelos integrantes das diferentes subculturas da organização, que caracteriza e orienta as suas ações e se reflete na configuração da estrutura e dos processos organizacionais”.

O conceito formulado por Schein (1992) é um dos mais citados na literatura pertinente consultada.

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1992, p.11).

A cultura surge da necessidade do ser humano em buscar estabilidade e segurança em suas relações e, de acordo ainda com o autor, pode ser compreendida através dos diferentes níveis pelos quais a cultura de uma organização se manifesta: os artefatos, os valores espousados e os pressupostos básicos.

Os artefatos, segundo Schein (1992), contemplam o que pode ser visto, ouvido e sentido no encontro com uma cultura diferente. Embora fáceis de localizar, são difíceis de interpretar, pois são ambíguos, podendo ter um significado especial para o grupo que os criou, dificultando seu entendimento a primeira vista. Exemplos de artefatos são: a arquitetura do ambiente, linguagem, tecnologia, produtos, mitos e histórias sobre a organização, rituais, cerimônias e comportamentos rotineiros.

Quanto aos valores espousados, prevalecem os dos líderes, congregando as concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. Conectados com a moral e o código de ética, os valores espousados incorporam-se às estratégias, metas e filosofias. Muitas vezes os valores declarados são divergentes dos comportamentos observados, portanto, estão sujeitos a questionamentos, debates, desafios e avaliações (SCHEIN, 1992).

Os pressupostos básicos referem-se aos valores que estão arraigados na organização e não são mais questionados. É o cerne da cultura. O modo correto de pensar, perceber e sentir, após funcionarem por inúmeras vezes para a solução dos problemas. Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional e funcionam como fator de estabilidade, sendo difíceis de mudar. Schein (1992) propõe um conjunto de cinco pressupostos básicos para entender a cultura: a relação da organização com seu ambiente, a natureza da realidade e da verdade, a natureza da natureza humana, a natureza da atividade humana e a natureza dos relacionamentos humanos.

A esse respeito, segundo Fleury (2000), Schein recebeu influências das idéias de Kluckhohn, no campo da antropologia, onde os valores orientam a escolha entre as várias formas possíveis de ação; e, de Bion, no campo da psicologia de grupos, que diz haver nos grupos, além das escolhas relacionadas ao trabalho, uma vida emocional que funciona como defesa contra a ansiedade.

Schein (1992) busca compreender qual a função das ansiedades presentes na vida do grupo, para a formação da cultura organizacional em seus estágios iniciais e na maturidade. Explica que no estágio inicial, as tensões são divididas e os membros do grupo procuram fazer esforço para estabelecer rotinas, criar regras de comportamento, enfim, buscar a estabilidade para evitar a ansiedade. As teorias psicanalíticas têm demonstrado que a ansiedade é produzida quando os instintos naturais ameaçam aflorar e conduzir a ações que oferecem perigo à própria pessoa e às outras. A cultura serviria como instrumento de defesa contra as forças interiores presentes em cada ser humano.

Com o passar do tempo, segundo o autor, há o estabelecimento das regras que norteiam o grupo e o mesmo aprende a lidar com suas tarefas e com os conteúdos inconscientes. Então, o controle metafórico passa a ser desenvolvido através da cultura grupal, o que possibilita a liberação de energia para as tarefas serem realizadas e o grupo se torna produtivo.

No próximo estágio a cultura é cristalizada, impedindo a proliferação de comportamentos criativos ou inovadores, pois o grupo percebe esses comportamentos como ameaça a sua estabilidade. Nesse estágio pode ser gerada a sensação de desestruturação, mobilizando forças de resistência e, como resultado, provocar ansiedades em função da pressão exercida pelo grupo ou empresa (SCHEIN, 1992).

Pettigrew (1996), a exemplo de Kotter e Heskett (1994) e Schein (1992), também interpreta a cultura como um fenômeno que existe numa variedade de níveis. Este autor apresenta que, no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos, que diferenciam os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios e são manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro da organização.

Para Carbone (2000), a utilização de referenciais antropológicos na gestão empresarial é recente. Um trabalho conclusivo dentro desta temática foi o desenvolvimento do programa Cultura Organizacional do Banco do Brasil, que busca a validação de uma metodologia para o gerenciamento de culturas corporativas. A metodologia considera as seguintes etapas: estudo dos fenômenos da cultura nacional, levantamento da cultura organizacional foco do estudo e das características de outra cultura organizacional que servirá de parâmetro, e, por último, análise dos *gaps* de competências tecnológicos e comportamentais.

A tese defendida a partir da aplicação dessa metodologia foi que o perfil ideal desenhado pela cultura da empresa ou o herói organizacional que a própria cultura desenvolve nem sempre garante o sucesso corporativo. Este fenômeno ocorre tanto em empresas públicas como privadas, que, por motivos desconhecidos, desenvolvem valores e comportamentos profissionais distanciados do negócio e dos interesses dos clientes. Essas descobertas comportamentais favorecem o gerenciamento da cultura corporativa, dando nova orientação às atitudes do corpo funcional (CARBONE, 2000).

### 2.1.2 CULTURA E MUDANÇA

De acordo com Silva e Vergara (2000), vive-se numa época em que a mudança é algo que faz parte da rotina da sociedade e, por consequência, do cotidiano das organizações, sendo raras aquelas que, de modo continuado, não implementam inovações, buscando manter sua competitividade e até mesmo sua sobrevivência. Ferreira *et al.* (1998) vão, ainda, mais além quando identificam a mudança contínua como uma característica intrínseca do universo, indicando que a única coisa que diferencia a época atual das anteriores é a velocidade cada vez maior com que ela acontece.

Quanto mais rápidas as mudanças, maior o impacto nas pessoas, porque, segundo Pereira e Fonseca (1997), há necessidade da tomada de decisões para adaptação frente à nova situação. Esse processo contínuo de adaptação garante a sobrevivência, o desenvolvimento do ser humano e o distingue dos outros seres pela capacidade de conduzir o próprio destino e modificar o ambiente com consciência e criatividade.

Para Drucker (2001), está começando um novo período marcado por turbulências, mudanças estruturais, econômicas, sociais, políticas e tecnológicas. O autor, por isso, insiste na importância da revisão de estratégias adequadas às novas realidades que se apresentam, pois, sem elas, as empresas não poderão ter sucesso nos novos tempos.

As mudanças, de acordo com a estratégia adotada, podem ser reacionárias, evolucionárias ou revolucionárias. As mudanças reacionárias são respostas adaptativas às circunstâncias que não admitem mais resistência. Lentas, atrasadas, caracterizam organizações e indivíduos acomodados ou resistentes e limitam-se às mudanças necessárias à sobrevivência, geralmente causando baixo impacto comportamental. As mudanças evolucionárias são lentas e gradativas, passando pela percepção da necessidade de mudança, pela mudança de atitude e de comportamento até sua estabilização. Implica mudança de hábitos, crenças e valores cristalizados. As mudanças revolucionárias são rápidas, impositivas e traumáticas representando uma ruptura com o passado e criando novos ciclos e novas identidades (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Ferreira *et al.* (1998), do mesmo modo, classificam as mudanças em evolucionárias (dentro das expectativas do *status quo*); revolucionárias (destroem ou contradizem os arranjos do *status quo*); porém reconhecem a existência do desenvolvimento sistemático, que evitam o progresso superficial da evolução e as rupturas violentas da revolução. O objetivo é a modificação total da empresa, aumentando a dedicação dos administradores na busca da lucratividade.

A cultura, na visão de Fraga (1999), pode ser enfocada como uma barreira ou como facilitadora de mudanças, favorecendo até a competitividade organizacional. Entretanto, segundo o autor, a instituição da cultura como estratégia de mudanças só será eficaz se for uma consequência natural da educação intercultural dos funcionários das organizações envolvidas. Nesse sentido, o estudo realizado em uma empresa de economia mista catarinense por Feuerschütte (1996) concluiu que a cultura organizacional atuou como fonte de aceitação

à mudança estrutural implementada no período focalizado, enquanto que o poder constituiu-se em fonte de resistência.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), é possível estabelecer muitas e variadas ligações entre cultura e estratégia. A cultura pode influenciar o estilo de tomada de decisões, explicar a resistência a mudanças estratégicas e ajudar a superá-las. Por outro lado, também pode esclarecer porque a onda de privatizações dos anos 80 deixou de satisfazer as expectativas, em virtude do choque de culturas distintas, e como os valores dominantes podem prover a organização de uma vantagem competitiva.

As mudanças tecnológicas na área da informação e comunicação impulsionam as empresas para novas oportunidades ou necessidade de mudança e a esse respeito, Porter (2001) explica que essas tecnologias podem modificar uma ou várias das cinco forças competitivas que determinam a lucratividade de um setor: o poder dos compradores, o poder dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre competidores já existentes. Resulta desse pensamento a necessidade dos executivos em acompanhar as tecnologias de informação.

Entretanto, Schwartz (2001) afirma que não se deve mudar simplesmente por mudar. Exemplifica ao relatar que muitas empresas agiram de forma impulsiva durante a explosão do ponto.com, quando deveriam estar planejando mais metodicamente a adaptação de seu negócio principal às novas tecnologias.

Talvez as organizações nunca tenham percebido tão claramente quanto hoje, como é difícil promover mudanças, pois tanto as empresas quanto os diversos autores da administração se dão conta de que, se por um lado é preciso rever estratégias, processos, estruturas e sistemas de informação, por outro nada disso acontece sem o ser humano (SILVA e VERGARA, 2000).

“Atualmente não há nada que fracasse mais do que o sucesso de ontem” (COVEY 2001, p. 19). O momento exige que o indivíduo lidere a si próprio e desenvolva valores imutáveis e atemporais como justiça, serviço, coragem, humildade, integridade, dignidade humana, contribuição, crescimento, *empowerment*, alinhamento de idéias e criação de valor para poder adaptar-se a esse tempo de mudança.

Mudança, transição, transformação e inovação, apesar de serem termos usados como sinônimos, contêm variações qualitativas em seu significado. Mudança é uma transformação, é a apresentação de algo sob outro aspecto, enquanto transição representa uma passagem que

implica contradições entre os novos valores emergentes e os antigos. A transformação rompe com o passado e não tem retorno. A inovação implica a utilização de uma invenção e está implícito o juízo de melhoria, tendo surgido de um ato de criatividade (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Mudança organizacional, para Bertero (1976), é o resultado da alteração da estrutura organizacional, tornando-a apropriada ao desempenho das tarefas, e da mudança comportamental ou atitudinal pela qual novos estilos administrativos são fixados e incorporados à administração.

Para Judson (1980, p. 24), “mudança é qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de um indivíduo”. A necessidade de mudança pode ser criada pelo desejo da organização de melhorar o produto, aumentar o volume de vendas e a rentabilidade, melhorar a imagem que o público tem da empresa e as relações humanas dentro do ambiente interno, assim como antecipar as necessidades de mudanças frente ao cenário que se apresenta.

Seja qual for a motivação, entretanto, a disposição para aprender e a observação dos concorrentes e outros setores de atividade são fatores fundamentais para a sobrevivência da organização nessa época de mudanças e estão diretamente ligados a sua cultura (TEERLINK , 2001).

A mudança organizacional é uma matéria amplamente discutida na literatura sobre comportamento organizacional. Shirley (1976) apresenta uma visão geral do processo de mudança organizacional, explicando que o mesmo se inicia com o surgimento de força(s) atuando na organização, podendo ser classificadas em exógenas ou endógenas à organização. As forças exógenas criam a necessidade de mudança organizacional interna, mas as mudanças internas também podem ser planejadas pela organização com a finalidade de se ajustar ao ambiente, causando, desta forma, menor perturbação do equilíbrio estrutural e comportamental dentro da organização. Dessa forma as forças endógenas representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização e criam necessidade de mudança estrutural e de comportamento.

A seguir, ainda segundo Shirley (1976), é necessário perceber e analisar as forças que causam conflito e atuam sobre a organização para, então, delinear os objetivos. Basicamente os objetivos podem ser classificados em cinco tipos que são apresentados na Figura 1.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Estratégicos	Preocupados em alterar a relação entre a organização com um todo e seu ambiente.
Tecnológicos	Relacionados com mudanças na tecnologia.
Estruturais	Preocupados com alterações nas relações de subordinação, processos de comunicação e decisão.
Comportamentais	Voltados para a mudança das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal e intergrupal e outros fenômenos humanos.
Programa	Aqueles que se destinam a alterar a estrutura ou os aspectos dos planos de implementação técnica.

**FIGURA 1- Objetivos organizacionais**

Fonte: Shirley (1976)

O autor alerta que os cinco tipos de objetivos não são excludentes, podendo dois ou mais operar simultaneamente. Definidos os objetivos é necessário determinar os alvos da mudança, sendo útil classificá-los como estruturais ou comportamentais. Os principais alvos ligados à estrutura organizacional são as distribuições de funções, relações de autoridades horizontais e verticais, relações de subordinação, processo de comunicação - decisão, diretrizes e sistemas de incentivo formal. Os principais alvos relacionados aos aspectos comportamentais são o indivíduo, as relações interpessoais, o comportamento grupal e o comportamento intergrupal.

Para Ferreira *et al.* (1998) é necessário gerenciar o processo de mudança concentrando-se no comportamento dos indivíduos, pois são as pessoas que fazem com que as mudanças aconteçam. Toda organização é constituída e tem como suporte três elementos, isto é, a estrutura organizacional, a tecnologia e o comportamento, sendo que qualquer alteração em um deles provocará alterações nos demais. Devido a essa característica mutante, o fator humano passa a ser dominante na concepção e operacionalização dos outros recursos.

Conforme Shirley (1976), a abordagem estrutural defende que o desempenho de uma tarefa é melhorado pelo esclarecimento e pela definição dos trabalhos das pessoas e pelo estabelecimento das relações de trabalho, das linhas de autoridade e áreas de responsabilidades. Bertero (1976) complementa, escrevendo que as primeiras manifestações da teoria e da prática administrativas objetivaram mudanças do tipo estrutural, pois se acreditava que a perda da eficácia organizacional era devida a uma distribuição inadequada de trabalho, e que a estrutura organizacional dependia diretamente do fluxo de tarefas. A concepção de que mudança organizacional é, fundamentalmente, modificação na estrutura de uma organização não está sepultada.

Os defensores da mudança organizacional impulsionada pela mudança comportamental com certeza não menosprezam o problema da estrutura nas organizações, apenas analisam que as transformações estruturais acontecerão em decorrência. Para Bertero (1976, p. 30), “mudança estrutural e mudança comportamental estão para mudança organizacional assim como a indução e a dedução estão para o conhecimento”. Revela que alterações comportamentais gradativas e de modo de ação das pessoas podem levar a modificações na estrutura da organização, alterar as descrições de funções, as atribuições dos ocupantes dos cargos e resultar até em mudança de cultura organizacional.

Shirley (1976) afirma que outro fator extremamente importante para o gerenciamento do processo de mudança organizacional é a escolha dos agentes de mudança. Deve-se levar em conta o alvo e os recursos disponíveis, sendo necessária uma definição explícita, tanto da responsabilidade como da autoridade, com a finalidade de evitar conflitos com as pessoas afetadas por determinada mudança.

Em seguida, conforme Shirley (1976), o processo segue com a determinação das táticas e dos canais de influência, isto é, a técnica utilizada pelo agente para mudar a estrutura ou o comportamento. O processo descrito finaliza com os resultados da mudança e as variáveis intervenientes.

Judson (1980) também proporciona uma visão do processo de mudança organizacional, identificando cinco fases administrativas de ação, na realização de qualquer mudança: análise e planejamento da mudança; comunicação da mudança; conseguir a aceitação das mudanças de comportamento exigidas pela nova situação; fazer a transição inicial, do *status quo* para a nova situação e consolidar as novas condições dando continuidade ao processo.

A comunicação é identificada como uma fase importante para a implementação da mudança, segundo o autor. Nesse período é vista como um instrumento para anunciar e explicar a mudança, preparando as pessoas para suas implicações. O processo de comunicação deve ocorrer em duas direções, pois, obtendo *feedback* constante sobre o que a mudança significa e como elas acreditam que a mudança as afetará, tanto a administração como as pessoas saberão o que esperar da nova situação. A comunicação eleva a compreensão e o comprometimento dos indivíduos com a mudança, reduzindo a confusão de significado e a resistência. A comunicação prepara as pessoas para a mudança de suas atitudes e de seu comportamento (JUDSON, 1980).



Ainda com relação à importância da comunicação no processo de mudança organizacional, é importante apresentar os modelos de análise descritos por Leitão e Carvalho (1999), pois contribuem, também, para o entendimento da cultura organizacional. O primeiro modelo apresentado pelos autores segue a tipologia de Handy (1994) e divide as organizações em quatro tipos de cultura: cultura de clube, cultura de função, cultura de tarefa e cultura existencialista. O segundo modelo segue a tipologia de Prates e Barros (1997), apresentando um modelo de traços culturais de organizações brasileiras.

A cultura de clube é comum às pequenas empresas e empresas familiares e, segundo Handy (1994), valoriza mais as relações do que as funções. A percepção de quem tem e merece o poder é muito clara, e a geração e a transferência de conhecimento é promovida por todos desde que não perturbe a ordem estabelecida. O comprometimento das lideranças não é questionado, pois quem define o engajamento são os próprios dirigentes, assim como os objetivos coletivos são os tradicionais, não gerando nada de novo.

De acordo com o autor, a comunicação flui bem, o nível de entendimento dentro da organização atinge níveis elevados, mas os modelos mentais não são discutidos porque podem revelar pontos divergentes, proporcionando distanciamento dos valores e crenças da organização. Os processos comunicativos são voltados à manutenção do poder e os erros são mascarados, vistos como decorrentes do ambiente externo ou que a empresa fez mesmo o que deveria ter feito. O clima de abertura e valorização da verdade não encontra espaço e o trabalho em grupo, no máximo, pode ser igual à soma das habilidades individuais, tendo em vista que o poder instituído deixa pouco espaço para mudanças.

A cultura de função é mais mecânica e burocrática, pois, as regras e procedimentos tornam difícil a absorção de novas tecnologias. Handy (1994) explica que o conhecimento tende a gerar novas regras e procedimentos, inclusive programas de treinamento e reciclagem, sendo que o conhecimento em si não é transferido e sim as formas e maneiras de utilizá-lo.

Para o autor, o comprometimento das lideranças é sempre com as normas e procedimentos porque o que se deseja é um ambiente estável e previsível. Os objetivos comuns são o cumprimento das normas e das metas, importando mais o que se faz e não o que se gera. Os modelos mentais não são discutidos, porque a racionalidade é considerada o modelo ideal e o que se pode buscar é apenas a sua especialização. Os erros não devem acontecer, e, acontecendo, se possível, serão normatizados. Quando forem de natureza

estrutural ou cultural, não serão questionados e haverá apenas maior dedicação ao que já vinha sendo feito, com a finalidade de melhorar o desempenho.

Conforme Handy (1994), na cultura de função, as opiniões serão consideradas quando vierem a contribuir para aperfeiçoar as normas, tornando-as mais abrangentes. A abertura e a verdade estão no regulamento e lá se devem procurar as respostas que não se tem. A comunicação interna é regulamentada, existindo homogeneidade nos termos e na forma de colocação das idéias para que tudo seja entendido conforme estiver previsto. As premissas aceitáveis são a da funcionalidade, a da divisão do mundo em segmentos e o objetivismo. A organização é vista como uma máquina e a autocrítica e a humildade não são observadas, pois podem ser irrelevantes para o funcionamento da lógica empresarial.

A cultura tipo tarefa é sempre preocupada em resolver problemas e há uma postura positiva frente à mudança. Está sempre pronta para incorporar novas tecnologias e reavaliar as existentes. A alta frequência de mudanças pode tornar a transferência do novo conhecimento muito caro não sendo prioridade para a organização, porém a transformação do conhecimento em resultado prático é quase imediata. A cultura valoriza a investigação, e por isso, a análise de modelos mentais é bem vinda. A aceitação dos erros e fracassos não paralisa o processo, pois, se o erro estiver no próprio objetivo, será revisto e promovida uma mudança. Opiniões contrárias são bem aceitas e debatidas até se chegar a um consenso comum, existindo um clima de abertura e valorização da verdade (HANDY, 1994).

Na visão do autor, não há padronização dos meios de comunicação na cultura de tarefa. A comunicação é complexa devido às constantes mudanças e pode haver barreiras de comunicação entre os diversos grupos ou mesmo dentro do mesmo grupo, porém, as decisões são tomadas em cima de dados técnicos e objetivos. Apresenta grande abertura para a busca de visões alternativas porque a criatividade é muito valorizada nesse tipo de organização. Há sinergia no trabalho em grupo, buscando a resolução de possíveis conflitos e relacionamentos.

A cultura existencial serve o indivíduo acima de tudo, e há desprezo à rigidez das normas, favorecendo a geração de novos conhecimentos. As lideranças não têm papel significativo, devem manter bom relacionamento e evitar atritos para se manter na posição. Conforme Handy (1994), a avaliação e o refino dos modelos mentais podem levar a uma racionalidade que destrua a criatividade e o talento de seus membros. Os fracassos e erros não são normalmente aceitos como de responsabilidade própria. As pessoas de opinião diferente tentam convencer o outro, mas há respeito à liberdade individual por medo de se perder a

própria liberdade. Existe um clima de abertura e valorização da verdade, porém as pessoas que criam os meios de comunicação não se importam com o usuário.

Segundo a abordagem sociológica de Prates e Barros (1997), a cultura organizacional brasileira, devido à forte tendência à concentração do poder, controla a informação distribuindo-a de forma limitada, apesar dos modernos sistemas informacionais. Deduz-se que o personalismo, tão presente em nossa cultura, reduza a importância dos meios eletrônicos, dando preferência à interação face a face, que é mais lenta e restrita. Não há evidências de obstáculos à transformação do conhecimento em resultados práticos, embora o brasileiro tenha traços de espectador, a flexibilidade facilita o ajustamento a novas tecnologias.

O comprometimento das lideranças com as mudanças é delicado. Por um lado, a mudança implica maior liberdade e autonomia para os liderados. Por outro lado, numa cultura onde as leis, normas e procedimentos não correspondem exatamente à prática, os processos de mudança tendem a ser descontinuados. Tudo isso é agravado pela falta de hábito da cobrança, buscando evitar conflito com as lideranças (PRATES e BARROS, 1997).

De acordo com esses autores, a cultura organizacional brasileira é paternalista e não admite o questionamento democrático. Numa cultura onde os laços de intimidade com o líder promovem a dedicação e a colaboração dos funcionários, o questionamento constante acabaria corroendo esse sistema de relação, não sendo bom para a estrutura de poder. A aceitação dos fracassos e erros é problemática, pois, se estiverem no topo da organização, deverão ser mascarados, evitando o conflito. É decorrente dessa característica a tendência de algumas organizações enfatizarem a decisão grupal e o diálogo ser trocado pelos comunicados.

Para Prates e Barros (1997), a abertura e a verdade não são beneficiadas, pois as estruturas de informação tendem a refletir a estrutura de poder, sem preocupação com a homogeneização de expressões e prevalecendo a comunicação de cima para baixo. É grande o fluxo de informações pelos canais informais, buscando interpretar as informações oficiais e reduzir o grau de incerteza.

Cultura avessa a mudanças, a busca de caminhos alternativos é vista como tarefa das lideranças, tendo em vista a característica centralizadora de decisões nas organizações brasileiras. A adaptabilidade e a flexibilidade facilitam a aprendizagem, sendo que o brasileiro até gosta de trabalhar em grupo, pois as decisões ficam diluídas (PRATES e BARROS, 1997).

Outro ponto interessante que merece reflexão é a gestão da mudança sob a ótica comportamental. Para Silva e Vergara (2000), os resultados dependem essencialmente da forma como se desenvolve a mudança organizacional necessária a sua implementação. Principalmente em organizações grandes e complexas, o gerenciamento da mudança é muito difícil, pois envolve também a necessidade de se promoverem novas formas de comportamento dos indivíduos e das equipes, e de se transformar a cultura organizacional em maior ou menor grau.

A esse respeito, Judson (1980) afirma que toda mudança causa efeitos comportamentais, psicológicos e sociais nas pessoas envolvidas. Os efeitos comportamentais se referem às alterações que farão na forma de executar o trabalho; os efeitos psicológicos dizem respeito a maneira de o indivíduo relacionar-se com o trabalho e encará-lo; os efeitos sociais são as mudanças nas relações com as pessoas e entre elas e a organização. Para uma mudança ter sucesso é preciso reagir frente aos efeitos produzidos, buscando entender as atitudes das pessoas envolvidas.

Segundo o autor, as atitudes de qualquer pessoa são conseqüências de sete fatores que estão inter-relacionados: a predisposição de sentimentos com relação às mudanças; a extensão de sentimentos de insegurança; as crenças e normas atuais que poderiam estar em conflito com a mudança; a relação de confiança com superiores, sindicato e grupo de trabalho; os fatos históricos relevantes à mudança e a maneira como a mudança é introduzida e implantada.

Ferreira *et al.* (1998) escrevem que qualquer mudança gera resistência ativa ou reativa e cabe aos gestores fazer com que seja superada de forma otimista, gerando comprometimento com o novo modelo. Numa época em que o tempo faz a diferença e o ambiente muda rapidamente, uma das tarefas do administrador é prever e antecipar as mudanças e a outra é liderar e formar pessoas abertas às transformações. A exigência é a liderança para uma mudança cultural, eliminando resistências à transformação do *status quo* e apontando o novo direcionamento que a organização deve seguir. Essa habilidade de formar uma cultura receptiva ao novo, aliada ao investimento em pessoas, tecnologias e informação possibilitará a superação da percepção que a mudança é uma constante, fazendo com que se encare o sucesso como transitório e algo a ser permanentemente conquistado.

### 2.1.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

Segundo Freitas (1991), a cultura vem sendo conceituada a partir de seus elementos, pois dão ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Parcialmente ou no todo, esses elementos fornecem uma interpretação para os integrantes da organização, sendo que a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. Diferentes aspectos ou elementos da cultura têm sido identificados pelos autores, entre os quais destacam-se: crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas, comunicação e valores.

A seguir, tratam-se especificamente dos valores organizacionais, pela importância que desempenham no contexto da pesquisa e por ser um ponto de convergência das definições encontradas para a cultura organizacional.

Para Katz e Kahn (1987), os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores que definem e orientam o seu funcionamento. Os valores são operacionalizados por intermédio das normas que expressam, de forma clara, o comportamento desejado dos indivíduos, no desempenho de seus papéis e influenciam a forma como os indivíduos julgam os demais. Tanto os valores como as normas são produtos de um grupo, mas não necessariamente idênticos aos valores particulares dos indivíduos envolvidos.

De acordo com Tamayo (1997), os valores organizacionais podem ser pesquisados a partir de duas abordagens. A primeira consiste em pesquisar os valores por meio de documentos oficiais da organização ou através do discurso formal da direção e dos gerentes. Dessa forma se conhecem os valores que norteiam oficialmente a vida na organização. A segunda consiste em pesquisar a percepção que os empregados têm dos valores organizacionais, observando as atitudes dos diretores, dos gerentes e dos colegas.

Segundo Dunnette e Hough (*apud* TAMAYO, 1997), textos e pesquisas a respeito de valores organizacionais têm como propósito o estudo dos valores das pessoas no trabalho, os valores individuais, o impacto dos valores dos gerentes sobre o clima e a cultura organizacional e os *slogans* publicitários. Na opinião de Tamayo (1997), é mais adequado estudar os valores organizacionais a partir da visão dos empregados, por expressar uma

espécie de modelo mental do funcionamento da empresa e por ser esta informação de grande interesse para o contexto organizacional.

A expressão valores compartilhados ou congruência de valores pode designar, na literatura, duas coisas distintas: os valores percebidos por todos ou por um grupo de funcionários, como sendo os princípios que guiam o comportamento na organização, ou os valores comuns entre a organização e os funcionários, tanto no aspecto do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia.

Sob o enfoque dessa última perspectiva, uma pesquisa realizada em organizações americanas por Posner, Kouses e Schmidt, (*apud* Freitas 1991) investigou a importância da ligação entre valores organizacionais e valores pessoais. Permiteu deduzir que os valores compartilhados faziam a diferença em uma organização e que estavam relacionados com sentimentos de sucesso pessoal, comprometimento organizacional, autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais, comportamento ético, sentimentos de *stress* pessoal e profissional, objetivos organizacionais e *stakeholders* organizacionais.

As organizações bem sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força e a tarefa principal dos administradores estaria na modelagem e no realce dos valores, pois quanto maior for sua durabilidade, mais forte será seu poder de penetração e de reforço (DEAL e KENNEDY *apud* FREITAS, 1991).

Katz e Kahn (1987) afirmam que o líder ou gerente pode conseguir que as pessoas internalizem os valores organizacionais, incorporando os mesmos em sua conduta, pois quando as pessoas se identificam com tais comportamentos também estarão se identificando com os valores do sistema.

Outra pesquisa realizada pela empresa William M. Mercer Inc. revelou que os valores são construídos, principalmente, pela cúpula e estavam intimamente relacionados aos objetivos organizacionais. A conveniência de se manter ou não determinado valor poderia ser reavaliada e modificada via sistema de compensação e era nos escalões mais altos da hierarquia que se tinha níveis de adesão maior. Para Freitas (1991), o resultado não surpreendeu, pois é nos níveis inferiores que se encontram os menores salários e possibilidades de ascensão, sendo, portanto, menos influenciados por sutilezas.

Kotter e Heskett (1994) reconhecem que as organizações possuem um conjunto de valores essenciais e que este conjunto de valores e métodos, de fazer negócios relativamente consistentes, está associado a uma cultura corporativa forte.

Os valores funcionam como um guia para o comportamento diário numa organização, definindo o sucesso para os empregados e estabelecendo os padrões de desempenho desejados. Os valores influenciam no desenho da organização formal, pois indicam, por exemplo, que questões são primeiramente observadas; determinam até onde alguém pode subir na hierarquia de uma organização e comunicam ao ambiente externo o que se pode esperar da organização. As mudanças constantes geram incertezas a respeito de valores o que torna necessário realçar estudos a esse respeito e construir uma dimensão simbólica da organização (DEAL e KENNEDY *apud* FREITAS, 1991).

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) conceituam valores organizacionais como as preferências sobre o que é desejado em termos de procedimentos e como resultados da ação organizacional. Para Freitas (1991), valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso, comunicam qual informação deve ser considerada numa tomada de decisão e estão presentes na consciência dos grupos, dando significado à realidade. Existem algumas características comuns entre os valores das diversas organizações como, por exemplo, importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação. Os valores podem ser realçados pelos elementos que formam a cultura. Valores podem, também, ser definidos como:

Princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativo a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO e GONDIM, 1996 p. 63).

Tamayo e Gondim (1996) ressaltam as dimensões cognitiva, motivacional, funcional e hierárquica dos valores organizacionais. É por meio dos valores, segundo esses autores, que se conhece a realidade organizacional, pois os mesmos são respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Os valores organizacionais referem-se a crenças e princípios que norteiam a vida na organização. Esse sistema funciona como um padrão cognitivo para o julgamento e a justificação do comportamento próprio e de outros.

Outra dimensão dos valores é que expressam desejos e interesses de alguém ou de uma coletividade e funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim. De acordo com Tamayo e Gondim (1996), a importância que uma organização atribui a determinado valor pode influenciar na motivação e no esforço que os membros investem para o cumprimento do mesmo e, dessa forma, os valores organizacionais acabam por representar metas mais ou menos conscientes da organização. Por último, os valores têm

como função orientar a vida da empresa, guiando o comportamento dos membros, o julgamento dos outros membros e os eventos organizacionais.

Para Tamayo e Gondim (1996), a classificação de valores pela ordem de importância é denominada sistema de valores ou hierarquização dos valores e está relacionada com o tempo, a missão e os objetivos e o esforço da empresa para o alcance dos mesmos. Essa hierarquização implica a distinção do que tem mais valor para a organização.

Os valores podem ser classificados como terminais e instrumentais. Os valores dos tipos terminais referem-se às metas ligadas à estrutura, a igualdade, a produtividade, entre outros. Os valores do tipo instrumentais relacionam-se às metas que buscam realçar modelos de comportamento organizacional desejáveis. Tanto os valores individuais como organizacionais podem receber essa classificação, todavia não devem ser confundidos entre si, embora possuam vínculos de alguma forma.

Tamayo e Gondim (1996) realizaram uma pesquisa em organizações públicas e privadas no Brasil, construindo e validando uma escala de valores organizacionais que pode ser usada para avaliar os valores reais e ideais de uma organização, a percepção de grupos diferenciados dos valores nela presentes e a cultura da organização, quando utilizada junto com outras técnicas. A escala de valores organizacionais representa a percepção dos membros de uma organização a respeito de sua estrutura axiológica, ou seja, um “sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacionais” (TAMAYO e GONDIM, 1996, p. 64). Identifica a natureza das crenças e valores que predominam na organização e o tipo de motivação característico, criando um modelo mental da organização.

Na escala de valores organizacionais, os trinta e oito valores, identificados como mais significativos pelos pesquisados, estão agrupados em cinco fatores: eficácia e eficiência; interação no trabalho; gestão; inovação; e, respeito ao servidor, que podem ser observados na Figura 2, a seguir.

Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980), os padrões de interação no trabalho, isto é, as relações estabelecidas entre os integrantes da organização, são fundamentadas, principalmente, em valores e interesses articulados em esquemas interpretativos, os quais podem traduzir-se em normas e regras não-prescritas, que direcionam e legitimam as práticas organizacionais. Por outro lado, Freitas (1991) argumenta que as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social e, por isso, as organizações são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam.



FATORES	VALORES	DESCRIÇÃO
Eficácia e Eficiência	Eficácia	Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.
	Eficiência	Executar as tarefas da organização de forma certa.
	Qualidade	Compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços.
	Produtividade	Atenção voltada para a produção e a prestação de serviços.
	Comprometimento	Identificação com a missão da organização.
	Planejamento	Elaboração de planos para evitar a improvisação.
	Pontualidade	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.
	Competência	Saber executar as tarefas da organização.
	Dedicação	Promoção ao trabalho com afinco.
Interação no Trabalho	Abertura	Promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo.
	Coleguismo	Clima de compreensão e apoio entre os empregados.
	Amizade	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.
	Cooperação	Clima de ajuda mútua.
	Criatividade	Capacidade de inovar na organização.
	Democracia	Participação dos empregados nos processos decisórios.
	Benefícios	Promoção de programas assistenciais aos empregados.
	Flexibilidade	Administração que se adapta às situações concretas.
	Competitividade	Conquistar clientes em relação à concorrência.
	Sociabilidade	Estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.
Gestão	Tradição	Preservar usos e costumes da organização.
	Hierarquia	Respeito aos níveis de autoridade.
	Obediência	Tradição de respeito às ordens.
	Fiscalização	Controle do serviço executado.
	Supervisão	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.
	Postura profissional	Promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização.
	Organização	Existência de normas claras e explícitas.
Inovação	Incentivo à pesquisa	Relacionada com interesses da organização.
	Integração interorganizacional	Intercâmbio com outras organizações.
	Modernização de recursos materiais	Preocupação em investir na aquisição de novos equipamentos, programas de informática e outros.
	Probidade	Administrar, de maneira adequada, o dinheiro público.
Respeito ao Servidor	Respeito	Consideração às pessoas e opiniões.
	Reconhecimento	Valorização do mérito na realização do trabalho.
	Qualificação dos recursos humanos	Promover a capacitação e o treinamento dos empregados.
	Polidez	Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano.
	Honestidade	Promoção do combate à corrupção na organização.
	Plano de carreira	Preocupação com a carreira funcional dos empregados.
	Harmonia	Ambiente de relacionamento interpessoal adequado.
Justiça	Imparcialidade nas decisões administrativas.	

**FIGURA 2 - Valores organizacionais significativos**

Fonte: Tamayo e Gondim (1996)

## 2.2 Comunicação organizacional

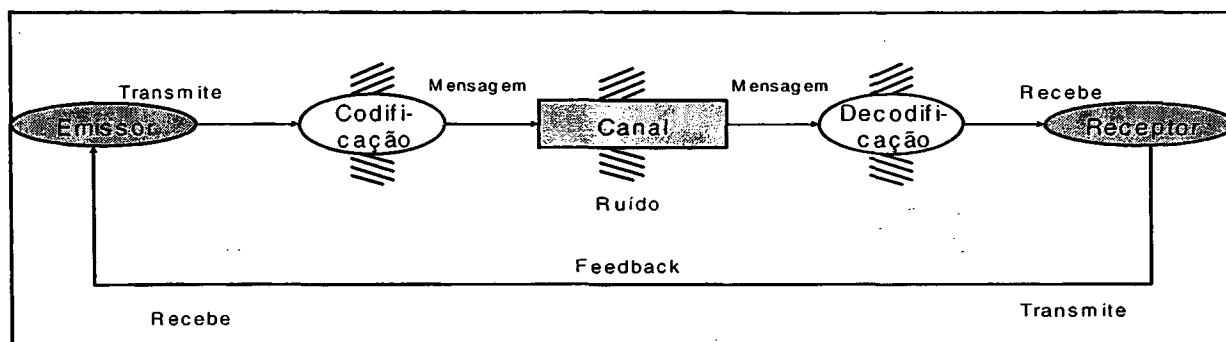
### 2.2.1 CONCEITOS BÁSICOS

As questões de comunicação mais relevantes e cruciais nas empresas, conforme Arantes (1995), são de natureza humana, pois o entendimento entre os indivíduos é fundamental para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das mesmas. Dessa forma, é interessante conhecer como acontece a interação entre as pessoas através do processo de comunicação.

Stoner e Freeman (1999, p.389) definem comunicação como “o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”. Segundo os autores, pelo fato de a comunicação envolver pessoas implica a tentativa de entender como estas se relacionam entre si e que as pessoas envolvidas no processo de comunicação devem concordar com o sentido dos termos utilizados. Por último, a comunicação compreende gestos, sons, letras, números e palavras para representar ou sugerir idéias.

Para Aidar e Alves (1997, p. 206) “comunicar significa tornar uma idéia comum a um ou vários atores distintos”. Explicam que um emissor ou remetente envia a um receptor ou destinatário uma mensagem que busca estimular a produção de uma determinada resposta do receptor. Um emissor só consegue transmitir os conceitos que estão em sua mente (sentimentos, desejos, idéias, entre outros) para uma ou mais pessoas quando faz uso de algum estímulo físico que seja associado a estes conceitos abstratos. A associação entre o estímulo físico e o conceito abstrato resulta na mensagem que, para ser entendida, necessita de um elemento físico para transportá-la ou conduzi-la até o destinatário. Este elemento físico é chamado de veículo ou meio de comunicação.

Stoner e Freeman (1999) apresentam um modelo do processo de comunicação que pode ser observado na Figura 3, tratando das questões a seguir selecionadas.



**FIGURA 3- Um modelo do processo de comunicação**

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 389).

A comunicação é iniciada pelo emissor, também chamado fonte da mensagem. Numa organização, é a pessoa que tem informações, necessidades ou desejos e o objetivo de explicitá-las a um ou mais indivíduos. Isto acontece através da tradução da informação numa série de símbolos o que se chama codificação. Um dos principais fatores de falha na comunicação é a falta do significado mútuo dos símbolos utilizados, inclusive o gestual.

A informação, quando codificada, é mandada de forma física pelo emissor e a mensagem pode ser captada e compreendida por um ou mais órgãos dos sentidos do receptor. A mensagem é enviada através de um canal, isto é, um meio de transmissão de uma pessoa a outra. Existem inúmeros canais à disposição dos administradores, porém os mesmos podem utilizá-los motivados pelo hábito ou pela preferência pessoal, o que, às vezes, pode levar à escolha do canal menos apropriado. Deve ser considerado se o mais importante é a clareza do que se pretende comunicar ou o *feedback*, no entanto, devido aos diferentes fatores envolvidos no processo de comunicação, não existe uma técnica que seja sempre a ideal.

A mensagem é recebida pelo receptor através dos sentidos e é necessário que seja elaborada, levando em conta a sua experiência, pois, se a mensagem não chegar ou o receptor não a compreender, a comunicação não acontece. Quando o receptor interpreta e traduz uma mensagem em informação significativa acontece a decodificação, que pode ser afetada pela sua experiência anterior, pelas suas interpretações e expectativas. Tudo que confunda, perturbe, diminua ou interfira na comunicação é denominado ruído e os administradores devem tentar reduzi-los a um nível que não interfira na comunicação eficaz (STONER e FREEMAN, 1999).

