

Planejamento Estratégico

2020-2023 | 5º Período





SUMÁRIO

Apresentação	4
CAPÍTULO 1 – Evento de Abertura	5
Painel 1 – Abertura Institucional	6
Painel 2 – ABRAPP	8
Painel 3 – Investimentos	10
Painel 4 – Libertas 4.0	11
<hr/>	
CAPÍTULO 2 – Oficinas Temáticas	16
Oficina 1 – Reflexões sobre as perspectivas e desafios – Definição da Missão, Visão, Princípios Norteadores/Valores e Fatores Críticos de Sucesso	16
Oficinas 2 e 3 – Reflexões sobre as perspectivas e desafios – Análise Estratégica, construção e validação da Matriz SWOT, PESTAL e Definição dos Objetivos Estratégicos (Diretrizes Estratégicas)	20
Oficina 4 – Reflexões sobre as perspectivas e desafios – Consolidação e validação dos Objetivos Estratégicos (Diretrizes Estratégicas)	23
Oficinas 5 e 6 – Desdobramentos pelos gestores dos Objetivos Estratégicos em OKR's anuais (estratégicas), apresentação e validação	23
<hr/>	
CAPÍTULO 3 – Referenciais Estratégicos	31
Missão / Visão / Valores	31
Valores / Manifesto Cultural	31
Fatores críticos de sucesso	31
Objetivos Estratégicos por perspectiva	32
Mapa Estratégico	33
<hr/>	
CAPÍTULO 4 – Modelo de Gestão	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
EXPEDIENTE	37



APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial desafiador que requer uma profícua reflexão e a seleção de diretrizes que possam assegurar o alcance da missão institucional, além de conduzir para a visão de como a Entidade quer se encontrar no futuro e, ainda, como quer lidar com os desafios no longo prazo.

Conforme evidenciado, há cinco anos a Fundação Libertas iniciou um movimento de promoção da cultura do planejamento e, de lá para cá, essa experiência vem se aprimorando, fazendo com que esse processo apresente melhorias a cada período.

O presente documento busca revelar o processo de revisão do 5º Ciclo (período) do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas e quais foram os seus resultados.

Neste 5º Período, a Fundação Libertas, observando as últimas transformações observadas como o aumento da longevidade, as Reformas Trabalhista e Previdenciária, os crescentes custos com saúde, as significativas quedas nas taxas de juros, acrescidas da mudança repentina de cenário em todo o planeta com uma pandemia sanitária, a COVID-19, decidiu revisar seu planejamento estratégico por meio de debates, inicialmente com lideranças do mercado e mais profundamente com toda a equipe da Entidade. A proposta desse ciclo período tem uma perspectiva de disseminar uma cultura voltada para o “voar alto” e, para isso, o processo exige esforços de toda equipe independentemente do nível hierárquico de cada colaborador.

Este planejamento contempla metodologias clássicas e contemporânea, se tornando, assim, um planejamento de “modelo híbrido e moderno”, com o uso do Balanced Scorecard (BSC), bem como uma metodologia ágil, do Objectives and Key Results – OKR e a utilização de diversas ferramentas da Qualidade, tais como: PDCA, Matriz SWOT, Pestal, SMART, GUT, entre outras.

Além dessa apresentação, o documento está subdividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta o evento de abertura do Planejamento Estratégico e os painéis que versam a respeito do cenário futuro sobre diversas perspectivas. O segundo capítulo, traz uma síntese relativa às oficinas temáticas, as quais trataram da construção das declarações institucionais, bem como dos fatores críticos de sucesso e dos objetivos estratégicos, o terceiro capítulo exhibe o referencial estratégico da Fundação Libertas. Em seguida, o quarto capítulo discorre sobre o modelo de gestão, ou seja, seu acompanhamento e monitoramento, por fim, as considerações finais.



CAPÍTULO 1

Evento de Abertura

O evento de abertura do Planejamento Estratégico 2020 - 2023 da Fundação Libertas, ocorrido em 22 de julho de 2020, marcou o início de um longo período de intercâmbio de ideias, o qual tem a pretensão de bem planejar o futuro desta instituição. O tema “NOVA LIBERTAS PARA UM NOVO TEMPO” pautou as palestras e os debates, levando os participantes do evento a inquietudes que se tornaram insumos para as oficinas que ocorreram em fases distintas do processo de Planejamento Estratégico.

Em geral, o futuro se apresenta incerto e a formulação de cenários se mostra um influente instrumento no Planejamento Estratégico como apoio na devida tomada de decisão. Para isso, os debates trouxeram reflexões para as possíveis alternativas de evolução do ambiente e o que isso significa para a Fundação Libertas.

Mediado pelo Sr. José Edson Cunha, Consultor Sócio da JCM Consultores, ao lado dos Diretores da Fundação Libertas Sr. Lucas Ferraz Nóbrega, Sr. Cesar Luiz Danieli, Sr. Rodrigo Barbosa Barata e Sr. José Maria dos Santos, o evento contou com a presença do Governo do Estado de Minas Gerais, representado pelo Secretário de Fazenda Sr. Gustavo Barbosa, demonstrando um perfeito alinhamento de ideias entre o governo e a nova diretoria da entidade em seu discurso na abertura do evento.

Respeitando o distanciamento social imposto pelas circunstâncias oriundas do COVID-19, o ciclo de debates ocorreu de forma on-line, transmitido ao vivo pela ferramenta Zoom e pela página da Libertas no Youtube para mais de 150 espectadores.

Os debates foram divididos em 3 (três) painéis, abordando os diversos assuntos acerca do futuro da Fundação Libertas:



1) ABERTURA INSTITUCIONAL

Dr. Gustavo Barbosa – Secretário de Fazenda do Estado de Minas Gerais

Lucas Nóbrega | Diretor-presidente da Fundação Libertas

José Edson da Cunha Júnior | Consultor sócio da JCM Consultores - Mediador

2) PAINEL ABRAPP

Novo design organizacional para EFPCs

Devanir Silva | Superintendente Geral da ABRAPP

Claudia Janesko | Superintendente da Conecta Soluções Associativas

3) PAINEL DE INVESTIMENTOS

Os desafios dos investimentos na nova economia

Luiz Fernando Figueiredo | Sócio fundador e CEO da Mauá Capital

4) PAINEL LIBERTAS 4.0

Inovação e sustentabilidade

Aniel Pereira da Silva | Sócio fundador da Wedan Consultoria Atuarial

Vania Rios | CEO Líder de Operação da AnalisaBR

Glauco Baltar | Diretor de Tecnologia e Operações da Quanta Previdência

Painel 1 – Abertura Institucional

O evento de abertura foi mediado pelo Sr. José Edson Cunha, Consultor Sócio da JCM Consultores. A abertura foi feita pelo Dr. Gustavo Barbosa, Secretário de Fazenda do Estado de Minas Gerais, o qual enfatizou a importância da Fundação Libertas, não só para um significativo número de famílias que abrange e protege, mas, até, como representante de um eficaz modelo de proteção social, que deve servir de exemplo para toda a comunidade mineira. Na sequência foi feita a apresentação da Diretoria Executiva e do cronograma do evento.





Em seguida, a identidade visual do Planejamento Estratégico 2020 – 2023 foi divulgada para todos os participantes do evento:



O Diretor-presidente da Fundação Libertas, Sr. Lucas Nóbrega, apresentou aos espectadores o relatório de uma página produzido pela Diretoria Executiva, denominado a ON PAGE STRATEGY, expressando as ideias iniciais que irão nortear todo o processo de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas.

O documento expõe o Objetivo Estratégico central e desafiador: “Ser reconhecida como uma das melhores empresas de gestão previdenciária e plano de saúde das estatais até 2023.”



Considerando a robustez da Fundação Libertas, somada a uma Diretoria arrojada e colaboradores comprometidos, não resta dúvida de que os objetivos são alcançáveis. Os objetivos, apresentados nos 6 grupos da imagem acima, demonstram um engajamento da Diretoria com todas as áreas da Entidade, sempre focando em melhorias e no crescimento da Fundação. O desejo de tornar seus planos de benefícios cada vez mais atraentes é um desafio e a Libertas trabalhará com afinco neste sentido.



Painel 2 – ABRAPP

O segundo painel foi marcado pela exposição da temática “Novo design organizacional para EFPC” proferida pelo Superintendente Geral da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP, o Sr. Devanir Silva, o qual iniciou mostrando a linha do tempo da previdência complementar, trazendo até os dias atuais e apontando as oportunidades que estão surgindo neste mercado. Após ressaltar a importância da evolução da previdência complementar, refletiu sobre uma das frases de maior impacto no evento: “O que nos trouxe até aqui não nos levará adiante”. Esta importante colocação foi debatida por diversas ocasiões durante o dia pelo mediador, pelos demais palestrantes e Diretores da Libertas.

