



**O Brasil do Futuro:**  
**um novo tempo na CAIXA.**



**COMITÊ  
POPULAR  
DE LUTA**  
*em defesa  
da Caixa*



## CAIXA: um novo tempo

A CAIXA é parte determinante para o sucesso do programa de governo do Presidente Lula, assim como foi nos seus dois primeiros mandatos. Nesse momento, o Brasil precisa de uma CAIXA em que os papéis de principal agente de políticas públicas, parceira estratégica do Estado brasileiro e banco da inclusão social sejam resgatados e tremendamente fortalecidos, em oposição aos caminhos trilhados desde 2016.

## Como nasceu o Comitê e a proposta deste documento

O Comitê Popular em Defesa da CAIXA foi criado em maio de 2022 com a composição de empregados, aposentados e ex-dirigentes da instituição. Ele funciona de forma aberta e plural de acordo com as definições dos Comitês Populares de Luta e atuou em diversas atividades tais como a organização de seminários, atividades de debate com os empregados e sociedade civil, atividades de campanha nas ruas e nas redes.

O Comitê tem hoje presença de comunicação digital no Instagram, Facebook, WhatsApp e um Site na Internet. O perfil no Instagram já possui mais de 8 mil seguidores, alcançando 30 mil pessoas; o site já conta com mais de 8 mil visualizações.

Após a vitória do Presidente Lula e do Vice-Presidente Alckmin nas eleições, o Comitê abriu uma consulta para que os empregados, colaboradores e ex-dirigentes da CAIXA sugerissem medidas de impacto para o banco nos primeiros meses de atuação do governo Lula. Foram centenas de contribuições e cerca de 2 mil visualizações das propostas, em apenas poucos dias de consulta aberta ao público.

Neste momento, o Comitê Popular de Luta em Defesa da Caixa vem ao Gabinete de Transição Brasil do Futuro, apresentar a síntese dessas propostas, construídas com participação coletiva e à luz do Plano de Governo aprovado pelo povo brasileiro nas últimas eleições

## A CAIXA hoje:

A CAIXA possui 161 anos e atualmente possui 87.221 empregados. O banco está presente em 26.854 pontos de atendimento em todo o país, sendo 4.288 agências, 13.378 casas lotéricas e 9.188 correspondentes bancários. Em 2022\*, o banco havia pago R\$ 229 bilhões em benefícios sociais (INSS, Auxílio Brasil, Seguro Desemprego, Abono Salarial, dentre outros).

A CAIXA possui, segundo último balanço divulgado, 226 milhões de contas, com 150 milhões de clientes e uma carteira de crédito de R\$ 977 bilhões. A instituição detém 65,7% do mercado de habitação, com uma carteira de R\$ 618 bilhões e 35,6% do mercado de poupança do país, com R\$ 353,4 bilhões de saldo.

As Loterias Caixa, além de alimentar os sonhos de milhões de apostadores, constituem uma importante fonte de recursos para fomentar o desenvolvimento social do Brasil. No 3T22 as Loterias arrecadaram R\$ 5,6 bilhões sendo que foram destinados R\$ 2,2 bilhões, o equivalente a 39,6% do total, aos programas sociais do Governo Federal nas áreas de seguridade social, esporte, cultura, segurança pública, educação e saúde, valor este 22,6% superior ao destinado no 3T21, além dos pagamentos de imposto de renda.

Fonte:

[\\*dados coletados até setembro.](#)

<https://www.apcefsp.org.br/noticias/operacoes-contabeis-representam-mais-de-um-terco-do-lucro-da-caixa-no-3o-trimestre>

<https://www.bancariosabc.org.br/bancos/caixa/7496-caixa-inicia-negocia%C3%A7%C3%B5es-da-promo%C3%A7%C3%A3o-por-m%C3%A9rito.html>

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fb86b0b8-b4e9-407b-a575-ba3668a566a9/bf073e89-7e0c-9207-6e72-1ad24b3a3051?origin=1>

<https://ri.caixa.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/fb86b0b8-b4e9-407b-a575-ba3668a566a9/3036abce-4c02-bea5-1baa-7657029c26ee?origin=1>

## A CAIXA do Futuro:

### 1. Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV)

#### O déficit Habitacional

A CAIXA, como empresa pública, traz como finalidade operar no setor habitacional com o objetivo de facilitar e promover a aquisição da casa própria, especialmente pelas classes de menor renda da população, bem como prestar serviços que se adaptem a sua estrutura de natureza financeira, delegados pelo Governo Federal, dentre outras.

A carência de moradia digna no Brasil é um dos problemas sociais a serem enfrentados. Segundo dados da Fundação João Pinheiro, em 2019 o déficit habitacional é de 5,9 milhões de domicílios. Cerca de 89% da carência de moradia está concentrada nas famílias com renda de até 3 salários mínimos (até 1 salário mínimo 46,3%, entre 1 e 2 salários mínimos 31%; e entre 2 e 3 salários mínimos 11,7%).

Merece também destaque o indicador de que 60% déficit (3,523 milhões de domicílios) é “feminino”, ou seja, atingem famílias que têm uma mulher como responsável, em especial na faixa de renda de até 1 salário mínimo.

O principal componente do déficit habitacional é relativo ao ônus excessivo com o aluguel urbano, ou seja, quando há destinação de mais de 30% da renda domiciliar de até 3 salários mínimos com despesa de aluguel. Nesse eixo totalizaram 3,035 milhões de domicílios, o que representa 51,7% do total do déficit do país.

## O PAC e o Programa Minha Casa Minha Vida

Os governos de 2003 a 2016 tiveram como prioridade a busca de soluções para esse déficit, conforme mostra as aplicações de recursos do Orçamento Geral da União - OGU em Moradia Digna, previstos nas LOA. Ampliou-se o crédito para a habitação a partir de 2003, e em 2007 foi lançado o PAC - Programa de Aceleração do Crescimento, que incluiu muitos projetos de urbanização de favelas no rol dos investimentos. Em 2009, o Governo do PT, lançou o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV) com vistas a dar uma resposta, implementou um volume de investimentos mais audacioso para resolver o déficit habitacional. A tabela 1 abaixo, produzida no âmbito do Relatório CGU SECAP, Ministério da Economia, - Relatório de Avaliação do PMCMV - indica que no período de 2009 a setembro de 2020 foram contratados para atender a faixa 1, onde reside o maior déficit habitacional, 1.910.546 unidades habitacionais com valores da ordem de R\$ 97,4 bilhões. Se considerarmos as 4 faixas que compõe o PMCMV, cujas faixas 1,5; 2 e 3 possuem parcelas de crédito para o acesso a moradia, teremos que 6.140.995 moradias foram contratadas, no total de R\$ 552,8 bilhões, das quais 5.115.034 unidades foram entregues até setembro de 2020.

Tabela 3: Contratações e entregas do PMCMV: 2009 a setembro de 2020, por Faixas

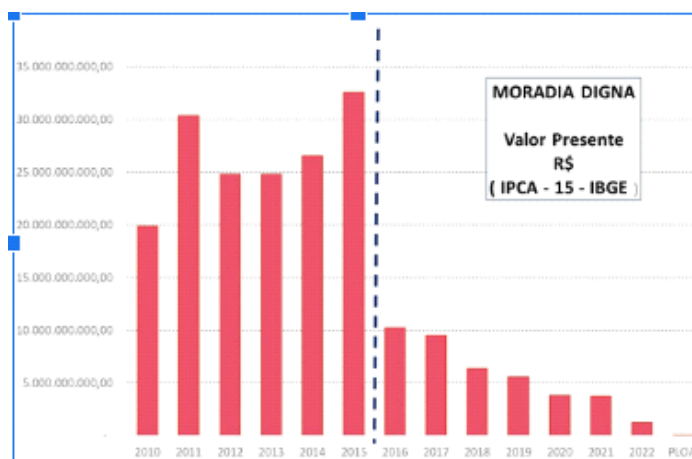
	Contratações (Unidades)	Entregas (Unidades)	Valor Contratado (R\$ Bilhões)
<b>Faixa 1*</b>	1.910.546	1.493.180	97,4
<b>Faixa 1,5</b>	150.127	150.127	18,4
<b>Faixa 2</b>	3.108.378	3.108.378	357,8
<b>Faixa 3</b>	363.349	363.349	57,3
<b>Em produção/estoque</b>	608.595	0,00	21,9
<b>Total</b>	6.140.995	5.115.034	552,8

\*As unidades contratadas no âmbito do PMCMV rural estão contabilizadas no Faixa 1 (cerca de 215 mil unidades contratadas)

Fonte: SisHab. Elaboração própria.

Tabela 1

Ocorre que a partir de 2016, com a ruptura institucional provocada naquele ano, os recursos para o programa foram reduzidos drasticamente, conforme demonstrado no gráfico a seguir:



Para 2023, segundo a proposta do poder executivo para a LOA-2023, as famílias mais vulneráveis terão acesso para apenas R\$ 82,3 milhões dos recursos do OGU, valor insignificante diante do desafio social, aliado ao fato de que há empreendimentos ainda não finalizados e que carecem de recursos para a finalização.

No que tange os desafios para 2023, é urgente em especial aos recursos para a execução das 500 mil unidades para o PMCMV - Faixa 1, inserir na LOA-2023 os recursos para viabilizar as contratações, frente aos valores insignificantes que lá constam. Registre-se também que deve acrescer os recursos necessários para os desembolsos e custos operacionais das operações já contratadas, no que tange aos Programas PNHU e PNHR, financiados com recursos do Fundo de Arrendamento Residencial- FAR, Fundo de Desenvolvimento Social – FDS, e Orçamento Geral da União-OGU a fim de compor a proposta para o item Moradia Digna, de forma que as obras não restem paralisadas.

