

## Relatório de Revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas 6º ciclo



Junho de 2022

## FUNDAÇÃO LIBERTAS | 2022

---

### DIRETORIA EXECUTIVA (DREX)

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

### EQUIPE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Jamil Pedro Corssi: Especialista de Planejamento Estratégico
- Fabiane Cristina Gomes Corrêa: Analista de Planejamento Estratégico
- Thaís Freitas Ribeiro: Estagiária

### EQUIPE CONSULTORA (externa)

**Empresa contratada:** iconee (Iconee Soluções Educacionais Ltda)

- Fabiano Birchall: Líder do Projeto
- Rafael Castilho: Especialista
- Ana Cláudia Grossi: Especialista

## SUMÁRIO

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução</b>                                                    | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Linha do Tempo</b>                                               | <b>6</b>  |
| <b>2. Metodologia do Projeto de Revisão do Planejamento Estratégico</b> | <b>7</b>  |
| <b>3. Cronograma do Projeto</b>                                         | <b>14</b> |
| <b>4. Resultados</b>                                                    | <b>15</b> |
| <b>4.1 Declarações Corporativas</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>4.1.1 Missão</b>                                                     | <b>15</b> |
| <b>4.1.2 Visão</b>                                                      | <b>15</b> |
| <b>Complemento: Conceito de “Clientes”</b>                              | <b>15</b> |
| <b>4.1.3 Fatores Críticos de Sucesso</b>                                | <b>15</b> |
| <b>4.1.4 Valores Organizacionais</b>                                    | <b>16</b> |
| <b>4.2 Objetivos Estratégicos</b>                                       | <b>17</b> |
| <b>4.3 One Page Strategy</b>                                            | <b>18</b> |
| <b>4.4 OKRs Organizacionais</b>                                         | <b>19</b> |
| <b>4.5 Modelo de Gestão e Governança</b>                                | <b>27</b> |
| <b>5. Depoimentos</b>                                                   | <b>29</b> |
| <b>6. Considerações Finais</b>                                          | <b>30</b> |

## 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.

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.

Enfim, estratégia pode ser entendida, também, como colocar-se em uma posição única, exclusiva.

Observando-se as várias definições 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 utilização de metodologias tradicionais e ágeis, a saber:

- análise dos resultados e aprendizados dos anos anteriores;
- estudo dos contextos externos e do ambiente interno;
- revisão das declarações corporativas;
- ajuste dos objetivos estratégicos e desenvolvimento de OKRs (objective and key results) específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e vinculados a uma temporalidade;
- desdobramento dos OKRs em iniciativas objetivas;
- discussões, análises críticas e muito mais.

Observa-se, pelo escopo brevemente citado, que se tratou de trabalho complexo e de alta responsabilidade, mas que se tornou leve em razão da competência e comprometimento de

---

toda a equipe da Fundação Libertas, que atuou de modo colaborativo e propositivo para estabelecer as diretrizes que orientam 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 2022.

**Equipe de Revisão do Planejamento Estratégico - 2022**

## 1.1 LINHA DO TEMPO

### 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. O 4º ciclo seguiu com alterações semelhantes ao 3º ciclo apresentando uma queda nos planos de ações. Por fim, o 5º ciclo 2020/2021, foram alteradas as declarações corporativas e ajustadas as diretrizes, fatores críticos de sucesso e matriz SWOT. 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<br><br>Planejamento Estratégico 2015-2020            | Alterado                 |            |         | Definido                        | --                          | Definido                        | 17                     | --                               | 163   |
| 2º: 2016/2017<br><br>Planejamento Estratégico 2015-2020   2º Ciclo | Ajustado                 | Reafirmado |         | Ajustado (adquando ao software) | Definido                    | Ajustado (adquando ao software) | 9                      | 17                               | 41    |
| 3º: 2017/2018<br><br>Planejamento Estratégico 2015-2020   3º Ciclo | Reafirmado               |            |         |                                 |                             | Ajustado                        | 6                      | 24                               | 46    |
| 4º: 2018/2019<br><br>Planejamento Estratégico 2015-2020   4º Ciclo | Reafirmado               |            |         |                                 |                             | Ajustado                        | 6                      | 26                               | 28    |
| 5º: 2020/2021<br><br>Planejamento Estratégico 2020-2023   5º Ciclo | Alterado                 |            |         | Ajustado                        | Ajustado                    | Ajustado                        | 11                     | 29                               | 72    |

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

### BSC ou OKR?

Que sistema de gestão adotar?

As duas tem como objetivo atingir os resultados estratégicos de forma cooperativa, porém existe diferenças em sua operacionalização.

O BSC é do topo à base com desdobramentos, verticais e horizontais, para todos os níveis táticos e operacionais. **Onde se deseja chegar.**

O OKR é da base ao topo com objetivos e resultados chave definidos visando atingir os objetivos estratégicos. **Como chegar.**

Com esse entendimento a Libertas adotou, desde a Revisão de 2020 – 2021, um modelo híbrido, utilizando os dois métodos, operacionalizando os desdobramentos no nível estratégico e tático com o BSC e os detalhamentos com os níveis tático/operacional (iniciativas) através dos OKRs.

