

Comunicação, Identidade e Imagem Corporativas: o caso da Caixa Econômica Federal, Brasil

Ana Regina Barros Rego Leal¹ e Maria das Graças Targino²

Preâmbulo

A Caixa Econômica Federal (CAIXA) é, hoje, o terceiro maior banco comercial do Brasil e o maior banco social da América Latina. Sua atuação abrange 100% dos municípios brasileiros e sua carteira de clientes oscila entre 25 a 27 milhões de pessoas, enquanto os beneficiados pelas ações da Instituição totalizam números superiores. Isto porque, a CAIXA está presente na vida dos brasileiros em muitos momentos, através da viabilização do sistema de abastecimento de água, pavimentação, saneamento, habitação, ou em horas difíceis, com o seguro-desemprego e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), ou quando ingressam em cursos universitários, sem contar com produtos e serviços bancários. Na verdade, o seu tamanho e a pluralidade de áreas de atuação fazem da CAIXA um dos bancos mais complexos em termos de organograma administrativo, e, sobretudo, de modelo de comunicação. Assim, este *paper* relata um estudo de caso cuja pretensão limita-se ao processo de diagnóstico sobre a comunicação, identidade e imagem corporativas da CAIXA.

A Caixa Econômica Federal e sua Unificação

Durante os anos do Segundo Reinado, o Imperador Dom Pedro II governa o Brasil através do ambíguo poder Moderador, que concedia ao Monarca poderes acima do Parlamento, e que se fundamenta em bases políticas instáveis, alternando conservadores e liberais no poder. No entanto, o Imperador mantém maior simpatia para com os conservadores, o que se evidencia na permanência do Partido Conservador por um período duas vezes superior à quantidade de anos dos gabinetes liberais, durante o meio século que perdura o seu reinado.

Ademais, outras posições também demonstram a inclinação conservadora do Imperador, como a concernente ao modelo econômico e ao sistema financeiro adotado no Brasil, a partir, sobretudo, da terceira década de seu reinado.

O mercado financeiro, em meados do século XIX, é liderado, na Corte, por portugueses e por banqueiros favoráveis ao liberalismo econômico, como Mauá, cuja escola prioriza os princípios do capitalismo inglês. Os conservadores, por sua vez, em sua maioria, inimigos de Mauá, liderados pelo Barão de Uruguaiana e pelo Visconde de Itaboraá, desfavoráveis à iniciativa privada no Brasil, criam a Lei No 1.083 (denominada de Lei dos Entraves), de 22 de agosto de 1860, a qual prevê, dentre outras medidas, a instalação das Caixas Econômicas do Império, com o intuito de impedir o crescimento das casas privadas de poupança e crédito.

Então, no ano seguinte, em 12 de janeiro, o Imperador instala, oficialmente, a Caixa Econômica da Corte (Decreto No 2.723). No dia 4 de novembro do ano de 1861, a CAIXA abre suas portas, recebendo, em seu primeiro dia, 10 clientes, responsáveis pelo depósito total de 190 mil réis. Para Bueno, E. (2003), desde as cinco horas inaugurais, a CAIXA exibiu duas tendências, ambas consolidadas ao longo dos anos. Primeiro, ao atrair pessoas pobres, depositantes de quantias modestas. Segundo, dentre as 10 primeiras contas, quatro foram abertas por pais ou avós para filhos ou netos, hábito, ainda hoje, em voga.

Esses aspectos marcantes da identidade corporativa da empresa se solidificam em seus 143 anos de história, construída em sintonia com a história do País. O relacionamento entre CAIXA e escravos é um bom exemplo. Doze dias após a abertura da Instituição, a escrava Margarida Luíza, pertencente a Joaquim José Madeira, abre a caderneta de poupança (No 59), ativa por três anos, até sacar 353.542 réis para comprar sua alforria.

Este fato se repete algumas vezes antes da promulgação da Lei do Ventre Livre, Lei No 2.040/1871, cujo Artigo No 4 permite ao escravo a formação de um pecúlio, com base no que lhe provier de doações, legados, heranças ou de seu próprio trabalho e de economias, além de prever a possibilidade de alforria, para quem consiga fundos para indenização de seu valor. Além disto, o Decreto No 5.153 (13 de novembro de 1873), determina à CAIXA a obrigatoriedade de acolher depósitos advindos de escravos, na Corte e nas demais províncias (BUENO, E., 2003).