Por outro lado, a proposta do Orçamento de 2023 enviada ao Congresso Nacional prevê a destinação de R\$ 105,7 bilhões para o pagamento do Auxílio Brasil ao valor do benefício de R\$ 405 por família. Entretanto a manutenção do valor de R\$ 600,00 acrescido do adicional de R\$150 por criança de até seis anos necessitaria desembolsar mais R\$ 70 bilhões, atingindo R\$ 175,0 bilhões.

O governo eleito trabalha para aprovar uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC) que viabilizaria sobrepor os R\$ 175 bilhões ao teto de gastos e, desta forma abrir espaço de R\$ 105 bilhões no orçamento que poderiam ser utilizados para o aumento real do salário-mínimo, custear a farmácia popular e reiniciar o Programa Minha Casa Minha Vida com subsídios para a faixa I.

Outra necessidade é garantir reajuste real do salário-mínimo em 2023, a um custo orçamentário extra de R\$ 6,1 bilhões. Mais adiante, a ampliação da isenção do Imposto de Renda para quem ganha até R\$ 5 mil traria um impacto de R\$ 21,5 bilhões na redução das receitas, praticamente o mesmo valor previsto para as emendas de relator em R\$ 19,4 bilhões para 2023.

Portanto a disputa de recursos no espaço orçamentário que se abre com a PEC extra teto tem muitos destinos, indicando a necessidade de o Grupo de Transição ficar atento para a alocação de recursos na LOA-2023 para a contratação das 500 mil unidades indicadas no Plano de Governo para 2023.

*Propostas:*

- Retorno das operações do Programa Minha Casa, Minha Vida: habitação de Interesse Social, para áreas urbanas e rurais. Alocação de recursos na rubrica para o PMCMV - faixa 1 na PLOA 2023.
- Implementação de Assistência Técnica em Desenvolvimento Urbano e Habitação de Interesse Social aos municípios para o desenvolvimento de projetos e obras de habitação de interesse social, por meio de disponibilização de capacitação técnica às assessorias técnicas, apoio direto com orientações técnicas e esclarecimentos de dúvidas, resultando em projetos e obras de qualidade. A implementação desta proposta deve ser considerada também a criação da área específica na Caixa. O governo deve fomentar uma política de criação de consórcios para que grupos de municípios criem Consórcios de assistência técnica para elaboração e acompanhamento da execução de seus projetos.
- Assistência técnica para movimentos sociais: Habitação de Interesse Social e Direito à Cidade - Novas possibilidades de execução pela Caixa.

Sabe-se da importância e do impacto dos programas habitacionais criados e executados nos governos petistas. Nunca antes a população vulnerável obteve tanto êxito no direito à moradia, isto se efetivou através do FDS, MCMV FAR (Faixa I) e do PNHR.

De forma concomitante, historicamente a academia e, em especial, os movimentos sociais de luta pela moradia, sinalizam as necessidades de avançarmos qualitativamente nestes programas no que diz respeito ao direito à cidade. Somado a isso, nos últimos dois ""governos"" , no âmbito do FDS e do PNHR e em decorrência da quase inexistência



destes programas, as Entidades Organizadoras (em muitas vezes movimentos sociais) tiveram sua estrutura técnica ruída.

Neste sentido, a Caixa com sua estrutura e experiência pode avançar ainda mais na execução destas políticas públicas, conforme abaixo exponho de forma sintética e que, caso haja interesse, posso mais detalhar e fundamentar:

A Caixa atua como propulsor da Habitação de Interesse Social e como consultora e assessora operacional e técnica no âmbito da arquitetura/engenharia e também no trabalho técnico social.

- **Propor soluções inovadoras de moradia numa visão integrada e inteligente das cidades em todas as suas dimensões**

Desenvolver estudos de novos modelos de negócio e novas soluções de moradia que não pense apenas na solução envolvendo a unidade habitacional e sua respectiva infraestrutura, mas também os custos de “não fazer” escolas, creches, sistemas de transporte, de saúde, pois a estratégia é usar áreas centrais das cidades. Algumas opções seriam o “aluguel social” (para imóveis já existentes e para construção de edifícios residenciais para essa finalidade), aluguel compartilhado, uso de edifícios vazios e abandonados para fins de moradia, coliving (tipo de moradia coletiva com dormitório particular e áreas sociais compartilhadas).

## 2. O Crédito na Caixa Econômica Federal como indutor do Desenvolvimento Econômico e Social

### Participação da Caixa no mercado de crédito imobiliário - FGTS e SBPE

A CAIXA sempre teve participação expressiva no Mercado de Crédito Imobiliário; já em 2002 detinha 66,8% do crédito imobiliário nacional. Entretanto, essa participação representava apenas 1% do PIB em um total de 1,5% do PIB pelo nosso Sistema Financeiro. Ocorre que diante do grande déficit habitacional e ao nível de desemprego pelo qual passava a população brasileira, quando o PT assumiu o Governo, foi necessário criar um programa auspicioso de fomento ao setor da construção civil voltado à construção e reforma de moradias, assim foi feito.

R\$ bilhões	MERCADO DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO						BRASIL	
	CRÉDITO IMOBILIÁRIO CAIXA							
DATA	REC FGTS	REC CAIXA	TOTAL CAIXA	SFN	PIB	CAIXA/SFN	CAIXA/PIB	SFN/PIB
dez/02	4,3		14,7	22,0	1.480,0	66,8%	1,0%	1,5%
jun/16			393,2	586,6	6.029,2	67,0%	6,5%	9,7%
set/22	358,5	254,2	613,1	939,9	9.427,0	65,2%	6,5%	10,0%

Ressalte-se que o saldo dos recursos aplicados pela CAIXA, entre o final de 2002 e meados de 2016, saltou de R\$ 14,7 bilhões para R\$ 393,2 bilhões, 26,7 vezes o valor inicial, assim a sua participação que antes representava 1% transformou em consideráveis 6,5% do PIB. Período em que a participação do sistema avançou na mesma proporção, de 1,5% para 9,7%, claro que, alavancado pela atuação da Caixa que em 2016 representava 67% do sistema.

De acordo com as demonstrações contábeis publicadas em setembro de 2022, a CAIXA detém uma carteira de crédito de R\$ 613,1 bilhões enquanto o SFN alcança R\$ 933,9 bilhões, ou seja, a Caixa tem uma participação de 65,2% do Mercado de Crédito

Imobiliário Nacional contra 67,0% ao final do Governo Dilma, queda de 1,8% de participação de mercado.

Dos 613,1 bilhões da Carteira de Crédito Imobiliário da CAIXA tem R\$ 254,2 bilhões fundeados em recursos Caixa/SBPE e R\$ 358,5 bilhões em recursos do FGTS, o que demonstra a importância dos recursos do FGTS para aplicação em moradia assim como em saneamento e infraestrutura, em suma para o desenvolvimento do Brasil.

Veja que em setembro de 2022 parte da carteira de crédito imobiliário da CAIXA de R\$ 358,5 bilhões com funding de recursos do FGTS o representava cerca de 58% da carteira. Os recursos repassados pelo FGTS na ordem de R\$ 348,8 bilhões registrados naquele balanço são para aplicação em operações de crédito imobiliário, infraestrutura e desenvolvimento urbano, sujeitos à atualização monetária pela variação da Taxa Referencial (TR), taxa média de juros de 5,028% a.a. (habitação 4,965% a.a.; saneamento 5,448% a.a.; infraestrutura 5,826% a.a.; saúde 6,049% a.a.) e prazo médio de retorno de 257 meses (habitação – 268 meses; saneamento – 138 meses; infraestrutura – 170 meses; saúde – 89 meses).

Bilhões	CREDITO IMOBILIARIO CAIXA			RECURSOS PASSIVO CAIXA					
	RECFGTS	SEPE	TOTAL CAIXA	RECFGTS	LETRAS	DVISTA	POUP	DPRAZO	FUNPR
dez/02	4,3		14,7	4,9	9,1	5,2	42,4	25,2	3,8
jun/16			393,3	189,4	151,1	26,6	238,7	185,4	10,9
set/22	358,5	254,2	613,1	348,8	51,9	38,7	353,4	153,2	15,4

Tendo o prazo médio de retorno de 257 meses, o repasse de R\$ 348,8 bilhões à CAIXA poderia, em uma análise linear, se transformar em novo funding de R\$ 1,36 bilhão por mês, ou seja, R\$ 16,3 bilhões por ano, para novas operações nas três modalidades de crédito, ou seja, crédito imobiliário, infraestrutura e desenvolvimento urbano.

Outra fonte que poderia ser utilizado como uma parte de funding do FGTS é o recurso disponível no balanço do fundo, que em dezembro de 2021 era de R\$ 115,5 bilhões ou em uma hipótese mais conservadora, o saldo em caixa de R\$ 31,5 bilhões. O caixa e equivalente de caixa correspondem aos saldos de disponibilidade e aplicações

financeiras com liquidez imediata remuneradas pela Taxa SELIC, mantidos com o objetivo de fazer frente às obrigações de curto prazo e com risco insignificante de mudança no seu valor de mercado.

Bilhões	BALANÇO FGTS		
	ATIVO	DISP	EM CAIXA
dez/21	618,1	115,5	31,5

No terceiro trimestre de 2022 foram concedidos pela CAIXA R\$ 146,6 bilhões em crédito, sendo R\$ 48,2 bilhões de crédito imobiliário, dos quais R\$ 19,3 bilhões com recursos do FGTS e R\$ 28,9 bilhões com recursos do SBPE.

