



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM JORNALISMO**

**YENISEI BEZERRA DE MELO**

**A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO PARA O PÚBLICO  
INTERNO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – AGÊNCIA CAMPINA GRANDE**

**CAMPINA GRANDE – PB  
JUNHO – 2015**

**YENISEI BEZERRA DE MELO**

**A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO PARA O PÚBLICO  
INTERNO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – AGÊNCIA CAMPINA GRANDE**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB,  
como requisito para obtenção do grau de  
bacharel em Comunicação Social, habilitação  
em Jornalismo.**

**Orientadora: Ma. Maria de Fátima Cavalcante Luna**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**JUNHO - 2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M528c Melo, Yenisei Bezerra de  
A comunicação como instrumento de motivação para o público interno da Caixa Econômica Federal - Agência Campina Grande [manuscrito] / Yenisei Bezerra de Melo. - 2015.  
22 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Maria de Fátima Cavalcante Luna, Departamento de Comunicação Social".

1. Comunicação. 2. Público interno. 3. Motivação. 4. Clima organizacional. I. Título.

21. ed. CDD 302.2

YENISEI BEZERRA DE MELO

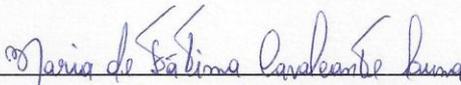
A COMUNICAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO PARA O PÚBLICO  
INTERNO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – AGÊNCIA CAMPINA GRANDE

Artigo apresentado à Universidade Estadual da  
Paraíba – UEPB, como requisito para obtenção  
do grau de bacharel em Comunicação Social,  
habilitação em Jornalismo.

Aprovado em 18 / 06 / 2015

Nota: 10,0

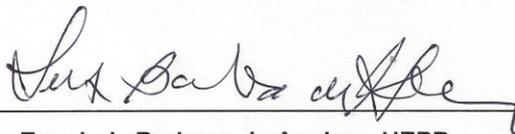
BANCA EXAMINADORA



Ma. Maria de Fátima Cavalcante Luna – UEPB



Dra. Ingrid Farias Fachine – UEPB



Esp. Luiz Barbosa de Aguiar – UEPB

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, porque sem ele nada é possível.

Ao meu pai Severino Bezerra (in memorian) por me mostrar que a leitura transforma o homem e à minha mãe Benigna por me provar que o trabalho prolonga o viver.

Ao meu marido Alan, exemplo de perseverança e resignação.

À CAIXA, empresa onde eu cresci como profissional e que me proporcionou a realização de vários sonhos. Aos meus colegas de trabalho que me proporcionam a alegria da convivência diária.

À minha orientadora Fátima Luna, exemplo de amor e dedicação ao ensino.

Toda a minha admiração e respeito ao professor Luiz Barbosa de Aguiar – Coleguinha, pelas conversas, pela compreensão e por nunca ter deixado de acreditar que esse trabalho seria realizado.

MELO, YENISEI B. **A comunicação como instrumento de motivação para o público interno da Caixa Econômica Federal** - Agência Campina Grande. Campina Grande, 2015. Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso) Graduação em Comunicação Social, UEPB, 2015.

## **RESUMO**

O presente artigo aborda o papel das ferramentas de comunicação disponibilizadas pela Caixa econômica Federal – CAIXA para seu o público interno, analisa sua eficiência, contribuição no fator motivação das equipes e sugere conteúdos almejados pelos usuários dos meios de comunicação. Traça o perfil da empresa – CAIXA a sua política de gestão do clima e apresenta quais os instrumentos mais utilizados na comunicação interna. A pesquisa quali-quantitativa efetuada com os colaboradores da Agência Campina Grande aponta a intranet como o instrumento mais utilizado pelos mesmos e mostra um grau de motivação bastante considerável na equipe. O resultado do trabalho sugere ainda que a empresa invista na Gestão de Recursos Humanos para melhoria na comunicação interna e satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação. Público interno. Motivação. Clima organizacional.

## **INTRODUÇÃO**

As pessoas passam a maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho, assim se faz necessário que haja um ambiente laboral favorável para que estas tenham maior qualidade de vida e satisfação no trabalho.

A motivação dos clientes internos tem sido alvo nas empresas, pois hoje se reconhece o valor que tem um colaborador. Para isso investir no clima organizacional, relacionamento interpessoal, ter uma cultura bem definida e fazer investimentos na comunicação interna é o caminho que muitas organizações têm tomado para ter seu crescimento constante.

A comunicação é o processo que os indivíduos utilizam para trocar informações, seja de cunho pessoal, seja no ambiente profissional, constituindo assim uma relação social.

Por sua vez, a comunicação interna diz respeito à transmissão de informações e/ou conteúdos que condizem às suas atividades profissionais, não só para disseminar conhecimentos, mas também para contribuir para que os indivíduos trabalhem com motivação e cooperação.

Para que a empresa seja bem sucedida é preciso fazer investimentos em algumas áreas consideradas importantes para seus colaboradores, haja vista o investimento no capital humano ser a forma de retorno mais compensatória de uma organização, vez que traz resultados positivos para todos os envolvidos, refletindo

especialmente nos clientes externos que trazem de forma direta a lucratividade tão almejada para o negócio.

Assim, esse artigo tem como objetivo geral verificar junto ao público interno da Caixa Econômica Federal - Agência Campina Grande-PB - quais os instrumentos que a empresa utiliza para a comunicação com os seus colaboradores.

Para entendermos como funciona o processo de comunicação da empresa, iremos investigar a eficiência desses instrumentos, a influência que eles exercem na motivação dos colaboradores, bem como apontar assuntos importantes considerados pelos colaboradores para melhoria do clima organizacional.

Para alcançarmos os objetivos, foi aplicada uma pesquisa de campo no período de 26 de abril a 26 de maio de 2015 para a constatação das políticas de comunicação e incentivo que a empresa utiliza para com os seus colaboradores.