Em 1934, Ricardo Xavier da Silveira, então presidente da Instituição, propõe a unificação das Caixas Econômicas do País, mediante a homologação da Lei No 24.246, embora tão-somente 34 anos depois, o processo se concretize, ironicamente, por meio do temido Ato Institucional No 5 (AI-5), que concede ao Regime Militar vigente, poderes ilimitados sobre a nação, suas instituições e seu povo. O Decreto No 759/1969

constitui a Caixa Econômica Federal (CEF), vinculada ao Ministério da Fazenda, como instituição financeira sob a forma de empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa.

Especifica, também, as suas atividades, a saber: receber depósitos de poupança; conceder empréstimos e financiamentos para pessoas físicas e jurídicas; operar no setor habitacional como agente do então Banco Nacional de Habitação (BNH); explorar, com exclusividade, os serviços de loterias (à época, com duas modalidades, Federal e Esportiva); e prestar serviços à população brasileira. Este último item permite a instalação gradativa de outras ações, paulatinamente agregadas às funções da CAIXA.

Multiplicidade de Funções

Como decorrência, tomando como parâmetro o ano de sua unificação, 1969, até os dias atuais, registra-se crescimento considerável da CAIXA, tanto em patrimônio, como em estrutura e volume de produtos e serviços disponíveis à população brasileira. Hoje, são cerca de 14 mil pontos de aten-

dimento, distribuídos pelo País, sob a forma de agências, postos de atendimento bancário (PAB), postos de atendimento eletrônico (PAE), casas lotéricas e correspondentes bancários, denominados CAIXA AQUI que favoreceram a expansão da Empresa aos 5.561 municípios brasileiros, em 2002.

A atuação da CAIXA abrange o tripé: (a) transferências de benefícios; (b) serviços financeiros; (c) desenvolvimento urbano. No âmbito do primeiro setor, realizam-se significativos números de atendimento ao trabalhador brasileiro. Dados alusivos ao primeiro trimestre de 2002 dão conta de 33,5 milhões de pagamentos de benefícios, somando R\$ 8,4 bilhões, entre pagamentos do FGTS, Seguro Desemprego, Abonos e Rendimentos do Programa de Integração Social (PIS) e os programas do Governo Federal, na época, Bolsa-Escola e Auxílio-Gás. Os serviços financeiros incluem em torno de 500 produtos e serviços oferecidos à sociedade em geral e aos clientes, em particular, que vão desde os já tradicionais poupança, melhor e habitação até fundos de investimento, cartões de crédito, previdência privada, letras hipotecárias, financiamentos e diversos empréstimos. Quanto ao desenvolvimento urbano, a Empresa atua como agente operador da maioria das políticas públicas do Governo Federal em programas direcionados para habitação para baixa renda, saneamento, pavimentação, planejamento urbano, dentre outros.

Permeando estes três setores macros, no momento, a CAIXA desenvolve projeto de inclusão social, iniciado no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, com a instalação dos correspondentes bancários em todo o País e, intensificado no atual Governo, com a Conta CAIXA AQUI ou Conta Cidadã. Em dezembro de 2003, apenas seis meses depois do lançamento, esta permitiu que um milhão de brasileiros fossem bancarizados, com a ressalva de que se trata de segmento de mercado, cujo potencial para consumo ainda não está totalmente mensurado, despertando, então, o interesse da concorrência.

Outra forma de atuação de destaque é o mercado de loterias, cujo monopólio federal é detido pela CAIXA. Em 2001, a arrecadação atinge a cifra de R\$ 2,8 bilhões, distribuídos em pagamento dos prêmios (R\$

879 milhões), seguridade social (R\$ 529 milhões) e destinados ao Imposto de Renda (R\$ 340 milhões). Os produtos lotéricos diversificados, pouco a pouco, para atender as exigências dos diferentes estratos sociais, abrangem bilhetes de raspadinhas com prêmios imediatos até pequenas ou grandes apostas para os prêmios da cobijada Mega Sena. Além disto, a CAIXA atua como incentivadora da cultura nacional, patrocinando áreas, como teatro e música. Mantém, ainda, conjuntos culturais nas principais cidades brasileiras, com calendários permanentes de atividades e desenvolvimento de projetos, como o Criança Arteira (Brasília), que visa à inclusão cultural.

