



PLANO DE AÇÃO NACIONAL 2026

ONG Moradia e Cidadania

1. APRESENTAÇÃO

O Plano de Ação Nacional da Moradia e Cidadania para o exercício de 2026 tem por objetivo estabelecer as prioridades estratégicas da organização e orientar a atuação da Presidência Executiva e das Coordenações Estaduais, fortalecendo a governança institucional e promovendo o alinhamento entre planejamento, execução, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo das ações desenvolvidas em todo o território nacional.

O documento consolida diretrizes construídas a partir do diálogo com as Coordenações Estaduais, das contribuições oriundas dos colegiados e fóruns nacionais, da experiência acumulada ao longo dos anos e da análise crítica do cenário institucional atual. Mais do que um instrumento de planejamento, o Plano representa uma resposta estruturada aos desafios identificados na trajetória da organização.

A apresentação no formato da ferramenta **5W2H** confere caráter executivo ao planejamento. Ao definir com clareza o que será feito, por que será feito, quem será responsável, quando ocorrerá, onde será implementado, como será executado e com quais recursos, o Plano fortalece a governança, organiza responsabilidades, estabelece prazos e permite monitoramento sistemático e transparente das metas estabelecidas.

2. EIXOS ESTRATÉGICOS

Para o Plano de 2026 foram selecionados cinco Eixos Estratégicos, cuja escolha decorre da identificação de desafios institucionais que, transformadas em objetivos centrais, passam a irradiar soluções para diversas áreas de atuação da Moradia e Cidadania. Ao concentrar esforços nesses eixos estruturantes, busca-se enfrentar causas estruturais — e não apenas efeitos — de dificuldades e desafios recorrentes da organização.

2.1 Expansão Associativa e Sustentabilidade

A sustentabilidade da Moradia e Cidadania está diretamente vinculada à estabilidade e ao crescimento do seu quadro de associados, uma vez que oscilações na base associativa impactam as receitas, a capacidade de investimento socioambiental, a formação de

lideranças e a legitimidade institucional. Por essa razão, o Plano de Ação Nacional 2026 estabelece como meta objetiva a conquista de 2.000 novos associados no exercício, resultado factível diante do bom desempenho das Campanhas Associativas realizadas de forma contínua desde 2021.

As campanhas têm produzido resultados expressivos e deverão culminar, em 2026, no alcance de um número recorde de associados, superando com boa margem o marco histórico de 2011, quando a entidade registrou 11.328 associados. Esse avanço representa não apenas crescimento numérico, mas a consolidação da recuperação das perdas ocorridas entre 2011 e 2020, período em que a instituição enfrentou significativa retração. Dados consolidados de dezembro de 2025 indicam que apenas 10,16% dos empregados da CAIXA e 3,64% dos aposentados e pensionistas integram atualmente o quadro associativo, evidenciando o expressivo potencial de expansão existente.

Com base nesse cenário, as metas estaduais para 2026 foram definidas de forma individualizada e encaminhadas às Coordenações Estaduais, considerando o potencial de captação e a estrutura organizacional de cada unidade. O monitoramento ocorrerá de forma bimestral, com reuniões nacionais periódicas destinadas à avaliação de resultados e à realização de ajustes estratégicos. Como inovação, será implementada a Campanha “Gente que Transforma”, que prevê a classificação e certificação das equipes das unidades da CAIXA conforme os percentuais de adesão alcançados. A iniciativa, já adotada com êxito em alguns Estados com o apoio das Superintendências Regionais, tende a ampliar o engajamento das equipes e potencializar ainda mais os resultados da expansão associativa nos territórios.

2.2 Gestão Participativa e Descentralização

A descentralização das atividades da Moradia e Cidadania representa um amplo potencial de fortalecimento institucional, na medida em que amplia a capilaridade territorial, valoriza as realidades locais e distribui o poder de decisão entre os próprios associados, promovendo maior engajamento, corresponsabilidade e dinamismo na atuação.

Ao reconhecer esse potencial e incorporá-lo de forma estruturada às suas possibilidades e força de atuação, a Moradia e Cidadania incluiu, em 2020, a Gestão Participativa em seu Estatuto Social, consolidando-a como princípio institucional e diretriz estruturante da descentralização. Desde 2021, essa orientação passou a nortear, de maneira prática, a atuação da Presidência Executiva e, progressivamente, também das Coordenações Estaduais, tendo nos Comitês de Associados seu principal instrumento de operacionalização.