As mudanças na sociedade e no regime de previdência pressionam as EFPC a mudarem a forma como enxergam seu negócio. O palestrante ressaltou que ter o entendimento de que a previdência complementar é uma operadora previdenciária, independentemente de ser aberta ou fechada, fazem com que as EFPC sejam estimuladas a expandirem o seu negócio e alcancem um público maior e, para isso, é necessário ter propostas comerciais e de negócios mais atraentes.

A análise no Modelo Canvas ilustrou as principais mudanças que afetam o negócio.





As ideias demonstradas no Canvas expandem a visão de cada uma das áreas de negócios, apresentando novos desafios em todas as esferas, reflexo das grandes mudanças citadas anteriormente.

Além disso, o palestrante provocou reflexões estratégicas ligadas ao modelo atual de negócios da previdência complementar: Quem é o nosso cliente? O termo família é uma barreira? Qual o conceito de família? Como fica a questão do vínculo afetivo? Como manter a identidade da previdência complementar fechada? Member get member – o cliente indica outro cliente para conhecer o produto que faz uso?

Finalizando a palestra, o Sr. Devanir trouxe uma nova visão de Dimensões estratégicas, refletindo, na sua visão, um novo posicionamento do sistema de previdência:

DIMENSÕES ESTRATÉGICAS



Esse painel também contou com a participação da Sra. Claudia Janesko, Superintendente da Conecta Soluções Associativas, a qual apresentou a empresa, criada pela ABRAPP, com o objetivo de oferecer soluções para a previdência complementar, com foco na redução de custo e ganho de escala.



A palestrante informou que a Conecta atua em quatro áreas: Marketing e Vendas, Comunicação e Relacionamento, Administração e Investimentos e Segurança e Tecnologia. Na sequência apresentou o Projeto hupp! o primeiro hub de inovação do Brasil, completamente voltado ao segmento de previdência complementar.

Com as colocações feitas neste painel resta evidente que a transformação digital e a tecnologia vão além do processo de automação e trazem no seu escopo uma profunda reflexão sobre os processos de trabalho, sobre como poder otimizá-los, deixá-los mais leves e eficientes.

Painel 3 – Investimentos

O terceiro painel tratou dos desafios dos investimentos na nova economia e o Sr. Luiz Fernando Figueiredo, Sócio Fundador e CEO da Mauá Capital e ex-Diretor do Banco Central do Brasil, apresentou um panorama do cenário econômico brasileiro e os impactos da pandemia nas perspectivas futuras na economia nacional. O palestrante demonstrou uma perspectiva otimista com a retomada da economia, com um novo impacto moderado da extensão da quarentena no cenário econômico, demonstrando uma retomada das atividades no segundo semestre.

Foi ressaltada a importância da diversificação de ativos e das análises criteriosas na alocação de recursos, pois imagina que as taxas de juros devem permanecer baixas por um longo período. Nesse sentido, observou que os juros altos atraíam investimentos estrangeiros que não eram tão interessantes para nossa economia, na medida em que denomina tal cenário como “exportação de juros”.

Ao ser questionado pela Diretoria da Fundação Libertas sobre as classes de ativos interessantes como opção de alocação, frente ao novo cenário, ressaltou as alternativas incentivadas pelo governo federal, como Fundos Imobiliários, Fundos de CRI e Debentures Incentivadas. Quanto aos títulos privados de baixo risco, registrou que estes ainda estão pagando taxas atrativas no Brasil, principalmente aqueles atrelados à inflação (Inflação + Juros reais).

Por fim, o palestrante percebe que os investimentos de investidores de longo prazo cabem nos conceitos de sustentabilidade, seja ela social, ambiental e/ou de governança corporativa.



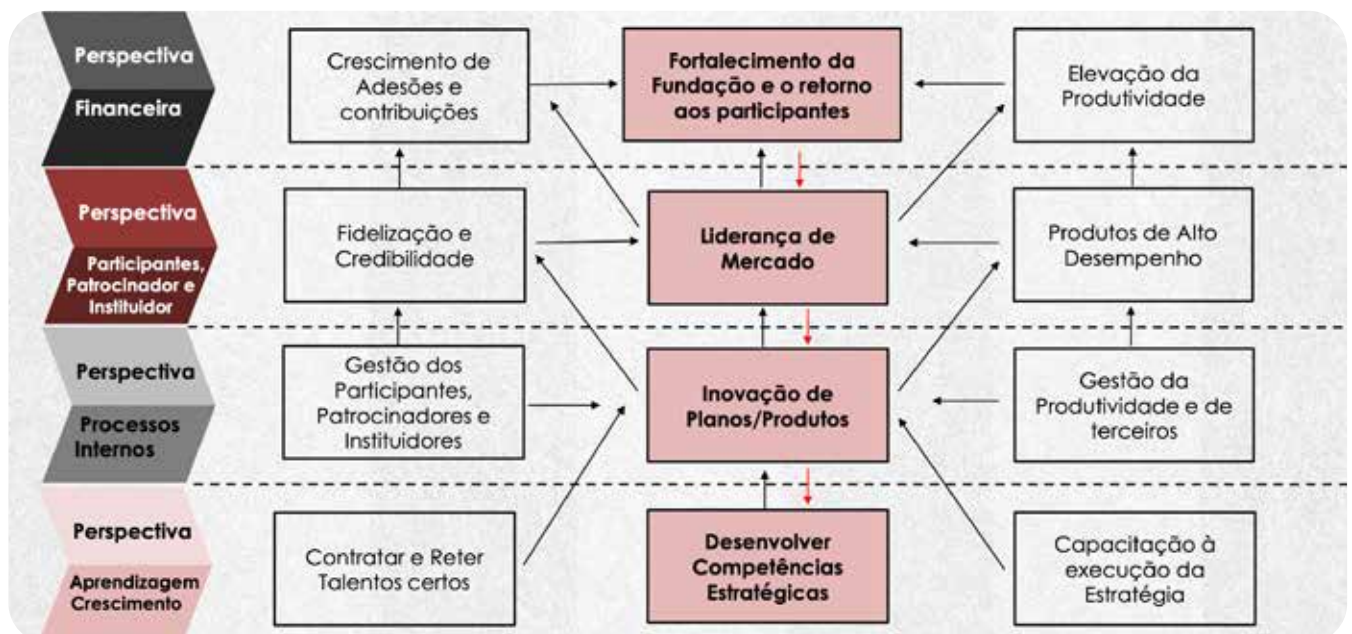
Painel 4 – Libertas 4.0

O sócio fundador da Wedan Consultoria, o Sr. Daniel Pereira da Silva, iniciou o Painel 4 que teve como tema a “Inovação e sustentabilidade” abordando, no geral, os padrões necessários de governança e estratégia para as EFPC.

Ao iniciar a abordagem conceitual de Planejamento Estratégico, o palestrante sugeriu que deve ser tratado, também, o acompanhamento desse planejamento por meio do conceito de Balanced Scorecard (BSC) com o objetivo de gerar valor à todas as partes interessadas.

O palestrante exibiu uma linha do tempo das revoluções industriais, fazendo um paralelo com a evolução da saúde e da previdência complementar. Em comparação à quarta revolução industrial, destacou os Planos CD Instituidores/Setoriais. No campo da saúde, a comparação foi feita à criação de produtos com ênfase em pilares.

A Visão Estratégica foi abordada de modo esquemático, com várias perspectivas que demonstram todo o caminho para o Fortalecimento da Fundação e o retorno aos participantes:





Na sequência, o palestrante apresentou um modelo de diagnóstico previdencial, extremamente, objetivo e assertivo, dividindo a análise em 4 pilares: Mercado, Patrocinador/Instituidor, Governo, Participantes. Com esse diagnóstico, o Sr. Daniel falou que a próxima ação é cuidar da Gestão Previdencial, onde se percebe uma forte mudança no relacionamento com o participante, focando em comunicação e análise dos dados que devem ser constantemente coletados dos participantes e assistidos. Entender o objetivo do participante e monitorar estes objetivos, é visto como condição fundamental, atividade que deve ser feita de forma constante, proativa e recorrente.

Ao tratar da Gestão Previdencial, ele exibiu que o desempenho dos planos devem ser monitorados por meio de indicadores os quais devem ser criados com objetividade abrangendo todas as ações estratégicas que envolvem cada um dos fatores de Maturidade, Solvência, Rentabilidade, Contingências, Custo Administrativo e Contribuições e Benefícios.

Foi feita a mesma análise com relação à Gestão Assistencial, porém o desempenho deve ser aferido por meio de Indicadores, considerando os seguintes aspectos: Severidade, Percentual de beneficiários que procuram pronto-socorro, Percentual de beneficiários internados, Tempo médio de internação, Custo da internação e Morbidade.

