



Planejamento Estratégico

---

2015-2020 | 3º Ciclo

Planejar e realizar



## MENSAGEM DA DIRETORIA

Em um dos eventos de Prestação de Contas da Fundação Libertas, que qualificam os Relatórios Anuais de Informações (RAIs), tivemos a oportunidade de conhecer em Ipatinga a Dona Maria, 84 anos, aposentada e com uma história de vida muito bonita e similar à de várias mulheres que conhecemos.

Tendo trabalhado a vida inteira, criado a família, Dona Maria se aposentou por volta dos 58 anos, mas nunca parou de trabalhar, tornando-se voluntária e participante ativa de sua comunidade, com atenção a doentes e sem contar o cuidado com filhos, netos e bisnetos. E, ao ser indagada sobre o motivo de não ter parado de trabalhar, afirmou: “Não posso parar, pois tenho muitos sonhos e projetos.”

É com esse exemplo da Dona Maria que ilustramos a importância que a Fundação Libertas credita a seu Planejamento Estratégico que, neste 3º Ciclo, continua a desenvolver projetos, ações e atividades para a construção de resultados que ultrapassam o exercício, pois seu foco é de resultados permanentes.

A Libertas se dirige aos dois últimos ciclos do seu Planejamento Estratégico 2015-2020, e avalia agora os resultados já alcançados, reforça a mitigação de riscos e o controle de processos e se prepara para a transferência de conhecimento que permitirá a governança da Fundação se efetivar plenamente.

Nas visitas realizadas, também conhecemos um ex-participante da Copasa que, em 2010, antes do processo de migração, fez a opção de sair do Plano. Após esclarecê-lo acerca da sua situação, a Fundação Libertas convidou-o a retornar para o Novo Plano Copasa e, assim, reiniciar a formação da sua poupança previdenciária, com a vantagem de contar com a contribuição da patrocinadora, o que significa um ganho de 100% no ato da contribuição, além da rentabilidade do Plano.

Assim, a Fundação Libertas valoriza o planejamento, no sentido de amparar os projetos de vida e a realização de sonhos de milhares de participantes e assistidos, apoiando-os a semear e caminhar para, no fim, ter o que colher, como nos ensinou Cora Coralina.

Saudações e boa leitura a todos e todas.







# | SUMÁRIO

Capítulo 1 Contexto	7
Capítulo 2 Planejamento Estratégico 2015 - 2020 - 3º Ciclo	15
Capítulo 3 Monitoramento e Gestão	24
Capítulo 4 Conclusão - Linha do Tempo	26

# APRESENTAÇÃO

Em 2015, a Fundação Libertas implantou e compartilhou com seus stakeholders o Planejamento Estratégico para enfrentar os desafios do quinquênio 2015-2020. Agora, em seu 3º ciclo de revisão, com uma cultura de estratégia mais disseminada, a Fundação conecta seus colaboradores via oficinas e workshops para visitar o Planejamento do 2º ciclo e discutir as ações prioritárias para os próximos anos, com foco nos desafios de 2018.

O processo de revisão do 3º ciclo contou com a participação de atores importantes no contexto da Previdência no Brasil e do mercado, com nossas Patrocinadoras e principalmente com nossos Participantes. As interações geraram insumos para a reavaliação do grande objetivo da Fundação, que é ser reconhecida por colaborar para a proteção e segurança dos nossos participantes e beneficiários, patrocinadores e instituidores, contribuindo com eles para uma sociedade melhor.

Este documento descreve os objetivos estratégicos, os desafios, as metas e os projetos a serem implementados ao longo do horizonte de planejamento, com ênfase em 2018, com o intuito de aumentar o valor gerado pela Fundação Libertas para seus participantes.

O primeiro capítulo aborda o contexto no qual a Fundação Libertas está inserida, perpassando os principais números, a história da Fundação nos seus 40 anos e, por fim, as informações mais relevantes que possibilitaram construir esse 3º ciclo do PE 2015-2020.

No capítulo seguinte, é apresentado o Mapa Estratégico da Fundação Libertas e são descritos seus principais elementos e desdobramentos definidos para o alcance dos objetivos estratégicos.

O capítulo três elucida as ações estratégicas priorizadas durante o planejamento e que serão executadas nos próximos anos, permitindo que a Fundação passe pela transformação desejada e alcance os objetivos traçados até 2020. Por fim, no quarto capítulo, é apresentada a linha do tempo que focaliza os principais tópicos desenvolvidos nos três ciclos do PE.

# CAPÍTULO 1 CONTEXTO

## A LIBERTAS

A Fundação Libertas de Seguridade Social é uma entidade fechada de previdência complementar, multipatrocinada, que atua na administração de planos de benefícios de natureza previdenciária e assistencial (de saúde), sem fins lucrativos, destinados aos empregados, servidores e associados, vinculados às empresas patrocinadoras e aos seus dependentes.

Em dezembro de 2017, a Fundação administrava 11 planos de benefícios previdenciais, oferecendo proteção a 21.409 participantes e assistidos e operava 3 planos de saúde na modalidade de autogestão ofertados à Prodemge (2.601 vidas), Libertas (337 vidas) e MinasCaixa (5.871 vidas), num total de 8.809 beneficiários.

## GESTÃO PREVIDENCIAL



**11** planos  
previdenciais

**21.409** participantes  
e assistidos

## GESTÃO ASSISTENCIAL



337

5.871

2.601

**3** planos de saúde **8.809** vidas

# RESULTADOS DO 2º CICLO

## PREVIDÊNCIA

### ● Consultorias Previdenciárias

Visando fomentar a educação previdenciária, a transparência e evidenciar a imagem da Libertas com o participante, várias ações foram desenvolvidas com os participantes e os RHs de todas as patrocinadoras através de visitas e palestras aos empregados das patrocinadoras e do atendimento especializado e individualizado na Fundação, além dos atendimentos comumente realizados pela área de relacionamento aos participantes.

