



**HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS**



# 2018

Relatório de Sustentabilidade

# SUMÁRIO

- 4. Sobre o relatório
- 8. Mensagem da presidência
- 10. Destaques 2018
- 12. Nosso modelo
  - 20. Governança
  - 24. Mapa Estratégico
  - 26. Como nos relacionamos
- 28. Desempenho econômico
  - 31. Investimentos
  - 32. Novos negócios
  - 34. Consultoria
  - 35. Inovação
- 36. Desempenho social
  - 38. Cuidado centrado na pessoa, qualidade e segurança
  - 39. Instituto de Qualidade e Segurança (IQS)
  - 43. Avaliação da satisfação com os serviços prestados
  - 67. Instituto de Ensino e Pesquisa (IEP)
  - 70. Cuidado centrado no colaborador
  - 88. Responsabilidade social
- 96. Desempenho Ambiental
- 100. Índice de conteúdo GRI
- 105. Carta de Asseguração
- 108. Estrutura Organizacional
- 111. Agradecimento aos doadores



O relatório de sustentabilidade 2018 da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês é o décimo de um ciclo anual e foi desenvolvido de acordo com as diretrizes da GRI (*Global Reporting Initiative*). O período coberto por este relatório é de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018.

Neste ano, o Sírio-Libanês utilizou a diretriz GRI STANDARD, que foi lançada mundialmente em 2016. Desta forma, este relatório de sustentabilidade buscou responder a todas as questões do nível Essencial da nova diretriz. Para atender ao desafio, estabelecemos um método de cinco passos para a identificação dos temas relevantes de sustentabilidade da instituição, conforme descrito a seguir:

- ▶ 1 Análise dos direcionadores estratégicos
  - ▶ 2 Análise dos riscos e oportunidades para a sustentabilidade do setor de saúde
    - ▶ 3 Análise dos impactos frente à sustentabilidade
      - ▶ 4 Mapeamento e engajamento dos *stakeholders*
        - ▶ 5 Materialidade

[102-40, 102-42, 102-43]

## 1 Análise dos direcionadores estratégicos

Nesta etapa, foi feita a análise da estrutura de governança, dos direcionadores estratégicos e de documentos como políticas, relatórios e código de conduta.

## 2 Análise dos riscos e oportunidades para a sustentabilidade do setor de saúde

Identificamos todos os temas que foram discutidos no setor em 2018 e assim consideramos o Observatório ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados), materialidade SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*)\*, GRI (*Healthcare service*)\*\* e banco de dados Lanakaná\*\*\* – Setor Saúde.

\*A SASB é uma organização sem fins lucrativos americana que fornece padrões de divulgação de questões de sustentabilidade para empresas de capital aberto nos Estados Unidos. Em 2013, realizou um trabalho sobre materialidade na saúde identificando os principais temas de sustentabilidade apontados pelos *stakeholders* no setor hospitalar.

\*\*GRI (*Healthcare service*) é uma pesquisa mundial realizada pela GRI que apresentou os principais temas de sustentabilidade apontados pelos *stakeholders* do setor.

\*\*\*Lanakana, consultoria em sustentabilidade que dirigiu a materialidade e este relatório.

## 3 Análise dos impactos frente à sustentabilidade

O próximo passo foi extrair, a partir deste universo de questões, os impactos que são mais importantes para avaliar o desempenho de sustentabilidade do Sírio-Libanês. Para isso, 17 gestores de diversas áreas da instituição participaram da análise que considerou quatro categorias, descritas a seguir:

- Riscos: questões que podem representar risco para o Sírio-Libanês, no médio ou longo prazo;
- Legislação / regulamentação: questões que estão sendo moldadas ou em desenvolvimento com potencial de regulamentação;
- Setor de atuação: questões discutidas no setor de atuação;
- Oportunidade e inovação: temas em que existe o potencial para explorar as oportunidades e soluções inovadoras.

## 4 Mapeamento e engajamento dos *stakeholders*

O processo de mapeamento e engajamento dos *stakeholders*, assim como a matriz de materialidade, foram feitos em conjunto com a consultoria em relatórios de sustentabilidade GRI na saúde. O levantamento dos *stakeholders* a partir de 2019 será feito a cada dois anos.

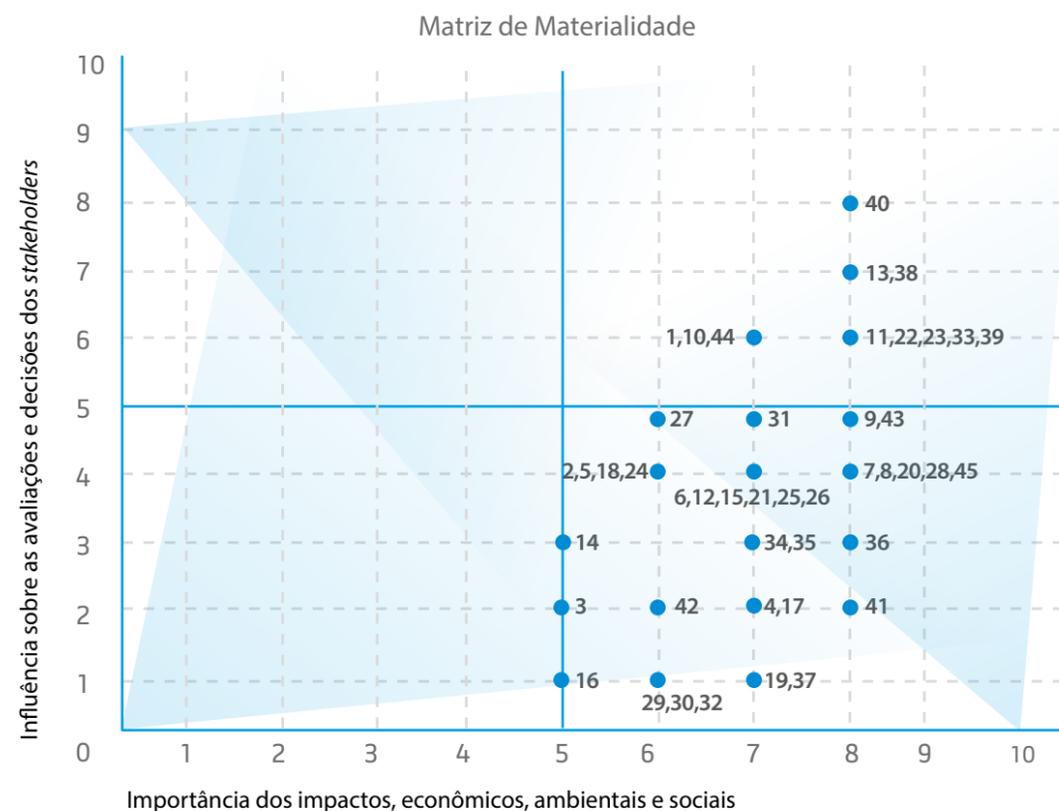
No processo desse ano foram identificados os seguintes grupos de *stakeholders*: colaboradores, corpo clínico, fornecedores, terceiros e pacientes.

O tipo de engajamento utilizado foi o de pesquisa eletrônica com todos os grupos de *stakeholders*, totalizando 178 questionários respondidos. Os temas da pesquisa foram definidos nas etapas 1 e 2 do processo descrito anteriormente e foram listados na legenda da matriz de materialidade.