Comunicação Empresarial/Organizacional

O processo de comunicação dentro das empresas brasileiras é relativamente recente, evoluindo nas últimas três décadas, em busca de um modelo que integre, sinergicamente, todos os setores da empresa envolvidos com a comunicação e com o marketing. De forma sucinta, a história mostra que, na década de 1970, em pleno Regime Militar, a comunicação empresarial se dá de forma isolada, ou seja, os setores responsáveis pela criação e manutenção da imagem das instituições, quase não se comunicam entre si. Como resultado, publicações internas, produção de *releases*, organização de eventos, veiculação de produtos publicitários etc. desarticulados entre si, acarretando desperdício de tempo e dinheiro, e, principalmente, contribuindo para a desagregação dos fatores integrantes da identidade de qualquer instituição.

Contudo, é ainda nos anos 70, que se esboça o perfil de uma comunicação empresarial eficiente, graças ao ingresso de profissionais da área nas atividades internas das empresas, tais como: relações públicas, jornalistas e publicitários, que assumem os postos, antes ocupados por pessoas com outra formação. Na década seguinte, os processos comunicativos ganham impulso no mercado brasileiro, quando grandes empresas e instituições do país criam setores especializados de comunicação, nos quais se destacam os papéis do jornalista empresarial e do profissional de relações públicas.

O processo evolutivo ocorre de tal forma que, no último decênio do século XX, a comunicação empresarial passa a ser considerada estratégica para grande parte das empresas atuantes no mercado nacional, em sua maioria, influenciadas pela onda do marketing e dos processos de reengenharia, que invadem o mercado e ganham reflexos nas principais academias brasileiras de administração. O marketing, em termos de realidade nacional, ultrapassa os limites da administração e alia-se à comunicação, gerando discussões conceituais, tanto para os leigos como para os profissionais.

A este respeito, Bueno, W. (2003) acredita que a concepção de comunicação empresarial se aprimora, ao longo do tempo, deixando de ser tão-somente um conjunto de atividades fragmentadas, para se configurar como processo integrado que orienta o relacionamento das empresas com os seus públicos. Torquato (2002), no entanto, diante do processo evolutivo da área, opta por substituir a expressão – comunicação empresarial—, utilizada por ele mesmo, nos anos 1970, pela denominação – comunicação organizacional –, mais abrangente e aplicável a instituições públicas, sindicatos, confederações, escolas etc. De fato, quer se utilize uma ou outra terminologia, no contexto de uma instituição pública ou empresa, a comunicação ou a propagada comunicação integrada de marketing assume, na realidade atual, um conjunto de novas competências, que agregam a formação e manutenção da boa imagem, mediante a intensificação da venda de produtos e serviços.

Todavia, é preciso registrar que a evolução no mercado não é visível apenas na comunicação. Outros fatores, como a globalização econômica; a evolução dos processos de gestão; a evolução nos sistemas de vendas e distribuição face às novas tecnologias; a democratização da educação e da informação e a divulgação do conceito de cidadania concorrem para a nova postura das organizações. Estas se tornam mais agressivas mercadologicamente, mas também, mais responsáveis e cidadãs, favorecendo aos consumidores e cidadãos o exercício de seus direitos e deveres.

Então, retomando a concepção de comunicação organizacional, para Torquato (2002), ela integra quatro modalidades. A primeira, a comunicação cultural, é mensurada a partir da observação dos climas internos das empresas, os quais refletem a cultura de cada organização. A comunicação administrativa diz respeito à comunicação oficial e/ou autorizada, mediante a utilização dos veículos e canais alternativos definidos pelas organizações. A terceira modalidade, a comunicação social, envolve o jornalismo empresarial, o trabalho de relações públicas, a publicidade, a editoração e o marketing. A última se refere ao sistema de informações da instituição, onde estão os bancos de dados relativos a produtos, serviços, clientes, e outros.

Confirmando a complexidade conceitual presente nos termos em discussão, Pimenta (2003) separa cultura organizacional de clima organizacional. Em sua visão, a primeira é medida pelos objetos, pelas criações e pelos valores da empresa, visíveis nos discursos das pessoas e dos pressupostos básicos, que conferem identidade aos membros do grupo. Correspondem à maneira como as pessoas percebem, pensam e sentem o trabalho, a empresa, a hierarquia etc. O clima organizacional, então, é mais intangível do que a cultura, embora influencie na qualidade de produtos e serviços. Sua percepção se dá através da maneira como os membros do grupo trabalham, isto é, em cooperação ou não.