Nas suas considerações finais, a fala foi pautada por uma demonstração a respeito da governança corporativa como centro da engrenagem tanto da Gestão Previdencial e da Gestão Assistencial, sendo considerada um elemento fundamental para o sucesso das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, destacando que o processo é dinâmico e demanda a devida curva de aprendizagem.

A segunda parte deste painel trouxe reflexões a respeito da “Inovação e Sustentabilidade” pela CEO líder de Operação da AnalisaBR, Sra. Vânia Rios, a qual apresentou uma visão das Entidades Fechadas de Previdência Complementar com viés tecnológico e de transformação digital.



A palestrante falou que os 4 P's do negócio deram lugar aos 4E's, uma visão moderna e estratégica:

- O Produto deu lugar à Experiência do cliente;
- O Preço virou Troca de valores, do inglês Exchange;
- A Praça, referente ao ponto de venda, foi substituída por Em qualquer lugar, do inglês Everyplace;
- E, finalmente, a Promoção deu espaço ao Engajamento.

Ao encontro deste ditame, a transformação digital está cada vez mais acelerada e o volume de dados que trabalhamos hoje é significativo e cada vez maior. A palestrante alertou que é imprescindível a capacidade de capturar, tratar e analisar este volume gigante de dados e que temos que ser orientados a dados, as decisões precisam ser tomadas baseadas em dados de qualidade, bem como levar em consideração os 5 V's da gestão de dados: Volume, Velocidade, Variedade, Veracidade, Valor.

Vânia ilustrou que o processo da transformação digital deve seguir 4 dimensões, para tal são citadas 22 práticas:





No processo da transformação digital, a palestrante apontou os 3 principais desafios a serem vencidos:

Roadmap específico: iniciativas complementares em todos os níveis da empresa.

Dados e Análise: decisão orientada a dados. Estratégico, tático, operacional.

Talentos: identificados e capacitados.

E o processo da transformação digital deve ser feito em 3 passos: Consciência da Mudança, Orientação externa e Centralidade no cliente.

Ao final de sua fala a Sra. Vânia deu destaque aos principais insights do painel:

- Experiência do Cliente;
- Transformar riscos em resultados/oportunidades;
- Analisar dados x analisar cenários; e
- Robôs: trabalhadores digitais que trazem produtividade.

Reforçando o painel sobre o tema de “Inovação e sustentabilidade”, o Diretor de Tecnologia e Operações da Quanta Previdência, Sr. Glauco Baltar, foi convidado para compartilhar seus conhecimentos, experiências e práticas e apresentou a Quanta Previdência, uma Entidade criada em 2004 com estratégia ousada no uso de tecnologias.

Iniciou registrando que a Quanta é uma empresa orientada a dados, assim como todos os seus colaboradores são incentivados a criar um BI de suas respectivas áreas. Ele vê que as novas tecnologias de Self-Service BI permitem que colaboradores “não-programadores” possam desenvolver suas próprias ferramentas sozinhos.

O palestrante registrou que a gestão da companhia é considerada bimodal, absorvendo o melhor tanto da gestão tradicional quanto da nova gestão trazida pelas Startups, ou seja, enquanto as empresas tradicionais estão sob o viés do comando e controle e isso pode ser traduzido por maior segurança, eficiência e controle, as Startups atuam por meio de lideranças horizontais propiciando maior agilidade, flexibilidade, entregas rápidas e otimização de recursos. Portanto, o modelo de gestão adotado pela Quanta, sob essas duas diferentes abordagens, garante segurança e eficiência operacional e, ainda, propicia inovação e criatividade.



Ao tratar da transformação digital, Glauco esquematizou os principais aspectos que devem ser analisados: Administrar a própria infraestrutura (datacenter), Ferramentas para os participantes, Inteligência de negócios / Informações Gerenciais, Performance do Sistema Operacional, Integração com Instituidores e Parceiros, Personalizar o Atendimento, Ferramentas para os Instituidores, Digitalizar os processos e Eliminar burocracias.

O processo de aceleração é feito em diversas frentes, sempre com foco na automação, gestão de dados, experiência do cliente e principalmente comunicação e interação com os participantes.

O palestrante finalizou com uma reflexão a respeito de “onde devemos colocar a lupa?”, ou seja, quais ferramentas e soluções são consideradas inovadoras em seus mercados: Digital Onipresente, Openbanking, Pagamentos / Transações Instantâneos, Cashback e Automação (Hiper).



CAPÍTULO 2

Oficinas Temáticas

As Oficinas Temáticas fizeram parte do escopo da elaboração do Planejamento Estratégico 2020/2023 da Fundação Libertas e contou com a mediação da JCM Consultores para a realização dessas atividades, as quais envolveram a participação do nível estratégico e nível tático da Entidade.

Foram 6 oficinas divididas em temas: (I) a primeira tratou da Definição da Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso, (II) a segunda e a (III) terceira abordaram a Análise estratégica, construção e validação da Matriz SWOT, (IV) a quarta definiram os Objetivos Estratégicos (Diretrizes Estratégicas) e (V) e (VI) trataram do Desdobramento pelos gestores dos Objetivos Estratégicos em OKR's anuais (Estratégicas).

A coordenação das oficinas foi realizada pelo Sr. José Edson Cunha, Consultor Sócio da JCM Consultores, ao lado do Assessor da Diretoria de Administração da Fundação Libertas o Sr. Jamil Pedro Corssi, com o apoio da colaboradora Sra. Fabiane Cristina.

Gomes da área de Planejamento Estratégico da Libertas, bem como com o apoio do Sr. Marcel Rozemberg e da Sra. Adriana Neves dos Santos, ambos da JCM Consultores.

Oficina 1 - Reflexões sobre as perspectivas e desafios – Definição da Missão, Visão, Princípios Norteadores/Valores e Fatores Críticos de Sucesso





A primeira oficina, realizada no dia 05/08/2020, foi pautada pela reflexão, construção e formulação dos aspectos e definições conceituais estratégicos da Entidade, tendo como participantes os diretores executivos, conselheiros e gestores estratégicos da Fundação. Além disso, foi conduzida pelo senso de construção de todos em prol da coletividade e foram abordadas as seguintes temáticas:

- **De onde viemos e para onde vamos**

A apresentação do histórico (ciclos anteriores) do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas foi o ponto de partida para o processo de elaboração dos aspectos que envolvem o mesmo. O 1º ciclo do Planejamento Estratégico foi instituído em 2015/2016 com alteração da missão, visão e princípios



norteadores/valores e definição das diretrizes, matriz SWOT, objetivos estratégicos e os planos de ações e ainda não contava com os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos. Em seguida, o 2º ciclo, de 2016/2017, teve a introdução de software que auxiliou o acompanhamento da execução do Planejamento Estratégico, possibilitando a inclusão dos indicadores de desempenho e, além disso, os fatores de sucesso aparecem pela primeira vez dando maior foco no alcance dos objetivos estratégicos. No 3º ciclo, de 2017/2018, foram realizados alguns ajustes no Planejamento Estratégico, como um todo, e reafirmadas as declarações corporativas, as diretrizes e fatores críticos de sucesso. Por fim, o 4º ciclo seguiu com alterações semelhantes ao 3º ciclo apresentando uma queda nos planos de ações. Sobre esse histórico é possível acompanhar na tabela abaixo:

Ciclos	Declarações Corporativas			Diretrizes	Fatores Críticos de Sucesso	Matriz SWOT	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho/ Metas	Ações
	Missão	Visão	Valores						
1º: 2015/2016  Planejamento Estratégico 2015-2020	Alterado			Definido	--	Definido	17	--	163
2º: 2016/2017  Planejamento Estratégico 2015-2020 2º Ciclo	Ajustado	Reafirmado		Ajustado (adequando ao software)	Definido	Ajustado (adequando ao software)	9	17	41
3º: 2017/2018  Planejamento Estratégico 2015-2020 3º Ciclo	Reafirmado					Ajustado	6	24	46
4º: 2018/2019  Planejamento Estratégico 2015-2020 4º Ciclo	Reafirmado					Ajustado	6	26	28

Em sequência, foi feita a contextualização das motivações que levaram a revisão do 5º período, de 2020/2021, e os principais motivadores são: nova orientação governamental, mudança de gestão e de gestores da Fundação e a mudança do cenário nacional (reformas e ajustes na legislação) e mundial (longevidade crescente, aumento dos custos com saúde) e a repentina e profunda mudanças com a Pandemia do COVID-19.