## **PARÂMETROS DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO**

### **Organização**

As organizações são constituídas por pessoas, as quais passam a maior parte do seu tempo no trabalho e também são rodeadas de todo tipo de organização que são inerentes à vida e que atuam de diferentes formas na rotina dos seres humanos, cada uma com sua função e essencialidade às pessoas.

Vivemos em um mundo de organizações, porque é nelas que o homem moderno busca a satisfação de quase todas as suas necessidades pessoais: trabalho, divertimento, comida, compras, instrução e capacitação pessoal, roupas, dinheiro, saúde, religião, informação, gasolina etc. Dificilmente o homem moderno escapa dos tentáculos e do envolvimento das organizações. (CHIAVENATO, 2006, p. 22).

As organizações fazem parte da vida do ser humano com o intuito de satisfazer suas necessidades, ajudando a realizar planos e sonhos, independente do tipo, tamanho ou ramo de atuação, todas tem papel fundamental para as pessoas.

Cury (2000) diz acerca das organizações:

Hoje, podemos dizer que vivemos numa sociedade eminentemente organizacional. Nas sociedades complexas, o homem, em todas as etapas de sua vida, desde o nascimento até a morte, depende das organizações, é controlado por organizações e nelas passa a maior parte de seu tempo. (CURY, 2000, p. 103).

Em cada organização o indivíduo tem seu papel e importância, sendo necessária a colaboração mútua para desempenhar suas atribuições de forma a cumprir e alcançar as necessidades individuais e das empresas.

Chiavenato (2006, p,25) diz que para uma organização existir é preciso que haja alguns requisitos, tais como:

- a) Há pessoas capazes de se comunicarem e que;
- b) Estão dispostas a contribuir com ação;
- c) A fim de cumprirem um propósito comum.

Para entender melhor a atuação das organizações se faz necessário conceituar público, público interno e público externo.

### **Público**

Entende-se como um conjunto de pessoas que vivem em comunidade num determinado território, nação, sociedade, ou seja, as pessoas que, mesmo constituindo-se de diferentes etnias, estão vinculadas a um determinado regime jurídico, a um Estado.

### **Público Interno**

O público interno retrata a relação dos indivíduos com as organizações, relação essa, concretizada por vínculo empregatício com os direitos que lhe cabem, desde a remuneração recebida até a adaptação e obediência às regras ditadas pela cultura da organização.

Assim como a sociedade da qual é recrutado, o público interno de uma organização é dinâmico e diverso e tem características, comportamentos e movimentos próprios e cíclicos, que são considerados e atualizados pela organização à qual pertence.

Lammertyn apud França (2004, p. 129), classifica o público interno da seguinte forma:

São grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de sua missão específica e compõem seu quadro de colaboradores permanentes, isto é, recebem salário e possuem relação de dependência (Lammertyn apud França, 2004, p. 129).

Segundo a visão jurídica da questão, a Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT – no seu artigo 2 discorre o seguinte acerca do público interno: “Público interno

são as pessoas físicas que prestam serviços de natureza não eventual a uma empresa, sob a dependência dela e mediante recebimento de salário”(Brasil, 2015).

Vê-se dessa forma que há uma interdependência da organização com os seus colaboradores principalmente no que diz respeito às questões salariais, que é o objetivo primordial das pessoas que trabalham numa empresa ou prestam serviço para ela, oficializando assim a relação entre empregado e empregador.

### **Público externo**

No que tange ao público externo ele é constituído por pessoas que prestam ou utilizam os serviços das empresas, no entanto não estão vinculados às organizações segundo as Leis Trabalhistas como empregados dessas organizações.

O público externo em oposição ao público interno não tem nenhuma ligação jurídica com a organização, mas ainda exige das pessoas que o constitui que tenham objetivos de mercado e social em comum com a empresa.

Para Ferreira apud França (2004, p.114) esse tipo de público é “O segmento do público de certa forma relacionado às atividades de uma empresa ou organização, mas não faz parte integrante desta”. Isso inclui vários tipos de grupos tais como: fornecedores, consumidores, autoridades governamentais e o público de forma geral.

O público externo em seus diferentes grupos embora sem vínculo com a organização, exercem influência sobre as mesmas, sendo os consumidores com ressaltada importância no que cabe ao desenvolvimento da organização, pois são os consumidores que fazem movimentar as relações comerciais nas empresas, tendo papel preponderante na sua lucratividade pelo consumo dos produtos oferecidos ao público alvo.

### **COMUNICAÇÃO INTERNA E SUAS INTERVENÇÕES**

A comunicação se destaca como um dos fatores determinantes no relacionamento das equipes. A utilização correta das ferramentas da comunicação pela organização e pela chefia pode influenciar positivamente no processo de comunicação, melhorar o relacionamento dos empregados e aumentar a satisfação pessoal.

Se o sistema de comunicação de uma determinada organização for implementado levando em consideração os componentes que envolvem os quatros

níveis da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico, terá maiores chances de obter os resultados esperados, pois evitará possíveis desvios, que dificultem o alcance dos objetivos estabelecidos. (Kunsch1986, p. 32).

Para haver uma comunicação interna com resultados positivos é preciso que haja um sistema planejado pela organização incentivando a existência dessa comunicação com eficiência.

As relações no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, graças ao desenvolvimento da tecnologia. O grande diferencial das organizações no próximo milênio será o relacionamento entre seus funcionários. Em se pensando em qualificar e facilitar a comunicação interna nas empresas, a tecnologia tem sido aplicada com grande utilidade.

[...] a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas. (MARCHESI, 2005, p. 47).

A comunicação permeia todos os atos da vivência humana e, nas organizações, vistas como organismos sociais vivos e interdependentes, não é diferente. Inserida na base das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, a comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados.

