

Relatório Descritivo: Revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas



Dezembro de 2022

FUNDAÇÃO LIBERTAS | 2022

DIRETORIA EXECUTIVA (DREX)

- Diretor-Presidente: Lucas Ferraz Nóbrega
- Diretor de Seguridade Social: César Luiz Danielli
- Diretor de Investimentos e Controladoria: Rodrigo Eustáquio Barbosa Barata
- Diretor de Administração: José Maria dos Santos

EQUIPE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Especialista de Planejamento Estratégico: Jamil Pedro Corssi
- Analista de Planejamento Estratégico: Fabiane Cristina Gomes Corrêa

EQUIPE CONSULTORA (externa)

Empresa contratada: iconee (Iconee Soluções Educacionais Ltda)

Equipe Técnica:

- Fabiano Birchal: Líder do Projeto
- Rafael Castilho: Especialista
- Rhaimá Costa: Especialista

SUMÁRIO

1. Introdução	4
1.1 One Page Strategy	6
2. Metodologia do Projeto de Revisão do Planejamento Estratégico	7
3. Timeline do Projeto	17
4. Resultados	18
4.1 Análise SWOT	18
4.2 Declarações Corporativas	19
4.2.1 Missão	19
4.2.2 Visão	19
4.2.3 Fatores Críticos de Sucesso	19
4.2.4 Valores Organizacionais	20
4.3 Objetivos Estratégicos	21
4.4 OKRs Organizacionais	22
4.5 Modelo de Gestão e Governança	25
5. Depoimentos	27
6. Considerações Finais	29
7. Referências	30

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma abordagem amplamente utilizada por organizações em todo o mundo para estabelecer diretrizes claras e objetivas que as posicionem adequadamente frente às pressões, demandas, tendências, desafios e oportunidades apresentados pelo cenário de negócios. Ademais, o Planejamento Estratégico estabelece direcionadores que possibilitam, às organizações, a adequada gestão de seus recursos, pessoas e processos, fornecendo-lhes propósito, visão de futuro e valores para nortear os comportamentos coletivos e individuais.

É interessante considerar que a palavra “planejamento” encerra um significativo volume de definições, que perpassam variadas áreas do conhecimento. Administradores, antropólogos, economistas, engenheiros, especialistas em marketing, dentre outros: cada qual materializa, por meio de definições teóricas, suas percepções sobre o que seria “planejamento”, seja em termos absolutos, seja em relação a um contexto particular.

ACKOFF (1978) afirma que planejamento é um processo de decisão que envolve “o que fazer” e “como fazer”, antecedendo a ação em si.

Para GONÇALVES (2005), “planejamento” é o processo de formular ou revisar as metas e objetivos de determinado empreendimento, e de desenhar os planos que serão usados para cumprir os propósitos que este empreendimento se propôs a atingir.

MATUS (2007) postula que: “Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que pode acontecer amanhã e do que pode não acontecer. Na percepção do autor, o planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro.

As discussões sobre a palavra “estratégia” são também muito amplas, e encerram diferentes nuances tanto para a sua etimologia, quanto para o seu significado pragmático no contexto organizacional. Em termos etimológicos, muitos autores atribuem à palavra origem grega: *strategia*, que literalmente significaria “chefe militar” (stratos = exército; ago = liderança ou comando). Outros destacam a existência de raízes na China antiga, a partir de tratados militares.

Em tempos posteriores, contudo, o termo veio a designar a aplicação das capacidades e habilidades de um determinado líder militar no exercício de sua função, evoluindo de tal forma que passou a ser utilizado para descrever habilidades de administração, liderança, oratória e poder (MINTZBERG e QUINN, 1991).

HENDERSON (1989) postula que estratégia é uma busca deliberada por um plano de ação que irá gerar e desenvolver uma vantagem competitiva para uma determinada organização.

PORTER (1996) afirma que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades realizadas de forma integrada pela organização, de modo a diferenciá-la das concorrentes.

BRUCE e LANGDON (2000) consideram que estratégia consiste no mapeamento do futuro, a partir do posicionamento de quais produtos e serviços deverão ser fornecidos, em quais mercados a organização irá atuar e em como se dará esta atuação.

PORTER e KRAMER (2006) afirmam que, para qualquer organização, estratégia é ir além das melhores práticas, tratando-se de fazer as coisas de modo diferente dos competidores de forma a reduzir custos ou melhor atender às particularidades de demanda dos clientes. Para os autores, estratégia pode ser entendida, também, como colocar-se em uma posição única, exclusiva.

Observando-se as definições apresentadas para “Planejamento” e “Estratégia”, percebe-se claramente que o Planejamento Estratégico, por si só, é uma abordagem essencial ao sucesso das organizações. Mais além, que não há uma única maneira de conduzi-lo, porquanto diferentes organizações possuem necessidades, contextos e possibilidades distintos - que influenciam, por si só, como a sua estratégia é desenhada e planejada.

No processo de revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, buscou-se utilizar de uma abordagem pragmática, participativa e ágil, que contemplou, a saber:

- Validação da análise dos resultados e aprendizados dos períodos anteriores;
- Validação da análise dos contextos externos e do ambiente interno;
- Validação das declarações corporativas;
- Revisão dos Objetivos Estratégicos amplos e de OKRs (objective and key results) Organizacionais;
- Desdobramento dos OKRs Organizacionais em OKRs de Áreas;
- Discussões e análises críticas.

O foco principal da Revisão do Planejamento Estratégico, tendo em vista o horizonte de 2023, se deu nos Objetivos Estratégicos, OKRs Organizacionais e OKRs de Áreas. Tratou-se de trabalho de alta responsabilidade, realizado com ampla participação, engajamento e competência de toda a equipe da Fundação Libertas, que atuou de modo colaborativo e propositivo para estabelecer as diretrizes que passam a orientar a organização rumo a um futuro de excelência.

