PROPOSTAS PARA O PLANO DE GOVERNO
do Candidato à Presidência da República
Luiz Inácio Lula da Silva

CAIXA 2030

Diretrizes para uma Caixa Pública, Competitiva, Sustentável, ***e Bem Governada***

Uma agenda para fortalecer a Caixa como um banco público estratégico para o desenvolvimento do Brasil.

Um documento construído coletivamente

O Caixa 2030 foi elaborado a partir das contribuições e da experiência de diferentes segmentos que conhecem, representam e constroem a Caixa.

- **Corpo funcional da Caixa**
- **Aposentados e aposentadas**
- **Entidades de representação associativa e sindical de empregados e empregadas**
- **Representante dos empregados no Conselho de Administração da Caixa**
- **Representantes eleitos para instâncias de representação na FUNCEF**
- **Ex-presidente da Caixa**

> *Experiência, conhecimento técnico e participação coletiva reunidos para pensar a Caixa de que o Brasil precisará nos próximos anos.*

APRESENTAÇÃO

DO QUE TRATA ESTE DOCUMENTO

Este documento está dividido em quatro partes principais:

I. Contexto em que a Caixa Econômica Federal chega a 2026;

II. Diagnóstico apoiado em números públicos das demonstrações financeiras da própria empresa;

III. Conjunto de propostas estratégicas organizadas por 4 eixos: Caixa Pública, Competitiva, Sustentável e bem administrada;

IV. Resultado de pesquisa de campo realizada junto à base do corpo funcional

PARTE I. **CONTEXTO**

POR QUE DISCUTIR A CAIXA AGORA

A Caixa Econômica Federal ocupa posição singular na história do Estado brasileiro. Ao longo de mais de um século e meio, consolidou-se não apenas como instituição financeira, mas como um dos principais instrumentos públicos de promoção do desenvolvimento econômico, de inclusão social e de redução das desigualdades regionais. Sua atuação transcende a lógica bancária tradicional.

Essa característica faz dela uma instituição estratégica para qualquer projeto de desenvolvimento nacional. Seu papel não pode ser compreendido apenas pelos resultados financeiros ou pelos indicadores de mercado, mas principalmente por sua capacidade de gerar valor público, promover cidadania e fortalecer a presença do Estado onde ele é mais necessário.

Ao mesmo tempo, a instituição atravessa um dos períodos mais desafiadores de sua história recente. A transformação acelerada do sistema financeiro, impulsionada pela digitalização, pelo avanço da inteligência artificial, pela consolidação do Open Finance, pelo crescimento das fintechs e pela mudança no comportamento dos clientes, impõe novos desafios à atuação dos bancos públicos. A competição tornou-se mais intensa, as expectativas da sociedade aumentaram e as exigências de eficiência, transparência e inovação passaram a ocupar posição central na agenda institucional.

A esses desafios tecnológicos somam-se transformações econômicas, sociais e ambientais que exigem novas respostas do Estado brasileiro. O enfrentamento das desigualdades, a transição para uma economia de baixo carbono, o financiamento da infraestrutura, a ampliação da inclusão financeira, a adaptação às mudanças climáticas e a promoção do desenvolvimento regional colocam a Caixa em posição estratégica para contribuir com um novo ciclo de desenvolvimento do país.

Internamente, a instituição também vive um momento de reflexão. A evolução do perfil dos empregados, as mudanças nas relações de trabalho, a necessidade permanente de valorização das pessoas, o fortalecimento da governança, a modernização dos processos decisórios e a construção de um ambiente organizacional baseado na ética e na inovação dialogam diretamente com a sustentabilidade da empresa para as próximas décadas.

Esse conjunto de desafios revela uma oportunidade. Mais do que responder às demandas do presente, a Caixa precisa construir uma visão compartilhada de futuro, capaz de preservar sua identidade como banco público, fortalecer sua capacidade de inovação e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento nacional.

A pergunta que organiza este documento não é como será a Caixa em 2030, mas qual Caixa o Brasil precisará em 2030, e que capacidades, competências e transformações a instituição deverão desenvolver para continuar sendo o principal banco público de desenvolvimento do país, preservando sua missão social e respondendo aos desafios tecnológicos, econômicos e institucionais da próxima década.

A pergunta impõe uma exigência de método. Não se trata de escolher entre inovação e função social, entre eficiência e inclusão, entre sustentabilidade financeira e compromisso público. Trata-se de integrar essas dimensões em um mesmo projeto institucional, e é justamente essa capacidade de integração que distingue um banco público estratégico de uma instituição financeira convencional.

OS QUATRO ATRIBUTOS E PILARES CENTRAIS

Um dos desafios centrais do próximo ciclo será garantir condições para o financiamento de longo prazo. A redução relativa da disponibilidade de fontes tradicionais, especialmente poupança e FGTS, torna necessária a construção de novas alternativas de funding, capazes de assegurar recursos para habitação, infraestrutura, desenvolvimento urbano e demais investimentos estruturantes. Essa é, como se verá adiante, a restrição mais concreta que os números revelam.

Diante desse quadro, a Caixa de 2030 deverá reunir quatro atributos essenciais, que organizam também as propostas apresentadas na terceira parte. Ela precisará ser pública, com controle preservado e papel de instrumento do Estado reafirmado. Precisará ser competitiva, capaz de operar com relevância em um sistema financeiro digital, rápido e orientado por dados. Precisará ser sustentável, com resultado recorrente, capital adequado e funding compatível com o crédito de longo prazo. E precisará ser bem administrada, com governança qualificada, planejamento de longo prazo e valorização das pessoas.

PARTE II. **DIAGNÓSTICO**

Os dados apresentados nesta parte foram recortados das demonstrações financeiras publicadas pela Caixa em cada ano indicado. São referências que orientam a formulação de propostas.

POSIÇÃO DE MERCADO

A Caixa mantém o predomínio nos segmentos que historicamente definem sua identidade. Em dezembro de 2025, respondia por 38,76% da poupança e por 67,70% do saldo de financiamento imobiliário do sistema. As fatias em operações de crédito, pessoa física ou jurídica, apresentam leitura relativamente estável, com pequena redução.

Modalidade	dez/2020	dez/2023	dez/2025
Poupança	37,6%	36,45%	38,76%
Depósitos à vista	17,3%	14,0%	16,31%
CDB	4,2%	5,30%	7,53%
LCI	30,6%	40,6%	49,73%
Fundos de investimentos	8,0%	7,52%	6,62%
Carteira de crédito ampliada	19,4%	19,25%	19,29%
Total pessoa física	27,0%	25,39%	25,55%
Total pessoa jurídica	9,9%	9,74%	9,57%
Total imobiliário	69,3%	66,78%	67,70%
Agronegócio	nd	9,95%	9,42%

Participação da Caixa no mercado, por modalidade.

Dois movimentos merecem exame mais atento. O primeiro é o crescimento na modalidade agronegócio e extrativismo, que partiu de participação residual e se estabilizou próximo de 9,5%. O segundo é a recuperação no segmento de Certificado de Depósito Bancário, depois do encolhimento observado de 2021 a 2023, com avanço de 4,2% em 2020 para 7,53% em 2025, acompanhada da expansão expressiva da participação em LCI, de 30,6% para 49,73%.

Esses dois últimos dados não são detalhes técnicos. Indicam que a instituição já vem, na prática, deslocando sua captação das fontes tradicionais para instrumentos de mercado. O ponto é que esse deslocamento parece ter ocorrido mais por necessidade do que por estratégia declarada, e é exatamente esse o objeto das propostas do terceiro eixo.

