



ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DE DOENÇA DE CROHN E COLITE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2026

ESTRATÉGIA QUE
CONECTA **PROPÓSITO**,
CONHECIMENTO E
TRANSFORMAÇÃO.



FOCO



COLABORAÇÃO



RESULTADOS
SUSTENTÁVEIS

EDITORES

Eduardo Garcia Vilela
José Miguel Luz Parente
Rogério Saad Hossne



1. PREFÁCIO

Planejamento estratégico significa a intenção que uma organização tem em definir metas ou organizar iniciativas, compreender o contexto, alinhar pessoas, recursos e decisões em torno de um propósito comum, podendo desta forma escolher seu rumo. Em um contexto marcado por oportunidades, demandas crescentes por resultados sustentáveis e ameaças internas e externas, uma gestão mais organizada se materializa em instrumento essencial para transformar visão em ação.

Este texto tem como objetivo traduzir o planejamento estratégico por meio do seu principal instrumento: o mapa estratégico, organizado e elaborado em uma linguagem clara e prática, definindo a entidade, seus processos internos, focos de gestão e a sua ideologia. Estes quatro pilares do mapa traduzem enfaticamente os valores do GEDIIB.

Ao longo do texto, o leitor encontrará a história da construção deste planejamento e seu mapa, bem como conceitos que vão desde a educação do indivíduo que compõe uma organização até o crescimento sustentável da mesma e, da mesma forma, os componentes de cada pilar do mapa estratégico, incluindo suas ações e métricas.

Mais do que um exercício formal, gestão é um processo cotidiano. Fazer da gestão uma atividade secundária implica em riscos e o planejamento estratégico aqui apresentado é entendido como um processo contínuo, participativo e orientado à tomada de decisão. Seu valor reside na capacidade de promover foco, coerência e aprendizado organizacional, fortalecendo a governança e ampliando a probabilidade de alcançar resultados consistentes ao longo do tempo.

Que este material sirva como guia e inspiração para os futuros gestores e suas respectivas comissões e comitês, comprometidos em construir estratégias robustas, adaptáveis e alinhadas ao futuro que desejam criar no GEDIIB, elevando assim, o nome da Organização e sua estrutura organizacional.

Eduardo Garcia Vilela
José Miguel Luz Parente
Rogério Saad Hossne

2. INTRODUÇÃO

Estratégia é um conjunto de escolhas e renúncias de uma organização com vistas à melhoria do resultado e ao crescimento prolongado. Existem inúmeras escolas ou linhas de pensamento que oferecem hipóteses sobre o melhor caminho para uma organização chegar a estas escolhas, mas nos últimos anos estratégias baseadas em processos criativos, resultado de reflexões e, amparado por métodos científicos e analíticos tornou-se referência para sua construção.

A escolha por uma gestão mais profissional fez com que o GEDIIB fosse ao mercado para avaliar a empresa que seria a mais adequada para conduzir este processo e que, naturalmente, se encaixasse com o perfil da nossa organização. A Fundação Dom Cabral (FDC) foi escolhida ainda no ano de 2020 para conduzir o desenvolvimento da maturidade organizacional do GEDIIB, tendo em vista ser uma escola de referência global na área de educação de governança e gestão. Alguns números e informações foram importantes para esta decisão, Há mais de 15 anos ocupa o primeiro lugar no “ranking” em educação executiva na América Latina e está entre as 10 melhores escolas de educação executiva do mundo, segundo ranking Financial Times 2024.