• ONE PAGE STRATEGY

O Sr. Lucas Ferraz, Presidente da Fundação Libertas, fez uma exposição da ONE PAGE STRATEGY, elaborada pela Diretoria Executiva, com os elementos que foram considerados na elaboração do Planejamento Estratégico da Entidade. O documento definiu como objetivo estratégico “Aumentar a eficiência operacional, visando ser a melhor empresa de gestão previdenciária e plano de saúde das estatais até 2023”, norteado pelos princípios da meritocracia, desenvolvimento de pessoas e processos e crescimento como alvo, tudo isso apoiado em seis pilares: Pessoas, Gestão, Processos, Tecnologia, Governança e Crescimento.



O Sr. Lucas demonstrou o desejo de que a Fundação Libertas conquiste os selos pela autorregulação para mostrar ao mercado que a Entidade tem muita qualidade e isso é um trabalho a ser conquistado por todos, não ficando como responsabilidade de uma área só, é uma contribuição do coletivo.

O Sr. José Edson destacou que o pilar do crescimento é, de fato, uma necessidade para conseguir manter os planos atuais e trazer novos planos, uma vez que, no cenário atual, é imperativo o ganho de escala para trazer um custeio administrativo per capita racional, uma vez que a principal fonte de custeio administrativo de entidades de previdência é a rentabilidade dos investimentos, e esta tem caído na medida em que as próprias taxas de juros nunca foram tão baixas. Diante dessa significativa queda nas taxas de juros faz-se necessário, também, que a Entidade corra mais risco em suas alocações de investimentos para bem performar e, para isso, exige-se profissionais qualificados e proativos e isso se apresenta dispendioso. Desse modo, a Fundação Libertas deve estar atrelada a ideia de manter uma boa qualidade no atendimento aos atuais participantes e assistidos, somando efetivas ações de expansão do negócio. O resultado dessa junção de ações deve ser traduzido em resultantes de sobrevivência, com vistas a ser uma “entidade consolidadora” e não consolidada, obtendo o efetivo reconhecimento do mercado em que atua, tendo participantes, patrocinadores e instituidores bem satisfeitos.

- Insights do evento de abertura

As frases que tiveram maior repercussão no evento de abertura do Planejamento Estratégico 2020/2023 foram retratadas na 1ª Oficina como estímulo para reflexão das visões que os profissionais do mercado têm a respeito do cenário atual e futuro, para que seja utilizado aquilo que faz e fará parte da realidade da “Nova Libertas”.

- Referencial Estratégico – Missão, Visão, Princípios Norteadores/Valores e Fatores Críticos de Sucesso.

O Planejamento é um processo que possibilita a Entidade ter a compreensão e o direcionamento da ação ativa adequada para as transformações que o futuro reserva, sendo necessárias deliberações fundamentadas. Neste sentido, torna-se critério imperativo para garantir o cumprimento da missão, orientar os objetivos estratégicos no alcance da visão de futuro.

Partindo da reflexão conceitual de missão, segundo Kotler, “Missão é uma definição do propósito da Entidade, o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da Missão age



como uma “mão invisível” guiando as pessoas dentro da Entidade a fim de que elas trabalhem no sentido de atingir os objetivos totais estabelecidos, de forma independente, mas, ao mesmo tempo, coletiva”, a metodologia adotada para todo o

Referencial Estratégico surge dessa reflexão prévia orientada. Em seguida, partiu-se para os debates em torno da atual missão da Fundação Libertas e, por fim, a apresentação de uma missão proposta pela equipe de apoio ao Planejamento, a partir disso foi construída a nova missão do Planejamento Estratégico.

Os diretores e conselheiros debateram a respeito dos elementos que devem constar na missão e ajustaram o propósito da Entidade considerando os elementos de oferta e de gestão, além disso, acrescentando um “ingrediente” importante: a excelência.

No processo de Planejamento Estratégico foi elaborada a declaração de visão de futuro. Esse elemento conduz a Entidade a adotar uma postura dinâmica para a sua estratégia.

A reflexão da visão foi iniciada pela seguinte definição “A Visão procura representar o cenário ideal para o seu futuro. Este cenário será a fonte de inspiração e de constante busca, demonstrando para onde deverão ser dirigidos os esforços criativos e os recursos”. Mediante a visão atual da Fundação e a visão proposta pelo ONE PAGE STRATEGY, os diretores e conselheiros refinaram a visão trocando os elementos: “ser reconhecida como uma das melhores” para “ser uma referência nacional”, bem como agregou a ideia de “criação de valor com excelência”, buscando desconsiderar prazos exatos, uma vez que, devido ao confuso cenário futuro, estes podem ser alcançados um pouco antes ou depois.

A declaração da visão de futuro da Fundação Libertas manifesta a busca por seu reconhecimento como referência naquilo que faz e, também, na criação de valor com excelência, de maneira a atender as necessidades de seus diferentes clientes.

Os princípios norteadores foram adotados pelo Planejamento Estratégico, como referência para os “valores” da Fundação e que foram posteriormente trabalhados e desenvolvidos, pela equipe de Recursos Humanos da Entidade, durante o processo de transformação cultural e posteriormente incorporados ao planejamento. Os princípios e valores têm por finalidade orientar as condutas, atitudes e decisões diárias dos colaboradores e sua interação com os demais atores e partes interessadas em todas as instâncias. Para isso os princípios e valores foram elaborados pensando numa constituição de acrônimos para que possam ser mentalizados por todos. Inicialmente



Durante os trabalhos de promoção da transformação cultural entendeu-se que a nossa maior Responsabilidade é compreender e satisfazer as necessidades dos nossos clientes, o que nos levou a definir como valor o FOCO no CLIENTE.

A Sustentabilidade foi amplamente discutida, ampliada e mais bem definida como FOCO EM RESULTADOS SUSTENTÁVEIS, para uma maior percepção de todos os agentes envolvidos.

Por outro lado, a Meritocracia, que é um sistema de reconhecimento individual fortemente adotado pela atual Libertas, foi ampliado com o foco no trabalho em equipe, com relações sinérgicas com toda a organização, ensejando assim o valor SENSO DE EQUIPE.

Com a manutenção dos valores Ética, Transparência e Inovação, anteriormente definidos e os demais ajustados e redefinidos, temos o acrônimo “FEFITES”, representado pelos valores FOCO NO CLIENTE, ÉTICA, FOCO EM RESULTADOS SUSTENTÁVEIS, INOVAÇÃO, TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE e SENSO DE EQUIPE.

Por fim, foi realizado levantamento a respeito dos fatores primordiais que determinarão o sucesso da Fundação Libertas. Os quatro fatores críticos de sucesso do ciclo anterior balizaram os debates para o alinhamento dos atuais, reajustando-os de acordo com a proposta da atual Diretoria, buscando ampliá-los. Além disso, foram incluídos mais dois fatores de sucesso que envolvem (I) o ato regular de gestão fundamentado pela técnica e a (II) racionalização dos processos de trabalho por meio da tecnologia.

Os produtos desta oficina foram: análise e as lições aprendidas no ciclo anterior do Planejamento Estratégico, revisão das declarações de missão e visão institucional, implantação de princípios norteadores e a revisão dos fatores críticos de sucesso.

Oficina 2 e 3 – Reflexões sobre as perspectivas e desafios – Análise estratégica, construção e validação da Matriz SWOT, PESTAL e Definição dos Objetivos Estratégicos (Diretrizes Estratégicas)

A análise estratégica e a construção e validação da Matriz SWOT foi feita por meio das Oficinas “2” e “3” que aconteceram, respectivamente, nos dias 07 e 12 de agosto de 2020. Nesses encontros dos quais participaram os diretores, conselheiros e gerentes da Entidade, foram realizados debates para



o levantamento e a priorização das forças e fraquezas do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

• Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e PESTAL

A análise ambiental a partir das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças foram pensadas a partir da compilação, feita pela equipe de apoio ao Planejamento Estratégico, da relação do período anterior, bem como foram consideradas os insights do evento de abertura e a repentina mudança nos cenários dos mercados, nacional e mundial (econômicas e sociais) principalmente com a pandemia do COVID-19, todos os aspectos tiveram a necessidade de serem revisados.

Nessas oficinas, foi utilizada uma dinâmica interativa, onde os diretores, conselheiros e gerentes tiveram que selecionar cinco pontos de cada aspecto da Matriz SWOT, cabíveis ao atual momento da Fundação e do mercado. Além disso, as lideranças sugeriram dois novos itens para cada aspecto da Matriz SWOT e PESTAL.

Os resultados gerados dessa dinâmica suscitaram debates para alinhamento de quais os itens que seriam considerados e priorizados. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foram selecionadas e ajustadas em comum acordo por todos os participantes. Ao final houve o apontamento dos pontos prioritários para a Fundação Libertas.