Tais ações visam proporcionar um melhor entendimento dos benefícios dos planos previdenciários por parte dos participantes, qualificar e informar os profissionais de RH das patrocinadoras sobre a compreensão da melhor época para seu recebimento, a importância da poupança previdenciária e o aumento do percentual de contribuição, além da necessidade de elevar a cultura previdenciária e o nível da consciência da educação financeira.

## AMPLIAÇÃO DO % DE CONTRIBUIÇÃO

Nos planos CD em que há flexibilidade contributiva, o valor do benefício programado (aposentadoria) resulta do saldo de conta do participante. Em outras palavras, o benefício depende do valor acumulado pelo participante em sua conta individual.

Os percentuais de contribuição são de livre escolha, de forma que o percentual de contribuição seja uma importante ferramenta para a formação das reservas dos participantes e podem ser alterados uma vez ao ano, de acordo com o regulamento do plano, podendo variar de 3% a 12%.

A Libertas, preocupada em oferecer maior cobertura previdenciária, lançou campanhas para o aumento dos percentuais de contribuição.

Em julho de 2017, antes das campanhas desenvolvidas, os planos previdenciários apresentavam os seguintes números:

**Novo Plano COPASA:** com o total de 9.879 participantes entre os percentuais de 3% a 10%. Assim sendo, observa-se a distribuição de 2.864 participantes no valor máximo e de 2.336 no valor mínimo. O plano tinha uma contribuição média de 6,42%.

Evolução – Em agosto de 2017, foram identificadas importantes migrações do valor mínimo para outros percentuais, correspondendo a 175 participantes (7,43%) e um aumento de 324 participantes (11,31%) para o percentual máximo, num total de 3.188 participantes (32,27%),

gerando um aumento da contribuição do participante e da patrocinadora anual no valor de R\$ 1.866.071,00.

**CDPrev:** com o total de 98 participantes entre os percentuais de 3% a 12%. Assim sendo, observa-se a distribuição de 56 participantes no valor máximo e de 13 no valor mínimo. O plano tinha uma contribuição média de 9,51%.

Evolução - Em agosto de 2017, foram identificados 5 participantes (38,46%) que migraram do valor mínimo para outros percentuais e um aumento de 12 participantes (12,24%) que optaram pelo percentual máximo, num total de 68 participantes (69,39%), que gerou um aumento da contribuição do participante e da patrocinadora anual no valor de R\$ 135.120,10.

**ProdemgePrev:** com o total de 954 participantes distribuídos entre os percentuais de 3% a 10%. Assim sendo, observa-se a distribuição de 421 participantes no valor máximo e de 299 no valor mínimo. O plano tinha uma contribuição média de 6,80%.

Evolução - Em outubro de 2017, foram identificados 29 participantes (9,70%) que migraram do valor mínimo para outros percentuais e um aumento de 29 participantes (6,90%) para o percentual máximo, num total de 450 participantes (47,17%) gerando um aumento da contribuição do participante e da patrocinadora anual no valor de R\$ 320.768,06.

**CodemigPrev:** com o total de 145 participantes distribuídos entre os percentuais de 3% a 10%. Assim sendo, observa-se a distribuição de 109 participantes no valor máximo e de 8 no valor mínimo. O plano tinha uma contribuição média de 8,87%.

Evolução - Em outubro de 2017, 5 participantes (62,50%) migraram para o valor mínimo e 2 participantes (1,83%) reduziram o percentual máximo, o que representa um total de 145 participantes (73,79%). Essa movimentação gerou uma redução da contribuição do participante e da patrocinadora anual no valor de R\$ 43.783,17.

**CohabPrev:** com o total de 89 participantes distribuídos entre os percentuais de 3% a 7%. Assim sendo, observa-se a distribuição de 72 participantes no valor máximo e de 8 no valor mínimo. O plano tinha uma contribuição média de 6,42%.

Evolução - Em dezembro de 2017, 1 participante (12,50%) migrou do valor mínimo para outros percentuais e a diminuição de 1 participante (1,38%) no percentual máximo, que representa um total de 71 (79,78%) e gera um aumento da contribuição do participante e da patrocinadora anual no valor de R\$ 11.052,95.

A consolidação das movimentações nos planos acima demonstra que 362 participantes passaram para o patamar máximo de suas contribuições (31,55%), sendo que o percentual médio atingiu patamar de 6,72% com um aumento de 0,1878%, gerando um aumento da contribuição do participante e da patrocinadora anual de R\$ 2.289.228,94, afetando diretamente as reservas dos participantes.

Outro importante resultado obtido foi o aumento do número de participantes dos planos atuais, que passaram de 10.891, em 2016, para 11.067, um aumento de 176 participantes (1,62%) reduzindo o número de não participantes.

- IMA – Encerramento do processo da retirada

O processo de retirada de patrocínio do Plano IMA foi iniciado em 2012 e ocorreu porque entes públicos com regime jurídico único de pessoal e que não instituíram o regime de previdência complementar não deveriam patrocinar previdência privada de seus servidores, uma vez que a cobertura previdenciária já estaria totalmente assegurada pelo regime próprio de previdência associado ao referido ente. Aprovado em 1º de janeiro de 2016 e durante os períodos de 2016 e 2017 foram concluídos os passos necessários para a retirada de patrocínio.

- Solvência - equacionamento Plano COPASA Saldado

O desequilíbrio técnico do Plano Copasa Saldado tem sido acompanhado sistematicamente e é objeto de informação a participantes e assistidos nos Relatórios Anuais de Informação (RAIs) desde 2011, bem como em eventos de Prestação de Contas, de forma a haver um entendimento geral da necessidade de implantação de um plano de equacionamento, de acordo com a legislação.