Nesse contexto, os Comitês de Associados constituem o principal instrumento para o pleno aproveitamento do potencial da Moradia e Cidadania, configurando-se como mecanismo efetivo de descentralização das atividades e de criação de capilaridade territorial e setorial. Por meio dos Comitês, a descentralização deixa de ser apenas uma diretriz formal e passa a se concretizar como prática permanente de gestão, ampliando a cobertura estadual e setorial, distribuindo o poder de decisão, fortalecendo a representatividade em diferentes regiões e áreas de concentração de empregados da CAIXA e valorizando a participação ativa dos associados, independentemente do município onde residam ou estejam lotados.

A criação de Comitês, contudo, observa critérios objetivos de sustentabilidade institucional e requer acompanhamento sistemático das Coordenações Estaduais, bem como orientação técnica ao longo de sua fase de estruturação, que pode se estender por vários meses até a consolidação de sua atuação operacional. Sua implantação considera a configuração das Superintendências Regionais da CAIXA ou de setores com significativa concentração de empregados ou aposentados, assegurando representatividade adequada do quadro associativo e, sobretudo, viabilidade orçamentária própria. Cada Comitê deve dispor de base contributiva suficiente para garantir orçamento regular, formado a partir das contribuições dos associados que representa, o que assegura autonomia responsável, capacidade contínua de atuação e sustentabilidade na execução de ações e projetos, especialmente aqueles voltados à interiorização das atividades nos Estados.

Nesse sentido, o Plano de Ação Nacional 2026 direcionará capacitação, apoio técnico e orientações estratégicas às Coordenações Estaduais para que promovam, de forma planejada, gradual e sustentável, a descentralização em seus respectivos Estados, valorizando os associados que se encontram no interior, estimulando a criação de Comitês onde haja base associativa consistente e descentralizando decisões, ações e projetos especialmente nas regiões ou setores com maior concentração de associados.

2.3 Modernização e Fortalecimento da Comunicação

A comunicação exerce papel determinante na mobilização de associados, na ampliação da visibilidade institucional e na capacidade de expansão da Moradia e Cidadania. Por essa razão, deixa de ser compreendida apenas como área de apoio operacional e passa a constituir eixo estratégico central do Plano de Ação Nacional 2026, com repercussão direta na sustentabilidade institucional, na expansão associativa e na consolidação da identidade da organização.

O Plano de Comunicação 2026 propõe fortalecer o posicionamento institucional da Moradia e Cidadania, ampliar sua presença digital, integrar de forma sistêmica a comunicação nacional e estadual e consolidar uma estratégia orientada a resultados, transparência e engajamento do quadro de associados. Nesse contexto, prevê-se a modernização da presença digital, com identidade visual consistente e linguagem alinhada aos valores institucionais; o fortalecimento do site nacional como plataforma central de informação e transparência ativa; e a integração editorial entre os canais nacionais e estaduais, assegurando unidade institucional e capilaridade territorial.

O Plano contempla, ainda, a estruturação da comunicação audiovisual, com produção sistemática de vídeos sobre projetos, campanhas e depoimentos; a implantação de um Podcast Institucional Nacional como canal permanente de diálogo com associados e parceiros; a definição de metas de crescimento e indicadores de desempenho nas redes sociais; e a adoção de métricas objetivas de acompanhamento, como alcance, engajamento, conversão e manutenção associativa e visibilidade institucional. Ao consolidar uma comunicação moderna, integrada e orientada por indicadores, a ONG fortalece sua identidade institucional, amplia o engajamento do quadro associativo, reforça a transparência e potencializa os resultados de todos os demais eixos estratégicos do Plano.

2.4 Controles Internos e Regularidade Contábil

A credibilidade da Moradia e Cidadania está diretamente vinculada à solidez de seus mecanismos de controle, à conformidade contábil e à transparência na aplicação dos recursos. Eventuais inconsistências nessa área repercutem em todas as dimensões institucionais, da expansão associativa à consolidação de parcerias estratégicas. Por essa razão, o Plano de Ação Nacional 2026 consolida os Controles Internos e a Regularidade Contábil como eixo estruturante da transparência, fortalecendo a cultura de responsabilidade financeira, o monitoramento sistemático das despesas administrativas e a destinação prioritária dos recursos para ações e projetos.

Como instrumento estruturante de controle interno, a Presidência Executiva instituiu o Mapa de Gestão Financeira (MGF), implementado de forma sistemática desde 2023. O MGF permite identificar e corrigir inconsistências nos lançamentos realizados no SGO, acompanhar de forma integrada receitas e despesas, monitorar mensalmente os índices de despesas administrativas e a aplicação dos recursos em ações e projetos, gerenciar provisionamentos destinados aos Comitês de Associados e aos projetos estaduais, apoiar a atuação dos Conselhos Fiscais Estaduais e controlar o nível de reservas financeiras. Na prática, o MGF opera como ferramenta de gestão de riscos operacionais e financeiros, fortalecendo a governança e assegurando maior previsibilidade, organização e segurança contábil.