Ressalte-se que, segundo estudo da CBIC, para cada R\$ 1 milhão de investimento, a construção civil cria 7,64 empregos diretos e 11,4 empregos indiretos; que geram R\$ 492 mil e R\$ 772 mil sobre o PIB, respectivamente. Nessa ordem o que é investido na construção civil no Brasil retorna como PIB, emprego, imposto e renda. O setor gera ampla capacidade de produção, que pode ser fomentado com rapidez. (fonte CBIC 03/2020)

Portanto, ainda na esteira do crédito imobiliário originado naquele trimestre teremos criado cerca de 918 mil empregos, aí não computado o programa da faixa 1 do MCMV com subsídios, financiamento à infraestrutura, saneamento e saúde e demais atividades de fomento da empresa.

### 3. A CAIXA e o crescimento do mercado de crédito no Brasil

O mercado de crédito nacional segue relacionado estreitamente ao desenvolvimento econômico e social do país, tanta é sua importância que é possível destacar a sua relação com os desafios econômicos como consumo, produção, emprego, inflação e taxa de juros. A história nos permite traçar um divisor de águas do mercado de crédito até 2002 e de 2003 até os nossos dias. O avanço do crédito de forma estabilizada com o crescimento tomou forma acentuada a partir de 2003, de forma que o mercado de crédito atualmente exerce mais relevância no sentido econômico e social do que naquele primeiro período.

Ressalte-se que o crédito para atingir plenamente o seu objetivo econômico e social deve alcançar as diversas classes sociais bem com as diversas regiões do país para assim garantir um desenvolvimento dinâmico e sustentável, além de universalizar a obtenção do crédito.

Em 2002 o mercado de crédito do Brasil representava apenas 25,5% do PIB, entretanto hoje já representa 54,9%, mas é pouco quando comparado com outros países, por exemplo os Estados Unidos cujo mercado de crédito representa em torno de 200% do PIB e o Japão que detêm 170% do PIB. Esta realidade sinaliza no sentido de que ainda há espaço para o crescimento da participação do crédito no PIB do Brasil para fortalecer o seu desenvolvimento e, não temos dúvidas que a Caixa Econômica Federal tem muito a contribuir.

A finalidade é enquanto análise do mercado de crédito é compreender como a Caixa Econômica Federal, um banco público, pode contribuir para retomar o crescimento econômico e social do Brasil. Neste sentido a pergunta, qual o papel da Caixa no fomento ao desenvolvimento econômico, social e ambiental? Entendemos que a Caixa pode e deve ser um forte instrumento visando superar as desigualdades, a fome e o desemprego.

A política de distribuição de renda, que a Caixa promove com desenvoltura, tem o condão de diminuir as desigualdades e a fome no curto prazo, mais ainda, nos médio e

longo prazos as políticas de desenvolvimento econômico e social criam empregos que por sua vez minimizam as desigualdades e elimina a fome estrutural. Em todas as fases deste processo a Caixa pode e deve ter um papel fundamental.

Como a Caixa pode participar deste esforço? através da execução dos programas de distribuição de renda, de fomento à habitação, infraestrutura, saneamento, micro, pequenos e médios empresários e ao pequeno produtor rural. No quadro a seguir temos a dimensão do tamanho da sua carteira de crédito, especialmente no fomento ao setor imobiliário, infraestrutura e rural que somam saldo de financiamento da ordem de R\$ 748,2 bilhões que representam 76,6% da sua carteira total.

Inseridos nas rubricas empréstimos e títulos descontados e financiamentos, estão contabilizados R\$ 94 bilhões de empréstimos consignados e R\$ 89,7 bilhões para Pessoa Jurídica dos quais R\$ 77 bilhões para micro, pequenas e médias empresas, conforme quadro a seguir:

Em R\$ milhares	CARTEIRA DE CRÉDITO CAIXA		
	30/09/2022	31/12/2021	Varição
<b>CRÉDITO</b>			
Empréstimos e títulos descontados	205.139.361	181.175.997	13,2%
Financiamentos	5.916.910	4.473.597	32,3%
Financiamentos rurais e agroindustriais	40.277.216	16.491.550	144,2%
Financiamentos imobiliários	613.108.286	557.225.388	10,0%
Financiamentos de infraestrutura	94.752.263	91.600.475	3,4%
Cessão de créditos	5.036.975	5.779.984	-12,9%
Cartão de crédito	9.663.572	8.752.337	10,4%
Adiantamento de contratos de câmbio	2.064.299	1.601.735	28,9%
Créditos adquiridos (1)	898.136	328.946	173,0%
Diversos	160.133	216.048	-25,9%
<b>Subtotal</b>	<b>977.017.151</b>	<b>867.646.057</b>	<b>12,6%</b>
Hedge da carteira de crédito	- 257.972	- 431.458	-40,2%
<b>Total</b>	<b>976.759.179</b>	<b>867.214.599</b>	<b>12,6%</b>
Provisão para perdas por risco de crédito	- 43.820.621	- 38.814.960	12,9%
<b>Total líquido de provisões</b>	<b>932.938.558</b>	<b>828.399.639</b>	<b>12,6%</b>
Ativo circulante	185.930.123	156.820.249	18,6%
Ativo não circulante	790.829.056	710.394.350	11,3%

O processo de evolução da Caixa no mercado de crédito nacional pode ser constatado no próximo quadro, senão vejamos:

R\$ bilhões	MERCADO DE CRÉDITO					BRASIL
DATA	CAIXA	SFN	PIB	CAIXA/SFN	CAIXA/PIB	SFN/PIB
dez/02	23,5	377,8	1.480,0	6,2%	1,6%	25,5%
jun/16	691,6	3.130,4	6.029,2	22,1%	11,5%	51,9%
set/22	977,0	5.176,7	9.427,0	18,9%	10,4%	54,9%

Quando o Partido dos Trabalhadores, através do presidente Lula assumiu a Presidência, a Carteira de Crédito da Caixa somava tão somente R\$ 23,5 bilhões, sendo que o crédito concedido ao setor privado alçava R\$ 22,4 bilhões e outro montante de R\$ 1,2 bilhão era do setor público, nas esferas federal, estaduais e municipais. A Carteira de Crédito da Caixa participava com apenas 6,2% do crédito do sistema financeiro nacional, esse último, por sua vez compunha apenas 25,5% do PIB brasileiro.

A lucidez com que a gestão da economia brasileira foi conduzida fez com que em meados de 2016, quando ocorreu o impeachment da presidenta Dilma, a Carteira de Crédito da Caixa avançara para R\$ 691,6 bilhões, crescimento de 29 vezes quando comparada a 2002; o que representou um salto de 1,6% para 11,5% do PIB.

Neste mesmo período o saldo do crédito do SFN passou de R\$ 377,8 bilhões para R\$ 3.130,4 bilhões, saltando de 25,5% para 51,9% do PIB, uma forte marca de incentivo ao crédito a nível nacional que cresceu cerca de duas vezes a participação em relação ao PIB. Entretanto o crescimento da Caixa fora ainda mais espetacular, crescera sete vezes quando feita essa mesma comparação.

De acordo com as demonstrações contábeis publicadas em setembro de 2022, a Caixa detém uma carteira de crédito de R\$ 977 bilhões enquanto o SFN alcança R\$ 5.176,7 bilhões, ou seja, a Caixa tem uma participação de 18,9% do Mercado de Crédito contra 22,1% ao final do Governo Dilma. Em síntese, a Caixa cresceu de 6,2% para 22,1% em participação no mercado no período de iniciado em 2003 a meados de 2016,

porém teve decréscimo de 22,1% para 18,9% frente ao mercado nos últimos 6 anos. Ressalte-se que o Índice de Basileia reportado naquele demonstrativo é de 18,41%.

No período analisado a Caixa demonstrou sua excepcional capacidade de intervir beneficentemente no sistema financeiro, além de executar todas as políticas sociais, que não foram poucas, levadas a cabo por determinação do Governo Federal. Assim a Caixa foi pioneira e contribuiu efetivamente para a estabilização da política de juros ao setor privado a um patamar compatível ao desenvolvimento econômico e social.

Ora, não resta dúvidas que a Caixa além de gerar competitividade no mercado de crédito ao induzir a redução da taxa de juros ofertada à economia, contribuiu firmemente neste crescimento do crédito brasileiro. Conseqüentemente a referida ampliação do crédito teve como resultado o aumento da demanda por parte das famílias e a ampliação dos investimentos para atender tal demanda por parte das empresas.

Por último, a pujante trajetória aqui descrita, a sua capilaridade e a capacidade de superação dos seus empregados sinaliza que o índice de Basileia de 18,41% pode ser suficiente para a alavancagem necessária aos importantes projetos prometidos pelo presidente eleito no pleito de 2022: financiamento da habitação popular e infraestrutura, financiamento ao micro e pequeno empresário e ao pequeno produtor rural etc., fundamentais para a solução do problema da moradia, para o fortalecimento do princípio da dignidade da pessoa humana e para a geração de emprego e renda.



*Propostas:*

- Renegociação de Dívidas Comerciais Caixa (Redução do endividamento das Famílias).

Instituir unidade de negócios para atuar na renegociação de dívidas e recuperação de créditos inadimplentes. Por meio de estratégias que propiciem a renegociação de dívidas e o limpa nome, com ações de educação financeira e adequação dos pagamentos às condições financeiras dos indivíduos.