## 5 Etapa 5:

## Materialidade

Considerando os resultados dos impactos de sustentabilidade identificados em relação ao resultado de engajamento, elaboramos a seguinte matriz de materialidade:



## Legenda

- |                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| 1. Desempenho econômico             | 17. Geral  | 31. Práticas de segurança                       |
| 2. Presença no mercado              | 18. Alimentação                                      | 32. Direitos dos povos indígenas e tradicionais |
| 3. Impactos econômicos indiretos    | 19. Mudança climática                                | 33. Acesso à saúde                              |
| 4. Cadeia de fornecedores           | 20. Emprego  | 34. Comunidades locais                          |
| 5. Modelo de remuneração            | 21. Relações trabalhistas                            | 35. Combate à corrupção                         |
| 6. Relacionamento com as operadoras | 22. Saúde e segurança no trabalho                    | 36. Políticas públicas                          |
| 7. Saúde corporativa                | 23. Treinamento e educação                           | 37. Concorrência desleal                        |
| 8. Inovação                         | 24. Diversidade e igualdade de oportunidades         | 38. Prevenção de doenças e promoção de saúde    |
| 9. Materiais (origem e uso)         | 25. Igualdade de remuneração entre homens e mulheres | 39. Filantropia                                 |
| 10. Água                            | 26. Retenção   | 40. Saúde e segurança do paciente               |
| 11. Energia                         | 27. Investimentos                                    | 41. Rotulagem de produtos e serviços            |
| 12. Emissões                        | 28. Não discriminação                                | 42. Comunicações e marketing                    |
| 13. Efluentes e resíduos            | 29. Trabalho infantil                                | 43. Privacidade do cliente                      |
| 14. Biodiversidade                  | 30. Trabalho forçado ou análogo ao escravo           | 44. Experiência do paciente                     |
| 15. Produtos e serviços             |  | 45. Humanização                                 |
| 16. Transporte                      |  |   |

[102-44, 102-47, 103-1]

Os temas materiais identificados referem-se a todas as unidades de negócio do Sírio-Libanês, conforme descritos na tabela:

Tema material	Público impactado	Impacto interno	Impacto externo
Desempenho econômico	Colaboradores, Corpo Clínico, Fornecedores, Pacientes, Terceiros	✓	✓
Água	Colaboradores, Corpo Clínico, Pacientes, Terceiros	✓	-
Energia	Colaboradores, Corpo Clínico, Pacientes, Terceiros	✓	-
Efluentes e resíduos	Colaboradores, Corpo Clínico, Pacientes, Terceiros	✓	✓
Saúde e segurança no trabalho	Colaboradores, Corpo Clínico, Terceiros	✓	-
Treinamento e educação	Colaboradores, Corpo Clínico, Terceiros	✓	✓
Acesso à saúde	Sociedade	✓	✓
Prevenção de doenças e promoção de saúde	Colaboradores, Corpo Clínico, Terceiros, Sociedade, Pacientes	✓	✓
Filantropia	Sociedade	✓	✓
Saúde e segurança do paciente	Colaboradores, Corpo Clínico, Terceiros, Pacientes	✓	-
Experiência do paciente	Colaboradores, Corpo Clínico, Terceiros, Pacientes	✓	✓

Não houve nenhuma limitação específica em relação ao limite estabelecido.

Este relatório consolida informações de perfil, gestão e desempenho financeiro, social e ambiental que evidenciam a responsabilidade em sustentabilidade da instituição. Dúvidas, sugestões, comentários ou críticas podem ser encaminhadas para o e-mail [institucional@hsl.org.br](mailto:institucional@hsl.org.br). [102-53]

As informações foram submetidas à verificação externa e a carta de asseguuração encontra-se ao final deste relatório. [102-56]



## > Mensagem da presidência <sup>[102-14]</sup>

O ano de 2018 foi especialmente importante para a história da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês. Concretizamos grandes avanços na ampliação dos nossos serviços à população brasileira.

Trabalhamos com muita dedicação para concluir a infraestrutura do nosso primeiro hospital fora de São Paulo, inaugurado no início de 2019. O Hospital Sírio-Libanês em Brasília leva à região Centro-Oeste atendimento completo, com o mesmo compromisso pela excelência que buscamos em tudo que fazemos.

Nosso modelo de medicina nos incentivou a criar outra iniciativa pioneira. A implantação do Programa Saúde Corporativa, com foco na atenção primária de colaboradores de empresas de vários segmentos, soma nossa experiência na promoção e prevenção da saúde, com excelência e calor humano, marcas desta instituição, desde a fundação.

É incessante o trabalho da Diretoria de Senhoras para assegurar os interesses da sociedade. Ao longo de quase 100 anos, trabalhamos para alcançar os nossos objetivos, e esse relatório resume parte das realizações, reforçando nosso compromisso com a transparência.

Sentimos muito orgulho em continuar germinando as sementes plantadas por nossas antecessoras. E sabemos que tudo isso é possível graças à dedicação e competência de nossos colaboradores, corpo clínico e voluntários. Agradeço a todos por contribuírem com essa trajetória de sucesso.

[Marta Kehdi Schahin, Presidente da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês](#)

# > Destaques 2018 <sup>[102-7]</sup>

Concluído o  
**Mapa Estratégico  
2019-2023**  
para todo sistema  
Sírio-Libanês

Consolidação do  
Conselho Consultivo  
de Pacientes  
para aperfeiçoamento da  
qualidade de atendimento  
e projetos de cocriação

Expansão do  
Pronto Atendimento  
Pediátrico

Constituição do  
Ambulatório de  
Segunda Vítima  
para atender colaboradores

Criação do  
Comitê de Bioética  
para analisar o cuidado com  
pacientes e familiares

**3 unidades**  
gerenciadas pelo IRSSL  
conquistaram acreditação ONA:

AME Dra. Maria Cristina Cury,  
Hospital Regional  
de Jundiaí (HRJ) e  
Hospital Municipal Infantil  
Menino Jesus (HMIMJ)

O Serviço de Reabilitação  
Lucy Montoro, localizado em  
Mogi Mirim, recebeu o  
selo acreditador da  
CARF International,  
formalizado em janeiro  
de 2019

Adoção da  
Fórmula de Valor **em Saúde**  
com abrangência ampliada para  
a pertinência, o desfecho clínico,  
a experiência do paciente e a  
redução do desperdício

Implantação do  
produto Saúde  
Corporativa  
com cerca de **24 mil**  
pessoas elegíveis  
e **8 unidades**  
externas implantadas

Criação do  
**Instituto de Qualidade  
e Segurança (IQS)**  
para integrar as melhores  
práticas de cuidado

**10 anos**  
do Centro de  
Cardiologia

**10 anos**  
do Instituto de  
Responsabilidade  
Social Sírio-Libanês  
(IRSSL)

**Brasília I e II**  
(oncologia e radioterapia)

**52.237**  
pacientes  
atendidos  
(25% maior  
que 2017)

**Brasília III**  
(todos os  
serviços)

**12.905**  
exames  
realizados

Finalização das  
instalações do  
**Hospital  
Sírio-Libanês**  
em Brasília  
para início da  
operação em 2019

1º curso de Pós-Graduação  
Lato Sensu em **Experiência  
do Paciente e Cuidado  
Centrado na Pessoa**,  
em uma parceria global inédita  
com o *The Beryl Institute*

## > Números

**16.679** pacientes operados  
na unidade Bela Vista

**25.754** internações

**95.756** pacientes atendidos  
no Pronto Atendimento

Atendimentos realizados:

**44.517** Oncologia Brasília  
**28.125** Oncologia Bela Vista  
**17.926** Oncologia Itaim  
**14.741** Radioterapia Bela Vista  
**14.067** Núcleos de  
especialidades  
**9.885** Radioterapia Brasília

**429.737** exames de imagem  
realizados\*

**R\$ 2,03** bilhões em receitas  
operacionais  
Crescimento de  
**3% sobre**  
**2017**

Ebitda de  
**R\$ 245** milhões, com  
margem de 12%  
**88,42% em**  
**NPS** (Net Promoter  
Score - índice de  
satisfação do paciente)

**474 leitos** operacionais

**6.805 colaboradores** ativos

**4.473 médicos**  
cadastrados no corpo clínico

\* Ressonância magnética, tomografia, ultrassonografia, raio X, mamografia, densitometria óssea, medicina nuclear (unidade Bela Vista)

Declaramos que as informações reportadas acima são passíveis de alteração, pois até a data da publicação do Relatório de Sustentabilidade 2018, o parecer final assinado pelos auditores sobre o Relatório de Demonstrações Financeiras ainda não havia sido publicado.