Essa mesma autora, no que tange à comunicação integrada, adota a sigla CEMP para definir a comunicação empresarial como o somatório de todas as ações de comunicação da empresa, resultando em atividade multidisciplinar. É a conjugação de métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, propaganda, promoção, pesquisa, endomarketing e marketing. Ogden (2002), por seu turno, numa acepção mais mercadológica, argumenta que a comunicação integrada de marketing é, em sua essência, a expansão do elemento de promoção do mix do próprio marketing. Mas, a bem da verdade, já em 1986, Kunsch defendia uma linha de ação similar a dos dois autores, ao afirmar ser impossível isolar a comunicação institucional e a de mercado. Defende uma comunicação integrada, que incorpore as duas

atividades, formando, o que denomina de “*composto da comunicação*”.

Enfim, qualquer que seja o entendimento ou a terminologia adotada, os objetivos da comunicação organizacional apreoados pelos autores referenciados confluem para o que a conjuntura mercadológica atual exige, ou seja, a integração entre o gerenciamento da imagem e a governança dos processos de venda mercadológica.

Identidade e Imagem Corporativas

Diante do exposto até então e dos aspectos peculiares à CAIXA apresentados, mesmo de forma sucinta, é que se tenta traçar o seu perfil da identidade corporativa, a partir do entendimento dos processos de comunicação integrada e do marketing da instituição.

Sem dúvida, a identidade de qualquer organização é construída com base em sua história, seus valores, a qualidade de seus produtos e serviços, seu atendimento, sua aparência e seus pontos de atuação positivos e negativos. A identidade congrega o que de fato é a empresa, seu caráter e sua personalidade. Torquato (2002: 104) enfatiza que a identidade diz respeito ao plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos e assimilados pelo nível do consciente. Assim, a construção de uma identidade considera valores e critérios, tais como “[...] *o foco, a essência; a capacidade de permanência; a singularidade, que preserva a especificidade e a unicidade, que garante a coerência.*”

Vemos, pois, que vários são os componentes de uma identidade corporativa e diversos são os aspectos de uma identidade pessoal. Em ambos os casos, a estética ocupa lugar de destaque. No caso da identidade corporativa, a estética tem conquistado terreno, impulsionada pela concorrência acirrada entre as organizações mercadológicas, pois quando a técnica se nivela, os valores subjetivos de relacionamento e atendimento aliados aos valores estéticos prevalecem, reforçando a fala de Simonson e Schmitt (2002: 59):

[...] o gerenciamento de identidade distanciou-se no mundo todo de sua origem simplista em design de produ-

to e design gráfico, envolvendo-se com questões societárias mais abrangentes de missão e cultura corporativas. Cada vez mais a identidade é utilizada estrategicamente. A essência do gerenciamento de identidade é a criação de uma estética corporativa (ou de marca) que expresse a “personalidade” da organização (ou da marca) por meio de elementos de identidade atraentes.

Enquanto isto, a imagem corporativa é o reflexo da identidade no imaginário simbólico coletivo do público no mercado consumidor, onde a empresa está inserida, compreendendo clientes, empregados e público em geral. A imagem pressupõe a apreensão de valores subjetivos externados pela instituição em diversos momentos de sua existência e de sua atuação. A percepção do público se dá a partir da fixação da marca exposta por muito tempo, como também, pela qualidade de atendimento, produtos e serviços, e, principalmente, pelas políticas empresariais adotadas em relação à sociedade. Exemplificando: a empresa que desrespeita o meio ambiente ou adota uma política de demissão de trabalhadores em massa possui imagem mais negativa do que aquela que investe parte dos lucros em projetos ambientais ou culturais. É o que Torquato (2002:162) alerta, ao afirmar ser impossível dissociar

“[...] o conceito de uma entidade da imagem que se pretende para ela. Ou seja, quando se distorce para mais ou para menos a imagem de uma entidade, gera-se uma dissonância [...]”,

que, em algum momento, é percebida pelos seus clientes. Caixa – Identidade, Imagem e Processo de Comunicação Integrada.