O projeto de Revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas foi estruturado em três fases, a saber:

1. Ignition;
2. Blueprint;
3. Desdobramento de OKRs.

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

### 2.1 IGNITION

A fase Ignition 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 ícone;
- Core Team da Fundação Libertas;
- Premissas, Limitações e Riscos;

- Recursos;
- Comunicação;
- Cronograma;
- Questões Gerais.

#### **b) Reunião com o Diretor-Presidente**

Reunião de trabalho com o Diretor-Presidente da Fundação Libertas, Lucas Ferraz Nóbrega, para alinhamento de expectativas, orientação sobre prioridades e explicações sobre a metodologia e estruturação do projeto. A reunião contou com a participação do Especialista de Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, Jamil Pedro Corssi, e com o Líder de Projeto da consultoria contratada, Fabiano Birchall.

#### **c) Evento de Abertura**

A abertura institucional do 6º Ciclo do Planejamento Estratégico - ano de gestão 2021, foi realizada no dia 10 de novembro, via Teams e foram convidados todos os empregados, dirigentes e conselheiros.

Os debates visaram inspirar e provocar positivamente a reflexão crítica sobre temas fundamentais para nossa atuação, tudo focado em nossos clientes.

Em razão da participação dos gestores no 42º Congresso da ABRAPP, de 19 a 22/10 e do Seminário de Investimentos, realizado em 04 e 05/11, os debates de abertura foram focados nos temas voltados a **inovação e gestão de saúde**, sendo que todos eles serviram de insumos para a revisão do planejamento estratégico da Fundação.

A programação contou com a abertura oficial pelo Diretor-Presidente Lucas Ferraz Nóbrega, com breves mensagens dos demais diretores, seguido das discussões temáticas **“Perspectivas e desafios do Planejamento Estratégico para 2022”** pelo Fabiano Birchall da Consultoria iconet, **“Inovação e agilidade organizacional”** com Leandro Libério – Consultor e os **“Desafios da gestão de saúde”** realizado pelo Daniel Pereira da Silva, da Wedan Consultoria e Gestão de Riscos.

#### **d) 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: 5º ciclo 2020-2021;
- Pesquisa Empregados 2019;
- Pesquisa de Satisfação Previdenciário - Relatório Detalhado;
- Pesquisa de Satisfação ANS - Relatório Detalhado – 2019;
- Organograma;
- OKRs anuais 2020 – 2021;
- Matriz SWOT;
- Caderno de Indicadores 2019;
- Apresentação do Desempenho Organizacional.



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

#### **e) Questionário Eletrônico: Ponto de Conexão**

Questionário eletrônico encaminhado às pessoas participantes do projeto de Revisão do Planejamento Estratégico, para levantamento de:

- Motivadores;
- Resultados Esperados;
- Pontos Críticos.

#### **f) Questionário de Autopercepção: Estratégia e Gestão**

Questionário eletrônico encaminhado às pessoas participantes do projeto de Revisão do Planejamento Estratégico, para levantamento de percepções sobre:

- Estratégia;
- Aprendizado e Desenvolvimento;
- Cultura e Processos;
- Inovação;
- Foco no Cliente;
- Melhor e Pior da Empresa.

A pesquisa trouxe 62 pontos de análise, contemplando as dimensões supracitadas.

#### **g) Workshop de Análise SWOT**

Realização de Workshop de Análise SWOT, com os seguintes focos:

- Olhar para Dentro: mapeamento da percepção da equipe da Fundação Libertas sobre Forças, Fraquezas e Prioridades da organização;
- Olhar para Fora: mapeamento da percepção da equipe da Fundação Libertas sobre Oportunidades, Ameaças e Prioridades, e sobre o posicionamento atual da organização frente a tais elementos;
- Estabelecimento de pesos (prioridades) para os fatores analisados;
- Consolidação de Matriz SWOT.

O workshop foi conduzido utilizando a ferramenta MIRO, para facilitação online e construção coletiva.

A partir dos registros realizados pelas pessoas participantes no Workshop, buscou-se realizar aglutinações de elementos similares, bem como realizou-se o refinamento dos textos, em nível textual apenas (sem modificar sentidos).

Finalmente, compartilhou-se com os participantes da revisão do Planejamento Estratégico um questionário eletrônico intitulado “Priorização da Matriz SWOT”, por meio do qual,

confrontadas com 82 registros decorrentes da SWOT, os participantes estabeleceram pesos para cada registro, utilizando uma escala de 1 a 5, conforme segue:

- 5 = EXTREMAMENTE IMPORTANTE (para a Fundação Libertas)
- 4 = MUITO IMPORTANTE
- 3 = IMPORTANTE
- 2 = POUCO IMPORTANTE
- 1 = NADA IMPORTANTE (para a Fundação Libertas)

Os resultados foram devidamente tabulados, avaliados e consolidados.

#### **h) Apresentação de Resultados da Etapa IGNITION**

Realização de Reunião de Trabalho entre as equipes da Libertas e da consultoria, para discussão dos resultados da etapa inicial do projeto.

Todos os resultados consolidados das pesquisas e discussões realizadas podem ser verificados através de documentos com a equipe de Planejamento Estratégico da Libertas.