Na ocasião, toda a diretoria do GEDIIB composta pelos seguintes integrantes: Rogério Saad Hossne, Eduardo Garcia Vilela, Lígia Yukie Sassaki, Genoile Oliveira Santana, José Miguel Luz Parente e Antônio Carlos da Silva Moraes, visibilizou oportunidade única de crescimento Institucional baseado na organização da gestão. Coube a mesma em conjunto com a FDC organizar o projeto em tr s etapas iniciais. A primeira foi iniciada no ano de 2021 e compreendeu o processo de diagnóstico e customização da atividade que seria elencada. Nesta etapa, a FDC realizou a leitura da identidade do GEDIIB e, o que ele faz e representa, perante a comunidade científica e a sociedade civil. Sob o aspecto da customização, seria fundamental a realização de um curso voltado para as necessidades da entidade e a FDC tem um nicho de atuação o desenvolvimento de cursos customizados. A segunda etapa foi marcada pela realização de workshops com a finalidade de consolidar conceitos de gestão e fazer treinamento, ainda no ano de 2021. Neste primeiro ano, as reuniões foram realizadas no modo on line. A terceira etapa, realizada ainda no ano de 2022 foi destinada para monitoria e construção do mapa estratégico do GEDIIB. Foram realizados encontros presenciais e on line. Nesta etapa foi trabalhada a ideologia na nossa organização, a análise estratégica e o planejamento estratégico per si.

Ainda no ano de 2022, foram realizadas ações visando a divulgação do mapa estratégico e seus desdobramentos. Foram feitas reuniões entre os membros da diretoria e foram dadas aulas expositivas para os membros da diretoria e das comissões permanentes e transitórias do GEDIIB.

Contudo, para que o Plano Estratégico pudesse ser executado plenamente, seria necessário seu gerenciamento. Gestão é uma atividade diária que exige controle/análise crítica dos processos, correção de rumo e revisão anual, a partir de métricas previamente estabelecidas.

Finalizadas estas etapas, bem como o mandato da diretoria, foi feita a transição administrativa, contudo somente dois anos depois, no ano de 2025, houve uma retomada do Planejamento Estratégico do GEDIIB junto a FDC. Foram realizados dois workshops presenciais, sendo o primeiro em uma das trêses sedes da FDC na sede da cidade Nova Lima/MG (Campus Aloysio Faria) e o segundo na cidade de Guarulhos (Hotel Marriot).

Participaram destes workshops os seguintes membros do GEDIIB:

Campus Aloysio Faria (Nova Lima/MG): Eduardo Garcia Vilela, Rogério Saad Hossne, José Miguel Luz Parente, Ligia Yukie Sassaki, Andrea Vieira, Sandro da Costa Ferreira, Marina Pamponet Motta, Marcelo Imbrizzi Rabelo, Ornela Cassol, Fátima Lombardi e Roberta Kawashima.

Hotel Marriot (Guarulhos): Eduardo Garcia Vilela, Rogério Saad Hossne, José Miguel Luz Parente, Gilmar Pandolfo Zabet, Ligia Yukie Sassaki, Sandro da Costa Ferreira, Rogério Serafim, Parra, Rafael Luis Luporini, Renata de Sá Brito Froes, Heinrich Bender Kohnert Seidler, Marina Pamponet Motta, Stefania Burjack Gabriel Campbell Fátima Lombardi e Roberta Nakamura.

O Mapa Estratégico foi revisitado, redefinido os valores, missão e visão da organização, assim como os focos de gestão e os processos internos. As métricas também foram reestabelecidas. Ainda em 2025, a FDC realizou tutoria para os colaboradores do GEDIIB no modo on line por meio de três sessões em dias distintos. Participaram Fátima Lombardi, Roberta Nakamura, Lilian, Ezequiel e Mateus. O objetivo desta parte do curso foi trabalhar a parte organizacional, incluindo os fluxos de gestão.

Eduardo Garcia Vilela
José Miguel Luz Parente
Rogério Saad Hossne

3. ORGANIZAÇÃO: EDUCAÇÃO, MODELO INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO E O MAPA ESTRATÉGICO

A eficiência de uma gestão se baseia em três focos: a educação, o modelo integrado de desenvolvimento organizacional e o mapa estratégico.