Dessa forma, foi aprovado em 2017 o equacionamento de R\$ 20 milhões para o Plano, visando reconstituir equilíbrio financeiro e prover segurança ao pagamento dos benefícios contratados por participantes e assistidos. Vale lembrar que esse valor é parcial frente ao déficit técnico ajustado de R\$ 83,5 milhões apurado em 2016, o que irá permitir uma ampla discussão e acompanhamento do déficit restante, possibilitando, no futuro, soluções mais perenes.

A implementação teve início em janeiro de 2018, sendo que as contribuições extraordinárias foram aplicadas sobre o benefício saldado de acordo com os seguintes percentuais:

**1,1793%**

participantes

**1,3005%**

assistidos

As contribuições de responsabilidade da patrocinadora correspondem à aplicação do percentual de 93,9144% sobre o total das contribuições dos participantes e assistidos.

- Qualificação das premissas e hipóteses atuariais

A Libertas desenvolve estudos atuariais tanto para os planos de Benefício Definido quanto para os de Contribuição Definida, sempre buscando utilizar as premissas mais aderentes às características das massas de participantes e assistidos de cada tipo de plano.

Para os Planos na modalidade Benefício Definido, os compromissos do Plano e a forma como serão financiados são apurados, anualmente, por uma Avaliação Atuarial, baseada nas informações cadastrais, nas premissas atuarias e nas regras de elegibilidade e de cálculo dos benefícios presentes no Regulamento. Nesse caso, os compromissos são calculados com base no valor presente dos benefícios a serem pagos no futuro.

Já em relação aos Planos de Contribuição Definida, os compromissos são apurados com base nas informações cadastrais e nos saldos de contas coletivas e individuais de participantes e assistidos. As premissas são estudadas, testadas e propostas em estudos para análise e aprovação dos órgãos estatutários da Libertas e revisadas na forma da legislação vigente.

## INVESTIMENTOS

Em 2017, superou todas as metas e benchmarks de rentabilidade dos planos administrados, bem como os principais índices de referência do mercado e de média dos fundos de pensão. A carteira consolidada total da Libertas obteve retorno de 12,54%, enquanto o mercado de fundos de pensão teve resultado no ano de 11,36%. A taxa Selic ficou em 9,95% enquanto a maior meta dos planos BDs da Libertas foi de 7,83% e o índice de referência dos planos CDs foi de 7,58%.

Indicadores	2017
Fundação Libertas <sup>1</sup>	12,54
Fundos de Pensão <sup>2</sup>	11,36
SELIC	9,95
CDI	9,93
Poupança	6,61

<sup>1</sup> Carteira Total    <sup>2</sup> Amostra Aditus

A Fundação na gestão dos planos CD obteve retorno superior ao seu benchmark (IPCA+4,5% aa) medido pelos últimos 36 meses. O resultado alcançou 119,691% do benchmark, mesmo com o cenário adverso, representado por inflação elevada em 2015 e 2016 e pela retração da economia.

Todos os segmentos de aplicação da Libertas contribuíram para o bom desempenho, com os seguintes retornos: renda fixa: 11,02%, renda variável: 22,34%, investimentos estruturados: 43,25%, segmento de imóveis: 18,49% e carteira de empréstimos: 11,55%.

## PROCESSOS

A Gestão por Processos teve no planejamento um olhar bastante assertivo, procurou-se integrar todas as atividades desempenhadas na Libertas, em suas diversas áreas, fortalecendo a visão sistêmica e a entrega de melhores serviços e produtos, identificando os problemas e riscos que prejudicam o desempenho nas atividades, buscando melhorias e transformações na Cadeia de Valor.

Pessoas, processos e tecnologia foram afetados e reorientados a qualificar a sua atuação, acarretando, necessariamente, um efeito sobre as outras. Os principais macroprocessos da Fundação foram modificados a partir de ajustes às tecnologias que suportam o negócio, transformando as informações, os dados e as experiências em conhecimento aplicado e disseminado.

Está em andamento a aplicação do mapeamento de processos (Business Process Management - BPM) nos macroprocessos de Arrecadação, Cadastro, Benefícios e Folha de Pagamento e, para 2018, iniciaremos os macroprocessos referentes aos Institutos e Investimentos.

## ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E SUPERVISÃO

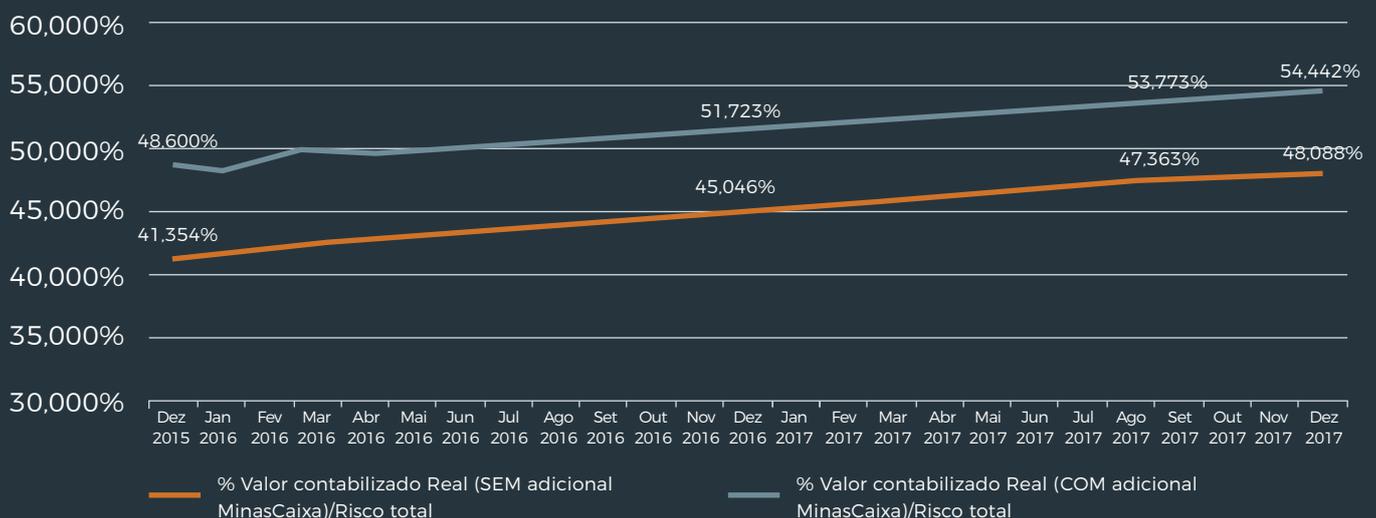
Foram realizados esforços para prover soluções a todas as questões relativas ao processo de fiscalização. Abaixo estão os principais pontos enfrentados pela Fundação Libertas:

- Supervisão Permanente voltada para Governança e Controles nos exercícios de 2016, 2017 e recorrente em 2018;
- Plano Copasa Saldado referente ao custeio administrativo no contrato de dívida firmado com o patrocinador, cujo resultado obtido foi de reconsideração da PREVIC, na qual decidiu pela regularidade da assunção integral pela COPASA/MG da sobrecarga administrativa incidente sobre o contrato de RTA, fato extremamente positivo e relevante e que tal situação demonstra determinação, discernimento e disciplina adotados pela equipe da Fundação Libertas, trazendo um retorno direto de R\$ 20,8 milhões pela não devolução e capacidade de manter um valor de aproximadamente R\$ 8,2 milhões até o vencimento do contrato.

## REDUÇÃO DE RISCOS

Adoção de metodologia mais prudente para a gestão dos recursos de contingência passiva e referente ao IRRF, passando a ser atualizado desde 2015, pelo mesmo percentual de rentabilidade obtida pelo investimento, observado, sempre, o maior valor entre eles. Desta forma, estima-se que até 2026 a Fundação Libertas disponha da totalidade do valor para a cobertura integral do débito. Segue abaixo, gráfico da evolução no período de 2015 a 2017:

**Provisão Contingência IRRF**

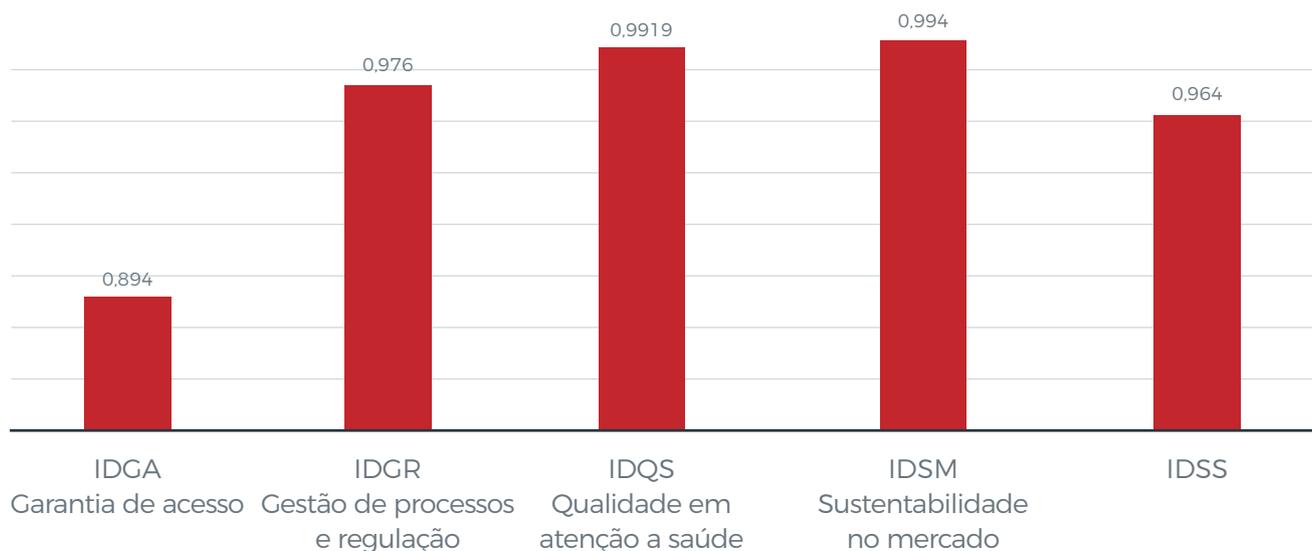


## ASSISTENCIAL

### ● IDSS - Índice de Desenvolvimento da Saúde Suplementar

A avaliação de desempenho das operadoras é realizada através do Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (IDSS), calculado a partir de indicadores definidos pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

**Indicadores apurados 2017**



#### Legenda: Componentes do IDSS

IDGA - garantia de acesso: condições relacionadas à rede assistencial que possibilitam a garantia de acesso, abrangendo a oferta de rede de prestadores.

IDGR - gestão de processos e regulação: entre outros indicadores, essa dimensão afere o cumprimento das obrigações técnicas e cadastrais das operadoras na ANS.

IDQS - qualidade em atenção à saúde: avaliação do conjunto de ações em saúde que contribuem para o atendimento das necessidades de saúde dos beneficiários, com ênfase nas ações de promoção, prevenção e assistência à saúde prestada.