CARTEIRA DE CRÉDITO

O saldo total da carteira de crédito passou de R$ 787,5 bilhões em 2020 para R$ 1,378 trilhão em 2025, com crescimento nominal de 74,97% e real de 32,8%, considerados valores corrigidos pelo INPC acumulado desde janeiro de 2021. O crescimento, porém, é bastante desigual entre setores.

Setor	Variação nominal 2020-2025	Variação real
Setor público	36,90%	3,9%
Administração direta	41,76%	7,6%
Administração indireta: saneamento e infraestrutura	14,96%	-12,7%
Administração indireta: outros	11,83%	-15,1%
Setor privado	78,23%	35,3%
Pessoa jurídica	49,40%	13,4%
Pessoa física	83,65%	39,4%
Total	**74,97%**	**32,8%**

Variação dos saldos de crédito por setor, valores corrigidos pelo INPC.

O contraste é o achado central deste bloco. Enquanto o crédito à pessoa física cresceu 39,4% em termos reais, o crédito à administração indireta voltado a saneamento e infraestrutura recuou 12,7%, e o destinado a outras finalidades da administração indireta recuou 15,1%.

Trata-se de retração real justamente nas linhas mais diretamente associadas ao papel de banco de desenvolvimento, isto é, no financiamento a estados, municípios e suas empresas para investimento em infraestrutura urbana e saneamento. É um dado que merece aprofundamento antes de qualquer conclusão. Pode refletir restrições fiscais dos entes, limites de capacidade de endividamento, decisões internas de apetite a risco ou a combinação de todos esses fatores. Mas é o tipo de evidência que uma agenda estratégica não pode contornar.

Na carteira de pessoa jurídica, o crescimento também se concentra em poucos segmentos.

Modalidade	Variação nominal 2020-2025	Variação real
Agronegócio e extrativismo	251,8%	167,05%
Comércio atacadista	118,4%	65,77%
Construção civil	111,7%	60,73%
Outros serviços	79,0%	35,86%
Saúde	55,8%	18,27%
Saneamento e infraestrutura	38,3%	4,95%
Transporte	32,6%	0,63%
Comércio varejista	22,5%	-7,01%
Energia elétrica	-19,4%	-38,85%
Total pessoa jurídica	**49,4%**	**13,41%**

Variação dos saldos por segmento de pessoa jurídica.

Em dezembro de 2025, construção civil, com 18,3%, comércio varejista, com 15,1%, e comércio atacadista, com 10,9%, concentravam quase metade do saldo. O agronegócio, apesar do crescimento acentuado, respondia por 3,8%.

FUNDING

Se há um único dado capaz de sustentar a urgência de uma agenda de funding, é o seguinte. De 2020 a 2025, os depósitos na Caixa cresceram 32,7% em termos nominais e apenas 0,7% em termos reais.

Depósitos de clientes	31/12/2020	31/12/2025	Variação nominal
Depósitos à vista	R$ 57,3 bi	R$ 54,6 bi	-4,7%
Depósitos de poupança	R$ 389,8 bi	R$ 396,2 bi	1,7%
Depósitos a prazo	R$ 160,2 bi	R$ 320,6 bi	100,1%
Depósitos especiais, fundos e programas	R$ 12,1 bi	R$ 50,4 bi	317.3%
Total	**R$ 619,4 bi**	**R$ 821,9 bi**	**32.7%**

Saldos em depósitos e aplicações de clientes.

Os números por trás desse agregado são mais eloquentes que o próprio agregado. Os depósitos à vista encolheram 4,7% em termos nominais e 27,7% em termos reais. A perda de participação de mercado, de 17,3% em 2020 para 16,31% em 2025, pode ser fator do saldo inferior, especialmente em pessoa jurídica, onde a queda foi de R$ 28,0 bilhões para R$ 17,6 bilhões.

A poupança cresceu 1,7% em termos nominais, o que caracteriza perda real de 22,8%. Aqui há um ponto que exige leitura cuidadosa. Nessa modalidade, os saldos têm correção de aproximadamente 6% ao ano, ou 33,82% em cinco anos. O saldo, portanto, cresceu menos do que a própria remuneração do produto teria produzido sem qualquer captação líquida nova. Há também um dado sem explicação evidente nos demonstrativos, que é a variação da poupança pessoa jurídica, de R$ 1,7 bilhão para R$ 15,4 bilhões, e que merece investigação específica.

O crescimento veio quase inteiramente dos depósitos a prazo, que dobraram, puxados por CDB, de R$ 63,1 bilhões para R$ 202,1 bilhões, e por depósitos judiciais. A conclusão é direta. A base de captação estável e barata está encolhendo em termos reais e sendo substituída por captação de mercado, mais cara e mais volátil. Para um banco cuja função principal é o crédito de longo prazo, em habitação, saneamento e infraestrutura, esse é um descasamento estrutural, e não conjuntural. É a restrição concreta que limita a missão pública.

RESULTADOS

Os resultados anuais da Caixa devem ser analisados com cuidado. Não cabe comparação direta com as outras quatro grandes instituições que formam o oligopólio bancário nacional, Itaú, Bradesco, Santander e Banco do Brasil, dado que, efetivamente pública, entre essas, apenas a Caixa.

Indicador (R$ milhões)	2020	2022	2023	2024	2025
Lucro líquido contábil	13.169	9.774	11.733	13.527	16.052
Lucro líquido recorrente	9.185	9.198	10.626	14.014	15.469
Resultado operacional	8.704	9.570	9.771	12.075	18.809
Margem financeira	39.735	45.827	60.826	61.587	66.776
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(11.135)	(15.642)	(18.723)	(17.100)	(16.046)
Receita de prestação de serviços	23.502	23.107	25.808	27.813	27.827
Despesas administrativas	(34.769)	(38.561)	(41.475)	(44.821)	(45.675)
Despesas de pessoal	(22.730)	(25.863)	(28.323)	(30.557)	(31.054)

Resultados da Caixa Econômica Federal, 2020 a 2025.

A trajetória recente é de melhora consistente da margem financeira e do resultado operacional. Mas parte relevante dos resultados de anos recentes, em gestões distintas, foi alcançada com alienação de ativos ou com eventos não recorrentes.

Em 2021, o lucro foi inchado em cerca de R$ 5 bilhões por eventos não recorrentes, entre eles a abertura de capital da Caixa Seguridade, a alienação de ações do Banco Pan e a parceria societária da Caixa Cartões. Em 2025, a Caixa contabilizou valores extraordinários por conta do corte de despesa com a reavaliação atuarial do Reg/Replan, em consequência de alterações nos regulamentos do plano, no valor de R$ 900,7 milhões, e ganho com a alienação de parte da participação societária na Caixa Seguridade, de R$ 839,4 milhões. Descontadas as despesas não recorrentes, resultou R$ 582,6 milhões.

O ponto não é diminuir o resultado. É que a avaliação do desempenho da instituição não deve se limitar ao lucro líquido apresentado em determinado exercício, mas considerar a qualidade e a recorrência das receitas que compõem esse resultado, bem como a evolução de suas despesas e obrigações de longo prazo. Resultados influenciados por eventos não recorrentes, receitas extraordinárias, reversões ou alterações no nível de provisões podem melhorar indicadores em um período sem representar, na mesma proporção, fortalecimento sustentável da capacidade operacional do banco. Uma leitura estratégica da Caixa para 2030 precisa, portanto, olhar para além do resultado nominal.