Nossa natureza é filantrópica

Somos uma instituição que considera o paciente no centro do cuidado

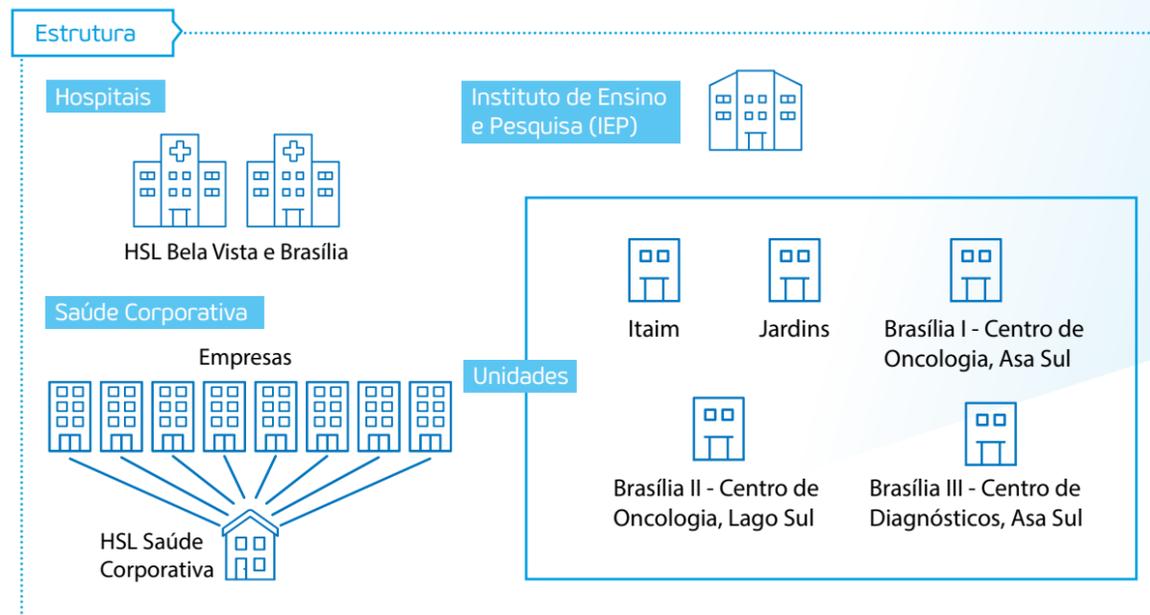
Valorizamos o lado humano acima de tudo

Atuamos na medicina de alta complexidade

Priorizamos a geração de valor para a saúde: ela é função de pertinência, do desfecho clínico, da experiência do paciente e da redução do desperdício

## > Sistema Sírio-Libanês

A Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês é a mantenedora do Sistema.



### Gestão de Organizações Públicas

- > AME Dra. Maria Cristina Cury
  - > Hospital Geral do Grajaú
  - > Hospital Municipal Infantil Menino Jesus
  - > Hospital Regional de Jundiaí
  - > Serviço de Reabilitação Lucy Montoro
- Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês (IRSSL)

### Projetos de apoio ao SUS

- > Capacitação de Recursos Humanos
- > Estudos de Avaliação e Incorporação de Tecnologias
- > Pesquisas de Interesse Público
- > Desenv. de técnicas e operação de Gestão em Serviços de Saúde
- > Projetos Assistenciais

### Integração com a Comunidade

- > Abrace seu Bairro
- > Ambulatórios de especialidades, em parceria com gestores públicos locais

[102-3]

O sistema Sírio-Libanês oferece assistência médico-hospitalar de excelência, sempre com um olhar humanizado e individualizado, em mais de 60 especialidades. Sua estrutura própria compreende três unidades em São Paulo – um hospital de alta complexidade na região da Bela Vista, uma unidade de medicina diagnóstica nos Jardins e uma unidade no Itaim Bibi com centro de oncologia, hospital dia, medicina diagnóstica e check-up. Em Brasília, são dois centros de oncologia, um centro de diagnósticos e, no início de 2019, um hospital completo.

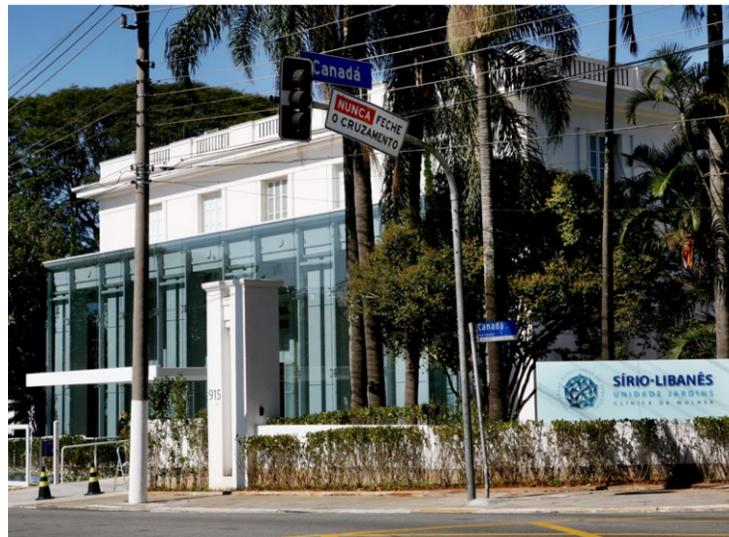
Brasília I, Centro de Oncologia, Asa Sul



Brasília II, Centro de Oncologia, Lago Sul



Brasília III, Centro de Diagnósticos, Asa Sul



Jardins



Itaim

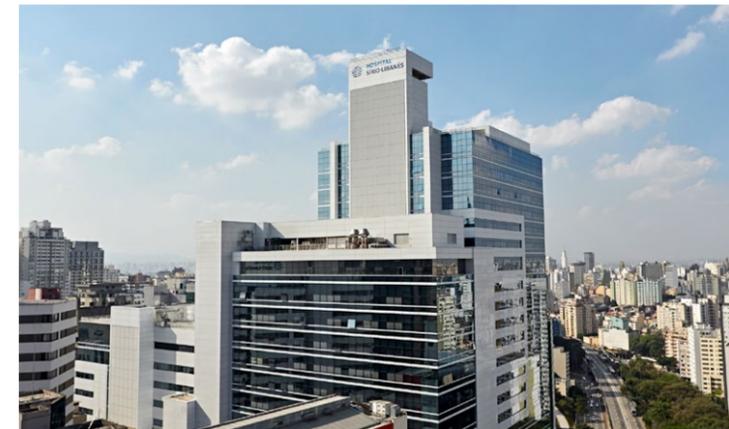


Hospital Sírio-Libanês em Brasília

Unidades Próprias	Serviços	[102-2]
São Paulo, Bela Vista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de internação (críticas e não críticas)</li> <li>• Pronto atendimento</li> <li>• Centro de diagnósticos</li> <li>• Centro cirúrgico</li> <li>• Banco de sangue</li> <li>• Banco de sangue de cordão umbilical e placentário</li> <li>• Laboratório de anatomia patológica</li> <li>• Hospital dia</li> <li>• Centros de especialidades</li> <li>• Núcleos de especialidades</li> <li>• Instituto de Ensino e Pesquisa</li> </ul>	
São Paulo, Itaim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas ambulatoriais em oncologia</li> <li>• Quimioterapia</li> <li>• Centro de diagnósticos</li> <li>• Centro de reprodução humana</li> <li>• Centro cirúrgico/hospital dia</li> <li>• Centro de acompanhamento da saúde e check-up</li> </ul>	