IDSM - sustentabilidade no mercado: monitoramento da sustentabilidade da operadora, considerando seu equilíbrio econômico-financeiro, passando pela satisfação do beneficiário e compromissos com prestadores.

### ● Educação para a Saúde

Com o objetivo de produzir saúde e não apenas tratar a doença, a Fundação busca uma mudança de paradigma e, desde 2017, estimula seus beneficiários a participar dos **programas de promoção da saúde** e **prevenção de riscos e doenças** para contribuir com mudanças de estilo de vida e aumento da qualidade de vida, além dos programas **Outubro Rosa e Novembro Azul, Amor à Vida, Viver Ativamente** e da busca para a desospitalização.

Foram elaboradas cartilhas para conscientizar os beneficiários sobre a utilização correta do plano de saúde. A Libertas também promove eventos e campanhas sobre o tema.



## GESTÃO DE PESSOAS

Foram executadas 1.125 horas de treinamentos, entre cursos, seminários, encontros e palestras, sendo 561 horas voltadas para as equipes, 218 horas para os membros do Conselho Deliberativo, 132 horas aos membros do Conselho Fiscal e 214 horas para os dirigentes.

No período, também foram certificados pelo Instituto de Certificação Institucional (ICSS) e dos Profissionais de Seguridade Social, por “Capacitação”, 4 conselheiros deliberativos, 3 conselheiros fiscais, 1 gerente e 2 empregados, sendo que por “Experiência”, na área de investimentos, 1 diretora, 2 gerentes e 1 coordenador, através do ICSS e 1 gerente e 3 empregados pela ANBIMA (CPA-20).

## CAPÍTULO 2

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## 2015 - 2020 - 3º CICLO

O processo de construção do Planejamento Estratégico consiste em quatro etapas principais: diagnóstico, formulação, desdobramento e gestão. Ao longo dessas etapas, são utilizadas ferramentas estratégicas, para auxiliar o entendimento do contexto organizacional e para traduzir a estratégia da empresa.

Como nas edições anteriores, os documentos do Planejamento Estratégico foram revisados em atividades como oficinas, pesquisa e debates institucionais, que contaram com a participação de atores importantes no segmento de previdência complementar.

Os cenários e as perspectivas abordados durante as apresentações serviram de insumos para a revisão, além de promover a interação e o compartilhamento de informações.

Participaram dos eventos empregados e membros dos órgãos estatutários da Libertas, dirigentes dos patrocinadores e de entidades representativas de participantes e assistidos e especialistas do setor.

A abertura do 3º Ciclo do Planejamento Estratégico 2015-2020 (ano de gestão 2018) se deu com debates institucionais entre especialistas do setor.



**Diagnóstico** – Buscou o entendimento claro das necessidades dos participantes, assistidos e beneficiários e das patrocinadoras e de outros atores envolvidos, como entidades representativas dos participantes e assistidos, especialistas do setor, ouvindo-os através de vários instrumentos e várias formas.

## PAINEL DE DEBATE COM ESPECIALISTAS

Com temas atuais e voltados ao sistema de Previdência Complementar, os palestrantes:

Sobre a “Conjuntura Atual: Impactos das reformas nas culturas previdenciária e trabalhista: perspectivas e desafios”, **Ricardo José Ribeiro Berzoini**, Especialista em Previdência e Ex-Ministro



**Ricardo José Ribeiro Berzoini,**  
especialista em previdência e  
Ex-Ministro da Previdência Social

da Previdência Social, discorreu sobre a “Conjuntura Atual: Impactos das reformas nas culturas previdenciária e trabalhista: perspectivas e desafios”, que muita gente na juventude, que é bem-sucedida em trabalhos informais, não acredita que vai envelhecer um dia ou que vai sofrer um acidente ou que vai ficar doente e acaba não contribuindo por vários anos, só passa a contribuir quando adquire um trabalho formal. Então, é importante contribuir, seja qual for o tipo de trabalho.

Com relação ao tema “Estruturas de Investimentos: Diversificação e Riscos: perspectivas e desafios das carteiras de investimentos”, **Everaldo Guedes de Azevedo França**, Diretor da PPS Portfólio Performance, enfatizou que o principal objetivo da previdência é pagar benefícios, sobre as oportunidades de investimentos no exterior e fundos multimercados e os desafios de superar a meta atuarial e o índice de referência, com foco na inteligência do negócio e a necessidade de ampliar o conhecimento técnico sobre classes de ativos.

No que tange à “Governança e Transparência: Estruturas e sistemas de controles internos: perspectivas e desafios”, **Fábio Junqueira de Carvalho**, Sócio da Junqueira de Carvalho, Murgel Advogados e Consultores, discorreu sobre a importância de adotar a gestão baseada em riscos, da política de controles internos e de não somente verificar se o controle funciona, do processo como essência, de estabelecer rito do processo decisório, observando o resultado das medições, dos riscos atuariais, de investimentos e contencioso, evitando auto de infração em investimentos.

## CONHEÇA O PARTICIPANTE

- Jornada do cliente

Trata-se do entendimento da realidade, dos anseios e das angústias dos Participantes e das Patrocinadoras enquanto clientes dos processos mapeados, podendo adotar algumas abordagens, tais como:

**Survey online:** conjunto de perguntas objetivas encaminhado por e-mail para os participantes.

Esta ferramenta permite alcançar um número maior de participantes e fornece insumos quantitativos para o diagnóstico.

**Entrevista individual:** com os participantes, por meio de ligações telefônicas ou abordagem presencial. Dessa forma, é possível obter insumos qualitativos e específicos para análise do diagnóstico.