Flexibilizar a regulamentação junto ao CNN para utilização de recursos do depósito compulsório como motivador para os bancos atuarem nesse sentido. Exigir contrapartida em ações de educação financeira. Serve para recuperar um grande volume de operações de crédito lançado a prejuízo e trazer de volta para o sistema bancário uma parcela relevante da população do país.

Lançar a Caixa como pioneira na ideia, incentivando maior concorrência e interesse nesse mercado.

Utilizar o SIGA unificar dívidas comerciais para proposta para quitação à vista pelo valor de CA/CL ou parcelado apenas com correção monetária e/ou juros baixos. Se for dívida já lançada em prejuízo a condição pode ser melhorada.

Reversão de perdas de créditos já lançados em prejuízo, créditos inadimplidos, clientes com vários créditos na Caixa, mas estrangulados evitando o lançamento em perdas com melhoria na qualidade de vida da população e atendimento da proposta de campanha do governo.

Criação de um programa de crédito, com juros baixos, alinhado ao projeto do novo Governo que se inicia em janeiro de 2023, para ajudar as pessoas que estão sem condições de pagar suas dívidas. Incluindo os funcionários Caixa que estão, também, em uma situação bem difícil. Porque a inadimplência também impacta negativamente a empresa e seus funcionários.

- PRONAF – Crédito ao Pequeno Agricultor Familiar

A Caixa deve ser a PRINCIPAL instituição financeira no crédito PRONAF, a fim de reduzir disparidades regionais relacionadas ao programa e possibilitar um acesso igualitário e qualificado ao crédito pelo Pequeno Produtor em todo o Brasil.

A Caixa iniciou um movimento "A força do AGRO é na CAIXA", contemplando o Crédito PRONAF. Todavia, barreiras operacionais e estruturais dificultaram o desenvolvimento e fluidez do movimento de maneira uniformizada e eficiente. Com efeito, propomos o desenvolvimento de uma política de crédito pela CAIXA voltada ao Pequeno Produtor Rural (agricultor ou pecuarista), com a criação de núcleos regionais de apoio à operacionalização e de parceiros, visando o fortalecimento de vínculos com entidades municipais e estaduais, Associações Rurais, Sindicatos Rurais e Empresas de Assistência Técnica Rural (ATER). Ademais, com o propósito de ampliar o acesso, sugerimos o envolvimento dos Correspondentes (CCA) e Loterias na oferta qualificada de crédito e operacionalização.

O Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF) é de fundamental importância no acesso ao crédito pelos pequenos produtores em todo o Brasil. Para que haja o desenvolvimento do segmento agropecuário, sobretudo da agricultura familiar, torna-se imprescindível a disponibilidade de recursos financeiros, tanto para investimento e comercialização, quanto para custeio da produção. Ocorre que, segundo dados do último Censo Agropecuário (2017), há uma disparidade regional significativa quando o assunto é acesso ao crédito PRONAF. Apesar da maioria dos pequenos produtores rurais residirem no nordeste, o maior volume de recursos é captado no Sul (IBGE, 2017). Por todo o exposto e considerando o caráter 100% público da Caixa Econômica Federal, o quadro qualificado de profissionais estimulados por novos desafios, capacidade operacional instalada contando com uma rede parceira forte e atuante, bem como sua vasta experiência como principal agente das políticas do Governo Federal justificamos a nossa proposta de tornar a Caixa uma referência no Crédito PRONAF.

#### **4. Benefícios Sociais: acesso fácil pelo beneficiário ao Bolsa Família - Aplicativo CAIXA TEM**

Hoje o CAIXA TEM, aplicativo que atende os beneficiários dos diversos auxílios pagos pela CAIXA, possui mais de 100 milhões de usuários. Tendo em vista que este aplicativo é fundamental para atendimento e comunicação com a grande parte da população brasileira é urgente um núcleo específico de desenvolvimento para este canal e suas melhorias. Até setembro, o banco havia pago R\$ 229 bilhões em benefícios sociais (INSS, Auxílio Brasil, Seguro Desemprego, Abono Salarial, dentre outros).

Além do atendimento, é um canal que gera informações para criar soluções e projetos de geração de empregos, entender a amplitude e os desdobramentos de políticas de redistribuição de renda. O CAIXA TEM pode proporcionar uma visão mais ampla e diagnósticos de comportamentos e percepções da população de baixa renda beneficiada nos programas sociais.

A CAIXA deve implementar modelo de pagamento de benefício por meio do cartão de débito, favorecendo a bancarização e as facilidades agregadas. Hoje o benefício pode ser utilizado pelo App CAIXA TEM apenas por saque na agência, lotérica e ATM.

#### **O risco do empréstimo consignado para os beneficiários do Auxílio Brasil**

O consignado concedido aos beneficiários do Auxílio Brasil a partir do dia 10 de outubro do corrente ano, foi claramente utilizado por Bolsonaro na tentativa de obter votos no processo eleitoral para sua reeleição à presidência da república.

Até o final do dia 1 de novembro, quando foi suspenso PELO TCU, a Caixa já tinha concedido mais de dois milhões e oitocentos mil empréstimos alcançando um total de R\$ 7,5 bilhões.

Pelo lado dos beneficiários, considerando um já elevado endividamento do povo brasileiro, constata-se um incentivo ao endividamento exacerbado das famílias

vulneráveis, cujo risco é agravado pela taxa de juros muito superior às aquelas de empréstimos consignados similares.

O consignado auxílio Brasil tem taxa de juros mensal de 3,45% que quando impactada pela incidência de IOF e juros de acerto eleva o custo efetivo total mensal para 3,87% e custo anual para 55,25%. Quando o custo anual de 55,25% é comparado com o IPCA do Boletim Focus para 2023 de 4,97% é que vem à tona o tratamento desumano do Governo Bolsonaro à essa população exposta à vulnerabilidade.

O benefício mensal de R\$ 400,00, então previsto para 2023, tendo 40% de margem consignável possibilita uma prestação mensal de R\$ 160,00, que pagas em 24 meses retornava o capital emprestado de R\$ 2.582,88.

Problemas: avaliar a alta taxa de juros do programa, uma das sugestões: reduzir a taxa de juros ao nível do menor consignado CAIXA para contratos já concedidos. Avaliar a estratégia de comunicação junto ao público beneficiário, na medida que o aumento de benefícios de 400,00 para 600,00 não será percebido pelo beneficiário em função do desconto da parcela do consignado. Para este grupo de beneficiários o aumento do valor do benefício não terá impacto.

Em função dos descontos nos benefícios nos próximos 50 dias, poderá ocorrer um grande fluxo de beneficiários à CAIXA questionando os descontos do benefício.

Vale ressaltar que além dos inúmeros questionamentos quanto ao desconto do empréstimo consignado que eleva o fluxo de beneficiários que vão buscar a CAIXA, já há um risco inegável quanto ao prejuízo na condição das famílias que terão redução no valor do benefício e tornando ainda mais crítica a insegurança alimentar/sobrevivência da população.

#### **4.1 Integração Programas Sociais**

O Governo Federal deve avaliar a proposta de que os programas de políticas públicas da CAIXA sejam operacionalizados de forma integrada. Exemplo dessa integração seriam as famílias beneficiadas pelo PMCMV e que participam do Programa Bolsa Família, poderiam ser organizadas em formas associativas e inseridas em programas de geração de renda, alfabetização popular. Facilidades: Proporcionar a todas as cidadãs e cidadãos os direitos básicos definidos pela Constituição Federal.

#### **4.2 Financiamento Agricultura Orgânica e Agricultura familiar**

A CAIXA pode criar linhas de crédito para financiar pequenos agricultores. Uma linha de crédito para financiar agricultura orgânica e outra para os demais produtos da agricultura familiar. Devido à sua capilaridade, pode ser vinculada a um programa emergencial de combate à fome. Quem tem fome tem pressa. Facilidades: A CAIXA pode auxiliar o importante processo de reconstrução nacional.

#### **4.3 Incentivo ao cooperativismo**

Implementar ações de fomento ao cooperativismo e associativismo como meio de produção de alimentos, haja vista que a maior parte das cooperativas são de agricultura familiar e de alimentos saudáveis. Facilidades: Além de combater a fome extrema é um meio de desenvolvimento social e aumento de capital das famílias, consequentemente levando dinamismo à economia.

## 5. Estratégias de desenvolvimento sustentável com foco na preservação de biomas e geração de renda

A prioridade do novo governo eleito é a garantia da produção de alimentos para que o país consiga resolver a crise da fome que se agrava em todo o território nacional, inclusive nas comunidades Indígenas, Quilombolas e Comunidades Tradicionais. O Brasil já foi referência internacional no combate à fome, mas após o recente desmonte das políticas públicas os índices de miséria e privação ampliaram e produziram 33,1 milhões de pessoas sem ter o que comer e 125,2 milhões de pessoas em insegurança alimentar. Seres humanos convivendo cotidianamente com a fome.

O reaquecimento da economia será importante, mas não suficiente, são medidas urgentes, além das garantias dos direitos, entre eles o direito à água, a promoção do bem-estar, a preservação ambiental, acesso à alimentação adequada igualmente distribuída.

Voltado para a questão socioambiental, o Fundo Socioambiental da Caixa (FSA CAIXA) foi criado para oferecer apoio financeiro a projetos destinados à proteção e à conservação do meio ambiente e seus recursos, à promoção da cidadania, desenvolvimento local com capacitação de mão-de-obra, geração de emprego e renda à população em situação de risco social e de baixa renda. O Fundo anualmente recebe o aporte de recursos do lucro Líquido da CAIXA, considerando o lucro já obtido até o 3º trimestre do ano de 2022, de R\$ 7.598.574 mil (7,6 bilhões) de lucro no balanço<sup>1</sup>, mais de R\$152 milhões deverão ser destinados ao fundo, (considerando 2% do lucro) acrescidos a estes recursos os possíveis lucros relativos ao 4º trimestre de 2022.