O *feedback* é a expressão da reação do receptor à mensagem do emissor e pode ser expresso de forma direta ou indireta, por meio de ações ou documentos, sendo optativo.

Quanto maior o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. A comunicação pode acontecer em um sentido, quando não há feedback do receptor; ou em dois, quando o receptor dá *feedback* ao emissor (STONER e FREEMAN, 1999).

Para Arantes (1995), o processo de comunicação é que dá suporte à administração, em seu esforço de assegurar o entendimento comum e de estabelecer as relações internas e externas, necessárias à realização da tarefa empresarial de forma coerente com as finalidades empresariais. Apesar de sua importância, julga-se que é mal compreendida e confundida com equipamentos de telecomunicações, marca, logotipos, atividades relacionadas a fixar a imagem da empresa ou como atividade específica dos departamentos de propaganda, de comunicações e de relações públicas.

O interesse do mundo ocidental pela comunicação despertou com a Primeira Guerra Mundial e, mais especificamente, teóricos e práticos passaram a estudá-la nas organizações a partir de 1920, conforme relato de Drucker (1973). O autor constata que existem mais esforços para promover o entendimento e mais meios de comunicação, porém a questão da comunicação mostra-se indefinível, e verifica-se uma explosão na informação, tornando o problema da comunicação mais urgente e menos flexível.

Pereira e Fonseca (1997) corroboram com Drucker (1973) quando citam que o mundo vem experimentando um crescimento sem precedentes dos sistemas de comunicação, porém vive-se uma fase de transição na qual todos os valores determinantes da estrutura social estão sob questionamento. O resultado disso é que o processo decisório, intimamente relacionado com o tempo, disponibilidade e capacidade de processamento de informações, está fragilizado.

Simon (1979) define comunicação organizacional como um processo em que as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro. É um processo de dupla direção, envolvendo a transmissão de ordens, informação e aconselhamento ao centro decisório, por outro lado, transmite as decisões tomadas por esse centro para as demais partes da organização. Constitui um processo que se dirige para o alto, para baixo e horizontalmente em toda a organização.

Para Katz e Kahn (1987), a comunicação – troca de informações e transmissão de significados – é a própria essência de um sistema social ou de uma organização. Exemplificam, ainda, a importância variável da comunicação ao observarem que quando se sai de uma fábrica para o escritório central adjacente, o contraste é flagrante. Passa-se do

ruído para o silêncio, dos cabos elétricos pesados e dos tubos de vapor para as linhas telefônicas, de um ambiente dominado pelas máquinas para um ambiente dominado pelas pessoas. Passa-se, em suma, de um setor da organização em que a troca energética é primordial e a troca de informações é secundária, para um setor onde as prioridades se invertem.

Há uma diferença significativa entre informação e comunicação. A informação resulta de uma percepção subjetiva do sujeito aliada a um contexto. É conceitual, instrumental, factual e simbólica constituindo um processo em via única. A comunicação procede de relacionamentos interpessoais ou da existência de redes de informações interativas, portanto, decorrente de um processo em via dupla (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Conforme Drucker (1973), a comunicação é percepção, expectativa e envolvimento. Considera que comunicação e informação são coisas totalmente diferentes, pressupondo, entretanto, interdependência para o bom funcionamento das comunicações. O autor defende que em termos de organização tradicional, a comunicação só surge depois que tenha sido estabelecida com êxito de baixo para cima. Além disso, precisa ser fundada sobre algo que tanto o emissor quanto o receptor possam perceber, tendo como foco os valores, as crenças e as aspirações do receptor. Quando o superior constata que ambos vêem a mesma realidade de forma diferente já acontece a comunicação. Isso deve induzir o superior a compreender que está se sobrepondo à vontade do subordinado, necessitando explicar e, muitas vezes, persuadir. A comunicação dentro das organizações exige a partilha das responsabilidades na maior extensão possível. A comunicação não é um *meio* de organização, mas um *modo* de organização.

Drucker (2000) afirma que se vive atualmente a Revolução da Informação ou uma revolução do conhecimento, porém o impacto verdadeiramente revolucionário está apenas começando a ser sentido. A chave não é a eletrônica, mas a ciência cognitiva, e para manter a liderança na economia e na tecnologia que estão prestes a surgir, o ponto crucial será a posição social dos trabalhadores do conhecimento e a aceitação social de seus valores, oferecendo-lhes reconhecimento e poder social.

Nesse aspecto, Zanelli (2001) demonstra que a comunicação é um tema amplo e importante para a organização, pois é por seu intermédio que as realidades são construídas. A comunicação cria, altera ou mantém os processos operacionais, o conteúdo das representações individuais e das visões compartilhadas, sendo uma ferramenta estratégica nos processos

organizacionais. Dessa forma, é prioritário uniformizar o entendimento de expressões utilizadas no ambiente organizacional para melhorar a comunicação.

Convém esclarecer que a linguagem contém duas dimensões básicas – a denotativa e a conotativa – cuja compreensão é fundamental.

A dimensão denotativa refere-se ao significado explícito, objetivo, racional, técnico e factual de uma palavra ou expressão conceitual. A linguagem conotativa é a do significado implícito, emocional, não-racional de uma palavra ou expressão (PEREIRA e FONSECA 1997, p. 234).

É pela linguagem, segundo Zanelli (2001), que a pessoa revela aspectos resultantes do processo de socialização e os modelos mentais. Esses modelos mentais são a percepção da realidade pelo indivíduo, portanto, entender os modelos mentais em uma organização permite melhor compreender as resistências às mudanças ou facilitar os processos de aprendizagem individual e grupal. Entretanto, os modelos mentais mais importantes em qualquer organização são os compartilhados pelos principais responsáveis pelos processos decisórios.

A comunicação, segundo Pereira e Fonseca (1997), é processada em dois níveis: o nível de conteúdo e o de relação. O nível de conteúdo envolve a mensagem de forma inexpressiva, contendo a informação verbal. O nível relacional apresenta sentido ao conteúdo, pois envolve os comportamentos, os afetos e as atitudes que se expressam pela via paraverbal (entonação, inflexão, gestos etc).

Toda organização possui um estilo de comunicação organizacional que pode ser reconhecido por sua forma ou pelo propósito com que é usado. A forma refere-se aos aspectos observáveis da comunicação. Engloba a estrutura que diz respeito a formatação do texto, o meio de comunicação e o sistema simbólico como a linguagem e o vocabulário especializado (jargão). O propósito refere-se aos motivos, tipos de conteúdo, temas e tópicos expressos na comunicação. A composição do estilo de comunicação organizacional com o tempo pode ser mudada, pois novos estilos podem ser criados a partir de estilos já existentes e outros estilos, ainda, podem desaparecer (CASTELLANI e ZWICKER, 2000).

O repertório de estilos de comunicação é o conjunto de estilos que uma comunidade costuma usar para se comunicar. A frequência de uso dos estilos e a composição do repertório são características que revelam como funciona a organização, uma vez que estão associadas a determinadas situações, atividades e formas de relacionamento. Esse conceito serve como ferramenta de análise para mapear a comunicação organizacional, pois ajuda a reconhecer mudanças organizacionais, mostrar como, por que e em que extensão uma comunidade se

parece com outra e, ainda, pode ser usado para investigar a resposta de diferentes grupos à mesma inovação, de acordo com Orlikowski e Yates (*apud* CASTELLANI e ZWICKER, 2000).

Para compreender a comunicação dentro das organizações é necessário também examinar os tipos de comunicação e suas direções básicas, ou seja, os movimentos dos sistemas de comunicação.

De acordo com Hall (1984), as comunicações verticais têm recebido muita atenção em função da estreita e importante interseção entre elas e a estrutura organizacional, o poder e a liderança. Envolvem o fluxo descendente e o ascendente. A comunicação descendente, segundo Arantes (1995), é estabelecida no sentido superior-subordinado. Destina-se, por exemplo, a informar, a instruir, a avaliar e fornecer informações sobre objetivos e políticas da organização. A comunicação ascendente é estabelecida entre subordinado-superior e, conforme Stoner e Freeman (1999), tem por objetivo fornecer informações aos níveis superiores sobre o que está acontecendo nos níveis mais baixos.

Os ocupantes de posições intermediárias na hierarquia, para Hall (1984), têm como função preponderante a filtragem e correção das informações, e, por isso, as comunicações ascendentes, ao contrário das descendentes, tendem, à medida que sobem na hierarquia, a tornarem-se condensadas e resumidas. Além disso, quando a pessoa sente que determinada informação pode significar ameaça para si mesma ou para seu trabalho é improvável que transmita informações ascendentes.

Bartolomé (1999) argumenta que comunicar significa manter os subordinados informados, oferecendo *feedback* adequado, explicando decisões e políticas, sendo franco quanto aos próprios problemas e resistindo à tentação de reter informação para usá-la como ferramenta ou obter recompensa.

Para Katz e Kahn (1987), a comunicação descendente atende a cinco objetivos gerais: dar diretrizes acerca de instruções de trabalho; dar informações sobre procedimentos e práticas organizacionais; fornecer informações sobre as razões do trabalho; informar aos subordinados sobre seus desempenhos e fornecer informações de tipo ideológico, a fim de facilitar a doutrina sobre objetivos. As comunicações ascendentes assumem muitas formas, no entanto podem ser resumidas no que as pessoas dizem sobre elas mesmas, seu desempenho e seus problemas; sobre outras pessoas e seus problemas; sobre as práticas e políticas organizacionais e sobre o que precisa ser feito e como pode ser feito.

A habilidade de ouvir é muito importante quando se trata de 'comunicação de baixo para cima', pois poucos são os meios para enviar mensagens. O caminho mais óbvio é a cadeia humana, mas essa não opera sem obstáculos. Os principais motivos das falhas são a falta de bons ouvintes, pois sem bons ouvintes as pessoas não falam; basta haver um mau ouvinte na cadeia para interromper o movimento; e mesmo a mensagem fluindo, provavelmente, será distorcida no caminho antes de atingir o destino. Não há motivo, porém, para se pensar que seja impossível melhorá-la, pois as pessoas podem aprender a ouvir melhor. A iniciativa, entretanto, deve ser da gerência (NICHOLS e STEVENS, 1999).

Os superiores atribuem tarefas, instruem e avaliam os subordinados, fornecem informações sobre normas, políticas, vantagens e outros assuntos. Entretanto, os subordinados costumam reclamar de que todos os tipos de dados desejados, que os superiores possuem, nunca chegam até eles.

A esse respeito, Bardwick (1998) reconhece que a construção da confiança nas comunicações gera uma vantagem competitiva. A falta de comunicação ou uma comunicação ineficaz gera desconfiança, confusão e ceticismo, além de queda do moral, da crença na organização e da segurança na liderança. Por isso, a necessidade de uma comunicação persuasiva é crítica em períodos de ameaças e mudanças significativas. Os líderes devem decidir, então, que partes da informação as pessoas precisam saber e declará-las de forma simples, amplificada e repetitiva. Quando a meta for reduzir a ansiedade e aumentar o compromisso com o líder e a missão, a comunicação mais eficaz é de maneira pessoal e sob a forma de diálogo.

Os motivos para as filtragens de comunicação decorrem da falta de percepção dos superiores quanto às necessidades dos subordinados de receberem informações que os instruem e esclareçam sobre os seus papéis; da falta de confiança dos superiores em seus subordinados; como forma consciente ou inconsciente de mantê-los desinformados e mais dependentes, e, finalmente, os superiores selecionam as informações que acreditam poder afastar os subordinados da busca de objetivos importantes.

Para Motta e Pereira (1983), todos os instrumentos de controle utilizados no processo de comunicação descendente têm por objetivo levar o subordinado a executar determinada atividade e somente tem qualidade quando aceitos, ou seja, quando os subordinados percebem alguma vantagem em aceitar ou alguma desvantagem em não realizar o que havia sido previsto.



As comunicações horizontais são menos estudadas pelos analistas organizacionais do que as verticais. Segundo Simpson, (*apud* HALL, 1984), isso acontece porque os autores clássicos dedicaram maior atenção à comunicação vertical, levando seus discípulos a seguirem o mesmo padrão. Quanto mais baixo o nível na hierarquia, maior a proporção de comunicações horizontais. Existem mais pessoas num nível mais baixo de hierarquia favorecendo esse fato, e que compartilham características comuns, o que torna a comunicação ainda mais provável.

Katz e Kahn (1987) afirmam que as forças psicológicas sempre impelem as pessoas para a comunicação com os pares, pois as pessoas que estão no mesmo 'barco' compartilham os mesmos problemas. É, por isso, benéfico deixar algumas comunicações orientadas para as tarefas a cargo dos grupos de trabalho a cada nível, a fim de que não ocorra um vazio e as comunicações que venham a preencher esse vazio sejam maléficas às organizações.

Rego (1986) cita que a comunicação horizontal, além de permitir grande entrosamento nos grupos de pares de mesmo nível funcional, contribui para aperfeiçoamento da coordenação.

A interação entre os pares é só uma das formas das comunicações horizontais. A outra forma importante ocorre entre os membros das subunidades organizacionais. As partes envolvidas se comunicam diretamente uma com as outras, poupando tempo e buscando quase sempre solução razoável para os problemas num nível inferior, porém com boa cooperação. Entretanto, as pessoas que se encontram mais acima na hierarquia não têm conhecimento do que aconteceu e em longo prazo pode ser prejudicial para a organização. Uma solução para esse problema seria registrar e passar adiante as informações conseguidas, para que todos os níveis estivessem por dentro do acontecido. A comunicação horizontal através das linhas organizacionais contém, assim, fontes de conflitos (HALL, 1984).

De acordo com Hampton (1991), a comunicação entre os membros das subunidades organizacionais é comum e ocupa boa parte do tempo, principalmente em estruturas organizacionais relativamente autocráticas, em sistemas de trabalho que envolvam complicadas integrações e em organizações onde a quantidade de relações de especialistas e autoridades funcionais é grande.

As organizações projetam suas redes de comunicação ou estruturas de várias formas. Algumas redes são rígidas com o intuito de não sobrecarregar os administradores de níveis superiores com informações desnecessárias e preservar o poder e o *status*. Outras redes são

projetadas de modo mais livre quando o fluxo livre de informações é desejável (STONER e FREEMAN, 1999).

Segundo Hall (1984), alguns estudos em laboratórios foram executados a fim de entender melhor a comunicação e diluir conflitos, sendo aplicados tanto nas comunicações verticais como horizontais, pois o que importava era entender a maneira como eram coordenadas as tarefas de comunicação. Três redes primárias de comunicação entre os grupos foram estudadas: o padrão de roda, em que todas as pessoas na periferia da roda enviam suas comunicações para o eixo central; o padrão de círculo, que permite a cada membro do grupo falar com os que se encontram em cada um de seus lados, sem nenhuma prioridade; e por último, o sistema de todos os canais, permitindo que todos se comuniquem entre si. O padrão que demonstrou maior eficiência foi o de roda, porém os demais podem alcançar êxito desde que a rede de comunicação se estruture. Quanto mais complexa a tarefa, mais tempo é necessário para a estruturação e, independente das comunicações serem horizontais ou verticais, os padrões hierárquicos sempre emergem.

Simcsik (1993) entende que analisando a empresa do ponto de vista formal, isto é, observando o organograma, verifica-se que este nada mais é do que a representação de uma rede de comunicações e, portanto, há uma relação íntima entre a rede de comunicações e a estrutura empresarial. Definiu os seguintes padrões de redes: comunicação em cadeia ou seqüencial, comunicação em X ou Y, comunicação em círculo, comunicação em roda, comunicação em teia ou aberta.

O padrão chamado de rede ou corrente de comunicação em cadeia ou seqüencial ocorre para cima e para baixo na empresa em elos seqüenciais. Esse padrão de rede é formal e rígido, porém, rápido e seguro, apesar das distorções que possam ocorrer entre os extremos e perda de tempo entre um elo e o seguinte.

O padrão rede ou corrente de comunicação em X ou Y também ocorre para cima e para baixo na empresa, entretanto de forma oblíqua ou semi-oblíqua, formando os símbolos X ou Y. Semiformal e semi-rígida, a comunicação pode ser rápida e segura, mas em outros momentos lenta e insegura pode sofrer sabotagem.

Na rede ou corrente de comunicação em círculo a chefia atua diretamente com os subordinados. Os subordinados, por sua vez, atuam com a equipe operacional que interage no sistema de comunicação transversal, completando o círculo. A comunicação é formal, lenta e imprecisa.

O padrão rede ou corrente de comunicação em roda centraliza na chefia todo o fluxo de informações. É também conhecida por comunicação satélite em razão da restrição e formalidade que ocorre entre a chefia e os subordinados. É indicada para distribuição de tarefas simples e rotineiras por ser rápida e segura. É improdutiva, porém, para atividades complexas e que exigem participação da equipe. Recebe o apelido de 'cabresto' por ser um sistema restrito de comunicações na empresa.

Na rede ou corrente de comunicação em teia ou aberta, a atuação da chefia está mais voltada para facilitar e verificar do que para comunicar. Apresenta como vantagem o dinamismo, incentivando a participação; e, como desvantagem a lentidão do *feedback* e o favorecimento de boatos e rumores, que podem chegar atrasados até a chefia.

Para Simcsik (1993), não existe um modelo ideal de estrutura organizacional ou comunicação, pois todos os acontecimentos são dependentes e existem em função de situações ou contingências dos ambientes internos ou externos. É tarefa gerencial definir as estruturas de comunicação de acordo com a situação ou o estilo gerencial.

Entretanto, conforme Stoner e Freeman (1999), uma série de experiências foram projetadas para testar o efeito de várias estruturas de comunicação. As organizações que têm tarefas rotineiras e simples parecem funcionar de modo mais eficiente com uma rede de comunicação formal centralizada e as que possuem tarefas mais complexas pedem a descentralização. O centralismo inibe o aparecimento de líderes e a satisfação do grupo, assim como impede o desenvolvimento de amplas redes de comunicação informal. A satisfação dos membros do grupo para todos os tipos de tarefas tende a ser maior nas redes descentralizadas, pois os mesmos participam da descoberta de soluções para todos os tipos de problemas. O fato de uma pessoa ocupar a posição central numa rede de comunicação reforça a idéia de que o acesso à informação é fonte importante de poder nas organizações.

Bartolomé (1999) afirma que desenvolver redes de informação particulares é fundamental, pois o melhor truque para lidar com problemas é ter conhecimento deles com antecedência e quanto mais cedo o problema for revelado, diagnosticado e corrigido, melhor para a empresa.

Enquanto nas redes formais a comunicação segue através de canais que usam meios estruturados, a comunicação informal acontece naturalmente entre as pessoas, predominando a forma oral, embora a comunicação através de meios eletrônicos seja cada vez mais presente nas organizações.

Para Kiesler (1999), um efeito social importante da utilização do correio por computador é o acréscimo de novas informações e a criação de novos grupos, pois vence barreiras geográficas, departamentais, divisionais e hierárquicas, ocasionando novas formas de interação social. Na maioria das empresas, mesmo quando não são requisitados, os dados chegam através de listas de distribuição. Lista de distribuição é uma relação de pessoas que recebem, automaticamente, mensagens enviadas ao grupo eletrônico. Através desses grupos eletrônicos, pode-se explorar interesses em comum, trocar informações e, às vezes, se conhecer melhor.

Clancy e Collins (*apud* BAR, 1995) sustentam que os sistemas informais são necessários porque propiciam um conjunto de informações úteis aos sistemas formais e não devem ser considerados desperdícios de recursos, pois servem como apoio. A comunicação informal dentro das organizações flui naturalmente e não é controlada pela organização por ser fruto da interação social. Funciona, também, como um elemento atualizador onde as pessoas descarregam as tensões do dia a dia e recarregam o sistema.

Outro tipo de comunicação informal é a rede de boatos formada por várias linhas de comunicação, sobrepondo-se e se interceptando. Podem ligar os membros de uma organização em todos os sentidos, porém não devem ser confundidas com informações verdadeiras que a organização deseja transmitir. Muitas vezes é utilizada como estratégia pelas organizações (STONER e FREEMAN, 1999).

Davis (1999) identificou quatro tipos de cadeias de comunicação. Na cadeia 'via única' a informação vai passando em linha e, por isso, é menos precisa. Na cadeia 'boatos', normalmente, uma informação não relacionada ao trabalho é descoberta e passada ao maior número possível de pessoas. Na cadeia denominada 'probabilidade', a informação caminha pela estrutura aleatoriamente, e, por último, na 'cadeia aglomerada', os indivíduos são utilizados como elementos de ligação e selecionados de acordo com a conveniência futura. As informações transmitidas, geralmente, são novas, pois ninguém quer passar a impressão de desinformado.

Rego (1986) argumenta que a rede formal e a rede informal permeiam o sistema de comunicação organizacional. A rede formal comporta as manifestações enquadradas na estrutura da organização e são legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo a rede de boatos. Complementa, afirmando que todo um esforço deve ser despendido para a compreensão das redes informais,

porque, na verdade, elas dão vazão aos fatores sociológicos e psicológicos existentes na coletividade.

Freitas (1991) lembra que o processo de comunicação refere-se tanto à comunicação verbal onde são passadas as estórias, mitos, lendas, metáforas, linguagem utilizada; como à comunicação não-verbal, refletida na maneira como as pessoas se vestem, na decoração dos escritórios e no tamanho das salas, entre outras.

### 2.2.2 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Para Bartolomé (1999), a comunicação é essencialmente um processo de troca de informações e tem papel decisivo nesta era da informação. Entretanto, há uma quantidade significativa de barreiras afetando a transmissão e a recepção da mensagem. Decidir corretamente implica eliminá-las e propiciar um clima favorável ao fluxo de informações essenciais, pois a comunicação deficiente resulta, em grande parte, de comportamentos de interação social profundamente enraizados nas organizações. Por outro lado, as comunicações abertas e francas não estão necessariamente acessíveis e nem são benéficas em muitas ocasiões.

Segundo Rogers e Roethlisberger (1999), algumas das barreiras mais comuns, que impedem a comunicação eficaz, são a influência das emoções, a tendência de julgar as outras pessoas e imaginar que percebem a realidade como nós a vemos. Esses fatores colaboram para a ocorrência do que os autores denominam como sendo o maior bloqueio possível na comunicação entre duas pessoas: a incapacidade de se ouvirem mutuamente de forma inteligente, compreensiva e hábil. A esse respeito, Nichols e Stevens (1999) concluem que a maioria dos gerentes não sabe ouvir.

Stoner e Freeman (1999) corroboram com Rogers e Roethlisberger (1999), pois, também concluem que a comunicação pode ser atravancada quando emissor e receptor partem de percepções diferentes ou permitem que as emoções aflorem durante o diálogo. Segundo esses autores, outras barreiras à comunicação eficaz são os ruídos, as inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais, as diferenças de linguagem e a desconfiança. As

barreiras variam na interferência do significado e na penetração das mensagens, porém os bloqueios totais são raros.

Pasold (1989, p.53) define a palavra ruído como “qualquer elemento físico, químico, biológico, humano ou tecnológico que esteja interferindo de forma a diminuir a qualidade do processo comunicativo”. O autor classifica os ruídos comunicativos, de acordo com a sua localização, em: ruído personalístico, quando está nas pessoas, podendo ser localizado no bloco psicológico, no bloco cultural ou no bloco biológico; ruído externo, localizado fora das pessoas, incidindo sobre elas ou sobre o veículo utilizado naquela situação comunicativa; e, ruído ideológico, que se encontra na própria mensagem ou no seu conteúdo.

Outro tipo de classificação é apresentado por Stoner e Freeman (1999), que qualificam os ruídos em internos ou externos. Os ruídos internos situam-se no indivíduo. Encontram-se nesse grupo os desconfortos físicos como fome, dor, exaustão, pois podem interferir na comunicação. Um exemplo de ruído interno é quando o receptor não está prestando atenção na mensagem a ele direcionada. Os ruídos externos acontecem quando a mensagem é distorcida por outros sons do ambiente. Os ruídos podem ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação, mas a maioria das interferências ocorre no estágio de codificação ou decodificação da mensagem.

Segundo Arantes (1995), o principal requisito para a eficácia da comunicação é a credibilidade do emissor que envolve a consistência entre o discurso e a prática, o conhecimento efetivo sobre o assunto e a sua representatividade. Outra questão importante é o conteúdo da mensagem que, devido à pressão do tempo, pode ser conciso, não passando a extensão e profundidade necessárias, ou ser repetitivo e passar informações inúteis. Quanto ao canal utilizado, o principal é que não provoque ruído. O autor alerta para a questão que todo o processo de comunicação deve ser pensado de acordo com as características do receptor, pois suas crenças, valores, padrões de comportamento, estereótipos e preconceitos, suas experiências passadas com o emissor e seu repertório influenciam o processo.

Conforme Hall (1984), um dos aspectos mais relevantes para o entendimento do processo de comunicação talvez seja a percepção da mensagem, isto é, a forma como o receptor recebe a mensagem e o que faz com a mesma. Segundo Zalkind e Costello *apud* Hall (1984), a percepção pode ser afetada por fatores emocionais, usar indícios irrelevantes, fazer um julgamento equivocado, deixando de perceber todos os ‘prós e os contras’ da questão e, ainda, pesar as provas de maneira desequilibrada.

As comunicações nas organizações ocorrem entre pessoas e a impressão que o receptor tem do comunicador é importante para a interpretação da mensagem, seja ela falada, escrita ou tecnológica. O receptor utiliza conhecimentos pré-adquiridos a respeito do indivíduo que enviou a mensagem e a situação em que a mesma aconteceu, acionando motivos e valores particulares. Além disso, o contexto e os elementos que cercam o ato de comunicação interferem na interpretação, pois o processo perceptivo exige que as pessoas e as idéias sejam colocadas em categorias, isto é, no momento que se recebe uma mensagem, imediatamente, é colocada em alguma parte relevante do repertório perceptivo aprendido. Zalkind e Costello *apud* Hall (1984) assinalam que isso é feito com base num volume muito limitado de evidências, às vezes, até, levando-se em conta indícios errados ou irrelevantes para a situação em questão.

Conforme Hall (1984), a estereotipização, envolvendo rótulos quase sempre distorcidos da realidade, o uso de apenas um ou poucos indicadores para fazer a generalização sobre a situação total (efeito de halo), a suposição que a outra pessoa envolvida na comunicação tem as mesmas características que ela própria (projeção) e o entendimento distorcido da mensagem, propositalmente, para adequá-la ao conceito já desenvolvido (defesa perceptiva), aliada a todos os fatores citados, complica, ainda mais, todo o processo comunicativo.

Nas organizações hierárquicas, o fato de o subordinado perceber o chefe como um juiz, a busca constante pela autoproteção e as lutas políticas dentro da organização constituem obstáculos naturais à franqueza. As organizações hierárquicas constituem cenários carregados de diferenças de *status* e poder. O sistema de comunicação deve ser construído de modo que o ressentimento e a desconfiança não sejam entraves ao fluxo de informações e não induzam interpretações que sirvam a interesses contrários aos da mesma (BARTOLOMÉ, 1999; MIGUELES, 1999). Este sistema de comunicação deve possibilitar uma visão global das rotinas individuais para que as atividades sejam percebidas como significativas, superando a fragmentação e o isolamento (MIGUELES, 1999).

A esse respeito, Jack Welch, em entrevista concedida a Tichy e Charan (1999), expõe que criar uma cultura de comunicação eficaz requer alto nível de criatividade e determinação. Somente uma visão realista intuitiva, porém baseada em informações externas, favorece a liderança na criação de culturas organizacionais mais funcionais. Corroborando com Bartolomé (1999) e Migueles (1999) quando menciona as hierarquias rígidas como obstáculos à

comunicação organizacional. Acrescenta que os múltiplos estratos hierárquicos retardam o fluxo da comunicação, distorcendo as informações, a especialização, a departamentalização e outras formas de diferenciação organizacional, tendendo a isolar as pessoas e impedir a comunicação o que dificulta o estabelecimento de sistemas integrados eficazes.

Outro aspecto ressaltado por Migueles (1999) é que a distribuição de poder no ambiente organizacional regula o direito de falar e de se fazer ouvir. Do mesmo modo, as falas dos membros organizacionais não estão igualmente carregadas do mesmo poder comunicativo.

Gabarro (1999) comenta que a principal premissa no ambiente organizacional é que compreender é igual a resolver, mas, segundo o autor, a compreensão pode apenas facilitar os processos de negociações e não resolver os conflitos. Outros fatores como o tempo, determinante numa cultura empresarial com ênfase na velocidade; o medo provocado pelas fusões, aquisições, atrasos e seus desdobramentos impedem uma comunicação eficaz. Ainda para Gabarro (1999, p. 42), outro dificultador é o que chama de paradoxo gerencial, pois “embora seja fundamental que os gerentes sejam capazes de ouvir sem julgar [...], a essência deste tipo de atividade é fazer exatamente o oposto - julgar”.

Lesikar (*apud* STONER e FREEMAN, 1999) apresenta os canais formais de comunicação, a estrutura de autoridade, a especialização do trabalho e o desejo pela propriedade da informação como fatores que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações. Os canais formais de comunicação ocupam um papel cada vez mais central à medida que as organizações crescem e, entretanto, impedem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização. Embora represente uma vantagem pelo fato de impedir que administradores situados em níveis hierárquicos mais alto recebam excesso de informações, por outro lado, muitas vezes, impedem que cheguem até eles informações que deveriam receber.

A estrutura de autoridade apresenta influência semelhante, pois as diferenças de *status* e poder determinam quem deve se comunicar com quem e também, o conteúdo e a precisão das informações são afetados. A especialização do trabalho geralmente facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados, porém inibe a comunicação entre grupos altamente diferenciados. O fato de certos indivíduos terem a posse de informações e conhecimentos relativos ao trabalho que desempenham é uma forma de poder, porque esses indivíduos



podem atuar de forma mais eficaz e desejar não compartilhar conhecimentos, inibindo a comunicação na organização.

Para Bartolomé (1999) o declínio do fluxo de informações, a deterioração do estado de espírito do grupo, a ambigüidade das mensagens verbais, os sinais não-verbais e os sinais externos, como queda da produtividade, redução de pedidos, entre outros, são quase sempre sinais de problema no sistema de comunicação, mas, nesta fase, o gerente já falhou há muito tempo. Ainda, na concepção de Bartolomé (1999), formada a partir das próprias pesquisas e de artigos como os de Rogers e Roethlisberger (1999), Argyris (1999), Tichy e Charan (1999) e Nichols e Stevens (1999), as principais barreiras ao fluxo eficaz de informação são os padrões disfuncionais de comportamento, a falta de visão e liderança organizacional, as barreiras estruturais e geográficas, as barreiras interculturais e excesso de dados. Muitas organizações, conforme Katz e Kahn (1987), imaginam, erroneamente, que podem melhorar o processo de comunicação, simplesmente disponibilizando diferentes canais de comunicação e mais informações a todos os seus membros e, dessa forma, fazer desaparecer as barreiras existentes no processo.

A esse respeito, Kiesler (1999) sugere que a criação de redes eletrônicas possibilita acesso há uma quantidade de informações maior do que é possível processar e que, apesar das enormes conquistas tecnológicas no setor das comunicações, jamais haverá um substituto eletrônico perfeito para a interação face a face. Embora as tecnologias de informação e comunicação forneçam a falsa impressão de que as comunicações fluem mais facilmente, a realidade indica não uma redução, mas um aumento, dessas barreiras.

### 2.2.3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As tecnologias de informação e comunicação estão cada vez mais presentes na sociedade moderna. Sua presença se faz notar desde o processamento de textos, até modernos recursos como videoconferência, correio eletrônico e Internet, entre outros. Essas tecnologias estão relacionadas com uma variedade de atividades, desde simples transações bancárias até o controle do tráfego aéreo (CARVALHO, 1998).

A concorrência do mercado internacional, conforme Silva e Fleury (2000), tem levado as organizações brasileiras a repensarem o seu posicionamento no mercado e a forma como têm cuidado de sua capacitação interna, com o objetivo de conseguir oferecer aos consumidores produtos e serviços mais competitivos. Procura-se prover as organizações de estruturas mais adaptáveis e flexíveis, dotadas de sistemas capazes de colher, processar e oferecer, em tempo real, informações agregadas que sustentarão os vários processos organizacionais de respostas às mudanças.

Várias pesquisas têm demonstrado o enorme esforço de modernização por meio da implantação de novas tecnologias, assim como os obstáculos para atingir os objetivos esperados, não por deficiência técnica ou tecnológica, mas pela dificuldade em superar fatores menos objetivos e mensuráveis. A implementação de uma tecnologia de informação e comunicação vem ameaçar padrões e papéis dentro de um grupo e, portanto, pode-se levantar a hipótese que afeta e mesmo implica mudanças de comportamento no cerne das organizações. É possível afirmar que o processo de implementação da tecnologia de informação e comunicação e os resultados dele provenientes estão estreitamente relacionados com a cultura organizacional do grupo em que ele ocorre (SILVA e FLEURY, 2000).

Nesse sentido, temos o estudo realizado em uma empresa de economia mista paranaense por Souza (2000) que culminou na confirmação da influência da cultura organizacional, em seus diversos componentes e interações, envolvendo diretamente todos os empregados quando utilizam os recursos computacionais, mais especificamente o uso da Intranet.

De acordo com Albertin (1999), a maior parte das pessoas envolvidas com a tecnologia acredita que sozinha ela não resolve problemas, nem cria vantagens. É necessário integrá-la à organização com os aspectos de gerenciamento de mudanças relacionados com a resistência das pessoas a novos conceitos e idéias.

Tecnologia de informação e comunicação é conceituada por Meirelles (1994) como o conjunto de recursos não humanos os quais provêem serviços de comunicação, processamento e armazenamento de dados e a forma como esses recursos são organizados em um sistema capaz de desempenhar um conjunto de tarefas. Para Carvalho (1998), é um investimento de capital que considera a informação como recurso do processo produtivo, e, portanto, relacionada à racionalidade da organização. A falta de conhecimento dos potenciais da tecnologia de informação como ferramenta ou o medo das mudanças resultantes da sua

adoção são em geral fatores inibidores para a adoção da nova tecnologia. A falta de tempo e os altos custos são fatores freqüentemente apontados como barreiras a sua utilização pelos gerentes.

Implementar uma tecnologia é sempre um ponto crítico em razão das possíveis resistências que possam aparecer. Kwon e Zmud (*apud* CASTELLANI e ZWICKER, 2000) classificaram as idéias mais freqüentes que explicam a implementação da tecnologia de informação em: fatores de sucesso, processo de mudança, difusão da inovação tecnológica e política.

A abordagem dos fatores de sucesso aparece com freqüência na literatura e define a eficiência com base no uso efetivo da tecnologia da informação ou na satisfação do usuário. Essa abordagem dá indicações para o sucesso da implementação, como envolver a alta gerência, procurar capacitar e motivar os usuários, assim como valorizar as qualidades do projeto técnico.

Na abordagem do processo de mudança, a implementação passa por etapas de uma mudança planejada, onde primeiro é sentida a necessidade de mudar (descongelamento), depois acontece a implementação da mudança e, por último, sua estabilização (recongelamento). Esse modelo considera que há forças favoráveis e outras desfavoráveis à mudança que estão equilibradas na situação congelada.

A difusão da inovação tecnológica é uma abordagem onde acontece uma tomada de decisão racional através do conhecimento da novidade, avaliação das vantagens, experimentação e aceitação ou rejeição da mesma. A difusão é um tipo de comunicação que se espalha gradualmente pelo meio social.

Para a abordagem política há diferentes interesses envolvidos na implementação da tecnologia da informação. Alguns fatos se tornam compreensíveis a partir da consideração das conseqüências da implantação para as diversas partes envolvidas. É importante saber quem controla os recursos da informática, quais são os principais interesses de cada grupo e a vantagem da implantação para cada um deles, pois os recursos e os resultados não estão disponíveis de forma igual para todas as partes.

Outro tipo de abordagem é a análise cultural que, segundo Robey e Azevedo (*apud* CASTELLANI e ZWICKER 2000), assemelha-se à abordagem política, pois também enfatiza a retrospectiva histórica, o contexto da informação, o conhecimento dos diversos interesses e as relações de poder. Destaca a necessidade de avaliar como é estruturada a atividade, onde

vai ser utilizada a tecnologia, quais os significados atribuídos à tecnologia da informação e à atividade. É mais que uma estratégia, pois a tecnologia assume o papel de uma nova maneira de fazer as coisas.

Crowston e Malone (*apud* SILVA e FLEURY, 2000), ao discutirem a tecnologia de informação nas organizações de trabalho, concluem que a capacidade de desenvolvê-la é maior que a capacidade para entender as implicações de seus usos e seus impactos, assim como as dimensões relevantes para sua medição e estudo. Segundo os autores, há três combinações possíveis: o imperativo tecnológico, o imperativo organizacional e a perspectiva interacionista.

O imperativo tecnológico prevê quais mudanças ocorrerão na organização como consequência da tecnologia de informação usada. A perspectiva do imperativo organizacional afirma que os gerentes fazem as mudanças organizacionais em resposta às necessidades da organização. A perspectiva interacionista defende que o resultado do uso da tecnologia de informação é uma interação entre o que a tecnologia proporciona e de que a organização necessita em dado momento.

De qualquer forma, Carvalho (1998) enfatiza a necessidade do comprometimento e envolvimento dos gerentes, técnicos e usuários, de forma a integrar a tecnologia de informação para alcançar as metas organizacionais. É preciso acompanhar e observar sempre as mudanças para buscar novas oportunidades, maior qualidade e meios de atender a expectativas que vão surgindo com a sua disseminação.

Foi a partir da teoria das contingências que novas formas de gestão começaram a surgir em resposta às mudanças no ambiente operacional das empresas. As redes, conjunto de relações que qualquer organização estabelece internamente (nível interorganizacional), com outras pessoas ou outras organizações (intra-organizacional) são a principal característica. O modelo de empresa verticalizada, que caracterizou o modo de produção e gestão 'fordista', tornou-se cada vez menos satisfatório, pois sua rigidez mostrou-se inadequada em condições de incerteza (PECI, 1999).

Vários autores afirmam que as redes são consequência da necessidade de interdependência, em função da globalização, das mudanças tecnológicas e do foco de demanda, assim como pela necessidade constante de inovação. Empresas que exigem recursos especializados, processamento de informações e necessitam de contato constante e personalizado com os clientes funcionam melhor quando organizadas como redes e, assim,

augmentam a proliferação das redes. As novas formas de gestão devem ser administradas a partir de novos conceitos gerenciais, e é consenso que o homem é o centro desse sistema, por isso, nessas condições, são necessárias importantes mudanças de comportamento e a crescente valorização da pessoa, enquanto funcionário e ser humano (PECI, 1999).

As redes de computadores têm proliferado de forma muito rápida em quantidade e qualidade e os sistemas de comunicação, segundo Boff e Hoppen (1994), em especial, o correio eletrônico, tem ocupado papel de destaque nos produtos de automação de escritório. Uma pesquisa realizada por Castellani e Zwicker (2000), na Universidade de São Paulo, aponta que também no mundo acadêmico a troca de mensagens por correio eletrônico é um dos principais usos da Internet.

A Caixa Econômica Federal, empresa alvo da pesquisa, também adota a rede Internet e a rede Intranet para facilitar a consecução dos objetivos organizacionais. Conceitua a Internet como “a rede mundial de computadores interligados entre si, independente da plataforma ou tecnologia permitindo o acesso contínuo a informações e serviços em todo mundo” e a Intranet como “a rede privada de computadores que se baseia nos padrões e conceitos de comunicação de dados da Internet pública” (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002d). O correio eletrônico foi o primeiro recurso da Intranet utilizado pela Empresa.

Pereira (2000) define *e-mail*, *eletronic mail* ou correio eletrônico como a maneira pela qual é possível enviar e receber informações eletronicamente através da Internet. Estas informações são conhecidas como mensagens e devem ser feitas no formato texto, pois somente assim podem ser transportadas através de *e-mail*. Qualquer outro tipo de arquivo (imagens, sons, vídeo e até programas), poderá ser enviado desde que seja codificado para o formato texto e, posteriormente, decodificado no recebimento.