No início dos anos 2000, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) estabeleceu conceitos para um processo de educação eficiente que se baseia em marcos: aprender a conhecer para, aprender a fazer para, aprender a ser para, aprender a conviver e para, aprender a fazer melhor (Figura 1). A despeito de ter sido direcionado à aprendizagem infantil, estes conceitos passaram a ser aplicados às organizações, empresas e corporações.

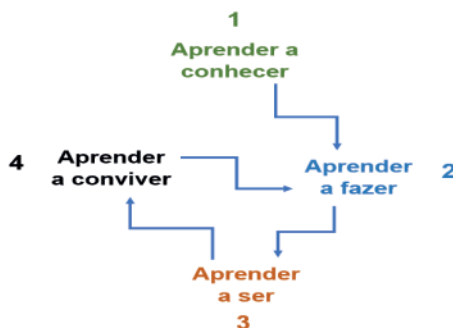


Figura 1. Os quatro pilares da educação organizacional

A educação organizacional dentro de uma entidade médica e de profissionais de saúde também é alicerçada por vínculos. Contudo, diferentemente de uma empresa, seja pública ou privada, os vínculos não são estabelecidos por remunerações. Na classe médica são reconhecidos os vínculos, empregatício (Consolidação das Leis de Trabalho - CLT), estatutário, prestador de serviço/pessoa Jurídica (PJ), médico autônomo, cooperado e residente. Nenhum destes vínculos se enquadra dentro da estrutura de uma entidade médica. Entende-se por vínculo em uma entidade médica a forma jurídica e administrativa pela qual um profissional de saúde está ligado a uma organização. Isto explica por que se faz necessário ter estatutos nestas entidades e algumas vão além, elaboram regimentos internos (manuais de compliance),

como é o caso do GEDIIB. O estatuto tem a função de ser o documento normativo máximo que organiza, regula e dá segurança jurídica ao funcionamento da entidade. Já o regimento interno tem a função de operacionalização e detalhamento daquilo que está previsto no estatuto, disciplinando o funcionamento cotidiano da entidade médica de forma prática e flexível. Ele atua como um instrumento complementar e subordinado ao estatuto.

O modelo integrado de desenvolvimento organizacional é sustentado por três pilares. O primeiro deles refere-se a equipe dirigente que tem a função de dar a direção, capacitar, acompanhar e orientar. O segundo refere-se ao coletivo, pois é fundamental existir uma mesma linguagem entre seus integrantes. A falta de denominadores em comum constitui-se em ameaça ao seu crescimento. E o terceiro pilar é a continuidade. Uma gestão termina, mas ela não pode ser baseada em eventos, mas sim em processos. O produto de uma gestão é a continuidade de seus processos. Estes três pilares são calcados pelo conhecimento operativo que se traduz pela capacidade de gerar transformações, isto é, modificar objetos. Ideias, transformam-se em projetos que por meio de ações viram operações (produtos).

O terceiro foco da gestão é o mapa estratégico (Figura 2). Por menor que seja uma organização, é requisito essencial ao seu crescimento a formulação de um planejamento estratégico a partir da construção do seu mapa. O mapa estratégico tem a função de traduzir a estratégia da organização em uma figura que apresente uma linguagem compreensível, integrada e comunicável, mostrando como os objetivos estratégicos se conectam para gerar resultados sustentáveis. Ele é um instrumento de alinhamento e execução da estratégia, muito utilizado em entidades institucionais, científicas e associativas - inclusive em sociedades médicas.

Estes focos de gestão contribuem significativamente para aquilo que é denominado de crescimento sustentável. Quando este termo é citado, implica em eficiência e capacidade da organização de se repensar e capacidade de executar a estratégia. A eficiência é importante, pois o crescimento faz com que as operações (projetos) pressionem a organização por aumento de custo, despesa e capital de giro. O repensar é necessário. Modelos estratégicos se esgotam e a organização precisa se reposicionar. No que tange a capacidade de executar estratégia, deve haver disciplina na execução das ações que estão no plano estratégico, correção de rumos durante a execução, alinhamento de processos, pessoas e tecnologia e, engajamento emocional das pessoas.