Unidades Próprias	Serviços	[102-2]
São Paulo, Jardins	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de diagnósticos</li> <li>• Serviço de aconselhamento genético</li> <li>• Centro integrado da saúde óssea</li> <li>• Consultas ambulatoriais</li> </ul>	
Brasília/DF Centro de Oncologia, Asa Sul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas ambulatoriais em oncologia</li> <li>• Quimioterapia</li> <li>• Radioterapia</li> <li>• Centro de diagnósticos</li> </ul>	
Brasília/DF Centro de Oncologia, Lago Sul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas ambulatoriais em oncologia</li> <li>• Quimioterapia</li> </ul>	
Brasília/DF Centro de Diagnósticos, Asa Sul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análises clínicas</li> <li>• Exames de imagem</li> </ul>	

A descrição completa de nossa atuação e de todas as especialidades médicas atendidas pelo sistema Sírio-Libanês estão em: [www.hospitalsiriolibanes.org.br/hospital](http://www.hospitalsiriolibanes.org.br/hospital)

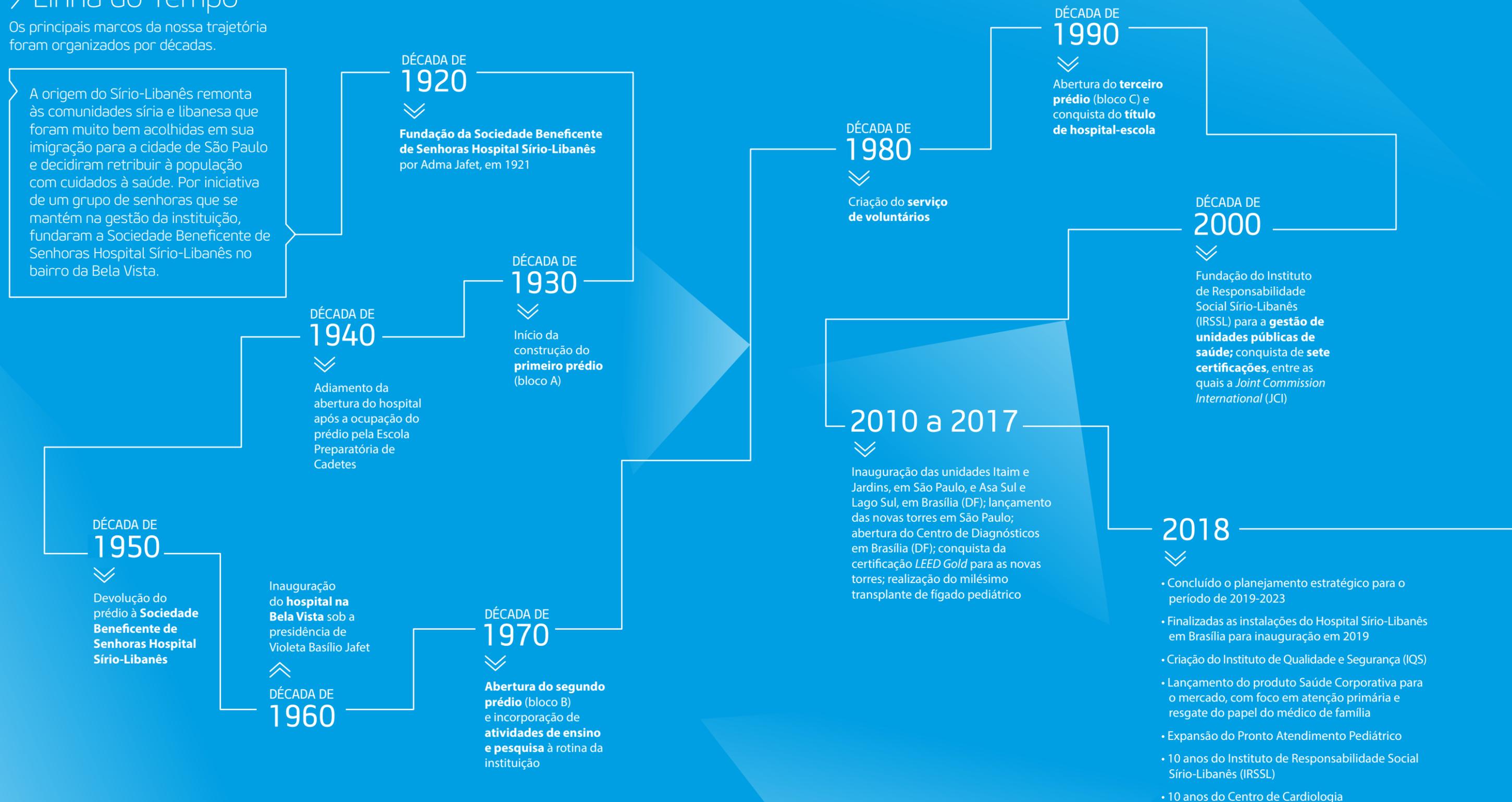


Complexo hospitalar, Bela Vista



## > Linha do Tempo

Os principais marcos da nossa trajetória foram organizados por décadas.



## Nosso propósito <sup>[102-16]</sup>

### Conviver e Compartilhar

Evoluímos para o conceito Conviver e Compartilhar com o objetivo de incorporar determinantes históricas de nossa instituição: o convívio da comunidade sírio-libanesa com o Brasil abriu espaço para o compartilhamento de uma instituição de saúde, em retribuição ao acolhimento recebido.

Quando convivemos, compartilhamos o que sabemos, o que fazemos, o que temos e principalmente o que somos. E quando compartilhamos algo, também recebemos dos outros o que eles têm para oferecer.

## Nossa visão

Convivendo e compartilhando, contribuimos para uma sociedade mais justa e fraterna

Ao conviver e compartilhar, exercitamos nosso potencial humano. Exercitamos nossa capacidade de sentir e agir em meio a contextos de diversidade. Nossa instituição abraça nações, cores, religiões, visões de mundo, gêneros, idades e condições econômicas.

## Nossa missão

Ser uma instituição de saúde excelente na Medicina e no cuidado, calorosa e solidária na essência

Nosso sonho maior é exercer uma atividade concreta e acionável, capaz de equilibrar a excelência na medicina e no cuidado (o que nos leva aos resultados que buscamos), o calor humano (a preocupação genuína com o outro, que humaniza as relações) e a solidariedade (que coloca todo esse conhecimento e cuidado dentro de um fluxo contínuo de compartilhamento e impacto social).

## Nossos valores

São as nuances de como nós convivemos e compartilhamos

### Busca

Sermos amanhã melhores do que somos hoje. O primeiro passo está dentro de nós. Está dentro de cada pessoa que busca ampliar sua consciência e melhorar suas práticas. Está dentro da instituição, que busca sempre inovar e acompanhar o conhecimento, os métodos e as tecnologias que ditam o futuro da saúde.

O Sírio-Libanês tem apreço pela descoberta e pelo novo. É uma instituição interessada no amanhã.