O FSA CAIXA é um instrumento para viabilizar estratégias e ações de caráter socioambiental, como fator diferencial, consolidando uma atuação alinhada com as políticas públicas e comprometida com a sustentabilidade em um modelo de investimento social de parcerias público-privadas.

Como proposta, o Fundo Socioambiental lançaria três editais para contribuir nas ações desenvolvidas por cada Estado da Federação, em três frentes:

- Selecionar cooperativa de agricultura de base ecológica familiar, de cada Estado, que desenvolva projeto de beneficiamento de alimentos, por meio de agroindústria, gerando renda às famílias cooperadas e garantindo a produção e distribuição de alimentos saudáveis;
- Selecionar central de cooperativas de coleta e de reciclagem, de cada Estado, para o desenvolvimento e beneficiamento de materiais de reciclagem (vidros, plásticos, equipamentos eletrônicos entre outros).
- Desenvolver edital específico para apoiar projetos voltados ao manejo dos recursos naturais de forma sustentável para geração de renda e ações educacionais formais e financeiras direcionadas às populações Indígenas, Quilombolas, Povos e Comunidades Tradicionais, assegurando a preservação de biomas.

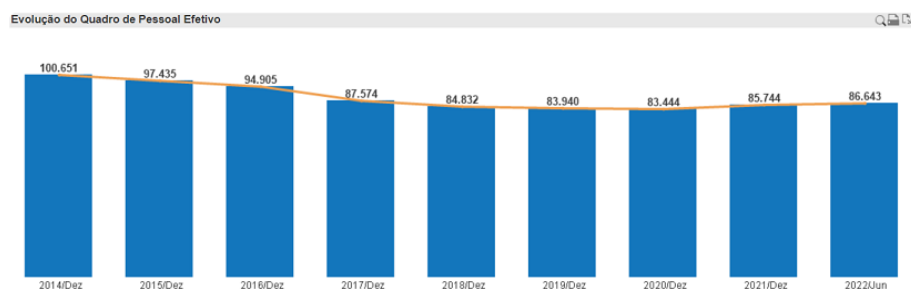
Projetos que agregam as ações de combate à fome, o respeito ao meio ambiente com preservação das florestas, gerando renda e impacto social positivo nas comunidades com respeito à identidade nacional brasileira.

## 6. Estrutura e política de Gestão de pessoas

Nos últimos 4 anos a cultura do medo foi uma constante na CAIXA. A gestão autoritária, agressiva e assediadora se desdobrou em todos os níveis da empresa. A imposição de metas não factíveis em função dos prazos de cumprimento extremamente exíguos tornou-se inviável aos empregados questionar demandas, em vista do temor da perda da função comissionada. Situação diferente daquela empresa que até bem pouco tempo atrás constava da lista das “Melhores Empresas para se Trabalhar.”

Em 2003, a empresa era composta por 57.300 trabalhadores concursados e 27.687 e trabalhadores terceirizados, totalizando 84.987 trabalhadores. Desta posição chega-se ao ano de 2014 com 101,5 mil trabalhadores. A mudança do perfil da instituição na visão política neoliberal implantada a partir de 2016, em que o aumento de demandas levou a reestruturações e enxugamentos e reduziu seu quadro de pessoal.

Um dos passos mais significativos nessa direção foi a extinção da Vice-Presidência de Pessoas, com a conseqüente migração de suas atividades para a Vice-Presidência de Gestão Corporativa. Isso acarretou a deterioração do relacionamento empresa-empregado, a exemplo das atividades de desenvolvimento de pessoas (que regrediu para o ultrapassado modelo de T&D), gestão do desempenho, atendimento do Saúde Caixa, gestão da ética (assédios) e processos seletivos internos. Esse quadro se reflete na sensível piora do clima organizacional, do absenteísmo e da produtividade dos empregados.





*Propostas:*

- Recriar a Vice-Presidência de Pessoas: revisitando os moldes da estrutura que foi extinta, de modo a fortalecer a especialização e o foco exclusivo nos temas relacionados a gestão de pessoas.
- Promover a ruptura do cenário atual com ações que visem deslocar do estilo de gestão autoritário para os estilos “democrático” e “por competência”, proporcionando a mudança da cultura e melhoria do clima organizacional. Esta revisão da política de gestão de pessoas deverá contemplar, pelo menos:
  - Ações que resgatem a autoestima, a humanização da gestão e promova o engajamento dos empregados, com foco na sua valorização e em inibir práticas de assédio de toda ordem, comuns nos últimos anos;
  - Fortalecimento e ressignificação da Universidade Caixa, com investimentos no aprimoramento do quadro de instrutores e produção de conteúdos alinhados ao papel que caberá à CAIXA no Governo Lula;
  - Revisão dos sistemas de avaliação de desempenho, pautada no respeito ao empregado;
  - Criação de mecanismos que garantam transparência e justiça nos processos seletivos internos;
  - Melhorarias no atendimento do Saúde Caixa às demandas dos empregados.

Observação: Estas proposições referem-se ao envio de 99 propostas pelos empregados e empregadas Caixa e/ou participantes da pesquisa encaminhada pelo Comitê de Luta em Defesa da Caixa, em novembro de 2022.

## **7. Reestruturação da rede, segmentos e superintendências**

A partir de 2016, diversas mudanças foram verificadas na gestão da CAIXA em relação ao modelo de atuação e trabalho, e em função da ruptura institucional ocorrida no país. A ótica de parceiro de políticas públicas passou a ter um filtro direcionado a uma tendência privatista e de equiparação a outras instituições que não possuem a mesma vocação.

Em 2020, com o esvaziamento dos recursos direcionados para o PAC e PMCMV e mudanças nas prioridades das políticas governamentais, houve uma mudança de modelo da rede de atendimento.

A CAIXA extinguiu as funções especializadas por segmento nas Superintendências Regionais, que também sofreram alterações que levaram a grandes perdas. O conhecimento especializado sob as Gerências Regionais por segmentos não está mais à disposição, o entendimento das estratégias foi dificultado e não há mais formação ou aprimoramento dos profissionais, o que implica na piora da execução qualificada das ações pelos empregados na rede.

Foi adotado então o modelo de Superintendências Executivas de Varejo – SEV, cuja estrutura é precária e não permite o suporte e apoio adequados em todos os segmentos. A extinção do Ministério das Cidades e a paralização do PAC orientaram a mudança de prioridades de atuação da CAIXA.

A uniformização dos modelos ignora as condições de cada região do país, as informações, metas e ações exigem um filtro com essas diferenças.

Estas estruturas são insuficientes e geraram perda de inteligência, quebra na linha de comunicação, déficit de informação e lideranças empobrecidas. Hoje as relações e comandos são tratados por aplicativos de mensagens, sem fonte definida de forma clara e sem a segurança institucional devida.

É vital a construção de um modelo que seja capaz de aliar os conhecimentos por segmento que se fazem necessários para apoio e desenvolvimento de uma gestão

moderna com comunicação ativa e próxima da rede. Este modelo deve abarcar uma nova arquitetura de comandos onde:

- Com relação aos SEGMENTOS COMERCIAIS, propor a composição de estrutura com segmentos especializados que integre estratégia e tática – Pessoa Física, Pessoa Jurídica, Canais e Parceiros – com acesso às áreas responsáveis por desenvolvimento e manutenção de produtos e serviços (implementação das COMUNIDADES).
- Na HABITAÇÃO, sendo um dos principais motores do plano estratégico, se faz obrigatório incremento na estrutura dedicada que seja adequada para atendimento das demandas do segmento da Habitação com respostas às demandas do Governo Federal. O déficit habitacional supera 5,9 milhões de domicílios, sendo que 46,3% das famílias afetadas possuem renda de até 1 salário-mínimo. Estudos mostram que investimentos em projetos de moradia não apenas impactam na vida das famílias beneficiárias, mas apresentam também incremento na geração de empregos e renda em toda região.
- Quanto ao atendimento voltado para GOVERNOS e ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL, a criação de estrutura para o segmento com superintendências e espaços especializados em Desenvolvimento Urbano com ampliação dos atendimentos aos entes públicos e organizações da sociedade civil de forma adequada. Com esse modelo, construir em conjunto com os atores locais soluções de problemas complexos relacionados a projetos sociais, planos de desenvolvimento e crescimento para municípios ou consórcios de cidades.
- Referente às SUPERINTENDÊNCIAS, é preciso reavaliar e validar seu papel, pois as estruturas de segmento exigem uma conexão que vai desde os objetivos propostos, apoio a rede de atendimento, cumprimento de metas e orçamento como também dar prioridades e formatar a gestão sob o olhar da CAIXA em novo momento. Refletir quanto às dificuldades de atendimento e resultados sustentáveis ao segregar Varejo e Atacado tendo como ponto de partida os objetivos chaves que devem compor o novo Plano Estratégico.

## 8. Revisão de centralizadoras, matriz e filiais.

O movimento de centralização/enxugamento das filiais e criação de centralizadoras resultou em papéis menos nítidos para a matriz (estratégico) e para as centralizadoras e filiais (operacional), bem como na perda de eficiência operacional e apoio ao negócio.

Não obstante alguns avanços e inovações, como gestão de equipes virtuais, o modelo carece de revisão e de olhar ao cliente (interno e externo).