O correio eletrônico, segundo o autor, foi a primeira aplicação prática a ser utilizada no início da Internet e, ainda, conforme o autor, continua sendo a mais utilizada. É o serviço mais elementar da Internet e qualquer pessoa, ao se conectar, pode ter um endereço eletrônico e, assim, enviar uma mensagem para qualquer outra que também possua um endereço, não importando a distância ou a localização. O endereço de cada usuário é único na Internet, ou seja, não existem ao redor do mundo dois usuários com o mesmo endereço eletrônico. Isto ocorre em função da metodologia adotada para o endereço eletrônico de cada usuário. Um endereço de correio eletrônico tem uma estrutura, que conforme pode ser observada na Figura 4, logo a seguir.

<nome do usuário>@domínio1.domínio2.domínio3, onde:	
<nome do usuário>	Nome com que o usuário se identifica na Internet.
(domínio 1)	Nome da empresa que fornece ao usuário o acesso a Internet.
(domínio 2)	Domínio organizacional e identifica a atividade principal do provedor na Internet.
(domínio 3)	Domínio territorial e revela o país de origem do provedor de acesso.

**FIGURA 4 – Estrutura de um endereço eletrônico**

Fonte: Adaptado de Pereira (2000)

Quando se envia uma mensagem, ao chegar ao seu destino, a mensagem fica armazenada em uma *mailbox* (caixa postal do usuário) localizada numa área do disco da máquina do seu provedor. O usuário, para ler as suas mensagens, deve acessar à caixa, sempre que desejar. O princípio de funcionamento é semelhante ao das caixas postais nas agências de correio, ou seja, o usuário (uma pessoa ou uma empresa) possui uma caixa postal na agência de correio e uma ‘chavinha’ (senha) para abrir a sua caixa postal. Quando o usuário deseja vai até a agência de correio, abre com a ‘chave’ a sua caixa postal e retira o que lá está e, também, coloca as suas novas correspondências, se assim o desejar. O provedor de acesso tem no disco rígido uma área destinada a guardar as mensagens recebidas (como se fosse um grande armário, que possuísse várias gavetas e cada uma delas seria a *mailbox* de cada usuário). Quando as mensagens chegam ao provedor, a identificação da gaveta é checada, e se estiver correta é guardada. Esta área do disco rígido (destinada ao correio) é organizada e fiscalizada pelo administrador do sistema (PEREIRA, 2000).

Com o correio eletrônico, o autor explica que se pode enviar uma mensagem para qualquer usuário da rede. A vantagem é que o destinatário não precisa estar conectado à Internet no momento em que a mensagem chega. O texto fica armazenado em uma espécie de caixa postal eletrônica até que o usuário entre de novo na rede. Depois de ler a mensagem, é possível respondê-la imediatamente, imprimi-la ou enviar cópias para outras pessoas.

O *site* da UNICAMP (2000) informa que um fato interessante no correio eletrônico é que, se por algum motivo a mensagem não for entregue ao destinatário, retorna para a caixa postal, contendo, no cabeçalho, informações sobre os motivos de ela não ter sido entregue. Tudo como no correio tradicional, só que mais rápido. As vantagens sobre outros meios de comunicação são que: alcança o destinatário em qualquer lugar em que estiver; independe de linhas telefônicas que podem estar ocupadas (como o fax) e é muito mais barato que o

telefone e o correio comum. Além disso, quando um usuário desejar procurar na Internet o endereço eletrônico de um amigo, poderá contar com alguns *sites* (endereços) especializados em busca de *e-mails* nas Internet. Entretanto, isto não é a solução para todos os problemas, pois a maioria dos cadastros de *e-mails* são mantidos pelos próprios usuários.

Também nas organizações, o correio eletrônico aparece como um dos recursos mais utilizados na rede Intranet. Esta afirmação comprova-se na pesquisa realizada por Souza (2000), na qual identifica que 91,4% da amostra estudada reconhece o correio eletrônico como uma das principais aplicações da Intranet e 93,7% dos participantes acessam ao correio eletrônico mais de duas vezes por dia, durante o expediente. Constata, ainda, que quando os colaboradores recebem uma comunicação que não está em consonância com os objetivos organizacionais, têm um comportamento adequado, não repassando a mensagem adiante. Por outro lado, identifica que 59,1% concorda que a organização o está utilizando adequadamente, no processo de comunicação da sua gestão empresarial, enquanto 33,6% não concordam com esta afirmação. Corroborar Richter (2001) ao relatar ser o *e-mail* a ferramenta mais utilizada pela população pesquisada, representando 98% do total, sendo, igualmente, classificado como o mais importante serviço por 65,56% deles.

Organizações e tecnologias, com o tempo, entretanto, vão atingindo maior rapidez, interatividade e qualidade dos serviços e uma das conseqüências desse sucesso, segundo Silva e Fleury (2000) é a virtual redução das distâncias físicas e das incompatibilidades entre os equipamentos e seus protocolos de comunicação, permitindo a troca automática e instantânea de informações.

Além disso, segundo Kiesler (1999), a forma como as pessoas lidam com seu trabalho também muda, pois as barreiras hierárquicas e departamentais são eliminadas, a localização geográfica é superada, assim como o tempo para a troca de informações. As comunicações eletrônicas alteram normas e procedimentos organizacionais padronizados e ampliam as chances de novas comunicações entre pessoas e grupos.

Outros aspectos, conforme a autora, são que geralmente as mensagens não precisam passar por um intermediário para serem processadas. As mesmas são compostas e lidas em terminais de vídeo sem deixar para trás cópias impressas, sendo possível armazená-las eletronicamente e imprimi-las, se necessário. Os emissores podem transmitir suas mensagens no formato e tamanho que preferirem. Além disso, quem projeta e vende tecnologia de computadores afirma que o correio eletrônico, ao produzir informações mais atuais e

convenientes, permite que os gerentes e funcionários tomem decisões melhores. Embora as informações possam ser irrelevantes, mal interpretadas ou até manipuladas, presume-se que o principal efeito seja o acréscimo de informações mais atuais e convenientes.

Uma característica pouco observada pelos tecnólogos, segundo Kiesler (1999) é a limitação das informações que os comunicadores recebem do contexto social. Não há informação pessoal dinâmica, e, com isso, os emissores não têm como vincular o conteúdo ou o tom das mensagens com as respostas do receptor para poderem avaliar se as mensagens foram bem recebidas. Em contrapartida, o emissor não pode alterar facilmente o humor da mensagem, comunicar uma idéia de individualidade ou exercer o seu domínio ou carisma, na ausência da comunicação verbal. Conseqüentemente, isso acarreta maior anonimato, menos individualidade, empatia, culpa e preocupação com comparações, sendo os comunicadores, menos influenciados por normas.

A dificuldade de transmitir 'sentimentos' em um texto escrito eletronicamente, conforme Pereira (2000), levou à criação de alguns símbolos que os expressem nos *e-mails*. Esses símbolos (cadinhas) são muito informais e universalmente conhecidos como *emoticons* (ícones de emoções). Para entendê-los, deve-se fazer a rotação em um ângulo de 90° no sentido horário.

Alguns exemplos são apresentados, a título de ilustração, na Figura 5.

: -)	O usuário está feliz. Expressa alegria, brincadeira ou ironia.
; -)	O usuário feliz dá uma piscada.
- : -)))	Expressa uma 'gargalhada'.
: -(	O usuário está triste. Expressa tristeza ou descontentamento.
: '-(	O usuário está chorando de tristeza.
: '-)	O usuário está chorando de alegria.
:*)	O usuário está bêbado.
% -)	O usuário está quase dormindo e cansado do vídeo.

**FIGURA 5 – Emoticons**

Fonte: Pereira (2000)

Da mesma forma, segundo o autor, *netiquette* é um conjunto de regras que norteiam o comportamento social dos *internautas* na rede as quais são baseadas no bom senso e na utilização da rede ao longo dos anos. Dentre as principais destaca-se: escrever com letras maiúsculas dá a impressão de se estar gritando; e não se deve enviar mensagens de propaganda para pessoas que não desejam recebê-las.



De acordo com Kiesler (1999), porque as definições sociais são poucas ou inexistentes, a comunicação fica irregular e as pessoas se sentem menos constrangidas por convenções, *status*, não se preocupam com boa aparência e se tornam, em certo sentido, mais livres. Efeito social importante da utilização do correio por computador é o acréscimo de novas informações devido à criação de novos grupos, pois, na maioria das empresas, mesmo quando os dados não são requisitados, os mesmos chegam através de listas de distribuição. A lista de distribuição, relação de pessoas que recebem automaticamente mensagens enviadas ao grupo eletrônico, favorece a exploração de interesses em comum, a troca de informações e, às vezes, até, que se conheçam melhor.

As empresas, segundo a autora, podem formar grupos eletrônicos de projeto ou de decisão, cujos participantes são escolhidos mais por sua técnica ou importância na decisão, do que pelo local, unidade ou lugar que ocupam na hierarquia da empresa. A maioria desses grupos lida com questões da rotina organizacional, mas alguns usam o meio eletrônico para resolver mais rapidamente os problemas graves. A dinâmica do grupo eletrônico é diferente da dos grupos de comunicação direta, pois grupos mediados por computador são eficientes porque os participantes dizem aos outros o que preferem em poucas palavras e ainda tomam decisões não-convencionais. Os participantes dos grupos mediados por computador tendem a aderir mais rapidamente do que em encontros de comunicação direta e a comunicação, nos grupos mediados por computador, é menos regulada com relação ao *status* social e nível hierárquico na organização.

A sofisticação cada vez maior das tecnologias de informação, de acordo com Moraes (1996), contribui inclusive para a diversificação de sistemas de trabalho, ressurgindo, como alternativa viável, o sistema doméstico. Este sistema foi utilizado do século XVI ao XVIII e nele a produção era realizada em casa pelos proprietários dos instrumentos de trabalho, que dependiam de um empreendedor.

A comunicação por computador está baseada em quatro propriedades que a diferenciam dos meios tradicionais, de acordo com Montgomery e Benbasat (1983), ou seja, a velocidade eletrônica, a comunicação assíncrona, o processamento da informação e a interconexão de redes. Kiesler (1999) explica essas propriedades quando escreve que o correio eletrônico envia por escrito textos de qualquer tipo, transmitindo, instantaneamente, as informações para onde se deseje (velocidade eletrônica), não havendo necessidade da presença simultânea do emissor e do receptor para estabelecer a troca de informações, pois o

correio por computador é enviado segundo a conveniência do emissor e lido de acordo com a conveniência do receptor (comunicação assíncrona). Como os dados são armazenados, é possível manipulá-los, pois se consegue enviar mensagens a milhares de pessoas com tanta facilidade quanto para uma só (processamento da informação) e independente das bases geográficas (interconexão de redes).

A tecnologia da informação aliada às necessidades organizacionais, ao trabalho em grupo e à abordagem interdisciplinar fizeram surgir o novo paradigma do trabalho cooperativo apoiado pelo computador, segundo Ellis *et al.* (1991), muito favorecido pelo correio eletrônico (BOFF e HOPPEN, 1994).

O trabalho colaborativo tem sido visto com grande possibilidade de aumentar a produtividade em atividades de escritório e muitas pesquisas têm sido realizadas com o intuito de desenvolver técnicas e ferramentas para o suporte a processos de escritório, conhecidas no mercado como *groupware*, tecnologias de relacionamento, nas quais a utilidade do recurso aumenta à medida que cresce o número dos usuários, conforme Reinhard (2000). Os resultados da pesquisa realizada por Boff e Hoppen (1994) evidenciam que a sobrecarga de informação diminui e o controle aumenta quando os usuários do correio eletrônico passam a conhecer melhor os aspectos técnicos e sociais ligados ao uso do sistema, isto é, adquirem o que se chama de 'cultura de rede'.

Reinhard (2000) comenta que as novas tecnologias, no início, são utilizadas para substituir os recursos existentes sem alterar métodos e processos de trabalho, mas, com o aumento da familiaridade, os próprios usuários passam a alterar seus processos quando percebem as facilidades oferecidas pelas novas tecnologias. As mudanças no ambiente ocorrem quando, em estágio mais avançado, novos processos e usos são identificados para a utilização desses recursos.

O setor bancário está se transformando de uma maneira imprevisível e, até, contraditória, impulsionado pela tecnologia de informação, segundo Crane e Bodie (1996). É uma das maiores influências a serem consideradas no planejamento tanto a nível operacional como estratégico. A reestruturação é radical e as diretrizes fundamentais das mudanças são tecnológicas e irreversíveis. As tecnologias de informação, comunicação e avaliação permitem uma qualidade mais alta em vários aspectos bancários, conforme Baldwin (1991). Outrossim a maioria das instituições financeiras tem utilizado a tecnologia de informação para

integrar suas agências em rede, tornando o atendimento rápido, dentro e fora das agências, seguro e, muitas vezes, personalizado (ALBERTIN, 1999).

Os bancos estudados por Albertin (1999) consideram que a tecnologia de informação não representa o maior custo e que outras áreas, se necessário, e sempre que possível, deverão ser reduzidas, quer no setor pessoal e quer na obtenção de recursos financeiros. No início, a utilização de tecnologia de informação se justificava pelo grande número de clientes, produtos e serviços e pela necessidade de redução de custos. Atualmente, o motivo é a qualidade dos produtos e serviços que se reflete no atendimento dos clientes.

Para Peci (1999), as novas tecnologias de informação propiciam, através de sua infraestrutura, o surgimento das redes organizacionais, pois tornam possível a integração da organização ao longo da rede.

### 3 METODOLOGIA

Todo trabalho científico, além de desenvolver fundamentos teóricos coerentes com a investigação que deseja realizar, precisa estar apoiado em procedimentos metodológicos adequados que possibilitem o alcance dos objetivos propostos.

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia que direcionou a pesquisa, com o propósito de examinar de que maneira os valores organizacionais, subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico, influenciam a utilização dessa tecnologia de informação e comunicação, em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina.

#### 3.1 Natureza da pesquisa

A taxonomia proposta por Vergara (1998) possibilitou classificar a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa foi do tipo descritiva porque expôs características de determinada população ou de determinado fenômeno, através de levantamento ou observações sistemáticas de suas características. Neste caso, descrevendo e estabelecendo correlações entre os valores organizacionais, subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico, e a forma de utilização dessa tecnologia de informação e comunicação na Agência Miramar, da Caixa Econômica Federal (VERGARA, 1998; SANTOS, 1999).

Quanto aos meios de investigação utilizados, a pesquisa foi bibliográfica, de campo, documental, telematizada e estudo de caso, pois, de acordo com Vergara (1998), os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Pesquisa bibliográfica, uma vez que foi realizado um estudo sistematizado, desenvolvido em material acessível ao público em geral, tais como livros, revistas e Internet. Pesquisa de campo porque a investigação foi realizada no local onde ocorre o fenômeno que se desejou estudar. Documental por ter sido realizada em documentos conservados no interior da empresa e com as pessoas que lá atuam. Registros, fotografias, filmes, comunicações informais são exemplos de elementos utilizados nesta

pesquisa. Telematizada já que buscou informações em meios que combinam o uso do computador e de telecomunicações e a Intranet foi um recurso imprescindível na realização desta pesquisa. Entretanto, o método predominante foi o estudo de caso.

O estudo de caso é o estudo profundo e detalhado de casos particulares, sendo que a análise pode ser realizada em uma ou algumas organizações reais. A utilização desse meio de investigação é apropriado quando se busca analisar e compreender, com intensidade, a natureza e os significados do problema de pesquisa, recorrendo a técnicas de coleta para reunir informações numerosas e minuciosas (BRUYNE *et al.*, 1987; VERGARA, 1998; SANTOS, 1999).

Bruyne (1987), porém esclarece que o estudo de caso deve ser guiado por um esquema teórico para dar início à coleta de dados e para melhor assegurar a pertinência e a interpretação dos dados reunidos. Admite, apesar das limitações, ultrapassar o particular, autorizando generalizações empíricas, fundamentadas numa indução amplificadora, sendo que a generalização para outros casos ou para todos os outros permanece submetida ao princípio da validade transitória até que novas informações os complementem. Santos (1999) complementa, alertando que o estudo de caso exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação, além de moderação quanto à generalização de resultados, por lidar com fatos normalmente isolados.

O pesquisador, ao utilizar o estudo de caso, deve estar atento, pois descobertas podem revelar novos elementos ou dimensões, visto que esse tipo de meio, segundo Godoy (1995), é uma forma de investigar fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, e todas as dimensões devem ser exploradas, inclusive a divergência e os conflitos que surgirem no decorrer da pesquisa.

Segundo Fleury *et al.* (1997), o método utilizado para a realização de estudos sobre a cultura organizacional reflete a linha teórica adotada pelo pesquisador. Os pesquisadores que partem do pressuposto que existem fatores generalizáveis na cultura organizacional utilizam-se de tipologias e tendem a realizar medidas quantitativas. Outros pesquisadores, considerando que as culturas são únicas e específicas, priorizam o uso do método qualitativo e, por isso, a abordagem de análise desta pesquisa foi eminentemente qualitativa. Richardson *et al.* (1999) afirmam, além disso, que em função do objetivo que se pretende investigar, é estabelecida a validade das aplicações entre métodos qualitativos e quantitativos e que o método qualitativo é uma forma mais adequada para entender um fenômeno social complexo.

Assim sendo, este estudo apresentou uma perspectiva sincrônica, pois o levantamento dos dados foi realizado em um período definido, sem considerar suas alterações no tempo. Richardson *et al.* (1999) denominam-no como de corte transversal, no qual os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada, para descrever a população nesse determinado momento. Para completar, a natureza do presente estudo é definida como nível de análise organizacional. A unidade de análise, por sua vez, foi formada pelo grupo de chefias, pelo grupo de assessoramento e pelo grupo operacional de uma agência da Caixa Econômica Federal.

### 3.2 Perguntas de pesquisa

Com base na formulação do problema de pesquisa e nos fundamentos teóricos a respeito da cultura e da comunicação organizacional, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa, que nortearam a presente investigação:

- Quais as principais normas relacionadas aos valores organizacionais na Caixa Econômica Federal?
- Quais as normas que regulamentam o processo de comunicação na Caixa Econômica Federal?
- Quais os valores subjacentes ao processo de comunicação compartilhados pelos colaboradores de uma agência da Caixa Econômica Federal, em Santa Catarina, na utilização do correio eletrônico?
- De que forma é utilizado o correio eletrônico em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina?
- Qual a influência dos valores compartilhados pelos membros organizacionais na utilização do correio eletrônico em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina?

### 3.3 Definição de termos relevantes

**Barreiras à comunicação:** são obstáculos que impedem ou dificultam a transmissão ou a recepção da mensagem.

**Comunicação organizacional:** é o processo que dá suporte à administração, em seu esforço de assegurar o entendimento comum e de estabelecer as relações internas e externas, necessárias à realização da tarefa empresarial de forma coerente com as finalidades empresariais (ARANTES, 1995).

**Conteúdo das mensagens:** é o conjunto de características que abrangem a qualidade e a quantidade das comunicações enviadas por meio do correio eletrônico.

**Correio eletrônico, e-mail ou *eletronic mail*:** foi a tecnologia de informação e comunicação abordada neste trabalho e é definida como a maneira pela qual é possível enviar e receber informações eletronicamente através da Internet (PEREIRA, 2000).

**Cultura:** “representa um conjunto de valores e modos de comportamentos interdependentes, usuais em uma comunidade e tendendo a perpetuar-se, às vezes por longos períodos” (KOTTER e HESKETT, 1994, p. 143).

**Cultura organizacional:** é o conjunto de pressupostos básicos, como os valores e as normas, compartilhados em uma organização e que guiam as ações e se refletem tanto na hierarquia como nos processos organizacionais. Neste trabalho de pesquisa, a cultura foi caracterizada pela identificação dos valores subjacentes ao processo de comunicação.

**Grupo de Assessoramento:** é o conjunto de colaboradores organizacionais distribuídos entre as gerências de natureza técnica e administrativa e que ocupam função de assistentes, auxiliando os gerentes nas ações que forem necessárias e acompanhando a execução das atividades operacionais.

**Grupos de Chefias:** é o grupo de colaboradores da organização que ocupam a função de gerente e cuja competência concentra-se nas ações de planejamento, organização, direção e controle das metas dos setores que estão sob sua responsabilidade.

**Grupo Operacional:** é o conjunto de colaboradores organizacionais distribuídos entre as gerências de natureza técnica e administrativa, responsáveis pela execução das atividades operacionais.

**Internet:** “é a rede mundial de computadores interligados entre si, independente da plataforma ou tecnologia, permitindo o acesso contínuo a informações e serviços em todo mundo” (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002d, p. 2).

**Intranet:** “é a rede privada de computadores que se baseia nos padrões e conceitos de comunicação de dados da Internet pública” (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002d, p. 2).

**Mudança organizacional:** “é qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de um indivíduo” (JUDSON, 1980, p. 24). A necessidade de mudança pode ser criada pelo desejo da organização de melhorar os padrões de interação dentro do ambiente interno, assim como se adaptar ou antecipar às necessidades de mudanças frente ao cenário que se apresenta, entre outras necessidades.

**Normas:** operacionalizam os valores expressando, de forma clara, o comportamento desejado dos indivíduos no desempenho de seus papéis e influenciam na maneira como os indivíduos julgam os demais (KATZ e KAHN, 1987).

**Padrão de interação no trabalho:** são relações estabelecidas entre os colaboradores da organização, fundamentadas, principalmente, em valores e interesses articulados em esquemas interpretativos, os quais podem traduzir-se em normas e regras não-prescritas, que direcionam e legitimam as práticas organizacionais (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980).



**Redes de computadores:** é a interligação de microcomputadores e periféricos para permitir a troca de informações entre micros e seus usuários, de forma que possam ser compartilhados por mais de um micro (MEIRELLES, 1994).

**Tecnologia de informação e comunicação:** é uma ferramenta amplamente utilizada no ambiente organizacional e pode ser conceituada como o conjunto de recursos não humanos que provêm aos serviços de comunicação, processamento e armazenamento de dados e a forma como esses recursos são organizados em um sistema capaz de desempenhar um conjunto de tarefas (MEIRELLES, 1994).

**Valores compartilhados:** são os valores percebidos por todos ou por um grupo de colaboradores, como sendo os princípios que guiam o comportamento na organização (TAMAYO, 1997).

**Valores organizacionais:** são as preferências sobre o que é desejado como procedimento e como resultados da ação organizacional (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980).

### 3.4 Categorias analíticas e indicadores

Este tópico visa explicitar as categorias analíticas e os indicadores que nortearam os aspectos operacionais da pesquisa. As categorias analíticas utilizadas foram o conteúdo das mensagens, o padrão de interação no trabalho e as barreiras à comunicação. A definição constitutiva e operacional dos indicadores, assim como a relação com as categorias expostas podem ser observadas nas figuras, a seguir.

CATEGORIA ANALÍTICA	INDICADORES
CONTEÚDO DAS MENSAGENS	Quantidade (DC): número de unidades, que determina um conjunto de coisas, consideradas como equivalentes e suscetíveis de aumento ou diminuição.
	Quantidade (DO): número de <i>e-mails</i> enviados e recebidos.
	Qualidade (DC): conjunto de características que numa escala de valores, permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa.
	Qualidade (DO): avaliação das mensagens, considerando o tamanho, a importância/conveniência, a compreensão, a profundidade, a repetição, a uniformidade de expressões, a formatação do texto e a atualidade.

**FIGURA 6 – Categoria analítica: conteúdo das mensagens e indicadores**

Fonte: Fundamentação Teórica Pesquisada

CATEGORIA ANALÍTICA	INDICADORES
PADRÃO DE INTERAÇÃO NO TRABALHO	Abertura (DC): promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo (TAMAYO e GONDIM, 1996).
	Abertura (DO): incentivo para envio de sugestões e fomento de discussões sobre os processos vivenciados na Empresa, através do correio eletrônico.
	Coleguismo (DC): clima de compreensão e apoio entre os colaboradores (TAMAYO e GONDIM, 1996).
	Coleguismo (DO): envio e recebimento de mensagens de solidariedade em virtude de situações vivenciadas no dia-a-dia.
	Amizade (DC): clima de relacionamento amistoso entre os colaboradores (TAMAYO e GONDIM, 1996).
	Amizade (DO): envio e recebimento de mensagens de cunho pessoal, visando cultivar amizades no ambiente de trabalho e fora dele.
	Cooperação (DC): clima de ajuda mútua (TAMAYO e GONDIM, 1996).
	Cooperação (DO): veiculação de <i>e-mails</i> , solicitando ou oferecendo ajuda em virtude de situações vivenciadas no ambiente da Empresa ou fora dele.
	Criatividade (DC): capacidade de inovar na organização (TAMAYO e GONDIM, 1996).
	Criatividade (DO): veiculação de <i>e-mails</i> , onde se observa a renovação de processos e/ou atividades por parte dos colaboradores.
	Democracia (DC): participação dos colaboradores nos processos decisórios (TAMAYO e GONDIM, 1996). Acesso facilitado às informações.
	Democracia (DO): deliberação dos colaboradores por meio do correio eletrônico e facilidade no acesso às informações.
Benefícios (DC): promoção de programas assistenciais aos colaboradores (TAMAYO e GONDIM, 1996).	
Benefícios (DO): veiculação de <i>e-mails</i> , divulgando programas assistenciais aos colaboradores.	
Flexibilidade (DC): administração que se adapta às situações concretas (TAMAYO e GONDIM, 1996).	
Flexibilidade (DO): veiculação de <i>e-mails</i> , traçando estratégias para adaptação a novas situações provocadas por <i>stakeholders</i> internos ou externos.	
Competitividade (DC): conquistar clientes em relação à concorrência (TAMAYO e GONDIM, 1996).	
Competitividade (DO): veiculação de <i>e-mails</i> referente aos produtos/serviços oferecidos pelo mercado financeiro, enfatizando vantagens e desvantagens e/ou traçando estratégias para alavancagem de novos negócios.	
Sociabilidade (DC): estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho (TAMAYO e GONDIM, 1996).	
Sociabilidade (DO): veiculação de <i>e-mails</i> , divulgando atividades sociais fora do ambiente de trabalho.	

**FIGURA 7 – Categoria analítica padrão de interação no trabalho e indicadores**

Fonte: Fundamentação Teórica Pesquisada

CATEGORIA ANALÍTICA	INDICADORES
BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	<p>Hierarquia rígida (DC): graduação da autoridade, indicando ordem e subordinação, não havendo possibilidade de flexibilização. Hierarquia rígida (DO): determinação do curso para o envio de <i>e-mail</i> de forma inflexível, indicando quem pode se comunicar com quem, inclusive externamente.</p>
	<p>Múltiplos estratos hierárquicos (DC): grande número de níveis hierárquicos na estrutura da organização. Múltiplos estratos hierárquicos (DO): refere-se ao número de níveis hierárquicos que o <i>e-mail</i> percorre até atingir o objetivo de comunicar.</p>
	<p>Não ser ouvido (DC): não receber atenção. Não ser ouvido (DO): falta de respostas aos <i>e-mails</i> enviados.</p>
	<p>Emoções (DC): reação intensa e breve do organismo a um lance inesperado, a qual se acompanha de um estado afetivo de conotação penosa ou agradável. Emoções (DO): envio e recebimento de <i>e-mails</i> em que se percebe uma resposta do organismo a um estado afetivo agradável ou desagradável.</p>
	<p>Tendência ao julgamento (DC): inclinação a formar opinião sobre alguém ou alguma coisa. Tendência ao julgamento (DO): deixar de emitir <i>e-mails</i> em virtude do receio do julgamento de seus superiores.</p>
	<p>Percepções diferentes (DC): perceber os fatos de outra perspectiva, em função das experiências e conhecimentos diferentes. Percepções diferentes (DO): interpretações diferentes dos <i>e-mails</i> enviados, em função das experiências e conhecimentos profissionais.</p>
	<p>Isolamento (DC): afastamento do convívio em grupo. Isolamento (DO): comunicação face-a-face diminuída, em função da quantidade de comunicações por <i>e-mail</i>.</p>
	<p>Excesso de dados (DC): quantidade de informação superior ao necessário. Excesso de dados (DO): quantidade de informação veiculada pelo correio eletrônico, superior ao necessário para realização das atividades organizacionais.</p>
	<p>Controle (DC): fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, produtos, para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas. Controle (DO): fiscalização exercida pela Auditoria da Empresa sobre o correio eletrônico.</p>
	<p>Desconfiança (DC): falta de crédito, fé. Desconfiança (DO): credibilidade abalada pela falta de consistência entre o discurso e a prática, conhecimento efetivo sobre o assunto e representatividade.</p>
	<p>Pressões e ritmo de trabalho (DC): exercer pressão no curso de qualquer processo e na variação que ocorre periodicamente de forma regular na realização do trabalho. Pressões e ritmo de trabalho (DO): prorrogação da jornada de trabalho e mudança na forma de realizá-lo em função dos <i>e-mails</i> enviados e recebidos.</p>
	<p>Falta de competência (DC): não saber executar as tarefas da organização.</p>
	<p>Falta de competência (DO): falta de habilidade com o uso efetivo dos recursos do correio eletrônico.</p>

**FIGURA 8 – Categoria analítica barreiras à comunicação e indicadores**

Fonte: Fundamentação Teórica Pesquisada

### 3.5 Delimitação da pesquisa

Porque a realidade é complexa e permeada pela história, é impossível avaliá-la em seu todo, sendo necessário selecionar e analisar apenas parte dela (VERGARA, 1998). Com base nessa afirmação buscou-se delimitar as fronteiras que nortearam a pesquisa das variáveis cultura e comunicação organizacional, assim como a organização Caixa Econômica Federal e a população objeto desse estudo.

A presente pesquisa procurou analisar questões relacionadas às normas que explicitam os valores organizacionais e àquelas que regulamentam o processo de comunicação na Caixa Econômica Federal. Todavia, a pesquisa apontou somente os valores organizacionais compartilhados subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico em uma agência da Empresa, como, também, caracterizou a forma de utilização dessa tecnologia de informação e comunicação pelos seus colaboradores. Por último, estabeleceu a influência dos valores compartilhados pelos membros organizacionais, usuários dessa ferramenta, na utilização do correio eletrônico na agência selecionada.

A Caixa Econômica Federal, uma organização presente em todo o território nacional e com uma intrincada estrutura, foi pesquisada a partir da Agência Miramar, localizada em Florianópolis, Santa Catarina. A escolha dessa Agência se justifica por ser a maior do Estado em número de colaboradores, uma das maiores em movimentação financeira; pela facilidade de acesso às pessoas em virtude de a pesquisadora ter trabalho por cinco anos nessa agência; e, por último, em razão de a mesma possuir todas as funções previstas para o organograma de agências bancárias da Caixa Econômica Federal, o que não acontece com todas as agências.

Schein (1992) reconhece a importância dos estudos de pequenos grupos para a compreensão da cultura organizacional. O autor entende que todas as organizações começam como pequenos grupos e continuam a funcionar em parte, através de vários grupos pequenos. Estudando como a cultura se desenvolve em pequenos grupos, entende-se a cultura organizacional das grandes organizações por meio de suas subculturas. Esse tipo de pesquisa contribui para a melhoria do processo de comunicação, colaboração e integração organizacional; ajuda também a entender como novas tecnologias influenciam e são influenciadas pela organização e contribuem para a aprendizagem, o desenvolvimento e a mudança planejada, uma vez que considera a cultura uma fonte primária de resistência à mudança.

No delineamento da pesquisa é importante decidir quem se vai pesquisar (BARBETTA,1998) e escolher as fontes de informações adequadas é também fundamental para a obtenção dos dados desejados (GODOY, 1995). Por isso, a população deste estudo compreendeu uma amostra intencional, formada pelo critério da tipicidade. O critério de seleção levou em consideração o maior tempo de serviço na Agência, na Empresa e contemplou diversos níveis de escolaridade. Foi formada por integrantes do grupo de chefias, do grupo de assessoramento e do grupo técnico.

O grupo de chefias incluiu 02 Gerentes de Relacionamento, 02 funcionários que exercem a função de assistentes e 04 colaboradores que executam as atividades operacionais da Agência estabelecendo-se uma amostra intencional de 08 pessoas, que foram envolvidas na pesquisa, além de outros funcionários que colaboraram através de comunicações informais enquanto realizava-se a pesquisa documental na Agência Miramar. É importante ressaltar que à medida que os depoimentos iam sendo registrados, percebeu-se uma repetição das informações geradas para futura análise.

### **3.6 Coleta e análise de dados**

Para Santos (1999, p. 74) “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”. Foram coletados, durante o período da investigação, dados oriundos de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos através das entrevistas e conversas informais, e os dados secundários foram obtidos na pesquisa documental realizada nos documentos organizacionais, álbuns de fotografias, fitas de vídeo, Intranet e Internet.

A pesquisa principiou com o levantamento do material bibliográfico que permitiu o embasamento científico e compôs os fundamentos teóricos, apresentando os conceitos básicos de cultura organizacional, uma abordagem sobre cultura e mudança e valores organizacionais. Em seguida, foram expostos conceitos básicos referentes à comunicação organizacional, barreiras à comunicação e tecnologias de informação e comunicação. O objetivo dessa fase foi conhecer o assunto e buscar um referencial teórico que pudesse embasar a realização da pesquisa de campo e a análise de seus resultados.

A fase de coleta de dados iniciou-se com visitas assistemáticas à Agência, a partir do mês de maio. Embora não houvesse necessidade de ambientação devido ao conhecimento prévio a respeito da Organização, no que se refere ao arranjo físico e das atividades, as mesmas foram importantes, pois objetivaram formalizar a realização do trabalho, obter informações sobre o momento atual, rever e conhecer os colaboradores da Agência Miramar. Nesta fase, iniciou-se, também, a coleta de dados secundários. Primeiramente procurou-se esclarecer a história da Organização, revelando sua origem, o contexto de sua criação, sua estrutura, a missão e os valores esposados. A pesquisa buscou informações na Intranet e Internet.

A seguir, procurou-se esclarecer a história da Agência. Fato curioso é que não havia nada escrito, somente alguns álbuns de fotografias, às vezes com algum registro. Assim, o resgate da memória foi acontecendo espontaneamente, através do relato de colaboradores mais antigos sobre os momentos fotografados, e outros dados foram complementados junto a fitas de vídeo e nas entrevistas realizadas posteriormente. Foi uma fase muito rica para a realização da pesquisa, pois, aproveitando o interesse despertado, conduzia-se a conversa informal para o objetivo maior que se procurava alcançar e realizavam-se as anotações para posterior consulta.

Dando prosseguimento à coleta dos dados secundários, realizou-se a pesquisa nos normativos internos referentes à comunicação organizacional. Todos os manuais normativos que regem a Caixa Econômica Federal encontram-se disponíveis na Intranet e estão divididos por área como, por exemplo, Assuntos Especializados (AE), Comercial (CO), Tecnologia (TE), Organização (OR). A identificação dá-se, então, pelas letras referentes à respectiva área, um número de ordem seguido por outros dois números que indicam a quantidade de vezes que o manual normativo sofreu atualização. Constatou-se que os manuais normativos são atualizados com frequência. A busca ocorreu por meio da localização das palavras-chave: correio eletrônico e comunicação. Optou-se por realizá-la desta forma, pois não só localizavam-se os normativos que tratavam especificamente sobre a comunicação organizacional, mas também outros normativos relacionados ao assunto.

Descobriu-se um normativo que apresentava a identidade corporativa da Caixa Econômica Federal, isto é, o conjunto de valores e princípios que a Empresa pretende ver percebidos por seus clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Da mesma forma, uma norma que trata sobre o padrão de atendimento desejado nas dependências da Empresa.

Também se levantou que a Caixa Econômica Federal adota o Código de Ética do Funcionário Público Federal. Resolveu-se, então, incluir esse documento na pesquisa, pela riqueza de dados que apresenta, embora, inicialmente, não fosse objeto de estudo pesquisar normas relacionadas aos valores organizacionais.

Após o levantamento dos dados secundários aplicou-se o pré-teste e, depois de validado o roteiro, foi aplicada a entrevista guiada na amostra intencional formada por 08 colaboradores da Agência Miramar. O objetivo foi aprofundar as informações sobre os antecedentes históricos da Agência, identificar os valores compartilhados, subjacentes ao processo de comunicação por meio do correio eletrônico e caracterizar a sua forma de utilização. A razão dessa escolha recaiu na ausência de dados secundários sobre as variáveis em estudo nessa Agência.

Thiollent (1994) entende que a entrevista proporciona aos participantes a oportunidade de expressarem a sua compreensão e interpretação sobre a realidade organizacional de uma forma profunda e menos censurada. Conforme a classificação exposta por Richardson *et. al.* (1989), as entrevistas realizadas foram do tipo não estruturada, pois, através de uma conversa guiada, pretendeu-se obter informações detalhadas que puderam ser utilizadas na análise qualitativa. A entrevista guiada é uma técnica de entrevista que permite a utilização de um roteiro de temas a ser explorado durante os depoimentos. As perguntas não são pré-formuladas, sendo feitas durante o processo e a ordem não é preestabelecida. Seguindo um roteiro, procurou-se sistematizar os pontos de maior interesse, relativos à situação investigada.

Para a realização das entrevistas foram efetivados contatos com os entrevistados selecionados, informando sobre o assunto a ser tratado. Os locais e os horários para a realização das entrevistas ficaram a critério dos próprios entrevistados. O roteiro utilizado oportunizava aos entrevistados discorrerem sobre os antecedentes históricos da Agência e como acontece a comunicação por meio do correio eletrônico. No decorrer das entrevistas optou-se por deixar que os entrevistados falassem livremente sobre o assunto tratado e procurou-se levar o entrevistado a desenvolver e aprofundar os pontos que colocava espontaneamente.

Cada entrevista durou aproximadamente uma hora. Esta fase colheu todos os subsídios necessários para a descrição das variáveis, bem como para poder analisar a influência dos valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico sobre a forma de utilização dessa tecnologia de informação e comunicação. Os entrevistados

tiveram a oportunidade de efetuar os comentários que julgaram relevantes e adequados ao desenvolvimento desta pesquisa e foi solicitada a autorização para a gravação das entrevistas, sendo que alguns entrevistados preferiram que fossem feitas as anotações necessárias.

Procurou-se seguir a orientação de Godoy (1995) quanto à análise dos dados. Segundo o autor, para os estudos qualitativos em geral e o estudo de caso em particular, o ideal é que a análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, porém foi na última fase que a análise e interpretação dos dados aconteceu de forma decisiva para posterior apresentação dos resultados. A análise iniciou-se pela transcrição das gravações obtidas na coleta de dados e organização das anotações realizadas durante a fase de pesquisa. Em seguida, realizou-se a leitura interpretativa dos manuscritos e buscou-se agrupar os aspectos referentes ao conteúdo no que tange à qualidade e quantidade das mensagens; ao padrão de interação no trabalho, enfatizando a abertura, o coleguismo, a amizade, a cooperação, a criatividade, a democracia, os benefícios, a flexibilidade, a competitividade e a sociabilidade; por último, as barreiras à comunicação organizacional relacionadas à hierarquia rígida, múltiplos estratos hierárquicos, não ser ouvido, emoções, tendência ao julgamento, percepções diferentes, isolamento, excesso de dados, controle, desconfiança, pressões e ritmo de trabalho e falta de competência.

Com essa orientação metodológica, buscando analisar os dados de forma descritiva e interpretativa, considerou-se possível responder as perguntas de pesquisa formuladas.

### **3.7 Limitações da pesquisa**

Toda pesquisa científica apresenta aspectos limitantes, decorrentes de fatores metodológicos, teóricos e da própria realidade que se pretende retratar. Nesta pesquisa não foi diferente, e algumas advertências são necessárias.

Com relação à metodologia empregada, destaca-se, em primeiro lugar, que o estudo de caso, por sua própria natureza, permite apenas generalizações empíricas para todos ou outros casos semelhantes, estando sujeito ao princípio da validade transitória até que novas informações os complementem. Entretanto, os procedimentos metodológicos adotados podem ser aplicados em estudos de situações análogas e permitem uma compreensão mais consistente da realidade que se pretende investigar.



A técnica adotada na coleta de dados primários também apresenta limitações, pois as informações prestadas nas entrevistas relacionam-se ao grau de credibilidade que os entrevistados depositam no pesquisador. Embora seja garantido o sigilo, as verdadeiras opiniões ou formas de utilização da tecnologia podem não ter sido expressas por medo de represálias ou embaraço em admitir que não utiliza todo o potencial tecnológico a sua disposição. A entrevista, porém, possibilita a livre expressão a respeito das percepções e das experiências dos entrevistados, sendo que a confirmação dos dados, por meio de outro depoimento, ameniza a hipótese de possível distorção. Também o método qualitativo empregado nesta pesquisa apresenta subjetividade e não assegura a ausência de manifestações oriundas da percepção do pesquisador.