### Calor Humano

A empatia e o amor para com o outro. O ato de conviver revela quem somos. Ora fortes, ora vulneráveis, nessa dança de papéis estamos sempre aprendendo sobre nós e sobre o outro. E conviver torna-se muito mais fácil quando desenvolvemos a empatia: a capacidade de colocar-se no lugar deste outro e buscar sentir o que ele sente. Isso abre espaço para a oportunidade de tratá-lo como você gostaria de ser tratado.

### Excelência

A impecabilidade no exercício da Medicina e do cuidado.

Ao sermos buscadores e calorosos, entramos em um fluxo orgânico de excelência. Ela é o estado da arte de conhecer e cuidar, que quando caminham juntos e em harmonia entregam aos nossos pacientes e colaboradores a Experiência Sírio-Libanês. Nossa excelência não deve ser um peso a ser carregado, e sim o resultado natural de como nós fazemos o que fazemos.

### Solidariedade

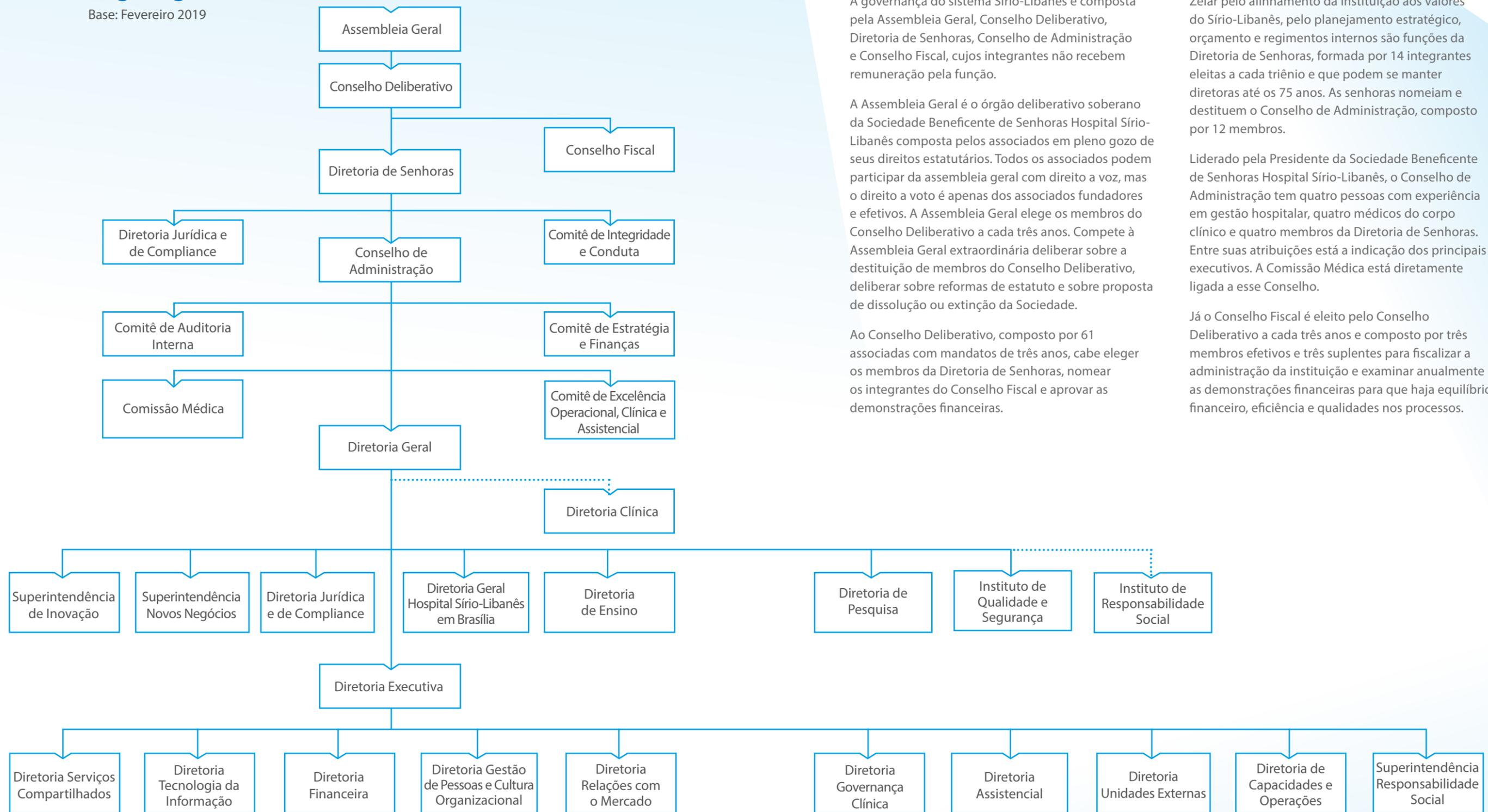
A essência de conviver e compartilhar com toda a sociedade.

ser uma instituição de saúde de excelência (o meio) nos permite realizar nosso Compromisso Social (a finalidade), atendendo pacientes menos favorecidos economicamente, qualificando instituições e serviços públicos e desenvolvendo profissionais de saúde que absorvam a essência Sírio-Libanês e compartilhem país a fora. Esta solidariedade que desenvolvemos como instituição começa em nós, na esfera individual. Trata-se da capacidade de sermos sensíveis ao entorno, à necessidade do próximo, vivendo intensamente o propósito de compartilhar o que sabemos, fazemos, temos e somos.

# > Governança <sup>[102-18, 103-2]</sup>

## Organograma

Base: Fevereiro 2019



A governança do sistema Sírio-Libanês é composta pela Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Diretoria de Senhoras, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, cujos integrantes não recebem remuneração pela função.

A Assembleia Geral é o órgão deliberativo soberano da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês composta pelos associados em pleno gozo de seus direitos estatutários. Todos os associados podem participar da assembleia geral com direito a voz, mas o direito a voto é apenas dos associados fundadores e efetivos. A Assembleia Geral elege os membros do Conselho Deliberativo a cada três anos. Compete à Assembleia Geral extraordinária deliberar sobre a destituição de membros do Conselho Deliberativo, deliberar sobre reformas de estatuto e sobre proposta de dissolução ou extinção da Sociedade.

Ao Conselho Deliberativo, composto por 61 associadas com mandatos de três anos, cabe eleger os membros da Diretoria de Senhoras, nomear os integrantes do Conselho Fiscal e aprovar as demonstrações financeiras.

Zelar pelo alinhamento da instituição aos valores do Sírio-Libanês, pelo planejamento estratégico, orçamento e regimentos internos são funções da Diretoria de Senhoras, formada por 14 integrantes eleitas a cada triênio e que podem se manter diretoras até os 75 anos. As senhoras nomeiam e destituem o Conselho de Administração, composto por 12 membros.

Liderado pela Presidente da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês, o Conselho de Administração tem quatro pessoas com experiência em gestão hospitalar, quatro médicos do corpo clínico e quatro membros da Diretoria de Senhoras. Entre suas atribuições está a indicação dos principais executivos. A Comissão Médica está diretamente ligada a esse Conselho.

Já o Conselho Fiscal é eleito pelo Conselho Deliberativo a cada três anos e composto por três membros efetivos e três suplentes para fiscalizar a administração da instituição e examinar anualmente as demonstrações financeiras para que haja equilíbrio financeiro, eficiência e qualidades nos processos.

## Comitês

Quatro comitês contribuem para as decisões estratégicas e para a gestão de riscos à saúde e segurança dos pacientes e às operações: de auditoria interna, de integridade e conduta, de estratégia e finanças e de excelência operacional, clínica e assistencial.