As equipes são muito grandes, com supervisões e coordenações chegando a número de empregados bem superiores a unidades filiais inteiras. As jornadas ficaram menos claras e a diversidade de unidades, de sistemas e soluções departamentais, dentre outros pontos, dificultam inclusive o conhecimento de quais são os canais de atendimento a cada necessidade de fato.

As centralizadoras têm em seu escopo de criação uma atuação eficiente, padronizada e especializada. Contudo, como estas não detêm capilaridade, ótica de atendimento e nem o olhar dos negócios, se tornaram apenas backoffices. Entretanto, estes papéis na prática não estão claros.







A área de Governança e Estratégia deve realizar estudo de revisão do papel das centralizadoras e filiais e propor aos órgãos colegiados pertinentes adequações estruturais que permitam a estas unidades absorverem por completo as atividades operacionais realizadas em unidades da matriz e desenvolver fluxos de processos e sistemas integrados e racionais, com olhar ao cliente e em harmonia com as unidades de atendimento e negócio, como as agências.

## 9. Relacionamento com o Cliente: modelo de atendimento e estrutura de canais

A modernização do setor bancário vem se intensificando, em especial de 2020 em diante devido às condições impostas em decorrência da Pandemia COVID19. O cenário tornou latente a necessidade de elevar o investimento em canais alternativos de atendimento e relacionamento com os clientes.

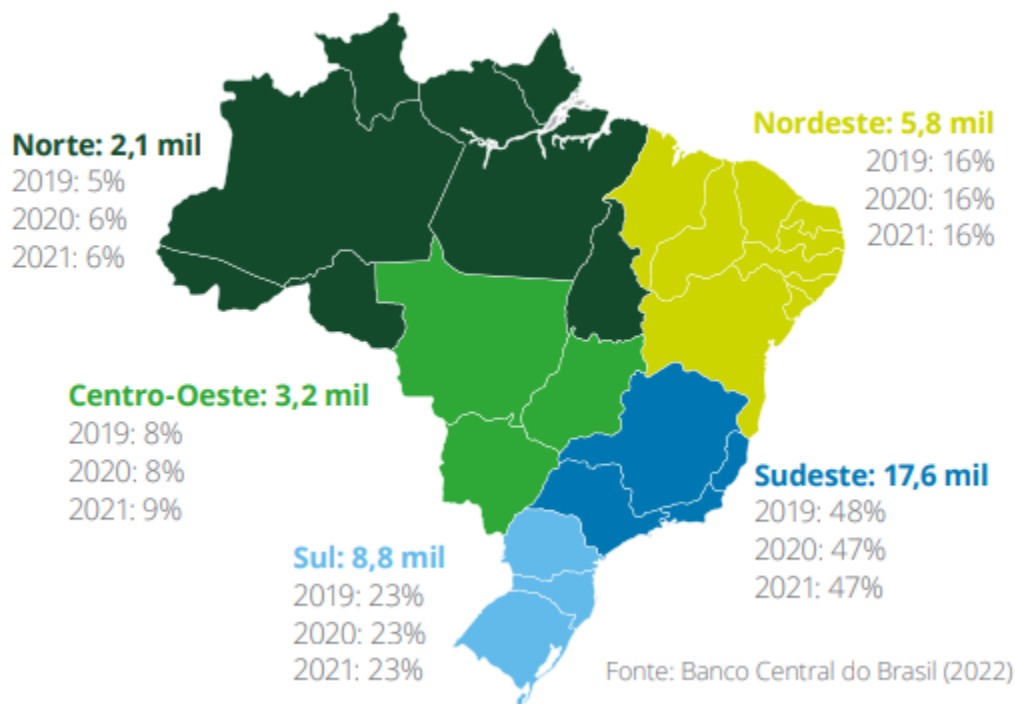
As pesquisas FEBRABAN 2022 com foco em Tecnologia aponta que 91% dos bancos afirmaram que decidiram alavancar canais digitais como principal meio de relacionamento e como forma de entregar uma melhor experiência ao cliente.

A CAIXA foi o único banco que não teve alterações na sua rede de atendimentos, e esse fato pode ser atribuído ao atendimento da população pelos programas sociais.

		fev. 2020	dez. 2020	dez. 2021	saldo
	Banco do Brasil	4.368	4.368	3.980	-388 ↓
	Caixa	3.372	3.372	3.372	0 ↔
	Bradesco	4.474	3.391	2.947	-1.527 ↓
	Itaú	2.967	2.841	2.844	-123 ↓
	Santander	2.739	2.758	2.588	-151 ↓
<b>total</b>		17.920	16.730	15.731	-2.189 ↓

Há uma tendência focada na estratégia dos bancos de investir em estruturas mais enxutas mantendo a presença estratégica em todo território, mas ainda dando maior investimento aos canais digitais.

### Distribuição das agências tradicionais por região do Brasil



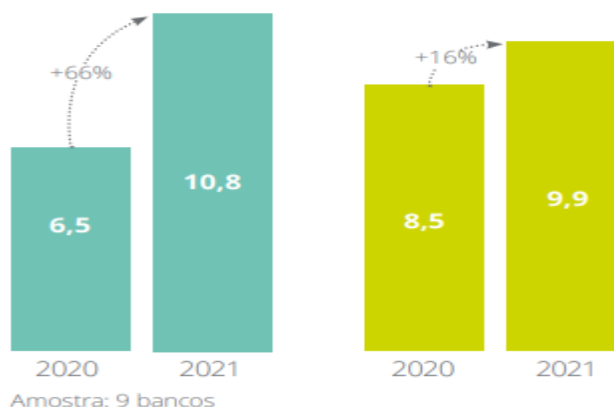
De acordo com os principais executivos dos bancos entrevistados pela FEBRABAN, para 2022, a expectativa é que os bancos continuem transformando os modelos de atendimento presencial, influenciados também pela mudança do comportamento do consumidor.

O levantamento do BC demonstra que 7 em cada 10 transações já são realizadas por canais digitais. Em 2021 foram registradas pelas instituições financeiras 119,5 bilhões de transações, um crescimento de 15% em relação a 2020 impulsionado pelo mobile banking.

**Contas correntes abertas  
por canal (em milhões)**

**Canais digitais**

**Canais físicos**



A FEBRABAN apurou que as contas abertas nos canais digitais já superam o mesmo tipo de serviço nos canais físicos. Essas mudanças comportamentais refletem sobre o futuro das agências, que deverão ser remodeladas tanto em espaço físico quanto no perfil das suas equipes, fazendo com que elas possuam um papel muito mais consultivo e menos transacional.

Para aqueles clientes com muita habilidade, o auxílio presencial é um conforto a mais. Para clientes com pouca habilidade, o auxílio físico, além de um apoio psicológico, torna-se quase que obrigatório no sentido de educar estes clientes para aceitação e consumo de produtos e serviços automatizados.

É preciso ressaltar que a Caixa abrange uma amplitude maior de tipos de clientes e por isso, nossas soluções também devem ser direcionadas para essas diferenças. Nosso foco vai desde os entes públicos, as famílias de baixa renda, os beneficiários de programas sociais, trabalhadores formais e informais, empreendedores, investidores, pequenas e grandes empresas.

*Propostas:*

- Diálogo com Entes Públicos: Salas de Prefeitura e Agências de Município

A prestação de serviços aos entes públicos pela CAIXA com agilidade é extremamente importante na eficiência da implementação de políticas públicas. Retomar o diálogo com Estados, Municípios e outros entes da administração pública direta se faz urgente.

É necessário que seja oferecido um atendimento consultivo, especializado, dinâmico e próximo. A proposta consiste na criação de áreas de atendimento nas unidades voltadas para o Desenvolvimento Urbano, estas, articuladas às salas de prefeituras e Superintendências de Governo.

Neste ambiente, a oferta deve ser de suporte técnico aos municípios para implementação dos recursos disponibilizados pelo governo e pela CAIXA, com foco no desenvolvimento de projetos e obras de habitação, saneamento básico e infraestrutura urbana, por meio do atendimento direto e orientação técnica aos profissionais dos municípios e possíveis consórcios públicos.

Este formato propõe agilizar a operacionalização dos programas sob gestão da CAIXA a partir da análise das necessidades e potencialidades com definição de modelos de assistência técnica conforme o porte e características de grupos de municípios definidos, em conformidade com as estratégias de governo. Serão disponibilizadas equipes técnicas adequadas com profissionais de arquitetura, engenharia, analistas e assistentes sociais.

- Equilíbrio, Atendimento de Qualidade e Adoecimento dos Empregados:

A CAIXA foi o único banco que abraçou a política social do governo para combater a fome, por meio do auxílio emergencial, durante o período de COVID19.



Com a reestruturação das funções aliada a metas cada vez maiores gerou um modelo que precarizou as agências da CAIXA e adoeceu seus empregados.

Essa estratégia reduziu a quantidade de empregados, suprimiu o suporte às unidades, e, ao mesmo tempo, elevou a carga de atendimento e trabalho.

A proposta é readequar a estrutura das unidades de atendimento com a construção de modelos separados para o comercial e social.

Propõe-se formatar funções dedicadas e exclusivas com gerência responsável pelo segmento social nas unidades. O objetivo é garantir a entrega da qualidade nos atendimentos de políticas públicas e projetos voltados ao desenvolvimento social.

Sob a ótica de reconstrução do país, o papel da CAIXA junto a micro e pequenas empresas deve ser repensado com atendimento alinhado e produtos que permitam agregar crescimento, novos empregos e melhora na renda das comunidades.