Observa-se que a realidade que se procurou retratar é complexa, pois é resultado das interações entre os agentes organizacionais. Por último, houve dificuldade de análises mais profundas em função do grande número de informações levantadas nos 76 manuais normativos consultados pelo sistema de busca por palavras na Intranet.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A Caixa Econômica Federal

#### 4.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CARACTERIZAÇÃO

Foi o imperador Dom Pedro II, pelo decreto nº 2.723, assinado em 12 de janeiro de 1861, que autorizou a criação de uma Caixa Econômica e de um Monte de Socorro na cidade do Rio de Janeiro. A Caixa Econômica tinha como missão receber depósitos populares, com a garantia do Governo e, portanto, incentivar a poupança. O Monte de Socorro tinha como finalidade emprestar a juros modestos, sob penhor, as quantias necessárias para socorrer as classes mais pobres da população (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 1975).

Desta forma, a atividade de outras empresas que não ofereciam segurança e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes foi inibida pela Coroa. A Instituição atraiu príncipes e escravos que, ansiosos por comprarem suas cartas de alforria, nela depositavam seus recursos, demonstrando que esta Empresa inspirava confiança em seus depositantes e poupadores. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a). O seu capital inicial foi constituído por recursos oriundos da venda de bilhetes de loterias da Corte (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 1975).

Em 18 de abril de 1874, com o decreto nº 5.593, a Empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul com o objetivo de estender os benefícios a uma parte maior da população. Em Santa Catarina, a Caixa Econômica e o Monte de Socorro foram criados em 17 de dezembro de 1892, pela lei nº 1.168, pois, desde a Proclamação da República as Caixas Econômicas passaram a atuar com autonomia e com a possibilidade de abrir filiais e agências nas cidades e vilas.

A partir de 1915, com o decreto nº 11.820, estas instituições de coletoras de depósitos e poupança, passaram a operar também com caução de títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional, com garantia e assistência do Governo, e empréstimos sob penhor de jóias.

As Caixas Econômicas, com o decreto nº 24.427, em 1934, passaram a ser consideradas Pessoa Jurídica de Direito Público. Expandem seus serviços com a carteira hipotecária, a carteira de cobrança e pagamentos, empréstimos assistenciais ou de interesse do Governo e o penhor passa a ser uma exclusividade.

As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo. O acervo artístico foi constituído a partir de 1968 e nessa época, de forma criativa divulgou as artes plásticas brasileira, contratando diversos artistas para ilustrarem os bilhetes das Loterias Federais, com temas alusivos à Inconfidência Mineira, à Independência e às comemorações de Natal, Carnaval e São João (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

O decreto-lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, autorizou a constituição da Empresa Pública Caixa Econômica Federal. Nesse mesmo ano, o decreto nº 66.027 criou o Fundo de Instalação da Caixa Econômica Federal (FICEF). A unificação das vinte e duas Caixas Econômicas Federais existentes, que operavam como autarquias autônomas, no âmbito de seus respectivos estados, sob a orientação e fiscalização do Conselho Superior aconteceu de fato em 31 de julho de 1970. As Caixas Econômicas Federais passaram a atuar de forma padronizada, seguindo uma tendência de mercado, após a Reforma Bancária de 1964 e do Mercado de Capitais de 1965. A Caixa Econômica Federal (1975, p. 5) cita que: “a fusão das ‘Caixas’ veio fortalecer, unificar, racionalizar e expandir as suas operações”.

A década de 70, segundo a Caixa Econômica Federal (2002a), marcou a implantação e regulamentação do Programa de Integração Social (PIS), além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o País, ambos com a destinação dos recursos para fins sociais, e administrados pela Empresa. Nesse período, assumiu a gestão do Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS).

Em 1980, a Caixa Econômica Federal criou o Conjunto Cultural com o objetivo de resgatar a cultura e retratar a história política, econômica, artística e cultural do País. Nesse mesmo ano foi criado o Museu da CAIXA. Atualmente, o Conjunto Cultural é composto por teatros, localizados em Brasília e no Rio de Janeiro; museus instalados em Brasília e São Paulo; e galerias, situadas em São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Curitiba. A Empresa promove, apóia e divulga as manifestações artístico-culturais, contemplando a música, o teatro, a dança e as artes plásticas. Detentora de uma das mais completas coleções

de obras de arte e documentos que retratam as atividades econômico-financeiras do País, a Empresa coloca o seu acervo à disposição do público, contribuindo para a disseminação da cultura nacional. Dentre os nomes que ilustram esse acervo estão Anita Mafalti, Di Cavalcanti, Carlos Scliar, Antônio Bandeira, Francisco Reboló, Djanira, Dionísio Del Santo e Emmanuel Nassar (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

O decreto nº 2.291, de 21 de novembro de 1986, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) à Caixa Econômica Federal. A Empresa, então, passa a ser o órgão-chave para execução das políticas nacionais de habitação, saneamento, desenvolvimento urbano e infra-estrutura do país.

Em 1987, quando Brasília foi elevada à condição de Patrimônio Histórico da Humanidade, a Caixa Econômica Federal prestou sua homenagem à cidade, convidando artistas a pintá-la e perpetuando, assim, esse momento histórico da Capital Federal por meio de sessenta novas obras incorporadas ao seu acervo (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

A resolução nº 1.524, de 21 de setembro de 1988, do Banco Central (BACEN), possibilitou que a Caixa Econômica Federal atuasse como banco múltiplo a partir de 1989. Com a intenção de disputar o mercado lança novos produtos como o CDB (Certificado de Depósito Bancário), RDB (Recibo de Depósito Bancário), Open, Over, entre outros tantos. Desde então, segundo a Caixa Econômica Federal (2002a), a Empresa vem procurando competir em igualdade de condições com seus concorrentes e dar mais opções a seus clientes. É o maior banco do País em volume de depósitos e administra uma carteira comercial superior a 13 milhões de contas, entre poupança e conta corrente.

No ano de 1990, segundo a Caixa Econômica Federal (2002a), a Instituição foi incumbida do desafio de centralizar quase 130 milhões de contas de Fundo de Garantia e Tempo de Serviço (FGTS) que se encontravam distribuídas em 76 bancos. Em 1993, efetuou o pagamento de aproximadamente 72 milhões de contas inativas e em dezembro de 1995 lançou o Programa Carta de Crédito FGTS, destinada a famílias com renda de até 12 salários mínimos, possibilitando a compra e construção de imóvel residencial, aquisição de terreno, compra de material de construção, reformas e ampliações. A carteira imobiliária de 1,3 milhão de contratos, estimada em mais de R\$ 50 bilhões, detém atualmente 50% do total de financiamentos do País, sendo responsável por 95% daqueles destinados à população de baixa renda. Ao longo da história, são mais de cinco milhões de moradias financiadas, beneficiando

cerca de 20 milhões de pessoas. Os recursos são provenientes do FGTS, Orçamento Geral da União (OGU) e da própria Caixa Econômica Federal.

A Empresa informa, em seu *site*, que promoveu, em 1997, a restauração de 13 obras que integraram, posteriormente, a exposição 'Acervo Restaurado'. Foram desenvolvidos o Projeto Escola e o Projeto Museu Vivo com o objetivo de incentivar visitas a museus, incluindo o desenvolvimento de atividades lúdico-pedagógicas nos espaços culturais da Empresa, em Brasília.

Nesse mesmo ano, no mês de setembro, foi lançada a nova marca da CAIXA que traduziu de forma simples e dinâmica os conceitos de modernidade adotados pela Instituição. Visando a excelência do atendimento e a satisfação dos clientes adotou um novo modelo conceitual e ambiental para suas agências. As mudanças se traduziram na oferta de canais alternativos de atendimento como: terminais de auto-atendimento, Banco24Horas, CAIXA Rápido, débito automático, *telemarketing* e Internet CAIXA, serviços integrados e automatizados ao trabalhador, além de novas instalações das agências (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

Segundo a Caixa Econômica Federal (2002a), a Empresa paga, anualmente, cerca de 65 milhões de benefícios a mais de 40 milhões de trabalhadores. Os saques do PIS e do Seguro-Desemprego são efetuados em qualquer agência, via automação bancária. É o maior agente arrecadador da Previdência Social e para agilizar o atendimento adotou o cartão magnético para as operações de saques, utilizado por 93% dos beneficiários, entre aposentados e pensionistas. As casas lotéricas foram autorizadas a receber a arrecadação das contribuições individuais do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

A Empresa, acompanhando as inovações que ocorrem no mercado, implementou a tecnologia Intranet, para viabilizar o seu processo de comunicação, no mês de julho de 1999. A Intranet possibilitou a interligação de todos os computadores da Empresa, facilitando o acesso às informações geradas internamente. Um dos produtos disponibilizados foi o CAIXA-M@il, o correio eletrônico da CAIXA (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 1999).

A Revista *Business Standard* e a Fundação Getúlio Vargas escolheram a Empresa como destaque em Atendimento por *e-mail*, no segmento Bancos Estatais em 2002. Para a Caixa Econômica Federal, isso representou um reconhecimento pelo esforço em desenvolver e estreitar ainda mais a comunicação com seus clientes e com toda a população (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

Outro destaque foi o pagamento da correção do FGTS no qual foram movimentadas mais de 130 milhões de contas, atingindo 34 milhões de trabalhadores e realizados pagamentos até agosto de 2002 no valor de R\$ 4,3 bilhões (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002b).

PERÍODO	ANTECEDENTES HISTÓRICOS SIGNIFICATIVOS
1861	Decreto nº 2.723 - autoriza a criação de uma Caixa Econômica e de um Monte de Socorro na cidade do Rio de Janeiro.
1874	Decreto nº 5.593 - autoriza a expansão da Caixa Econômica e do Monte de Socorro nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul.
1892	Lei nº 1.168 - autoriza as Caixas Econômicas e os Montes Socorros a atuarem com autonomia e com a possibilidade de abrirem filiais e agências nas cidades e vilas. A Caixa Econômica e o Monte de Socorro são criados em Santa Catarina.
1915	Decreto nº 11.820 - autoriza as Caixas Econômicas a operar com caução de títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional, com garantia e assistência do Governo, e empréstimos sob penhor de jóias.
1934	Decreto nº 24.427 - considera as Caixas Econômicas, Pessoa Jurídica de Direito Público. Os serviços são ampliados e o penhor passa a ser uma exclusividade.
1961	As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo.
1968	O acervo artístico é constituído a partir dessa época, e de forma criativa as Caixas Econômicas divulgam as artes plásticas brasileira, contratando diversos artistas para ilustrarem os bilhetes das Loterias Federais.
1969	Decreto-Lei nº 759 - autoriza a constituição da Empresa Pública Caixa Econômica Federal e a unificação das 22 Caixas Econômicas. É criado o FICEF.
1970	Acontece de fato a unificação das Caixas Econômicas.
Década de 70	Implantação e regulamentação do PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o País, ambos com a destinação dos recursos para fins sociais, e administrados pela Empresa. A Caixa Econômica Federal assume a gestão do Crédito Educativo e passa a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do FAS.
1980	A Caixa Econômica Federal cria o Conjunto Cultural e o Museu da CAIXA com o objetivo de resgatar a cultura e retratar a história política, econômica, artística e cultural do país.
1986	Decreto nº 2.291 - incorpora o BNH à Caixa Econômica Federal. A Empresa passa a ser o principal órgão de saneamento, desenvolvimento urbano e infra-estrutura do País.
1987	Brasília é elevada à condição de Patrimônio Histórico da Humanidade. A Caixa Econômica Federal convida artistas a pintá-la e perpetua esse momento histórico.
1988	Resolução nº 1.524 do BACEN, possibilita que a Caixa Econômica Federal atue como banco múltiplo.
1989	A Caixa Econômica Federal passa a atuar de fato como banco múltiplo.
1990	A Caixa Econômica Federal centraliza 130 milhões de contas de FGTS.
1993	A Caixa Econômica Federal efetua o pagamento de, aproximadamente, 72 milhões de contas inativas de FGTS.
1995	A Caixa Econômica Federal lança o Programa Carta de Crédito FGTS.
1997	A Caixa Econômica Federal restaura 13 obras que integram o seu acervo. É desenvolvido o Projeto Escola e o Projeto Museu Vivo. Criação da nova marca da CAIXA e oferta de canais alternativos de atendimento.
1999	Implanta a tecnologia Intranet para viabilizar o processo de comunicação. O CAIXA-M@il, o correio eletrônico da CAIXA, é uma das principais tecnologias.
2002	A Revista <i>Business Standard</i> e a Fundação Getúlio Vargas escolhem a Empresa como destaque em Atendimento por e-mail, no segmento Bancos Estatais.
2002	Pagamento da correção do FGTS quando foram movimentadas mais de 130 milhões de contas e atingidos mais de 34 milhões de beneficiários.

**FIGURA 9 – Quadro resumo dos antecedentes históricos significativos**

Fonte: Caixa Econômica Federal (1975, 2002a e 2002b)

A Caixa Econômica Federal é uma instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), vinculada ao Ministério da Fazenda (MF). Auxilia na execução da política de crédito do Governo Federal, sujeitando-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do BACEN. Suas contas e operações estão sujeitas a exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda. Tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

O objetivo institucional da Caixa Econômica Federal é financiar o desenvolvimento urbano e promover transferência de benefícios para cidadãos brasileiros, contando, para isto, com o apoio de serviços financeiros. Os objetivos da Instituição podem ser observados na Figura 10, a seguir.

Receber depósitos, a qualquer título.
Prestar serviços bancários de qualquer natureza.
Administrar, com exclusividade, os serviços das loterias federais, nos termos da legislação específica; monopólio das operações de penhor civil, em caráter permanente e contínuo; prestar serviços delegados pelo Governo Federal.
Realizar quaisquer operações, serviços e atividades negociais nos mercados financeiros e de capitais, internos ou externos.
Efetuar operações de subscrição, aquisição e distribuição de ações, obrigações e quaisquer outros títulos ou valores mobiliários no mercado de capitais, para investimento ou revenda.
Realizar operações de câmbio, corretagem de seguros e de valores mobiliários, arrendamento residencial e mercantil, inclusive sob a forma de <i>leasing</i> .
Prestar, direta ou indiretamente, serviços relacionados às atividades de fomento da cultura e do turismo.
Atuar como agente financeiro dos Planos Nacionais de Habitação e Saneamento e como principal órgão de execução da política habitacional e de saneamento do Governo federal, operando, inclusive, como sociedade de crédito imobiliário, de forma a facilitar e promover a aquisição de casa própria, especialmente pelas classes de menor renda da população.
Atuar como agente operador e financeiro do FGTS.
Administrar os fundos e programas delegados pelo Governo Federal; conceder empréstimos e financiamentos de natureza social.
Realizar, na qualidade de agente do Governo federal, por conta e ordem deste, quaisquer operações ou serviços, nos mercados financeiros e de capitais, que lhe forem delegados; receber depósitos judiciais na forma da lei.
Receber depósitos de disponibilidades de caixa dos órgãos ou entidades do Poder Público e das empresas por ele controladas.

**FIGURA 10 – OBJETIVOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Fonte: Caixa Econômica Federal (2002a)

Segundo a Caixa Econômica Federal (2002a), sua administração possui quatro instâncias: Conselho de Administração, Conselho Diretor, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. O órgão de orientação superior da Caixa Econômica Federal é o Conselho de Administração e sua função é fixar e fiscalizar a política geral dos negócios e serviços da

Empresa. Todos os seus membros são nomeados pelo Presidente da República sendo que cinco membros são indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles o Presidente do Conselho e o Presidente da Caixa Econômica Federal, que exerce a Vice-presidência do Conselho; e um membro é indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A Diretoria Executiva pode ter entre dez e trinta membros, sendo o Presidente e os Vice-presidentes, nove ao todo, nomeados e demissíveis *ad nutum* pelo Presidente da República. Um Vice-presidente é responsável somente pela administração de ativos de terceiros e outro responsável exclusivamente pela gestão, administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal. O Presidente da CAIXA pode indicar até vinte diretores que devem ser nomeados pelo Conselho de Administração. Este órgão é responsável pela administração da CAIXA.

O Conselho Diretor é formado pelo Presidente e Vice-presidentes, exceto o Vice-presidente responsável pela administração de ativos de terceiros e o Vice-presidente responsável pela gestão, administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal. Um dos Vice-presidentes supervisiona exclusivamente as funções de controle. São indicados pelo Ministro da Fazenda, confirmados pelo Conselho de Administração e nomeados pelo Presidente da República. O cargo de Diretor é privativo de empregados da ativa do quadro permanente da CAIXA.

O Conselho Fiscal conta com cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda. Todos devem ser brasileiros, formados em curso de nível superior, de reputação ilibada e reconhecida experiência em matéria econômico-financeira e de administração de empresas. É de sua competência exercer as atribuições referentes ao poder de fiscalização, consoante a legislação vigente, inclusive fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários e opinar sobre a prestação de contas anual da CAIXA.

A atual estrutura organizacional da Empresa, conforme a Caixa Econômica Federal (2002a), é formada por Unidades da Matriz, Filiais, Escritórios de Negócios e Agências. A Matriz possui a representação de todos os processos que sustentam as atividades da CAIXA, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados. Está estruturada em Superintendências Nacionais que representam o primeiro nível de gestão da CAIXA, e Gerências Nacionais, o segundo nível de gestão.

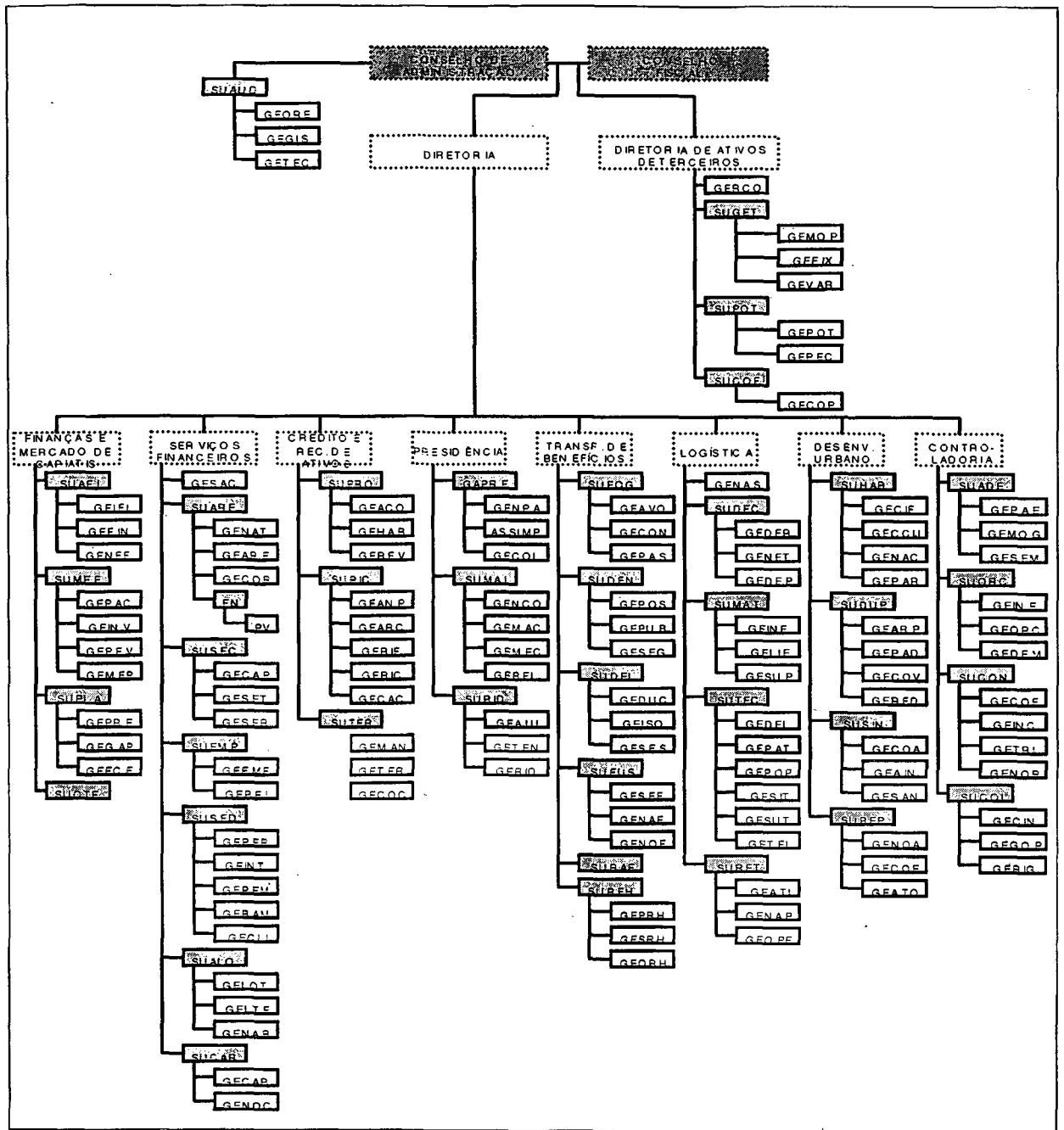


As Filiais, subordinadas às Superintendências Nacionais ou às Gerências Nacionais, são extensões de determinados processos existentes na Matriz e se caracterizam por unidades que operacionalizam as atividades referentes àqueles processos, sendo responsáveis pela sua execução no âmbito de sua abrangência regional. Os Escritórios de Negócios são responsáveis pela gestão regional dos negócios da Caixa Econômica Federal e pela gestão da Rede de Agências, no âmbito da região em que operam (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a). As 2.048 agências e PAB, somadas às 8.934 casas lotéricas, 918 PAE e 2.008 correspondentes bancários, estes identificados pela marca CAIXA Aqui, respondem pela venda dos produtos e serviços da Empresa. É a primeira instituição bancária a estar presente em todos os 5.561 municípios do País e conta com 55.000 colaboradores em seu quadro de pessoal, além de estagiários e prestadores de serviço (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002b).

Toda a estrutura é servida pelo sistema do CAIXA-M@il, o correio eletrônico da Empresa, e desenvolve, por seu intermédio, atividades de comunicação com seu público interno e seus clientes externos. A Superintendência Nacional de Marketing e Relações Institucionais (SUMAI) é responsável estrategicamente pelo processo de comunicação e está subordinada à Presidência da Empresa. É composta por várias gerências, cada uma responsável por ações específicas.

Conforme o MN OR 005 05, a Gerência Nacional de Comunicação (GENCO) administra o processo de posicionar a imagem de produtos. Seus objetivos são: alavancar o nível de comercialização dos produtos e serviços, por meio da abordagem adequada ao cliente-alvo, e apoiar os gestores de segmentos no fornecimento de informações consistentes sobre o comportamento de clientes.

A GENCO abrange desde o acompanhamento das estratégias e definição de metas pelas áreas gestoras de produtos, serviços e segmentos, passando pela identificação de necessidades de (re)posicionamento de produtos e serviços junto ao cliente interno, identificação da imagem desses produtos e serviços no mercado, até o acompanhamento do resultado da ação de comunicação.



**FIGURA 11 – ORGANOGRAMA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Fonte: Caixa Econômica Federal (MN OR 005 05)

A Gerência Nacional e Marketing Corporativo (GEMAC), segundo o MN OR 005 05, administra o processo de promover *endomarketing*. Tem por objetivo garantir o fortalecimento e a manutenção da imagem empresarial, corroborada nas atitudes do público interno, por meio da implementação de ações permanentes e integradas, visando o comprometimento dos empregados com os objetivos, as metas e os resultados da CAIXA.

A GEMAC abrange a atuação na definição e execução de ações de comunicação e *marketing* interno, na padronização da comunicação interna da Empresa, na centralização de campanhas internas de incentivo às vendas e na divulgação tempestiva e sistematizada, ao público interno, de assuntos de interesse da Caixa Econômica Federal e dos colaboradores. Aqui é gerenciada a comunicação administrativa, os canais internos de comunicação disponíveis e são criados aqueles necessários à execução das ações definidas em acordo com o planejamento.

Ainda, de acordo com o MN OR 005 05, a Gerência Nacional de Informações de Mercado (GEMEC) desenvolve o processo de acompanhar o mercado. Seu objetivo é subsidiar a CAIXA com informações sobre seus produtos e serviços em relação ao mercado, no sentido de orientar a tomada de decisão. Atua na monitoração do mercado, capturando dados e gerando informações sobre mercado, clientes e novos nichos, apontando necessidade de ajustes nos produtos/serviços existentes e de novos produtos/serviços.

A Gerência Nacional de Relacionamento Institucional (GEREL) administra o processo de divulgar a imagem institucional. O objetivo é garantir a imagem institucional fortalecida e integrada, adotando padrão de identidade corporativa, zelando pela adequada aplicação da marca CAIXA e definindo a participação institucional em eventos promocionais. Atua na definição, execução e avaliação de medidas que venham a fortalecer a imagem da Empresa, por meio de ações de comunicação, patrocínios e *marketing* (MN OR 005 05).

GERÊNCIAS	ATIVIDADES
GENCO	<p>Acompanhar planejamento das áreas gestoras.            Atuar no (re)posicionamento de produtos/serviços.            Atender necessidades de gestores de produtos/serviços e segmentos.            Identificar problemas de comunicação junto ao cliente.            Acompanhar a imagem dos produtos/serviços no mercado.            Ampliar <i>market share</i> dos produtos/serviços.            Definir campanhas e planos de mídia.            Elaborar <i>kit</i> produto/serviço.            Acompanhar as ações realizadas pelo processo Promover <i>Endomarketing</i>, no que se refere à divulgação interna de produtos/serviços.            Elaborar e distribuir material de <i>merchandising</i>.            Elaborar material promocional.            Definir amostragem de clientes a serem abordados.            Acompanhar e avaliar ações de comunicação.            Definir e elaborar ações de <i>marketing</i> direto.            Garantir a efetividade nas ações de comunicação e de <i>marketing</i> direto.            Promover eventos e lançamentos de produtos.</p>
GEMAC	<p>Definir padrão de comunicação interna.            Definir, executar e acompanhar ações de <i>marketing</i> interno.            Avaliar adequação das demandas aos recursos existentes.            Elaborar e divulgar informações nos veículos internos de comunicação.            Propor e operar o plano estratégico de <i>marketing</i> da CAIXA.            Administrar uso da marca da CAIXA.            Acompanhar planejamento das áreas gestoras.            Definir campanhas e planos de mídia.            Promover eventos e lançamentos de produtos/serviços.            Definir padrão de comunicação nos diversos canais.            Elaborar ações de <i>endomarketing</i>, executando e acompanhando as campanhas.            Divulgar campanhas externas ao público interno.            Definir, gerir e acompanhar o desempenho dos Assistentes de Comunicação e <i>Marketing</i>.</p>
GEMEC	<p>Manter o mercado permanentemente monitorado.            Atender necessidades de gestores de produtos/serviços e segmentos.            Disponibilizar informações que suportem diagnóstico do nível de qualificação do <i>portfólio</i> e da satisfação dos clientes.            Identificar necessidade de reposicionamento de produtos/serviços.            Apoiar os gestores de segmentos no fornecimento de informações consistentes sobre o comportamento de clientes.            Realizar pesquisas.            Atualizar informações do <i>portfólio</i> da CAIXA (Intranet).</p>
GEREL	<p>Analisar propostas de patrocínio e promoção de eventos institucionais.            Contratar internamente a elaboração de material promocional.            Acompanhar esforço das ações de <i>marketing</i> institucional.            Promover o <i>marketing</i> desportivo e cultural.            Acompanhar desempenho dos Assistentes de Comunicação e Marketing com relação a patrocínio.            Administrar os espaços culturais - Teatro, Galeria, Museu e Biblioteca.            Analisar os pedidos de patrocínio de cunho cultural.            Atuar em parceria com o Ministério da Cultura.            Definir a pauta de utilização dos espaços culturais da CAIXA.            Documentar, por meio do SIINB, além do projeto Memória Institucional, projetos, relatórios e documentos considerados de importância pelos gestores.            Atender, por meio do correio eletrônico, as demandas internas relativas a assuntos de interesse da CAIXA, tais como: economia, administração, história da CAIXA, entre outros.</p>

**FIGURA 12 – Atividades desenvolvidas pela SUMAI**

Fonte: MN OR 005 05

#### 4.1.2 MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS

Visando atingir o objetivo de descrever as normas relacionadas aos valores organizacionais, na Caixa Econômica Federal, foi realizada uma pesquisa documental, identificando-se os manuais normativos relacionados ao assunto. Da mesma forma, foram pesquisados a missão e os valores da Empresa, assim como o Código de Ética dos Funcionários Públicos Federais, adotado pela mesma. As respectivas informações foram obtidas junto à Intranet e na *homepage* oficial da Instituição na Internet.

A missão da Caixa Econômica Federal é:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

Tem como valores fundamentais:

O direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; a busca permanente de excelência na qualidade de serviços; o equilíbrio financeiro em todos os seus negócios; a conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; o respeito e a valorização do ser humano (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a)

Adota o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, por força do Decreto nº 1171/94, disponível no *site* da Empresa, que ordena: “Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética [...]”. Desta forma, o Código de Ética espelha os valores que a Caixa Econômica Federal deseja ver compartilhados por seu corpo funcional.

Segundo a Caixa Econômica Federal (2002a), a Empresa conta com o compromisso moral dos colaboradores, que proporcionam padrão de comportamento ético elevado, assegurando sempre a lisura e a transparência dos atos praticados na condução dos negócios, como forma de respeito à sociedade.

Este código reconhece a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais como valores maiores que devem nortear o servidor público e seus atos. Os comportamentos e atitudes devem ser direcionados para a preservação da honra e da tradição

dos serviços públicos. O elemento ético não pode ser desprezado e o servidor deve decidir entre o honesto e o desonesto, sempre visando o bem comum. Os fatos e atos verificados na conduta diária em sua vida privada interferem no conceito da vida funcional.

A publicidade de qualquer ato administrativo, conforme o Código de Ética dos Funcionários Públicos Federais, disponível no *site* da Empresa, constitui requisito de eficácia e moralidade, pois a pessoa tem direito à verdade. A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados caracterizam o esforço pela disciplina. Deixar pessoas à espera de solução, que compete ao setor em que exerça suas funções, caracteriza atitude contra a ética, desumanidade e grave dano moral aos usuários dos serviços públicos. O servidor deve prestar atenção às ordens de seus superiores, trabalhando em harmonia com a estrutura organizacional, evitando a negligência e a ausência injustificada do local de trabalho.

Apresenta-se, na Figura 13, o quadro resumo dos deveres fundamentais e das proibições referentes ao exercício do cargo.

O decreto nº 1171/94 determina a criação de uma Comissão de Ética em cada órgão da administração direta e indireta para orientar, aconselhar sobre a ética profissional e instaurar processo quando receber denúncia que reconheça como infringência a princípio ou à norma ético-profissional. Os registros são informados aos organismos encarregados da execução do quadro de carreira para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira do servidor público. Dependendo da gravidade ou reincidência, a Comissão de Ética pode encaminhar a sua decisão e respectivo expediente para a Comissão Permanente de Processo Disciplinar do respectivo órgão, se houver, e, cumulativamente, se for o caso, à entidade em que, por exercício profissional, o servidor público esteja inscrito, para as providências disciplinares cabíveis.

Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

DEVERES FUNDAMENTAIS	PROIBIÇÕES
Desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular.	Usar do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem.
Exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento.	Iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos.
Ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter.	Ser conivente com erro ou infração ao Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão.
Jamais retardar qualquer prestação de contas.	Alterar ou deturpar teor de documentos.
Tratar cuidadosamente os usuários dos serviços, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público.	Deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister.
Ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos, que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos.	Permitir que simpatias, antipatias, paixões ou interesses interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados ou colegas da hierarquia.
Ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social.	Pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim.
Ter respeito à hierarquia, porém sem temor de representar contra comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal.	Usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material.
Resistir às pressões de superiores hierárquicos, contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores ou vantagens indevida	Prejudicar, deliberadamente, a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam.
Zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva.	Retirar da repartição pública, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público.
Ser assíduo e freqüente ao serviço.	Desviar servidor público para atendimento a interesse particular.
Comunicar imediatamente todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis.	Fazer uso de informações privilegiadas, obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros
Manter limpo e em ordem o local de trabalho.	Apresentar-se embriagado habitualmente.
Participar de estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções.	Colaborar com instituição que atente contra a moral ou a dignidade da pessoa humana.
Apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função.	Exercer atividade profissional aética ou ligar o seu nome a empreendimento de cunho duvidoso.
Manter-se atualizado com as instruções, as normas e a legislação relativa ao seu órgão.	
Cumprir as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem.	
Facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito.	
Exercer prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstenendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos.	
Abster-se de exercer sua função, poder ou autoridade, contrariando o interesse público	
Divulgar e informar aos integrantes da sua classe a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento.	

**FIGURA 13 – Deveres fundamentais e proibições dos funcionários da Caixa Econômica Federal**

Fonte: Adaptado do Código de Ética dos Funcionários Públicos Federais (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a)

A Caixa Econômica Federal procura preservar sua identidade corporativa, isto é, o conjunto de valores e princípios, que pretende seja percebida por seus clientes, fornecedores e a sociedade em geral. A identidade corporativa é o resultado do somatório de todas as forças de comunicação, tais como os impressos, a sinalização, o mobiliário, a arquitetura, a propaganda, além da apresentação e atuação dos colaboradores. Para isso, o MN AE 053 02 define, orienta e divulga parâmetros gerais e específicos para a manutenção dos padrões de construção e consolidação da sua imagem corporativa. A identidade corporativa da Empresa é tratada como a composição de vários elementos padronizados de *marketing* e comunicação, cujas forças principais são: a marca, as cores, as letras, as sinalizações, o *merchandising*, os eventos, os canais de distribuição, o atendimento, a história e a cultura organizacional.

Neste manual normativo, a marca é um conjunto de elementos que visa dar distinção à Empresa e seus produtos e ocupa lugar de destaque no conjunto de elementos formadores da imagem corporativa. A marca da Caixa Econômica Federal é representada pela palavra 'CAIXA', que foi definida a partir de pesquisa junto aos públicos interno e externo, como a forma mais popular e coloquial pela qual é designada a Instituição. Deve ser usada institucional e mercadologicamente para identificar a sua atuação junto a seus diversos públicos.

Não são permitidas quaisquer interferências na forma e nas cores da marca corporativa, bem como de seus produtos e serviços. As cores escolhidas para representá-la, o azul e o laranja, são elementos indispensáveis à manutenção do padrão de comunicação visual. O uso é fundamental para a consistência e fixação da imagem corporativa, proporcionando uma associação direta com a Empresa. Dependendo da superfície ou suporte onde serão aplicadas as cores e, também, do processo de impressão, devem ser observadas as especificações. As letras e a tipografia que compõem a identidade corporativa da Caixa Econômica Federal são da família tipográfica Futura. Para garantir a legibilidade e a personalidade da marca na sua versão preferencial, existe um conjunto de especificações a serem seguidas quando a marca for aplicada em fundos coloridos, inclusive com relação à margem em torno da marca e a sua redução (MN AE 053 02).

A letra 'X' foi definida, segundo o manual normativo, como o elemento síntese da marca da CAIXA, cuja aplicação é indicada ao reforço da identidade corporativa, não devendo ser utilizado como substituto à marca principal. A utilização do elemento síntese 'X' deverá observar condições estabelecidas referentes à forma e às cores, ao seu uso em



superfícies cromadas e a marca d' água quando sobre ela houver a reprodução de texto. O conceito 'Acontece' foi criado para reforçar e uniformizar a comunicação da Caixa Econômica Federal com seus diversos públicos. O conceito deve ser aplicado em elementos de mídia, tais como impressos, mídia eletrônica e outros, que tenham períodos de veiculação curto ou determinados, não devendo ser aplicado em peças perenes, sempre acompanhando a marca da Caixa Econômica Federal, sem desdobramentos, ou seja, o conceito geral 'Aqui o Brasil acontece' é válido para toda a comunicação da CAIXA. Há um conjunto de especificações para sua aplicação.

De acordo com o MN AE 053 02, a papelaria administrativa dispõe de diversos itens que reforçam a imagem da CAIXA, entre eles o cartão de visitas. Tem direito ao cartão todo colaborador que estiver representando a Empresa em situações de negócio, definidas pelos EN, no âmbito dos estados, e pela Superintendência Nacional de vinculação, no âmbito da Matriz. O controle do padrão em vigor é de responsabilidade da SUMAI, e no âmbito dos EN, a responsabilidade de supervisionar e zelar pela manutenção da imagem corporativa cabe ao Assistente de *Marketing* e Comunicação Social. Qualquer inadequação ou irregularidade deve ser prontamente corrigida, devendo, se necessário, ser relatada à SUMAI, de maneira tempestiva e formal, a fim de se proceder às providências necessárias.

O cartão pessoal ou profissional usado pelos diretores e superintendentes e o cartão pessoal ou profissional de colaboradores são outros itens da papelaria administrativa. Ambos são utilizados para informar, parabenizar, convidar, informalmente, outro colaborador ou pessoa externa à Empresa para evento, reunião, despacho ou apenas para informação. Os cartões não devem ser usados para informações oficiais ou comunicações sigilosas e devem ser produzidos segundo as especificações.

O crachá é a principal peça de identificação funcional do colaborador e deve ser desenvolvido de acordo com o padrão definido pela SUMAI e distribuídos pela Gerência de Filial de Infra-estrutura (GIINF). O uso é obrigatório nas dependências da Empresa, sendo proibida a aplicação de *pins*, *buttons* ou adesivos sobre o mesmo. Esses elementos podem ser utilizados como meios de identificação dos colaboradores, independentemente do cargo, entretanto, não devem ser aplicados sobre o crachá ou em substituição a esse elemento. Os carimbos devem ser utilizados como meio de identificação, exclusivamente, quando em situações de serviço, despachos e registro de decisões formais que representem as unidades da Organização (MN OR 053 02).

O material de eventos, segundo este manual normativo, consiste em *display*, identificador de mesa, pasta, caneta, bloco, crachá, convite de inauguração de agências, adesivos com a marca da Empresa em diversos formatos, modelo de lista de presença, modelo de formulário de avaliação do evento e sinalizações diversas. Os usuários autorizados a solicitar esses materiais são a Matriz e os EN. Pela similaridade, o material de treinamento será o mesmo disponibilizado para os eventos externos e internos organizados pela Caixa Econômica Federal. A Centralizadora de Treinamento, Desenvolvimento e Seleção de Recursos Humanos (CETED) é a única autorizada a solicitar o material. Os materiais não disponíveis em estoque são desenvolvidos para ocasiões específicas, mediante consulta e solicitação à SUMAI. São eles: programas (*folders*), convites, *banners*, crachá, brindes (canetas, camisetas, bonés, chaveiros, bolsas, pastas, porta-níqueis, cofrinhos entre outros), papel para pesquisa de avaliação do evento, lista de presença e embalagens.

As placas e adesivos são afixados em obras financiadas pela Caixa Econômica Federal com recursos próprios, do FGTS e do OGU. Durante a execução dos serviços são confeccionadas de acordo com o modelo específico e nas cores e proporções definidas no Manual de Placas de Obras, disponibilizado eletronicamente pelas áreas gestoras na Intranet.

Com relação às placas de inauguração de novas agências e de novas instalações de agências, as mesmas visam o registro histórico da modernização (reforma) ou mudança de endereço das unidades da rede de atendimento da Empresa. O modelo é disponibilizado pela SUMAI e as placas são produzidas pela GIINF de vinculação, não sendo autorizadas modificações no padrão.

Referente à associação da marca da Caixa Econômica Federal com outras marcas, esta decorre exclusivamente de parcerias com empresas e entidades que se associam em empreendimentos, negócios ou eventos, conforme o MN AE 053 02 e somente podem ser utilizadas e compartilhadas com terceiros, após deliberação da SUMAI e áreas gestoras do objeto da solicitação, cuja aprovação constará de Termo de Cessão/Associação de Marcas. A empresa será avaliada nos aspectos de tradição no segmento de mercado em que atua, devendo gozar de credibilidade e idoneidade comercial, legal e fiscal, e ainda, quanto à impedimentos jurídicos junto à Caixa Econômica Federal. Exemplos de situações que exigem a formalização por meio do Termo de Cessão de Uso da Marca são: o financiamento de empreendimentos habitacionais, patrocínios e promoções, eventos cooperados, utilização das marcas da Caixa Econômica Federal para registro da organização como clientes/fornecedor.