Através de um sistema de comunicação constituído, as informações são transmitidas, fluem e se retroalimentam; e as ações organizacionais se encaminham, se sustentam, se concretizam, se constroem e se reproduzem.

Nos últimos anos as organizações têm passado por mudanças radicais voltadas para o bem estar de seus colaboradores e essas mudanças têm influência nos aspectos socioeconômicos, cultural e nas suas políticas organizacionais.

Cardoso (2006) define comunicação organizacional da seguinte forma:

Como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou sua cultura e identidade. Cada vez mais, torna-se claro como a organização configura, de forma permanente, a construção de processos de comunicação que contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem. (CARDOSO, 2006, p. 1133).

A comunicação organizacional abrange a comunicação entre colaboradores, permitindo que a organização tenha na sua cultura a viabilidade e a interdependência dos setores através dos canais adotados pela mesma.

### **Comunicação Interpessoal**

Por sua própria nomenclatura comunicação interpessoal diz respeito ao processo de que existem entre as pessoas, sendo necessário que dois ou mais indivíduos se comuniquem entre si, trocando experiências, informações, relatando situações, vivências, emoções entre outros assuntos que podem constituir o ato de comunicar-se.

Para que se entenda o que seja comunicação entre pessoas ou interpessoal, Schutz *apud* Bergamini (2006) diz:

O termo 'interpessoal' refere-se a relações que ocorrem entre duas pessoas, em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um dos participantes é inanimado. Assume-se que, devido à presença psicológica de outra pessoa, as situações interpessoais levam a um comportamento individual que difere do comportamento do indivíduo quando ele não está na presença de outras pessoas. Um conceito muito útil de 'interpessoal' é aquele no qual todas as situações classificadas como tal têm importantes propriedades em comum – propriedades que são, em geral, diferentes daquelas situações não interpessoais (SCHUTZ *apud* BERGAMINI, 2006, p.85).

Sabe-se que cada pessoa tem seu próprio histórico de vida seja pessoal e/ou profissional, em que cada um pode contribuir na relação com outros no que é essencial à transmissão de suas peculiaridades, experiência, contingente cultural entre outros.

Alguns fatores estão interligados à comunicação interpessoal tais como cultura da empresa, o comportamento das pessoas, o clima organizacional existente na empresa e o respeito entre si, aceitação das diferenças socio culturais e da forma de pensar e agir de cada indivíduo.

De acordo com Moscovici (2001) sobre as *relações interpessoais* no contexto da comunicação tem-se:

A maneira de lidar com diferenças individuais cria certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade (MOSCOVICI, 2001, p.35).

As relações interpessoais são fortemente influenciadas por fatores como cultura, comportamento e clima dentro das empresas, podendo contribuir com reflexos negativos bem como agir positivamente podendo melhorar a comunicação interpessoal. Tais relações são determinantes no sucesso da empresa no seu contexto geral.

O Relacionamento Interpessoal é um assunto que tem exigido forte atenção, devendo ser valorizado dentro das organizações e que contribui imprescindivelmente na comunicação interna, chegando a estar diretamente interligados. O fato de encontrar satisfação no trabalho é uma condição importante para a motivação dos colaboradores e também para as empresas as quais são constituídas por pessoas enquanto instituições geradoras de capital de trabalho.

A origem da *motivação* é sempre o desejo de satisfazer necessidades. O ser humano é um animal social por natureza e, como tal, tem uma necessidade absoluta de se relacionar com os outros de seu ambiente. Essa tendência de se integrar a um grupo de pessoa é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos.

## **Cultura Organizacional**

A cultura de uma organização fotografa o que a empresa dita para seus colaboradores no que se refere às normas e regulamentos além dos costumes e forma de trabalhar e também sobre a hierarquia existente no organograma da companhia.

A cultura organizacional segue sistemas que são compartilhados a todos que estão inseridos nas organizações. Por essa razão para Chiavenato (2006, p. 141) “a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente” e cita seis características principais: Regularidade nos comportamentos observados, Normas; Valores dominantes; Filosofia; Regras e Clima Organizacional (CHIAVENATO, 2006, p. 141).

As organizações através de sua cultura têm subsídios para solucionar eventuais problemas que surja ou os já preexistentes, agregando valores e formando e moldando identidade de seus colaboradores com a empresa e que estão inseridos.

Robbins (2002) discorre acerca de cultura organizacional:

Os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançado, levando a fonte primária da cultura organizacional: os fundadores da empresa (ROBBINS, 2002, p.31).

Assim, as organizações têm papel fundamental ao determinar sua cultura de forma que alcance seus objetivos quanto ao estabelecimento de normas que influencie os seus colaboradores.

As pessoas passam a maior parte de seu tempo dentro das organizações, e estas exigem uma postura e forma de trabalhar de acordo com as normas internas, pondo ordem no ambiente de trabalho e sistematizando o trabalho a ser executado por cada colaborador de acordo com sua função.

### **Clima Organizacional**

O clima organizacional está diretamente ligado à cultura da empresa, pois corresponde ao relacionamento entre os colaboradores, e pode ser usado como um parâmetro de avaliação, sobre qual realidade estes vivenciam no seu dia a dia e na sua rotina laboral. É um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização.

O clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular. Isso é muitas vezes, também chamado de caráter de uma organização (SOUZA, 2001, p.56).

Quando uma empresa trabalha a partir de seus valores culturais mostra o valor que dá aos seus colaboradores, os quais em reciprocidade tomam a posição de seguir as normas da empresa de forma natural, o clima organizacional por sua vez, constata a proximidade da relação entre empresa e funcionários.

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (CHIAVENATO, 2005, p.53).