ESTRUTURA DE ATENDIMENTO

Este é o bloco em que a mudança estrutural aparece com mais clareza. Desde 2014, a Caixa tem 271 agências e 9 postos de atendimento a menos, e 16.283 empregados a menos. No mesmo período, o número de clientes dobrou.

Ano	Empregados	Agências	Postos	Clientes (mil)	Clientes por empregado
2014	100.677	3.391	814	78.318	778
2019	84.556	3.373	756	103.260	1.221
2022	86.959	3.372	916	150.622	1.732
2024	83.307	3.258	1.000	153.681	1.845
2025	84.394	3.120	805	157.207	1.863

Unidades, clientes e empregados da Caixa.

A redução de agências e postos se acentuou em 2024 e 2025. Cada empregado atende hoje, em média, 1.863 clientes, mais que o dobro dos 778 registrados em 2014. O que explica que isso tenha sido possível é a migração quase completa das transações para canais digitais.

Meio de atendimento	2014	2019	2022	2025
Unidade virtual	19,9%	42,3%	81,5%	95,3%
Unidade física, exceto lotéricos	46,8%	31,1%	7,4%	1,5%
Lotéricos	33,3%	26,6%	11,1%	3,1%

Proporção das transações bancárias por meio de atendimento.

Em 2025, o atendimento virtual correspondeu a 95,3% das transações bancárias registradas. O total de transações passou de 7,4 bilhões em 2014 para 55,8 bilhões em 2025, enquanto as transações em agências e postos caíram de 489 milhões para 56 milhões.

Em pouco mais de dez anos, salas de autoatendimento, Caixa Aqui, lotéricos e, especialmente, agências e postos de atendimento deixaram de executar o atendimento convencional. As tarefas bancárias, acentuadamente depois de 2020, são executadas pelos próprios clientes, por meio do telefone móvel e da internet.

Isso não significa que a rede física perdeu importância. Significa que ela mudou de função sem que essa mudança tenha sido formulada como política. Há que se avaliar quais atividades são hoje executadas nas unidades, seguramente de natureza muito mais especializada, que consomem mais tempo de cada cliente e de cada empregado. É uma pergunta que este documento levanta e que a terceira parte procura responder.

RECEITAS DE SERVIÇOS

No período de 2020 a 2025, o total de receitas de serviços e tarifas bancárias passou de R$ 23,5 bilhões para R$ 27,8 bilhões.

Receitas (R$ milhões)	2020	2023	2025	Variação
Serviços de Governo	7.961	9.278	10.500	31,89%
Tarifas	15.541	16.530	17.327	11,49%
Total	**23.502**	**25.808**	**27.827**	18,40%

Receitas de serviços e de tarifas bancárias.

O crescimento nominal dos Serviços de Governo, de 31,89%, foi pouco superior ao INPC acumulado de janeiro de 2021 a dezembro de 2025, de 31,7%, o que representa praticamente estabilidade em termos reais. Em tarifas bancárias, o crescimento de 11,49% representa perda real relevante.

Em 2025, os Serviços de Governo representaram 37,7% do arrecadado, e no período de 2020 a 2025 alcançaram média de 35,5%. FGTS e Loterias equivalem, respectivamente, a 12,2% e 11,1% do total de R$ 27,8 bilhões contabilizado em 2025.

A leitura é a seguinte. A Caixa executa políticas públicas de escala nacional e é remunerada por isso em valores que, ao longo de cinco anos, apenas acompanharam a inflação, enquanto os custos de operar essas políticas, em tecnologia, segurança, pessoal especializado e capilaridade, cresceram acima disso. Trata-se de uma questão de desenho de contrato entre a empresa e o Estado, e não de eficiência interna. Além disso, a perda de serviços que originalmente estavam a critério da Caixa, como a gestão do Cadúnico, ocorrida recentemente, trouxe também uma grande perda de receitas para o Banco.

FUNDOS ADMINISTRADOS

Os fundos sob administração da Caixa superam R$ 893 bilhões. O mais significativo é o FGTS, com R$ 829,8 bilhões, o equivalente a 92,8% do montante.

Fundo	2020	2023	2025
FGTS	550,1 bi	687,0 bi	819,8 bi
FAR, Fundo de Arrendamento Residencial	31,4 bi	26,0 bi	24,9 bi
FCVS, Compensação de Variações Salariais	17,0 bi	20,0 bi	19,6 bi
FDS, Fundo de Desenvolvimento Social	3,5 bi	4,3 bi	6,0 bi
FGHAB, Garantidor da Habitação Popular	2,8 bi	3,6 bi	4,1 bi
FIRECE, Infraestrutura para Eventos Climáticos	—	—	7,3 bi
Total	**606,3 bi**	**749,3 bi**	**893,7 bi**

Principais fundos e programas sociais administrados pela Caixa.

Dois pontos merecem registro. O primeiro é a concentração, com 92,8% do total em um único fundo. O segundo é a redução do FAR, de R$ 31,4 bilhões em 2020 para R$ 24,9 bilhões em 2025, justamente o fundo vinculado à habitação de interesse social, em um período de retomada dos programas habitacionais.

RESULTADO PARCIAL 2026

Resultado divulgado pela direção da Caixa em 27/08/2026, referente ao balanço do primeiro semestre, mostra que a Caixa alcançou nos seis primeiros meses de 2026 lucro líquido contábil de R$ 7,368 bilhões, montante 24,7% inferior ao do mesmo período de 2025, R$ 9,784 bilhões. O lucro líquido recorrente, rubrica na qual se desconsideram valores extraordinários do período, foi o mesmo, caracterizando redução de 17,6% em relação ao do 1º semestre de 2025, R$ 8,938 bilhões. Houve queda no resultado operacional, 52,2%%.

Da mesma forma, do resultado bruto da intermediação financeira, menos 9,7%. O crescimento das despesas administrativas, destaca a Caixa, foi consequência do aumento de 31,9% em serviços do sistema financeiro, 28,0% em amortizações/depreciações/impairment e 23,6% em serviços de transporte.

Impacto significativo no lucro líquido por conta do crescimento da provisão para crédito de liquidação duvidosa, com total de R$ 13,484 bilhões no 1º trimestre de 2026, variação de 140,1% em relação ao do mesmo período de 2025. Provisão mais elevada é consequência da Resolução 4.961/2021 do Conselho Monetário Nacional, que impõe a contabilização de estimativa de perda futura, não apenas daquela incorrida.

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO

Os números apontam para seis tensões que as propostas da terceira parte procuram enfrentar.

A primeira é a combinação entre liderança preservada e base de captação em erosão. A Caixa mantém 38,76% da poupança e 67,70% do crédito imobiliário, mas os depósitos cresceram apenas 0,7% em termos reais em cinco anos, com queda real de 22,8% na poupança e de 27,7% nos depósitos à vista.

A segunda é que o crédito cresceu onde o mercado também atua e recuou onde o banco público é insubstituível. A carteira de pessoa física avançou 39,4% em termos reais, enquanto o crédito à administração indireta em saneamento e infraestrutura recuou 12,7%.

A terceira é que o resultado melhora, mas com componente não recorrente relevante. A margem financeira e o resultado operacional crescem de forma consistente, e ao mesmo tempo eventos extraordinários seguem influenciando o resultado apresentado. A quarta é que a rede física mudou de função sem redesenho de política. Com 95,3% das transações em canais virtuais, as unidades executam hoje atividades mais especializadas, e a relação de clientes por empregado passou de 778 para 1.863.

PARTE III. **PROPOSTAS**

A Caixa de 2030 deverá reunir quatro atributos essenciais, ser pública, competitiva, sustentável e bem administrada, e esses atributos organizam os quatro eixos apresentados a seguir. Cada eixo reúne seus objetivos e as propostas estratégicas correspondentes.