Com a finalidade de identificar os objetivos estratégicos com vistas a associá-los a uma metodologia de gestão ágil, com foco nos resultados, a OKR – Objectives and Key Results, o Planejamento Estratégico da Fundação Libertas estabeleceu um modelo híbrido, mesclando metodologias tradicionais e clássicas a uma metodologia moderna, trazendo tecnicidade e agilidade ao trabalho do Planejamento.

Objetivando um entendimento mais efetivo por parte de todos os colaboradores e para melhor orientar as decisões sobre as rotinas cotidianas e a priorização para alocação de recursos, a estratégia se traduz por meio de um conjunto de objetivos estratégicos, os quais, por sua vez, se desdobram em OKR's anuais (estratégicas) que traduzem a estratégia em ações concretas, a serem alcançadas até dezembro de 2021, tornando os desafios institucionais mais significativos e factíveis.



A elaboração dos Objetivos Estratégicos da Fundação Libertas utilizou a metodologia BSC – Balanced Scorecard que mede e gerencia o desempenho de uma Entidade, agrupando-o em objetivos estratégicos sob perspectiva do negócio. A Fundação faz uso de quatro perspectivas:

- **Resultados**

Guia as demais perspectivas. Reflete o desempenho financeiro esperado dentro do Planejamento Estratégico. Todos os objetivos e metas da Entidade devem estar de alguma forma ligados a uma perspectiva financeira. Devem ter metas bem definidas para seu acompanhamento.

- **Cliente/Mercado**

Delimita os segmentos estratégicos onde a Fundação precisa obter sucesso para atingir à primeira perspectiva. Representa os segmentos que se quer conquistar e os desafios constantes desse mercado, no qual se deseja ampliar receitas ou galgar “Market Share”. É necessário se adequar à maneira como desejamos que o cliente enxergue a Entidade, de forma a gerar interesse para a escolha de planos de benefícios da Fundação.

- **Processos Internos**

Viabiliza a operacionalização das demais, por meio do adequado gerenciamento de processos de negócios (BPM). É necessário que os executivos conheçam os processos estratégicos para definir as mudanças ou acréscimos a serem realizados. Deve-se atualizar a cadeia de valor do negócio, visando atingir objetivos financeiros e conquistar novos mercados. É imperativo se utilizar a tecnologia adequada, considerando precisão, custo, segurança e disponibilidade. Isso aliado a um ambiente de trabalho que ofereça equipamentos de trabalho e instalações adequados à necessidade dos colaboradores.

- **Aprendizado e Crescimento**

Uma vez definidas as outras três perspectivas, faz-se necessário planejar este item, para o qual se pressupõe fatores de extrema importância: pessoas e infraestrutura. Dessa forma, deve-se estender os procedimentos operacionais de forma que atendam aos objetivos estratégicos até a primeira linha de defesa, ou seja, a linha de frente - quem se encontra mais próximo dos processos e dos clientes, levando a Fundação Libertas no rumo certo para a execução de seus objetivos estratégicos.



OFICINA 4 - Reflexões sobre as perspectivas e desafios – Consolidação e Validação dos Objetivos Estratégicos (Diretrizes Estratégicas)

A Oficina do dia 25 de agosto de 2020, com a presença da Diretoria Executiva, Equipe do Planejamento Estratégico e Consultoria, teve como finalidade revisar e validar os objetivos estratégicos que estavam definidos em 10 (dez) e com a revisitação desdobraram-se em 11 (onze).

Sob a perspectiva “Resultados”, havia dois Objetivos Estratégicos e estes se transformaram em 4 (quatro), os debates entre os participantes da oficina segregaram os objetivos em Planos Previdenciais (BD, CD e PGA) e Plano Assistencial.

Quanto a perspectiva “Cliente/Mercado”, existia somente um Objetivo Estratégico, o qual foi aperfeiçoado na reunião, mudando seu foco para a satisfação dos clientes. Some-se a isso o acréscimo de um novo objetivo voltado para “novos produtos com custos acessíveis”.

O aspecto de “Processos Internos” apresentavam 2 (dois) , os quais foram revisados, reforçando o intensivo uso das tecnologias sob o viés da transformação e inclusão digital, buscando abranger o fortalecimento do ambiente, não só por meio da governança corporativa como um todo, mas também especificamente do Compliance e da Gestão de Riscos. Também foi incluído o objetivo que mira na simplificação e desburocratização dos processos, sem prejuízo de ato regular de gestão.

Olhando sob o ponto de vista de “Aprendizado e Crescimento”, os debates trouxeram como resultado 2 (dois) objetivos que visam trabalhar as competências técnicas e comportamentais, tendo como alvo um clima organizacional que alcance eficiência e a meritocracia.

OFICINAS 5 e 6 – Desdobramento pelos gestores dos Objetivos Estratégicos (BSC) em OKR's anuais (estratégicas), apresentação e validação

Definidos o Referencial Estratégico e o Mapa Estratégico da Fundação Libertas, os gestores receberam um material contendo os Objetivos Estratégicos segregados pelas perspectivas: Resultado, Cliente/Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Os projetos/esforços para o alcance de cada Objetivo Estratégico serão desdobrados em OKR's anuais (estratégicas) e desenvolvidos em OKR`s (tático/operacional) em ciclos trimestrais.



A partir daí o gestor de cada área da Fundação teve a oportunidade, juntamente a sua equipe, de identificar e alinhar com seu respectivo diretor quais as OKR's anuais (estratégicas) necessárias para alcançar os objetivos definidos.

Buscando definir propostas coletivas no sentido do atingimento dos objetivos da Fundação, as Oficinas dos dias 08 e 10/09/2020, tiveram as lideranças da entidade reunidas com grupos multidisciplinares, para debater e aprofundar as OKR's anuais (estratégicas), definidas por cada área e validada com as diretorias.

No dia 08/09/2020, a Oficina reuniu as lideranças, incluindo Diretores Executivos, Conselheiros e Gerentes, colaborando para uma maior consciência estratégica, por meio de uma construção compartilhada que visa a mobilização e o estímulo às equipes no sentido do cumprimento dos objetivos estratégicos. Nesse primeiro dia de consolidação das OKR's anuais (estratégicas) foi realizado o debate em torno de duas perspectivas estratégicas, a saber: Resultado e Cliente/Mercado.

Objetivos Estratégicos		OKR's Anuais	
		OBJECTIVE	KEY RESULTS
OE - 1	Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos BD.	4	19
OE - 2	Promover o equilíbrio financeiro dos planos CD patrocinados e instituídos.	4	11
OE - 3	Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos assistenciais.	5	9
OE - 4	Propiciar a gestão administrativa eficiente no longo prazo.	5	11
OE - 5	Aprimorar a efetiva comunicação e o relacionamento, elevando o nível de percepção e satisfação dos clientes.	7	18
OE - 6	Diversificar, racionalizar e criar produtos e serviços com custos acessíveis.	7	16
OE - 7	Promover a transformação e inclusão digital, qualificando e intensificando o uso das tecnologias.	4	11
OE - 8	Fortalecer o ambiente de Governança, Compliance e Riscos.	7	13
OE - 9	Modernizar, desburocratizar e simplificar processos, sem prejuízo do Ato Regular de Gestão.	5	14
OE - 10	Mobilizar e desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores para as necessidades atuais e futuras.	2	6
OE - 11	Promover clima organizacional favorável, com eficiência e meritocracia.	1	3



		PERSPECTIVA RESULTADOS					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)						
	(O) OBJECTIVE	(KR) KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO	
OE 1 - Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos BD.	Buscar o equilíbrio técnico ajustado de cada plano de benefício, com base no índice de solvência.	Alcançar o índice do equilíbrio técnico ajustado - PRODEMGE SALTADO	Estabelecer metas baseadas no fechamento de dezembro de 2020, devido delay dos relatórios, somente em março de 2021 os resultados são disponíveis e as metas estabelecidas.			GECAT	
		Alcançar o índice do equilíbrio técnico ajustado - Prodemge RPS II					
		Alcançar o índice do equilíbrio técnico ajustado - Copasa SD					
		Alcançar o Índice de Solvência - MGS					
		Manter o Índice de Solvência - Cohab SD					
		Alcançar o índice de Solvência - Prodemge Saldado					
	Alcançar o índice de Solvência - Prodemge RPS II						
							Alcançar o Índice de Solvência - Copasa Saldado
							Alcançar o Índice de Solvência - Copasa RP1
	Implantar sistema identificação de óbitos-SISOB	Buscar / cotar fornecedores para controle de óbitos	Entregável				GEPRE
Aprovar constatação de fornecedor para controle de óbitos		Entregável					
Implantar rotina de conferência a partir dos dados recebidos pelo fornecedor		Entregável					
Attingir a meta atuarial dos Planos BDs	Superar a meta do plano MGS	Estabelecer metas baseadas no fechamento de dezembro de 2020, devido delay dos relatórios, somente em março de 2021 os resultados são disponíveis e as metas estabelecidas.				GEPIN	
	Superar a meta do plano Cohab Saldado						
	Superar a meta do plano Prodemge Fechado RPS						
	Superar a meta do plano Prodemge Saldado						
	Superar a meta do Plano Copasa Fechado RP1						
	Superar a meta do Plano Copasa Saldado						
Reduzir inadimplência dos Planos BDs/SDs	Reduzir XX % da inadimplência.	Estabelecer metas para 2021, baseadas no fechamento de dezembro de 2020.				GEPRE	