3.2 MAPA ESTRATÉGICO

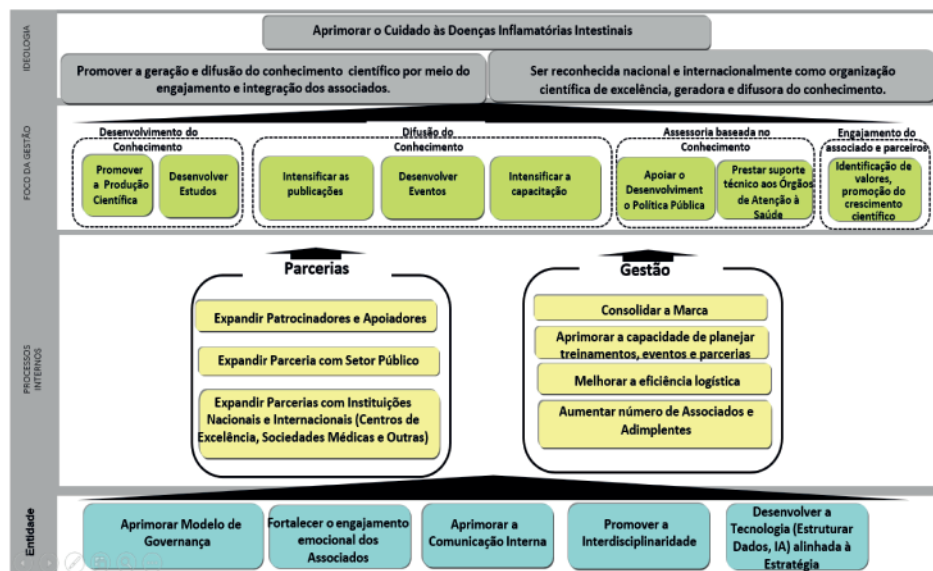


Figura 2. Mapa estratégico

A leitura do mapa estratégico deve ser feita a partir da coluna que descreve seus aspectos principais: Entidade, Processos Internos, Foco da Gestão e Ideologia. Para almejar a Ideologia, é necessário ter Foco de Gestão, que por sua vez, não acontece se não houver Processos Internos. Neste contexto, é necessário que a Entidade se baseie no aprimoramento do modelo de governança, fortalecimento do engajamento emocional dos associados, aprimoramento da comunicação interna, promoção da interdisciplinaridade e desenvolvimento e incorporação de tecnologia, por meio da estruturação de dados e utilização da inteligência artificial.

Na prática, 75% das implementações da estratégia são malsucedidas. Em 30% dos casos, os gestores não enxergam a necessidade de mudança, 20% não a executam e, 25% não chegam ao final. Historicamente, a execução da estratégia significava determinar o futuro e fazer grandes movimentos ousados. Atualmente, significa fazer um esforço por vezes descomunal, pôr a mão na massa e entregar resultados. A gestão é feita no dia a dia, ininterruptamente. Onisciência e envolvimento institucional são fundamentais. O gestor é o sujeito principal na execução da estratégia, contudo, o protagonista é o GEDIIB.

O mapa estratégico necessita de métricas. Cada ação deve ser mensurada, pois por meio dos números, gráficos serão gerados. Isto é peça fundamental para promoção de diagnósticos assertivos e mudanças de rotas ou não. Definir responsabilidades para execução do mapa também é elemento indispensável neste processo.

A partir de agora este documento vai tratar das ações dentro de cada quesito, do mapa estratégico, citar suas métricas e seus responsáveis. Iniciando pela Entidade per si, no item Aprimoramento do Modelo de Governança, faz-se necessário desenvolver o Índice de Maturidade de Governança. Constituem-se em suas dimensões a estrutura de governança (conselhos, comitês, estatuto, regimento), transparência e prestação de contas, gestão de riscos e compliance, estratégia e tomada de decisão, controles internos e ética e integridade. São responsáveis os integrantes da diretoria executiva e o setor jurídico da organização.