Nas páginas seguintes, pois, serão apresentados os métodos, deliberações e resultados obtidos com a revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para o período de 2023.

1.1 ONE PAGE STRATEGY




One page strategy



Missão

Oferecer e gerir, com excelência, confiança e credibilidade, soluções em previdência e saúde para a maior proteção social e bem-estar dos nossos clientes.



Visão

Ser reconhecida pelos nossos clientes como uma excelente gestora de soluções em previdência e saúde.

Fatores Críticos de Sucesso

- 1

Conhecer o perfil e se relacionar proativamente com os atuais e futuros clientes.


- 2

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


- 3

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


- 4

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


- 5

Estabelecer ato Regular de Gestão fundamentado tecnicamente por meio de uma cultura de compliance, controles internos e praticar a gestão baseada em riscos.





2. METODOLOGIA DO PROJETO DE REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (VISÃO GERAL)

A metodologia utilizada no projeto de Revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas foi estruturada em três fases, a saber:

1. Discovery
2. Blueprint
3. Roadmap

A seguir, a composição de cada fase, conforme execução, será apresentada:

2.1 DISCOVERY

A fase Discovery estabeleceu as bases fundamentais para a revisão do planejamento estratégico da Fundação Libertas. Nesta fase, as seguintes atividades foram consideradas:

a) Onboarding com a Equipe de Planejamento Estratégico

Reunião de alinhamento entre a equipe consultora e equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para alinhamentos dos seguintes elementos do Projeto:

- Motivadores
- Resultados Esperados
- Entregas Principais
- Stakeholders
- Equipe iconee
- Core Team da Fundação Libertas
- Premissas, Limitações e Riscos
- Recursos
- Comunicação
- Cronograma
- Questões Gerais

b) Reuniões de Alinhamento Equipe PE + iconee

Reunião de trabalho entre a Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas e a Equipe iconee, para discussões metodológicas, planejamento das próximas ações e alinhamentos diversos.

c) Reunião com a Diretoria

Reunião de trabalho com o Diretor-Presidente da Fundação Libertas, Lucas Ferraz Nóbrega, e com o Diretor de Administração, José Maria dos Santos, para alinhamento de expectativas, orientação sobre prioridades e explicações sobre a metodologia do projeto. A reunião contou com a participação da Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, representada Jamil Pedro Corssi e Fabiane Cristina Gomes Corrêa, e com os especialistas da consultoria contratada, Fabiano Birchal e Rafael Castilho.

d) Check-Point: Reunião de Preparação do Evento de Abertura do Planejamento Estratégico 2023

Reunião de trabalho entre a Planejamento Estratégico da Fundação Libertas e a Equipe iconee, para alinhamentos finais acerca do evento de Abertura do Planejamento Estratégico 2023.

e) Mapeamento de Informações e Análise Documental

Levantamento e análise de informações e documentos relevantes sobre a Fundação Libertas. Compartilhamento dos seguintes documentos com a equipe consultora:

- Relatório Final PE: ciclo 2022
- Declarações Corporativas (já validadas com a Diretoria Executiva)
 - Missão
 - Visão
 - Valores
 - Fatores Críticos de Sucesso
- Matriz SWOT (já validada com a Diretoria Executiva)
- Objetivos Estratégicos para 2023 (já validados com a Diretoria Executiva)
- Desempenho Organizacional: relatório de desempenho do primeiro semestre de 2022, contemplando os Objetivos Estratégicos e seus desdobramentos em OKR's Organizacionais

Análise dos documentos pela equipe consultora e realização de reuniões de análise crítica com a Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para orientações e questionamentos devidos.

É importante destacar que as Declarações Corporativas e a Matriz SWOT foram devidamente analisadas pela Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, em parceria com a Diretoria Executiva, e que não foram realizadas quaisquer alterações. Assim, não se fez necessária qualquer análise adicional de tais elementos, para a presente revisão do Planejamento Estratégico.

f) Preparação do Evento de Abertura

Reunião de trabalho realizada entre as equipes de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, e a equipe da iconee, para a preparação do evento de abertura da Revisão do Planejamento Estratégico. A reunião contou com a participação da Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, representada Jamil Pedro Corssi e Fabiane Cristina Gomes Corrêa, e com o especialista da consultoria contratada, Rafael Castilho.

g) Evento de Abertura

Realização de evento presencial de abertura da Revisão do Planejamento Estratégico, formalizando o início do projeto, e apontando as diretrizes gerais que guiam todo o trabalho. Neste evento, também foram realizadas palestras informativas para inspirar e provocar positivamente a reflexão crítica sobre temas afins ao Planejamento Estratégico.



Foto 01: Evento de abertura do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas - 2023. Créditos das imagens: Fundação Libertas (LinkedIn).

Conforme publicado pela Equipe de Comunicação da Fundação Libertas (CCOM) na rede social LinkedIn:

“O auditório da Libertas ficou lotado na manhã de hoje, durante o “Debates Institucionais”, evento que marca a abertura do Planejamento Estratégico 2023. Lucas Nóbrega, CESAR LUIZ DANIELI, Rodrigo Barata e José Maria dos Santos, integrantes da diretoria executiva da Libertas, abriram os debates falando sobre os desafios, as conquistas do ano e os projetos para 2023.

Na parte da manhã, muito se falou sobre solidez e a evolução da previdência complementar no Brasil. Gustavo Barbosa, secretário de fazenda do Estado de Minas Gerais, José Savoia, diretor-superintendente da PREVIC, Devanir Silva, superintendente geral da ABRAPP e LUIS RICARDO MARCONDES MARTINS presidente da ABRAPP estiveram presentes no evento.