EIXO 1. **CAIXA PÚBLICA**

Instrumento do Estado e do desenvolvimento brasileiro.

O primeiro objetivo é reafirmar a Caixa como banco cem por cento público e instituição estratégica do Estado brasileiro, preservando seu controle público e fortalecendo sua capacidade de atuar como instrumento do desenvolvimento econômico e social, da redução das desigualdades e da presença do Estado nos territórios.

O segundo é consolidar a Caixa como principal parceira da União, dos estados e dos municípios na formulação e execução de políticas públicas, ampliando sua atuação em infraestrutura, saneamento, desenvolvimento urbano, mobilidade, programas sociais, estruturação de projetos e assessoramento técnico aos entes públicos.

O terceiro é reafirmar a liderança da Caixa na habitação e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento urbano, fortalecendo o financiamento da habitação de interesse social, o crédito imobiliário para os demais segmentos e a integração entre habitação, saneamento, infraestrutura e desenvolvimento territorial.

O quarto é ampliar inclusão financeira, presença territorial e acesso ao crédito, combinando rede física, unidades digitais, correspondentes e lotéricas para assegurar atendimento à população em todo o país e transformar bancarização em cidadania financeira.

1. Fortalecer a Caixa como principal instituição financeira pública de execução das políticas de desenvolvimento do Estado brasileiro.

A Caixa deverá participar não apenas da operacionalização, mas também da estruturação financeira e técnica das grandes políticas nacionais de habitação, infraestrutura, desenvolvimento urbano, saneamento, inclusão financeira e desenvolvimento regional.

2. Implantar uma Estratégia Caixa Habitação e Desenvolvimento Urbano 2030.

Integrar financiamento habitacional, habitação de interesse social, saneamento, mobilidade, infraestrutura urbana, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento territorial, reafirmando a Caixa como o principal banco da habitação do país.

3. Criar uma estratégia permanente de apoio financeiro e técnico a estados e municípios.

Ampliar financiamento, estruturação de projetos, assessoramento técnico, concessões, parcerias público-privadas e outros instrumentos destinados à infraestrutura e à melhoria dos serviços públicos.

4. Instituir uma Política Caixa de Inclusão Financeira e Presença Territorial.

Assegurar que a digitalização seja acompanhada pela preservação da capilaridade da Caixa, integrando agências, lotéricas, correspondentes, canais digitais e outras formas de atendimento, especialmente nas regiões de menor presença do sistema financeiro privado.

5. Redesenhar o papel da unidade física como posto de acesso a direitos e políticas públicas.

Com 95,3% das transações em canais virtuais e apenas 1,5% em unidades físicas, excluídos os lotéricos, a agência deixou de ser, na prática, ponto de transação, mas continua sendo, em milhares de municípios, o único ponto presencial de acesso do cidadão ao Estado.

A proposta é formular explicitamente essa nova função, definindo a carteira de serviços presenciais de alto valor, entre eles habitação, FGTS, benefícios sociais, crédito a pequenos negócios, orientação financeira e atendimento a públicos com baixa autonomia digital, dimensionando a rede a partir dela e medindo o desempenho das unidades por esse padrão, e não pelo volume de transações. Sem esse redesenho, a redução da rede continuará sendo conduzida por critério de custo, e não por critério de missão.

6. Recuperar a base de relacionamento como política, e não apenas como resultado comercial.

A perda de participação em depósitos à vista, de 17,3% para 16,31%, e a queda real de 27,7% no saldo, concentrada em pessoa jurídica, indicam erosão do relacionamento primário com o cliente, que é a porta de entrada para todo o restante. A proposta é estabelecer meta institucional de conta-relacionamento principal, articulada às políticas públicas que a Caixa já opera, entre elas folha de pagamento de entes públicos, beneficiários de programas sociais, trabalhadores com FGTS, mutuários habitacionais e pequenos negócios atendidos por programas federais.

EIXO 2. CAIXA COMPETITIVA

Inovação, tecnologia e novos negócios.

O primeiro objetivo é acelerar a transformação digital da Caixa, modernizando sistemas, processos e canais, reduzindo burocracias e melhorando a experiência dos clientes e cidadãos, com uso estratégico de dados, Open Finance e personalização do relacionamento.

O segundo é colocar inteligência artificial e dados no centro da estratégia da instituição, utilizando essas ferramentas para atendimento, crédito, políticas públicas, prevenção a fraudes, gestão e desenvolvimento de novos negócios.

O terceiro é ampliar e diversificar negócios e receitas, fortalecendo os negócios tradicionais e desenvolvendo novas fontes de receita em áreas compatíveis com a missão e as competências do Conglomerado Caixa, com revisão do papel e da governança das subsidiárias.

O quarto é garantir segurança e confiança no ambiente digital, elevando continuamente a capacidade de proteção contra fraudes, ataques cibernéticos e riscos relacionados à utilização intensiva de dados e novas tecnologias.

7. Soberania digital e autonomia tecnológica.

Construir uma estratégia de soberania digital que reduza a dependência de fornecedores estrangeiros, assegure controle sobre dados, sistemas e infraestrutura crítica e fortaleça a capacidade tecnológica própria da Caixa como banco público estratégico.

8. Implantar a Estratégia Caixa Digital e Inteligência Artificial 2030.

Modernizar sistemas, ampliar automação, desenvolver aplicações de inteligência artificial, fortalecer governança de dados e utilizar tecnologia para melhorar tanto os negócios quanto a execução das políticas públicas.

9. Construir uma estratégia de novos negócios e diversificação das receitas.

Ampliar oportunidades em meios de pagamento, seguros, previdência, investimentos, gestão de ativos, pequenas e médias empresas, agronegócio, infraestrutura, economia verde, serviços aos governos e novas plataformas financeiras.

10. Modernizar e fortalecer as Loterias Caixa.

Preservar seu caráter público, ampliar canais digitais, fortalecer a rede lotérica, desenvolver novos produtos, elevar a segurança e valorizar sua contribuição para o financiamento de políticas públicas.

11. Implantar programa permanente de segurança cibernética, prevenção a fraudes e proteção de dados.

Associar a expansão digital ao aumento da segurança tecnológica, da privacidade e da capacidade de resposta a incidentes.

12. Posicionar a Caixa como infraestrutura pública digital do Estado brasileiro.

A competição com bancos digitais e fintechs no terreno da experiência de uso é assimétrica e cara. A vantagem que a Caixa possui e que o mercado não replica é ser, simultaneamente, banco e operadora de políticas públicas de escala nacional, entre elas FGTS, programas habitacionais, transferência de renda, loterias e fundos. A proposta é tratar essa posição como ativo estratégico, com interoperabilidade plena com as plataformas de governo digital, oferta de serviços financeiros embarcados em políticas públicas e desenvolvimento de soluções que outros entes federativos possam adotar. Trata-se de disputar um espaço em que a Caixa é insubstituível, em vez de replicar o que o mercado faz melhor e mais barato.

EIXO 3. CAIXA SUSTENTÁVEL

Solidez financeira, funding e desenvolvimento sustentável.

O primeiro objetivo é garantir sustentabilidade econômico-financeira e capacidade de investimento de longo prazo, combinando geração recorrente de resultados, adequada gestão de capital, eficiência operacional e cumprimento da missão pública.

O segundo é diversificar as fontes de recursos para o financiamento do desenvolvimento, reduzindo a dependência das fontes tradicionais e criando mecanismos estáveis de funding para habitação, infraestrutura e investimentos de longo prazo.