O Clima organizacional não é criado pela empresa, ele já existe dentro dela e tem reflexo no nível de satisfação e/ou de insatisfação dos empregados. Em uma empresa podem ocorrer diferentes climas organizacionais causados pelos mesmos acontecimentos ou decisões, mas percebidos de formas positivas ou negativas na visão dos membros das equipes, variando de acordo com a situação psicológica, valores e estado motivacional dos colaboradores.

## **PERFIL DA EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL – CAIXA**

A Caixa Econômica Federal - CAIXA foi criada no dia 12 de janeiro de 1861, pelo Decreto nº 2.723, assinado por Dom Pedro II com a denominação de Caixa Econômica da Corte. Desde então, a CAIXA caminha lado a lado com a trajetória do país, acompanhando seu crescimento e o de sua população nos processos de urbanização e industrialização.

Inaugurou, em 1931, operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor.

Detém o monopólio das Loterias Federais desde 1961. Em 1986, a CAIXA incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Empresa 100% pública, a CAIXA tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social, uma vez que priorizam-se setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo significativamente para melhorar a vida das pessoas.

Os trabalhadores formais do Brasil têm na CAIXA o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego. A CAIXA também marca presença por meio de programas sociais, como o Bolsa Família.

A CAIXA está presente em todo o Brasil. No total, são mais de 3.000 agências que, além de serviços bancários, realizam o pagamento de benefícios do governo federal e atendem os trabalhadores por meio do FGTS, PIS e Seguro-Desemprego. A CAIXA conta ainda com 419 agências habilitadas a trabalhar com Penhor. Hoje conta com mais de 12.000 Loterias e 20.000 Correspondentes CAIXA Aqui - CCA, além de 15 unidades-caminhão e duas Agências Barco, que são embarcações dedicadas ao serviço bancário e que foram pioneiras no Brasil. O quadro funcional da CAIXA em dezembro de 2014 era de 106.889 empregados.

Na Paraíba a CAIXA conta com 32 agências, sendo que 3 delas estão localizadas na cidade de Campina Grande, bem como 3 Postos de Atendimento Bancário - PAB também em funcionamento na cidade.

A agência Campina Grande, a maior agência da cidade é constituída de 76 empregados, 7 estagiários, 21 prestadores de serviços, e 12 temporários do programa Jovem Aprendiz, totalizando 116 colaboradores.

A CAIXA utiliza um modelo de gestão de competências que possibilita aos empregados contratados após o cumprimento de três meses do estágio probatório, ascender profissionalmente dentro da instituição. Este modelo chamado de BANCOP – Banco de Oportunidades é um processo onde o colaborador é orientado através dos meios de comunicação internos a se qualificar de acordo com uma Trilha de Conhecimentos traçada pela empresa para os mais diversos cargos, sejam eles cargos técnicos, de assessoria ou gerenciais. Essa trilha contém uma grade curricular a qual o empregado deve fazer cursos em diversas áreas de atuação, todos eles disponibilizados pela Universidade Cooperativa CAIXA.

Após a qualificação e avaliação curricular o funcionário ainda é submetido a uma etapa de análise de perfil para o cargo almejado chamada de PSI – Processo Seletivo Interno, onde acontecem entrevistas, apresentações de projetos e planos de ação que possam ser aplicados na empresa.

## **Missão**

A missão da CAIXA é “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”.

É premissa da empresa, estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas. Este objetivo traduz a Visão de futuro da CAIXA, fruto da primeira etapa do programa Caixa+10 que atualizou o seu Plano Estratégico para o período 2012 – 2022.

As novas exigências do mercado desafiam a CAIXA a caminhar rumo à transformação, superando os interesses específicos de cada área, em prol da sinergia na atuação de pessoas, processos e unidades. O objetivo é um só: conduzir a Caixa para um novo patamar no mercado, com resultados crescentes e sustentáveis.

## **Gestão do Clima Organizacional na Caixa**

São estratégias organizacionais que buscam identificar as percepções dos empregados quanto aos fatores que influenciam na qualidade da sua relação com a Empresa, visando o fortalecimento do vínculo entre eles para promover um ambiente de trabalho saudável.

O diagnóstico proporciona a elaboração de um Plano de Ação Corporativo, a partir do qual os gestores, em conjunto com suas equipes, definem ações de aperfeiçoamento e/ou melhoria do ambiente de trabalho, propiciando bem-estar e melhorando o desempenho das equipes para o alcance dos objetivos estratégicos da Empresa.

A gestão do clima deve ser conduzida pelas áreas estratégicas e deve permear todos os níveis hierárquicos da empresa.

O gestor é o responsável pela gestão do clima da Unidade em parceria com a equipe, visando à construção e manutenção diária de um ambiente de trabalho harmonioso.

O Clima Organizacional deve ser medido por instrumento definido pela Caixa, de forma sistemática e periódica.

A gestão do Clima Organizacional, na Caixa, constitui-se de duas dimensões:

Corporativa: Gestão de macro-variáveis institucionais, por meio de políticas e práticas adequadas à melhoria do ambiente corporativo, de responsabilidade das áreas estratégicas da Empresa.

Por Unidade: Gestão do clima organizacional da unidade, por meio de práticas adequadas ao gerenciamento das equipes e do ambiente físico, de responsabilidade principalmente do Gestor da Unidade e com a participação de todos os empregados.

Com o objetivo de *“estabelecer parâmetros para o relacionamento entre Caixa e seus empregados a fim de fortalecer o negócio, integrar as ações de relacionamento, contribuir para a melhoria do clima organizacional e para a consolidação de uma Empresa socialmente responsável”* a Política de Relacionamento da Caixa foi formalmente aprovada pelo Conselho Diretor em setembro de 2009 e publicada em dezembro do mesmo ano.

A CAIXA amplia a cada ano, novas políticas motivacionais para os seus colaboradores. Dentre tantas, destacamos as de comunicação como uma das mais

importantes e elencamos a seguir alguns dos mais significativos instrumentos de comunicação utilizados para a interação junto ao público interno.