Guilherme Benites, sócio da ADITUS, Anderson Mendes, presidente da Unidas e Jose Edson Cunha Junior, consultor-sócio da JCM Consultores participaram na parte da tarde abordando temas sobre investimento de longo prazo, os desafios das operadoras de planos de saúde e o fortalecimento da governança corporativa nas entidades.”

h) Apresentação de Resultados da Etapa DISCOVERY

Realização de Reunião de Trabalho com a Equipe do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para apresentação e discussão dos resultados da etapa inicial do projeto. A reunião contou com a participação da Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, representada Jamil Pedro Corssi e Fabiane Cristina Gomes Corrêa, e com o especialista da consultoria contratada, Fabiano Birchal.

2.2 BLUEPRINT

A fase Blueprint contemplou a análise crítica e redesenho, nos casos aplicáveis, dos Objetivos Estratégicos e dos OKRs (objectives and key results) Organizacionais da Fundação Libertas. Nesta fase, as seguintes atividades foram consideradas:

a) Workshop de Objetivos Estratégicos

Workshop para análise crítica dos Objetivos Estratégicos da Fundação Libertas, considerando os insumos provenientes das etapas anteriores do trabalho de revisão, bem como as novas proposições para o futuro da organização.

Neste trabalho, buscou-se analisar criticamente cada Objetivo Estratégico, considerando-se:

- Sua aderência à Missão e Visão da organização;
- Sua aderência aos Valores Organizacionais;
- Sua aderência e demais correlações às Oportunidades e Ameaças identificados na análise SWOT.

Verificou-se, também, se os Objetivos Estratégicos contemplavam as quatro dimensões propostas pela abordagem conhecida como Balanced Scorecard (BSC), que foi utilizada como referência para construção do Planejamento Estratégico no ano anterior: Processos Internos; Clientes; Finanças; Aprendizado e Crescimento.

É importante destacar que a metodologia do BSC foi o pilar fundamental para a estruturação do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, embora tenha sido necessário implantar adaptações para o atendimento das particularidades da organização, a saber:

- Estrutura Organizacional
- Governança e Gestão
- Adoção da abordagem de OKRs (objectives and key results)
- Adaptação da abordagem de OKRs para adequação ao sistema de gestão (para acompanhamento do Planejamento Estratégico) utilizado pela Fundação Libertas (Culture.Rocks).

Após a discussão sobre a aplicabilidade e aderência de cada Objetivo Estratégico ao intento presente, buscou-se refinar o texto descritivo de cada objetivo, para trazer clareza e obter um direcionamento ainda mais preciso, condições indispensáveis quando se trata de Objetivos que norteiam o desenvolvimento de uma organização.

Em razão da discussão crítica e dos refinamentos empregados, os Objetivos Estratégicos revisados apresentaram algumas distinções em relação ao que fora estabelecido no ano anterior.

b) Workshop de OKRs Organizacionais

Para o presente ciclo de revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, decidiu-se prosseguir com a abordagem dos OKRs (objectives and key results), já adotada nos anos anteriores, e devidamente enraizada no *modus operandi* da Fundação. Para possibilitar a discussão apropriada do tema, realizou-se um workshop presencial, na sede da Fundação Libertas, com ampla participação de Diretores e Gerentes da entidade.

É importante destacar que a abordagem de OKRs foi tratada com algumas particularidades, a saber:

- Adoção de OKRs organizacionais, derivados diretamente dos Objetivos Estratégicos;
- Orientação para que os OKRs organizacionais respeitassem a abordagem SMART: Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e com Tempo definido (no caso, o tempo máximo de 12 meses);
- Orientação para que os OKRs organizacionais tivessem caráter Estratégico-Tático, e não operacional;
- Orientação para que os OKRs organizacionais sejam desdobrados em OKRs das áreas de negócio e, a partir daí, os OKRs de áreas orientem a estruturação de iniciativas (projetos e/ou ações) para executar a Estratégia.

O Workshop utilizou abordagem de construção coletiva, possibilitando que todas as pessoas participantes pudessem propor OKRs Organizacionais, bem como oportunizando a discussão e seleção dos OKRs priorizados pelos grupos de trabalho. Neste particular, valeu-se de Quadros do tipo Canvas, impressos em tamanho A01, e da utilização de Post-Its (metodologias ativas de facilitação) para mediar a construção dos OKRs organizacionais.

Cabe destacar que, do conjunto amplo de OKRs Organizacionais criados e priorizados, buscou-se realizar-se análises críticas posteriores, para refinar todo o trabalho e resultados.

PE 2023 - REVISÃO		
DIRETORIA		MANTER / ATUALIZAR / ADICIONAR / RETIRAR
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Objective	KR (Key Results)
OE01 - Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos BD e crescimento dos CD e instituído.		

Imagem 01: Exemplo de quadro utilizado para facilitar a discussão e proposição de OKRs Organizacionais. Fonte: iconee.



Foto 02: Workshop de discussão dos OKRs Organizacionais da Fundação Libertas - 2023. Crédito da imagem: Fundação Libertas (LinkedIn).

e) Refinamento e Validação dos Objetivos Estratégicos e OKRs Organizacionais

Realização de Reunião de Trabalho com a Equipe do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para análise crítica e refinamento dos Objetivos Estratégicos e OKRs Organizacionais.

g) Apresentação de Resultados da Etapa BLUEPRINT

Realização de Reunião de Trabalho com a Equipe do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para apresentação e discussão dos resultados da segunda etapa do projeto.

Importante: ao longo de toda a execução do projeto, entre os marcos metodológicos destacados anteriormente, ocorreram reuniões diversas entre a Equipe Consultora e a Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para apurações de resultados, análises críticas, ajustes de percursos, dentre outros. As reuniões não foram relatadas nos parágrafos acima, em suas especificidades, mas compuseram trabalho fundamental no processo de revisão do Planejamento Estratégico.

2.3 ROADMAP

A fase de Roadmap contemplou o desdobramento dos OKRs Organizacionais em OKRs de Áreas, e apresentou uma perspectiva mais pragmática para a tradução de diretrizes estratégicas em orientações táticas para a Fundação Libertas.