**Entrevista com RH das patrocinadoras:** permite conhecer a realidade do RH das patrocinadoras e de seus participantes, além de ser instrumento de relacionamento importante.

As conclusões da Jornada do Cliente e outros produtos gerados pelo trabalho de mapeamento são insumos para o Diagnóstico. A partir daí é possível identificar os principais gargalos ou “dores” a serem enfrentados e propor melhorias e soluções.

- Benchmarkings

Visita a entidades de previdência, plano de saúde e banco para levantamento das melhores práticas em métodos de gerenciamento, controles internos, tecnologias aplicadas e responsabilidades internas.

- Minas Gerais (Forluz, Usiminas, Itaú, Copass, CEMIG Saúde, COPASA e CODEMIG);

- Rio de Janeiro (Previ, Braslight, PrevData);

- Brasília (Funcef, Sebrae Previdência e Sistel).

- Pesquisas

Uma das etapas importantes na fase de diagnóstico são as pesquisas realizadas com Conselhos Deliberativo e Fiscal, Recursos Humanos das Patrocinadoras e entidades representativas dos participantes e assistidos. Além disso, a pesquisa de satisfação com participantes e beneficiários também serviu de insumo para a elaboração da nossa matriz SWOT.

Resultado Final das Pesquisas - 3º Ciclo			
Público-Alvo	Total Pesquisas	Total Público-alvo	Representatividade %
Conselho Deliberativo	5	12	41,67
Conselho Fiscal	5	8	62,50
RH dos Patrocinadores	8	8	100,00 ✓
Entidades Representativas	7	13	53,85
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>60,98</b>

Fonte: Fundação Libertas/PRES/GEPCI

Pesquisa Satisfação Participantes e Beneficiários		
Público-Alvo	Total Pesquisas	Índice de Satisfação
Previdência	650	90,0%
Saúde	128	87,7%
<b>Total</b>	<b>778</b>	<b>60,98</b>

Fonte: Fundação Libertas/PRES/GEPCOM

- Relatos a respeito da Fundação Libertas coletados nas pesquisas

## Entidades Representativas

Sobre a importância do plano de previdência para o futuro dos participantes:

- *"Traz segurança e tranquilidade na hora da aposentadoria"*
- *"Renda vitalícia, qualidade de vida e credibilidade da gestora"*

Sobre pontos fortes e fracos da Fundação:

### Fortes

- *"Maior transparência dos planos para os participantes, permitindo maior debate"*
- *"A Fundação tem evoluído muito em relação à transparência, gestão profissional, e no relacionamento com seus participantes e entidades representativas"*

### Fracos

- *"Ainda precisa melhorar a comunicação e o atendimento aos participantes"*
- *"Prazo para análise dos diversos documentos pelos representantes dos participantes".*

Sobre as maiores preocupações em relação ao Futuro da Libertas:

- *"Preocupação com gestão dos planos e a sua política de investimentos"*
- *"Rentabilidade do plano"*
- *"A continuidade da gestão profissional e o redesenho de alguns planos que, por terem pouquíssimos participantes, tendem ao desequilíbrio"*

## RH dos Patrocinadores

Sobre como a Libertas poderia apoiar o RH para ampliar o conhecimento dos empregados sobre os planos de benefícios administrados:

- *"Elaborar cartilha contendo informações dos benefícios previstos no plano"*
- *"Com apresentações a serem colocados na intranet da Empresa. Estas apresentações devem ter conteúdos curtos e específicos, com assiduidade quinzenal"*
- *"Promovendo palestra numa linguagem simples e atrativa"*



## Conselheiros

Sobre a evolução da Fundação com o Planejamento Estratégico:

- *“Apoio o planejamento estratégico. A fundação está amadurecendo no processo de gestão estratégica. Acredito que é preciso definir menos ações, aquelas realmente importantes, com indicadores que desafiem a gestão. É preciso caminhar mais rápido na questão da gestão de riscos corporativos, definir a matriz de risco, estabelecer os riscos mais estratégicos, definir as ações para mitigação, bem como alinhar as diretrizes para mitigar riscos com as diretrizes estratégicas. São dois trabalhos que se complementam. Estou sempre à disposição para contribuir”.*
- *“O Planejamento Estratégico tem permitido à Fundação focar e avançar em governança, transparência e melhoria de processos internos. Para o 3º ciclo, sugiro o foco em educação previdenciária e na adequação dos planos ainda deficitários e superavitários, de modo a atrair mais participantes e proporcionar um futuro seguro aos assistidos”.*



**Formulação** – Nesta fase, instrumentos de planejamento permitiram identificar o propósito da Fundação e sua intenção estratégica em atingi-lo, suas necessidades e capacidades.

## MATRIZ SWOT

Após a revisão dos documentos do Planejamento Estratégico em seu 2º ciclo, com os insumos obtidos, e a reafirmação das Declarações Corporativas (Missão, Visão e Valores), Diretrizes e Fatores Críticos de Sucesso, foram realizados ajustes na matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho/Metas e adequação e priorização das ações necessárias a serem desenvolvidas na Fundação Libertas.



**Desdobramento** – Com todos os insumos provenientes do Diagnóstico e da Formulação, o desdobramento dos objetivos estratégicos ocorreu através da formulação de Indicadores de Desempenho e Metas, o que possibilitou a contribuição de cada área da entidade em ações para alcançá-los.

## MAPA ESTRATÉGICO

Os insumos identificados na primeira etapa do projeto serviram para fundamentar o **Mapa Estratégico** que contempla, além da Missão, Visão, Valores, os Objetivos Estratégicos a serem alcançados, acrescidos dos Fatores Críticos de Sucesso.

# MAPA ESTRATÉGICO

## MISSÃO

Contribuir para proteção e segurança dos nossos participantes e beneficiários, construindo com eles, patrocinadores e instituidores uma sociedade melhor.