A ampliação dos canais de atendimento dos clientes no formato digital é uma necessidade. Vale destacar que o cliente CAIXA ainda enfrenta muitas dificuldades para utilização plena dos aplicativos sendo obrigatório investimento na sua simplificação e utilidade.

## 10. Transformação Tecnológica e Cenários Digitais

O orçamento dos bancos brasileiros direcionados para tecnologia no ano de 2021 foi 13% superior a 2020 chegando a marca de R\$ 30,1 bilhões. A expectativa em 2022 é que o número supere R\$35,5 bilhões em segurança cibernética, inteligência artificial, 5G, cloud pública e big data (números e dados da FEBRABAN).

Esse valor de investimento se deve a mudança no comportamento do mercado bancário. Segundo executivos de TI dos 10 maiores bancos no que se refere a percepção dos clientes, ele ressalta:

“O primeiro vetor é a experiência geral do cliente, que tem expectativa de tempo de espera zero. O segundo é segurança, mitigação de riscos para trazer mais tranquilidade e confiança para o cliente. Quando a operação é muito manual, fica mais suscetível a riscos, fraudes, enganos, erros e retrabalho. O terceiro é inovação, a possibilidade de ter formas inovadoras de se relacionar ou consumir produtos financeiros. No bojo das tecnologias e Open Finance, o céu é o limite, porque você começa a ter mistura de indústrias, ofertas conjugadas e integradas. Esse é o terceiro degrau, aonde se abre uma nova forma de fazer banking.”

O investimento físico e também na qualificação dos times envolvidos.

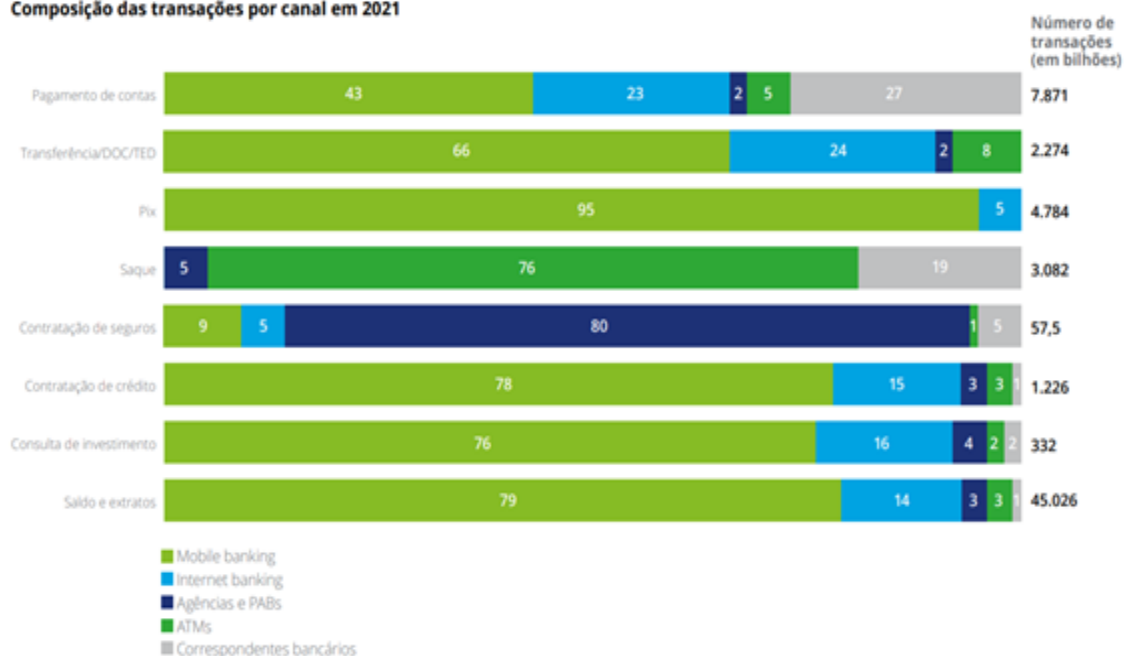
### Treinamentos em formação de times ágeis para todos os profissionais

	2020		2021
Investimento	R\$ 8,7 milhões	↑ +41%	R\$ 12,3 milhões
Pessoas treinadas	150,6 mil	↓ -7%	139,4 mil

Amostra: 15 bancos

Essa mudança de demandas dos clientes também é observada na composição das operações de acordo com os canais no último ano.

Composição das transações por canal em 2021



O mercado bancário está em constante modernização, mas além deste olhar quanto às necessidades de clientes e os movimentos da concorrência, é preciso fortalecer as demandas específicas do banco social. Atender políticas públicas e o compromisso de fazer parte estratégia da reconstrução do Brasil.

Dentre diversas dificuldades que hoje a CAIXA sofre com relação a defasagem do parque tecnológico, falta de integração de plataformas de informação e sistemas “fora do ar”, é o impacto da falta de atenção efetiva e investimento no desenvolvimento de tecnologia especializada nas demandas diferenciadas do maior banco público da América Latina o grande ponto de atenção capaz de dar solução a esses problemas.

Há apenas 2.660 profissionais na área de TI atualmente na CAIXA. A contratação de pessoas no mercado financeiro superou 56.000 vagas ainda em 2021 entre os grandes bancos e fintechs.

Na CAIXA, percebe-se falta de clareza dos processos e inexistência de planejamento de longo prazo. Com isso, muitos desses profissionais de TI estão envolvidos de forma direta com um produto determinado, e sob esta ótica não apresentam soluções integradas com as necessidades dos clientes internos ou externos. Há restrição no interesse e no trabalho de programadores e desenvolvedores por conta desse formato de trabalho.

Um dos problemas está na comunicação e na falta de informações completas. Há iniciativas de melhoria em relação a esta dinâmica. Uma delas é o uso de COMUNIDADES, que possui baixa ou rara utilização e sem escala para o tamanho do ambiente Caixa. "As COMUNIDADES são plataformas colaborativas para gerenciamento de projetos que abrangem profissionais de diversas áreas, conhecimentos e níveis onde são apresentadas as fases de evolução de um determinado projeto, processo ou produto. Neste modelo de gestão, equipes que elaboram a estratégia com foco nos resultados são agrupadas com programadores, analistas de conformidade e legalidade de processos, executores, mantenedores e gestores. Trata-se de uma ferramenta de TI - Tecnologia de Informação, que pode ser utilizada em diversos eixos (governos, habitação, infraestrutura, pessoas)."

A ferramenta já existe na CAIXA, mas que não tem seu uso apropriado. Por meio da implementação da ferramenta COMUNIDADE é possível determinar metodologias ágeis na resolução de problemas. Prover integração e revisão de processos, unir níveis diferentes em busca da melhor solução (empregados nas áreas de produto, tecnologia, orçamento, execução, manutenção e gestão, por exemplo).

A proposta é a imediata aplicação das COMUNIDADES nos principais projetos e áreas da CAIXA com o intuito claro de sistemas assertivos e combinados para elevar a capacidade de executar o Plano de Governo.

A CAIXA deve propor um plano amplo e abrangente de desenvolvimento da área de TI, com equipes e novas tecnologias voltadas aos planos de fomento e atendimento ao governo federal. Esta solução demanda parâmetros que elenque níveis de qualidade com relação a equipamentos, sistemas e manutenção da rede em pleno funcionamento. Além disso, se faz obrigatória uma revisão dos contratos junto às fábricas de software com relação ao que a CAIXA realmente precisa.

Ao longo desta revisão, o plano deve contemplar a construção de Programas e Projetos de parceria com universidades com bolsas de estudo vinculadas ao propósito da modernização, transformação tecnológica e olhar de futuro (Caixa LAB, Startup Caixa). Com o potencial de nascimento de novas empresas voltadas para área de tecnologia, disponibilizar planos de negócios com foco no crédito e geração de renda e emprego com essas parcerias.

Os bancos sempre representaram a vanguarda da inovação da tecnologia. As tecnologias têm observado não só o comportamento, mas também as expectativas das pessoas. A CAIXA, a exemplo dos demais atores do mercado, também observa essas necessidades, mas é o momento de ir adiante. O maior banco público da América Latina precisa ter a inclusão bancária no mesmo sentido da inclusão social e isso demanda investimento em TI tanto quanto mudanças intencionais nos valores, cultura e no jeito de operar e servir à população.

## 11. Reestabelecimento da cultura, esporte e marketing da CAIXA.

A CAIXA, desde 2021, teve uma queda de 32% no seu valor de marca, totalizando um ativo de R\$ 15 bilhões. O motivo da queda pode ser explicado, em grande parte, por uma ação orquestrada da gestão Bolsonaro nos últimos quatro anos, a qual teve uma massiva campanha contrária às ferramentas e boas práticas de comunicação e marketing.

Paralelamente, ocorreu expressivo corte no orçamento, somado a uma série de reestruturações, que resultaram no desmonte da área de marketing. Este fato fez com que o banco público perdesse espaço nos principais meios de comunicação do país.

Uma análise dos patrocínios dos últimos quatro anos divulgado na página do banco mostram como vem diminuindo em quantidade as ações realizadas. Elas caíram de 459 ações em 2019 para 37 em 2020. Já em 2021 foram 27 e, em 2022, 19 ações, até o momento.

Um outro aspecto que merece ser mencionado se refere à perda de territórios tradicionais da CAIXA no segmento de cultura com sucateamento das CAIXAS Culturais e de seus programas.

Outro território histórico perdido pelo banco foi o de maior apoiador do esporte brasileiro, campo em que a CAIXA era protagonista e exercia posição de liderança, atuando como importante ator, juntamente com outras estatais na democratização do acesso ao esporte e de resgate do orgulho nacional.