A metodologia utilizada para a condução e consolidação do desdobramento de OKRs consistiu em:

- Utilização de um template padrão para facilitar o desdobramento das OKRs Organizacionais em OKRs por áreas.
 - Objetivo Estratégico (descrição)
 - *Objective* relacionado (proveniente do OKR organizacional)
 - Key Result relacionado (proveniente do OKR organizacional)
 - Objective (da área)
 - Responsável Direto(a)
 - Key Results (KRs da Área)
 - Cronograma de execução dos KRs da Área
 - Responsável(is) pelos Key Results da Área
 - Pessoas Contribuintes por Key Results (de outras áreas)
 - Mensuração dos Key Results
 - Observações Relevantes (riscos, limitações, especificidades etc)

Nas imagens a seguir, pode-se observar o template utilizado:

		<table border="1"> <tr> <td>OE01</td> <td>Descrição do Objetivo Estratégico</td> </tr> <tr> <td>O (objective)</td> <td>Descrição do O (do OKR Organizacional).</td> </tr> <tr> <td>KR (key result)</td> <td>Descrição do KR (do OKR Organizacional).</td> </tr> </table>	OE01	Descrição do Objetivo Estratégico	O (objective)	Descrição do O (do OKR Organizacional).	KR (key result)	Descrição do KR (do OKR Organizacional).																														
	OE01	Descrição do Objetivo Estratégico																																				
	O (objective)	Descrição do O (do OKR Organizacional).																																				
KR (key result)	Descrição do KR (do OKR Organizacional).																																					
																																						
																																						
<table border="1"> <tr> <th style="background-color: #4a86e8; color: white;">1. OBJETIVO (ONDE EU QUERO CHEGAR?)</th> <th colspan="2" style="background-color: #e91e63; color: white;">3. RESULTADOS-CHAVE (KRs)</th> <th style="background-color: #e91e63; color: white;">4. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS KR's</th> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center; font-size: small;">Identifique as <u>Ações Necessárias (micro-entregas)</u> para cumprir o Objetivo.</td> <td style="text-align: center; font-size: small;">Identifique o Trimestre de execução do KR (1º, 2º, 3º ou 4º trimestre).</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">KR01</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">KR02</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">KR03</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">KR04</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">KR05</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">KR06</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #4a86e8; color: white;">2. RESPONSÁVEL DIRETO PELO OBJETIVO</td> <td colspan="2"></td> <td></td> </tr> </table>	1. OBJETIVO (ONDE EU QUERO CHEGAR?)	3. RESULTADOS-CHAVE (KRs)		4. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS KR's		Identifique as <u>Ações Necessárias (micro-entregas)</u> para cumprir o Objetivo.		Identifique o Trimestre de execução do KR (1º, 2º, 3º ou 4º trimestre).		KR01				KR02				KR03				KR04				KR05				KR06			2. RESPONSÁVEL DIRETO PELO OBJETIVO					
1. OBJETIVO (ONDE EU QUERO CHEGAR?)	3. RESULTADOS-CHAVE (KRs)		4. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS KR's																																			
	Identifique as <u>Ações Necessárias (micro-entregas)</u> para cumprir o Objetivo.		Identifique o Trimestre de execução do KR (1º, 2º, 3º ou 4º trimestre).																																			
	KR01																																					
	KR02																																					
	KR03																																					
	KR04																																					
	KR05																																					
	KR06																																					
2. RESPONSÁVEL DIRETO PELO OBJETIVO																																						

Imagem 02: Template de Mentorias de OKRs de Áreas da Fundação Libertas - 2023. Fonte: iconee.

5. RESPONSÁVEIS PELOS RESULTADO-CHAVE (KR's) Identifique o nome da Pessoa Responsável pela Execução do KR.		
Nome		
KR01		
KR02		
KR03		
KR04		
KR05		
KR06		
6. PESSOAS CONTRIBUINTES POR RESULTADO-CHAVE (KR's) Identifique o nome, a área e a contribuição direta de cada pessoa.		
Nome	Área	Contribuição
KR01		
KR02		
KR03		
KR04		
KR05		
KR06		

Imagem 03: Template de Mentorias de OKRs de Áreas da Fundação Libertas - 2023. Fonte: iconee.

7. COMO VAMOS MENSURAR OS RESULTADOS-CHAVE (KR's)?	
KR01	
KR02	
KR03	
KR04	
KR05	
KR06	
8. OBSERVAÇÕES RELEVANTES (riscos, limitações, especificidades etc)	

Imagem 04: Template de Mentorias de OKRs de Áreas da Fundação Libertas - 2023. Fonte: iconee.

- Envio do template padrão para todas as gerências da Fundação Libertas, com orientações para o preenchimento e ações posteriores;
- Realização de mentorias com cada área da Fundação Libertas, para análise crítica dos elementos preenchidos (no template padrão) e construção coletiva das informações necessárias;

- Análise crítica e adequações de cada um dos templates preenchidos pelas áreas, com o sequente encaminhamento dos resultados para a validação final por cada área de origem;
- Análise crítica e validação final dos resultados com a equipe de Planejamento Estratégico;
- Apresentação e discussão dos resultados, pela equipe de Planejamento Estratégico, com a Diretoria Executiva (DREX).
- Reunião de análise crítica da fase (conclusão) entre a equipe de Planejamento Estratégico e a consultoria.

É importante destacar a relevância das mentorias para o adequado desdobramento dos OKRs Organizacionais em OKRs de Áreas. O atendimento individualizado (por área) possibilitou uma discussão qualificada sobre as necessidades e possibilidades de cada área, em plena aderência às prioridades estratégicas da Fundação Libertas. Ademais, buscou-se, nas mentorias e nos refinamentos subsequentes, estabelecer-se OKRs de Áreas de caráter pragmático e tangível, facilitando a execução da estratégia, bem como a gestão e monitoramento de seus resultados.