De que forma estes instrumentos são disponibilizados pela empresa?

A **Intranet** é uma rede de computadores privada que assenta sobre a suite de protocolos da Internet, porém, de uso exclusivo de um determinado local, como, por exemplo, a rede de uma empresa, que só pode ser acessada pelos seus utilizadores ou colaboradores internos.

A CAIXA disponibiliza aos empregados a Intranet, como forma de comunicação entre seus departamentos, agências e empregados.

Dentro da empresa, todos os departamentos possuem alguma informação que pode ser trocada com os demais setores, podendo cada secção ter uma forma direta de se comunicar com os demais, que se assemelha muito com a conexão LAN, que, porém, não emprega restrições de acesso;

O **Correio Eletrônico** é chamado de CAIXA mail, que nada mais é, que uma espécie de correspondência eletrônica, onde cada empregado pode ter sua própria caixa postal gratuitamente e assim manter contato com outras pessoas da empresa ou de fora dela desde que os diversos assuntos sejam relacionados ao trabalho e a empresa.

É através dele que as diversas áreas da CAIXA se comunicam com o empregado, a fim de informá-los sobre mudanças, atualizações de normas, serviços, resultados, etc. É também através do CAIXA mail que ocorre a comunicação das rotinas diárias e cobranças pelo gestor imediato, ou por outras chefias com assuntos afins;

A **Revista Gente da CAIXA** é uma publicação bimensal onde o empregado tem a opção de escolher receber por meio impresso ou pela Intranet.

A publicação é bem diversificada explorando vários assuntos como: cartas dos leitores, entrevistas, gestão, carreira, investimentos, produtos da empresa, saúde, humor, turismo, hobby, esportes, história, artes, viagens, casos de sucesso e talentos;

O **Canal de Relacionamento Interno** foi criado para que os empregados tenham um espaço onde possam se relacionar diretamente com os gestores dos produtos e serviços da CAIXA.

É por meio das Ocorrências Internas que a opinião dos empregados chega às unidades, que são responsáveis pela resposta aos manifestos enviados. Na Ocorrência Interna o empregado se manifesta com sugestão, reclamação, denúncia

ou elogio aos produtos, processos e serviços relacionados às suas atividades e ao seu cotidiano na Caixa. As unidades têm um prazo determinado para responder as Ocorrências Internas e a resposta deve ser clara, tempestiva e precisa;

As **Reuniões** são um meio de comunicação direta com o colaborador e geralmente tem como tema discussão de negócios, informes ou assuntos comuns aos coparticipantes. Podem ser presenciais ou à distância, onde estas são feitas através de computador – vídeo conferência ou por telefone – áudio conferência. Marcadas antecipadamente, via convocação ou convite através do caixa mail, elas acontecem periodicamente para que as chefias possam transmitir novas informações, atribuições ou metas para serem distribuídas aos empregados;

A CAIXA foi a primeira instituição pública brasileira a implantar uma Universidade Cooperativa em ambiente virtual. A **Universidade Cooperativa CAIXA (UCC)** foi criada em Janeiro/2001, com o objetivo de identificar e fornecer os recursos necessários ao desenvolvimento de seus empregados, clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

Atualmente a UCC tem com missão: Fomentar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências, objetivando o alcance de resultados sustentáveis para as pessoas, para a CAIXA e para a sociedade. A sua visão, até o ano de 2015, é ser reconhecida como espaço de produção e disseminação de saberes para o corpo funcional e parceiros estratégicos, de forma a contribuir para a promoção da cidadania e o desenvolvimento sustentável da sociedade brasileira. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

Dentro do Portal da UCC encontram-se disponíveis as Trilhas de Conhecimentos, nas quais o empregado orienta-se sobre que competências deve ter para ascender profissionalmente e quais cursos fazer para melhorar o seu conceito dentro do Banco de Oportunidades.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo tem como alvo investigar a intervenção dos instrumentos de Comunicação Interna no nível motivacional no quadro de colaboradores de uma agência da Caixa Econômica Federal na Cidade de Campina Grande-PB.

Sobre a definição de pesquisa Marconi e Lakatos (1999, p.17) conceituam como “a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo,

que requer um tratamento específico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Esta pesquisa realizada foi caracterizada por ser uma pesquisa bibliográfica, a qual é definida como: Esta pesquisa também foi classificada como bibliográfica, já que este tipo de pesquisa caracteriza-se por um extenso estudo de aspectos científicos de um determinado objeto e, assim, chegar a um conhecimento com maiores detalhes do assunto.

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 2003, p.48).

A pesquisa bibliográfica se caracteriza por dar o aspecto teórico à pesquisa, em que são citadas colocações de autores da área em estudo.

Como pesquisa quali-quantitativa, é possível se coletar dados utilizando um questionário e transformar tais informações em dados numéricos.

Os métodos de pesquisa quantitativa envolvem tipicamente mensurações precisas, controle rígido de variáveis (normalmente em laboratório) e a análise estatística. Tendem a focar na análise (examinar as partes dos componentes de um fenômeno), enquanto que a pesquisa qualitativa busca entender o significado de uma experiência para os participantes em um cenário particular e como os componentes deste fenômeno se articulam para formar um todo (MOREIRA, 2002, p. 237).

Assim, a pesquisa quali-quantitativa viabiliza analisar dados estatísticos a partir das entrevistas realizadas com a amostra selecionada, a qual foi constituída pelos colaboradores entrevistados.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo trata da descrição dos dados e discursão dos resultados coletados a partir da pesquisa documental e questionário aplicado aos entrevistados.

A proposta foi pautada em averiguar como acontece a comunicação entre empresa e funcionários da CAIXA e como os empregados da Agência Campina Grande vivem esse relacionamento no seu dia a dia.