O Comitê de Auditoria Interna realiza reuniões mensais e responde para o Conselho de Administração e é formado por duas representantes da Diretoria de Senhoras, pela presidente da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês, um membro do Conselho de Administração e um médico. É sua função definir, aprovar e supervisionar o plano Anual de Auditoria.

Cinco membros compõem o Comitê de Integridade e Conduta para tratar das manifestações encaminhadas pelo canal de compliance. São eles: a presidente da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês, o diretor geral, a diretora jurídica e de compliance, um médico do corpo clínico e um membro externo independente.

O Comitê de Estratégia e Finanças assessoria o Conselho de Administração. O Comitê de Excelência Operacional, Clínica e Assistencial (antigamente chamado de Comitê de Produtividade e Pessoas) faz a gestão da assistência à saúde, analisa, revisa e define processos.

## Compliance

O programa de Compliance Sírio-Libanês tem como objetivo garantir que tanto a instituição quanto os seus integrantes atuem de forma ética, socialmente responsável e em cumprimento com as leis e políticas internas. As relações com os clientes, diretoria, colaboradores, fornecedores, agentes públicos, terceiros e demais partes interessadas foram revisadas e normatizadas pelo código de conduta reformulado em 2017. As orientações de conformidade foram aprimoradas para incluir a conduta esperada de parte a parte e assegurar respeito, lisura, transparência e imparcialidade nas relações. As práticas de compliance são geridas por políticas e pelo Canal de Compliance, lançado em 2018, e Comitê de Integridade e Conduta, que supervisiona o monitoramento realizado pela Diretoria Jurídica e de Compliance. Em 2018 foram analisados e investigados mais de 400 relatos feitos pelo Canal de Compliance, sendo que 60 relatos foram tratados pelo Comitê de Integridade e Conduta. Os casos mais simples foram tratados diretamente com as lideranças e com a área de Gestão de Pessoas. Um grupo de relatos foi a respeito de discriminação, sendo oito ocorrências relatadas no ano, número superior a 2017, quando foram registrados dois casos. Todos os relatos foram analisados e tratados pela instituição. Os colaboradores assistiram a uma encenação teatral como treinamento sobre compliance, que incluía temas como corrupção, conflito de interesses,



Equipe do teatro Sírio-Libanês, da Diretoria Jurídica e de Compliance durante as apresentações sobre código de conduta

assédio e discriminação. Entre as metas para 2019 estão continuar a realizar campanhas de conscientização com colaboradores e pacientes para reduzir o número de ocorrências e aumentar o índice de adesão dos colaboradores e médicos ao treinamento de Compliance; estreitar o relacionamento com o Corpo Clínico para garantir o seu engajamento ao programa de Compliance; e implementar o programa de Compliance nas unidades geridas pelo IRSSL.

## Gestão de Riscos [102-11]

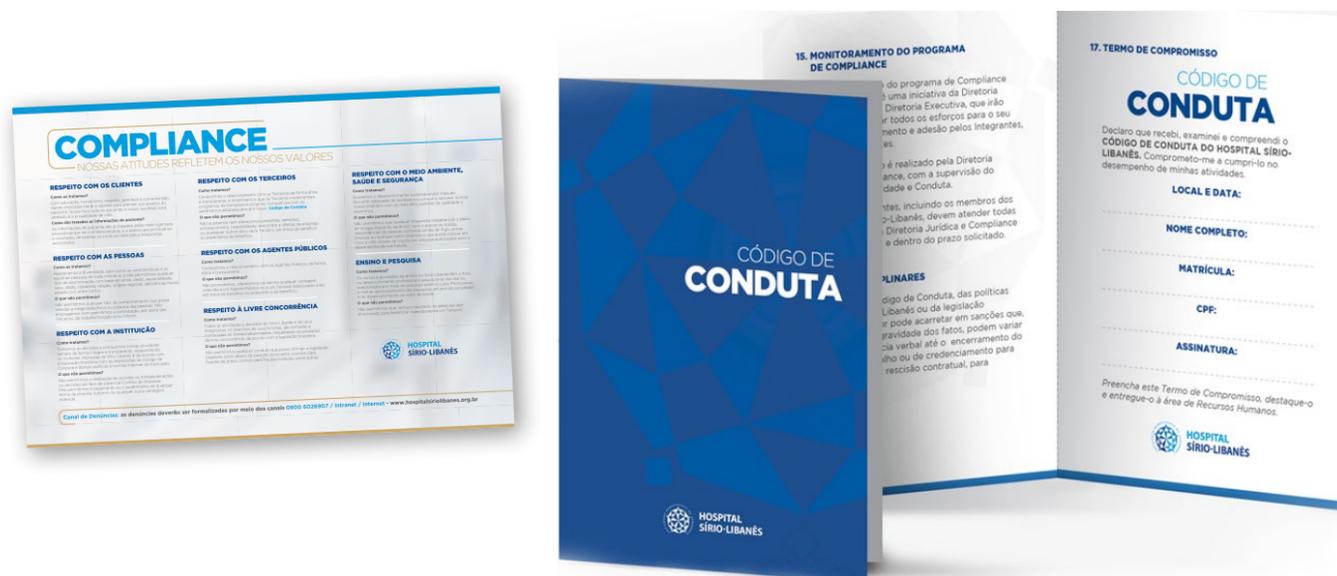
Duas frentes trabalham a gestão dos riscos institucionais, focando na identificação, prevenção e controle:

- **Auditoria Interna** – trabalha no nível dos processos em todas as áreas da instituição, sendo responsável por identificar prováveis riscos e por avaliar se os controles operacionais são efetivos, visando ajudar na criação de planos de mitigação dos mesmos.
- **Riscos Operacionais** – a gestão ocorre nas áreas assistencial, jurídica, compliance, segurança do trabalho, segurança da informação e ambiental. Os objetivos são identificar riscos operacionais e estratégicos, avaliá-los por métrica de impacto e frequência e criar planos de ação para garantir a sua previsibilidade, a redução do impacto e/ou da frequência.

Para 2019 será criada uma abordagem única para a gestão de riscos institucionais a ser seguida por toda a instituição.



Apresentação teatral sobre assédio e discriminação como treinamento a colaboradores



## > Mapa Estratégico

O propósito Conviver e Compartilhar, lançado em 2017, foi a base para o trabalho de transformação do negócio que, diante do cenário de competitividade externo, levou à construção do Mapa Estratégico 2019-2023. Para esse fim, foram analisados dados dos mercados nacional e internacional, cenários interno e externo, desempenho em saúde e relacionamento com *stakeholders*, tendo em vista projetar o crescimento desejado para o Sistema Sírio-Libanês.

O processo de construção do mapa estratégico contou com engajamento do Conselho de Administração, Diretoria de Senhoras e lideranças por meio de entrevistas e de três *workshops* conduzidos por consultoria externa. O documento oficial foi lançado no 2º semestre de 2018 e confirmou Propósito, Visão, Missão e Valores existentes, bem como

forneceu diretrizes para os movimentos estratégicos da organização a serem realizados nos próximos anos.