Considerando a renovação permanente de gestores e a importância de que esse instrumento seja adotado pelas Coordenações Estaduais, o Plano de 2026 prevê a realização de oficinas de capacitação voltadas à gestão com base na utilização do MGF, bem como treinamento específico para a prática do lançamento contínuo dos documentos contábeis no SGO. Essas disciplinas operacionais — tanto a atualização mensal do MGF quanto o registro regular da documentação contábil no SGO — são essenciais para o adequado funcionamento dos controles internos e para o cumprimento do cronograma institucional de prestação de contas, que envolve consolidação contábil, auditoria externa, análise e ajustes finais pelo Conselho Fiscal Nacional, recebimento dos pareceres em tempo hábil pelo Conselho Deliberativo e realização da Assembleia Geral dentro do exercício subsequente, conforme previsto no Estatuto Social.

2.5. Profissionalização Gradual da Gestão Nacional

Em razão da significativa expansão das atividades da Moradia e Cidadania nos últimos anos e das responsabilidades crescentes decorrentes da realização de grandes campanhas nacionais e do aumento de parcerias externas — em especial com entidades da Família CAIXA, empresas coligadas e outras entidades com as quais realizamos projetos conjuntos — observa-se a elevação da complexidade operacional na gestão nacional, com concentração de atribuições estratégicas em número reduzido de pessoas e acúmulo de atividades de alta responsabilidade desempenhadas predominantemente em regime de voluntariado.

Esse cenário evidencia risco relevante também para as perspectivas de sucessão, considerando que o aprendizado e o domínio de atividades dessa natureza, especialmente em áreas estratégicas de elevada responsabilidade, exigem tempo de aprendizado, experiência, formação adequada, disponibilidade de tempo e acompanhamento estruturado. Embora o voluntariado constitua elemento essencial da identidade institucional e esteja previsto no modelo estatutário da Moradia e Cidadania, o volume crescente de demandas operacionais, a concentração de funções sensíveis em poucas

pessoas e a necessidade de preparar novas lideranças para assegurar a continuidade da gestão configuram uma fragilidade estrutural que deve ser enfrentada de forma planejada, gradual e responsável.

Desta forma, para que a Moradia e Cidadania possa se preparar de maneira proativa para desafios desta natureza, o Plano de Ação Nacional 2026 consolida a Profissionalização Gradual da Gestão Nacional como eixo estratégico. O objetivo não é substituir o voluntariado, mas equilibrá-lo com processos estruturados de qualificação, capacitação e, quando necessário, profissionalização progressiva de áreas consideradas críticas para a sustentabilidade institucional.

Até setembro de 2026, será apresentado Plano Gradual de Profissionalização, contemplando diagnóstico das cargas operacionais por área estratégica, definição de prioridades, estimativa de impacto orçamentário e cronograma progressivo de implementação. O processo observará os limites de despesas administrativas previstos nos normativos internos, assegurando equilíbrio financeiro, continuidade institucional e fortalecimento da capacidade de resposta da organização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cinco Eixos Estratégicos definidos no Plano de Ação Nacional 2026 estruturam uma agenda de prioridades que vai além da organização de metas anuais. Eles abordam, de forma integrada e sistêmica, dimensões estratégicas identificadas ao longo da trajetória recente da Moradia e Cidadania — como a sustentabilidade associativa, a descentralização, o fortalecimento da comunicação, o aprimoramento dos controles internos e a evolução da estrutura de gestão. Ao concentrar esforços nessas bases estruturantes, o Plano cria condições para a implementação progressiva de outras melhorias institucionais, fortalecendo a governança, ampliando a eficiência operacional e assegurando maior previsibilidade e estabilidade organizacional.

O Plano de Ação Nacional 2026 reafirma, assim, o compromisso da Moradia e Cidadania com uma gestão responsável, participativa, transparente e orientada a resultados, preservando sua essência solidária e voluntária. Ao alinhar planejamento estratégico, instrumentos de controle, capacitação de lideranças e modernização institucional, a organização se posiciona para crescer de forma segura e sustentável, ampliar sua capacidade de mobilização e potencializar seu impacto social positivo em todo o território nacional.

APRESENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO NACIONAL 2026 No modelo 5W2H

A Presidência Executiva apresenta a versão estruturada do Plano de Ação Nacional 2026, organizada segundo a metodologia 5W2H, em atendimento às sugestões de aprimoramento metodológico encaminhadas.