Retomando a história da CAIXA, é mais fácil compreender a formação da sua identidade corporativa. Criada, em 1861, com o nome de Caixa Econômica e Monte Socorro, visava receber economias populares sob a garantia do Governo, enquanto ao Monte Socorro competia emprestar recursos a juros módicos, sob penhor, para as classes menos favorecidas. Poucos anos depois, em 1874, são criadas outras Caixas Econômicas nas capitais das províncias, atuando junto à Delegacia da Fazenda Nacional. A seguir, no

ano de 1892, essas Caixas agregam o perfil de bancos comerciais, passando de meras coletoras de depósitos e “monte de socorro” a operadoras de empréstimos sob caução de títulos da dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional, com garantia e assistência governamental. Como visto, a unificação das Caixas acontece somente em 1969, e a CAIXA, hoje, atua em múltiplos setores. No tocante à composição da marca e assinatura, a CAIXA já possuiu algumas, que retratam, como natural, o respectivo período histórico. Entre 1996 a 1997, a partir do projeto de reengenharia de 1994 (Programa de Racionalização e Competitividade, PRC), responsável pela modificação dos seus processos, em todos os níveis, a Empresa necessitou renovar imagem, marca, logomarca, logotipo e todos os itens estéticos da identidade corporativa, tomando como referencial os resultados de uma pesquisa de imagem corporativa. Os principais indicativos que fundamentam as modificações da Empresa, não somente no que se refere à marca, mas também, à infraestrutura física, ao modelo de gestão e até mesmo ao portfólio de produtos e serviços, vinculam-se à clientela, majoritariamente, envelhecida, a agências e postos de atendimento sem processos de atendimentos padronizados, a sistemas de gestão de informação sem comunicação entre si, ao parque de equipamentos computacionais e a terminais eletrônicos ultrapassados, a produtos e serviços não competitivos.

Então, segundo dados contidos no *Manual da Marca*, ano de 1997, a escolha da palavra – CAIXA – resultou do fato de ser a mais popular e a forma mais coloquial empregada pelo público externo e interno para se referir à Instituição. Além do mais, numa feliz coincidência, é um termo que guarda vários significados vinculados à missão da Empresa, qual seja: guardar, poupar, valor, depósito. À época, também se adotou o elemento síntese não existente anteriormente. O X foi então retirado da marca, para ser usado, separadamente, em ações de reforço ou alusão à marca, como em sinalizações de sala de autoatendimento em agências.

É evidente que tudo isto conduz à transformação geral da Empresa, iniciada com uma

revisão nos processos administrativos, incluindo a área de Recursos Humanos e o Plano de Cargos e Salários. A partir de então, a CAIXA passa a adotar o incentivo à formação especializada e o processo seletivo para ascensão aos distintos cargos. Paralelamente, as diversas áreas da logística renovam todos os pontos de venda (agências, postos de atendimento bancário e casas lotéricas, inicialmente), padronizando-os num primeiro momento, chamado de *Projeto500*, responsável pela modernização das 500 maiores agências do País, atingindo, a seguir, a rede, em sua íntegra. No segundo momento, as unidades da CAIXA passaram por mais dois ou três processos de revisão de *layout* e de modificação de mobiliário, sempre adequando aos novos modelos conceituais de atendimento, compatíveis com a dinâmica e realidade do mercado.

De forma similar, a área de mercado também passou por profundas mudanças. Hoje está dividida em gerenciamento da rede, gerenciamento de produtos para pessoa física, jurídica ou para estados e municípios, e gerenciamento dos segmentos de clientes de acordo com faixas de renda e atividades. Sua atuação se dá de forma mais agressiva, com a adoção do modelo de segmentação, entre 2000 a 2001, período em que a CAIXA também adota e expande os canais alternativos de atendimento, como terminais de auto-atendimento, Internet e casas lotéricas, buscando direcionar produtos e serviços específicos para cada público e cada cliente. Como consequência dos processos ora relatados, a comunicação e o *marketing* da CAIXA, antes divididos em duas superintendências nacionais, se fundem, o que ocorre, em 2001, com a criação da Superintendência de Marketing Institucional.