## **2.2 BLUEPRINT**

A fase Blueprint contemplou a análise crítica e redesenho, nos casos aplicáveis, de Declarações Corporativas, Objetivos Estratégicos, OKRs. Nesta fase, as seguintes atividades foram consideradas:

#### **a) Workshop de Declarações Corporativas**

O Workshop contemplou as seguintes atividades:

- Análise crítica coletiva da Missão e Visão da Fundação Libertas, considerando os resultados da etapa anterior (SWOT);
- Proposição de ajustes na Missão e Visão;
- Análise crítica coletiva dos Fatores Críticos de Sucesso da Fundação Libertas, considerando os resultados da etapa anterior (SWOT);
- Proposição de ajustes nos Fatores Críticos de Sucesso;
- Análise crítica coletiva dos Valores Organizacionais da Fundação Libertas, considerando os resultados da etapa anterior (SWOT).

**Observação:** a definição do conceito de “Clientes”, no contexto da Fundação Libertas, está detalhada no item 4.3 deste Relatório.

#### **b) Workshops de Objetivos Estratégicos**

Workshops 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 do Balanced Scorecard (BSC), que foi utilizada como referência para construção do Planejamento Estratégico: Processos Internos; Clientes; Finanças; Aprendizado e Crescimento.

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.

### **c) Workshops de OKRs Organizacionais**

Para o presente ciclo de revisão do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas, muito se discutiu sobre a utilização – ou não – da metodologia OKR como desdobramento dos objetivos da organização.

Reconheceu-se que, no ano anterior, a utilização da metodologia trouxe alguns desafios à Fundação Libertas, no sentido de mensurar adequadamente os resultados organizacionais e o desafio de desdobrá-los.

Mesmo com todos os desafios, manteve-se a metodologia de OKRs, pois tal implementação trouxe uma importante curva de aprendizado no desenvolvimento e condução dos projetos/iniciativas, permitindo a rápida percepção do atingimento – ou não – das metas estabelecidas e possíveis ajustes de rota.

Com isso, algumas modificações e melhorias foram implementadas em relação ao ano anterior, conforme abaixo:

- Adoção de OKRs organizacionais, derivados diretamente dos Objetivos Estratégicos, com “Objetivos” de responsabilidade dos respectivos diretores e os “Key Results” de responsabilidade dos gestores;
- Definição de que os OKRs organizacionais tivessem caráter Estratégico-Tático, e não operacional;
- Definição de que os OKRs de áreas se desdobrem dos OKRs Organizacionais permitindo a estruturação de iniciativas (projetos e/ou ações) para executar a Estratégia;
- E por fim, atuação para que os OKRs Organizacionais e de áreas respeitem a abordagem SMART: Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e com Tempo definido (no caso, o tempo máximo de 12 meses).

Os Workshops utilizaram abordagens de construção coletiva, possibilitando que todas os participantes pudessem estruturar OKRs Organizacionais, bem como oportunizando a

discussão e seleção das prioridades pelo grupo de trabalho. Neste particular, valeu-se do Software Padlet para mediar a construção dos OKRs organizacionais.

Cabe destacar que, do conjunto amplo de OKRs Organizacionais criados e priorizados, buscou-se, tanto na equipe de Planejamento Estratégico, quanto com a Diretoria Executiva, realizar análises críticas, para posteriores refinamentos de todo o trabalho e resultados.

#### **d) Refinamento e validação dos Objetivos Estratégicos e OKRs Organizacionais**

Análise crítica e o refinamento dos Objetivos Estratégicos e OKRs Organizacionais realizados pela Equipe do Planejamento Estratégico e reunião de validação com a Diretoria Executiva.

#### **e) Apresentação de Resultados da Etapa BLUEPRINT**

Apresentação aos participantes e Diretoria de todos os documentos resultantes do Planejamento Estratégico (Declarações Corporativas e OKRs Organizacionais) para possibilitar o desdobramento dos OKRs de áreas/iniciativas pelos gestores e líderes.

### **2.3 DESDOBRAMENTO DE OKRs DE ÁREAS/INICIATIVAS**

A fase de Desdobramento de OKRs foi realizada após a consolidação das fases de Ignition e Blueprint, e apresentou uma perspectiva mais pragmática para a tradução de diretrizes estratégicas em orientações táticas para a Fundação Libertas.

#### **a) Objetivos**

Destaca-se, na sequência, os principais objetivos desta fase:

- Contribuir para o desdobramento das OKRs Organizacionais em OKRs por áreas, com suas respectivas iniciativas;
- Facilitar a criação e estruturação inicial de iniciativas práticas que contribuam para a execução do Planejamento Estratégico;
- Facilitar a identificação e análise crítica de eventuais contribuições entre as áreas, para a execução das iniciativas;
- Facilitar a organização temporal de execução das iniciativas (quando serão executadas);
- Facilitar o estabelecimento de OKRs e iniciativas mensuráveis.

#### **b) Resultados Esperados**

- Finalizar o desdobramento das OKRs por áreas até o final de março de 2022;
- Ter um framework claro e específico para a execução do Planejamento Estratégico da Fundação Libertas até o final de março de 2022;
- Ter clareza das conexões e contribuições entre as áreas para a execução das iniciativas do Planejamento Estratégico de 2022;

- Habilitar as áreas e profissionais para dar continuidade e executar as iniciativas, gerando resultados de excelência para a Fundação Libertas e todas as partes interessadas no ano de 2022.