Convém destacar que o apoio à Cultura e ao Esporte também tem grande potencial de geração de empregos, renda, inclusão e apoio na retomada do crescimento econômico do país.

*Propostas:*

- Retomada dos editais públicos de ocupação das Caixas Culturais

A Caixa deve lançar o Edital de Chamamento Público Caixa Cultural 2023. Trata-se de uma seleção simplificada para projetos que irão compor a programação dos sete espaços da CAIXA Cultural durante o ano. Os proponentes apresentarão os projetos, que serão avaliados pela CAIXA e, periodicamente, será divulgada a lista de projetos para os próximos meses.

Esse formato de chamamento tem a vantagem de dar mais flexibilidade e agilidade na escolha dos projetos para o ano de 2023. Marca a retomada da estratégia cultural do banco, alinhada à expectativa do Governo Federal de acolhimento dos artistas e profissionais da cultura e a reaproximação com essa classe de profissionais.

Estimativa de contratar aproximadamente 245 projetos, para apresentação em todos os fins de semana entre abril e dezembro.

- Incentivar a democratização do esporte

Voltar a ser reconhecida como a maior incentivadora do esporte e paradesporto, masculino e feminino, realizando a mobilização social e a geração de renda por meio dessa atividade. Para isso é importante a recuperação de territórios tradicionais perdidos pelo banco, que atua no esporte desde 1980, reinserindo a CAIXA na agenda nacional.

Uma primeira ação nesse sentido deverá ser a retomada do Circuito Nacional de Corridas de Rua, percorrendo anualmente cidades e todas as regiões do país, tendo como um dos requisitos obrigatoriedade de geração de emprego e renda local, com a contratação de trabalhadores e serviços da região.

Estimativa de realizar as corridas, no primeiro ano, em 15 cidades, em todos os fins de semana entre maio e dezembro, alcançando no mínimo 50 mil pessoas.

## 12. Loterias CAIXA

Para o Governo, as loterias federais se constituem excelente fonte de receita financeira para custear seus programas e projetos, pois, esse serviço público traduz um modo criativo de se obter contribuições voluntárias de populações já sensíveis ao aumento de impostos sobre vendas, propriedade e renda.

Os repasses pela CAIXA, do total arrecadado com a comercialização das loterias federais nos governos Lula e Dilma quando foram batidos sucessivamente todos os recordes de comercialização das loterias federais, foram de 37,08% do arrecadado para beneficiários sociais: Seguridade Social (17,32%), FNC (2,91%) FNSP (6,8%), FUNPEN (3%), Ministério do Esporte, CBC, CBDU e CBDE (4,36%), COB (1,73%) e CPB (0,96%).

Até novembro/2022, as duas principais loterias da CAIXA arrecadaram R\$ 13.915.485.120,00. A Mega Sena arrecadou R\$ 8.111.136.020,00 e a Lotofácil R\$ 5.804.349.100,00.

A Lotofácil foi lançada pela gestão da CAIXA em 2003, atualmente está em 2º lugar em arrecadação, só perde para a Megasena, que tem as suas “acumuladas”. Quando a CAIXA criou a Lotofácil, a pretensão era de ter o “Fome Zero” como único beneficiário dos seus repasses sociais, porém, como dependia de autorização legislativa, a loteria foi lançada nos moldes dos demais produtos lotéricos. A Mega da Virada, também criada no Governo Lula, é hoje um marco nas apostas lotéricas do Brasil.

Infelizmente, assistimos o Governo Bolsonaro sancionar a Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, legalizando as chamadas “apostas de quota-fixa relativas a eventos reais de temática esportiva” (“apostas esportivas”), que consiste em um sistema de apostas relacionadas a esportes e que deveria ser explorada, exclusivamente, em ambiente concorrencial, sendo sua comercialização possível em quaisquer canais de distribuição comerciais físicos e virtuais (internet).

Além de quebrar o monopólio da CAIXA, o governo Bolsonaro, por conta do vácuo legal deixado pela não edição do Decreto regulamentador da Lei nº 13.756, vem proporcionando um verdadeiro caos nesse importante segmento da vida nacional – uma



verdadeira terra sem lei, onde operadores e grupos estrangeiros estão explorando o mercado (Bet365, Betcris e SportingBet) , sem nenhum repasse a programas sociais do País e sem nenhum tipo de controle ou regulação.

Apostas em jogos de futebol são oferecidas em bancas controladas por contraventores por meio de terminais eletrônicos informatizados e sites hospedados no exterior (sites offshor) também sem nenhum repasse a programas sociais.

Segundo especialistas do mercado de jogos, existem cerca de 450 sites hoje no Brasil oferecendo apostas. Somente o Bet365 teve 82 milhões de acessos no Brasil em setembro do ano passado. O SportingBet teve 12 milhões de entradas no mesmo período. Ambos pertencem a empresas do Reino Unido. Esses grupos estão sujeitos à legislação dos países onde declaram ter suas sedes, embora sejam abertos a clientes brasileiros.

Se há essas ameaças a serem enfrentadas, existem também as oportunidades que podem e devem ser exploradas, como é o caso das Loterias da Saúde e do Turismo (esse assunto merece ser acompanhado com todo cuidado durante esse período de transição).

Na versão aprovada no Congresso, havia a possibilidade dos Ministérios da Saúde e do Turismo explorarem, através de concessão para a iniciativa privada, modalidades lotéricas semelhantes às operadas pela CAIXA e no caso das apostas esportivas, pelo Ministério da Economia.

Contudo, o Presidente da República vetou o artigo 3º da proposta aprovada, suprimindo o dispositivo “O Ministério da Economia disciplinará, no prazo máximo de 30 dias após a publicação desta Lei, as regras para a concessão da exploração da Loteria da Saúde pelo Ministério da Saúde, e da Loteria do Turismo pelo Ministério do Turismo”.

Tal fato abriu a possibilidade do Ministério da Economia delegar para a CAIXA a operação das duas modalidades, mantendo a destinação dos recursos para o Fundo Nacional da Saúde (FNS), no caso da Loteria da Saúde, e para a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur), no caso da Loteria do Turismo.

Esse veto representou uma conquista para a CAIXA e uma derrota para os diversos players do mercado de loterias e jogos ao redor do mundo – que simplesmente não se conformam com tal situação. Concorrer com a CAIXA na administração de loterias e sua rede lotérica (rede física) não é para qualquer um.

*Propostas:*

1. Desenvolver e implantar loterias e jogos pela internet, sob administração da CAIXA, reforçando o portfólio existente.

2. Iniciar os estudos e pesquisas para a criação de uma modalidade de aposta para destinação dos recursos as áreas de habitação e atendimento áreas de risco.

3. Estabelecer parceria com os Estados, que, desde a decisão do STF de 30 SET 2020, podem comercializar loterias, tendo por objeto não apenas o sistema desenvolvido pela CAIXA para suportar as transações lotéricas (processamento), como também a rede física da empresa (rede lotérica), para fins de comercialização.

4. Atuar fortemente junto ao Congresso Nacional com vistas à regulação do mercado de loterias e jogos, cujo ambiente, sem controle e fiscalização, pode suscitar o desenvolvimento do vício, facilitar a prática de crimes - como lavagem de dinheiro - e proporcionar a atuação de máfias internacionais.

5. Fortalecer o relacionamento com os parceiros lotéricos, valorizando esse espetacular e exclusivo canal de distribuição da CAIXA.

6. Envidar esforços de negociação com o Governo Federal para que a CAIXA opere a Loteria da Saúde e do Turismo.

É dever do Estado salvaguardar a integridade da vida social, impedindo o surgimento e proliferação de jogos de azar, que são suscetíveis de atingir a segurança nacional, tal qual preconiza o Decreto-lei 204/67, que permitiu a exploração do serviço público das loterias pela União (CAIXA), derogando excepcionalmente as normas do direito penal (jogo de azar = contravenção penal).

O enorme potencial de arrecadação das loterias federais que, somente no exercício de 2021, proporcionou à CAIXA arrecadar quase R\$ 20 bilhões com a sua comercialização, repassando mais de R\$ 8 bilhões aos programas sociais previstos em Lei (Seguridade Social, FNC, FUNPEN, FNSP, Ministério do Esporte, COB e CPB), deve ser preservado.

Por fim, a implantação de novas modalidades de jogos com destinação exclusiva para um programa pode ser feito em médio prazo e geram recursos para os programas sociais.

## Conclusão:

O Brasil se faz todos os dias, de alguma forma, com a participação da CAIXA. Forjada há 161 anos e acompanhando a linha do tempo de uma ideia de Nação Brasileira, o banco sempre atuou como porto seguro das classes menos favorecidas até alcançar, hoje, o status de banco público fundamental para garantir programas que combatam a desigualdade no país e estimulem o desenvolvimento regional sustentável.

Mais do que os formidáveis números de resultado financeiro, que construímos desde 2002, de repasse de recursos de fundos, financiamentos e programas queremos resgatar outro patrimônio intangível, mas nem por isso menos valioso: a CAIXA como bem público que reconstrói histórias de vida e que aponta para o Brasil do Futuro.

Um novo futuro com será construído com a história de milhões de brasileiros que poderão voltar a sonhar com a casa própria, com o Minha Casa Minha Vida, que podem sair da situação de miséria com o Bolsa Família, que almejam o nível superior com o FIES. Todas essas pessoas têm na CAIXA, a guardiã das economias do trabalhador por meio do FGTS e com a oferta de melhores condições de empréstimos e serviços.

**Brasília, 23 de novembro de 2022**