A SUMAI congrega, à época, as Gerências Nacionais:

(1) Gerência de Relações Institucionais (GEREL), responsável pela política de patrocínio e marketing cultural;

(2) Gerência de Marketing Corporativo (GEMAC), incumbida dos processos da identidade corporativa no tocante às questões estéticas de padronização em todos os níveis, desde a comunicação interna (cartões, placas de obra, etc.) ao portal na internet e intranet, além da realização de eventos, dentre outras atribuições;

(3) Gerência de Comunicação (GENCO), a quem compete contratar as agências de publicidade licitadas a cada biênio e negociar as campanhas solicitadas pelos diversos segmentos da Empresa;

(4) Gerência de Mercado (GEMEC), encarregada do gerenciamento de pesquisas de mercado e da qualidade do atendimento, acabando por migrar, em 2003, para a área de mercado.

No momento atual, há mais uma gerência no âmbito da SUMAI: Gerência de Padrões e Planejamento (GPP). A Assessoria de Imprensa (ASSIMP) continua atuando paralelamente à SUMAI, embora de forma integrada, a partir de sua vinculação institucional: ambas estão subordinadas à Diretoria Colegiada e à Presidência.

De fato, desde 2001, desenvolve-se um esforço concentrado no sentido de adotar ações integradas de marketing e comunicação, o que vem conquistando apoio das áreas citadas e mais do Cerimonial, ligado ao Gabinete do Presidente. Assim, o planejamento das atividades da CAIXA nos diversos setores de atuação e para os diversos segmentos, norteia o planejamento da SUMAI, que procura alcançar os objetivos pretendidos. O lançamento de um produto, por exemplo, envolve inúmeras áreas e mais de uma centena de pessoas. Compreende fases que vão desde a pesquisa de mercado até o pré-teste e desenvolvimento do produto, além da adoção dos sistemas necessários para a sua operacionalização, o treinamento dos empregados encarregados da venda do produto, a sua divulgação interna e externa (responsabilidade das áreas de marketing e comunicação), seja através de canais diretos ou dos portais, seja através de peças publicitárias, seja através de patrocínio a eventos, cujos públicos constituam alvo do produto, seja através da divulgação de matérias via ASSIMP.

Por exemplo, a Campanha Poupança Premiada, entre os anos de 2001 a 2002, é um dos casos de maior sucesso das ações integradas de planejamento de comunicação e marketing, responsáveis pela conquista de aproximadamente 14 % do mercado nacional de poupança. A Campanha consistia na premiação dos poupadores com saldos médios superiores a R\$ 100,00. Os prêmios eram

divididos em duas etapas mensais. Na primeira, cerca de 3.000 poupadores conquistavam prêmios de R\$ 1.000,00 e passavam, a concorrer aos prêmios de R\$ 10 mil, R\$ 20 mil, R\$ 2 milhões e R\$ 4 milhões. O planejamento da Campanha envolveu tanto a área do produto, como os setores de comunicação e marketing. A publicidade, orientada pela GENCO, criou peças informativas para os empregados a fim de sensibilizá-los para a divulgação e o convencimento da clientela.

Tais peças eram renovadas, sistematicamente, ante a inserção de novos elementos na Campanha. A divulgação externa envolveu mídia eletrônica nas principais redes de rádio e TV, assim como *merchandising* nas novelas de maior audiência na rede Globo. A ASSIMP teve atuação importante, ao alimentar os meios de comunicação com notícias sobre a evolução da poupança interna do País, alertando para a importância do processo, como também identificando os beneficiados. Eventos foram realizados em todas as regiões, de tal forma que tanto aqueles de maior abrangência, como os realizados nas próprias agências contribuíram para o sucesso obtido.

Em suma, afirmamos que o modelo adotado pela CAIXA para marketing e comunicação vem obtendo bons resultados, embora ainda não consiga abranger todos os aspectos da megainstituição. A evidente expansão da Empresa, mensurada nos lucros de 2003, advindos de fatores diversos, como: expansão da carteira de clientes, maior credibilidade, atuação social mais visível, confiabilidade crescente na poupança e expansão do banco da casa própria. No entanto, ao contrário dos demais bancos, cuja imagem está associada à figura masculina, mais dura, com cobrança de juros maiores e atendimento seletivo, a CAIXA detém uma imagem feminina que conduz à sua visualização como “a mãe do povo brasileiro”. Isto concorre para que a população se sinta à vontade para reclamar e exigir melhores serviços, o que contribui para que muitas questões ligadas à sua imagem continuem imutáveis.