Importante: ao longo de toda a execução do projeto, entre os marcos metodológicos destacados anteriormente, ocorreram reuniões diversas entre a Equipe Consultora e a Equipe de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para apurações de resultados, análises críticas, ajustes de percursos, dentre outros. As reuniões não foram relatadas nos parágrafos acima, em suas especificidades, mas compuseram trabalho fundamental no processo de revisão do Planejamento Estratégico. Acrescenta-se, ainda, que todos os templates e registros gerados foram devidamente compartilhados com a equipe do Planejamento Estratégico pela Equipe Consultora.

*** Observação:**

Ao longo do processo de Revisão do Planejamento Estratégico para o ciclo de 2023, e em total consonância com o que fora estabelecido no ano anterior (2022), adotou-se o seguinte conceito de “Clientes” para a Fundação Libertas:

A Fundação Libertas considera, como CLIENTES:

- *Os participantes ativos, assistidos e beneficiários, verdadeiros donos desta Entidade.*
- *Nossas patrocinadoras e instituidores, que possibilitam a estruturação dos nossos planos.*
- *Os possíveis participantes e seus familiares, que podem estar protegidos em previdência e saúde pela Libertas.*

3. TIMELINE DO PROJETO

A timeline (linha do tempo) do Projeto possibilita a visualização de cada fase executada em perspectiva sequencial e temporal:

3.1 Timeline da Fase Discovery (principais eventos)

⇒

23/08/2022	16/09/2022	22/09/2022	26/09/2022
Onboarding com a Equipe de Planejamento Estratégico	Reunião com a Diretoria	Check Point 01: Preparação do Evento de Abertura do PE	1ª Reunião de Análise Documental

⇒

29/09/2022	03/10/2022	04/10/2022	-
Evento de Abertura do Planejamento Estratégico 2023	2ª Reunião de Análise Documental	Apresentação de Resultados da Fase	-

3.2 Timeline da Fase Blueprint (principais eventos)

⇒

05/10/2022	06/10/2022	07/10/2022	13/10/2022
Reunião de Preparação do Workshop de OKRs	Workshop de OKRs Organizacionais - Parte 01	Workshop de OKRs Organizacionais - Parte 01	Apresentação de Resultados da Fase

3.3 Timeline da Fase Roadmap (principais eventos)

⇒

18/10/2022	24/10 a 08/11/2022	08/11/2022	02/12/2022
Reunião de Preparação das Mentorias	Realização de Mentorias com as Áreas	Check-Point da Fase	Reunião de Alinhamento e Ajustes Finais

4. RESULTADOS

Na sequência, apresenta-se os Resultados da Revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas.

4.1 DECLARAÇÕES CORPORATIVAS

4.1.1 Missão

Oferecer e gerir, com excelência, confiança e credibilidade, soluções em previdência e saúde para a maior proteção social e bem-estar dos nossos participantes, assistidos e beneficiários.

4.1.2 Visão

Ser reconhecida pelos participantes, assistidos, beneficiários, patrocinadoras e instituidores, como uma excelente gestora de soluções em previdência e saúde.

4.1.3 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”.
- Estabelecer ato Regular de Gestão fundamentado tecnicamente por meio de uma cultura de compliance, controles internos e praticar a gestão baseada em riscos.

4.1.4 Valores Organizacionais

Acrônimo escolhido para a representação simplificada dos Valores Organizacionais: **FEFITES**.

a) Foco no Cliente

Somos apaixonados por nossos clientes. Compreendemos e satisfazemos plenamente suas necessidades e interesses, estabelecendo uma relação duradoura e sustentável com todos os nossos participantes, assistidos, patrocinadores e instituidores.

b) Ética

Fazemos a coisa certa, agindo em coerência com os Valores e Diretrizes estabelecidos pela Libertas, respeitando todas as pessoas e zelando pelos interesses da Fundação.

c) Foco em Resultados Sustentáveis

Geramos resultados consistentes para a Fundação Libertas e todos os nossos participantes, assistidos, patrocinadores e instituidores, empreendendo decisões e ações com excelência técnica e responsabilidade, promovendo o equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais e operacionais, com foco na perenidade da organização.

d) Inovação

Fazemos inovação em nosso dia-a-dia: aprimoramos continuamente nossos processos, atividades, comportamentos e soluções, desenvolvendo estratégias e ações pautados pela agilidade, criatividade e eficiência. Estamos em constante movimento, e abraçamos a Inovação como valor fundamental da Libertas.

e) Transparência

Compartilhamos dados e informações de maneira clara, objetiva, verdadeira, empática e fidedigna, guiando-nos pelos Valores e Diretrizes da organização.

f) Equidade

Tratamos as pessoas de modo justo e isonômico, considerando as suas necessidades, possibilidades, interesses, direitos e deveres. Tratamos igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida da sua desigualdade.

g) Senso de Equipe

Trabalhamos em Equipe, orientados pela Confiança, Respeito, Cordialidade e Equidade nas relações. Construimos pontes entre as pessoas, trabalhando com energia e alegria, cuidando do desenvolvimento de cada indivíduo e de toda a organização.

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após revisão e refinamento, os **Objetivos Estratégicos** considerados pela Fundação Libertas são:

- OE01 - Promover soluções para o equilíbrio dos planos BDs e assistenciais.
- OE02 - Promover o crescimento dos planos CDs e plano instituído.
- OE03 - Propiciar a gestão administrativa eficiente e eficaz.

- OE04 - Ampliar a satisfação e percepção dos clientes.
- OE05 - Promover a transformação digital.
- OE06 - Fortalecer as ações ambientais, sociais e de governança.
- OE07 - Manter-se uma excelente empresa para se trabalhar e desenvolver.