O terceiro é ampliar os mecanismos de garantias e compartilhamento de riscos, fortalecendo instrumentos capazes de permitir maior acesso ao crédito por setores estratégicos, pequenos negócios, famílias e projetos com elevado impacto social e econômico.

O quarto é posicionar a Caixa como protagonista do financiamento da transição ecológica e do desenvolvimento sustentável, mobilizando recursos para projetos ambientalmente sustentáveis e socialmente inclusivos.

13. Construir uma Estratégia Caixa de Funding de Longo Prazo.

Instituir e ampliar fontes alternativas de recursos que permitam à Caixa e às demais instituições do Sistema Nacional de Fomento oferecer crédito em condições adequadas aos investimentos de longo prazo, especialmente habitação, saneamento, infraestrutura, desenvolvimento urbano e transição ecológica. A estratégia deverá buscar reduzir a excessiva dependência de fontes tradicionais, diante das limitações crescentes da poupança e dos recursos do FGTS para sustentar a expansão dos investimentos.

14. Diversificar instrumentos financeiros para o financiamento das políticas públicas.

Ampliar a utilização de fundos, mercado de capitais, títulos temáticos, instrumentos de finanças sustentáveis, fundos de investimento, securitização e outras estruturas de mobilização de recursos públicos e privados. A diversificação deve permitir maior capacidade de financiamento e também descentralização da política de crédito, aproximando os instrumentos financeiros das realidades regionais e locais, e garantir mecanismos adequados de remuneração pelos serviços e políticas públicas executados para o Estado.

15. Fortalecer e ampliar os fundos garantidores de crédito.

Diversificar a política de garantias, ampliar mecanismos de compartilhamento de riscos e permitir que o crédito chegue efetivamente a setores estratégicos e públicos que enfrentam maiores dificuldades de acesso ao sistema financeiro. Os fundos garantidores devem apoiar especialmente pequenos negócios, economia popular, desenvolvimento regional, inovação, infraestrutura e projetos com relevante retorno econômico e social.

16. Criar uma Agenda Caixa de Financiamento do Desenvolvimento Sustentável.

Ampliar o financiamento de energia limpa, saneamento, infraestrutura resiliente, habitação sustentável, mobilidade, cidades sustentáveis, agricultura de baixo carbono e projetos de adaptação às mudanças climáticas. A sustentabilidade ambiental deverá estar associada à redução das desigualdades, à geração de emprego e ao desenvolvimento regional.

17. Estabelecer um modelo transparente de remuneração pelos serviços de Estado.

Entre 2020 e 2025, as receitas de Serviços de Governo cresceram 31,89% em termos nominais, contra INPC acumulado de 31,7%, o que representa estabilidade real, ainda que essas receitas correspondam a 37,7% das receitas de serviços da empresa. A proposta é construir, com o Ministério da Fazenda e os órgãos gestores dos fundos e programas, uma metodologia pública de apuração do custo de operação das políticas executadas pela Caixa e um mecanismo de revisão periódica dessa remuneração. Sem isso, o custo de ser o banco que executa as políticas públicas segue sendo absorvido pela própria empresa e, por consequência, disputa espaço com investimento em tecnologia e com a política de pessoal.

18. Enfrentar os passivos de longo prazo com participação e previsibilidade.

A provisão para direitos pós-emprego caiu de R$ 29,89 bilhões em 2019 para R$ 21,94 bilhões em 2025, e a reavaliação atuarial do Reg/Replan produziu, em 2025, efeito positivo de R$ 900,7 milhões no resultado. Equacionamentos dessa natureza são legítimos e por vezes necessários, mas quando aparecem como ganho de exercício sem uma solução estrutural pactuada, o problema é adiado e o custo é transferido. A proposta é constituir instância permanente e paritária de acompanhamento dos compromissos de saúde e previdência complementar, com projeções atuariais públicas, horizonte plurianual e negociação prévia de qualquer alteração de regulamento, de modo que sustentabilidade financeira e preservação de direitos sejam tratadas na mesma mesa.

EIXO 4. CAIXA BEM GOVERNADA

Governança qualificada, conhecimento e valorização das pessoas.

O primeiro objetivo é fortalecer a governança, a profissionalização e o planejamento de longo prazo, assegurando que a direção da Caixa combine competência técnica, integridade, conhecimento da missão pública e compromisso com uma estratégia institucional.

O segundo é transformar gestão de pessoas e conhecimento em capacidades estratégicas, planejando o quadro funcional, preservando competências críticas e formando os profissionais necessários à Caixa do futuro.

O terceiro é preparar os empregados para as transformações tecnológicas e para novas formas de trabalho, associando inteligência artificial, automação e transformação digital à formação e à requalificação profissional.

O quarto é fortalecer participação, diversidade, saúde e qualidade das relações de trabalho, promovendo ambiente seguro, respeitoso, diverso e participativo.

19. Aprimorar o modelo de governança e profissionalização da gestão da Caixa.

Reforçar critérios técnicos e de integridade para dirigentes, planejamento estratégico de longo prazo, autonomia técnica, transparência, controles e papel das instâncias de governança, preservando a representação dos empregados.

20. Implantar uma Política Caixa de Pessoas, Competências e Gestão do Conhecimento 2030.

Planejar o quadro necessário para os próximos anos, realizar concursos compatíveis com as necessidades institucionais, preservar conhecimento crítico, preparar sucessores e fortalecer a formação de novas lideranças. A política deverá incorporar programas permanentes de formação em inteligência artificial, dados, tecnologia, sustentabilidade, políticas públicas, relacionamento e inovação. Criar plano de cargos e salários próprio para área de TI, com o objetivo de reter talentos na tecnologia, setor estratégico para o futuro,

21. Construir uma política integrada de valorização, diversidade, saúde e participação dos empregados.

Fortalecer condições adequadas de trabalho, políticas de prevenção ao assédio, saúde e qualidade de vida, diversidade, igualdade de oportunidades e diálogo permanente com empregados e entidades representativas.

22. Instituir um painel público de valor público da Caixa.

Uma instituição avaliada apenas pelo lucro do exercício será conduzida para maximizar o lucro do exercício. A proposta é construir e publicar um conjunto de indicadores que meça o que a Caixa entrega como banco público, entre eles acesso ao crédito em municípios de baixa presença bancária, financiamento habitacional por faixa de renda, crédito a estados e municípios para saneamento e infraestrutura, atendimento presencial a públicos com baixa autonomia digital, prazo médio das operações de desenvolvimento e participação do resultado recorrente no lucro total. Um painel dessa natureza cumpre três funções. Dá transparência à sociedade, oferece à governança um critério de decisão que não é apenas financeiro e protege a missão pública de pressões conjunturais.

SÍNTESE ESTRATÉGICA

As propostas compõem uma agenda integrada. A Caixa pública define para que a instituição existe e qual papel deverá desempenhar no projeto de desenvolvimento brasileiro. A Caixa competitiva busca assegurar que inovação, inteligência artificial, tecnologia e novos negócios mantenham a instituição relevante em um sistema financeiro em rápida transformação. A Caixa sustentável enfrenta uma questão decisiva para o próximo ciclo, que é como financiar o desenvolvimento, e sem funding estável e diversificado, fundos garantidores robustos, capacidade de capital e instrumentos financeiros adequados aos investimentos de longo prazo, a missão pública encontra limites concretos, que o diagnóstico mostra já estarem operando. A Caixa bem administrada assegura que estratégia, governança, conhecimento e valorização das pessoas sustentem todas as demais transformações.