### c) Detalhamento do Método Empregado

A condução e consolidação do desdobramento de OKRs consistiu em:

- Utilização de um template padrão para facilitar o desdobramento dos OKRs Organizacionais em OKRs por áreas, com suas respectivas iniciativas, contendo:
  - Objetivo Estratégico (descrição);
  - *Objective* relacionado (proveniente do OKR organizacional);
  - Key Result relacionado (proveniente do OKR organizacional);
  - Iniciativa (o que fazer);
  - Objetivo Principal com a iniciativa;
  - Resultados Esperados com a iniciativa;
  - Áreas Contribuintes;
  - Principais Contribuições das áreas.
- Reunião de apresentação dos propósitos, método e resultados esperados aos profissionais envolvidos;
- Envio do template padrão para todas as gerências, com orientações para o preenchimento e ações posteriores;
- Realização de mentorias com cada área, para análise crítica dos elementos preenchidos (no template padrão) e construção coletiva das informações necessárias;
- Análise crítica da equipe do Planejamento Estratégico dos resultados, identificação de pontos críticos e oportunidades de melhoria;
- Análise crítica e validação final dos resultados pela equipe de Planejamento Estratégico;
- Apresentação e discussão de resultados com a Diretoria Executiva (DREX).

O template utilizado pode ser verificado, em imagem, na sequência:

|                                                                                                                                                      |                        |                                                                                                                      |                                          |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planejamento Estratégico 2022</b>                                                                                                                 | <b>Diretoria</b>       | <b>OE01</b>                                                                                                          | <b>Descrição do Objetivo Estratégico</b> |  |
|                                                                                                                                                      | <b>ÁREA</b>            | <b>O (objective)</b>                                                                                                 | Descrição do O (do OKR).                 |                                                                                       |
|                                                                                                                                                      | <b>KR (key result)</b> | Descrição do KR.                                                                                                     |                                          |                                                                                       |
| <b>COMO PODEMOS CUMPRIR A OKR ORGANIZACIONAL EM QUESTÃO?</b>                                                                                         |                        |                                                                                                                      |                                          |                                                                                       |
| <b>1. INICIATIVA (O QUE FAZER)</b><br>Cite 01 Projeto ou Ação específica.                                                                            |                        | <b>2. OBJETIVO PRINCIPAL DA INICIATIVA</b><br>Frase sucinta e objetiva.                                              |                                          | <b>3. RESULTADOS ESPERADOS COM A INICIATIVA</b><br>Descreva em Tópicos.               |
| <b>4. QUAL(IS) ÁREA(S) PODERÁ(ÃO) CONTRIBUIR DIRETAMENTE COM ESTA INICIATIVA?</b><br>Apenas contribuição direta na <u>execução</u> desta iniciativa. |                        | <b>5. CITE QUAIS SERÃO AS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DAS ÁREAS MENCIONADAS NO TÓPICO ANTERIOR.</b><br>Utilize tópicos. |                                          |                                                                                       |
|                                                                                                                                                      |                        |                                                                                                                      |                                          |                                                                                       |
|                                                                                                                                                      |                        |                                                                                                                      |                                          |                                                                                       |
|                                                                                                                                                      |                        |                                                                                                                      |                                          |                                                                                       |
|                                                                                                                                                      |                        |                                                                                                                      |                                          |                                                                                       |

### 3. CRONOGRAMA DO PROJETO

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

#### 3.1 Cronograma da Fase Ignition (principais eventos)

⇒

| 26/10/2021                                          | 08/11/2021                       | 10/11/2021         | 26/10 a 16/11                                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------------------------------------|
| Onboarding com a Equipe de Planejamento Estratégico | Reunião com o Diretor-Presidente | Evento de Abertura | Mapeamento de Informações e Análise Documental |

⇒

| 17/11 a 02/12/2021                        | 18/11 a 20/11/2021                                 | 01/12/2021               | 10/12/2021                                   |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|
| Questionário Eletrônico: Ponto de Conexão | Questionário de Autopercepção: Estratégia e Gestão | Workshop de Análise SWOT | Apresentação de Resultados da Etapa IGNITION |

#### 3.2 Cronograma da Fase Blueprint (principais eventos)

⇒

| 10/01/2022                           | 12/01/2022                         | 14/01/2022                         | 17/01/2022                       |
|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Workshop de Declarações Corporativas | Workshop de Objetivos Estratégicos | Workshop de Objetivos Estratégicos | Workshop de OKRs Organizacionais |

⇒

| 21/01/2022                       | 24/01/2022                       | 03/02/2022                       | 07/02/2022                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Workshop de OKRs Organizacionais | Workshop de OKRs Organizacionais | Workshop de OKRs Organizacionais | Refinamento dos Objetivos Estratégicos e OKRs Organizacionais |

⇒

| 08/02/2022                                                  | 10/02/2022                                    |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Validação dos Objetivos Estratégicos e OKRs Organizacionais | Apresentação de Resultados da Etapa BLUEPRINT |

### 3.3 Cronograma da Fase “Desdobramento de OKRs” (principais eventos)

⇒

| 17/03/2022                      | 17/03/2022                             | 21/03 a 31/03/2022                              | 18/04/2022                                     |
|---------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Reunião de Apresentação da Fase | Envio de Template Padrão para as áreas | Período de realização de Mentorias com as áreas | Reunião Final com a Diretoria Executiva (DREX) |

**Importante:** ao longo de toda a execução do projeto, ocorreram diversas reuniões entre a Equipe Consultora e a Equipe de Planejamento Estratégico, 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. Todos os documentos e registros gerados e consolidados podem ser verificados com a equipe de Planejamento Estratégico.