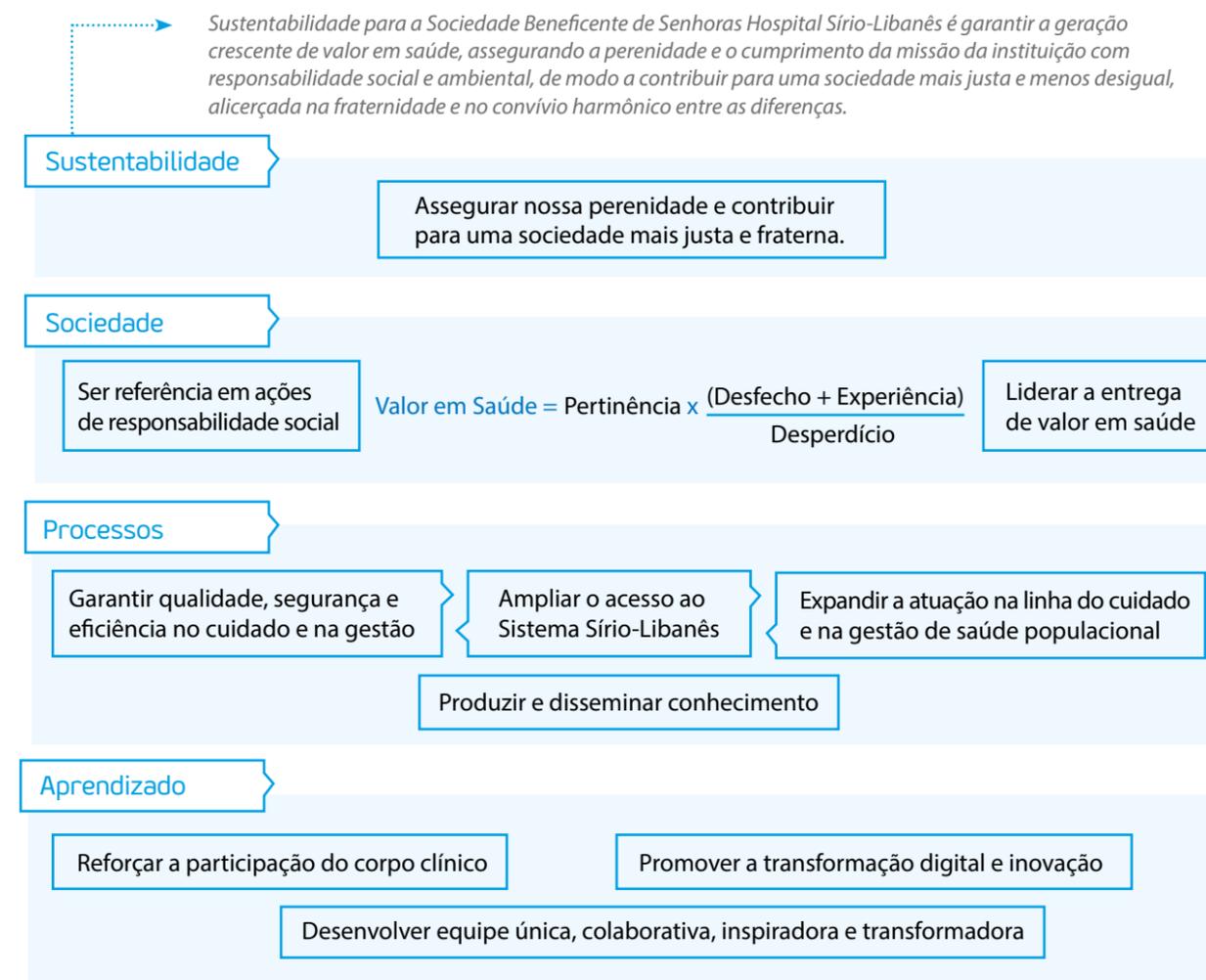
A meta até 2023 é chegar a um sistema de saúde completo, integrando atividades de atenção primária e prevenção, assistência hospitalar, diagnóstico e atenção pós-hospitalar, de forma coordenada e suportado por uma plataforma tecnológica que permita o cuidado efetivo do paciente em todo seu percurso assistencial.

Todas as unidades públicas sob gestão do Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês (IRSSL) foram avaliadas e receberão planejamentos particularizados, com o objetivo de implantar processos mais aderentes aos do Sírio-Libanês, potencializando a qualidade e a segurança dos atendimentos.

O Mapa Estratégico consolidou a visão integral da saúde e trouxe um olhar sistêmico para o bem-estar do indivíduo dentro do sistema Sírio-Libanês. Uma vez estabelecida essa perspectiva, o Sírio-Libanês assume um papel de distinção na sociedade brasileira e se posiciona entre as instituições de saúde mais importantes do país.



## Estratégia Sírio-Libanês 2019-2023



Dois objetivos compõem o direcionador de geração de valor para as sociedades, brasileira e internacional, e avançam para um entendimento de retorno mais abrangente, que vai além dos clientes do hospital e do mercado de saúde:

### 1. Ser referência em ações de responsabilidade social

O Sírio-Libanês adota postura proativa de contribuição para a sociedade, por meio de ações estratégicas como: gestão de equipamentos públicos de saúde; contrapartidas em projetos de apoio ao Sistema Único de Saúde (SUS) em parceria com o Ministério da Saúde (MS) e ações filantrópicas realizadas no entorno de nossas unidades, visando a melhoria das condições de vida da população em situação de vulnerabilidade social.

### 2. Liderar a entrega de valor em saúde

Valor em saúde significa adotar uma fórmula que começa na análise da pertinência da conduta médica adotada, aferida por um fator binário (0 ou 1), em que, caso um procedimento não seja efetivamente necessário, o valor produzido para esse paciente, independentemente do desfecho, será zero. Uma vez pertinente, o valor está diretamente relacionado ao resultado alcançado, uma combinação do desfecho clínico com a experiência percebida pelo paciente. Da mesma forma, o resultado é potencializado à medida que conseguimos eliminar todo e qualquer desperdício relacionado à prática assistencial.

A visão a longo prazo é gerar conhecimento pela somatória de resultados que permita ajudar prestadores de serviços de saúde a gerir custos, praticar medicina de alta qualidade e efetividade e, principalmente, melhorar a vida das pessoas.

## > Como nos relacionamos

### • Mercado

Para entregar valor aos pacientes foi fundamental expandir nossa atuação e garantir que eles sejam acompanhados ao longo de toda a linha do cuidado. Ampliamos a abrangência de nossa atuação na saúde suplementar, com clientes de Saúde Corporativa, produto lançado em 2018, mantendo nossa atuação no segmento *premium* de medicina de alta complexidade e nas especialidades estratégicas existentes.

### • Operadoras de Saúde

O Sírio-Libanês mantém relações justas com operadoras de saúde que motivaram, em 2018, o avanço em novos modelos de remuneração, como a transposição de margens de materiais para diárias e o desenho de um modelo inovador por orçamento ajustado com a Amil.

O novo Mapa Estratégico do Sistema Sírio-Libanês foi desenhado visando a retomada do número de beneficiários de Planos de Saúde e na capacidade de lidar com a entrada de capital estrangeiro em empresas concorrentes.

### • Fornecedores [102-9]

Em 2018, 4.000 fornecedores atenderam o Sírio-Libanês, gerando R\$ 1,36 bilhão em negócios nas diversas categorias.

A cadeia de fornecimento é constituída por empresas de equipamentos médicos, medicamentos, materiais médicos descartáveis, equipamentos de tecnologia, OPME (órteses, próteses e materiais especiais), serviços (*facilities*, manutenção de equipamentos, obras, etc).

As relações com a cadeia de fornecimento são pautadas pelo Manual de Relacionamento com fornecedores, documento que aborda itens como prevenção ao trabalho escravo e infantil, exigências legais, sanitárias, boas práticas de gestão, sustentabilidade e de respeito ao meio ambiente, entre outros.