A Caixa que o Brasil precisará em 2030 deve, portanto, combinar missão pública com solidez financeira, desenvolvimento com capacidade de funding, presença territorial com transformação digital, inovação com segurança, rentabilidade com geração de valor público e tecnologia com valorização das pessoas. O desafio não é escolher entre essas dimensões, mas construir uma Caixa capaz de integrá-las em um projeto de longo prazo a serviço do desenvolvimento econômico e social do Brasil.

PARTE IV. **A CONSULTA AOS EMPREGADOS**

O que empregados e aposentados pensam sobre o futuro da Caixa

Síntese dos resultados da Pesquisa Futuro Caixa – 2026

1.700 respondentes | 19 a 30 de agosto de 2026

Uma agenda de futuro com forte identidade pública

A Pesquisa Futuro Caixa reuniu 1.700 empregados da ativa e aposentados e revela um núcleo muito claro de expectativas sobre a instituição: preservar seu caráter público e sua função social, assegurar capacidade financeira para sustentar essa missão, avançar tecnologicamente, manter protagonismo em habitação e políticas públicas e valorizar o quadro de empregados. Os resultados também mostram que, para a maioria, função pública e competitividade não são objetivos excludentes.

Nota de leitura

Nas questões de múltipla escolha, cada participante podia selecionar mais de uma alternativa; por isso, os percentuais não somam 100%. O arquivo de resultados informa número de respondentes e período de coleta, mas não apresenta desenho amostral, ponderação ou margem de erro. Por essa razão, os dados devem ser apresentados como percepções dos participantes da consulta

QUEM RESPONDEU

A consulta combinou a visão de quem está hoje na instituição com a experiência de quem construiu uma trajetória longa na Caixa. Os empregados da ativa representaram 60,3% dos participantes e os aposentados, 39,7%. Mais da metade dos respondentes (57,7%) tem ou teve mais de 20 anos de vínculo com a empresa, o que dá ao conjunto das respostas forte componente de experiência institucional.

60,3% empregados da ativa

39,7% aposentados

57,7% mais de 20 anos de vínculo

33,2% com mais de 30 anos

43,8% mulheres

55,2% homens

44,0% residem no Sudeste

18,2% Nordeste | 18,0% Sul

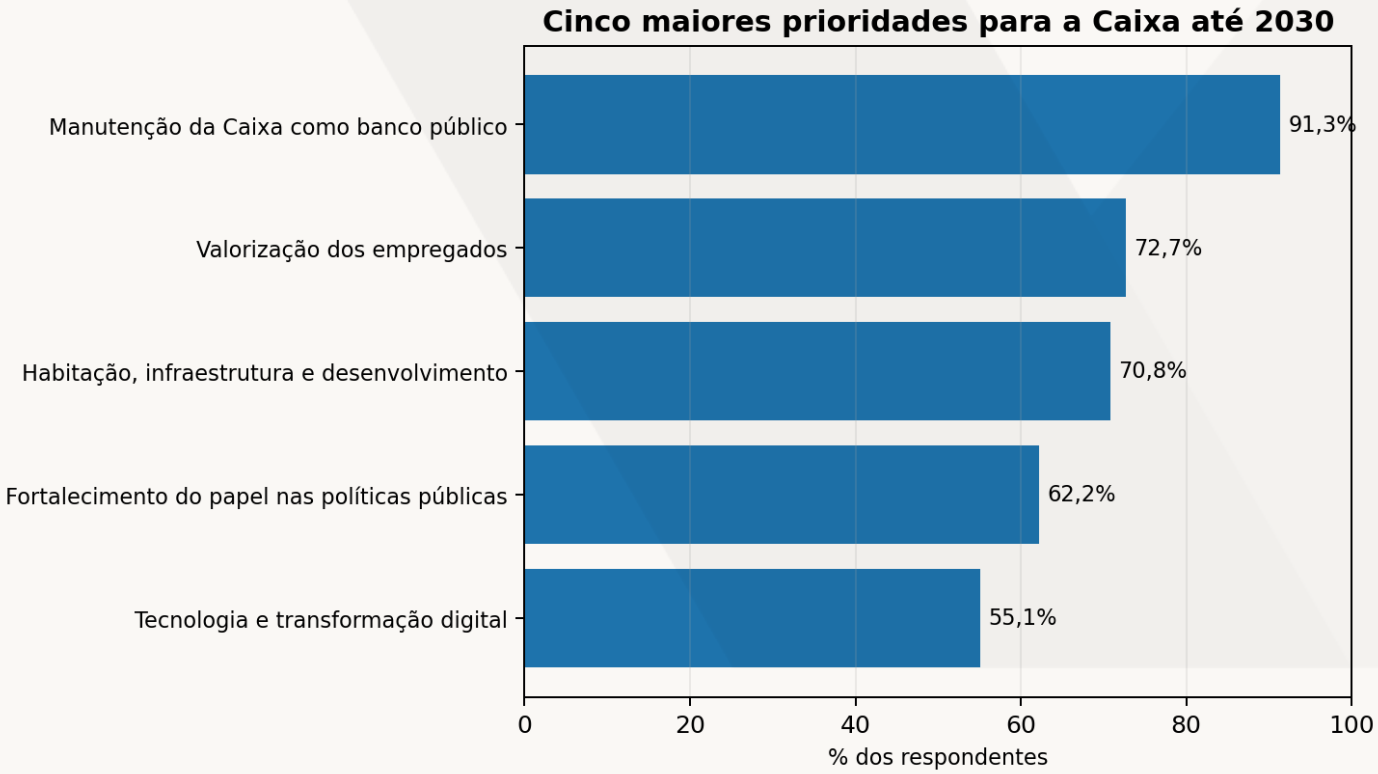
15,9% Centro-Oeste | 3,8% Norte

Seis números que sintetizam a Caixa desejada para 2030

Mensagem	Indicador-chave
A Caixa deve permanecer pública	**96,7%** consideram isso fundamental ou de grande importância
Habitação continua no centro da missão	**83,5%** apontam habitação como área prioritária
Missão pública exige sustentabilidade financeira	**96,8%** atribuem grande importância ou consideram fundamental preservar capacidade financeira
Valorização dos empregados é prioridade estratégica	**72,7%** colocam o tema entre as cinco maiores prioridades
Tecnologia é condição para competir	**55,1%** incluem transformação digital entre as cinco maiores prioridades
Governança deve combinar técnica e participação	**66,2%** priorizam critérios técnicos para dirigentes; **96,1%** valorizam fortemente a representação dos empregados