## VISÃO

Ser reconhecida pela excelência na gestão de planos de previdência complementar e de saúde.

## VALORES

Ética, respeito, responsabilidade, comprometimento, profissionalismo, integridade, equidade, transparência, excelência e sustentabilidade.

## RESULTADO

Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos

Diversificar e racionalizar o portfólio de planos oferecidos

## PÚBLICO-ALVO

Aprimorar comunicação e relacionamento com foco no fortalecimento da cultura previdenciária e para saúde

## PROCESSOS INTERNOS

Intensificar o uso de tecnologias para aprimoramento dos negócios

Fortalecer a Governança Corporativa com foco nos macroprocessos e na gestão baseada em riscos

## APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Desenvolver pessoas para as necessidades dos negócios

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Conhecer os participantes, não participantes, patrocinadores e instituidores e suas necessidades;
- Ofertar planos com escala econômica e racionalidade de custos;
- Gerenciar baseado em riscos; e
- Garantir o pagamento dos benefícios de acordo com os contratos previdenciários e de assistência à saúde.

# MAPA ESTRATÉGICO EM NÚMEROS

	Objetivo Estratégico	Indicadores	Ações
<b>Resultados</b>	Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos	10	16
	Diversificar e racionalizar o portfólio de planos oferecidos	3	5
<b>Público-alvo</b>	Aprimorar comunicação e relacionamento com foco no fortalecimento da cultura previdenciária e para saúde	5	10
<b>Processos Internos</b>	Intensificar o uso de tecnologias para aprimoramento dos negócios	1	4
	Fortalecer a Governança Corporativa com foco nos macroprocessos e na gestão baseada em riscos	3	7
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Desenvolver pessoas para as necessidades dos negócios	2	4
		24	46

## INDICADORES E METAS - 2018

Com o objetivo de criar mecanismos para medir quantitativamente os resultados esperados para os próximos anos e após a revisitação de todos os indicadores e metas estabelecidos para o ano de 2017, para verificar sua efetividade e necessidade de continuidade e ajustes para o ano de gestão de 2018, foram estabelecidos 24 indicadores e metas a serem atingidas no horizonte do planejamento, abrangendo:

- Rentabilidade média dos planos CD's, entre a variação da cota e o índice de referência (benchmark);
  - Solvência dos planos BD's (superavitários e deficitários), o patrimônio de cobertura ajustado conforme provisões matemáticas;
  - Solvência dos planos de saúde refletindo sua variação real das receitas e dos custos e inflação;
  - Custos administrativos per capita (previdencial e assistencial) sua evolução por participante e beneficiário;
  - Captação de novos patrocinadores/instituidores para o rol dos planos previdenciários;
  - Adesão a planos previdenciários (estoque e novos entrantes) de novos participantes e entre os novos empregados;
  - Aumento do nível de contribuição e de retenção dos participantes aos planos previdenciários;
  - Nível de satisfação dos participantes e beneficiários dos planos previdencial e assistencial;
  - Mapeamento dos macroprocessos estratégicos e sistematização de atividades manuais;
  - Controle dos processos com risco de alto impacto;
  - Aprimorar o nível de maturidade em governança corporativa;
  - Profissionais treinados e certificados.
- Plano de Ação Geral
- O caminho para alcançar as metas propostas e, conseqüentemente, os objetivos estratégicos, será percorrido a partir da execução das ações estratégicas ao longo dos próximos anos e representa o alcance do cenário desejado até 2020.

A definição e a priorização das iniciativas que compreendem o plano geral de ações da Fundação Libertas foram consideradas a partir das diretrizes gerais do Planejamento Estratégico, e construídas juntamente com os empregados e gestores que, a partir de então, tornaram-se responsáveis pelas ações.

## CAPÍTULO 3

# MONITORAMENTO E GESTÃO

Um dos pontos críticos de um Planejamento Estratégico ocorre na execução, quando as ações priorizadas, definidas durante a etapa de formulação, são implantadas e validadas. Para garantir a continuidade do planejamento estratégico, foi construído um novo processo de monitoramento envolvendo o Comitê, Diretoria Executiva, os responsáveis pelo indicador de desempenho/meta e da ação e os conselheiros deliberativo e fiscal. O sistema de acompanhamento e monitoramento visa auxiliar e assegurar que os envolvidos na formulação estratégica possam acompanhar a evolução dos projetos, da efetividade dos resultados e da melhora na disseminação desses aos participantes e beneficiários.

- **Sistemática de Acompanhamento**

**Reuniões de Acompanhamento Preliminar (RAP)** - Mensais e ocorre entre os gestores e responsáveis pelos indicadores e executores das ações, em conjunto com o membro do comitê representante da diretoria, para verificar os resultados e status dos planos de ação, identificando possíveis problemas.

**Reuniões de Acompanhamento (RA)** - Mensais e evidenciam os problemas encontrados durante a execução das ações, as questões consideradas problemas críticos e os planos de ação que tratam essas situações, demonstrando os resultados esperados. Participam todos os membros do Comitê.

**Reunião de Análise da Estratégia (RAE)** - Valida resultados gerados e intervém na resolução de problemas críticos. Caso haja urgência, será convocada uma **Sala de Situação** em caráter extraordinário para a resolução o assunto. Ocorre entre os membros do Comitê e a Diretoria Executiva.

**Fóruns de Governança Corporativa (FGC)** - Ocorrem entre os membros dos órgãos estatutários para acompanhamento e evidenciação dos resultados do PE.