A adoção do 5W2H não altera o caráter estratégico do Plano, mas qualifica sua dimensão executiva, ao conferir maior clareza na definição de responsabilidades, prazos, metas, indicadores e critérios de monitoramento. Este formato constitui instrumento complementar de gestão, que fortalece a governança, amplia a objetividade na condução das ações e assegura previsibilidade na execução das prioridades institucionais.

EIXO I - EXPANSÃO ASSOCIATIVA E SUSTENTABILIDADE

Objetivos Estratégicos

1 – Expansão Associativa - Ampliar a base associativa;

2 – Sustentabilidade - Fortalecer a sustentabilidade financeira e institucional da organização.

Meta 2026

1 - Alcançar **2.000 novos associados** no exercício.

2 – Manter as parcerias atuais e prospectar duas novas parcerias

Plano Operacional – 5W2H

O que (What)

1 - Prospecção de associados – Fortalecer a Campanha Mãos à Obra; Certificação - Implementar Campanha “Gente que Transforma”.

2 - Parcerias – Manter as atuais e firmar novas parcerias

Por que (Why)

1 e 2 - Promover a sustentabilidade financeira e operacional; Ampliar capilaridade territorial e a representatividade institucional; Consolidar e a recuperar o quadro associativo; Fomentar o voluntariado de empregados e aposentados da CAIXA; Diversificar fontes de receita e fortalecer a legitimidade institucional.

Onde (Where)

1 e 2 - No âmbito das e todas as unidades da CAIXA; Nos eventos institucionais de empregados e aposentados da CAIXA; Nos cursos de integração de novos empregados da CAIXA; Nos espaços de entidades parceiras e empresas coligadas.

Quando (When)

1 e 2 - De março a dezembro de 2026, com monitoramento bimestral.

Quem (Who)

1 – Presidência Executiva, Coordenações Estaduais, Comitês de Associados, Conselho Deliberativo e Comunicação Nacional.

2 - Presidência Executiva e Coordenações Estaduais

Como (How)

- 1 Definir metas por Coordenações Estaduais; Certificar e reconhecer as equipes de unidades da CAIXA conforme índice de associados; Acompanhar e divulgar bimestralmente os resultados alcançados; Realizar reuniões nacionais e estaduais de mobilização.
- 2 Definir projetos conjuntos; estabelecer planos de contrapartidas

Quanto (How much)

1 – Custos estaduais – Execução orçamentária, mediante estratégia de atuação de cada Coordenação Estadual.

2 – Sem custos adicionais



Indicadores

- 1 Número de novos associados por Estado; Percentual de cumprimento da meta nacional; Evolução do percentual da base associativa; Relação entre novos associados e pedidos de exclusão.
- 2 Número de parcerias firmadas.

2 EIXO II - GESTÃO PARTICIPATIVA E DESCENTRALIZAÇÃO



Objetivo Estratégico

Fortalecer a presença territorial da ONG por meio dos Comitês de Associados e da descentralização orçamentária.



Meta 2026

Consolidar a atuação dos 50 Comitês de Associados existentes;

Criar 5 novos de Comitês de Associados com viabilidade associativa e financeira;



Plano Operacional – 5W2H

O que

Estruturar, fortalecer e expandir Comitês de Associados e descentralizar a realização de projetos para o interior dos Estados.

Por que

Promover a interiorização, a descentralização decisória, o fortalecimento do voluntariado, maior aderência às demandas locais e transparência à aplicação dos recursos.

Onde

Estados e regiões do interior com base associativa mínima e viabilidade orçamentária.

Quando

De março a dezembro de 2026

Quem

Coordenações Estaduais, Comitês de Associados e Presidência Executiva.

Como

- Análise da base associativa mínima;
- Cálculo de viabilidade orçamentária;
- Capacitação para gestão participativa;
- Monitoramento do percentual aplicado em projetos.

Quanto

Recursos oriundos das contribuições associativas e editais de entidades parceiras



Indicadores

- Número de Comitês ativos;
- Percentual aplicado em projetos;
- Distribuição territorial da atuação dos Comitês.

3 EIXO III – MODERNIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO



Objetivo Estratégico

Aprimorar o plano de comunicação institucional e ampliar a visibilidade das ações da Moradia e Cidadania para alcançar, mobilizar e engajar os associados.



Meta 2026

Implementar integralmente o Plano de Comunicação Nacional.

Mapear os contatos de pelo menos 50% dos associados (celular e e-mail)



Plano Operacional – 5W2H

O que

Executar Plano Nacional de Comunicação 2026.

Qualificar o cadastro de associados

Por que

Ampliar engajamento associativo, transparência, integração nacional–estadual e reconhecimento institucional.