Participaram da pesquisa 26 funcionários efetivos da empresa onde foram distribuídos através do “**caixa mail**” 60 questionários, dos quais foram respondidos 26, totalizando 43,3% da amostra, número suficiente para a comprovação dos objetivos desta pesquisa.

O questionário continha informações prévias, acerca do perfil dos colaboradores como o sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço na organização

estudada, perguntas estas, objetivas, e duas questões abertas sobre os instrumentos de comunicação e os assuntos abordados por estes.

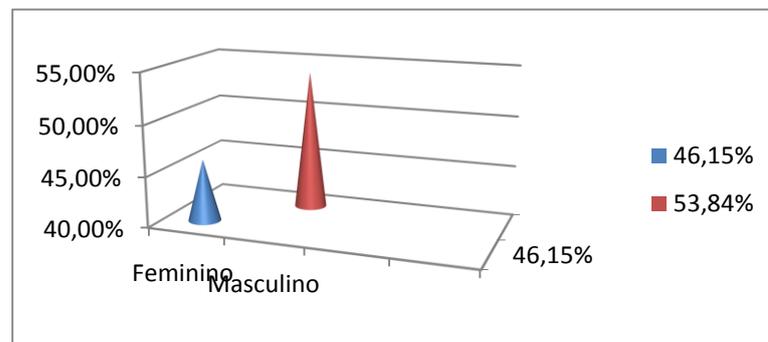
Foi feita uma abordagem quali-quantitativa para análise dos dados pesquisados. Dizemos “abordagem”, porque, de acordo com Gil (2002), as pesquisas científicas podem ser usualmente classificadas mediante seus objetivos gerais em exploratórias, descritivas e explicativas – as quais são muito úteis para o estabelecimento de marcos teóricos e algumas aproximações conceituais.

#### **Perfil dos colaboradores da CAIXA – Agência Campina Grande:**

Os resultados apontam um perfil de maioria do sexo masculino, totalizando 53,84%, como é comum nos serviços bancários, embora essa realidade tenha mudado nos últimos tempos. Segundo o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - conforme estudos recentes, verifica-se, que a mulher tem adquirido uma maior espaço no mercado de trabalho na área financeira.

Diante disso, verificou-se uma minoria feminina, mas de grande representatividade na amostra pesquisada, em um montante de 46,16% dados estes demonstrados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Sexo dos colaboradores

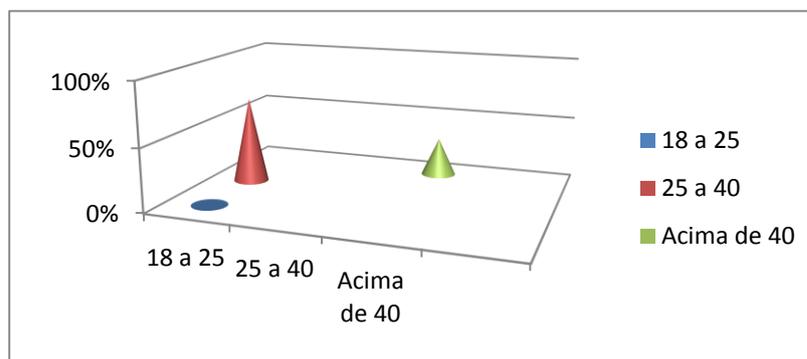


Fonte: Dados coletados na Pesquisa, Maio de 2015.

Quanto à faixa etária, a maioria está distribuída entre 25 e 40 anos, já que a faixa acima de 40 anos representa menos de um terço dos colaboradores pesquisados, percebendo-se ainda assim um público jovem, mesmo não sendo mencionado nenhum colaborador com idade entre 18 e 25 anos como demonstra o Gráfico 2. Quando se faz a agregação da faixa de 25 a 40 anos com a da idade imediatamente superior, percebe-se a preferência dos bancos pela contratação de trabalhadores mais jovens.

De acordo com um estudo realizado pela CONTRAF - Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro e CUT – Central Única dos Trabalhadores, vê-se que houve uma mudança na faixa etária da área financeira nos últimos anos, onde mais de 70% destes profissionais têm idade até 29 anos. Assim, foi constatado que houve um crescimento no número de bancários na faixa de 25 a 40 anos, como podemos ver no gráfico abaixo:

Gráfico 2: Faixa Etária dos colaboradores entrevistados

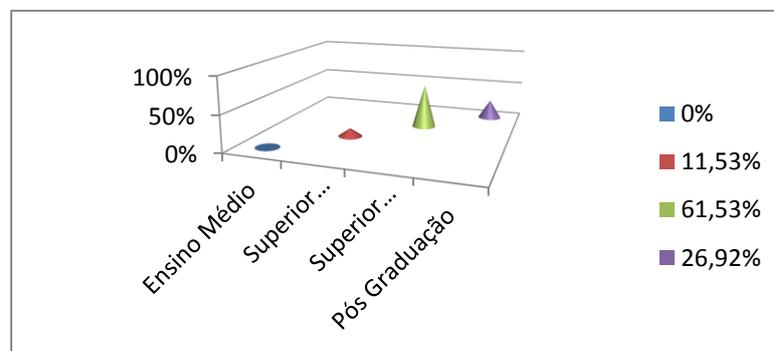


Fonte: Dados coletados na Pesquisa, Maio de 2015.

Observa-se a escolaridade entre nível superior incompleto e pós-graduação, sendo na sua maioria com graduação completa, totalizando 61,53% do total dos entrevistados. De acordo com pesquisa da CONTRAF – CUT o perfil de escolaridade também mudou, onde atualmente 69% dos trabalhadores do setor possuem formação superior completa. Em 1995, apenas 21% deles chegavam ao nível superior.

O gráfico seguinte representa os dados coletados na pesquisa realizada acerca do nível de escolaridade dos mesmos.