A aplicação das marcas em veículos de comunicação de massa e dirigida, decorrente de contratos de financiamentos de empreendimentos habitacionais, deverá estar registrada em cláusula contratual onde estarão definidas as condições de utilização. A associação das marcas da Caixa Econômica Federal com o Governo Federal deve seguir as regras definidas pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República, de acordo com o Manual de Aplicação da Marca do Governo, ou mediante consulta à SUMAI/GEMAC pelo correio eletrônico.

O uso das marcas sem autorização expressa e formal caracteriza crime de infração de marcas e pode ser coibida judicialmente. A Empresa pode pleitear indenização pelo uso indevido da sua marca com base nos lucros obtidos pelo infrator. Preferencialmente, antes do ingresso com qualquer ação criminal ou cível, deve-se enviar correspondência ao infrator, solicitando a cessação do uso indevido das marcas da Caixa Econômica Federal. No âmbito dos estados, cabe ao EN supervisionar o uso e notificar o infrator, por meio de ofício emitido conjuntamente com o JURIR de vinculação.

A sinalização externa é um sistema de comunicação que tem como objetivo identificar os Pontos-de-Venda (PV), transmitir os valores da Empresa e reforçar a imagem corporativa. O sistema de sinalização externa compreende vários elementos arquitetônicos, que, somados, se harmonizam com a marca CAIXA. Constituem-se, basicamente, de pórtico e subpórtico para identificação de entrada, painel letreiro com marca CAIXA, totem com marca CAIXA, placas indicativas de estacionamento, sinalizador transversal com elemento síntese 'X', identificação de serviço '24 horas' e faixa de segurança em portas de vidro. Há especificações com relação à entrada principal do PV e é salientada a importância que o painel permaneça iluminado durante o período noturno, salvo instruções em contrário, originadas da COREL. Deve ser providenciada a perfeita manutenção do painel, com o objetivo de mantê-lo em funcionamento e proporcionar ao PV a maior visibilidade possível (MN AE 053 02).

O sistema de sinalização interna compreende vários elementos para melhor atender ao cliente, sendo composto basicamente de totens sinalizadores, sistema de senhas, diferenciação por cores, painéis, placas e outros. O padrão adotado para a sinalização interna visa proporcionar integração entre o exterior e o interior das unidades, objetivando a manutenção da imagem corporativa da Empresa.

Não é permitida, em hipótese alguma, a criação ou implantação de outras soluções sem avaliação e homologação conjunta da GEMAC, GEINF, GEDER e SUARE, sob o risco de

causar danos irreparáveis à imagem corporativa e conseqüente degradação do patrimônio institucional. É atribuição da Gerência da Unidade a manutenção da sinalização interna, solicitando à área responsável quaisquer alterações ou complementações que se fizerem necessárias.

Segundo o MN AE 053 02, no atendimento telefônico, a forma como se desenvolve o diálogo é fundamental, pois cria uma relação de colaboração e parceria ou de distância e desinteresse por parte do cliente. A pessoa que atende ao telefone está representando a Empresa e deve estar atenta, pois a imagem que passa é a imagem corporativa. A Caixa Econômica Federal deseja que o atendimento telefônico seja formal, em linguagem coloquial de nível elevado; o vocabulário adaptado à linguagem utilizada pelo interlocutor, de modo a tornar o atendimento compreensível e que se evite competição de mensagens, ou seja, falar ao invés de escutar, deixando que o cliente fale primeiro. A locução deve ser pausada, com boa dicção e entonação de voz audível, demonstrando compreensão e segurança; as perguntas abertas para identificar as necessidades e interesses do cliente, utilizando palavras e frases positivas, evitando construções negativas e expressões que reflitam insegurança.

De acordo com o momento ou tipo de diálogo, a Empresa espera que o colaborador imprima ao atendimento um tom dinâmico, interessado, convincente, seguro, firme, apaziguador e cordial, utilizando entonação mais enfática a determinadas palavras, a fim de romper a monotonia e destacar idéias mais fortes. Expressões que contenham vícios de linguagem, tratamento íntimo ou sigla são indesejáveis e, sempre que possível, é importante demonstrar os benefícios dos produtos e serviços da Empresa. O colaborador deve dar uma solução ou encaminhamento à demanda apresentada pelo cliente, e o telefone deve ser atendido, no máximo, até o terceiro toque (MN AE 053 02).

Caso seja necessário transferir a ligação para outra pessoa ou setor, informar ao cliente que está aguardando, que providência está sendo tomada e certificar-se de que a ligação foi atendida. Para espera telefônica utilizar somente mensagens disponibilizadas pela Área de Comunicação e Marketing. As mensagens contêm frases institucionais; orientações/incentivo para utilização de serviços de auto-atendimento e informações sobre produtos e serviços.

O padrão de atendimento nos PV é uma preocupação da CAIXA e, por isso, foi regulamentado no MN OR 020 00, objetivando padronizar e orientar o atendimento nas unidades de ponta, de forma a assegurar a qualidade nesse atendimento e a satisfação do

cliente com foco na premissa cliente – produto – canal, e garantir que todos os colaboradores tenham noções dos procedimentos que resultem em atendimento eficiente e qualificado.

Para a Caixa Econômica Federal, o bom atendimento, além de significar ser cortês e educado, escutar com atenção, significa atender o cliente em suas expectativas, levando em conta suas necessidades e oferecendo produtos, serviços e informações que apresentem uma resposta favorável a essas necessidades. A qualidade do atendimento CAIXA é de responsabilidade de todo colaborador e, para prestar um atendimento qualificado, o mesmo deve estar permanentemente atualizado quanto aos produtos e serviços que a Empresa oferece, bem como quanto à operacionalização e funcionalidade dos equipamentos, garantindo correção nas informações prestadas (MN OR 020 00).

Pelas especificações desse manual, o atendimento qualificado implica um colaborador ágil e com atitude pró-ativa, respondendo com certeza e rapidez as dúvidas dos clientes. O primeiro colaborador que prestar o atendimento deve atender as necessidades, evitando ‘empurrá-lo’ para outro atendimento. É importante que identifique o nome do cliente e passe a chamá-lo por ele, antecedido pelo pronome de tratamento adequado. O colaborador deve portar crachá de identificação e o bancário temporário crachá e uniforme padrão disponibilizados pela Caixa Econômica Federal.

O MN OR 020 00 proíbe a execução de qualquer atividade que não envolva atendimento ao cliente, na presença deste ou em ambiente a ele destinado, assim como a venda ‘casada’. As atividades internas devem ser concluídas antes da abertura do PV e na impossibilidade da conclusão, as mesmas devem ser finalizadas em ambiente fora da visualização do cliente. As estações gerenciais e relacionadas ao atendimento devem estar operantes, com todos os equipamentos em pleno funcionamento e com a presença do colaborador/equipe respectivos, no horário de abertura da unidade, horário de almoço e horário de grande fluxo de clientes no PV.

O cliente, segundo o manual normativo, não pode ficar sem orientação ou informação no interior do PV. Observando-se que o mesmo procura atendimento, este deve ser abordado de forma gentil e educada por qualquer colaborador. É de responsabilidade do quadro Gerencial do PV assegurar o atendimento e, por isso, havendo desigualdade entre os ambientes na quantidade de clientes, o colaborador do ambiente com menor número de clientes, ao finalizar seu atendimento, deve prestar auxílio ao outro ambiente.

O vigilante do PV também desempenha papel importante no padrão de atendimento desejado. O MN OR 020 00 determina que seja orientado a tratar os clientes com paciência e educação, evitando que esses tenham o mínimo desconforto e não se alterem, observando-se sempre as normas de segurança. Entretanto, o colaborador quando perceber algum conflito junto à porta detetora de metal, deve dar atenção especial ao cliente, de forma que esse se sinta o menos constrangido possível e sempre esclarecê-lhe que o dispositivo é para preservação da segurança de todos.

É essencial o conhecimento dos canais alternativos de atendimento pelos colaboradores e o perfeito funcionamento dos mesmos, pois este direcionamento somente pode ser indicado quando atender integralmente as necessidades do cliente. Em hipótese alguma, o cliente deve ser coagido à utilização de canal alternativo. O MN OR 020 00 proíbe o colaborador/atendente de preencher impresso, digitar a senha, manusear o cartão e dinheiro do cliente, estando sua atuação, limitada a orientar e esclarecer as dúvidas apresentadas. O preenchimento de impresso pode ser realizado pelo colaborador/atendente caso o cliente esteja incapacitado de fazê-lo.

Para que seja alcançado o padrão de atendimento descrito no MN OR 020 00, antes da abertura do PV, deve haver triagem da fila externa, orientando a utilização do auto-atendimento e outros canais alternativos. Deve ser informado ao cliente endereço de sua conveniência de correspondentes bancários, equipamento PAE, lotérica, telefones 0800 que atendam ao serviço utilizado por ele no PV e todo cliente portador de Deficiência Ambulatória e/ou Sensorial terá preferência ao atendimento, bem como gestantes e idosos.

A telefonista deve estar informada de todos os colaboradores, setor e ramais do PV, endereço e telefone de canais alternativos próximos ao cliente (PAE, Lotéricas, Agências), endereço Internet, telefones de atendimento e, preferencialmente, a ligação deve ser feita por quem vai falar. Quando um colaborador estiver atendendo pessoalmente a um cliente e o telefone tocar, deverá pedir licença, atender o telefone e informar ao cliente que está ligando que retornará a ligação tão logo termine o atendimento ou qualquer outro empregado próximo deverá fazê-lo, anotando o recado e telefone para retorno (MN OR 020 00).

Segundo este manual normativo, todas as reclamações devem ser tratadas pelo Gerente Geral da Unidade pessoalmente, e este deve ser tempestivo na resposta e agendar com o cliente um prazo de retorno para informar a solução ou as providências tomadas. Os cartazes e o material publicitário, referente ao SAC, devem estar ostensivamente disponibilizados e

visíveis aos clientes, bem como o número de telefone do BACEN. Quando a reclamação é realizada pelo SAC, o Gerente deverá responder formalmente ao cliente que registrou a reclamação e ligar para o mesmo para assegurar que o motivo de sua reclamação está resolvido, esclarecido e superado.

O MN OR 020 00 determina que os empregados, ao término do horário de atendimento ao público, independente do setor, atuem de forma ativa, visando a extinção da fila de espera até a finalização dos serviços prestados ao último cliente.

A gestão da qualidade do atendimento, no âmbito do PV, compete ao Gerente Geral e, no âmbito do EN, ao Superintendente de Negócios. Os titulares das funções gerenciais (Superintendentes de Negócios, Gerentes de Mercado, Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento) devem prestar atendimento aos clientes – filas que se formam nos ambientes de auto-atendimento, atendimento geral, caixas executivos e ambientes de relacionamento – junto à própria Unidade ou em PV vinculado.

#### 4.1.3 NORMAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de descrever as normas que regulamentam o processo de comunicação na Caixa Econômica Federal, foi realizada uma pesquisa documental, identificando-se os manuais normativos, relacionados ao assunto, na Intranet.

Descobriu-se que a comunicação administrativa é regulada pelo MN OR 007 07. O objetivo é padronizar, por meio de um conjunto de atos normativos e não normativos, a comunicação escrita na Caixa Econômica Federal. Os atos administrativos normativos são instrumentos que definem as normas, as diretrizes básicas e a sistemática de trabalho a ser seguida pelos colaboradores. São eles: a Circular CAIXA, o Manual Normativo, a Portaria e a Resolução de Diretoria.

A Circular CAIXA, segundo este manual normativo, é o ato emitido pela Diretoria com finalidade de divulgar matérias normativas aos órgãos externos que mantêm com a Empresa subordinação de natureza operacional. O manual normativo é o ato emitido pelas áreas gestoras das operações e serviços, contendo as matérias de caráter normativo e a sistemática de trabalho relativas às atividades organizacionais, administrativas, operacionais e técnicas. A divulgação deve ser feita no seu conteúdo original, não sendo permitida a emissão

de conteúdo interpretativo, e todos os colaboradores devem ter acesso, não podendo alegar desconhecimento para se eximir de responsabilidade.

A Portaria é o ato emitido pelo Presidente ou autoridade que detenha delegação, destinado a regular situações funcionais dos colaboradores ou a delegar e a subdelegar competências nos limites fixados. A Resolução de Diretoria é o ato de emissão exclusiva da Diretoria Colegiada que dispõe sobre a estrutura, a organização, o pessoal, as operações e os serviços e sobre quaisquer atividades ou situações de interesse da Caixa Econômica Federal.

De acordo com o MN OR 007 07, os atos administrativos não normativos são instrumentos de caráter informativo ou consultivo, utilizados para a comunicação entre as unidades, para divulgar aos colaboradores matérias de caráter informativo ou consultivo sobre as atividades da Caixa Econômica Federal ou para correspondência destinada a órgãos externos, pessoas físicas ou jurídicas. São eles: a Comunicação Eletrônica, a Comunicação Interna, o Despacho, a Nota Jurídica, a Nota Técnica, o Ofício, a Ordem de Serviço, o Parecer, o Parecer Jurídico, a Resolução e o Voto.

A Comunicação Eletrônica é o ato emitido por meio eletrônico para solicitar ou divulgar informações de caráter geral ou restrito, dar andamento ou solução a assuntos administrativos ou operacionais. Não possui parâmetros de elaboração previamente definidos, sendo possível a veiculação de outros atos administrativos não normativos por seu intermédio, desde que transmitidos da caixa postal principal da unidade, porém, quando houver necessidade de impressão, deve ser utilizada folha com timbre da Empresa.

A Comunicação Interna é restrita à veiculação interna e é também utilizada para solicitar ou divulgar informações de caráter geral ou restrito ou dar andamento ou solução a assuntos administrativos ou operacionais. Neste caso, é emitida por dirigente de Unidade e, ao veicular informações de caráter normativo deve, necessariamente, fazer constar o MN onde a norma está inserida. Outro uso é relatar participações em eventos ou em trabalhos fora da unidade de lotação sendo emitida por colaborador de qualquer nível.

O Despacho é utilizado quando há necessidade de registro de andamento ou solução de assuntos administrativos ou operacionais. Pode ser efetuado no próprio ato que originou o assunto ou em outra folha. A Nota Jurídica é a manifestação privativa de advogado, envolvendo matéria jurídica não complexa, subscrita por um ou mais advogados. O Parecer Jurídico é a manifestação privativa de advogado, que envolve matéria jurídica complexa e requer exame aprofundado, subscrito por um ou mais advogados, e aprovado pela chefia.



A Nota Técnica é o ato emitido por colaborador de qualquer nível hierárquico, destinado a relatar dados sobre análise de assunto específico, por solicitação ou iniciativa pessoal. O Ofício é o único ato administrativo destinado à veiculação externa, exceção feita aos casos em que a emissão de outros atos administrativos, destinados a órgãos públicos, esteja amparada por legislação/determinação do órgão receptor. É emitido por dirigente de unidade, para solicitar ou divulgar informações a particulares ou órgãos externos.

O Ofício é emitido por pessoa de hierarquia, no mínimo, igual à do destinatário do ato. Convencionou-se que Gerentes de Unidade são hierarquicamente compatíveis às autoridades do Poder Público Municipal, Superintendentes Nacionais, Gerentes de Filial e Superintendentes de Negócios equiparam-se às autoridades do Poder Público Estadual, Diretores e Presidente equiparam-se às autoridades do Poder Público Federal. O ofício deve conter pelo menos duas assinaturas, sendo que uma delas deve obedecer, no mínimo, ao grau de hierarquia previsto e é proibida sua veiculação por meio eletrônico.

A Ordem de Serviço é o ato emitido por dirigente de Unidade para definir atribuições ou disciplinar trabalhos nas unidades sob sua subordinação. O Parecer é o ato emitido por colaborador de qualquer nível, destinado a registrar opinião fundamentada sobre assunto específico, inerente ao seu trabalho, por solicitação ou iniciativa pessoal.

O Voto é a demonstração escrita e alicerçada de fatos ou motivos que justifiquem a conveniência e necessidade de medidas ou providências para solução de causas e problemas, propondo sua deliberação pelas instâncias decisórias da Caixa Econômica Federal. Pode ser emitido pelo Presidente, Diretoria, Superintendentes Nacionais e Superintendentes de Negócios, no âmbito de sua regional e por Presidente de Comitê. Deve expressar e fundamentar opiniões relativas à estrutura, à organização, ao corpo funcional e às operações e serviços a serem deliberados em instância superior. É responsabilidade da área gestora fornecer cópia dos seus próprios Votos sempre que for solicitada.

Segundo o MN OR 007 07, tanto os atos emitidos em meio impresso ou eletrônico devem seguir a linha hierárquica de comando, porém, com o objetivo de agilizar a comunicação, as unidades de menor nível hierárquico podem dirigir-se diretamente às de nível superior de outras áreas, nos casos de atos que solicitem ou informem dados técnicos sobre atividades ou serviços. Cabe ao emitente do ato zelar pela segurança da informação, atribuindo o nível de classificação de segurança da informação e a identificação do destinatário, de forma clara, para garantir o sigilo.

Conforme este manual, os atos administrativos são padronizados quanto à forma e ao conteúdo, sendo distintas as orientações de um ato administrativo para outro. Recebem numeração exclusiva e diferenciada para cada tipo de ato, excetuando-se o Despacho, que não possui numeração. Os atos de abrangência nacional devem ser divulgados pelos dirigentes de unidades a todos os colaboradores, que não podem alegar desconhecimento para se eximirem de responsabilidade.

O assunto deve contemplar, de forma reduzida, o conteúdo da correspondência e a utilização de referência está vinculada à necessidade de citação de documentos que tenham relação com o ato. Na elaboração dos atos deve ser utilizada a redação formal e observados os seguintes aspectos: impessoalidade, correção, clareza, coerência, concisão e objetividade. As informações devem ser transmitidas em uma seqüência lógica e apresentadas sob a forma de itens e subitens, encerrados por ponto. Os itens devem ser curtos, com exposição do pensamento na ordem direta, quanto aos termos da oração, e devem ser evitadas palavras em língua estrangeira, ficando sua utilização restrita à imperiosa necessidade (MN 007 07).

O manual normativo prevê que as correspondências são assinadas pelo dirigente da Unidade ou por seu substituto que deve se identificar com as siglas s.e. (substituto eventual) ou e.e. (em exercício). No caso de mais de uma Unidade responsável pelo conteúdo, o documento é assinado pelos dirigentes das unidades envolvidas. O Voto deve ser assinado pelo Presidente, pelo Diretor que supervisiona o assunto, Superintendentes Nacionais, Superintendentes de Negócios, no âmbito de sua regional, e por Presidente de Comitê.

O emitente do ato é identificado pelo nome, função que ocupa e a sigla ou nome da Unidade, conforme o caso. Nos atos com mais de um emissor deve ser adotado o posicionamento vertical de assinaturas, no qual o ocupante de menor nível hierárquico é seguido dos de maior nível, obedecendo ao mesmo posicionamento. Tratando-se de emissores com o mesmo nível hierárquico, adota-se a ordem alfabética de prenome. Havendo exigüidade de espaço, pode ser utilizado o posicionamento horizontal das assinaturas, em que o ocupante de menor nível hierárquico assina no lado esquerdo do papel, seguido pelo de maior nível (MN OR 007 07).

De acordo com o MN, a divulgação dos atos é feita impressa em papel, utilizando o sistema convencional de malote, ou por disponibilização do arquivo em meio eletrônico. A circulação interna dos atos é efetuada em envelope reutilizável de uso interno e deve conter a identificação clara da Unidade emitente e de destino nos campos próprios. Nos atos de caráter

confidencial e confidencial restrito, devem ser utilizados envelopes tipo pardo ou ofício, não reutilizáveis. Para elaboração dos atos pertinentes à Comunicação Administrativa pode ser utilizado modelo disponibilizado no correio eletrônico e o manual ensina como se deve proceder operacionalmente para acessar a ele, elaborá-lo e enviá-lo.

A comunicação através do correio eletrônico é normatizada pelo MN OR 003 06 e o objetivo do manual é definir condições, padrões e regras de utilização dessa tecnologia de informação e comunicação na Caixa Econômica Federal. Caracteriza-se por executar, eletronicamente as operações inerentes à divulgação de correspondências e possibilita a criação e envio de mensagens, inclusive com arquivos anexados; a criação de mensagens para serem enviadas em uma data programada; o envio de mensagens protegidas ou confidenciais e o reenvio de mensagens. Possui os recursos de agenda eletrônica, gerenciamento de tarefas, formulários eletrônicos e lista de usuários.

De acordo com o MN OR 003 06, os principais benefícios ou facilidades oferecidas são a *interface* amigável, a agilidade no processo de comunicação, a redução do fluxo de papéis e do uso de outros meios de comunicação como telefax, telefone, a maior disponibilidade de linhas telefônicas para clientes e assuntos internos, o aumento de produtividade, a integração com outros aplicativos da Empresa e facilita as atividades de auditoria. Com relação às condições de uso do CAIXA-M@il, o mesmo deve veicular exclusivamente a comunicação administrativa não normativa e ser utilizado, prioritariamente, para divulgar informações sobre os produtos e serviços ou para solicitações de providências. As mensagens meramente informativas devem ser divulgadas, preferencialmente, nas páginas específicas de cada área na Intranet, ou direcionadas para listas de distribuição específicas.

Para a divulgação de notícias que interessem a toda a Caixa Econômica Federal, conforme o MN OR 003 06, as informações devem ser encaminhadas à GEMAC que providencia a redação e a publicação da matéria. Só é permitido o envio de mensagem pelo CAIXA-M@il para toda a Empresa, no caso de se tratar de comunicação administrativa, cujo conteúdo seja de interesse comum, ou ações de *marketing* promovidas pela SUMAI ou aprovadas por aquela Unidade. Não é permitido o uso para fins particulares, veiculação de mensagens que impliquem discriminação de idade, raça, sexo, orientação sexual, nacionalidade ou desabilitação física e o conteúdo das mensagens é passível de auditoria, por tratar-se de documentos de comunicação administrativa. É proibida, inclusive, a distribuição de mensagens não solicitadas como correntes e avisos sobre supostos vírus. No caso de vírus,

uma mensagem deve ser enviada à CEATI para análise da veracidade dos fatos, providências e divulgação, quando necessário.

Segundo o manual normativo, mensagens de óbitos, missas, nascimentos e festividades, devem ser encaminhadas através da caixa postal unidade, somente aos usuários lotados no âmbito da Unidade emitente e as mensagens humanitárias restritas aos usuários lotados no âmbito do acontecimento do fato. Toda comunicação enviada por meio do correio eletrônico Internet deve estar de acordo com as políticas da Empresa e seguir a classificação com relação à segurança da informação.

O usuário, quando afastado de suas atividades, deve habilitar o aviso de ausência temporária ou definir o reenvio automático de suas correspondências para outro usuário. A comunicação com empresas externas deve ocorrer por conexão do CAIXA-M@il ao correio eletrônico da empresa, por meio de conexão dedicada ou via Internet.

Com relação à hierarquia na comunicação, o MN OR 003 06 informa que mensagens enviadas de caixa postal pessoal devem ser encaminhadas a outra caixa postal pessoal. A única hipótese de exceção é a do colaborador enviar mensagens de sua caixa postal pessoal para a caixa postal unidade de sua Unidade de lotação. Mensagens enviadas de caixa postal unidade podem ser encaminhadas para caixas postais de unidades e pessoais. A correspondência emitida por meio da caixa postal unidade deve ter, além da identificação do emitente, a do dirigente da unidade, devendo constar o nome, função que ocupa e a sigla ou nome da Unidade, conforme o caso.

Para envio de mensagens para os níveis hierárquicos da Empresa algumas regras devem ser observadas, conforme descrito no manual normativo. Mensagens enviadas de caixa postal de superintendência nacional podem ser direcionadas para caixa postal da presidência, diretorias, outras superintendências e demais unidades abaixo da superintendência; mensagens encaminhadas de caixa postal de gerência nacional podem ser encaminhadas para a caixa postal da superintendência nacional de vinculação ou diretoria de vinculação, quando subordinada diretamente à diretoria, outras gerências nacionais e demais unidades abaixo da gerência nacional; mensagens encaminhadas de gerências de filial, centralizadoras ou representações, podem ser encaminhadas para a gerência nacional ou superintendência nacional de vinculação, para EN, PV e para outras gerências de filial, centralizadoras ou representações; mensagens encaminhadas dos EN podem ser encaminhadas às superintendências nacionais e gerências nacionais, para outros EN, PV vinculados, gerências

de filial, representações e centralizadoras; mensagens enviadas por PV podem ser direcionadas ao EN de vinculação, gerências de filial, centralizadoras e representações e outros PV do mesmo EN.

Com o objetivo de agilizar a comunicação, as unidades de menor nível hierárquico podem dirigir-se diretamente às de nível superior de outras áreas, nos casos em que se fizer necessária a solicitação ou repasse de dados técnicos sobre atividades ou serviços. Mensagens direcionadas à Presidência e à Diretoria Colegiada devem ser encaminhadas por meio da caixa postal unidade para a caixa postal da GECOL, a quem cabe avaliar e repassar a mensagem. Nas mensagens enviadas ao Presidente, por meio da caixa postal da GECOL, deve ser utilizado o vocativo Excelentíssimo Senhor. Para os demais cargos, utilizar o vocativo Senhor, seguido do nome do cargo. As expressões de encerramento utilizadas são respeitosa e atentamente, para o Presidente e atentamente, para os demais cargos (MN OR 003 06).

Conforme o manual normativo, todo colaborador ativo da CAIXA, estagiários e prestadores de serviço que exerçam suas atividades no recinto da CAIXA, unidades da CAIXA, podem ser cadastrados no CAIXA-M@il, porém é proibido o cadastramento de menores de 18 anos. A caixa postal pessoal é identificada por meio do *userid*, termo que identifica, de forma única, uma caixa postal ou lista de distribuição, e do nome do usuário. O *userid* da caixa postal pessoal é formada por Y999999, onde: Y corresponde a letra C, para empregado da CAIXA e P, para prestador de serviço e estagiário, 999999 corresponde aos 6 algarismos da matrícula do colaborador ou da identificação fornecida pelo SCP, quando se tratar de prestador ou estagiário. O nome da caixa postal pessoal deve ser composto de nomes por extenso, não sendo permitida a utilização de abreviatura, ponto, vírgula ou traço entre os nomes.

A caixa postal unidade é identificada por meio do *userid* e do nome da unidade. As siglas das cidades ou locais a serem utilizadas nas caixas postais para Gerência de Filial, Representação da Matriz ou de Filial e Supervisão são as constantes do MN OR 006 00. Havendo necessidade de utilizar mais de uma caixa postal unidade, o chefe da unidade pode solicitar a criação de caixas postais adicionais para grupo de trabalho, comissão, comitê e atividades da unidade. Para a composição do *userid* da caixa postal adicional deve ser utilizado o *userid* da caixa postal principal, acrescido de um seqüencial numérico, com duas posições.

A utilização de endereço @caixa.gov.br na Internet é restrita a colaboradores e unidades CAIXA. A comunicação via Internet por prestador de serviço está condicionada à disponibilização de *e-mail* por parte da empresa prestadora. É responsabilidade do usuário a utilização do CAIXA-M@il e abrange o conteúdo de textos, áudio e imagens, veiculados nas mensagens, sendo obrigação do colaborador manter os dados da caixa postal atualizados. No caso de transferência de colaborador que implique mudança de Estado, o usuário deve solicitar à CEATI a transferência do cadastramento. No caso de colaborador cedido, deve informar a palavra cedido e no caso de estagiário, deve informar a palavra estagiário ((MN OR 003 06).

O chefe da Unidade, segundo o manual normativo, é responsável por toda correspondência emitida via caixa postal unidade, tanto da principal quanto das adicionais. É função do dirigente da Unidade a designação dos usuários que terão acesso à caixa postal unidade, principal ou adicional, e também a solicitação de exclusão da caixa postal pessoal e do acesso à caixa postal unidade, dos usuários subordinados em caso de transferência de colaborador, licença para tratar de interesse particular, cessão para órgão que não possua acesso ao CAIXA-M@il, demissão, aposentadoria e término de estágio. A não solicitação de exclusão de caixa postal pessoal nos casos acima descritos implica responsabilização do dirigente por uso indevido do CAIXA-M@il.

A responsabilidade do Chefe da Unidade abrange também identificar o uso indevido do CAIXA-M@il por parte dos usuários subordinados, dar início ao rito de apuração para aplicação das penalidades disciplinares e solicitar a reabilitação ao CAIXA-M@il do colaborador, que teve a utilização do correio eletrônico suspensa por uso indevido.

Quando for apurada infração às normas, implicará suspensão imediata do acesso ao CAIXA-M@il, aplicação das penalidades disciplinares previstas no Regulamento de Pessoal, aos colaboradores da Caixa Econômica Federal, aplicação das sanções previstas em contrato aos prestadores de serviço e estagiários, além dos demais procedimentos legais cabíveis. A SUTEC é responsável por monitorar o uso do correio eletrônico, e é de responsabilidade da CEATI a atualização do campo nome da caixa postal unidade. Em caso de extinção de unidade, cabe ao dirigente da Unidade extinta a solicitação da exclusão das caixas postais vinculadas e, caso a exclusão não seja solicitada num prazo de 30 dias da data da extinção da unidade, a mesma é excluída automaticamente, com todas as mensagens nela existentes, não sendo possível a sua recuperação. A exclusão automática da caixa postal não possibilita

efetuar *backup* dos arquivos, isto é, cópia de segurança de arquivos ou dados que venham a servir para referências futuras, sendo de responsabilidade do dirigente da Unidade a manutenção da caixa postal (MN OR 003 06).

A notificação de ausência temporária, segundo o MN, é um dos serviços disponíveis no CAIXA-M@il. A notificação registrada neste campo é informada aos usuários uma única vez, quando do envio de mensagens, e ao próprio usuário, toda vez que acessar ao CAIXA-M@il, sendo questionado se deseja desabilitar o aviso de ausência temporária. Outro serviço é a agenda eletrônica e o calendário. O CAIXA-M@il também permite que as mensagens sejam armazenadas em diretórios específicos no servidor de correio eletrônico, no disco do microcomputador do usuário ou em um servidor de arquivos, porém há limites específicos para caixa postal pessoal e para caixa postal unidade, definidos pela SUTEC. Caso a caixa postal atinja o limite máximo, o usuário do correio não consegue receber ou enviar mensagens até que seja reduzido o espaço ocupado por meio da eliminação de itens. As mensagens eliminadas não podem ser recuperadas e as arquivadas no disco do microcomputador do usuário são de sua responsabilidade, devendo este executar as rotinas de segurança necessárias.

O CAIXA-M@il possui um diretório global de endereços e pode ser considerado e utilizado como lista telefônica *on-line*, sendo dinamicamente atualizado pelos próprios usuários, pelo SISRH e SCP. Outra opção para o usuário é criar listas de distribuição particular ou listas de distribuição pública. A lista de distribuição particular pode ser composta de caixa postal pessoal, caixa postal unidade, outra lista de distribuição particular criada pelo próprio usuário e lista de distribuição pública. As listas de distribuição pública podem ser solicitadas por qualquer unidade à CEATI e são formadas, por caixas postais pessoais, caixas postais unidade principais ou adicionais, outras listas de distribuição pública (MN OR 003 06).

A criação de lista de distribuição pública corporativa é restrita à GEMAC e é utilizada somente por meio das caixas postais principais das unidades, com exceção da GEMAC. A lista de distribuição pública corporativa STODACAIXA é de uso exclusivo da Presidência, Diretorias, Superintendências Nacionais e GEMAC. As demais unidades devem submeter a mensagem à superintendência de vinculação para encaminhamento. As listas de distribuição pública corporativa, \$TODAFILIAL e \$TODONEG são de uso exclusivo das unidades da Matriz.

As pastas públicas são outra opção que permitem o compartilhamento de formulário eletrônico do CAIXA-M@IL e dados usados por aplicativos. Os formulários eletrônicos agilizam a comunicação com mensagens pré-formatadas e passíveis de consistência nas informações digitadas. A solicitação para criar, alterar ou cancelar um formulário no CAIXA-M@il deve ser feita por unidade da Matriz à GEDEL, mas a homologação do formulário eletrônico é de competência da unidade da Matriz, solicitante do formulário (MN OR 003 06).

O MN TE 018 00 padroniza as rotinas para disponibilização do serviço do CAIXA-M@IL e define responsabilidades com relação ao serviço. O normativo descreve os procedimentos para a configuração do ambiente de trabalho, cadastramento de caixa postal pessoal, cadastramento de caixa postal unidade, cadastramento de usuários para acesso a caixas postais unidade e criação de listas de distribuição pública.

O conjunto de manuais normativos que disciplinam as atividades desenvolvidas pelos colaboradores da Caixa Econômica Federal enfatiza o uso do correio eletrônico e seus formulários. A redação das mensagens para a comunicação com outras organizações parceiras da Caixa Econômica Federal é livre, mas algumas vezes é indicado o preenchimento de um formulário padrão do correio eletrônico. Na comunicação com a administradora de cartão de crédito, por exemplo, quando há interesse em realizar negócios e reciprocidade do cliente, o EN solicita excepcionalização da operação através do correio eletrônico. No entanto, o aumento de limite do cartão de crédito, destinado às pequenas e micro empresas, é solicitado pela caixa postal do EN, por um formulário próprio do correio eletrônico para a formulação do pedido (CO 125 00).

Informações oficiais que devem ser do conhecimento de toda a sociedade são publicadas no DOU e são repassadas pelo correio eletrônico, inclusive com a formatação solicitada pelo órgão (AE 008 01). Uma instituição que mantém contato constante com a Empresa através do correio eletrônico é o BACEN, que notifica as decisões judiciais relativas a tributos e contribuições (CR 086 00). A CAIXA quando apenas é notificada através de correio eletrônico ou outro meio que confirme o recebimento (FI 060 03; FI 061 02; FI 057 03; FI 058 03; FI 066 02; FI 070 02; FI 072 02; FI 078 01).

A Caixa Econômica Federal também realiza contatos com o BACEN por diversos motivos. Desde informações a respeito de fundos (FI 001 07, FI 056 01, FI 005 05, FI 084 01), a informações diárias relativas a CDB/RDB e depósitos de aviso prévio de emissão da CAIXA (FI 066 02). Presta informações mensais sobre dados de poupança e letras



hipotecárias (FI 070 02), informa sobre suspeitas de crime de lavagem de dinheiro (AD 006 06) e pede autorização para contratação de operações de novação de dívidas com garantia de créditos junto ao FCVS (FP 063 02).

Desta forma, o correio eletrônico zela pela integridade e temporalidade da informação, de forma a preservar a imagem institucional da Caixa Econômica Federal perante o BACEN e auxilia no cumprimento das determinações legais (FI 060 03). Da mesma forma, agiliza a exclusão do nome de mutuários de cadastros restritivos quando a lei assim determina, por intermédio de um formulário existente no correio eletrônico (HH 060 00; HH 304 00).

A comunicação entre os diversos departamentos que compõem a estrutura da Empresa acontece pelo correio eletrônico. Quando o EN aprecia e aprova uma operação de empréstimo vinculado ao Programa de Reestruturação Financeira e Modernização Gerencial das Santas Casas e Hospitais Filantrópicos solicita dotação, via correio eletrônico, dotação e informa a data prevista para contratação à GEPOS. A exclusão de registros de relacionamento do CONRES deve ser solicitada pela Unidade pleiteante por meio de expediente à caixa postal SURIC, via correio eletrônico da Caixa Postal Unidade (CR 007 03). O bloqueio de valores a repassar ao INSS é informado no mesmo dia, através de CAIXA-M@il à RERET de vinculação. Os valores referentes às indenizações de seguro de crédito interno para as operações de CRED-MAC, CRED-CASA e Aquisição de Material de Construção – CCFGTS são informados pela GESUP, por meio de correio eletrônico, à GIAFI, no dia anterior à formalização do crédito ao PV centralizador (HH 023 00). Também as atividades de compensação são agilizadas pelo uso do correio eletrônico (CR 364 02) e o cadastramento do operador, por meio do formulário FICUS, é realizado pelo CAIXA-M@il (CR 305 02; CR 325 08).

O correio eletrônico é utilizado, inclusive, para comunicação entre departamentos localizados no mesmo PV. A RETPV verifica, diariamente, a existência de solicitações de cópias e informações de documentos, assim como a demanda de pesquisas e/ou acertos acerca da origem ou valor de débitos ou créditos efetuados em contas de clientes.

As comunicações a colaboradores da Empresa, muitas vezes, devem ser feitas pelo correio eletrônico. Toda convocação para atividades de treinamento e desenvolvimento, por exemplo, deve ser realizada pelo correio eletrônico (RH 006 00), assim como a divulgação de feiras e eventos para o público interno (OR 012 02). Todas as demandas internas relativas a

assuntos de interesse da CAIXA, tais como: economia, administração, habitação, fundos, história da CAIXA, entre outras, devem ser atendidas por meio do correio eletrônico (OR 021 00).

Muitas vezes, as informações devem ser repassadas com a mesma tempestividade para órgãos e departamentos diferentes e o correio eletrônico propicia essa ação através da criação das listas de distribuições. Exemplos disso são informações financeiras controladas pela GEFIN, que devem ser enviadas para conhecimento da GEINC, SUAFI e BACEN, observando o prazo limite (FI 080 03) ou quando o numerário tiver que ser transportado por portadores nas localidades onde haja impossibilidade de utilização de carro-forte e houver ocorrência, pois O PV deve comunicar obrigatória e tempestivamente, mediante correio eletrônico ao EN, à RESEG de vinculação, à GEOPE e à GEFIN (FI 082 01).

Outras vezes, comunicações internas são repassadas pelo correio eletrônico e envolvem a continuidade de ações; como no caso da administração de saldos de empréstimos internacionais, onde a GEFIN envia CI para a GEOFI/SP, por meio de correio eletrônico, duas semanas antes dos vencimentos dos contratos, informando o tipo de contrato, o valor em dólar e a solicitação para efetuar o pagamento. A GEOFI efetua o pagamento dos contratos e envia CI para a GEFIN por meio de correio eletrônico, informando os valores desembolsados em reais e a cotação do dólar utilizada no pagamento. A GEFIN envia autorização do débito da reserva bancária para a STN, duas semanas antes da data do vencimento dos contratos, por meio do correio eletrônico do SISBACEN (FI 093 01).

Há situações em que é o único canal de comunicação aceito pela Empresa. Na cobrança bancária, por exemplo, o cadastramento e a instalação do aplicativo devem ser solicitados através do formulário disponível no correio eletrônico e enviado à área de convênios (CO 006 02). Em outras situações, é facultativo o uso de outros canais, como no atendimento operacional e normativo do FGTS, prestado pela Central de Atendimento Integrado ou pelo formulário disponível no correio eletrônico da CAIXA (CO 085 07). Às vezes, a prioridade é a utilização de outro meio de comunicação, como destaca o CR 324 01, onde o pedido de vales aos correios só eventualmente pode ser solicitado por correio eletrônico, pois a preferência neste caso é o uso do fax.

Existem circunstâncias em que é indicado o uso de canais conjuntos de comunicação. Os documentos classificados indevidamente nos convênios de arrecadação e pagamento (CO 109 02) necessitam ser enviados por fax e o pedido de restituições de valores através do

correio eletrônico, à unidade contratante. Da mesma forma, no CO 003 03, é obrigatória a utilização de dois canais de comunicação, ou seja, o telefone e o correio eletrônico, pois, conforme descrito, o PV deve comunicar imediatamente ao PV cedente, por telefone e correio eletrônico, para que providencie o estorno na conta corrente do cedente e o devido acerto contábil. Também há casos em que pode ser efetuada uma consulta telefônica, mas posteriormente um CAIXA-M@il deve ser enviado (FP 014 02).

Há uma situação descrita nos normativos pesquisados, em que o correio eletrônico não é considerado um meio seguro de comunicação (FP 076 03). Diz o normativo que a certificação eletrônica do sistema conectividade social não deve ser enviada por correio eletrônico ou outros meios que não sejam configurados com a entrega segura ao representante legal da pessoa jurídica.