4.3 OKRs Organizacionais

Após ampla revisão e refinamento, os OKRs Organizacionais considerados pela Fundação Libertas são:

OE01 - PROMOVER SOLUÇÕES PARA O EQUILÍBRIO DOS PLANOS BDS E ASSISTENCIAIS.

- 4 OKRs Organizacionais (anuais) associados

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
1.1 Viabilizar a sustentabilidade financeira dos planos assistenciais e planos previdenciários BD.	DINC	1. Superar o coeficiente de eficiência de rentabilidade / meta atuarial da janela de 5 anos (database de apuração do coeficiente: Dezembro de 2022, considerando 2019 a 2022).	GEINV
		2. Obter rentabilidade maior ou igual à 100% do CDI, para os planos assistenciais.	GEINV
1.2 Fortalecer o programa de atenção à saúde.	DISE	1. Aumentar em 10% as adesões aos programas de promoção e prevenção à saúde, comparativamente a 2022.	GEASI
1.3 Criar estratégia do plano nacional para a PRODEMGE.	DISE	1. Propor uma solução de plano nacional para a Prodemge.	GEASI
1.4 Prover solução de equilíbrio atuarial dos planos BD.	DISE	1. Propor e cumprir 100% do cronograma de distribuição de superávit do plano MGS Saldado.	GERAT
		2. Propor e cumprir 100% do cronograma de estratégia de solução dos planos saldados da Copasa e Prodemge.	GEPRE

OE02 - PROMOVER O CRESCIMENTO DOS PLANOS CDs E PLANO INSTITUÍDO.

- 4 OKRS Organizacionais (anuais) associados

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
2.1 Atingir o cenário conservador do estudo de viabilidade do plano instituído.	PRES	1. Atingir 1400 vidas no Plano VocêPrev.	GEREP
2.2 Trazer competitividade e atratividade das estratégias de investimento.	DINC	1. Obter rentabilidade (consolidada) maior ou igual à amostra mediana da Aditus (acumulado dos últimos 5 anos).	GEINV
		2. Superar o coeficiente de eficiência de rentabilidade / índice de referência da janela de 5 anos (database de apuração do coeficiente: Dezembro de 2022, considerando 2019 a 2022).	GEINV
2.3 Aumentar a arrecadação dos planos CD.	PRES	1. Aumentar em 2% (R\$ 143.290.165,66) a arrecadação de contribuição.	GEPRE
		2. Captar 500 novos participantes nos planos CD patrocinados.	GEREP
2.4. Estruturar o processo de Marketing do VocêPrev.	PRES	1. Realizar 100% do cronograma de implantação da estruturação do processo de Marketing do VocêPrev.	CCOM

OE03 - PROPICIAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA EFICIENTE E EFICAZ.

- 2 OKRs Organizacionais (anuais) associados

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
3.1 Melhorar a eficiência operacional e documentar processos.	DIAD	1. Garantir a conclusão de 100% das atividades e cronograma de mapeamento de processos (Projeto PFM).	GETEI
		2. Prover o recadastramento de XX% da base de beneficiários do Plano Assistencial da Minas Caixa.	GEREP
		3. Otimizar o modelo de gestão de fornecedores.	GERHA
3.2 Otimizar a gestão de custo administrativo	DINC	1. Variação real zero entre despesas correntes propostas para 2024 em comparação com as despesas correntes realizadas em 2023.	GECOT
		2. Executar entre 95% e 100% do orçamento administrativo geral aprovado de 2023.	GECOT

OE04 - AMPLIAR A SATISFAÇÃO E A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES.

- 4 OKRs Organizacionais (anuais) associados

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
4.1 Aumentar a visibilidade da marca Fundação Libertas	PRES	1. Aumentar em 30% a presença da Fundação Libertas na imprensa.	CCOM
4.2 Elevar o nível de satisfação do participante.	DISE	1. Aumentar 10% do NPS dos participantes.	GEREP
4.3 Aumentar a satisfação dos clientes nos planos previdenciários e de saúde.	DISE	1. Manter, no mínimo, o percentual de 80% de satisfação geral dos beneficiários do plano de saúde na pesquisa da ANS.	GEASI

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
4.4 Fortalecer o programa de educação financeira, previdenciária e atenção à saúde.	DISE	1. Aumentar em 25% as ações do Papo Certo.	CCOM
		2. Manter 100% do número de pessoas que aderiram ao programa de monitoramento do cuidado integral do idoso.	GEASI

OE05 - PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.

- 3 OKRs Organizacionais (anuais) associados

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
5.1 Implantar ERP Previdência.	DIAD	1. Viabilizar as funcionalidades de 100% do cronograma SINQIA.	GETEI
5.2 Implantar ERP Saúde.	DIAD	1. Cumprir 100% do cronograma 2023 a ser definido para o ERP assistencial.	GETEI
5.3 Otimizar e sistematizar os processos.	DIAD	1. Cumprir 100% do cronograma 2023 a ser definido para o projeto BPM.	GETEI
		2. Concluir 20 projetos priorizados que potencializam a transformação digital das rotinas organizacionais.	GETEI

OE06 - FORTALECER O AMBIENTE DE GOVERNANÇA, COMPLIANCE E RISCOS.