A este respeito, pesquisa recente, contratada pela CAIXA, no primeiro semestre de 2003, realizada nas maiores praças brasilei-

ras, ao mesmo tempo em que comprova os aspectos positivos arrolados, dentre os quais, o reconhecimento do público frente à sua atuação social, o seu papel na política de habitação, a poupança para todos e o empréstimo para classes desfavorecidas, mediante o penhor, também mostra pontos de conflito na imagem da Empresa. Além de reafirmar o envelhecimento da clientela, aponta problemas ligados a grandes filas, ao mau atendimento, à lentidão e ao arcaísmo dos terminais de auto-atendimento, e o que parece mais grave, indica que seu extenso portfólio de produtos e serviços bancários, inclusive os produtos direcionados ao setor público, são pouco conhecidos.

A imagem de banco social tem sido reforçada, a cada dia, que o Governo Federal delega mais atribuições para a CAIXA. Hoje é responsável pelo pagamento dos programas de inclusão do Governo, o que conduz milhões de pessoas a procurarem pontos de atendimento, em qualquer localidade. Contudo, com as atribuições, é premente a adoção de novos investimentos em tecnologia e pessoal, para que o atendimento dimensionado para um número X de pessoas não tenha o padrão de qualidade reduzido, haja vista que o número de clientes triplica, mensalmente, com a inserção de mais famílias nos cadastros governamentais. No entanto, como os investimentos não ocorrem com a mesma velocidade em que se dá a adesão dos novos clientes, o atendimento não dá vazão, as filas permanecem, e a rasura da imagem, também. De qualquer forma, a pesquisa citada levou ao redirecionamento da comunicação e dos processos da Empresa.

A logomarca, que já passou por temas como: (1) CAIXA, o banco da vida da gente; (2) CAIXA, aqui o Brasil acontece, desde agosto de 2003, traz agora a expressão: CAIXA, para você e para todos os brasileiros. O processo deve resgatar, ainda, o slogan VEM pra CAIXA você também, da década de 1980, mas fortemente incorporada à sua imagem.

Além da pesquisa, o principal fator provocador de mudanças na identidade e que se reflete na imagem da Instituição, foi o PPA do Governo Federal elaborado com ampla participação da sociedade civil em 2003, e, que provocou a necessária adequação da

CAIXA à nova conjuntura política, econômica e social do Brasil, o que foi feito através da elaboração do planejamento estratégico da Empresa com a participação dos empregados. Esse planejamento ou o PPA CAIXA já acarretou na mudança dos processos na megaestrutura da matriz, mudanças que devem se estender aos pontos de venda, trazendo benefícios aos clientes.

Finalizando

Neste momento, a CAIXA, pautada pela conjuntura de seu microambiente, e, pelas transformações do macroambiente, dentre elas, as políticas e as do mercado financeiro, segundo as quais, obedecendo às orientações da política monetária do atual Governo, os

juros devem ser reduzidos, e, por conseguinte, os lucros bancários também, está revisando muitos dos seus processos, inclusive em marketing e comunicação. Porém, em qualquer circunstância, é utópico afirmar que alcançará a excelência no planejamento desses dois setores, uma vez que não há como assegurar que os investimentos em logística virão a tempo de atender as novas demandas da CAIXA no mercado, melhorando o atendimento e, portanto, a sua imagem. No entanto, com base nas discussões dos elementos relatados no presente diagnóstico, e não obstante o clima de indefinições do mercado financeiro brasileiro, acredita-se que o novo modelo conceitual de comunicação integrada da CAIXA agrega a necessidade de revisão permanente, tornando-se, essencialmente, ciclodinâmico.

Bibliografia

Bueno, E. CAIXA: *Uma história brasileira*. Porto Alegre: Buenas Idéias/Meta Livros, 2003.

Bueno, W. da C. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003. CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Manual da marca: CAIXA. Brasília, 1997.

_____. *Manuais normativos: CAIXA*. Brasília, 2003.

Kunsch, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

Ogden, J. R. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Pimenta, M. A. *Comunicação empresarial*. Campinas, SP: Alínea Ed., 2003.

Simonson, A.; SCHMITT, B. *A estética do marketing*. São Paulo: Nobel, 2002.

Torquato, G. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

¹ Universidade Federal do Piauí/ Caixa Econômica Federal, Piauí.

² Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.