## 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 clientes.

#### 4.1.2 Visão

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

#### Complemento: Conceito de “Clientes”

Durante o processo de Revisão do Planejamento Estratégico para o ciclo de 2022, as pessoas participantes estabeleceram um amplo diálogo acerca da utilização do termo “Clientes”, como substituto de palavras tradicionalmente utilizadas pela Fundação Libertas, como “patrocinadoras, instituidores, participantes, assistidos e beneficiários”.

Após ampla discussão, pautada pela apresentação de argumentos e reflexões críticas coletivas, os participantes da reunião realizada no dia 14/01/2022, estabeleceram um conceito para o termo “Clientes”, intencionando que ele substituísse uma série de palavras e termos

até então utilizados, com o propósito maior de estabelecer-se uma comunicação facilitada e ágil, tanto internamente, quanto com os próprios públicos envolvidos.

Na sequência apresenta-se, o termo e a sua abrangência, escolhido:

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.*

#### **4.1.3 Fatores Críticos de Sucesso**

- Conhecer o perfil e se relacionar proativamente com os atuais e futuros 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 ampla revisão e refinamento, os **Objetivos Estratégicos** considerados pela Fundação Libertas são:

- **OE01** - Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos BD e crescimentos dos CD e instituído;
- **OE02** - Promover o equilíbrio atuarial e financeiro dos planos de saúde;
- **OE03** - Propiciar a gestão administrativa eficiente e eficaz;
- **OE04** - Elevar o nível de satisfação e a percepção dos clientes;
- **OE05** - Promover a transformação digital, desburocratizar e simplificar processos;
- **OE06** - Fortalecer o ambiente de Governança, Compliance e Riscos;
- **OE07** - Ser uma excelente empresa para se trabalhar e se desenvolver.

## 4.3 ONE PAGE STRATEGY



#### 4.4 OKRs Organizacionais

Após definidos os Objetivos Estratégicos, os OKRs Organizacionais estabelecidos são:

#### OE01 - PROMOVER O EQUILÍBRIO ATUARIAL E FINANCEIRO DOS PLANOS BD E CRESCIMENTOS DOS CDS E INSTITUÍDO

- 2 OKRs Organizacionais (anuais) associados

| OBJETIVO                                      | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                               | Resp. Key. |
|-----------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Melhorar a rentabilidade dos planos</b> | DINC       | Obter rentabilidade maior ou igual a meta mediana atuarial de cada plano BD                     | GPORT      |
|                                               |            | Obter rentabilidade (consolidada) maior do que a amostra da mediana da ADITUS                   | GPORT      |
|                                               |            | Implantar 100% da nova estrutura de carteiras de investimentos                                  | GPORT      |
|                                               |            | Implantar 100% das ações de Reparos Críticos / Imediatos, aprovados para a carteira de imóveis  | GEINV      |
|                                               |            | Implantar ferramentas de acompanhamento e projeção do passivo atuarial dos planos previdenciais | GERAT      |
|                                               |            | Obter rentabilidade maior ou igual a 112% do CDI, de cada plano CD                              | GEINV      |

| OBJETIVO                                                     | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                      | Resp. Key. |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Promover o crescimento dos planos CD e instituídos</b> | PRES       | Captar 2.000 participantes na MGS                                      | GEREP      |
|                                                              |            | Cumprir 100% do cronograma de fusão dos planos CDs                     | GEPRE      |
|                                                              |            | Planejar e desenvolver cronograma de ações de comunicação dos produtos | CCOM       |
|                                                              |            | Implantar 100% do cronograma de ações de comunicação dos Produtos      | CCOM       |
|                                                              |            | Captar 250 participantes VocêPrev                                      | GEREP      |
|                                                              |            | Atingir R\$ 19.149.303,00 de patrimônio no plano VocêPrev              | GEREP      |

## OE02 - PROMOVER O EQUILÍBRIO ATUARIAL E FINANCEIRO DOS PLANOS DE SAÚDE.

- 1 OKR Organizacional (anual) associado

| OBJETIVO                                                               | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                           | Resp. Key. |
|------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Reformular a estratégia de investimentos dos planos de saúde</b> | DINC       | Obter rentabilidade maior ou igual a 105% do CDI Planos de Saúde                            | GEINV      |
|                                                                        |            | Implantar ferramentas de acompanhamento e projeção do passivo atuarial dos planos de saúde. | GERAT      |