- 3 OKRs Organizacionais (anuais) associados

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
6.1 Aprimorar os processos GRC	PRES	1. Atingir 100% do índice de acompanhamento das obrigações legais.	GCOMP
		2. Executar 100% do cronograma de revisão dos normativos internos (Regimento Interno, Política de Governança e IN de Assessoria aos Órgãos de Governança).	GEJUR
		3. Executar 100% do cronograma para a implantação de nova metodologia de avaliação de riscos e controles no sistema UNIO.	GECIR
		4. Implantar 100% da automação das apresentações de Riscos de Investimentos ao Comitê de Investimentos (COI).	GECIR
		5. Executar 100% do cronograma para disseminação da cultura de Riscos de Investimentos para a Fundação Libertas e demais públicos.	GECIR
		6. Implementar 100% do PAAAI no Sistema GRC.	AUDIN
6.2 Implementar processos de autorregulação.	PRES	1. Cumprir 100% das ações de melhoria para manutenção do selo de Governança de Investimentos.	GECIR
6.3 Promover agenda socioambiental.	DIAD	1. Executar 100% de um Plano de Ação com foco em ações sociais e ambientais.	GERHA

OE07 - MANTER-SE UMA EXCELENTE EMPRESA PARA SE TRABALHAR E SE DESENVOLVER.

- 2 OKRs Organizacionais (anuais) associados

OBJETIVO	Resp. Obj.	KRs (KEY RESULTS)	Resp. Key.
7.1 Promover o clima organizacional favorável.	DIAD	1. Manter o índice de bem estar geral acima de 80%.	GERHA
		2. Alcançar 85% de satisfação geral nos indicadores de clima.	GERHA
		3. Alcançar 90% de desempenho no Selo de Engajamento da ABRAPP.	GERHA
7.2 Manter-se no ranking GPTW.	DIAD	1. Conquistar média geral de 90% na pesquisa GPTW.	GERHA

4.4 MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA

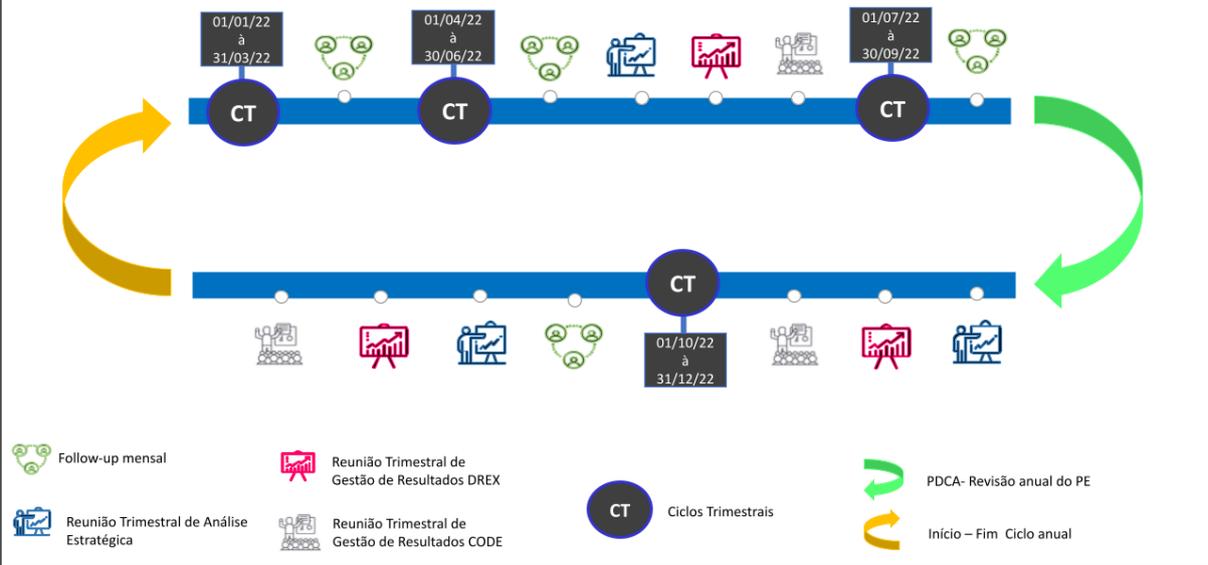
O Planejamento Estratégico, como importante instrumento norteador para o alcance dos objetivos e resultados, deve ser “vivo” e, para tanto, revisá-lo e monitorá-lo é uma necessidade constante.

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

Considerando-se o Modelo de Gestão e Governança já vigente no período de 2022, a Fundação Libertas optou por manter as mesmas diretrizes, adotando um modelo de gestão que consiste no acompanhamento e monitoramento do Planejamento Estratégico, em vários momentos e pelos diversos níveis, reforçando, ampliando e disseminando, dessa forma, a cultura de planejamento estratégico por todos.

Demonstramos a seguir 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 ano de 2023.

MODELO DE GESTÃO - 2021-2022



MODELO DE GESTÃO - DEFINIÇÕES





5. DEPOIMENTOS

Apresenta-se, na sequência, depoimentos acerca do processo de revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para o período de 2022.

5.1 Diretoria Executiva (DREX)

“Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta para guiar os trabalhos da entidade, direcionando os esforços do time para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Nessa revisão que fizemos para 2022, realizamos ajustes de rota e reafirmamos nosso compromisso por fazer uma Libertas cada vez melhor para nossos clientes.”

Lucas Nóbrega - Diretor Presidente

5.2 Gestores

O Gestor Thales Magno Dala Vedova de Melo (GECIR) foi convidado a expressar suas percepções acerca da revisão do Planejamento Estratégico para o período de 2023.

“A cada ano, novos desafios e compromissos com os nossos clientes. Em 29 de Setembro de 2022 iniciamos a revisão do nosso planejamento estratégico para 2023, com pequenos ajustes e adequações nos nossos objetivos estratégicos (OKRs organizacionais) e consequentemente nas OKRs trimestrais. Sendo assim, o PE como instrumento de gestão resume o propósito da Libertas, tanto com o presente quanto com o futuro indicando dessa forma aquilo que se quer alcançar ou atingir.”

Thales Magno Dala Vedova de Melo - GECIR.