**Reunião de Análise da Estratégia (RAE):**



Comitê + DREX

**Reunião de Análise da Estratégia (RA):**



Comitê de PE

+



Responsáveis dos Indicadores e das Ações



● Estrutura de Governança: Papéis e Responsabilidades

Atores	Papéis e responsabilidade
<p><b>1. COMITÊ DE PE + DREX</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar os resultados gerados por cada ação até o momento;</li> <li>• Intervir e tomar decisão para resolução de problemas críticos;</li> <li>• Prover direcionamentos de condução futura/revisão da estratégia;</li> <li>• Apresentação de resultados para o CODE/COFI.</li> </ul>
<p><b>2. COMITÊ DE PE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover e instruir o uso das metodologias e instrumentos de gestão da estratégia;</li> <li>• Assegurar a realização das reuniões de gestão da estratégia (RAP);</li> <li>• Conduzir as Reuniões de Acompanhamento (RA);</li> <li>• Consolidar resultados e status dos planos de ação, identificando os problemas críticos;</li> <li>• Assegurar atualização dos materiais a serem apresentados nas RAEs (evolução real das ações);</li> <li>• Enviar reporte a DREX.</li> </ul>
<p><b>3. RESPONSÁVEL DO INDICADOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolver conflitos e dúvidas;</li> <li>• Motivar a execução das atividades;</li> <li>• Propor alterações nas ações e metas dos indicadores;</li> <li>• Definir equipe para executar as ações e garantir a execução;</li> <li>• Lançamento de resultados no sistema.</li> </ul>
<p><b>4. RESPONSÁVEL DA AÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir equipe para executar as atividades e garantir a execução;</li> <li>• Preparar material para apresentação ao Comitê de PE;</li> <li>• Reportar problemas críticos ao responsável do Indicador;</li> <li>• Atualizar o status das ações.</li> </ul>

Mensalmente será encaminhado à Diretoria o status executivo das RAs contendo diversos relatórios, tais como: Painel de Controle/Gestão à Vista, Alcance das Metas Institucionais e status dos Planos de Ação.

# CAPÍTULO 4

# CONCLUSÃO

# LINHA DO TEMPO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão pautada no longo prazo e tem nos permitido traçar rumos e horizontes consistentes, exigindo a aplicação de técnicas e conhecimentos especializados e gestão centrada nas boas práticas de governança, que está nos permitindo alcançar excelentes resultados e buscando, cada vez mais, qualidade e excelência na gestão dos planos de previdência complementar e de saúde.

Tais resultados se devem ao fortalecimento da governança corporativa a partir de seus Conselhos Deliberativo e Fiscal, Diretoria Executiva, Gestores, empregados, representações de patrocinadores e participantes, através de um amplo diálogo com os participantes, assistidos e beneficiários, gerando credibilidade, confiança e transparência.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico exige continuidade e engajamento dos diversos atores envolvidos, e com a estratégia definida que a Fundação pretende trabalhar nos próximos anos para alcançar os desafios propostos e gerar benefícios à sociedade, já preparando, ao longo do segundo semestre de 2018, o seu 4º ciclo PE e a projeção do novo plano plurianual (2021 a 2026).

## ● Linha do Tempo

Abaixo demonstramos os principais momentos dos Ciclos do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas (2015 - 2020).

Ciclos	Declarações Corporativas			Diretrizes	Fatores Críticos de Sucesso	Matriz SWOT	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho/Metas	Ações
	Missão	Visão	Valores						
<b>2015/2016</b>  Planejamento Estratégico 2015-2020	Alteradas			Definidas	--	Definida	17	--	163
<b>2016/2017</b>  Planejamento Estratégico 2015-2020   2º Ciclo	Ajustada	Reafirmados		Ajustadas (adequando ao software)	Definidos	Ajustada (adequando ao software)	9	17	41
<b>2017/2018</b>  Planejamento Estratégico 2015-2020   3º Ciclo	Reafirmados					Ajustada	6	24	46

# EXPEDIENTE

## Diretoria Executiva

### Diretor-Presidente

Edevaldo Fernandes da Silva

### Diretora de Seguridade Social

Cláudia Ferreira Vieira Machado da Cunha Balula

### Diretora Administrativa e Financeira

Eugenia Bossi Fraga

## CONSELHO DELIBERATIVO

### Presidente

Natália Soares Bitencourt

### Suplente

José Geraldo Sant'Ana

### Titular

Juana Clara Ribeiro Diniz Azevedo

### Suplente

Aline Gonzaga Araújo

### Titular

Milton Luiz Costa

### Suplente

Welinton Rais da Silva

### Titular

Gustavo Guimarães Garreto

### Suplente

Antônio José Soares

### Titular

Marconi Eugenio

### Suplente

Lincoln Avelino de Barros

### Titular

Rodrigo Antônio de Faria

### Suplente

Milene de Carvalho

## CONSELHO FISCAL

### Presidente

Renilton Barreiros Filho

### Suplente

Rubens Teixeira

### Titular

Andréa Thereza Pádua Faria

### Suplente

Cesário Silva Palhares

### Titular

Helter Verçosa Morato

### Suplente

Mônica Borda D'Água

### Titular

Reginaldo Vicente de Resende

### Suplente

Eduardo Andrade Oliveira Netto

## COMITÊ DE PLANEJAMENTO

### Coordenador – Presidência

Thales Magno Dala Vedova de Melo

### Presidência

Jamil Pedro Corssi

### Diretoria de Seguridade Social

Sallethe Alves da Silva

### Diretoria Administrativa e Financeira

Léa Tânia Pereira de Aboim

## CONSULTORIA ELOGROUP

### Diretora Regional BH

Lays Abreu Lobato

### Consultor

Wesley Cirino dos Santos

Mandatos vigentes em 31/12/17



[www.fundacaolibertas.com.br](http://www.fundacaolibertas.com.br)