### OE03 - PROPICIAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA EFICIENTE E EFICAZ.

- 2 OKRs Organizacionais (anuais) associados

| OBJETIVO                                                                                      | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                                | Resp. Key. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Determinar as responsabilidades e prazos de cada área no que tange à gestão administrativa | PRES       | Acompanhar 100% das atividades fixas anuais (obrigações legais) de cada área e prazos de entrega | GCOMP      |
|                                                                                               |            | Revisar 100% das atribuições/responsabilidades das áreas                                         | GERHA      |

| OBJETIVO                                       | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                                      | Resp. Key. |
|------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. Otimizar a gestão de custeio administrativo | DINC       | Adesão de 1.000 CPF adicionais, para pagamentos mensais por meio do convênio de reciprocidade          | GECOT      |
|                                                |            | Variação real "0" entre despesas correntes propostas para 2023 e despesas correntes realizadas em 2022 | GECOT      |

### OE04 - ELEVAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES.

- 4 OKRs Organizacionais (anuais) associados

| OBJETIVO                                                             | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                          | Resp. Key. |
|----------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------|------------|
| 1. Elevar a satisfação dos clientes nos planos previdenciais e saúde | DISE       | Elevar o NPS em 10% - Pesquisa Previdência | GEREP      |

| OBJETIVO                                                                                 | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                  | Resp. Key. |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Fortalecer o Programa de Educação Financeira, Previdenciária e Atenção à Saúde</b> | PRES       | Desenvolver cronograma de ações do papo certo      | CCOM       |
|                                                                                          |            | Executar 100% do cronograma de ações do papo certo | CCOM       |

| OBJETIVO                                                                    | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                      | Resp. Key. |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. Promover a marca da Libertas para os atuais e potenciais clientes</b> | PRES       | Planejar e desenvolver cronograma de ações de comunicação dos produtos | CCOM       |
|                                                                             |            | Executar 100% do cronograma de ações de marketing                      | CCOM       |

| OBJETIVO                              | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                       | Resp. Key. |
|---------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. Fomentar os planos de saúde</b> | DISE       | Aumentar em 15% as adesões aos programas de promoção, prevenção e saúde | GEASI      |
|                                       |            | Instituir o monitoramento do Cuidado Integral do Idoso                  | GEASI      |

## OE05 - PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, DESBUROCRATIZAR E SIMPLIFICAR PROCESSOS.

- 4 OKRs Organizacionais (anuais) associados

| OBJETIVO                                           | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)              | Resp. Key. |
|----------------------------------------------------|------------|--------------------------------|------------|
| 1. Concluir as entregas do projeto ERP Previdência | DIAD       | Cumprir 100% cronograma Sinqia | GETEI      |

| OBJETIVO                                     | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)              | Resp. Key. |
|----------------------------------------------|------------|--------------------------------|------------|
| 2. Concluir as entregas do projeto ERP Saúde | DIAD       | Cumprir 100% cronograma Benner | GETEI      |

| OBJETIVO                                | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                   | Resp. Key. |
|-----------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 3. Otimizar e sistematizar os processos | DIAD       | Cumprir 100% do cronograma de mapeamento de Processos (projeto PFM) | GETEI      |
|                                         |            | Cumprir 100% do cronograma do projeto BPM                           | GETEI      |
|                                         |            | Concluir 10 projetos que potencializam a transformação digital      | GETEI      |

| OBJETIVO                                                         | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                       | Resp. Key. |
|------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4. Integrar o "SISTEMA" de GRC – Governança, Compliance e Riscos | PRES       | Implementar 100% do cronograma do módulo de Compliance                  | GCOMP      |
|                                                                  |            | Implementar 100% do cronograma do módulo de Riscos e Controles Internos | GECIR      |

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

- 2 OKRs Organizacionais (anuais) associados

| OBJETIVO                                                                        | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                                                                                                | Resp. Key. |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Aprimorar os processos de Governança, Riscos, Compliance e Auditoria Interna | PRES       | Executar 100% do cronograma para implantação da nova metodologia de avaliação de riscos e controles                                                              | GECIR      |
|                                                                                 |            | Desenvolver relatório completo de Riscos de Investimentos para divulgação interna mensal                                                                         | GECIR      |
|                                                                                 |            | Executar 100% do cronograma de Implantação do novo modelo do Relatório semestral do Conselho                                                                     | GECIR      |
|                                                                                 |            | Executar 100% das atividades previstas no PAAAI do ano corrente                                                                                                  | AUDIN      |
|                                                                                 |            | Executar 100% do cronograma de revisão dos normativos internos (Estatuto, Regimento Interno, Política de Governança e IN de Assessoria aos Órgãos de Governança) | GEJUR      |
|                                                                                 |            | Implantar 100% do cronograma do canal de denúncias da Entidade                                                                                                   | GCOMP      |



| OBJETIVO | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                    | Resp. Key. |
|----------|------------|----------------------------------------------------------------------|------------|
|          |            | Implantar 100% das ações anuais da agenda de governança e compliance | GCOMP      |
|          |            | Realizar 100% do diagnóstico para obtenção das ISO de compliance     | GCOMP      |

| OBJETIVO                                                                                                               | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                                                  | Resp. Key. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Obtenção/implantação de Selos de Autorregulamentação em Governança de Investimentos e Governança Corporativa</b> | PRES       | Cumprir 100% do cronograma de ações para estabelecer as bases para obtenção do selo de Governança de Investimentos | GECIR      |
|                                                                                                                        |            | Cumprir 100% das ações de melhoria para manutenção do selo em Governança Corporativa                               | GCOMP      |