Onde

Site nacional, grupos de WhatsApp, redes sociais, boletins informativos, canal de Youtube, lives, podcast institucional, eventos e fórum, endereços eletrônicos (e-mail) dentre outros.

Quando

Estruturação até maio de 2026; execução contínua até dezembro.

Quem

Agência Articulando Comunicação; Comunicação Nacional e Coordenações Estaduais.

Como

- Programação editorial mensal, com revisão semanal;
- Melhoria de navegação e conteúdo do site da ONG;
- Padronização dos canais das redes sociais;
- Implantação de Podcast Institucional;
- Definição de metas de alcance e crescimento digital, com monitoramento sistemático de métricas (alcance, engajamento e conversão associativa) e integração estratégica dos diferentes canais de comunicação nacional e estadual.

Quanto

Orçamento previsto para a comunicação

**Indicadores**

- Taxa de engajamento digital;
- Frequência de publicações;
- Crescimento de seguidores;
- Alcance das campanhas institucionais.

**EIXO IV - CONTROLES INTERNOS E REGULARIDADE CONTÁBIL****Objetivo Estratégico**

Garantir regularidade contábil e cumprimento integral do fluxo de prestação de contas.

**Meta 2026**

Cumprir integralmente o cronograma anual de prestação de contas dentro do exercício subsequente.

**Plano Operacional – 5W2H****O que**

Prestar contas das atividades contábeis, seguindo o fluxo institucional no prazo estatutário estabelecido.

Por que

Assegurar a transparência na prestação de contas da Moradia e Cidadania, observando o prazo previsto no Estatuto Social para a aprovação das contas pela Assembleia Geral no exercício subsequente.

Onde

Atividades centralizadas e coordenadas pela Gerência Nacional de Administração e Finanças, em colaboração com as Coordenações Estaduais, Escritório de Contabilidade, Auditoria Externa, Conselho Fiscal Nacional, Conselho Deliberativo e Assembleia Geral.

Quando

Coordenações Estaduais, até fevereiro; Escritório de Contabilidade, março e abril; Auditoria Externa, maio e junho; Conselho Fiscal Nacional, julho, agosto e setembro; Conselho Deliberativo, outubro; Assembleia Geral, até dezembro.

Quem

Coordenações Estaduais, Conselhos Fiscais Estaduais, Presidência Executiva, Escritório Contábil, Auditoria Externa, Conselho Fiscal Nacional, Conselho Deliberativo e Associados, na Assembleia Geral.

Como

- Promover o lançamento semanal e contínuo de documentos no SGO;
- Utilizar a sistemática do Mapa de Gestão Financeira (MGF);
- Monitorar os índices administrativos e operacionais;
- Cumprir o cronograma conjunto com contabilidade e auditoria.

Quanto

Conforme orçamento, incluindo contratação da Auditoria Externa.



Indicadores

- Percentual de Coordenações com prestação de contas realizada;
- Realização da Assembleia Geral.
- Aprovação das contas no prazo estatutário;

5 EIXO V - PROFISSIONALIZAÇÃO GRADUAL DA GESTÃO NACIONAL



Objetivo Estratégico

Profissionalizar a estrutura da Presidência Executiva nas áreas prioritárias, conforme os eixos de atuação.



Meta 2026

Apresentar Plano Gradual de Profissionalização até setembro de 2026.

Plano Operacional – 5W2H

O que

Elaborar Plano de Profissionalização da Presidência Executiva com base no diagnóstico técnico operacional.

Por que

Reduzir vulnerabilidades operacionais, assegurar continuidade institucional, equilibrar o trabalho voluntariado com a profissionalização.

Onde

Estrutura da Presidência Executiva

Quando

Diagnóstico até julho de 2026; Elaboração do Plano até setembro de 2026

Quem

Presidência Executiva e Colegiado Nacional.

Como

- Diagnóstico de cargas operacionais;
- Identificação de áreas críticas;
- Estimativa de impacto orçamentário;
- Proposta de implementação progressiva.

Quanto

Observando limites de despesas administrativas e sustentabilidade financeira dos normativos internos.

SISTEMA DE MONITORAMENTO - PDCA

A execução do Plano observará ciclo permanente de gestão:

- **Planejar** – Definição estratégica e operacional (Plano + 5W2H);
- **Executar** – Implementação das ações, projetos e atividades operacionais;
- **Checar** – Monitoramento sistemático por meio de indicadores definidos;
- **Agir** – Revisões estratégicas e ajustes periódicos, conforme avaliação dos resultados.

Brasília, fevereiro de 2026

Presidência Executiva