PERSPECTIVA RESULTADOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OKR OBJECTIVE	OKR KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 2 - Promover o equilíbrio financeiro dos planos CD patrimoniais e instituídos.	Aperfeiçoar os simuladores de benefícios.	Revisar os simuladores - Planos CDs	Entregável			GECA
	Superar o índice de referência dos Planos CDs.	Superar o Benchmark do Plano MGSPREV	0	IPCA+4,00	%	GEFIN
		Superar o Benchmark do Plano Voc@Prev	0	IPCA+4,00	%	
		Superar o Benchmark do Plano COHABPREV	0	IPCA+4,00	%	
		Superar o Benchmark do Plano Prod@ngprev	0	IPCA+4,00	%	
		Superar o Benchmark do Plano Copasa Novo	0	IPCA+4,00	%	
	Revisar a metodologia do cálculo de cota patrimonial dos planos CD's.	Superar o Benchmark do Plano CDPREV	0	IPCA+4,00	%	GECOT
		Buscar aderência da metodologia - Plano Instituído	Entregável			
		Buscar aderência da metodologia de cálculo de cotas	Entregável			
	Reduzir inadimplência dos Planos CDs	Unificar metodologia de cotas	Entregável			GEPRE
Reduzir XX % da inadimplência.		Estabelecer metas para 2021, baseadas no fechamento de dezembro de 2020.				
PERSPECTIVA RESULTADOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OKR OBJECTIVE	OKR KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 3 - Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos assistenciais.	Reduzir o nível de inadimplência dos planos assistenciais	Reduzir XX % da inadimplência.	Estabelecer metas para 2021, baseadas no fechamento de dezembro de 2020.			GEPRE
	Otimizar a alocação dos investimentos dos Planos Assistenciais	Otimizar a alocação Objetivo	Entregável			GEFIN
		Aprovar carteira sugerida	Entregável			
		Executar operações	Entregável			
	Buscar o equilíbrio técnico ajustado, com base no índice combinado ampliado - COMBA	Valor consolidado <1	Valor inicial será estabelecido com base no fechamento de 31/12/2020 e a meta será estabelecida de acordo com o fechamento de 31/01/2021.			GEASI
	Ampliar o rol de beneficiários dos planos (Libertas e Prod@ng)	Otimizar a alocação Objetivo	Entregável			GEASI
		Realizar avaliação atuarial para mensurar o impacto dessa abertura	Entregável			
		Desenvolver proposta de alteração regulamentar	Entregável			
Buscar o equilíbrio técnico ajustado, com base no índice de capital Regulatório - ICR	Valor consolidado <1	Valor Inicial será estabelecido com base no fechamento de 31/12/2020 e a meta será estabelecida de acordo com o fechamento de 31/01/2021.			GEASI	



PERSPECTIVA RESULTADOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OBJECTIVE	KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 4 - Propiciar a gestão administrativa eficiente no longo prazo	Construir iniciativas de redução de custo junto à Diretoria e Gerências.	Levantar iniciativas junto às áreas a fim de consolidar propostas que viabilizem redução de custo	Entregável			GECOT
		Apresentar propostas que permitam a redução das Despesas Administrativas	Entregável			
	Revisar critérios de rateio das despesas administrativas.	Revisar o rateio da Folha Administrativa	Entregável			GECOT
		Revisar o do rateio das Despesas Administrativas	Entregável			
		Implantar novos critérios	Entregável			
	Definir estratégias para eventual precificação e classificação de passivos contingentes.	Avaliar os processos e os critérios de precificação	Entregável			GECOT
	Identificar e tratar impedimentos legais para a baixa dos planosativos.	Identificar todas pendências que impossibilitam a baixa dos planos	Entregável			GEJUR
Identificar todos os planos inativos (previdenciais e assistenciais) na Entidade até março de 2021		Entregável				
Adotar as medidas necessárias para implementar as soluções viabilizadas junto à consultoria até dezembro de 2021		Entregável				
Alinhar a estratégia junto à consultoria para resolver as pendências impedidas das baixas dos planos até setembro de 2021		Entregável				
Elaborar estudos de ALM e Fronteira Eficiente.	Rodar o Estudo de ALM /Fe para todo investimentos que se fizer necessário	Entregável			GEFIN	
PERSPECTIVA CLIENTE / MERCADO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OBJECTIVE	KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 5 - Aprimorar a efetiva comunicação e o relacionamento, elevando o nível de percepção e satisfação dos clientes.	Aprimorar relacionamento com patrocinadores e instituidores.	Criar agenda de ações conforme agenda da patrocinadora e oportunidades de negociações	Entregável			GEREP
		Criar uma posição de Business Partner (BP) para Patrocinadores e Instituidores.	Entregável			
	Aumentar o nível de satisfação do participante	Aumentar o NPS do participante ativo em 20%, com base na pesquisa de satisfação de 2019.	25	30	NPS	GEREP
		Aumentar em 10% o nível de satisfação do participante, com base na pesquisa de satisfação de 2019.	30	33	NPS	
	Aumentar o nível de satisfação de beneficiários Assistenciais.	Elaborar e divulgar, através dos canais de comunicação campanhas de prevenção e promoção à saúde para o público alvo previamente estabelecido.	Entregável			GEASI
		Aumentar a satisfação geral com base no ano anterior.	89,4	89,5	%	
	Diminuir o tempo de resposta das manifestações.	Receber resposta das gerências em até 4 dias úteis.	7	4	DIAS	OCV
		Analisar e encaminhar a resposta ao demandante em até 5 dias úteis.	7	5	DIAS	
	Reposicionar a marca Libertas (branding)	Evidenciar a percepção do participante em relação a marca atual para subsidiar e dar força ao trabalho de branding	Entregável			CCOM
		Criar um storytelling da marca Libertas (propagar sua história)	Entregável			
		Implantar a nova marca (branding) alinhada a mudança cultural que a Libertas está passando	Entregável			
		Veicular anúncios em canais com maior potencial de alcance e audiência, visando o impulsionamento da marca	Entregável			
	Reestruturar a dinâmica da comunicação institucional	Elaborar e implantar novo plano de comunicação com ações periódicas e divulgar para a casa	Entregável			CCOM
Implantar relatório mensal de resultados das atividades		Entregável				
Implantar o Yammer como ferramenta de engajamento da casa		Entregável				
Estabelecer programa de educação previdenciária, saúde, financeira e tributária.	Elaborar e implementar programa de educação previdenciária	Entregável			CCOM	
	Elativar 50% das ações previstas para 2021	Definir o número de ações previstas até 31/12/20		50		%
	Aumentar 15% do número de seguidores do Youtube.	407	468	Inscritos		



PERSPECTIVA CLIENTE / MERCADO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVE	KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 6 - Diversificar, racionalizar e criar novos produtos e serviços com custos acessíveis.	Racionalizar e otimizar o plano VocãPrev	Buscar novos instituições	10	12	Número	GEPRE
		Realizar Benchmark	0	3	Número	
		Desenhar proposta de alteração regulamentar	Entregável			
	Implementar cenário conservador para o plano VocãPrev	Ningü o número de participantes do cenário conservador	Estabelecer metas para 2021, até dezembro de 2020.			GEREP
	Estudar viabilidade de perfil de investimento para os planos CDs	Realizar estudo de viabilidade dos perfis de investimentos.	Entregável			GEFIN
	Buscar soluções assistenciais	Avaliar a viabilidade de implementação de novos produtos	Entregável			GEASI
		Propor soluções para implementação de novos produtos	Entregável			
	Buscar soluções para os planos previdências BD/Saldado	Avaliar a viabilidade dos Planos BD	Entregável			GEPRE
		Avaliar a viabilidade dos Planos SD	Entregável			
		Avaliar estratégias de retirada de patrocínio e/ou migração	Entregável			
Racionalizar e otimizar planos previdências CD	Analisar atuais regulamentos	Entregável			GEPRE	
	Avaliar a compatibilidade estrutural para propor unificação	Entregável				
	Apresentar proposta de alteração regulamentar	Entregável				
Implantar o cadastramento online - planos patrocinados	Estabelecer critérios do projeto	Entregável			GECAT	
	Estruturar e adequar integrações	Entregável				
	Divulgar fluxo do processo	Entregável				
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVE	KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 7 - Promover a transformação e inclusão digital, qualificando e intensificando o uso das tecnologias.	Remodelar CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o cliente)	Unificar os canais de atendimento com implantação do sistema de CRM.	Entregável			GEREP
		Estudar a viabilidade dos canais de atendimento e avaliar a criação de novos canais como chatbot e whatsapp.	Entregável			
		Mapear os fluxos de atendimento por serviço/canal de atendimento	Entregável			
		Customizar o fluxo operacional dos 5 serviços mais demandados.	Entregável			
	Estudar viabilidade de Implantação do PIX	Cadastrar nas instituições	Entregável			GECOT
		Adequar os processos de cobrança	Entregável			
		Adequar os processos de pagamento	Entregável			
	Implementar tecnologias com foco em acessibilidade	Identificar o perfil de uso de tecnologias dos clientes	0	70	%	GETEI
		Implantar soluções tecnológicas	Meta será definida após identificação do perfil.			
	Implementar projetos de transformação digital	Identificar serviços para transformação digital	0	100	%	GETEI
Realizar transformação digital dos serviços		Meta será definida após identificação dos serviços.				



PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OKR OBJECTIVE	OKR KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 8 - Fortalecer o ambiente de Governança, Compliance e Riscos.	Implantar o programa de Compliance	Implantar o processo de Due Diligence terceiro	Entregável			GCOMP
		Implantar o Canal de Denúncias terceirizado	Entregável			
	Aprimorar as boas práticas em Governança	Obter Selos de autorregulação da ABRAPP	0	2	número	GCOMP
		Aderir códigos de autorregulação da ABRAPP	0	2	número	
	Implantar Sistema Governança, Riscos e Compliance	Implantar em sua totalidade o sistema de governança, risco e compliance	Entregável			GCOMP
	Reduzir o índice de reconhecimentos dos pontos das auditorias realizadas	Resultados e metas serão definidas após a contratação do auditor.				AUD
	Ampliar as auditorias descritas no Plano Anual de Auditoria Interna - PAI	Resultados e metas serão definidas após a contratação do auditor.				AUD
	Aperfeiçoar a cultura de gestão baseada em riscos	Monitorar o Risco x Retorno da Libertas, bem como submeter os desequilíbrios ao Comitê de Investimentos.	Entregável			GECIR
		Avaliar e implementar os apontamentos lançados no relatório da Consultoria Aditus (Riscos de Investimentos).	Entregável			
		Revisar a Matriz de Riscos, conforme critérios definidos no Manual do Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos.	Entregável			
Fortalecer o sistema de controles internos, por meio do aprimoramento do Relatório de Controles Internos do CDF, via Consultoria Especializada		Entregável				
Gerir o Planejamento Estratégico	Elaborar o Planejamento Estratégico da Libertas 2020-2023	Entregável			PLAN	
	Monitorar e acompanhar o PE	0	4	Número		
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OKR OBJECTIVE	OKR KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 9 - Modernizar, desburocratizar e simplificar processos, sem prejuízo do Ato Regular de Gestão.	Aprimorar o processo de cobrança e arrecadação Previdencial e assistencial	Implantar processo de arrecadação via cartão de crédito	Entregável			GEPRE
		Aprimorar o processo de arrecadação via débito em conta	2	4	Transações	
	Adequar os processos internos para viabilização do CNPJ por plano	Elaborar diligências em relação aos processos judiciais	Entregável			GECOT
		Elaborar diligências em relação aos investimentos	Entregável			
		Definir regras para identificar os processos - Planos Previdenciais	Entregável			
		Definir regras para identificar os processos - Planos Assistenciais	Entregável			
		Adequar os sistemas	Entregável			
	Aprimorar os Processos Internos com uso da metodologia "Lean" (Processos Enxutos)	Entregar processos aprimorados a cada ciclo trimestral.	Entregável			GETEI
	Reestruturar a área de relacionamento, com criação de área comercial, relacionamento ativo e cobrança	Estudar viabilidade de implantação das áreas Comercial, Relacionamento Ativo e Cobrança no organograma da GEREP	Entregável			GEREP
		Criar fluxos de atendimento para novas áreas.	Entregável			
		Definir calendário de ações comerciais, ativas e de cobrança, com metas estabelecidas dentro de cada ciclo trimestral.	Entregável			
	Viabilizar assinatura digital para o maior número de documentos possíveis	Identificar, na base atual todos os documentos cuja assinatura seja obrigatória	Entregável			GEJUR
		Elaborar parecer sobre a possibilidade de adoção da assinatura digital para todos os documentos avaliados	Entregável			
Implementar as soluções propostas no parecer para viabilizar a assinatura digital em todos os documentos em que foi identificada sua possibilidade		Entregável				



PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OBJECTIVE	KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 10 - Mobilizar e desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores para as necessidades atuais e futuras.	Implementar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	Implantar a avaliação de desempenho para todos os colaboradores.	0	100	%	GERHA
		Treinar todos os colaboradores no uso do sistema de avaliação de desempenho.	0	100	%	
		Realizar comitê de carreira e sucessão com todas as áreas.	0	100	%	
	Desenvolver competências técnicas e comportamentais	Implantar a triha de conhecimento para todos os colaboradores.	0	100	%	GERHA
		Implantar triha de desenvolvimento comportamental para todos os valores organizacionais.	0	100	%	
		Executar o LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento) para todos os colaboradores.	0	100	%	
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OKR's ANUAIS (ESTRATÉGICAS)					
	OBJECTIVE	KEY RESULTS	INICIAL	META	UNIDADE	DONO
OE 11 - Promover clima organizacional favorável, com eficiência e mentoreactia.	Aumentar o nível de engajamento dos colaboradores	Obter o selo ABRAPP do projeto de engajamento 2021	Entregável			GERHA
		Implantar o ciclo de pesquisa de clima	Entregável			
		Realizar entrega das ações provenientes do plano de ação de clima	0	100	%	



CAPÍTULO 3

Referenciais Estratégicos

Missão

Oferecer e gerir, com excelência, planos de previdência e assistenciais para a maior proteção social e bem-estar dos nossos participantes, assistidos e beneficiários.

Visão

Ser reconhecida como uma referência nacional na gestão de planos de previdência e assistenciais e na criação de valor com excelência.

Valores*

Foco no Cliente
Ética
Foco em Resultados
Sustentáveis
Inovação
Transparência
Equidade

Fatores críticos de sucesso

- Conhecer o perfil e se relacionar proativamente com os participantes, assistidos, beneficiários, patrocinadores, instituidores e novos clientes.
- Garantir o efetivo pagamento dos benefícios, de acordo com os contratos previdenciários e de assistência à saúde.
- Ofertar planos flexíveis, customizados com escala econômica e racionalização de custos.
- Eficiência nos processos de trabalhos e de suas respectivas ferramentas tecnológicas, que venha a culminar com um “custo racional”.
- Possuir uma cultura de controles internos e praticar a gestão baseada em riscos.
- Estabelecer ato Regular de Gestão fundamentado tecnicamente.



Objetivos Estratégicos por perspectiva



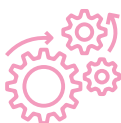
Resultados

- Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos BD.
- Promover o equilíbrio financeiro dos planos CD patrocinados e instituídos.
- Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos assistenciais
- Propiciar a gestão administrativa eficiente no longo prazo.



Cliente / Mercado

- Aprimorar a efetiva comunicação e o relacionamento, elevando o nível de percepção e satisfação dos clientes.
- Diversificar, racionalizar e criar novos produtos e serviços com custos acessíveis.



Processos Internos

- Promover a transformação e inclusão digital, qualificando e intensificando o uso das tecnologias.
- Fortalecer o ambiente de Governança, Compliance e Riscos.
- Modernizar, desburocratizar e simplificar processos, sem prejuízo do Ato Regular de Gestão.



Aprendizado e Crescimento

- Mobilizar e desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores para as necessidades atuais e futuras.
- Promover clima organizacional favorável, com eficiência e meritocracia



MAPA ESTRATÉGICO

FUNDAÇÃO
Libertas

MISSÃO

Rentabilidade nos investimentos: R\$ 8,7 milhões (em 2019, o valor foi de R\$ 9,5 milhões), variação que será explicada no tópico específico deste relatório.

VISÃO

Ser reconhecida como uma referência nacional na gestão de planos de previdência e assistenciais e na criação de valor com excelência.

VALORES

F	Foco no Cliente
E	Ética
F	Foco em Resultados Sustentáveis
I	Inovação
T	Transparência
E	Equidade
S	Senso de Equipe

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

RESULTADOS

- Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos BD.
- Promover o equilíbrio financeiro dos planos CD patrocinados e Instituídos.
- Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos assistenciais.
- Propiciar a gestão administrativa eficiente no longo prazo.