## OE07 - SER UMA EXCELENTE EMPRESA PARA SE TRABALHAR E SE DESENVOLVER.

- 2 OKRs Organizacionais (anuais) associados

| OBJETIVO                                                    | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                   | Resp. Key. |
|-------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Qualificar e desenvolver continuamente as pessoas</b> | DIAD       | Capacitar 100% dos colaboradores nas competências foco no cliente e mindset digital | GERHA      |
|                                                             |            | Aumentar para 75% a adesão geral das reuniões de 1:1                                | GERHA      |

| OBJETIVO | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                    | Resp. Key. |
|----------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|          |            | Capacitar 100% das lideranças para atuar com excelência no modelo remoto de trabalho | GERHA      |

| OBJETIVO                                            | Resp. Obj. | KRs (KEY RESULTS)                                                                         | Resp. Key. |
|-----------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Promover o clima organizacional favorável</b> | DIAD       | Implementar o modelo híbrido de trabalho efetivo, com o mínimo de 80% de satisfação geral | GERHA      |
|                                                     |            | Elevar acima de 80% o índice de bem-estar geral                                           | GERHA      |
|                                                     |            | Alcançar 85% de satisfação geral nos indicadores de clima                                 | GERHA      |

#### 4.5 MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA

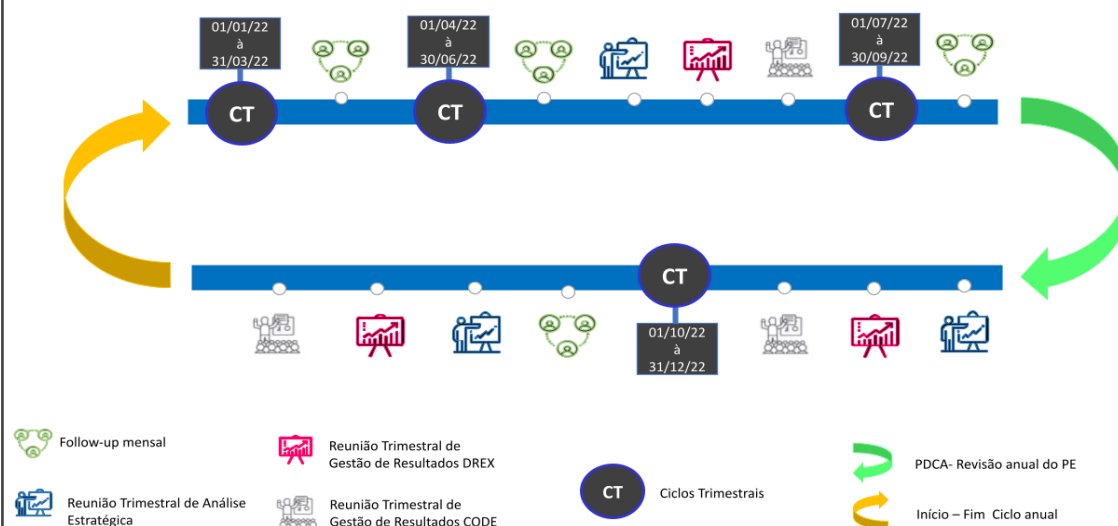
O Planejamento Estratégico, como importante instrumento norteador para o alcance dos objetivos e resultados, deve ser “vivo” e, para tanto, revisá-lo e monitorá-lo é uma necessidade constante.

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.

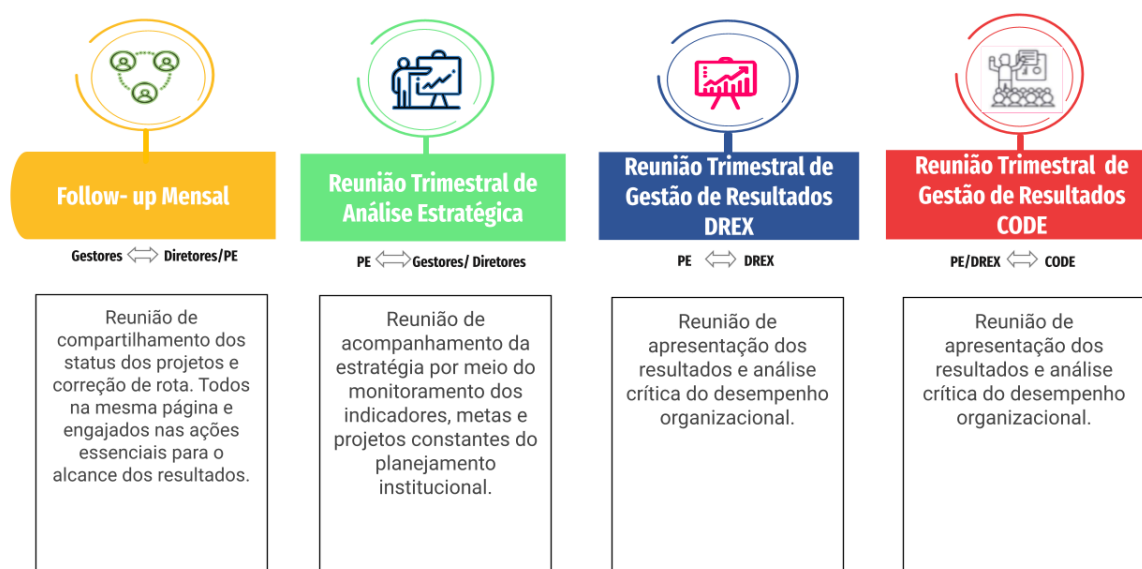
Dessa maneira, foi elaborado um modelo de gestão que consiste no seu acompanhamento e monitoramento, em vários momentos e pelos diversos níveis, reforçando, ampliando e disseminando, dessa forma, a cultura de planejamento estratégico por todos.