1. O caráter público é o ponto de maior convergência

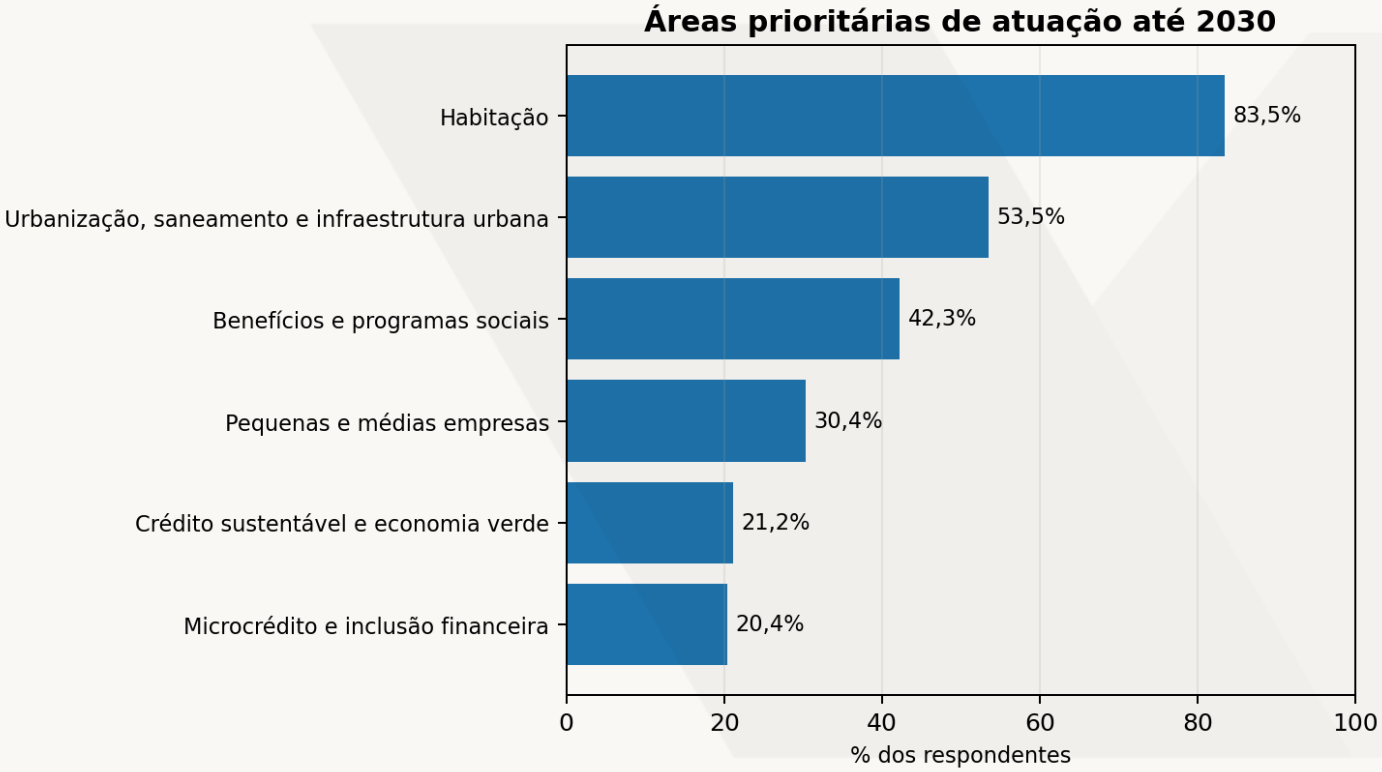
O resultado mais expressivo da pesquisa é o apoio à manutenção da Caixa sob controle público. Para 84,3% dos respondentes, isso é fundamental, e para outros 12,4% tem grande importância. Somadas, as duas respostas alcançam 96,7%. Na escolha das cinco maiores prioridades para 2030, 91,3% indicam a manutenção da Caixa como banco público, o item mais citado da pesquisa. Quando solicitados a apontar apenas um compromisso a ser assumido pelos candidatos à Presidência da República, 64,2% escolhem manter e fortalecer a Caixa como banco público



Fonte: Pesquisa Futuro Caixa, 2026. Questão de múltipla escolha; percentuais calculados sobre o total de respondentes.

2. Habitação, desenvolvimento e políticas públicas permanecem no centro

A habitação é a área de atuação prioritária mais citada, com 83,5%, seguida por urbanização, saneamento e infraestrutura urbana (53,5%) e transferência de benefícios e programas sociais (42,3%). Na seleção das cinco prioridades gerais, 70,8% indicam habitação, infraestrutura e desenvolvimento, e 62,2% destacam o fortalecimento do papel da Caixa nas políticas públicas.

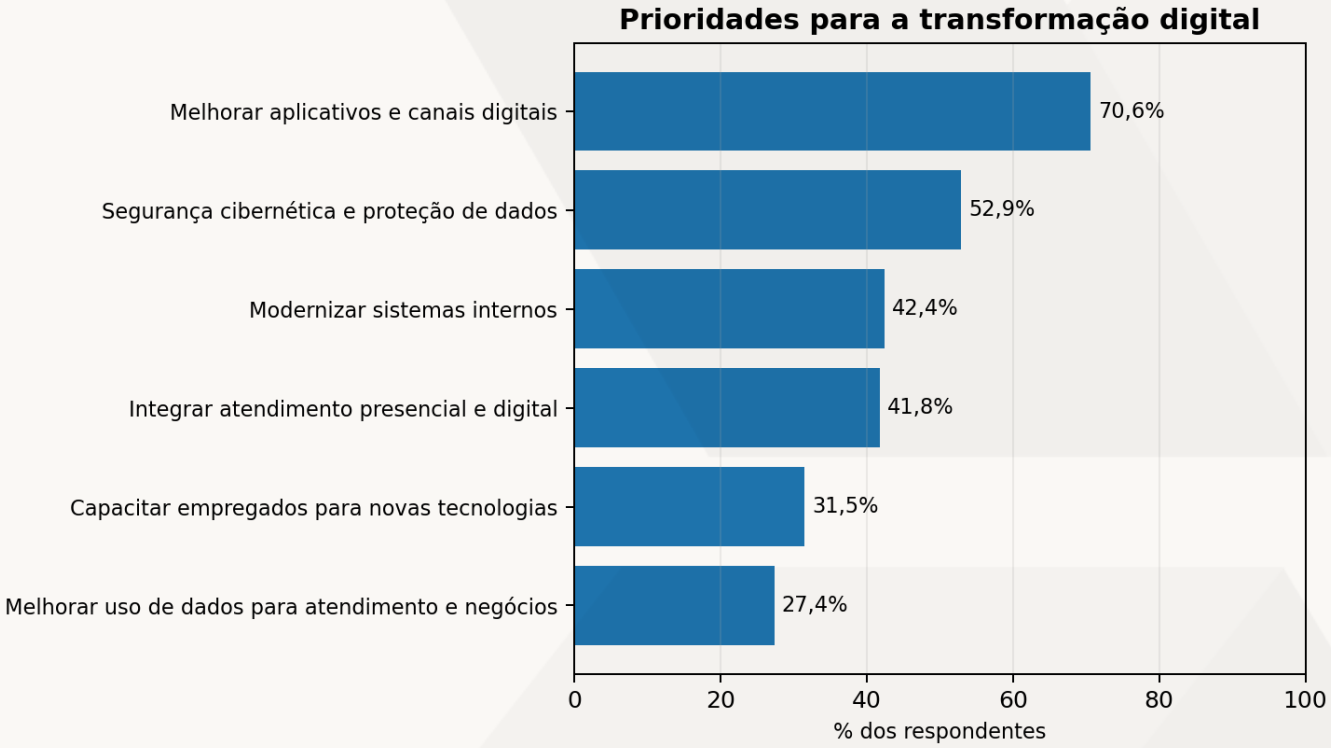


Fonte: Pesquisa Futuro Caixa, 2026. Questão de múltipla escolha; percentuais calculados sobre o total de respondentes.

3. A transformação digital é necessária, mas precisa melhorar o que já sustenta o banco

A percepção sobre a capacidade atual da Caixa de competir com bancos e fintechs é dividida: 38,7% a classificam como regular; 28,1% como alta ou muito alta; e 28,2% como baixa ou muito baixa. Isso ajuda a explicar por que investimentos em tecnologia e transformação digital aparecem entre as cinco maiores prioridades para 55,1% dos participantes.