5.3 Convidados para a Abertura do Planejamento Estratégico 2023

“Olá, amigos da Libertas. Foi um prazer grande participar de mais um evento vitorioso e de muito êxito sobre o planejamento estratégico da entidade. Esse é um trabalho realmente magnífico e quando a gente pensa em previdência complementar, seu histórico, desde os anos 1970, quando nós tivemos aqui a instalação no Brasil dessa previdência complementar fechada, ela tem experimentado uma evolução muito grande. Eu diria que, pensando aqui no nosso Peter Drucker, que ele falava de uma verdadeira revolução, e é verdade, uma revolução invisível, onde teremos uma socialização do capital, quer dizer, o capital sem o capitalista. E foi isso que a gente viu aqui no Brasil. Mas é uma história importante, uma história de sucesso. Afinal, pagamos anualmente 100 bilhões de Reais em benefícios para uma massa de quase 1 milhão de pessoas, muito nos orgulha. Mas é uma história que ela não se repetirá. Ou seja, o que nos trouxe aqui, não nos levará adiante. Hoje nós temos um mundo completamente diferente. O participante é diferente e ele passou a ser o nosso cliente. E, como cliente, ele quer estar mais profundamente ligado à entidade, como dono. E o momento pede realmente muita inovação, inovação em produtos, em processos, em integração, comunicação e gestão. E nesse sentido, com esse mundo disruptivo, onde os aspectos relacionados à longevidade, as organizações exponenciais, o jovem sai da universidade com o PJ dele mesmo, tudo isso são ingredientes que precisamos processar e o planejamento estratégico é fundamental. Então que quero parabenizar a Libertas, parabenizar o Dr. Lucas Nóbrega, toda a diretoria, todo o conselho, o corpo gerencial, o corpo de técnicos, é por aí mesmo, é assim que nós vamos continuar construindo um grande sistema aqui no Brasil. Contem sempre com a Abrapp, contem sempre comigo. Foi um prazer estar com vocês, um grande abraço a todos.”

Devanir Silva - Superintendente Geral da Abrapp.

5.4 Equipe de Planejamento Estratégico

Os nossos clientes nos motiva e incentiva para entregarmos o melhor, a cada revisão evoluímos e fortalecemos o Planejamento Estratégico da Fundação Libertas. Agradecemos a diretoria, conselheiros, lideranças e técnicos na construção coletiva, a Icone pela parceria de sucesso, nessa jornada de revisão do Planejamento Estratégico 2023, foi muito importante poder contar com profissionais tão competentes e comprometidos, temos certeza de que todos da Fundação vão colher os bons frutos deste trabalho.”

Equipe Planejamento Estratégico - Fundação Libertas

5.4 Equipe Consultora - iconee

“A Fundação Libertas, organização de excelência em seu segmento de atuação, e provedora de significativo impacto para todas as suas partes interessadas, mostra-se altamente engajada e comprometida com o seu Planejamento Estratégico. Ao dar significativa relevância ao Planejamento Estratégico, a Libertas estabelece diretrizes claras e objetivas

para a organização, potencializando as suas forças e capacidades distintivas, e preparando-a para enfrentar, de modo organizado e eficiente, os desafios e pressões de um cenário externo cada vez mais dinâmico e mutável. O empenho de toda a equipe da Fundação Libertas mostra-se fundamental para o desenvolvimento contínuo e sustentável da organização, e para a entrega de resultados de excelência para todas as partes interessadas.

A equipe da iconee agradece a confiança e a oportunidade de mais uma vez auxiliar a Fundação Libertas na revisão de seu Planejamento Estratégico, destacando a nossa plena satisfação em contribuir para tão nobre intento.”

Fabiano Birchal - Fundador e Diretor Executivo na iconee

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, para o período de 2023, apresenta diretrizes claras para orientar decisões, projetos e ações organizacionais, bem como para direcionar adequadamente a gestão de recursos, pessoas e processos, com vistas ao cumprimento de sua missão, ao alcance de sua visão organizacional e à entrega de resultados de excelência.

Sempre em busca de melhorias e agindo de maneira organizada, direcionada e empreendedora, aliando responsabilidade e inovação, a Fundação Libertas mais uma vez estabelece um Planejamento Estratégico que consolida o posicionamento da organização em questões relevantes como Foco no Cliente, Ética, Resultados Sustentáveis, Inovação, Transparência, Equidade e Senso de Equipe, estabelecendo um caminho estruturado e organizado para o atingimento dos objetivos estratégicos e para a entrega de resultados de excelência para todas as partes interessadas.

Finalmente, é importante destacar que grandes conquistas são possíveis quando as pessoas trabalham juntas, em colaboração e sintonia, habilitando a inteligência coletiva de todo o time; desta feita, os desafios são vencidos com mais assertividade e eficácia, e as oportunidades são endereçadas com maior protagonismo, eficiência e inovação. Quando fazemos juntos, sempre fazemos mais e melhor!

Equipe de Revisão do Planejamento Estratégico - 2023

7. REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- BRUCE, A.; LANGDON, K. **Strategy thinking**: brainstorming systems, logic techniques, goals, initiating planning tactics, solving action plans e analyzing. London: Dorling Kindersley, 2000.
- COUTINHO, H. **Da estratégia ágil aos resultados**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- DRUMMOND, R. **Fazendo a inovação acontecer**. 1 ed. São Paulo: Planeta Estratégia, 2018.
- GONÇALVES, R.G. **Modelos emergentes de planejamento**: elaboração e difusão – um estudo do planejamento estratégico situacional. Tese de Doutorado: Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 2005.
- HENDERSON, B.D. **The origin of strategy**. Harvard Business Review. November-December, 1989.
- LALOUX, F. **Reinventando as organizações**. 1 ed. Curitiba: Voo, 2017.
- MATUS, C. **Adeus, Senhor presidente**. São Paulo/SP: Fundap, 2007.
- MINTZBERG, H. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. QUINN, J.B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2. Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review. November-December, 1996.
- PORTER, M.; KRAMER, M. **Strategy and society**: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review. December, 2006.
- ROGERS, D. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.