O segundo item, denominado de Fortalecimento do Engajamento Emocional dos Associados, é de responsabilidade da Comissão Admissão e Progressão dos Associados e suas métricas são compostas pelo número total e por categoria de associados, número de novos associados pós-SEBRADII por categoria de associado, porcentagem de adimplência pós-SEBRADII e ao final de cada ano contábil e número de ações e campanhas.

O Aprimoramento da Comunicação Interna, terceiro item, é função da Comissão de Comunicação e são suas métricas a contagem do número de acessos ao WEDOC, ao site do GEDIIB e a contagem do número de acessos do GEDIIB em Ação, o que possibilitará medir o alcance interno do seu poder de comunicação.

Para execução do quarto item, Promoção da Interdisciplinaridade, é de responsabilidade da Comissão Admissão e Progressão dos Associados. São suas métricas a porcentagem de eventos, comissões e comitês com mais de uma disciplina.

E, em relação ao quinto item, Desenvolvimento e Incorporação de Tecnologia, foram definidas como métricas o índice de aderência do cadastro às informações obrigatórias e o número de aplicações de IA no GEDIB, sendo responsável a Comissão Cadastro Nacional dos Pacientes.

Seguindo o fluxo do mapa estratégico, a entidade deve ter seus Processos Internos bem definidos. Fazem parte deste quesito os itens Parcerias e Gestão. Em Parcerias, são seus itens:

a) Expansão de Patrocinadores e Apoiadores e as métricas, o valor dos patrocínios em reais por evento e o número de patrocinadores e apoiadores por evento;

b) Expansão de Parceria com Setor Público e sua respectiva métrica é o número de parceiros públicos;

c) Expansão de Parcerias com Instituições Nacionais e Internacionais (centros de excelência, centros de cuidados em DII, entidades médicas e outras); são suas métricas o número de parcerias nacionais e o número de parcerias internacionais.

A Diretoria Executiva do GEDIIB é responsável pela execução destas três ações.

No que tange à Gestão, foram definidos quatro itens.

a) Consolidação da Marca, são suas métricas o índice (entende-se como índice, número) de alcance das publicações (mídias sociais - Instagram, Spotify e LinkedIn), número de visitas ao “site” do GEDIIB, número de acessos ao GEDIIB em Ação, índice de alcance do email marketing, número de acessos à Revista DIIALOGO e índice de alcance do WEDOC; o responsável é o Coordenador da Comissão de Comunicação;

b) Aprimoramento da Capacidade de Planejar Treinamentos, Eventos e Parcerias; as métricas são a porcentagem de cumprimento do cronograma dos eventos e porcentagem de cumprimento do orçamento; o Diretor Financeiro tem a responsabilidade sobre este item;

c) Melhoria da Eficiência Logística, sendo sua métrica a porcentagem do cumprimento do orçamento; o Diretor Financeiro tem a responsabilidade sobre este item;

d) Aumento do Número de Associados e Adimplentes e suas métricas são compostas pelo número total e por categoria de associados, número de novos associados pós-SEBRADII por categoria de associado, porcentagem de adimplência pós-SEBRADII e ao final de cada ano contábil e, número de ações e campanhas. Comissão Admissão e Progressão de Associados é a responsável.