Gráfico 3: Nível de Escolaridade

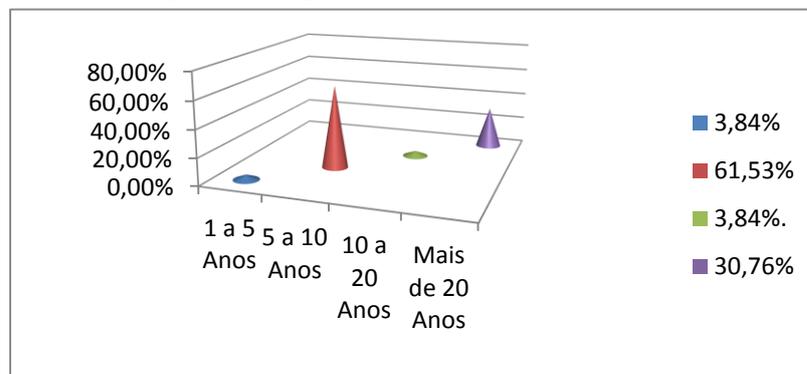


Fonte: Dados coletados na Pesquisa, Maio de 2015.

De acordo com os entrevistados na sua maioria tem tempo de serviço entre 5 e 10 anos, apenas um desses funcionários entre 1 e 5 anos e, oito deles com mais de 20 anos na empresa, conforme os percentuais coletados no Gráfico 4.

Na 13ª pesquisa de Emprego Bancário, o técnico do DIEESE Nelson Karam, destacou a importância dos dados que indicam a diminuição no tempo que os bancários mantêm-se no emprego. Em 1995, 46% dos empregados possuíam mais de 10 anos de casa. Em 2010, o percentual passou para apenas 26%. "Isso mostra a alta rotatividade no setor", dados esses que são mais percebidos nos bancos privados mas que tem o seu reflexo também nos bancos públicos. O gráfico 4 revela os dados coletados acerca deste tópico.

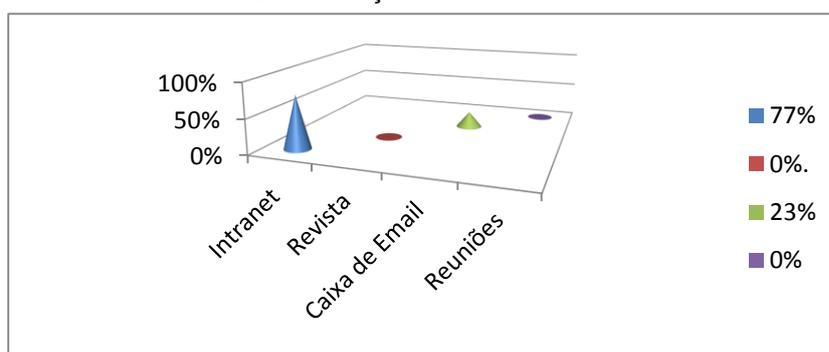
Gráfico4: Tempo de serviço



Fonte: Dados coletados na Pesquisa, Maio de 2015.

Os meios de comunicação mais utilizados pelos colaboradores averiguados são a intranet e o CAIXA mail, conforme Gráfico 5. Atualmente estes são os meios de comunicação mais utilizados nas organizações, os quais contribuem na partilha de informações de forma centralizada com controle e vigilância por parte da empresa e, ao mesmo tempo torna o trabalho dos colaboradores mais célere e com maior eficiência.

Gráfico 5: Meios de Comunicação utilizados



Fonte: Dados coletados na Pesquisa, Maio de 2015.

A aplicação de redes sociais nas empresas não é uma ferramenta usada a pouco tempo, mas faz-se necessário relatar que nos últimos cinco anos a Intranet faz grande diferença para os métodos de comunicação interna adotados nas organizações, onde foi possível verificar que este meio de comunicação é o mais utilizado pelo público interno da CAIXA - Agência Campina Grande, tanto para o desempenho de suas tarefas e também para o seu desenvolvimento profissional.

No quesito frequência, os acessos e utilização desses meios de comunicação relatada pelos entrevistados são feitos frequentemente.

Quando questionados acerca da influência no nível motivacional através dos recursos de comunicação oferecidos pela empresa, também em sua maioria – 65,38% - concordaram que se sentem motivados, embora 34,62% dos entrevistados se sintam *mais ou menos* motivados, o que permite questionar se a forma de motivação utilizada pelos meios de comunicação da Caixa está surtindo o efeito desejado e identificar quais falhas tem ocorrido.

No quesito assuntos transmitidos pelos meios de comunicação a maioria concorda que o conteúdo transmitido os satisfazem profissionalmente, totalizando 61,53% dos entrevistados.

Dentro do percentual dos que se sentem *mais ou menos* motivados, alguns entrevistados citaram, nas perguntas abertas, aspectos que geram insatisfação como: defasagem no quadro funcional, falta de novas contratações, sobrecarga de trabalho e melhoria nas condições de trabalho. Percebendo-se também que estes fatores influenciam o clima organizacional.

Em seguida alguns entrevistados citaram a necessidade de investimentos no que tange as *relações interpessoais*, que tem sua imprescindibilidade em todos os setores de uma organização e que estão ligados diretamente à qualidade vida no trabalho.

Entre os assuntos colocados pelos entrevistados que possam oferecer melhorias organizacionais, se destacou a *Gestão de Recursos Humanos*, haja vista ser um segmento, com poder de surtir grandes e positivos efeitos no ambiente organizacional.

Assuntos como: a falta de ginástica laboral, controle do stress e saúde e bem estar, foram citados com certa frequência pelos entrevistados, percebendo-se a necessidade de atenção à saúde física dos colaboradores, apontando desse modo a necessidade de um trabalho direcionado para melhoria da integridade física dos mesmos.