As escolhas apontam para uma agenda tecnológica muito concreta: melhorar aplicativos e canais digitais (70,6%), reforçar segurança cibernética e proteção de dados (52,9%), modernizar sistemas internos (42,4%) e integrar melhor atendimento presencial e digital (41,8%). A inteligência artificial e a automação, isoladamente, aparecem com 13,7%, sugerindo que os participantes priorizam antes de tudo robustez, segurança e qualidade da infraestrutura digital.



Fonte: Pesquisa Futuro Caixa, 2026. Questão de múltipla escolha; percentuais calculados sobre o total de respondentes.

A digitalização também não é percebida como sinônimo de retirada territorial. Para 44,5%, a rede deve ser redimensionada gradualmente, preservando cobertura; 27,2% defendem ampla rede física; e 26,3% propõem transformar parte das unidades em atendimento especializado. Somente 1,4% defendem priorizar canais digitais com redução significativa da rede física.

4. Sustentabilidade financeira é condição para a missão pública

Para 64,6% é fundamental e para 32,2% é muito importante que a Caixa mantenha capacidade financeira para conceder crédito e executar políticas públicas. Somadas, essas respostas chegam a 96,8%. Entre os fatores decisivos para a sustentabilidade econômica estão eficiência operacional (62,6%), geração consistente de resultados (54,4%), fidelização de clientes (39,1%), tecnologia e inovação (36,4%), gestão prudente de riscos (35,7%) e diversificação de receitas e novos negócios (30,5%). Apenas 2,0% defendem transformar a Caixa em um banco totalmente voltado para o mercado.

O resultado reforça uma premissa importante para o Caixa 2030: resultado financeiro e missão pública não são objetivos opostos. A solidez econômico-financeira é o que permite sustentar capacidade de crédito, investimento e execução de políticas públicas.

5. Governança: profissionalização, autonomia e participação

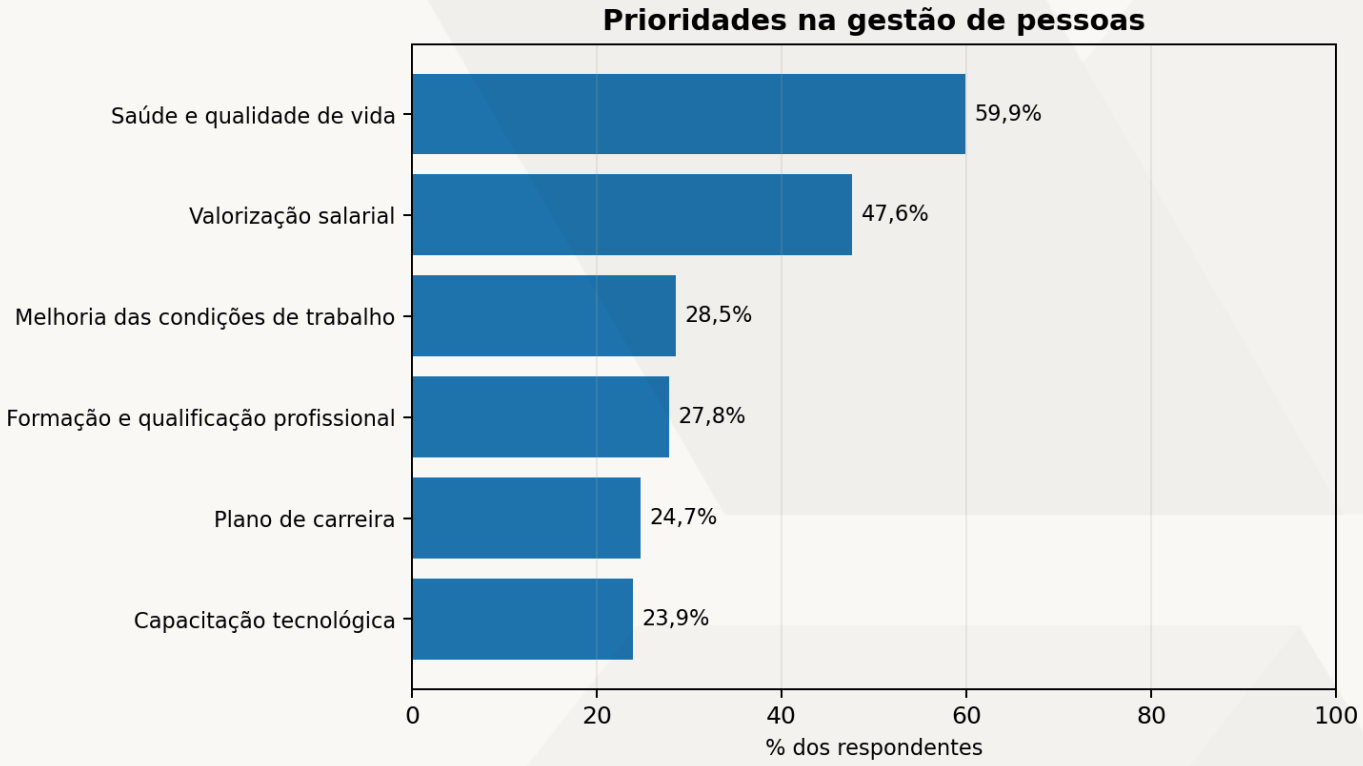
Na governança, 66,2% apontam critérios técnicos para a escolha de dirigentes como medida prioritária. Em seguida aparecem maior autonomia da gestão em relação a interferências político-partidárias (57,4%), participação dos empregados nas instâncias de governança (49,0%) e maior transparência das decisões (45,3%).

A representação dos empregados recebe apoio especialmente elevado: 71,1% consideram sua presença nas estruturas de governança fundamental e 25,0% de grande importância, somando 96,1%. Os dados indicam preferência por uma governança que combine profissionalização, autonomia técnica, transparência e participação.

6. Valorização das pessoas é uma prioridade de futuro

A valorização dos empregados é a segunda prioridade mais citada para 2030, com 72,7%, atrás apenas da manutenção da Caixa como banco público. Na gestão de pessoas, saúde e qualidade de vida lideram com 59,9%, seguidas por valorização salarial (47,6%), melhoria das condições de trabalho (28,5%), formação e qualificação profissional (27,8%), plano de carreira (24,7%) e capacitação tecnológica (23,9%).

Também há posição muito clara sobre o modelo de emprego: 76,5% defendem o fortalecimento do quadro próprio por meio de contratação por concurso público; apenas 0,6% apoiam ampliação da contratação externa e da terceirização.



Fonte: Pesquisa Futuro Caixa, 2026. Questão de múltipla escolha; percentuais calculados sobre o total de respondentes.

O QUE QUEREMOS PARA O **CAIXA 2030**

A pesquisa desenha uma visão relativamente coesa sobre o futuro da instituição. Os participantes querem uma Caixa pública e fortemente vinculada às políticas de desenvolvimento, mas também competitiva, tecnologicamente preparada e financeiramente sólida. Defendem a preservação de sua liderança em habitação e infraestrutura, a valorização de seus empregados, critérios técnicos de governança e uma transformação digital que combine inovação, segurança e presença territorial.

Nesse sentido, os resultados oferecem mais do que um retrato de opiniões: constituem uma base para a formulação das propostas do Caixa 2030. Eles ajudam a identificar onde estão os maiores consensos e quais temas devem ocupar posição central na agenda a ser apresentada para o próximo ciclo da instituição.

Fonte geral: Pesquisa Futuro Caixa. 2026. 1.700 respondentes.
Coleta realizada de 19 a 30 de agosto de 2026.

Coordenação do trabalho: Rita Serrano
Documento na íntegra: www.ritaserrano.com.br