É importante ressaltar que as informações oficiais de cunho administrativo e comercial devem partir da caixa postal unidade. Exemplificando, quando o PV tem intenção de realizar a operação de crédito CAIXA Hospitais remete correio eletrônico, a partir da caixa postal unidade, ao EN de vinculação com informações (CO 061 06).

Da mesma forma há repostas que devem ser retornadas à caixa postal pessoal, como o cadastramento e a senha inicial de acesso de sistemas enviada à caixa postal do prestador de serviço quando o mesmo é cadastrado no correio eletrônico ou, então, para a caixa postal da Retaguarda do PV, mas nunca por telefone.

O correio eletrônico também está programado para enviar mensagens de alerta, automaticamente, aos colaboradores que não regularizam pendências em seu controle de frequência, tendo *interface* com o SIPON (RH 034 04). As mensagens que contêm a divulgação de normas para o SFN são transmitidas ao correio eletrônico e, também, distribuídas internamente de forma automática, colaborando para a difusão da cultura de conformidade na Empresa, e tem a finalidade de minimizar riscos (CR 012 08).

O CAIXA-M@il pode ser definido como correio eletrônico da Caixa Econômica Federal (CR 023 03; CR 028, 01; CR 049 02; CR 301 01; CR 305 02; CR 307 02; CR 308 07; CR 317 00; CR 316 11; CR 319 00; CR 321 00; CR 322 00; CR 325 08; FI 041 01; FI 062 01; FI 064 05; FI 073 01; FI 077 01; FI 078 01; TE 035 00; RH 055 00); meio de comunicação eletrônico que possibilita a troca de informações entre usuários (AE 048 07; TE 025 02) ou o sistema de correio eletrônico que permite a comunicação entre unidades, colaboradores da

Caixa Econômica Federal, estagiários e prestadores de serviço, possuindo recursos de correio Internet (TE 024 00).

Está presente nas atividades mais distintas. Toda informação sobre registro financeiro da movimentação de operações ativas e passivas da Empresa e dos fundos, programas sociais e operações de repasse BNDES e PROGER/FAT sob sua administração são repassadas por correio eletrônico (FI 021 02). A baixa de hipoteca de imóveis financiados pela Empresa, por exemplo, deve ser solicitado à GEMEP, por meio de CAIXA-M@il, contendo as informações sobre o respectivo crédito e a data da sua efetiva liquidação (FI 041 01). Todas as transações de títulos da dívida agrária são feitas pelo correio eletrônico (FI 092 00).

Auxilia no controle das disponibilidades financeiras e repasses dos fundos e programas sociais administrados pela Caixa Econômica Federal, pois envia, diariamente, ao FAT do MTE saldos e movimentação do seguro-desemprego e abono salarial. Recebe, semanalmente, do MTE, por meio de fax ou correio eletrônico, confirmação do repasse de recursos do FAT destinados ao pagamento do abono salarial e seguro-desemprego e recebe mensalmente por meio de fax ou correio eletrônico, confirmação do repasse de recursos do auxílio-gás (FI 097 01).

O correio eletrônico é utilizado para o acompanhamento de ações do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (RH 058 00). Também é utilizado para o acompanhamento de recursos de microinformática, desde o envio até a confirmação de recebimento. Funciona como um instrumento de controle quando algumas comunicações devem ser obrigatoriamente arquivadas por um prazo determinado para comprovar uma ordem (AD 080 00). Funciona como documento comprobatório perante a justiça quando o recebimento do correio eletrônico pode ser comprovado (AD 029 05). Agiliza o processo de negociação, como no caso da previdência para Estados e Municípios que, havendo contraproposta do ente público ou competição de condições e preços com a concorrência, o EN/PV informa, por meio de correio eletrônico, à GESEG as condições da contraproposta, as condições da proposta do concorrente, os negócios que o ente público mantém com a Caixa Econômica Federal, as disponibilidades de contratar a administração de ativos e de passivo previdenciário (FI 042 03).

É por meio do correio eletrônico que as reservas de hotel para colaboradores, que irão prestar serviço fora de sua localidade, devem ser realizadas (AD 019 02). Também é por meio do correio eletrônico que os novos serviços de auditoria são repassados às equipes que

prestam esse serviço, garantindo o sigilo e possibilitando questionamentos a distância (AE 004 02; AE 006 02). O correio eletrônico está substituindo, aos poucos, os formulários que circulavam em meio físico pela empresa (AD 15 02).

A Caixa Econômica Federal oferece ao cliente a oportunidade de receber, por meio do correio eletrônico, as informações de saldo e extrato de sua conta corrente, poupança e/ou fundos de investimento, ou outras informações que a Empresa, a seu exclusivo critério, venha a oferecer. O serviço é denominado e-CaixaPOSTAL e é descrito no MN CO 098 01. Sua importância consiste na criação de um canal de comunicação, prestação de serviços, fornecimento de informações e geração de negócios, a custos reduzidos, contribuindo para a dinâmica dos serviços disponíveis pela Internet. Na Figura 14, apresentam-se as unidades envolvidas na prestação de serviço e-CaixaPOSTAL e suas principais atribuições.

Segundo o MN CO 098 01, para ser usuário, o cliente deve cadastrar-se pelo endereço da Internet [www.caixa.gov.br/ecaixapostal](http://www.caixa.gov.br/ecaixapostal), acessando, também, a partir do *site* da CAIXA [www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br) e [internetcaixa.caixa.gov.br](http://internetcaixa.caixa.gov.br), informando os dados de sua conta e sua senha Internet do Internet CAIXA, para acesso seguro ao cadastramento no serviço. As informações são de responsabilidade do cliente, assim como mantê-las atualizadas. A Caixa Econômica Federal envia as informações solicitadas pelo cliente para o endereço de *e-mail* indicado por ele no cadastramento do serviço.

O acesso às informações é feito por meio da senha cadastrada. O cliente é responsável pelo uso e sigilo, arcando com os danos decorrentes da sua divulgação a terceiros e/ou do mau uso. É o cliente que opta pelo tipo e pela periodicidade das informações que quer receber, e tem a possibilidade, a seu critério e a qualquer momento, de fazer a alteração na sua opção. A Empresa estará autorizada a enviar *e-mails* ou qualquer outra forma de correspondência eletrônica para o *e-mail* indicado pelo cliente, a menos que ele indique o contrário no seu cadastramento neste serviço. A Empresa isenta-se de qualquer responsabilidade decorrente da não entrega das informações por falhas ou erros do cliente, do provedor de acesso à Internet usado pelo cliente ou falhas e/ou erros apresentados na rede, que impossibilitem a entrega e/ou o acesso ao conteúdo das mensagens (MN CO 098 01).

Ao se cadastrar para o serviço, segundo este manual normativo, o cliente declara que leu, entendeu e concorda com as condições do serviço e a qualquer momento pode optar por não mais receber informações via *e-mail*, devendo, para tanto, seguir o procedimento constante no *site* da Caixa Econômica Federal para suspensão do respectivo envio.

UNIDADES DA CAIXA	ATRIBUIÇÕES
SUADE/GEOPA	<p>Unidade gestora do e-CaixaPOSTAL.</p> <p>Definição de estratégias e parâmetros de uso do e-CaixaPOSTAL como canal de comunicação, prestação de serviços, fornecimento de informações ou geração de negócios.</p> <p>Estabelecer parcerias com as demais unidades para o desenvolvimento e operação do e-CaixaPOSTAL.</p> <p>Especificar padrões e controlar a qualidade do atendimento ao usuário.</p> <p>Gerir informações e estatísticas referentes ao desempenho do serviço.</p> <p>Determinar a adoção de medidas para garantir a manutenção do serviço, nos casos não previstos.</p>
UNIDADES GESTORAS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	<p>Responsáveis pelo conteúdo informativo e negocial incorporado aos <i>e-mails</i>.</p> <p>Analisar oportunidades de mercado para uso do e-CaixaPOSTAL em conjunto com as demais unidades envolvidas.</p> <p>Manter as informações e serviços disponibilizados atualizados e em consonância com o mercado.</p>
SUMAI/GENCO/GEMAC/GEMEC/GEREL	<p>Definir e avaliar o padrão visual das páginas e uso de recursos de mídia interativa, em conjunto com a GEOPA.</p> <p>Definir e acompanhar a utilização e a inserção da marca da CAIXA.</p> <p>Divulgar interna e externamente os serviços da CAIXA a serem oferecidos no e-CaixaPOSTAL, integrando-o às demais mídias.</p> <p>Programar as mensagens de divulgação, conforme estratégias específicas de <i>marketing</i>.</p>
SUTEC/ GERÊNCIAS NACIONAIS E DE FILIAL VINCULADAS	<p>Garantir a manutenção e operação dos recursos tecnológicos, <i>hardware</i> e <i>software</i>, envolvidos na disponibilização do e-CaixaPOSTAL.</p> <p>Desenvolver protótipos, aplicativos e modelos visuais, colocando-os em ambiente de produção a partir da homologação.</p> <p>Prospectar ferramentas tecnológicas para geração de novos serviços e páginas, que possibilitem incrementar o relacionamento ou negócios.</p> <p>Prestar consultoria à GEOPA e demais unidades envolvidas no processo acerca dos recursos tecnológicos existentes e disponíveis no ambiente interno e no mercado.</p> <p>Garantir padrão de segurança dos serviços e informações oferecidos.</p> <p>Prestar atendimento aos clientes do <i>Help Desk</i>.</p> <p>Fornecer dados brutos sobre informações cadastrais e registros de serviços executados para análise da GEOPA.</p>

**FIGURA 14 – Unidades envolvidas na prestação de serviço e-CaixaPOSTAL e suas atribuições**

Fonte: Adaptado do MN CO 098 01

A Empresa pode, a seu critério, cancelar o envio das informações ou alterar qualquer condição do serviço, mediante prévia comunicação enviada para o endereço de correio eletrônico indicado pelo cliente no cadastramento. As informações disponibilizadas ao cliente pessoa física são: extratos de conta corrente, com ou sem saldo de fundos de investimentos, com frequência diária, semanal ou mensal; extratos de poupança, com frequência semanal ou mensal; extrato mensal de fundos de investimento. As informações disponibilizadas ao cliente pessoa jurídica são: extratos de conta corrente, com ou sem saldo de fundos de investimentos, com frequência diária; extratos de poupança, com frequência diária; extrato mensal de fundos de investimento.

O extrato físico mensal de conta corrente, poupança e/ou fundos de investimento, após prévia comunicação, pode deixar de ser enviado para o endereço convencional do cliente. O e-CaixaPostal é gratuito, contudo pode ser estabelecida a cobrança de tarifa pelo uso do serviço, hipótese em que o cliente será comunicado previamente. Fica, entretanto, assegurado o recebimento de um extrato mensal gratuito por *e-mail*, conforme legislação em vigor. O envio de informações cessa automaticamente com o encerramento da conta corrente, poupança ou fundo de investimento do cliente ou caso seja identificado qualquer problema ou disfunção no *e-mail* indicado pelo cliente para o recebimento das informações. Apurada a utilização inadequada deste serviço, que venha a causar prejuízos à Caixa Econômica Federal ou a terceiros, haverá o imediato cancelamento do uso do serviço, identificando-se o responsável pelo ressarcimento dos prejuízos causados (MN CO 098 01)..

O manual normativo enfatiza que, com relação à política de privacidade dos dados coletados, o serviço e-CaixaPOSTAL baseia-se em princípios éticos de proteção à privacidade dos dados do internauta, informados voluntariamente para cadastramento no serviço e/ou obtidos de forma automática. As informações de caráter voluntário são usadas para possibilitar o tratamento personalizado dos clientes do serviço e as informações não serão repassadas a terceiros, salvo por determinação legal ou judicial.

Utilizando a opção 'dúvidas mais frequentes', disponível no endereço eletrônico, o cliente pode encontrar respostas para suas eventuais dúvidas e contatar o *Help Desk* CAIXA. O atendimento pelo *Help Desk* consiste em receber e responder a questionamentos sobre o serviço e-CaixaPOSTAL, com relação a opções de programação do serviço, questões técnicas relativas às funcionalidades do serviço, falhas no processo de recepção dos *e-mails*, mensagens de erro, sigilo das informações disponibilizadas, processo de atualização das

informações disponibilizadas, direitos e responsabilidades da Caixa Econômica Federal e do cliente referentes às condições do serviço, promover alteração cadastral, orientar o usuário sobre os canais de atendimento da CAIXA, disponíveis para o público em geral (MN CO 098 01).

Uma outra maneira utilizada para se comunicar com os clientes é a inserção de mensagens em documentos gerados para os mesmos. Essa forma de atuação está descrita no MN AE 057 00. São geradas mensagens de caráter nacional ou regional, de interesse promocional, mercadológico ou institucional da Empresa. As mensagens também podem ser de utilidade pública ou promocional de outros órgãos e entidades públicas, desde que coerentes com a estratégia da Caixa Econômica Federal. O GA sugere ou recebe demanda de inserção de mensagens em documentos e a encaminha, via correio eletrônico, para a GENCO que recebe e elabora proposta de mensagem.

Além dessas normas relacionadas à comunicação por meio do correio eletrônico na Caixa Econômica Federal, outros normativos tratam a respeito da comunicação na Empresa.

A comunicação interna é tratada no MN AE 028 02, que informa e orienta os empregados sobre políticas, diretrizes, metas e ações internas e externas, bem como sobre o papel da Empresa no contexto social, político e econômico do País. Busca motivar o corpo funcional a participar e se comprometer com a missão da Empresa, além de propiciar a elevação do nível de conhecimento dos empregados sobre os programas, produtos e serviços oferecidos. Desta forma, contribui para o aprimoramento profissional e o auto desenvolvimento dos colaboradores.

As atividades de comunicação interna definem, implementam, gerenciam e/ou utilizam veículos de comunicação, preparando e avaliando o conteúdo de informações com o objetivo de manter unicidade de forma e linguagem. Além disso, elaboram estratégias de apoio à política de recursos humanos, visando o envolvimento e a conscientização do público interno.

Os veículos de comunicação interna, conforme este MN, não substituem e nem eximem as áreas gestoras das orientações formais que devem ser realizadas por documentos de comunicação administrativa. A difusão de informações de interesse do público interno é feita, tempestivamente, por meio dos veículos oficiais de comunicação interna. Os veículos oficiais de comunicação interna são: o TV CAIXA, o Jornal da CAIXA, o Jornal Prêmio, o Portal Intranet CAIXA, a Easynet e o Urgente.



O TV CAIXA é um vídeo institucional apresentado em forma de revista eletrônica, com linguagem acessível e destinado ao colaborador, veiculado em fitas VHS, com duração média de 20 minutos e distribuição mensal a todas as unidades da Empresa. O objetivo é a divulgação tempestiva das informações, visando nivelar o conhecimento sobre os produtos e serviços, integrar as diversas áreas e reforçar as ações educativas e motivacionais.

O Jornal da CAIXA tem periodicidade mensal e tiragem de 78.000 exemplares e é enviado mensalmente para o endereço residencial dos colaboradores da ativa, aposentados e pensionistas, bem como ao endereço comercial dos empresários lotéricos. O objetivo é informar o público interno sobre as políticas, diretrizes, metas e ações da Empresa, divulgando seus produtos e serviços, bem como quaisquer fatos que possam contribuir para o bom desempenho e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

O Jornal Prêmio também tem periodicidade mensal, tiragem de 8.000 exemplares e é encartado ao Jornal da CAIXA e direcionado, especificamente, aos empresários lotéricos. Objetiva o aprimoramento da relação comercial com este segmento, a divulgação dos produtos e serviços e fornecer subsídios para que atuem como correspondentes bancários.

O Portal Intranet CAIXA corresponde à página inicial da Intranet. Organiza o acesso às demais páginas da rede, veicula campanhas publicitárias *on line* dirigidas ao público interno e reúne um *menu* de serviços para usuários. Facilita o acesso dos colaboradores às informações relevantes, procura padronizar a comunicação interna em meio eletrônico, assegurando a unidade da comunicação e o padrão da linguagem jornalística. Os boletins existentes ou que venham a ser criados deverão ser publicados, obrigatoriamente, na Intranet, em páginas específicas de cada área da Matriz, sendo proibida a sua divulgação pelo CAIXA-M@il. O Portal possui espaço próprio para inserção dos relatórios oficiais, tais como, Relatório Anual, Balanço Social, Demonstrativos Financeiros, possibilitando a consulta pelo público interno.

O Urgente é o boletim informativo eletrônico enviado diretamente para a caixa postal principal das unidades para divulgação a todos os colaboradores. Não tem periodicidade definida e possui espaço próprio na página do Portal Intranet CAIXA. Tem por função veicular informações consideradas relevantes, de âmbito nacional, e que exijam o imediato conhecimento por parte do público interno.

Notícias da Semana é um boletim eletrônico divulgado no Portal Intranet CAIXA que veicula diariamente as informações sobre a Empresa, sobre seus produtos e serviços e objetiva

manter os colaboradores a par dos principais acontecimentos da Empresa tendo como fonte de notícias as áreas da Matriz e os EN. Todas as edições são arquivadas para consulta, por título e data de veiculação, na própria página do Portal. A *Easynet* é o espaço disponível nas telas de auto-atendimento para pequena nota informativa. O objetivo é divulgar mensagens curtas, claras e objetivas e de interesse do público interno.

De acordo com o MN AE 028 02 é o Conselho Editorial que busca a padronização dos veículos de comunicação da CAIXA, assegurando uma unidade gráfica e editorial, garantindo a qualidade das informações e a tempestividade de sua divulgação junto ao público interno. É composto por um Conselho Diretor e um Conselho Executivo, com competências complementares. O Conselho Diretor é composto por todos os diretores da Empresa sendo sua competência avaliar e aprovar as pautas propostas para o Jornal da CAIXA e para o TV CAIXA. Busca também aprovar as edições da TV CAIXA, após a gravação de cada programa.

O Conselho Executivo é composto pelo Assessor de Imprensa da Presidência, Superintendente Nacional de Marketing e Relações Institucionais, Gerente Nacional de Marketing Corporativo, Superintendente Nacional de Administração da Rede de Vendas, Superintendente Nacional de Recursos Humanos, Superintendente Nacional de Cartões, Superintendente Nacional de Loterias e Jogos, Superintendente Nacional de Segmentos e Distribuição e Superintendentes Nacionais das demais áreas da Matriz, convidados mensalmente. É de sua competência sugerir, decidir e orientar sobre assuntos relevantes que mereçam ênfase nas edições dos veículos de comunicação interna. Cabe ao conselho analisar e aprovar as pautas apresentadas pela equipe de produção, assim como avaliar o resultado de cada edição e propor soluções de melhoria para os veículos (MN AE 028 02).

Segundo este manual normativo, para encaminhar sugestão de matérias para os veículos de comunicação, a área demandante envia solicitação por CAIXA-M@il para o GA da SUMAI responsável pela área, que a direciona para a GEMAC. A GEMAC analisa a necessidade de comunicação e elabora um plano de ação que é submetido à área gestora.

O Serviço de Atendimento ao Cliente Interno - SAC Interno foi implantado recentemente na Caixa Econômica Federal (24.04.2002). Recebe o nome institucional de Viva Voz. Possui como objetivos ser um canal de comunicação exclusivo para o encaminhamento de reclamações, sugestões, elogios e denúncia; utilizar as informações obtidas no serviço como fonte de informação para melhoria dos processos, produtos e serviços oferecidos e

promover a valorização dos clientes internos, permitindo-lhes que se integrem ao modelo de gestão participativa.

É papel da GESAC monitorar as ocorrências, analisar e encaminhar as sugestões, elogios, denúncias e reclamações às áreas demandadas; cobrar respostas e ações de melhoria aos responsáveis; gerar relatórios estatísticos e gerenciais; colaborar com a política de gestão participativa da Empresa; ajudar na antecipação de tendências, mudanças de estratégias e ampliação de atuação de mercado e identificar, precocemente, atos e procedimentos ilícitos.

As superintendências nacionais são responsáveis por nomear equipe para analisar e responder às demandas, encaminhadas ao SAC Interno pelo cliente interno, correspondentes às GN sob sua coordenação. Devem apresentar soluções tempestivas e viáveis às ocorrências e são responsáveis pelo resguardo do caráter sigiloso e estratégico das informações contidas nos relatórios gerenciais que receberem, no que se refere a eventuais divulgações a terceiros.

O cliente interno tem o direito de sugerir, reclamar, elogiar e denunciar sobre temas relacionados ao seu cotidiano na Empresa, mas somente serão aceitas sugestões, reclamações, elogios e denúncias pelo SIOUV. Todo e qualquer assunto ligado às áreas de atuação da Empresa podem ser abordados no SAC Interno, inclusive as demandas específicas de trabalho do colaborador com a Empresa. O cliente interno tem direito a sigilo da informação e a identidade poderá ser omitida.

O EN é responsável por nomear equipe para analisar e responder às demandas correspondentes às agências que estão sob sua coordenação. Deve apresentar soluções tempestivas e viáveis às ocorrências e guardar sigilo das informações contidas nos relatórios gerenciais, no que se refere a eventuais divulgações a terceiros.

O sistema está disponível na Intranet e caso já exista mensagens referentes ao assunto e motivo demandado pelo cliente interno, o SIOUV vai disponibilizá-las para consulta. Depois de conferi-las, o reclamante responderá se está satisfeito com as respostas obtidas ou se deseja incluir sua ocorrência no sistema e aguardar por outra resposta. Caso o cliente interno não concorde ou não tenha compreendido a resposta recebida, ele terá o direito a uma réplica.

As unidades acompanham e monitoram as demandas pelo SIOUV. São dois os caminhos: Via CAIXA-M@IL (a área demandada receberá mensagens referentes às ocorrências dos clientes internos no Outlook, onde possui *link* para a ocorrência) ou via Viva

Voz na Intranet (por meio do link 'consulta', a Unidade poderá, também monitorar as ocorrências que foram demandadas).

Para responder a ocorrência, basta a Unidade demandada abrir a mensagem do reclamante no SIOUV e clicar no botão 'responder' e preencher o campo de resposta, lembrando-se de salvar a mensagem. Automaticamente, será enviada mensagem ao cliente interno avisando da resposta, mesmo que sua identidade esteja em sigilo. Para delegar a ocorrência a outra área, basta justificar a ocorrência e clicar no botão 'transferir'. O cliente interno será avisado automaticamente sobre a transferência.

As ações de comunicação para o público externo são descritas no MN AE 048 02. O objetivo é alavancar o nível de comercialização dos produtos e serviços e divulgar a imagem corporativa da Caixa Econômica Federal, de acordo com as estratégias institucionais, dando soluções de comunicação. Essas ações são centralizadas na GENCO, tendo em vista a necessidade de unicidade de forma e de linguagem destas em todo o País. As sugestões de ações de comunicação, entretanto, devem ser encaminhadas à respectiva área gestora para a devida avaliação pelo GA e este é encarregado de repassá-la à GENCO/SUMAI.

Para garantir a efetividade, a SUMAI/GENCO solicita que a ação de comunicação seja divulgada pela SUMAI/GEMAC, previamente ao seu lançamento, a todos os colaboradores, privilegiando sua disseminação junto ao público interno, visando proporcionar informações necessárias à preparação adequada no atendimento ao público externo e eficácia da ação.

Toda campanha publicitária traz impressa nas peças o seu prazo de validade, que será o mesmo dos direitos de utilização de imagem adquiridos. A utilização indevida fora dos prazos estabelecidos é de inteira responsabilidade do Gerente da Unidade. A responsabilidade pelo conteúdo das informações constantes nas peças publicitárias é do gestor do produto e as alterações no produto, que estejam em desacordo com as peças publicitárias em uso, devem ser informadas pelo gestor do produto à SUMAI/GENCO para que seja efetuado o recolhimento das mesmas.

As ações de comunicação são planejadas com o gestor do produto/serviço e o gestor dos canais de distribuição, avaliando-se os impactos nos PV ou em qualquer outra Unidade da Empresa, a necessidade de reorganização de recursos humanos e as mudanças em processos de trabalho. Sempre que possível, são apoiadas por pesquisa de opinião ou de mercado realizadas pela SUMAI/GEMEC, para avaliação prévia da necessidade e/ou efetividade da

ação idealizada, ou, ainda, para aferir resultados finais, sob o ponto de vista negocial, garantindo, dessa forma, a melhoria contínua do desenvolvimento dessas ações.

A GENCO é responsável pelo acompanhamento de todas as etapas de desenvolvimento das ações de comunicação, compilando as informações recebidas dos agentes envolvidos, que servirão para alimentar o sistema de acompanhamento das ações e para montagem de processo. A SUMAI/GENCO, responsável por acompanhar a logística de distribuição, informa a sua finalização ao GA responsável. Ao final da ação, o Gerente de Atendimento deve elaborar relatório de avaliação e encaminhá-lo à SUMAI/GENCO, contendo objetivos alcançados, aspectos positivos e negativos da ação de comunicação e outros itens considerados relevantes. Esse relatório serve de subsídio para controle e avaliação final da ação de comunicação a ser elaborado pela SUMAI/GENCO.

## **4.2 A Agência Miramar**

### **4.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS E CARACTERIZAÇÃO**

O resgate dos antecedentes históricos da Agência Miramar foi obtido, principalmente, a partir de conversas informais e relato dos entrevistados desta pesquisa. A Agência não possuía nenhum tipo de registro em forma de texto, entretanto, disponibilizou álbuns de fotografias que às vezes possuíam alguma indicação com relação a datas ou fatos vivenciados e *e-mails* recebidos e enviados por ocasião de uma comemoração. A Agência também possuía duas fitas de vídeo que documentavam a história mais recente e subsidiaram esta pesquisa.

Constatou-se nos álbuns e entrevistas que a Agência Miramar da Caixa Econômica Federal foi inaugurada no mês de setembro de 1982. O primeiro endereço foi estabelecido na Praça XV de Novembro, s/n, na cidade de Florianópolis. Nesta época, o Sr. Sigfrido Francisco Carlos Geardino Graziano ocupava a função de Gerente Geral (GG) em Santa Catarina. Esta função equiparava-se à atual função de Superintendente de Negócios, sendo que uma de suas atribuições era designar os gerentes das agências. O Sr. Ermínio dos Anjos Filho foi o primeiro Gerente nomeado para a nova Agência.

Segundo os depoimentos, o nome Miramar foi escolhido em homenagem ao saudoso Miramar, tão estimado pela população florianopolitana, pois a nova Agência localizava-se nas proximidades de onde um dia ele existiu. O Miramar era um cais para embarque e desembarque de passageiros, construído por iniciativa da municipalidade. Foi inaugurado festivamente em 28 de setembro de 1928, em substituição ao trapiche municipal com prolongamento até a Praça XV de Novembro e representou uma melhor qualidade de vida para a população impulsionando o comércio da cidade. Na época da inauguração ainda havia no local um barzinho que recebia o nome Miramar. Há cerca de dois anos, a Prefeitura Municipal de Florianópolis construiu um monumento como forma de resgatar a história da cidade, assim como fez a Caixa Econômica à época da inauguração da Agência Miramar.

A edificação que abrigava a Agência foi adaptada para ser uma agência bancária, pois anteriormente funcionava no local o Hotel La Porta. Não ficou claro, no decorrer das entrevistas, o porquê da aquisição desta edificação pela Empresa. Um dos entrevistados relatou que a mesma havia sido tomada como pagamento de dívidas do antigo proprietário, porém essa informação não pôde ser confirmada. O fato é que a edificação revelou problemas estruturais com o passar do tempo. O imóvel desfrutava de ótima localização e a Caixa Econômica Federal, por esse motivo, resolveu implodi-lo. O objetivo era construir no seu lugar um novo prédio que atendesse as necessidades da Empresa.

Esta implosão ocorreu em meados da década de 80 e foi a primeira realizada no Estado de Santa Catarina tendo repercussão nos meios de comunicação. Um dos participantes da pesquisa lembrou ter assistido à implosão na televisão e ter ficado impressionado, ainda não era colaborador e achou uma atitude inovadora. Outro participante, porém, criticou o método de demolição escolhido pelo quadro de engenheiros da Empresa, definindo-o como uma forma desse grupo se destacar perante a sociedade e a própria Empresa. Verifica-se que o mesmo fato foi observado a partir de percepções diferentes em virtude dos conhecimentos e experiências distintas.

Os imóveis situados na proximidade da demolição eram construções bastante antigas. Proprietários de imóveis vizinhos detectaram, após a implosão do prédio da Caixa Econômica Federal, que a estrutura dessas construções estava comprometida e atribuíram o fato ao impacto causado pela implosão. Os proprietários, sentindo-se prejudicados, ingressaram com uma ação na justiça pleiteando o ressarcimento pelos prejuízos causados. Conforme relatado,

a empresa contratada para efetuar o serviço faliu e o terreno foi embargado para garantir futuras indenizações, se fosse necessário.

A nova edificação que a Caixa Econômica Federal pretendia executar não foi realizada. Atualmente funciona no terreno um estacionamento de veículos aberto ao público em geral. Este estacionamento é administrado pela ONG Moradia e Cidadania, antigo Comitê da Cidadania Contra a Fome e a Miséria dos Empregados da Caixa Econômica Federal (Comitê do Betinho), cujos recursos angariados são aplicados em um centro profissionalizante destinado à população carente. Este centro profissionalizante, localizado no alto da rua Felipe Schmidt, em Florianópolis, é dirigido pela ONG. A Agência Miramar possui algumas vagas no estacionamento, destinadas a colaboradores que necessitam usar veículo próprio para realizar suas atividades.

A Agência Miramar, mudou-se para o térreo do Edifício Cristal Center, localizado na rua Trajano, nº 11, esquina com a rua Vidal Ramos. Por falta de espaço físico, o serviço de Penhor foi transferido no início da década de 90 para um prédio situado na rua Osmar Cunha, nº 58. Os colaboradores e o serviço de Penhor pertenciam à estrutura da Agência. A comunicação era difícil e os novos colaboradores que chegavam na Agência custavam a assimilar que a Agência Miramar e o serviço de Penhor eram uma coisa só. Observe-se o relato de um dos funcionários a respeito de como era a comunicação entre o Penhor e a Agência:

Quase não tinha. Acontece que no dia-a-dia do Penhor, era como se nós fôssemos outra Agência. A gente era um pessoal separado. A gente não participava muito. Tem gente que nem conhecia a gente do Penhor, gente da Agência. (Operacional)

A comunicação formal acontecia nas reuniões gerenciais e por intermédio dos *office-boys* que conduziam a comunicação administrativa, pois só mais tarde surgiu o correio eletrônico. Havia um sistema chamado CaixaMemo, mas era acessado apenas por alguns colaboradores, por falta de equipamentos e de hábito. Foi um sistema de curta duração, aproximadamente dois anos, logo veio o correio eletrônico. No Penhor só havia um micro que abria esse sistema e na Agência não era muito diferente, conforme os depoimentos colhidos.

A interação entre as pessoas acontecia pelo telefone e nas atividades promovidas pelo Grêmio dos Funcionários da Agência Miramar. O Grêmio era bastante atuante nesta época, praticamente toda sexta-feira havia algum tipo de atividade. Em outras agências como, por exemplo, na Agência Anita Garibaldi havia um Boletim Informativo, enquanto na Agência

Miramar havia um jornalzinho chamado 'Alternativo', uma forma escrachada de contar o cotidiano organizacional. A seguir um depoimento a respeito do jornal.

Qualquer vacilo e você estava no próximo número do Alternativo. Era quase impossível passar pela Miramar e não fazer parte do jornalzinho. Era uma iniciativa da equipe, tinha muita criatividade. (Chefia)

As instalações não eram adequadas para o funcionamento de uma agência bancária, pois a circulação de pessoas era complicada, assim como alguns aspectos de segurança eram difíceis de serem observados. Ambientes como cozinha e sanitários estavam em situação precária, necessitando de adequações.

O Projeto de Reformulação das Agências da CAIXA, iniciado em 1997, beneficiou a Agência Miramar que teve esses problemas solucionados. A Agência mudou-se para rua Trajano, nº 187, no calçadão da Trajano, onde permanece até hoje. Neste endereço funcionava anteriormente outra dependência da Caixa Econômica Federal, a Central de Atendimento de Habitação (CEHAB). Esse modelo de atendimento centralizado das atividades habitacionais foi extinto pela Empresa em todo o País e descentralizado para as agências que compunham a região atendida pelas antigas centrais. Os colaboradores foram remanejados, mas alguns permaneceram no prédio, pois passaram a fazer parte do corpo funcional da Agência Miramar. Aproximadamente nessa época o 'Alternativo' deixou de circular. Os motivos não foram totalmente esclarecidos, pois alguns os associam à mudança na vida particular de um dos editores, outros à mudança do quadro gerencial que solicitou que os redatores amenizassem a linguagem. Aparentemente foi uma associação dos dois fatores.

A Agência administrou essa fase de transição, quando os serviços executados pela CEHAB foram transferidos aos poucos para outras unidades. A Caixa Econômica Federal continuou implementando mudanças em sua estrutura organizacional e, logo em seguida, extinguiu a Agência Desterro. A Agência Desterro era uma Agência que não dava o retorno financeiro desejado pela Empresa e devido à proximidade com a nova Agência Miramar, a mesma incorporou os colaboradores e os clientes da Agência Desterro. Outra mudança foi a extinção da Central de Atendimento ao Trabalhador (CAT) em nível nacional. Na cidade de Florianópolis, a CAT localizava-se na avenida Rio Branco, de modo que todas as agências do centro da cidade absorveram suas atividades. A Agência Miramar recebeu alguns colaboradores da CAT. Conforme os entrevistados, a primeira mudança estrutural sentida no Estado de Santa Catarina foi quando a Empresa instituiu o modelo de Unidades de Negócios,



criando cinco Escritório de Negócios no Estado, distribuídos em Florianópolis, Criciúma, Blumenau, Joinville e Chapecó.

Segundo os depoimentos, todas essas mudanças ocorreram em um intervalo de tempo muito próximo. Constata-se que a Agência Miramar mudaria de prédio de qualquer forma, devido a infra-estrutura deficiente e a fusão/extinção de outras unidades. O período foi conturbado e a mudança causou impacto sobre as pessoas, tornando a comunicação deficiente, conforme se observa no depoimento abaixo:

Foi uma fase difícil. [...], parecíamos invasores. [...] nos juntamos ao pessoal da antiga CEHAB. Depois, vieram os funcionários da Agência Desterro, e, logo em seguida, os seus clientes e os seus negócios. Recebemos alguns funcionários do CAT. [...] na época da mudança parecia uma Torre de Babel. Tinha horas que ninguém se entendia e os clientes estavam perdidos. (Operacional)

Para atender ao Projeto de Reformulação das Agências da CAIXA, o novo prédio necessitava de adequações. Algumas paredes foram demolidas e outras construídas, todo o piso foi trocado, a pintura foi refeita, os banheiros reconstruídos, divisórias antigas foram retiradas e novas foram colocadas em outro lugar, enfim quase tudo mudou. As mudanças na estrutura física aconteceram com a Agência funcionando normalmente. Para melhor compreensão é interessante ressaltar que a Agência Miramar é verticalizada. Possui subsolo, térreo, dois mezaninos, primeiro e segundo andar e antes da mudança os setores eram muito distantes. Os depoimentos, a seguir, ilustram como era a situação antes da inauguração.

Tinha barulho, poeira e mudanças. Meu setor funcionou no primeiro andar, no porão, no primeiro andar novamente e no terceiro. Cada mudança encaixota e desencaixota. Os clientes foram fiéis, acomodados ou não tinham outra escolha, não sei... (Assessoramento)

Eu trabalhava no mezanino e para conseguir uma informação a respeito de convênios, por exemplo, tinha que descer a escada, pegar o elevador para chegar na Retaguarda. A pasta ainda era incompleta (Chefia)

A Agência Miramar foi reinaugurada em 16 de novembro de 1998. Conforme os entrevistados, além das mudanças físicas houve a adoção de novas tecnologias no padrão de atendimento, novos terminais de auto-atendimento, mobiliário e o Penhor voltou a funcionar no mesmo prédio que os demais atendimentos. Na fita de vídeo, observa-se que a principal atração do evento de reinauguração foi a apresentação do 'casal de manezinhos, Seu Maneca e Dona Bilica'. A solenidade contou com a presença da prefeita municipal, Sra. Angela Amin, colaboradores da Caixa Econômica Federal de Brasília, colaboradores do Escritório de

Negócios Florianópolis, clientes, fornecedores e todos os colaboradores da Agência Miramar. No discurso, o Superintendente de Negócios chama a atenção dos presentes para o fato de a principal área da Agência Miramar ter sido destinada ao setor de Atendimento ao Trabalhador.

Em 1999 implantou-se o CAIXA-M@il, o correio eletrônico da CAIXA, em substituição ao CaixaMemo. Segundo os depoimentos, na Agência Miramar, um colaborador realizou treinamento para operacionalizar a nova tecnologia e o manual operacional foi colocado à disposição de todos os outros.

No álbum de fotos, encontrou-se um convite do evento denominado Miramaio. A primeira versão aconteceu em 25 de maio de 2001, quando houve um jantar dançante na Sociedade Lira Tênis Clube, em Florianópolis, com a apresentação da Orquestra Municipal de Indaial. Nessa ocasião, foram doados 1.100 kg de alimentos, distribuídos entre as instituições filantrópicas do Morro Santa Vitória, Centro Educacional Dom Orioni e ONG Moradia e Cidadania. O evento reuniu aproximadamente 500 pessoas, entre colaboradores da Caixa Econômica Federal, clientes e sociedade em geral como pode ser observado na gravação da fita de vídeo.

Conforme *e-mail*, constatou-se que a festa surgiu a partir da iniciativa de um grupo de Gerentes da Agência Miramar e a idéia foi acatada de imediato por todos os que iam tomando conhecimento. Depoimentos revelaram que, com relação à época da realização do evento, não houve um motivo específico, mas somente o desejo de confraternização, pois a escolha do mês de maio foi um processo aleatório, já que não queriam esperar até o mês de setembro quando a Agência aniversaria. Os recursos foram angariados a partir da venda de camisetas alusivas ao evento. Os alimentos foram doados por clientes da Agência e tudo foi administrado pelos colaboradores.

A Gerente Geral da Agência Miramar, na madrugada seguinte à realização do evento, remeteu um *e-mail* de sua residência para a caixa postal da unidade, destinado a todos os colaboradores. O *e-mail* transcrito revela uma liderança calcada em valores positivos para uma comunicação eficaz.

*‘Sonho que se sonha só, é só um sonho. Sonho que se sonha junto é realidade.’* (Grifo do original)

Obrigado por terem sonhado junto comigo. O nosso sonho virou esta linda realidade que foi a 1 MIRAMAIO. Um sonho que começou numa brincadeira minha, da Jane e da Glória [...]. Tomou um pouco mais de corpo, quando contamos o nosso, também informalmente para a

Lucinda. [...] ventilei a idéia com a Marta que já se animou toda, e já colocou um pouquinho de ‘pimenta’ no sonho. [...] Ao apresentarmos o ‘sonho’ para o Zeca, para a Eliane, para o Gevaerd, para a Roselaine, para o Renato, para a Joana, para a Miriam e para a Valmira, a aceitação foi tão imediata que não sobrou dúvida: o sonho estava compartilhado.

Daí para a frente, foi um tal de ‘mãos à obra’, que em 3 semanas o sonho foi se transformando em realidade. A Roselaine, a Joana e a Jane ‘sugando até o sangue dos clientes’ e viabilizando os patrocínios, que sem eles a festa não teria acontecido. [...] Vocês foram fantásticos, cada um fazendo a sua parte muito bem feita. [...] Se esqueci de citar alguém especial, me desculpem, mas por um lado é bom, quer dizer que teve muito mais gente se envolvendo.

Eu ouvi muitas coisas durante a festa, que foram muito gratificantes. Entre elas destaco duas: ‘esta foto vai ser histórica, é a 1º da Ag. Miramar em que o povo está FELIZ’ e a outra. ‘Parabéns, isto aqui foi uma aula prática de integração, de força de vontade e de união’.

[...] Me perdoem algum desgaste, alguma cobrança mais acentuada ou até mesmo dura. Eu sempre me pergunto uma coisa: VOCÊ QUER TER RAZÃO OU SER FELIZ? Eu prefiro sempre ser FELIZ. E espero que vocês também façam esta opção.

OBRIGADO A TODOS VOCÊS POR SEREM TÃO ESPECIAIS. [...]

Um Beijo para todos vocês e para suas equipes que participaram deste sonho.