No que se refere às atividades inerentes aos colaboradores foram citados assuntos para melhorias no gerenciamento de casos e atendimento, finanças e mais informação sobre a concorrência, o que também contribui para a capacitação e motivação dos colaboradores no desempenho de seu trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisar o público interno da CAIXA – Agência Campina Grande, observou-se que as novas formas de comunicação têm contribuído sobremaneira nas relações interpessoais os quais adotam uma nova forma de ver as Intranets corporativas como um instrumento mais eficaz no ambiente empresarial. Através dela é possível gerar, não apenas uma comunicação eficiente, mas um canal dinâmico e interativo que permite criar um ambiente personalizado, com foco nas pessoas.

O público interno da CAIXA constituído na sua maioria de jovens e com nível de escolaridade mais qualificado verificado na amostra, demonstra o acesso aos meios de comunicação ligados a tecnologia da informação, embora esse mesmo público tenha indicado uma certa carência na abordagem de assuntos ligados a Gestão de Recursos Humanos para melhorar o clima organizacional.

O que nos sugere a necessidade de melhor preparo dos gestores no sentido de desempenhar plenamente seu papel de educadores, comunicadores e orientadores no cotidiano de trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e buscar sempre padrões elevados de desempenho.

O mais importante é conseguir integrar a tecnologia com as pessoas, tornando-a parte do fluxo de trabalho corrente, assim produzindo uma mudança na cultura organizacional.

Os dados obtidos no presente estudo também sinalizam que os instrumentos de comunicação utilizados pela empresa satisfazem a maioria dos entrevistados, já que na amostra um total de 65,38% sentem-se motivados com estes recursos. Mas, há de se considerar o percentual dos que se sentem mais ou menos motivados, representando 34,62% e buscar corrigir as falhas existentes no ambiente laboral.

Um dos problemas básicos em qualquer organização é como motivar as pessoas a trabalhar. No entanto para que tenhamos funcionários motivados, é preciso fazer com que eles se sintam satisfeitos em seu ambiente de trabalho.

Com os dados verificados neste trabalho constatamos a eficiência dos meios de comunicação disponibilizados pela empresa como instrumentos de motivação junto ao seu público interno, convergindo desse modo para a comprovação dos nossos objetivos.

Concluimos com o entendimento de que a CAIXA caminha rumo ao cumprimento de uma política de comunicação que atenda plenamente as necessidades dos seus colaboradores. As novas políticas de gestão do clima organizacional apresentadas pela empresa buscam implantar melhorias no ambiente corporativo que conseqüentemente refletirão no quesito **motivação**.

## **ABSTRACT**

This article discusses the role of communication tools provided by the Caixa Econômica Federal - CAIXA for your internal stakeholders, analyzes their efficiency, contribution factor motivating teams and suggests targeted content by users of the media. It profiles the company - CAIXA and its climate management policy and presents what tools most used in internal communication. The qualitative and quantitative research conducted with employees of Campina Grande Agency points to the intranet as the tool most used by them and still shows a degree of quite considerable motivation in the team. The result of the work also suggests that the company invest in human resources management for improved internal communication and job satisfaction.

**Keywords:** Communication. Internal public. Motivation. Organizational climate.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL, 2015. **CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)> Acesso em 12 de maio de 2015.

BERGAMINI, CECÍLIA W, CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível <<http://intranet.caixa/portal-do-empregado/equipes/canal-de-relacionamento-interno>>. Acesso em 18/09/2014.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração

Pública. Rio de Janeiro, n. 40, v. 6, p. 1123-44, Nov. /Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações/Idalberto Chiavenato**. – 2. ed. – rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica: business relationship**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editorial do Livro, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo**. In: NASSAR, Paulo (organizador). **Comunicação interna: a força das empresas: volume 2**. São Paulo, SP: ABERJE, 2005.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações** Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAqIsAJ/a-comunicacao-interna-sua-importancia-nas-organizacoes>>. Acesso em 22/09/2014.

MENDES, Marcelo de Souza. **COMUNICAÇÃO INTERNA: os possíveis erros estratégicos e operacionais nas organizações**. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br>>. Acesso em 16/09/2014.

MOREIRA, Herivelto. **As Perspectivas da Pesquisa Qualitativa para as Políticas Públicas em Educação**. In: Revista Ensaio. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, nº 35, abril/junho de 2002.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupos**. 10º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, José R. G. da; VERGARA. Sylvania C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista Administração de Empresas, 2003.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE ASSIS. Disponível em <<http://www.bancariosassis.org.br/noticia>>. Acesso em 05/06/2015.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRÁS** – Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

WELS, Ana Maria Córdova. **ESTUDANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: REDES E PROCESSOS INTEGRATIVOS**. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161>> Acesso em 24/09/2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**; trad. Daniel Grassi - 2.ed..Porto Alegre : Bookman, 2001.

## ANEXO

Pesquisa para o TAO do curso de Comunicação Social da UEPB junto ao público interno da CAIXA – Agência Campina Grande.

1. Sexo:

feminino       masculino

2. Idade:

18 a 25     25 a 40     acima de 40

3. Escolaridade:

ensino médio     superior incompleto     superior completo

pós-graduação

4. Tempo de serviço:

1 a 5 anos     5 a 10 anos     10 a 20 anos     mais de 20 anos

5. Quais os meios de comunicação que você mais utiliza na empresa?

intranet     revista     caixa mail     reuniões

6. Com que frequência você utiliza?

frequentemente     somente quando necessário     raramente

Não utiliza

7. Os recursos de comunicação oferecidos pela empresa faz o empregado sentir-se motivado?

sim     não     mais ou menos

8. Os conteúdos abordados satisfazem suas necessidades profissionais?

sim     não     mais ou menos

9. Qual o instrumento de comunicação que você considera mais importante para o seu desenvolvimento profissional?

10. Qual assunto você gostaria que a empresa oferecesse para melhorar o clima organizacional?