Demonstramos a seguir o modelo de gestão estabelecido, com o quadro esquemático apresentando os tipos de reuniões, como, quando e quem são os responsáveis pelo seu acompanhamento e monitoramento durante o ano de 2022.

## 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**

*“Com a intenção de gerar forças que elevem a Fundação Libertas a novos patamares de qualidade e prosperidade para os seus clientes, as propostas de melhorias e projetos propostos aumentam sua capacidade de gerar riquezas e bem-estar. A revisão do ciclo estratégico é um fator reforçador e renovador de esperanças de cumprimento das metas estabelecidas e para o bom planejamento de ações para o alcance dos Objetivos Estratégicos.”*

**Cesar Luiz Danieli - Diretor de Seguridade Social**

*“Para o bem de todos os participantes, assistidos, beneficiários e seus familiares, patrocinadores e instituídos, é fundamental que a Libertas planeje seus desafios e demandas. Este foi o principal propósito da revisão do Planejamento Estratégico 2022, priorizando seus projetos e ações para o curto e médio prazo.”*

*Trabalho coletivo que exigiu muito engajamento, foco e a participação da alta direção e dos colaboradores. PARABÉNS a todos e que os resultados possam ser concretizados e alcançados ao longo do período.”*

**José Maria dos Santos - Diretor de Administração**

*“O Planejamento estratégico da Libertas é uma importante ferramenta de Gestão, previamente discutida em todos os Fóruns, no qual é levado em conta todo o processo Sistêmico da entidade com objetivo da definição e monitoramento do que se pretende alcançar. É o caminho mais curto e eficaz para cumprirmos a nossa Visão e Missão na entidade.”*

**Rodrigo Barata - Diretor de Investimentos**

## **5.2 Gestores**

Os Gestores Fábio Corrêa e William Zanchetta foram convidados a expressar suas percepções acerca da revisão do Planejamento Estratégico para o período de 2022.

*“A partir de 2020, com a criação da remuneração variável, o Planejamento Estratégico passou a impactar diretamente na remuneração dos colaboradores, que nos fez refletir melhor sobre cada objetivo estratégico.*

*A trajetória nos remeteu para melhor compreensão dessa nova metodologia de OKRs. Foi necessária uma mudança de mindset cujo esforço exigiu mais transpiração que inspiração. Entendo que a atual metodologia, nos remete a uma nova forma de se pensar nas estratégias de forma macro, ou seja, com foco em resultados para organização, influenciando, inclusive, na cultura interna e na maior abrangência e pulverização de responsabilidades. Portanto, meu sentimento é que estamos recalculando a rota para um planejamento cada vez mais sólido e tangível.”*

**Fábio de Vasconcelos Corrêa - Gerente de Previdência e Arrecadação**

*“O Planejamento Estratégico deste ano foi muito bom, pois ter a iconee como mediadora nos possibilitou dar mais foco e esclarecimento em nossas metas. Sabemos que a Libertas tem grandes sonhos e objetivos de crescer e a cada dia se tornar uma empresa sólida, mas também sabemos que não conseguiremos fazer tudo de uma vez, e esse entendimento só foi possível pois o PE, com apoio da iconee, trabalhou muito bem esse entendimento com a liderança da Libertas.”*

**William Zanchetta - Gerente de Relacionamento**

## **5.3 Equipe de Planejamento Estratégico**

*“Em pequenos passos e com muitas mãos que se alcança o sucesso, ninguém constrói nada sozinho! Agradecemos a diretoria, conselheiros, lideranças na construção coletiva, a iconee pela parceria de sucesso, nessa jornada de revisão do Planejamento Estratégico 2022, 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**

*“O Planejamento Estratégico 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 do cenário externo. É de se destacar, ademais, o comprometimento e o alto nível de competência de toda a equipe da Fundação Libertas na revisão de seu planejamento, contribuindo sobremaneira 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 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 2022, 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 e ao alcance de sua visão organizacional.

Destaca-se que os resultados do Planejamento Estratégico consolidam 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 pontuar que grandes conquistas são possíveis quando as pessoas trabalham juntas, em colaboração e sintonia. Quando a inteligência coletiva da empresa é habilitada, os desafios são vencidos com mais assertividade e eficácia, e as oportunidades são endereçadas com maior protagonismo, eficiência e inovação.

Quando fazemos juntos, fazemos mais e melhor!

Até a próxima revisão...

**Equipe de Revisão do Planejamento Estratégico - 2022**