A Agência Miramar e a Gerente Geral receberam muitos *e-mails* após o evento. Os *e-mails* foram enviados pelo Superintendente, Gerentes de outras agências, Gerentes da Agência Miramar e até por uma ex-funcionária que colaborou com a organização. De modo geral, todos os *e-mails* parabenizam a iniciativa, o trabalho em equipe e reconhecem o sucesso de público e crítica do evento. O *e-mail* cujo assunto se intitula ‘Evento Feliz’, ilustra essa situação:

Caros, esta primeira mensagem da semana quero dedicar a equipe da Agência Miramar pela excelência do encontro promovido na última sexta-feira. [...] Parabéns. Eis um belo exemplo a ser seguido. (Superintendente de Negócios, 2001)

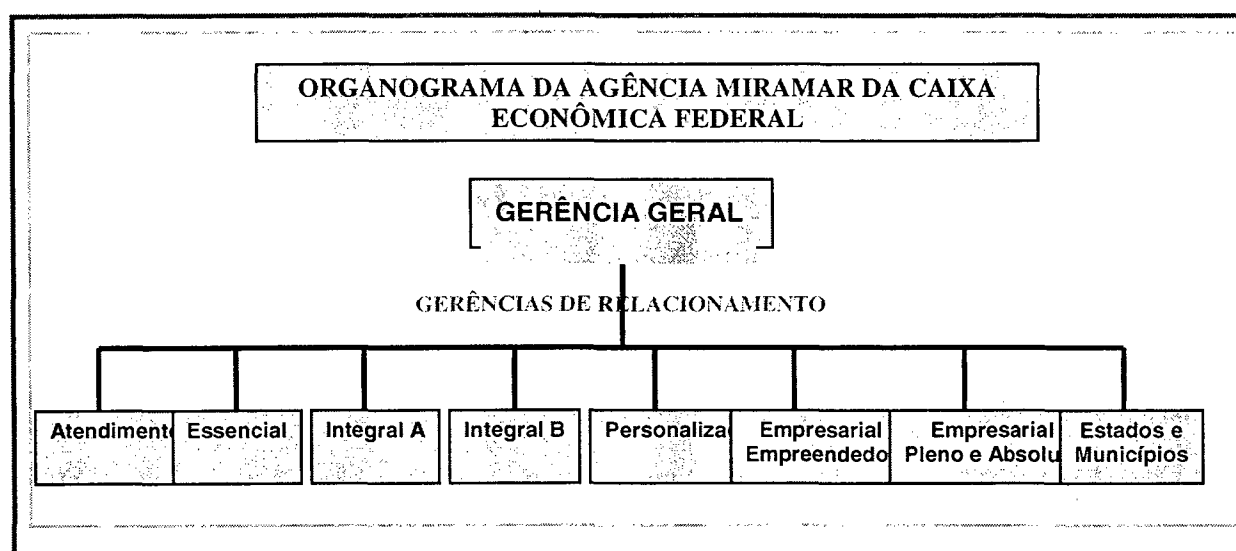
Da mesma forma, o *e-mail* com o título do assunto ‘Festaço’, enviado por um Gerente (2001), “*Parabéns, pela lição de trabalho em equipe*” (Grifo do original).

Por outro lado, alguns *e-mails* atribuem à liderança o crédito pelo bom resultado. Selecionou-se uma mensagem enviada por um Gerente Geral (2001) que escreveu: [...] vou resumir tudo com apenas uma palavra: ‘Arrombasse’. Selecionou-se, também, um outro, enviado por uma ex-funcionária que agradece a Gerente Geral por ela estar “[...] no comando do grande Jumbo que é a Miramar”.

A segunda versão da Miramaio ocorreu no dia 24 de maio de 2002, com *show* e baile com o conjunto *Volare’s Band* e teve o mesmo êxito, embora a Gerência Geral da Agência tenha sido assumida por um outro colaborador, praticamente um mês antes da realização.

A Agência Miramar, que em 1999 chegou a ter 108 colaboradores em seu quadro funcional, possui, em 2002, uma equipe de 60 colaboradores distribuídos nos seguintes segmentos: atendimento, essencial, integral (A), integral (B), personalizado, empresarial empreendedor, empresarial pleno e absoluto, estados e municípios e a gerência geral. Na estrutura organizacional da Caixa Econômica Federal a Agência Miramar está subordinada ao Escritório Institucional de Negócios Florianópolis.

O organograma atual da Agência Miramar está assim configurado:



**FIGURA 15 – Organograma da Agência Miramar**

Fonte: Caixa Econômica Federal (2002c)

#### 4.2.2 VALORES COMPARTILHADOS

Para atingir o objetivo de identificar os valores compartilhados pelos colaboradores de uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina, em relação à utilização do correio eletrônico, foram realizadas entrevistas. Os entrevistados pertenciam ao grupo chefias, assistentes ou operacionais e a amostra intencional levou em consideração o tempo de serviço na Agência Miramar, na Empresa e contemplou níveis de escolaridade distintos.

A pesquisa revelou ser a **organização** um valor compartilhado por todos os grupos estudados e em consonância com a Caixa Econômica Federal, pois a existência de normas claras e explícitas, referentes à utilização do correio eletrônico, é de conhecimento de todos os

entrevistados. Constatou-se que a preocupação com as normas e procedimentos acompanha o desenvolvimento de todos os processos na Agência Miramar, e não somente na forma como usam o correio eletrônico. Nas visitas e entrevistas realizadas observou-se que há uniformidade nos termos utilizados pelos colaboradores. Por exemplo: manual normativo, CAIXA-M@il, procedimentos, segurança da informação, recursos utilizados, lista de distribuição, catálogo de endereços, filtro de informações, SIGAT entre outros.

Outro valor compartilhado e afinado com a Empresa é a **obediência**. De modo geral, identificou-se na pesquisa a tradição de respeito às normas impostas pela Organização por entrevistados de todos os grupos. O uso prioritário desta ferramenta de informação e comunicação acontece em conformidade com o manual normativo que trata sobre o assunto, ou seja, a maior parte das mensagens vinculadas divulga informações sobre produtos e serviços e outra parte solicita providências como deseja a Empresa e é esposado pelos entrevistados quando indagados a respeito.

A **maioria das mensagens** é sobre produtos, alterações... Quando a CAIXA lança qualquer coisa. (Operacional)

Eu **detesto** aquelas **correntes**, que vem àquelas mensagens, que tu fazes um pedido, que tu vais mandar pra tantas pessoas. Às vezes quando é uma mensagem legal eu até dou uma lida e deleto. Eu não passo pra frente! (Operacional)

Às vezes quando vem aquelas coisas, que até é em *off*, né [...] às vezes vem bastante coisa engraçada, **coisinha rápida** [...] (Operacional)

A **harmonia** é um valor compartilhado entre os grupos e percebeu-se nas entrevistas uma preocupação, por parte dos entrevistados, em preservá-la quando utilizam o CAIXA-M@il, o correio eletrônico da Empresa. Conforme os depoimentos, o recebimento de mensagens divulgando correntes não agrada aos entrevistados, mas estes adotam a postura de ignorar o recebimento e não passá-la adiante. Com essa atitude procuram preservar um ambiente de relacionamento interpessoal adequado. Observou-se, nas visitas assistemáticas realizadas, um clima de cordialidade entre as pessoas.

Não peço para que parem de enviar porque é **indelicado** e **posso formar inimizades**. (Operacional)

As **correntes** circulam, mas **não é comum**. Não passo adiante é **proibido** e deleto sem ler. Eu recebo também outras mensagens, sempre em lista de distribuição. **Não vou criar caso, o que se deseja é um bom clima de trabalho**. Enquanto não houver abuso, não tem problema. O pessoal descontraí, não atrapalha o serviço. (Chefia)

No decorrer dos depoimentos os entrevistados reconhecem que as mensagens enviadas para as suas caixas postais são de boa qualidade e percebem uma melhoria crescente nas mesmas, decorrente de uma mudança na forma como as pessoas ‘pensam’ agora o correio eletrônico. A **qualidade** é um valor compartilhado entre os grupos e a Caixa Econômica Federal, que tem como um de seus valores fundamentais a busca permanente de excelência na qualidade de serviços.

Eu até acho que **melhorou bastante** isso aí (a qualidade). Eu acho que eles estão sendo bem mais **objetivos**, antes vinha aquele monte de ‘balela’. Eu não sei se eles foram **filtrando**, filtrando coisas, **até na cabeça das pessoas**. Porque antes vinha que dava vontade de deletar sem ler. (Operacional)

O **conteúdo**, a **forma**... De modo geral **está melhorando bastante a qualidade**. Com o CAIXA-M@il a gente acaba lendo mais e escreve melhor. O acesso à informação ficou rápido. (Assessoramento)

A **amizade** e o **coleguismo** são outros valores revelados nos depoimentos. A forma como o correio eletrônico é utilizado aponta haver um clima de relacionamento amistoso e de compreensão e apoio entre os colegas de trabalho. Este valor não está em consonância com o que a Empresa espera em relação ao uso do correio eletrônico. Apesar da proibição da vinculação de *e-mails* de cunho pessoal pelo manual normativo, os mesmos acontecem em todos os grupos pesquisados. Na visão dos entrevistados é uma forma de descarregar as tensões do dia-a-dia, colaborar para reforçar os laços de amizade dentro e fora da Empresa, melhorar o clima no ambiente de trabalho e, às vezes, até, uma forma de resolver problemas relacionados à Organização. A esse respeito, um depoimento ilustra a questão:

**Já tomei melhores decisões em função de haver contatado um amigo da rede** e ter recebido uma mensagem amistosa e que cooperou para que eu avaliasse melhor o momento. (Chefia)

Verificou-se que os entrevistados costumam enviar mensagens para colegas de trabalho da Agência Miramar e de outras unidades, assim como recebê-las. Apesar de parte dos empregados entrevistados ter acesso à Internet, não houve depoimento que citasse o envio de *e-mails* dessa natureza para o ambiente externo.

A **cooperação** é um valor compartilhado entre os grupos na utilização do correio eletrônico. Os colaboradores se sentem à vontade para oferecer ou solicitar ajuda em virtude

de situações vivenciadas na Empresa ou fora dela. Há determinadas circunstâncias que a Empresa apóia a vinculação de mensagens dessa natureza como, por exemplo, mensagens referentes a óbitos, missas, nascimentos, pedidos de doação de sangue entre outras. Estas mensagens, entretanto, devem ser enviadas da caixa postal unidade. Os entrevistados recordam ter recebido pelo menos uma vez mensagem relacionada a esse assunto referente a empregados da Agência Miramar. Relatam que receberam *e-mails* de colaboradores de outras unidades, via caixa postal unidade, solicitando ajuda financeira em virtude de perdas ocorridas em situação de trabalho, embora essa atitude não seja aprovada pela Empresa. Não há lembranças, porém, de mensagens dessa natureza vinculadas por empregados da Agência Miramar.

Pelo correio eletrônico recebem *e-mails* divulgando atividades sociais fora do ambiente de trabalho, mas na maior parte das vezes relacionados, de alguma forma, com a Caixa Econômica Federal. Seja o convite para uma reunião do Grêmio dos Funcionários ou para a visitação de algum evento que a Empresa esteja patrocinando. Um dos depoimentos citou o convite para participar do evento Mac Dia Feliz e outro lembrou de um *e-mail* recebido a respeito a um evento natalino para crianças carentes, que um dos colaboradores da Agência Miramar estava ajudando a promover e pedia colaboração. Em todos os casos, os entrevistados citaram que essas mensagens vêm direcionadas da caixa postal unidade. Aqui se identificou o valor **sociabilidade**.

Os entrevistados julgam que a comunicação se tornou mais democrática após a adoção do correio eletrônico. Atualmente todos têm acesso às informações de forma fácil e rápida, mesmo que a mensagem veiculada apresente benefícios somente a uma parte dos colaboradores e acarrete descontentamento nos demais, como foi lembrada a divulgação das tabelas de remuneração dos cargos. Com relação à participação no processo decisório, somente o grupo de chefias lembra de ter feito deliberações por intermédio dessa tecnologia. Os colaboradores sentem que este é um valor que poderia estar mais presente na rotina de trabalho, no entanto, reconhecem que está em evolução dentro da Empresa. A **democracia** não é um valor compartilhado entre os grupos no uso do correio eletrônico e conforme o manual normativo não é o objetivo dessa ferramenta de informação e comunicação.

A pesquisa revelou a **abertura** um valor pouco presente na utilização do correio eletrônico e não compartilhado por todos os grupos pesquisados. Os grupos de chefias e de assessoramento sentem-se incentivados pelo EN a mandar sugestões, relatando estratégias de

sucesso em sua esfera de atuação, à medida que observam que há divulgação. Os colaboradores do grupo operacional preferem a interação face a face com seus chefes imediatos. De modo geral os colaboradores de todos os grupos não percebem esse canal de comunicação como o mais adequado ao diálogo e próprio para discussões, pois o *feedback* é mais lento.

Segundo os depoimentos, observou-se que, normalmente, o envio de sugestões e discussões sobre os processos vivenciados na Empresa, passa por intermediários da comunicação devido à hierarquia da comunicação e não incentiva o empregado a expressar sua opinião pelo correio eletrônico.

O grupo de chefias identifica a flexibilidade como um valor associado à utilização do correio eletrônico. Por meio dele podem divulgar formas de trabalho para se adaptar às novas situações que se apresentam, em virtude de modificações no mercado financeiro, nas políticas do governo, em função de alguma circunstância gerada internamente entre outras. Normalmente preferem as reuniões, mas usam o correio eletrônico como forma de tornar a informação redundante. Os grupos de assessores e operacionais não associam a flexibilidade ao correio eletrônico em seus depoimentos.

Da mesma forma, o grupo de chefias associa o uso do correio eletrônico como uma ferramenta que auxilia a Empresa a manter-se competitiva no mercado, pois boa parte das mensagens ressalta as vantagens dos produtos como estratégia de venda. Com relação à fiscalização há depoimentos que citam:

**Eles não têm como saber**, eles não vão saber mesmo. (Operacional)

Se alguém resolve fazer uma sacanagem e **a mensagem bate lá em Brasília, pronto**. Na Agência [...] tem funcionário **suspenso**. (Chefia)

A **fiscalização** não aparece nos depoimentos como um valor compartilhado entre os grupos entrevistados, aparece tanto nos depoimentos das chefias como dos operacionais sendo que a percepção sobre o assunto é distinta.



#### 4.2.3 FORMAS DE UTILIZAÇÃO DO CORREIO ELETRÔNICO

Visando atingir o objetivo de caracterizar a forma de utilização do correio eletrônico em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina, foram coletadas informações por meio de entrevistas. Os participantes pertenciam ao grupo chefias, assistentes ou operacionais e a seleção da amostra intencional levou em consideração o tempo de trabalho na Agência Miramar, na Empresa e, por último, procurou contemplar diferentes níveis de escolaridade.

Com relação às mensagens vinculadas no correio eletrônico, procurou-se analisar os depoimentos de modo que se pudesse caracterizar as mensagens com relação à finalidade, ao destinatário, à quantidade e à qualidade dos conteúdos, ao padrão de interação no trabalho e à existência de barreiras à comunicação.

Na Agência, o correio eletrônico é utilizado para passar informações e fazer consultas a outras unidades da Caixa Econômica Federal, além de ser usado também para informar os colaboradores sobre as diversas atividades da Empresa e para se comunicar com colegas de trabalho e clientes pessoas físicas e jurídicas. A maior parte das mensagens recebidas divulga informações sobre os produtos e serviços oferecidos ao público externo. Uma outra parte das mensagens solicita providências e pode vir direcionada de outras unidades da Empresa, da própria Agência, de colegas de trabalho e de clientes pessoas físicas e jurídicas. Outro tipo de mensagem é aquela vinculada por associações como a APCEF e AGECEF. Esse padrão de comunicação, com relação à finalidade e ao destino das mensagens, é comum a todos os grupos pesquisados.

Pelo menos um entrevistado de cada grupo focalizado citou o recebimento de mensagens tipo correntes em sua caixa postal pessoal e todos afirmaram que não gostam de recebê-las. A maioria declarou não passar a corrente adiante e calar-se, para cultivar um ambiente de trabalho tranquilo. Conforme relato, material político e pornográfico também circulam na rede da Caixa Econômica Federal, embora o entrevistado tenha tomado conhecimento dessas ocorrências por intermédio de colegas que trabalham em outras unidades da Empresa, mas na Agência Miramar ainda não ouviu comentários sobre o assunto.

Os participantes do grupo de chefias enviam com maior frequência mensagens de consulta para as diversas unidades da Empresa, enquanto o grupo de assessoramento se

comunica com pessoas jurídicas. O grupo operacional não costuma enviar *e-mails*. Observam-se, a seguir, depoimentos que ilustram a forma de utilização do correio eletrônico mais usual entre os colaboradores do grupo operacional:

Não tenho muita paciência. Eu abro, leio o que interessa e já delete. Às vezes quando vem aquelas coisas, que até é em *off*, né, uma mensagem bonita, alguma coisa... E se faz tempo que não falo com alguém, eu mando para várias pessoas para dar um oi. Mas, assim de trabalho mesmo, raramente eu preciso. (Operacional)

Eu leio e arquivo em pastas o que interessa. Mando *e-mails* para clientes pessoas jurídicas solicitando documentação. Para outras áreas é difícil. Não mando *e-mails* pessoais, uso o de casa se preciso, mas recebo do pessoal da CAIXA. Não peço para que parem de enviar porque é indelicado e posso formar inimizades. (Assessoramento)

Constatou-se que não é comum os colaboradores enviarem mensagens para clientes pessoas físicas. Atribuiu-se tal ocorrência ao serviço oferecido na Internet denominado e-CaixaPOSTAL, administrado por uma área da Empresa chamada GEOPA.

A quantidade de mensagens difere com relação a cada grupo pesquisado. Em média, as chefias recebem trinta por dia, os assistentes quinze, enquanto os colaboradores do grupo operacional em torno de cinco. Constatou-se que a diferença do número de mensagens entre os grupos se deve ao fato de haver filtro nas informações e também porque as chefias e assistentes participam de listas de distribuição. Os participantes do grupo de chefias chegam a receber a mesma mensagem até quatro vezes no decorrer da semana e os assistentes duas vezes. Observe-se o relato dos participantes quando questionados a respeito do número de mensagens:

Ah!... É um caso sério. O EN fez até uma reunião com os Gerentes um dia desses para ver o que se pode fazer a respeito. Eu recebo mensagem da Matriz, do EN, da Agência, do Gerente de Mercado. É uma loucura! É muita quantidade de informação, repetição... Às vezes, as mensagens não são claras. (Chefia)

As mensagens poderiam ser reduzidas quase pela metade, pois todas que recebo do EN, recebo da Agência também. O problema é que não dá para sair do grupo da Agência, pois de lá recebo mensagens de todos os tipos e o [...] manda suas mensagens com despachos que preciso observar. (Assessoramento)

O único grupo satisfeito com a quantidade de mensagens é o operacional. Como se observa no depoimento a seguir, o filtro aplicado não constitui motivo de reclamação, pelo contrário os colaboradores de nível operacional não sentem falta de informação.

[...] Antes vinha muita coisa mesmo. Agora eles estão filtrando mais, o que interessa para tua área do que não interessa. Antes nós acabávamos recebendo meio tudo, sabe. Algum tempo atrás tu não recebias quase nada. Ia tudo para o teu gerente. Agora não [...] (Operacional)

Os depoimentos do grupo de chefias e de assessoramento relatam que a quantidade de informações disponibilizadas é excessiva para a realização de suas atividades. O grupo de chefias ressaltou que o mais difícil é selecionar com rapidez a informação útil para tomar a decisão mais adequada. Os grupos de assessores citam que recebem informações sobre assuntos que, às vezes, passam muito tempo sem que precisem deles para realizar nenhuma atividade ou que não estão diretamente ligadas às suas atividades do dia-a-dia. Quando precisam delas, por medo de seguir procedimentos ultrapassados, pesquisam na Intranet.

Os entrevistados do grupo operacional enfatizam o aspecto referente à facilidade de buscar as informações e o número de equipamentos disponíveis para uso atualmente.

Ficou mais fácil recuperar informações. Não é necessário mexer na papelada, praticamente acabou. Houve época em que era preciso um funcionário bem qualificado, que conhecesse a Empresa, e um *office-boy* para dar conta da abertura do malote diário da Agência. Eles classificavam, distribuíaam e depois arquivavam a correspondência. Não faz tanto tempo! (Operacional)

[...] Há bem pouco tempo tinha uns dois, três computadores em toda a Agência. Uma Agência com mais de cem funcionários! Porque era só papel e agora as pessoas reclamam quando têm que dividir um computador entre dois. (Operacional)

Um dos integrantes do grupo de chefias declarou enviar até vinte *e-mails* por dia, embora sua área seja uma exceção, pois o perfil dos clientes é essencialmente formal e virtual.

Todos os grupos aprovam a adoção do correio eletrônico e consideram boa a qualidade das mensagens que circulam na rede. Além da informação chegar rápido e ser atual, possibilita importar dados de outros sistemas da CAIXA. A esse respeito observaram que uma quantidade significativa de *e-mails* traz arquivos anexados, deixando as mensagens grandes. Julgam que poderiam ser mais concisas e objetivas. Os assuntos tratados quase sempre são importantes, compreensíveis, com boa formatação e os termos utilizados são conhecidos e de acordo com os manuais normativos.

Os colaboradores percebem que a qualidade da comunicação administrativa melhorou depois da implantação do correio eletrônico. A existência de formulários pré-formatados e a facilidade de *interface* com o sistema *Windows* são os principais motivos para que isso acontecesse. Um dos entrevistados observou que seria interessante que todos colocassem o

assunto das mensagens, pois quando isso não acontece há perda de tempo, pois é necessário clicar para saber do que se trata, deixando de ler algo mais urgente e importante.

Os relatos evidenciaram que a hierarquia da comunicação e os múltiplos estratos hierárquicos na Caixa Econômica Federal são barreiras para que a comunicação, através do correio eletrônico, seja mais eficaz. Impacta diretamente na quantidade de mensagens recebidas, principalmente no grupo de chefias, que deveria ficar com o tempo mais livre por ser responsável pelo desempenho das funções do processo administrativo e pela tomada de decisão. Entretanto, a implantação do correio eletrônico faz com que a intenção de comunicar seja alcançada rapidamente, favorecendo, inclusive, a uniformidade de linguagem.

Na Agência Miramar a comunicação chega na caixa posta principal da unidade e depois é repassada para as caixas postais adicionais de cada gerência de relacionamento e caixas postais pessoais. As chefias de cada área, ao receberem as mensagens, despacham de acordo com a necessidade para seus colaboradores, sendo que, às vezes, com cópia para o EN e Gerência Geral. Da mesma forma, quando é preciso enviar uma correspondência da Agência Miramar para outra Unidade, é preciso observar a linha hierárquica de comando; a exceção é para solicitar ou informar dados técnicos sobre atividades ou serviços. Um dos entrevistados explicou que quando recebe uma mensagem em sua caixa postal pessoal e precisa despachar com providências para outra Unidade da Empresa precisa remetê-la para a caixa postal da Agência e de lá a mensagem é remetida para fora. Constatou-se que o grupo de chefias tem maior conhecimento com relação a esta questão da hierarquia da comunicação e isso se deve ao fato que, com a implantação dos computadores, os próprios chefes passaram a elaborar as correspondências.

Sobre esse assunto, um colaborador fez a seguinte observação:

Outro problema é o alto grau de ao, ao nas mensagens recebidas. O último paga o 'pato' e assume a responsabilidade. (Chefia)

A preocupação com a maneira como a comunicação é administrada pelos empregados fica evidenciada na fala de um entrevistado que diz:

Eu tenho memória de pastinhas particulares que ninguém tem. (Chefia)

A falta de habilidade para usar os recursos do correio eletrônico ficou comprovada no decorrer das entrevistas. Os colaboradores informam que conhecem o necessário para administrar sua caixa de correspondência. Gostariam de usar mais recursos, porém as pressões

e o ritmo de trabalho imposto pela Empresa, impedem o aperfeiçoamento necessário, pois devem sempre trabalhar elegendo prioridades. O uso do aviso de ausência temporária, por exemplo, não foi citado por nenhum participante da pesquisa. Alguns sabem da existência do recurso, mas ainda não o colocaram em prática. A agenda eletrônica é usada pelos integrantes do grupo de chefias e o armazenamento de mensagens é utilizado em todos os grupos, mas não por todos os participantes dos grupos. O catálogo de endereços é utilizado por todos os participantes da pesquisa. Concluiu-se que, à medida que o tempo passa, mais recursos vão sendo conhecidos e que isso ocorre de acordo com a necessidade de trabalho de cada colaborador.

Um fato curioso e que ilustra a situação foi narrado em um depoimento. Uma mensagem direcionada da Matriz para uma grande lista de distribuição pedia posicionamento de cada participante. Acontece que a grande maioria se manifestava e clicava no botão reenvio. Resultado, cada participante da lista recebeu pelo menos setenta vezes a mesma mensagem e isso aconteceu até que alguém teve a lembrança de enviar uma mensagem aos participantes que dizia: “Pelo amor de Deus, ao responder não clique no botão reenvio, pois já recebi a mesma mensagem pelo menos setenta vezes”.

Um entrevistado relatou que se sente agredido pela falta de conhecimento dos colegas a respeito de regras da *netiquete*. Observe-se, porém, que a Empresa está atenta às necessidades, pois disponibilizou na universidade CAIXA um curso a esse respeito, assim como o de oratória.

A jornada de trabalho é um aspecto peculiar a cada grupo. O grupo de chefias entende que a duração do trabalho aumenta a cada ano, mas não é possível afirmar que isso se deve ao correio eletrônico, pois outros fatores como, por exemplo, o aumento da competitividade no mercado contribui para esse fato. Por outro lado, o grupo de operacionais informa que após a implantação do sistema de ponto eletrônico se passou a respeitar a jornada de trabalho e quando é necessário hora extra, as mesmas são compensadas. Para o grupo de operacionais, entretanto, o horário de seis horas de trabalho, coincidindo com o serviço de atendimento ao público impede a abertura diária do correio eletrônico, dependendo da atividade desempenhada pelo colaborador. Estes ficam após o horário de expediente para se manterem atualizados ou têm que chegar antes do expediente.

Esta preocupação foi corroborada na entrevista realizada com um colaborador do grupo de chefias que relatou ficar nervoso quando vê seus colaboradores lendo o CAIXA-

M@il no horário do expediente, com tantas atividades a serem executadas. Entende que os colaboradores estão certos, mas há um problema que precisa ser resolvido e após o raciocínio indaga:

[...] O que precisa ser feito?(Chefia)

O fato é que muitas vezes os colaboradores que administram a caixa postal principal da unidade ou as adicionais não conseguem enviar *e-mails*, em virtude de a caixa postal pessoal do colaborador estar acima do seu limite. Conforme relatado, isso acontece com frequência na caixa postal dos colaboradores operacionais que fazem o horário de seis horas de expediente. O grupo de assessoramento cumpre o mesmo expediente do grupo de chefias, mas assinam o ponto eletrônico.

Quanto à forma de realizar o trabalho, os que mais sentem o impacto do correio eletrônico em suas atividades são os integrantes do grupo de chefias, conforme pode ser observado no depoimento a seguir:

Tudo tem prazo, tudo tem prazo...É uma loucura! Antes a secretária agendava mensagens que cobravam prazos e alertava os setores. [...] Nós ficamos vítimas do *e-mail*. [...] A velocidade é tão grande. Quando tínhamos em caderno, nós sabíamos mais. Ganha-se em velocidade, mas não se ganha em qualidade de trabalho. Outra coisa é a curiosidade. Vicia as pessoas. Você se torna refém de uma máquina e é muito impessoal. Veja, por exemplo, um Gerente Geral, fica amarrado ao SIDEM, CRR, CAIXA-M@il e ao telefone. Antes os Gerentes Gerais iam aos setores, hoje não dá mais tempo. É um ponto de *stress* na vida diária. (Chefia)

Neste relato o entrevistado expressa sua percepção com relação ao excesso de dados, pressão e isolamento ocasionados não somente pela adoção do correio eletrônico, mas de outras tecnologias de informação para o controle de metas e controle de custos da Agência. Ficou evidenciado nas entrevistas que, de modo geral, a agilidade da informação acaba tornando a segurança vulnerável.

Outro ponto que surgiu foi a modificação na forma de uso de outros canais de comunicação. O telefone ficou praticamente à disposição dos clientes e para contatos internos, pois a Agência verticalizada dificulta a comunicação face a face. Reclamações a respeito do congestionamento de linha telefônica ocorrem, mas isso se deve ao fato que os clientes atualmente preferem não ir ao banco e o banco incentiva esse procedimento. Ainda acontece o uso do fax, porque muitas empresas e pessoas físicas não têm a tecnologia ou não possuem o hábito de usá-la.

Observam-se alguns aspectos no padrão de interação no trabalho, relacionado ao uso do correio eletrônico. Todos os grupos enviam mensagens para colegas de trabalho. Essas mensagens referem-se a atividades de trabalho, comentários sobre acontecimentos da Empresa ou da Agência, mensagens de amizade, mensagens de colaboração e apoio, mensagens para descontrair e compensar o *stress* do dia-a-dia e correntes.

Constatou-se que os colaboradores conhecem as normas com relação ao uso do correio eletrônico, mas isso não inibe a veiculação de mensagens de cunho pessoal. Questionados com relação a esse procedimento explicam que sabem estar vulneráveis, pois se alguém resolve enviar um desses *e-mails* para a Matriz serão punidos. Há caso de suspensão do uso em agência da capital. No entanto, percebem essa atitude como uma forma de descontrair, contribuir para o auto-desenvolvimento dos colegas e melhorar o clima no ambiente de trabalho. Um dos depoimentos ilustra a questão:

A gente acaba não cumprindo mesmo. Tu tens ali para usufruir. Eles não têm como controlar e, às vezes, chega alguma coisa tão legal que tu queres compartilhar. [...] Tem gente que acaba mandando bastante coisa e, às vezes, vem bastante coisa engraçada, coisinha rápida e isso é bom, isso dá uma descontraída. (Operacional)

Observa-se, pelos depoimentos, que as mensagens que circulam na rede são na grande maioria formais e impessoais e não alteram o emocional das pessoas. Houve menção às mensagens com o título falecimento e que causam um certo mal-estar, porém notícias sérias, que tragam consequência direta para a vida das pessoas na Empresa, são passadas primeiro em reuniões ou pessoalmente, em particular, e todos os grupos acham melhor que seja desta forma, pois sentem necessidade de compartilhar as informações.

Também não é costume emitir sugestões ou opiniões pelo correio eletrônico, principalmente em situações que dizem respeito à Agência, pois colaboradores de todos os níveis preferem a comunicação face a face porque é possível avaliar o impacto da mensagem imediatamente. Relatam que se sentem bem à vontade para fazer isso na Agência Miramar. No entanto, é comum as chefias serem questionadas e chamadas a se posicionar por intermédio dessa ferramenta de informação e comunicação.

O grupo de chefias costuma enviar mensagens ao EN a respeito de estratégias implantadas e que deram certo em sua área de atuação, mas há relatos de pouco questionamento com relação aos procedimentos operacionais da Empresa. Segundo os entrevistados, os *e-mails* enviados recebem respostas e é fácil controlar e cobrar se for necessário, pois há a ferramenta de reenvio das mensagens.

Alguns entrevistados gostariam de poder abrir em casa seus *e-mails*, mas sabem que isso não é possível devido à necessidade de segurança da informação. Também é possível avaliar que o impacto dessa medida causaria um aumento no número de mensagens enviadas, tanto formais quanto informais.



### 4.3 Interpretação dos conteúdos

#### 4.3.1 A INFLUÊNCIA DOS VALORES COMPARTILHADOS SOBRE A FORMA DE UTILIZAÇÃO DO CORREIO ELETRÔNICO

Com base na pesquisa realizada verificou-se que, desde sua origem a Caixa Econômica Federal teve vocação social e popular, voltada para a promoção de benefícios às classes menos favorecidas. O Governo, por intermédio da criação desta Empresa, buscou promover valores como a economia, traduzida no incentivo à poupança; e inibir atividades antiéticas como a especulação. De forma democrática, atende, na atualidade, pobres e ricos, como no início atendia príncipes e escravos.

Da mesma forma, observou-se na história da Agência Miramar a mesma coerência, pois desde a escolha do nome da nova agência revelou o desejo de resgatar a cultura local, associá-la a um empreendimento que visava uma melhor qualidade de vida para a população e, ao mesmo tempo, revestiu-a de popularidade. Preservou a identidade de uma Empresa popular e que valoriza a cultura nacional.

A missão da Empresa acompanhou-a no decorrer da história, pois a intermediação de recursos financeiros continuou sendo somente um meio utilizado para melhorar a qualidade de vida da população e não um fim em si mesmo. Os valores fundamentais são atender as expectativas dos clientes e da sociedade; buscar qualidade nos serviços; manter o equilíbrio financeiro; ter conduta ética e respeitar e valorizar as pessoas (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2002a).

Como toda administração pública federal direta e indireta, adota o Código de Ética dos Funcionários Públicos Federais e deseja que os valores maiores, compartilhados por seus colaboradores, sejam a dignidade, traduzida no respeito a si mesmo, a compostura, o zelo com a coisa pública, a eficácia e os princípios morais. A Empresa parte da premissa que o colaborador é um ser humano integral quando os fatos e atos verificados na conduta diária em sua vida privada interferem no conceito da vida funcional. Constatou-se que a adoção do Código foi uma imposição legal, decorrente do Decreto nº 1.171/94, gerada pelas expectativas do ambiente externo com relação aos serviços públicos, mas concluiu-se que vem ao encontro dos valores organizacionais esposados pela Caixa Econômica Federal.

A Empresa utiliza todas as forças de comunicação para divulgar os valores que pretende sejam percebidos pela sociedade em geral. Conforme o MN AE 053 02, a marca CAIXA foi escolhida com a participação do público interno e externo e verificou-se que buscou reforçar a imagem popular da Empresa. O conceito 'Aqui o Brasil Acontece' reforçou o valor de atender a expectativa da sociedade. Da mesma forma, a escolha de parceiros para associar a marca é pautada na tradição, credibilidade e idoneidade e vem ao encontro de todos os valores organizacionais declarados.

Pelo critério de escolha dos diretores e conselheiros demonstra valorizar o conhecimento adquirido formal, informalmente e as atitudes éticas. O processo de comunicação também é valorizado, pois observou-se no organograma que a superintendência responsável (SUMAI) é subordinada diretamente à presidência da Empresa.

A Caixa Econômica Federal soube aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo para expandir os negócios, mas não deixou de valorizar a cultura e a história nacional ao longo do tempo. As mudanças tecnológicas a impulsionaram para a necessidade de mudanças organizacionais, principalmente as relacionadas ao processo de comunicação, e, desta forma, acompanhou o mercado mantendo-se competitiva. A pesquisa corrobora Crane e Bodie (1996) que afirmam ser as tecnologias de informação e comunicação, no setor bancário, uma das maiores influências para mudança tanto em nível operacional como estratégico.

A concorrência do mercado internacional, ocasionada pela globalização, foi outro fator que levou a Empresa a repensar a sua capacitação interna e adotar novas tecnologias capazes de atender as necessidades de clientes e colaboradores em tempo real. Foi um investimento relacionado à racionalidade da Empresa e que mudou a maneira de fazer as coisas, pois, desde a gestão da comunicação em aspectos menos complexos, como o arquivamento de documentos, até o atendimento dos clientes, sofreu profunda modificação.

Verificou-se na pesquisa que a Agência Miramar passou por uma série de mudanças e a maior parte decorrente de mudanças estruturais e tecnológicas implementadas na Empresa a partir de 1997, quando passou a adotar um modelo mais descentralizado de gestão. As mudanças implementadas oportunizaram a modernização de recursos materiais, inclusive a aquisição de computadores, o que favoreceu o processo de comunicação, pois quando o CAIXA-M@il foi adotado os colaboradores estavam mais familiarizados com a tecnologia e o número de equipamentos era suficiente para os acessos. A mudança estrutural favoreceu a comunicação organizacional e interpessoal na Agência, aproximando setores antes distantes.

A pesquisa nesse sentido corroborou a teoria, pois indicou a relação entre a estrutura e a comunicação.

A esse respeito, toda a estrutura da Empresa é servida pelo CAIXA-M@il e foi o primeiro serviço disponibilizado na Intranet para as agências, assim como o correio eletrônico foi a primeira aplicação prática da Internet, conforme Pereira (2000). Possibilitou novas formas de relacionamento dentro da Empresa, pois é possível se comunicar com qualquer colaborador do País, inclusive com grupos por meio de lista de distribuição, aproximando pessoas com pensamentos comuns ou que exercem o mesmo tipo de atividade. Possibilitou também, uma nova forma de relacionamento com o ambiente social e, nesse sentido, concluiu-se que a Empresa saiu-se bem, conquistando um prêmio de destaque em Atendimento por *e-mail* em 2002, o serviço e-CaixaPOSTAL. A norma destaca a importância de todas as Unidades se envolverem no processo e não só a área de *marketing*. Também destaca a observância de princípios éticos referentes à proteção da privacidade dos dados (MN CO 098 01). Na pesquisa realizada na Agência verificou-se que o e-Caixa-POSTAL demonstrou ser um serviço eficaz, pois mensagens para clientes pessoas físicas acontecem raramente.

O conjunto dos 76 manuais normativos pesquisados enfatiza o uso do correio eletrônico e seus formulários e destaca que essa tecnologia zela pela integridade e temporalidade da informação, de forma a preservar a imagem institucional da Caixa Econômica Federal. Está programado para enviar mensagens de alerta aos colaboradores que não regularizam pendências em seu controle de frequência e funciona como um instrumento de controle quando algumas comunicações devem ser obrigatoriamente arquivadas por um prazo determinado para comprovar uma ordem (MN AD 080 00). Funciona como documento comprobatório perante a justiça, quando o recebimento do correio eletrônico pode ser comprovado (MN AD 029 05, 2002), e agiliza o processo de negociação (FI 042 03). Há circunstâncias em que as normas indicam o uso do correio eletrônico associado a outro canal de comunicação. O MN FP 076 03 descreve uma situação em que o correio eletrônico não é considerado um meio seguro de comunicação.

Com relação à comunicação com o público externo, verificou-se que todas as ações de comunicação desenvolvidas têm o objetivo de alavancar o nível de comercialização dos produtos e serviços e divulgar a imagem corporativa da Empresa dando soluções de comunicação. Há preocupação para que sejam divulgadas, privilegiando o público interno,

visando proporcionar informações necessárias à preparação adequada no atendimento ao público externo e eficácia da ação (MN AE 048 02). Uma outra maneira utilizada para se comunicar com os clientes é a inserção de mensagens em documentos gerados para os mesmos. As mensagens são de caráter nacional ou regional, de interesse promocional, mercadológico ou institucional da Empresa e podem ser de utilidade pública ou promocional de outros órgãos e entidades públicas, desde que coerentes com a estratégia da Caixa Econômica Federal (MN AE 057 00).

Constatou-se que a Caixa Econômica Federal espera que seus colaboradores prestem um atendimento eficiente e qualificado e o comportamento desejado é de um colaborador ágil, pró-ativo, bem informado e que tenha respeito às pessoas, enfim, que atenda as suas expectativas. Competitiva, oferece vários canais de atendimento aos clientes, mas, de forma democrática, enfatiza o MN OR 020 00 que é o cliente quem escolhe o canal que prefere utilizar. Neste aspecto concluiu-se que um manual normativo voltado para a qualidade no atendimento representa um avanço para a consecução dos objetivos organizacionais, pois reforça os valores que a Empresa deseja que sejam compartilhados por seus colaboradores.

Numa Empresa em que há um manual normativo para cada atividade ou situação prevista, a implantação em abril de 2002 de uma norma voltada ao padrão de atendimento das pessoas representa uma nova realização. Da mesma forma, a recente implantação do Serviço de Atendimento ao Cliente Interno, um canal de comunicação exclusivo para o encaminhamento de reclamações, sugestões, elogios e denúncia e que tem o objetivo de utilizar as informações obtidas no serviço para melhoria contínua, valorizar os clientes internos e permitir que se integrem ao modelo de gestão participativa. Nenhum dos entrevistados citou o Serviço de Atendimento ao Cliente Interno em seus depoimentos, tendo-se atribuído isso ao fato que a maior divulgação ocorreu somente através do Jornal da CAIXA no mês de novembro.