CLIENTE/MERCADO

- Aprimorar a efetiva comunicação e o relacionamento, elevando o nível de percepção e satisfação dos clientes.
- Diversificar, racionalizar e criar novos produtos e serviços com custos acessíveis.

APRENDIZADO & CRESCIMENTO

- Mobilizar e desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores para as necessidades atuais e futuras.
- Promover clima organizacional favorável, com eficiência e meritocracia.

PROCESSOS INTERNOS

- Promover a transformação e inclusão digital, qualificando e intensificando o uso das tecnologias.
- Fortalecer o ambiente de Governança, Compliance e Riscos.
- Modernizar, desburocratizar e simplificar processos, sem prejuízo do Ato Regular de Gestão.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



Eficiência nos processos de trabalhos e de suas respectivas ferramentas tecnológicas, que venha a culminar com um "custo racional",



Conhecer o perfil e se relacionar proativamente, com os participantes, assistidos, beneficiários, patrocinadores, Instituidores e novos clientes.



Garantir o efetivo pagamento dos benefícios, de acordo com os contratos previdenciários e de assistência à saúde.



Possuir uma cultura de controles internos e praticar a gestão baseada em riscos.



Estabelecer ato Regular de Gestão fundamentado tecnicamente.



Ofertar planos flexíveis, customizados com escala econômica e racionalização de custos.



CAPÍTULO 4

Modelo de Gestão

O Planejamento Estratégico como importante instrumento norteador da entidade no alcance de seus objetivos e resultados, deve ser “vivo” e para tanto, revisitá-lo e monitorá-lo é uma necessidade constante.

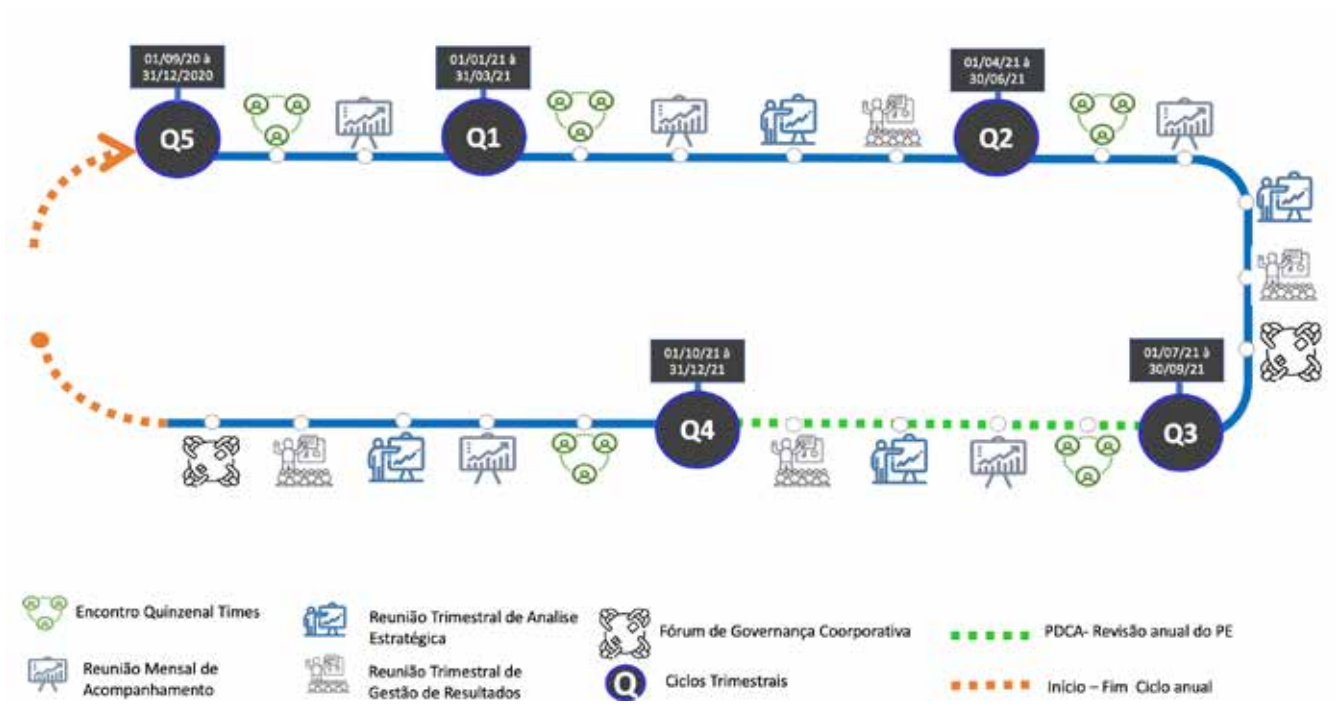
Por mais que sua elaboração resulte em um excelente planejamento, se não for acompanhado, não teremos a certeza do que foi definido, está de fato, sendo executado, garantindo-se, assim, o sucesso da estratégia.

Dessa maneira, foi elaborado um modelo de gestão que consiste o seu acompanhamento e monitoramento, em vários momentos e pelos diversos níveis da entidade, reforçando, ampliando e disseminando, dessa forma, a cultura de planejamento estratégico por todos.

Demonstramos abaixo o modelo de gestão estabelecido, com os tipos de reuniões e quadro esquemático de como, quando e quem são os responsáveis pelo seu acompanhamento e monitoramento durante o período de outubro de 2020 a dezembro de 2021

a) Tipo de Reuniões





*Follow-up da Estratégia -Inserção desta reunião a partir do dia 15/12/2020 no Modelo de Gestão.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de um Planejamento Estratégico implica na formalização objetiva e criteriosa das pretensões de uma Entidade. O alcance dos objetivos traçados cabe a todos os atores responsáveis pelas ações da Fundação Libertas.

Como descrito no último capítulo, a importância do acompanhamento é fundamental para o sucesso do Planejamento Estratégico e a introdução de nova metodologia ágil (OKR's) no processo, ampliará o envolvimento e o engajamento de todos na sua consecução, aumentando o engajamento e o envolvimento de todos.

Podemos afirmar que a construção do Planejamento Estratégico 2020-2023 da Fundação Libertas se deu de forma bastante participativa, onde todos os colaboradores, gestores e conselheiros, participaram e opinaram ao longo de todo o processo. Já sua implementação evidenciará que a atuação da Entidade deve ser pautada pelo ato regular de gestão, pela criação de valor, pela inovação, pela meritocracia e pela constante busca da excelência em todos os processos de trabalho, visando o atingimento pleno de nossa missão e o nosso compromisso irrestrito com nossos participantes, assistidos, beneficiários, patrocinadores e instituidores. Neste sentido, todos os colaboradores estão sendo chamados a fim de potencializar a efetividade e racionalidade do negócio, fazendo uso de boas práticas de mercado.



Diretoria Executiva

Diretor-Presidente

Lucas Ferraz Nóbrega

Diretor de Seguridade Social

Cesar Luiz Danieli

Diretor de Investimentos e Controladoria

Rodrigo Eustáquio Barbosa Barata

Diretor de Administração - Eleito pelos participantes

José Maria dos Santos

Conselho Deliberativo

Membros Titulares

José Geraldo Sant'Ana - **Presidente**

Juana Clara Ribeiro Diniz Azevedo

Welinton Rais Da Silva

Alberto Alves Carrilho

Karina Bonamichi Vaz de Lima

Guilherme Teixeira Régis

Membros Suplentes

Ubiratan Jardim Ornelas

Aline Gonzaga Araújo

Cesário Silva Palhares

Renilton Barreiros Filho

Mônica Juliene Dos Santos Souza

Conselho Fiscal

Membros Titulares

Antônio Carlos Damásio de Souza - **Presidente**

Reginaldo Vicente de Resende

Helter Verçosa Morato

Marlon Jorge Silvestre

Membros Suplentes

Félix Vinícius Fróes Medeiros

Eduardo Andrade Oliveira Netto

Mônica Borda D'água

Flávio Anastácio Pereira

Planejamento Estratégico

Coordenação

Jamil Pedro Corssi

Analista de Planejamento Estratégico

Fabiane Cristina Gomes

Consultoria JCM Consultores

Consultor Sênior

José Edson Cunha

Consultor

Marcel Rozemberg

Consultora

Adriana Santos



Siga a gente em nossas redes sociais:



[/fundacaolibertas](https://www.facebook.com/fundacaolibertas)



[@fundacaolibertas](https://www.instagram.com/fundacaolibertas)



[@fundacaolibertas](https://www.linkedin.com/company/fundacaolibertas)

www.fundacaolibertas.com.br