Uma vez implementados os Processos Internos, almeja-se com isso alcançar os Focos de Gestão:

a) O primeiro é o Desenvolvimento do Conhecimento que tem como itens a Promoção à Produção Científica e Intensificação de Publicações; são suas métricas número de produções científicas nacionais em desenvolvimento,

número de produções científicas internacionais em desenvolvimento, número de consensos publicados, número de pareceres (posicionamentos) técnicos, número de livros e reedições publicadas; número de cartilhas de capacitação, número de artigos publicados em periódicos nacionais (JCR e PUBMED) e em periódicos internacionais (JCR e PUBMED), número de citações das publicações no Google Acadêmico e na Web Science e número de premiações. Sobre as publicações sob a forma de artigo faz-se necessário que em toda produção científica do oriunda do GEDIIB esteja escrito a seguinte terno on behalf of GEDIIB. A Comissão de Pesquisa e Desenvolvimento Científico é responsável por este item.

b) O segundo Foco de Gestão é Difusão de Conhecimento e fazem parte do mesmo para sua adequada execução o Desenvolvimento de Eventos e Intensificação da Capacitação. São suas métricas o número de eventos organizados a nível regional, nacional, internacional presencial e online, número de eventos apoiados pelo GEDIIB, índice de satisfação do evento organizado pelo GEDIIB e número de participantes nos eventos. A Comissão Científica é a responsável.

c) O terceiro Foco de Gestão relaciona-se à Assessoria Baseada no Conhecimento. O primeiro item deste foco é o Apoio Técnico aos Órgãos de Atenção à Saúde e utiliza como métricas o número de pareceres aos órgãos de atenção à saúde. São responsáveis por sua execução o Presidente do GEDIIB e a Comissão de Medicamentos e Acesso e Incorporação de Insumos. O segundo item trata do Apoio ao Desenvolvimento Política Pública e as métricas são número de eventos regionais e número de eventos nacionais relacionados à incorporação e acesso a medicamentos, índice de satisfação com os eventos e a porcentagem de associados que participaram em processos de acesso. A Comissão de Medicamentos e Acesso e Incorporação de Insumos é responsável por este Foco de Gestão.

d) O quarto Foco de Gestão propositadamente reforça a importância de um dos alicerces da entidade, o Engajamento do Associado e Parceiros. Este item faz parte dos princípios do sucesso do crescimento sustentável, pois mobiliza a liderança para atuar como patrocinador, converte estratégia em processo contínuo, alinha a organização à estratégia, transformando-a em tarefa de todos e traduz a estratégia em um modelo de gestão da performance. Constitui-se em ação dentro deste item a identificação de Valores e a Promoção do Crescimento Científico e são suas métricas o índice de engajamento (faz-se necessário realização de inquéritos direcionados), apuração sistemática do número de

associados aptos à progressão, número de atendimentos de associados pela secretaria executiva e tempo médio para efetivar a associação.

A organização tem na sua estrutura administrativa a secretaria executiva, o setor jurídico e setor de comunicação, que são responsáveis pelo abastecimento de todas as métricas conjuntamente como os responsáveis acima mencionados. A estrutura organizacional do GEDIIB atua ativamente no sentido de desenvolver processos e estabelecer fluxos para seu bom funcionamento, assim como em conjunto com a diretoria da entidade trabalha para captação e gerenciamento adequado dos recursos.

Todo processo construtivo do mapa estratégico conduz à ideologia da entidade, composta pela sua Missão, Visão e Propósito. Sua Missão é promover a geração e difusão do conhecimento científico por meio do engajamento do associado. Sua Visão é ser reconhecida nacional e internacionalmente como organização científica de excelência e difusora do conhecimento e seu Propósito é aprimorar o cuidado aos pacientes com doença inflamatória intestinal.

Ao trabalhar em prol de sua Ideologia, a organização fortalece seus valores: satisfação e orgulho daquilo que é e faz, transparência, integridade e ética, compartilhamento do conhecimento e experiência, participação, engajamento e ânimo associativo, credibilidade, confiança e respeito, fortalecimento da interdisciplinaridade, valorização das pessoas e atualização e crescimento científico.

MÃOS À OBRA!

Eduardo Garcia Vilela
José Miguel Luz Parente
Rogério Saad Hossne