A comunicação interna informa e orienta os colaboradores sobre políticas, diretrizes, metas e ações internas e externas, bem como sobre o papel no contexto social, político e econômico do País. Busca motivar o corpo funcional a participar e se comprometer com a missão da Empresa, além de propiciar a elevação do nível de conhecimento, mas não substitui e nem exime as áreas gestoras das orientações formais que devem ser realizadas por documentos de comunicação administrativa. O TV CAIXA, o Jornal da CAIXA, o Jornal

Prêmio, o Portal Intranet CAIXA, a *Easynet* e o Urgente são os canais utilizados (MN AE 028 02).

Identificaram-se nas normas alguns valores que a Empresa deseja que estejam implícitos no processo de comunicação e sejam compartilhados por seus colaboradores. O respeito traduzido no acesso às normas, a proibição de mensagens discriminatórias, a privacidade de dados dos internautas e dos colaboradores que utilizam o Serviço de Atendimento ao Cliente Interno. Os valores competência, qualidade, competitividade e eficiência, evidenciadas na riqueza de detalhes quando a Empresa descreve os procedimentos para cada situação apresentada, e o uso prioritário do correio eletrônico destinado à divulgação de produtos e serviços, assim como consultas de ordem operacional. O valor comprometimento quando a comunicação interna tem por objetivo motivar o corpo funcional a participar e se envolver com a missão da Caixa Econômica Federal. Outro valor evidenciado é a fiscalização traduzida no controle das correspondências pela auditoria.

A pesquisa realizada verificou que a introdução do correio eletrônico na Caixa Econômica Federal inaugurou um novo conceito de comunicação dentro da Empresa. Deu mais agilidade na distribuição das informações por parte da Empresa, quebrando barreiras geográficas, departamentais e hierárquicas. Propiciou maior facilidade de acesso às mesmas por todos os colaboradores, não importando se estes são colaboradores de carreira, estagiários ou terceirizados. Em 1999, o colaborador que ocupou o cargo mais alto de direção da Empresa no Estado afirmou em uma reunião: “Quando o dinossauro mexe a cabeça em Brasília, três dias depois a cauda começa a balançar em Santa Catarina”. Essa declaração refletia uma realidade que a adoção do CAIXA-M@il, o correio eletrônico da CAIXA, deixou para trás. Decididamente fez com que essa lembrança de um dos entrevistados faça parte de um passado que embora seja recente, fique parecendo muito distante.

Neste contexto, verificou-se que a obediência, a organização, a harmonia, a qualidade, a amizade, o coleguismo, a cooperação e a sociabilidade são valores compartilhados entre os grupos entrevistados nesta pesquisa, quando utilizam o correio eletrônico e influenciam o seu uso. Os valores organização e obediência encontram-se listados na tabela elaborada por Tamayo e Gondim (1996) e estão associados à gestão, neste caso específico, com a gestão da informação e comunicação na Agência Miramar. O valor tradição também está associado à gestão e, embora não tenha sido citado nos depoimentos,

constatou-se na pesquisa documental que contribui para a preservação da memória da Agência.

Os valores amizade, coleguismo, cooperação e sociabilidade conforme a pesquisa dos autores estão associados à interação no trabalho e representam o maior grupo identificado. A harmonia, segundo Tamayo e Gondim (1996), está associada ao respeito aos colaboradores. Por último, a qualidade associa-se à eficiência e eficácia. Não emergiu na pesquisa o fator inovação. Entretanto, a caracterização da forma de utilização do correio eletrônico revelou outros aspectos que necessitam de destaque.

Há congruência de valores entre a Empresa e os grupos pesquisados nos valores qualidade, obediência e organização e no grupo de chefias ainda se identifica a competitividade e a fiscalização. A associação com os valores respeito, competência, eficiência e produtividade não foi estabelecida nos depoimentos prestados.

Conforme relatado, percebeu-se que a aplicação dessa tecnologia de informação e comunicação, entretanto, não resolveu todos os problemas referentes à comunicação organizacional. Pelo contrário, novas barreiras à comunicação organizacional surgiram exigindo uma solução. Na verdade, o processo de comunicação humana é complexo e como são as pessoas que fazem com que as organizações efetivamente existam não poderia ser diferente. Além disso, a intrincada estrutura organizacional da Caixa Econômica Federal torna a questão ainda mais difícil de ser resolvida.

A hierarquia da comunicação flexibiliza que as Unidades de menor nível hierárquico possam dirigir-se diretamente às de nível superior, nos casos em que se fizer necessário solicitação ou repasse de dados técnicos sobre atividades e serviços sendo uma tentativa de amenizar os múltiplos estratos hierárquicos existentes. No entanto, as regras indicando quem deve se comunicar com quem, para todas as outras situações, é responsável pelo aumento do número de mensagens que circulam na rede. Além disso, a existência de formulários eletrônicos com mensagens pré-formatadas, que, a princípio, deveriam agilizar a comunicação, muitas vezes torna-se ineficaz, pois existem áreas que, por disponibilizarem tal formulário, fecham outros canais de comunicação e a Agência fica no aguardo da resposta pelo tempo que for necessário ou telefonando e enviando *e-mails* para outras áreas. Outro ponto a ser destacado refere-se à proibição de veiculação de mensagens de caixas postais pessoais para caixas postais de unidades, exceção feita ao envio de mensagens para a própria Unidade de lotação do colaborador, o que também aumenta a quantidade de mensagens.

A hierarquia da comunicação e os múltiplos estratos hierárquicos refletem diretamente na rotina de trabalho dos colaboradores do grupo de assessoramento e chefias, sendo que estes últimos são os que mais sentem o seu efeito. Recebem grande parte da comunicação com redundância em função das listas de distribuição particulares e de listas de distribuição de unidades que vão sendo criadas, deixando de empregar o tempo utilizado para administrar a sua caixa postal pessoal e a caixa postal adicional da Agência no desempenho das funções de planejamento, organização, direção e controle das atividades sob sua responsabilidade.

Outro aspecto evidenciado nos depoimentos dos grupos de assessoramento e chefias e que influenciam o uso do correio eletrônico são as pressões e o ritmo de trabalho para o cumprimento das metas impostas pela Organização. Afetam o fluxo das mensagens de forma quantitativa, pois o número de *e-mails* cobrando resultados, passando orientações referentes a novas estratégias e informando resultados da performance são significativos. Por outro lado, a responsabilidade pelo cumprimento das mesmas e o tempo sempre exíguo não favorece a comunicação em dois sentidos por intermédio do correio eletrônico, sendo utilizado para o repasse de orientações no padrão vertical descendente e solicitações para outras áreas da Empresa com menor frequência. Embora não tenha sido possível comprovar, no decorrer das pesquisas, que as pressões e o ritmo de trabalho interferem na qualidade das mensagens, é possível levantar a hipótese que isso também ocorra.

A falta de competência com o uso efetivo dos recursos aparece como outro aspecto influenciador no uso do correio eletrônico, pois faz com que seja subutilizado pela maioria dos integrantes dos três grupos pesquisados.

Identificou-se na pesquisa que outros valores, não compartilhados por todos os grupos, como a abertura, a competitividade, a democracia e a flexibilidade, também influenciam na dinâmica de utilização do correio eletrônico de grupos específicos.

Esta pesquisa apontou que a posição ocupada pelo pesquisado na hierarquia da Empresa determina a forma de utilização deste canal de comunicação. Quanto maior o grau na hierarquia entre os pesquisados, maior o número de informações a serem administradas no correio eletrônico. Também, quanto maior o grau na hierarquia maior o número de mensagens enviadas. O grupo operacional utiliza basicamente o correio eletrônico como um canal para receber informação, enquanto que o grupo de assessoramento e de chefias o utiliza um pouco mais para a comunicação em dois sentidos.

Percebeu-se, nos depoimentos prestados pelos grupos, que as boas notícias costumam circular primeiramente na rede, enquanto aquelas que irão afetar negativamente a vida das pessoas na Organização costumam ser passadas preferencialmente em reuniões, através do telefone ou pela rede de boatos. Segundo os depoimentos, a comunicação face a face ainda é a preferida pelas chefias e pelos subordinados. Há indícios, nos depoimentos prestados pelos entrevistados dos grupos de chefias e de assessoramento, que a própria comunicação interpessoal do dia-a-dia esteja sendo afetada, tornando-os um pouco mais isolados em função do excesso de dados, da cobrança por resultados e controle exercido por todos os outros tipos de tecnologias de informação adotados pela Empresa nos últimos anos. Talvez esse sentimento, esposado nas entrevistas, contribua para a proliferação de redes informais no CAIXA-M@il.

Constatou-se que o uso prioritário do correio eletrônico está em consonância com os objetivos que a Empresa pretendia alcançar ao adotar esta tecnologia de informação e comunicação, pois a maior parte das mensagens recebidas pelos colaboradores divulga informações sobre os produtos e serviços oferecidos ao público externo e outra parte das mensagens solicita providências. Os valores compartilhados organização, isto é, existência de normas claras e explícitas a respeito do uso do correio eletrônico; e obediência, tradição de respeito às ordens da Empresa, são fundamentais para que isso aconteça na Agência Miramar. No entanto, verificou-se que as redes informais emergiram em todos os grupos pesquisados por influência dos valores compartilhados amizade, cooperação, coleguismo, sociabilidade e harmonia.

Os grupos de assessoramento e chefias mostraram-se mais afinados com os valores da Empresa, mas suas comunicações são influenciadas pelas barreiras à comunicação: hierarquia rígida, múltiplos estratos hierárquicos, isolamento, excesso de dados, pressões e ritmo de trabalho, além de outros valores não compartilhados. A falta de competência com o uso dos recursos afeta todos os grupos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

A necessidade de comunicar acompanha o homem no decorrer da história e, à medida que as organizações foram se proliferando e se desenvolvendo, compreender a comunicação organizacional tornou-se cada vez mais imperativo. A era da informação exigiu processos dinâmicos e trocas mais rápidas, em consequência as tecnologias de informação e comunicação apresentaram uma nova realidade. O correio eletrônico é uma das tecnologias pioneiras nesta área, estando presente em empresas do mundo inteiro, e a Caixa Econômica Federal, uma instituição com 141 anos de existência, com mais de 55.000 (cinquenta e cinco mil) colaboradores distribuídos em todo o País e um dos principais órgãos para execução das políticas públicas do governo federal, passou a adotá-lo em 1999.

Neste contexto, a Miramar, a maior agência da Caixa Econômica Federal em número de colaboradores do Estado de Santa Catarina e uma das maiores em volume de negócios, incorporou essa tecnologia ao seu cotidiano. No entanto, é sabido que o sucesso na introdução de uma nova tecnologia de informação e comunicação está intimamente relacionado com a cultura organizacional onde será inserida. Os valores são elementos que permeiam todos os processos, pois revelam as preferências e funcionam como um guia para o comportamento diário dentro da organização. Por isso, julgou-se importante analisar de que maneira os valores compartilhados na utilização do correio eletrônico influenciam o uso dessa tecnologia de informação e comunicação definindo-se como sendo o objetivo geral do trabalho.

Como objetivos específicos, buscou-se, inicialmente, descrever as normas relacionadas aos valores organizacionais e as normas que regulamentam o processo de comunicação, na Empresa. Como demais objetivos específicos, procurou-se identificar os valores compartilhados pelos colaboradores de uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina, em relação à utilização do correio eletrônico. Depois, procurou-se caracterizar a forma de utilização do correio eletrônico na agência selecionada para o estudo. Por último,

buscou-se estabelecer a influência dos valores compartilhados pelos membros organizacionais dessa agência, na utilização do correio eletrônico.

O problema de pesquisa foi estruturado para responder de que maneira os valores organizacionais subjacentes ao processo de comunicação pelo correio eletrônico influenciam a utilização dessa tecnologia de informação e comunicação em uma agência da Caixa Econômica Federal em Santa Catarina.

A Caixa Econômica demonstrou interesse por estudos dessa natureza quando, em 1999, o Escritório de Negócios Florianópolis realizou um encontro com representantes de todas as agências sob sua subordinação para discutir problemas relacionados à comunicação, e as pessoas evidenciaram descontentamento com as tecnologias de informação e comunicação utilizadas naquele momento. Nessa época despertou-se o interesse pelo assunto e tempos depois se obteve a autorização para realizar a pesquisa. A escolha do correio eletrônico ocorreu mais tarde, pois, até então, essa tecnologia não existia na Empresa. O tema, porém, continua na pauta de discussões, pois nas entrevistas foi revelado que ainda recentemente os gerentes de agência foram convocados para discutir problemas relacionados à utilização do correio eletrônico. É importante ressaltar que, quando, no mês de maio, iniciou-se a pesquisa de campo, o Gerente Geral da Agência Miramar prontamente colocou-se à disposição para ajudar no que fosse necessário.

Desta forma, a escolha do tema atendeu aos interesses da Empresa e desta pesquisadora, além de atender ao interesse acadêmico, pois a área de concentração do Curso de mestrado em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, compreende a gestão institucional. Além disso, observou-se a carência de estudos na área da comunicação organizacional.

Visando atingir o objetivo de descrever as normas relacionadas aos valores organizacionais, na Caixa Econômica Federal, foi realizada a pesquisa documental, da qual concluiu-se que os valores fundamentais da Empresa são atender às expectativas dos clientes e da sociedade; buscar qualidade nos serviços; manter o equilíbrio financeiro; ter conduta ética e respeitar e valorizar as pessoas. A CAIXA adotou o Código de Ética dos Funcionários Públicos Federais e espera que os valores compartilhados pelos colaboradores sejam a dignidade, a compostura, o zelo com a coisa pública, a eficácia e os princípios morais. A adoção deste código foi uma imposição legal, mas concluiu-se que vem ao encontro dos valores organizacionais esposados pela Caixa Econômica Federal. A missão da Empresa

acompanhou-a no decorrer da história, pois continua sendo melhorar a qualidade de vida da população.

A Empresa usa todas as forças de comunicação para divulgar os valores que pretende sejam percebidos pela sociedade em geral e a marca CAIXA buscou reforçar sua imagem popular, assim como o conceito 'Aqui o Brasil Acontece' reforçou o valor de atender a expectativa da sociedade. Adotou em 2002 uma norma voltada para a qualidade no atendimento, representando um avanço para a consecução dos objetivos organizacionais, pois reforça os valores que deseja sejam compartilhados por seus colaboradores.

Buscou-se responder ao segundo objetivo da pesquisa, referente à descrição das normas que regulamentam o processo de comunicação na Caixa Econômica Federal e pesquisou-se, também, na Intranet, todas as normas que citam o correio eletrônico em seu texto para corroborar a integração do manual específico do correio eletrônico com as demais normas existentes.

A comunicação escrita é formada por atos administrativos normativos e não normativos. Os primeiros definem as normas, as diretrizes básicas e a sistemática de trabalho a ser seguida. Os atos administrativos não normativos são de caráter informativo ou consultivo, utilizados para a comunicação entre as unidades, os colaboradores e pessoas físicas ou jurídicas. A comunicação eletrônica é um tipo de ato administrativo não normativo, não possuindo parâmetros de elaboração previamente definidos. É possível a veiculação de outros atos não normativos por seu intermédio. Todos os atos emitidos em meio impresso ou eletrônico devem seguir a linha hierárquica de comando, porém, as unidades de menor nível hierárquico podem dirigir-se diretamente às de nível superior de outras áreas, nos casos que solicitem ou informem dados técnicos sobre atividades ou serviços.

Cabe ao emitente do ato zelar pela segurança da informação. Os atos administrativos são padronizados quanto à forma e ao conteúdo sendo distintas as orientações de um ato para outro. Os de abrangência nacional devem ser divulgados a todos os colaboradores, que não podem alegar desconhecimento para se eximirem de responsabilidade.

O correio eletrônico possibilita a criação e envio de mensagens, inclusive com data programada, protegidas ou confidenciais e o reenvio das mesmas, possuindo recursos. Os principais benefícios ou facilidades oferecidas são a *interface* amigável, a agilidade, a redução do fluxo de papéis e do uso de outros meios de comunicação, o aumento de produtividade, a integração com outros aplicativos da Empresa e facilita as atividades de auditoria. A

prioridade é a divulgação de informações sobre produtos e serviços ou para solicitações de providências, sendo proibido o uso para fins particulares e mensagens discriminatórias.

O conteúdo das mensagens é sujeito à auditoria, por tratar-se de documentos de comunicação administrativa. Devido à hierarquia na comunicação, as mensagens enviadas de caixa postal pessoal devem ser encaminhadas a outra caixa postal pessoal, exceção feita somente para a caixa postal de sua unidade de lotação. Todos os colaboradores, inclusive estagiários e prestadores de serviço, podem ser cadastrados no CAIXA-M@il, porém é proibido o cadastramento de menores de 18 anos, e a utilização de endereço @caixa.gov.br na *Internet* é restrita a colaboradores da Empresa e unidades.

O conjunto de manuais normativos enfatiza o uso do correio eletrônico e seus formulários e destaca que essa tecnologia zela pela integridade e temporalidade da informação, de forma a preservar a imagem institucional da Caixa Econômica Federal, estando presente em todas as atividades desempenhadas na Empresa.

As ações de comunicação para o público externo têm o objetivo de alavancar o nível de comercialização dos produtos e serviços e divulgar a imagem corporativa da Empresa, dando soluções de comunicação. Essas ações devem ser divulgadas privilegiando sua disseminação junto ao público interno, visando proporcionar informações necessárias à preparação adequada no atendimento ao público externo.

A comunicação interna informa e orienta os colaboradores sobre políticas, diretrizes, metas e ações internas e externas, bem como o papel no contexto social, político e econômico do País. Busca motivar o corpo funcional a participar e se comprometer com a missão da Empresa, além de propiciar a elevação do nível de conhecimento, mas não substituem e nem eximem as áreas gestoras das orientações formais, que devem ser realizadas por documentos de comunicação administrativa. O TV CAIXA, o Jornal da CAIXA, o Jornal Prêmio, o Portal *Intranet* CAIXA, a *Easynet* e o Urgente são os canais utilizados. O SAC Interno é um canal de comunicação exclusivo para o encaminhamento de reclamações, sugestões, elogios e denúncia. O objetivo é utilizar as informações obtidas no serviço como fonte de informação para melhoria contínua e promover a valorização dos clientes internos, permitindo-lhes que se integrem ao modelo de gestão participativa.

Identificou-se nas normas que a Empresa deseja que estejam implícitos no processo de comunicação e sejam compartilhados por seus colaboradores os seguintes valores: respeito,

competência, qualidade, competitividade, eficiência, comprometimento, fiscalização, hierarquia, obediência, organização e produtividade.

A pesquisa prosseguiu visando responder ao terceiro objetivo, ou seja, identificar os valores compartilhados pelos colaboradores da Agência Miramar em relação à utilização do correio eletrônico. Concluiu-se que os valores compartilhados são a organização, a obediência, a harmonia, a qualidade, a amizade, o coleguismo, a cooperação e a sociabilidade. O grupo de chefias associa o correio eletrônico à flexibilidade e à competitividade. Há congruência entre a Empresa e os grupos pesquisados nos valores qualidade, obediência e organização e nas chefias ainda se identifica a competitividade e a fiscalização. A associação com os valores respeito, competência, eficiência e produtividade não foi identificada nos depoimentos.

A próxima fase buscou descrever a forma de utilização do correio eletrônico na Agência Miramar, representando o quarto objetivo da pesquisa. Identificou-se que, na Agência, esse meio é utilizado basicamente para passar informações sobre produtos e serviços, fazer consultas a outras Unidades, informar aos colaboradores as diversas atividades da Empresa, receber informações de associações de colaboradores e para se comunicar com colegas de trabalho e clientes pessoas físicas e jurídicas.

A pesquisa revelou que o grupo operacional utiliza o correio eletrônico para manter-se atualizado, enquanto o grupo de chefias e assessoramento como mais um canal de comunicação. O único grupo satisfeito com a quantidade de mensagens é o operacional e os demais julgam que há excesso de dados, porém todos aprovam o correio eletrônico e consideram boa a qualidade das mensagens que circulam na rede, observando que a qualidade da comunicação administrativa melhorou depois da implantação do correio eletrônico.

Observaram-se alguns aspectos referentes às relações estabelecidas no ambiente de trabalho. As mensagens para os colegas são sobre as atividades de trabalho, acontecimentos da Empresa ou da Agência, mensagens de amizade, mensagens de cooperação, solidariedade e para descontrair. Preferem emitir opiniões e sugestões face a face porque é possível avaliar o impacto da mensagem imediatamente e somente as chefias são questionadas e chamadas a se posicionar por intermédio do correio eletrônico.

Identificou-se nos depoimentos dos grupos de assessoramento e de chefias que a hierarquia da comunicação, os múltiplos estratos hierárquicos, as pressões e o ritmo de trabalho, o isolamento, o excesso de dados são barreiras à comunicação pelo correio

eletrônico. A falta de competência com o uso dos recursos é uma barreira à comunicação, presente no depoimento de todos os grupos. A intenção de comunicar é alcançada rapidamente, favorecendo, inclusive, a uniformidade de linguagem, mas a segurança dos procedimentos fica vulnerável, pois a informação muda o tempo todo e o correio eletrônico trouxe também a modificação na forma de uso de outros canais de comunicação.

O quinto objetivo desta pesquisa procurou estabelecer a influência dos valores compartilhados pelos membros organizacionais na utilização do correio eletrônico na Agência Miramar. Constatou-se que o uso prioritário do correio eletrônico está em consonância com os objetivos que a Empresa pretendia alcançar ao adotar esta tecnologia e os valores compartilhados *organização* e *obediência* são fundamentais para que isso aconteça na Agência Miramar. Verificou-se que as redes informais emergiram em todos os grupos pesquisados, por influência dos valores compartilhados *amizade*, *cooperação*, *coleguismo*, *sociabilidade* e *harmonia*. Os grupos de assessoramento e de chefias mostraram-se mais afinados com os valores da Empresa e suas comunicações são influenciadas pelas barreiras à comunicação, hierarquia rígida, múltiplos estratos hierárquicos, isolamento, excesso de dados, pressões e ritmo de trabalho, além de outros valores não compartilhados. A falta de competência com o uso dos recursos afeta todos os grupos.

Finalmente, para encerrar essa análise e tentar cumprir o objetivo geral proposto de examinar a influência dos valores compartilhados sobre a forma de utilização do correio eletrônico, concluiu-se, segundo a pesquisa documental realizada e os depoimentos prestados, que os valores compartilhados influenciam **fortemente** o uso do correio dos integrantes do **grupo operacional** e apenas **parcialmente** o uso dos integrantes dos **grupos de assessoramento e de chefias**, pois as barreiras à comunicação, que foram identificadas, também determinam o uso, além de outros valores não compartilhados entre os grupos.

Relacionando os dados obtidos na pesquisa e a fundamentação teórica, concluiu-se que a cultura da Agência Miramar é funcionalista. A comunicação é burocrática, exige-se um comprometimento com as normas e procedimentos, para manter um ambiente estável e previsível. A racionalidade é o modelo desejado, devendo haver homogeneidade nos termos e na forma de colocação das idéias para que tudo seja entendido conforme esteja previsto, e os erros não devem acontecer e, se possível, devem ser normatizados. A Caixa Econômica Federal, entretanto, busca soluções de comunicação, sendo que a implementação do correio eletrônico e o Serviço de Atendimento ao Cliente Interno demonstram esse compromisso.

## 5.2 Recomendações

Considera-se, ao apresentar as recomendações, que a principal contribuição de um trabalho de pesquisa básica voltado para as organizações é a coleta de dados e a apresentação de informações com as devidas correlações, para, desta forma, tentar contribuir com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e a consecução dos objetivos organizacionais.

Tendo em vista a complexidade do processo de comunicação e a importância do entendimento da cultura organizacional, entende-se que as organizações podem se beneficiar com novas pesquisas associadas ao tema. Nesse sentido, considera-se relevante apresentar algumas sugestões e entre elas cita-se o estudo, enfocando a terceirização dos serviços e seus reflexos para a comunicação e a cultura organizacional.

Outra linha de pesquisa seria a investigação a respeito da percepção dos clientes com relação à implantação de novas tecnologias de informação e comunicação e as conseqüências no padrão de atendimento para o público em geral. Uma abordagem enfocando se houveram mudanças culturais decorrentes da implantação de novas tecnologias de comunicação e informação também seria importante. Outra sugestão para pesquisa seria o estudo sobre os desdobramentos da implantação recente do Sistema de Ouvidoria Interna na Caixa Econômica Federal.

Enquanto outros órgãos da administração pública se empenham para passar de um modelo de administração burocrática para uma administração gerencial, a pesquisa revelou indícios de que a Empresa, alvo deste estudo de caso, já alcançou este objetivo. Recomenda-se, entretanto, a busca contínua de mecanismos que possam assegurar à Caixa Econômica Federal atrair e manter um quadro funcional qualificado e motivado, tomando a precaução que os valores entre os grupos pesquisados não se distanciem.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M.; ALVES, A. A. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares ... In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 12.

ALBERTIN, A. L. Modelo de comércio eletrônico e um estudo no setor bancário. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 64-76, jan./mar. 1999.

ARANTES, N. Como promovemos as relações e o entendimento: o subsistema de comunicação. In: \_\_\_\_\_. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1995. cap.8. p. 259-286.

ARGYRIS, C. Incompetência hábil. In: \_\_\_\_\_. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 17-27.

BALDWIN, C. Y. Debate: what is the future of banking? **Harvard Business Review**, v. 68, n.4, p. 144-161, jul./aug. 1991.

BAR, F. L. **Informação e comunicação organizacional numa empresa de energia elétrica**. 1995. 287f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

BARBETA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.

BARDWICK, J. M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). **O líder do futuro**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998. cap. 14. p. 145-156.

BARTOLOMÉ, F. Ninguém confia plenamente no chefe – e daí?. In: ARGYRIS, CHRYS, et al. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 3-15.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.

BOFF, L. H.; HOPPEN, N. Correio eletrônico, trabalho cooperativo e gerência da informação: a integração a partir de um estudo experimental. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais do 18. Encontro anual da associação dos programas de pós-graduação em administração**. Curitiba: ANPAD, 1994, v. 2, p. 64-79.



BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1987.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Histórico da Caixa Econômica Federal**. Brasília: 1975.

\_\_\_\_\_. **Guia de referência I: operações básicas**. Brasília: CEF, jun. 1999.

\_\_\_\_\_. **Histórico da CAIXA**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 18 ago. 2002a.

\_\_\_\_\_. **Jornal da Caixa**. Brasília: CEF, n. 104, set./out. 2002b.

\_\_\_\_\_. **Redesenho do banco comercial: a evolução do modelo de segmentação da Caixa**. Brasília: CEF, 2002c.

\_\_\_\_\_. **Manual Normativo TE 029 02: cadastramento de usuários: recursos computacionais**. Brasília: CEF, 2002d.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar/abr, 2000.

CARVALHO, A. de O. Tecnologias da informação na gestão da saúde. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 195-205, mar./abr. 1998.

CASTELLANI, M. R.; ZWICKER, R. Informatizando a comunicação na universidade: uma análise cultural. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.2, p.10-18, abr./jun. 2000.

CHANLAT, J. *et al.* **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COVEY, S. Especial – expo management 2001 – Brasil. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 29, p. 19, nov./dez., 2001.

CRANE, D. B.; BODIE, Z. Form follows function: the transformation of banking. **Harvard Business Review**, v. 74, n.2, p. 109-117, Mar./Apr. 1996.

DRUCKER, P. F. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1973.

\_\_\_\_\_. Especial – expo management 2001 – Brasil. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 29, p. 19, nov/dez, 2001.

\_\_\_\_\_. **O melhor de exame: o futuro já chegou**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br>>. Acesso em: 06 jan. 2003.

ELLIS, C. A. *et al* Groupware: some issues and experiences. **Communications of the ACM**, v.34, n.1, p. 39-58, Jan. 1991.

FERREIRA, A. A. *et al.* Gestão empresarial: a gestão da mudança. In: \_\_\_\_\_. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. cap. 18. p. 239-243.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S. A. – CIASC**. 1996.119F. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FLEURY, M. T. L. Introduzindo uma dimensão soft nos estudos hard – cultura e tecnologia de informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.2, p.7-9, abr./jun. 2000.

FLEURY, M. T. L.; *et al.* Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 16. p. 273-292.

FRAGA, V. F. Cultura da autocrítica: possível lugar de conversas e encontros produtivos. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 145-169, nov./dez., 1999.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron; MacGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

GABARRO, J. J. Comentário retrospectivo. In: ARGYRIS, CHRYS, *et al.* **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 39-42.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun. 1995.

HALL, R. H. Comunicações. In: \_\_\_\_\_. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. cap. 9. p. 132-147.

HAMPTON, D. R. **Administração: Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

HANDY, Charles B. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KIESLER, S. Mensagens ocultas nas redes de computadores. In: ARGYRIS, CHRYS, et al. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 193-207.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1994

LEITÃO, S. P.; CARVALHO, P. R. P. Organizações de aprendizagem: resistências culturais. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 4, p. 25-46, jul./ago. 1999.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1998.

MEIRELLES, F. de S. **Informática: novas aplicações com o uso de microcomputadores.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MIGUELES, C. P. O exercício do poder pelos administradores e a motivação dos empregados: algumas considerações teóricas sobre esta relação. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 113-138, maio/jun. 1999.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000. cap. 9. p. 193-207.

MONTGOMERY, I.; BENBASAT, I. Cost/benefit analysis of computer based message systems. **MIS Quartely**, v. 7, n.1, Mar. 1983.

MORAES, R. Sistemas de trabalho, globalização e social. In: \_\_\_\_\_. **A reengenharia do espírito: estilos de administração empresarial para a nova era.** Rio de Janeiro: Record, 1996. p. 13-18.

MORGAN, G. A criação da realidade social. In: \_\_\_\_\_. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. cap. 5. p. 115-144.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática.** 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

NICHOLS, R.; STEVENS, L. Ouvindo as Pessoas. In: ARGYRIS, CHRYS, ET AL. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 43-55.

PASOLD, L. C. **Comunicações nas relações humanas e organizacionais.** 2. ed. Florianópolis: Estudantil, 1989.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 7-24, nov./dez. 1999.

PEREIRA, M. A. C. **Correio eletrônico**. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/email.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2000.

PEREIRA, M. J. L de B., FONSECA, J. G. M. Decisões empresariais. In: \_\_\_\_\_. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. cap. 4. p. 79.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. Especial – expo management 2001 – Brasil. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 29, p. 31, nov./dez. 2001.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 3. p. 55-69.

RAMOS, A. G. Política cognitiva – a psicologia da sociedade centrada no mercado. In: \_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. cap. 5. p. 108-114.

RANSON, S. *et al.* The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas** 4.ed. São Paulo: Summus, 1986.

REINHARD, N. Recursos de groupware: contexto e pesquisas na FEA/USP. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.2, p.5-6, abr./jun. 2000.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, F. A. **Aprendizagem em organizações: o uso da Internet**. 2001.130 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

ROGERS, C.; ROETHLISBERGER, F. J. Barreiras e portas para a comunicação. In: ARGYRIS, CHRYS, *et al.* **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 31-39.

SALM, J. F. **Comunicação: Disciplina, Mudança e Organização em Aprendizagem**, ago. a dez. 2000. Notas de Aula.

SANTOS, A. R. dos. Tipos de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999. cap. 2. p.26.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. São Francisco, Califórnia: Jossey Bass, 1992.

SCHWARTZ, E. Especial – expo management 2001 – Brasil. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 29, p. 27, nov./dez., 2001.

SHIRLEY, R. Um modelo de análise da mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 37-43, nov/dez, 1976.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 79-99, jan./fev., 2000.

SILVA, S. M. da; FLEURY, M. T. L. Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 19-29, abr./jun. 2000.

SIMCSIK, T. **OMIS: Organização, métodos, informação e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1993, v.1.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, n.3, p. 339-358, Sep. 1983.

SOUZA, H. E. L. de. **Cultura organizacional: um estudo de caso do uso da tecnologia de informação Intranet**. 2000.153 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. Comunicação e negociação. In: \_\_\_\_\_ **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999. cap. 18. p. 385-407.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO W. (org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TEERLINK, R. Especial – expo management 2001 – Brasil. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 29, p. 35, nov./dez., 2001.

TICHY, N.; CHARAN R. Rapidez, simplicidade, autoconfiança: uma entrevista com Jack Welch. In: ARGYRIS, CHRYS, et al. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 211-227.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994. p. 13-43.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. cap. 4. p. 44-48.

ZANELLI, J. C. **Comunicação: disciplina Mudança e Organização em Aprendizagem**. Florianópolis: UFSC. mar. a jul. 2001. (Notas de Aula).

**ANEXO – DECRETO N° 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994**

Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, e ainda tendo em vista o disposto no art. 37 da Constituição, bem como nos arts. 116 e 117 da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e nos arts. 10, 11 e 12 da Lei n° 8.429, de 2 de junho de 1992,

**DECRETA:**

**Art. 1°** Fica aprovado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, que com este baixa.

**Art. 2°** Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética, inclusive mediante a constituição da respectiva Comissão de Ética, integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente.

Parágrafo único. A constituição da Comissão de Ética será comunicada à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, com a indicação dos respectivos membros titulares e suplentes.

**Art. 3°** Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.  
Brasília, 22 de junho de 1994, 173° da Independência e 106° da República.

**ITAMAR FRANCO**  
Presidente da República

## APÊNDICES



**APÊNDICE A - LISTA DOS MANUAIS NORMATIVOS PESQUISADOS**

- AD 006 06 - Prevenção Contra os Crimes de Lavagem de Dinheiro
- AD 015 02 - Arquivo - Guarda e Recuperação de Documentos e Informações
- AD 019 02 - Reserva de Hotel
- AD 029 05 - Gerenciamento de Contratos
- AD 080 00 - Segurança Itinerante
- AE 004 02 - Auditoria em Unidades da CAIXA
- AE 006 02 - Auditoria em Controladas, Coligadas e Fundações
- AE 008 01 - Publicidade Legal, Oficial e de Caráter Jurídico
- AE 012 02 - Feiras e Exposições
- AE 028 02 - Marketing - Comunicação Interna
- AE 048 02 - Ações de Comunicação Para o Público Externo
- AE 053 02 - Identidade Corporativa
- AE 057 00 - Inserção de Mensagens em Documentos Gerados Para Clientes
- CO 003 03 - Cobrança Bancária Caixa - Aspectos Gerais
- CO 061 06 - Caixa Hospitais
- CO 098 01 - e-CaixaPOSTAL
- CO 125 00 - Cartão CAIXA Businesscard Mastercard
- CR 007 03 - Cadastro Informativo de Pessoas Físicas e Jurídicas com Relacionamento com a  
CAIXA
- CR 012 08 - Sistema de Controles Internos - Conformidade
- CR 023 03 - Risco de Crédito - Empresas de Saneamento
- CR 049 02 - Roteiro Padrão Para Lançamento, Reposicionamento e Retirada de Produtos e  
Serviços na Rede de Vendas
- CR 086 00 - Decisão Judicial Relativa a Tributos e Contribuições
- CR 301 01 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Atendimento a Solicitações de Informações e  
Documentos
- CR 305 02 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Benefícios Sociais
- CR 307 02 - Retaguarda de Ponto-de-Venda – Cheques em Custódia
- CR 308 07 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Compensação
- CR 316 11 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Preparação e Remessa de Documentos

- CR 317 00 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Protesto de Títulos
- CR 319 00 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - SIAPV - Sistema de Automação de Ponto-de-Venda
- CR 321 00 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Sistema Aurus
- CR 322 00 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Sistema de Valores a Transferir
- CR 325 08 - Retaguarda de Ponto-de-Venda - Gerenciamento das Salas de Auto-Atendimento ATM
- CR 364 02 - Compensação - Tratamento da Devolução Remetida na RESEC
- FI 001 07 - CAIXA Fundo de Investimento em Títulos e Valores Mobiliários PETROBRÁS - CAIXA FITVM PETROBRÁS
- FI 005 05 - Caixa Fundo Mútuo de Privatização – FGTS PETROBRÁS IV - CAIXA FMP-FGTS PETROBRÁS IV
- FI 021 02 - Registro Financeiro da Movimentação de Operações Ativas e Passivas
- FI 041 01 - Cessão de Créditos Imobiliários
- FI 042 03 - Previdência Para Estados e Municípios
- FI 056 01 - CAIXA Fundo Mútuo de Privatização - FGTS Carteira Livre PETROBRAS Renda Fixa 49 – CAIXA FMP - FGTS CL RF 49
- FI 057 03 - Informações Mandatórias ao BACEN – Depósito Azul Reaplicável- DAR
- FI 058 03 - Informações Mandatórias ao BACEN – CDB/RDB e Depósitos de Aviso Prévio
- FI 060 03 - Informações Mandatórias ao BACEN – Cálculo da Taxa Básica Financeira e da Taxa Referencial
- FI 061 02 - Informações Mandatória ao BACEN – Saldos Para Controle Mandatório
- FI 062 01 - Risco de Mercado de Operações Prefixadas
- FI 064 05 - Movimentação de Numerário
- FI 066 02 - Informações Mandatórias ao BACEN - Dados Diários da Poupança
- FI 070 00 - Informações Mandatórias ao BACEN – Dados Mensais de Poupança e Letras Hipotecárias
- FI 072 02 - Informações Mandatórias ao BACEN – Censo Sobre Créditos Garantidos
- FI 073 01 - Roubo de Numerário em Poder de Transportadora de Valores
- FI 077 01 - Suprimento de Numerário- Caixa Azul 24 Horas
- FI 078 01- Suprimento de Numerário Banco 24 Horas
- FI 080 03 - Informações Financeiras

- FI 082 01 - Transporte de Numerário em Mãos de Portadores
- FI 084 01 - CAIXA Fundo de Investimento em Títulos e Valores Mobiliários Vale do Rio  
Doce - CAIXA FITVM
- FI 092 00 - Títulos da Dívida Agrária
- FI 093 01 - Administrar Saldos de Empréstimos Internacionais
- FI 097 01 - Administração das Disponibilidades de Fundos e Programas Sociais
- FP 014 02 - Seguro-Desemprego - Restituição de Parcelas
- FP 063 02 - FGTS - Ativo do Fundo - Novação de Dívidas Com Garantia de Créditos Junto  
ao FCVS
- FP 076 03 - FGTS - Passivo do Fundo - Conectividade Social
- HH 023 00 - Seguro de Crédito Interno Para as Operações de CRED-MAC, CRED-CASA e  
Aquisição de Material de Construção - CCFGTS
- HH 060 00 - Contratos Com Ações Judiciais Contra a Caixa
- HH 304 00 - Administração de Créditos de Terceiros
- OR 003 06 - Marketing – Correio Eletrônico
- OR 005 05 - Estrutura Organizacional
- OR 006 00 - Treinamento e Desenvolvimento
- OR 007 07 - Comunicação Administrativa
- OR 020 00 - Padrão de Atendimento nos Pontos-de-Venda
- RH 034 04 - Jornada de Trabalho - Sistema de Ponto Eletrônico
- RH 055 00 - Banco de Oportunidades Para Provimento do Cargo em Comissão de Gerente  
Júnior
- RH 058 00 - PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- TE 018 00 - CAIXA-M@IL - Correio Eletrônico - Operação Técnica
- TE 024 00 - Easynet
- TE 025 02 - Glossário de Termos, Siglas e Abreviaturas Utilizados em Desenvolvimento/  
Manutenção de Sistemas
- TE 035 00 - Política de Segurança Para Intranet
- TE 072 00 - Processo Para Desenvolvimento e Manutenção de Normativos

## APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA GUIADA

Comente:

1. Antecedentes históricos da Agência Miramar.
2. A comunicação por meio do correio eletrônico. Aspectos relevantes:

Quanto ao conteúdo das mensagens:

Quantidade

Qualidade

Quanto ao padrão de interação no trabalho:

Abertura

Benefícios

Flexibilidade

Competitividade

Sociabilidade

Democracia

Coleguismo

Amizade

Cooperação

Criatividade

Quanto as barreiras à comunicação organizacional:

Hierarquia rígida

Múltiplos estratos hierárquicos

Não ser ouvido

Emoções

Percepções diferentes

Tendência ao julgamento

Isolamento

Excesso de dados

Controle

Desconfiança

Pressões e ritmo de trabalho

Falta de competência