Nossa instituição conta com duas plataformas de avaliação de desempenho de fornecedores de produtos:

- Plataforma GTplan - cujo módulo de avaliação busca agregar mais dinamismo e qualidade ao processo de análise das entregas, auxiliando o planejamento e o setor de compras, com integração automática de informações do ERP-TASY (base de ordens/pedidos de compra versus notas fiscais de recebimento digitadas;

- Plataforma Bionexo - realiza a gestão documental da instituição, em conformidade com os requisitos legais e sanitários.

Para fornecedores de serviços, duas análises cruzadas são realizadas para avaliar e monitorar os fornecedores:

- Plataforma Mercado Eletrônico - apoio na gestão de documentos de terceiros com mão de obra alocada e pontual com base nas certificações ISO 14001;
- Análise de risco - tem como objetivo principal evidenciar risco jurídico, financeiro e de imagem a ser avaliado antecipadamente à contratação.

Para os fornecedores dos grupos de materiais, medicamentos e OPME, utilizam-se os padrões técnicos de qualidade definidos pelo Grupo de Avaliação dos Fornecedores, composto por profissionais da instituição e de hospitais parceiros. Os demais grupos (nutrição, higiene, engenharia clínica etc.) seguem os critérios definidos pelo gestor e pela equipe da área. Grupos técnicos multiprofissionais participam da análise da qualidade dos insumos. A Comissão de Farmácia e Terapêutica (CFT) avalia a seleção de medicamentos e práticas que envolvem sua utilização; a de Padronização de Materiais (CPM) analisa a padronização de novos materiais descartáveis solicitados pelas equipes e homologa novas marcas como alternativas comerciais ou para substituição de produtos em falta no mercado.

Os prestadores de serviços atendem critérios técnicos de qualidade definidos em contrato, conforme acordo de nível de serviço (SLA) e requisitos das certificações ISO 14001. Em 2018 administramos contratos com:

- 41 empresas com mão de obra alocada  
1.506 funcionários cadastrados
- 331 empresas com mão de obra pontual  
618 funcionários cadastrados

A instituição avalia seus fornecedores com maior contingente de mão-de-obra e atividades que geram maior impacto ambiental, por meio da plataforma Mercado Eletrônico, que unifica e automatiza processos, como a gestão documental (saúde e segurança do trabalho, meio ambiente, risco solidário e subsidiário).

### • Marketing

O papel da área de marketing é fazer a gestão de marca, reputação e relacionamento, influenciando negócios para alcance de resultados e contribuindo para que o propósito do Sírio-Libanês seja percebido em todos os pontos de contato com os principais *stakeholders*, como colaboradores, médicos, operadoras e clientes. Em 2018, trabalhando de forma integrada a outras áreas da instituição, o marketing fez a gestão, com eficiência, de temas sensíveis, como a crise gerada pela greve dos caminhoneiros, definindo o posicionamento da instituição frente a esse fato, monitorando e acompanhando todo o processo.

A estratégia de imprensa focou em aumentar o relacionamento com jornalistas e oferecer pautas de forma proativa, o que resultou na publicação de importantes reportagens em veículos relevantes. Médicos e colaboradores do Sírio-Libanês também se tornaram fonte para diferentes temas do setor de saúde, o que reforçou nosso propósito de compartilhar conhecimento. Os resultados são expressivos: mais de 5 mil reportagens com conteúdo positivo publicadas na imprensa.

Nas redes sociais, a estratégia editorial dos canais do Sírio-Libanês foram revisitadas e a base de seguidores foi qualificada para refletir o público-alvo da instituição, o que aumentou o engajamento para os conteúdos publicados. Alguns dados:

- Mais de 11 milhões de acessos ao site do Sírio-Libanês
- 60 cursos do Sírio-Libanês Ensino e Pesquisa divulgados
- 30 mil pessoas impactadas em 121 eventos científicos e institucionais
- 600 publicações em nossos canais sociais
- Mais de 70 vídeos produzidos e armazenados no canal da instituição no YouTube

	9 lives (transmissões ao vivo de eventos e entrevistas)
Facebook	420 mil likes Mais de 41 mil compartilhamentos Mais de 12 mil interações
Instagram	quase 150 mil likes 1.300 interações
LinkedIn	50 mil likes 1 mil interações
Links patrocinados	17 milhões de impressões 416 mil cliques
Waze	50 milhões de impressões 107 mil navegações 116 mil cliques





[103-1,103-2,103-3]

Em um ano de cenário econômico desafiador e com investimentos em estruturas com maturação de médio e longo prazos, fechamos nossa margem EBITDA em 12%, sendo a 3ª maior dos últimos 10 anos da instituição. Totalizamos R\$ 245 milhões de EBITDA e R\$ 128 milhões de *Superavit*.

Em 2018, o PIB do país, que é a soma de todos os bens e serviços produzidos pela economia brasileira, apresentou crescimento de 1,30%, segundo o Banco Central. De acordo com o IBGE, o PIB brasileiro apresentou o 8º crescimento consecutivo, sendo que o setor de serviços cresceu 0,2%, em relação ao 3º trimestre de 2018, gerando R\$ 1,1 trilhão.

Inseridos no setor de serviços, nossa Receita Líquida ultrapassou o patamar de R\$ 2 bilhões em 2018, o que representou um crescimento de 3,1%. Efeitos como crise dos caminhoneiros, Copa do Mundo, eleições e um cenário macroeconômico desafiador tiveram influência para que o avanço não fosse maior.

Os custos de variáveis como materiais, medicamentos e repasses permaneceram com a mesma representatividade em relação à Receita Líquida. Sendo assim, atingimos

uma Margem de Contribuição de R\$ 1,27 bilhão o que equivale a margem de 63%.

No grupo de Despesas de Pessoal crescemos 11%, sendo 2,7% referentes ao acordo coletivo anual. Nos últimos anos investimos em estruturas para possibilitar avanços futuros. Em 2018, por exemplo, tivemos posições para o início do Hospital Sírio-Libanês em Brasília, estrutura do novo produto Saúde Corporativa; investimos em inovação com a criação do Laboratório de Inovação; tivemos contratações referentes à área hospitalar da Bela Vista, como o pronto atendimento pediátrico e o novo centro cirúrgico.

O balanço e o demonstrativo do resultado do exercício são auditados anualmente. O código de conduta reforça o compromisso deste tema material através do item "Controles financeiros e contábeis".

 tema material

> Desempenho econômico

Importante ressaltar também que, durante o segundo semestre, tomamos decisões referentes a revisões de estrutura com foco em eficiência administrativa, para atender os desafios macroeconômicos que surgiram. Trabalhamos não só a sustentação da nossa demanda atual, como também a ocupação de toda a nossa capacidade instalada potencial do sistema, em diversas frentes: a ampliação/implantação de unidades externas; o estabelecimento de parcerias para aumentar a originação de pacientes e a busca por novos negócios.

Nas Despesas Gerais o crescimento de 18% se explica principalmente por efeitos não recorrentes, como reversões de provisão no ano de 2017. Durante 2018

iniciamos o Projeto Eficiência que contribuiu fortemente para que nossas despesas recorrentes crescessem abaixo da inflação, estabelecendo uma nova governança e um novo patamar de gastos para 2019.

Para 2019 estão previstos cerca de R\$ 200 milhões em investimentos para a conclusão de grandes projetos iniciados em 2018, como inauguração do Hospital Sírio-Libanês em Brasília (R\$ 61,2 milhões) e reforma e ampliação de áreas como Pronto Atendimento Adulto, Raio X e Tomografia, Centro de Intervenção Guiado por Imagem e Hemodiálise (somando R\$ 30 milhões). Além disso, serão iniciadas grandes obras de ampliação da Medicina Nuclear (R\$ 17,4 milhões) e *retrofit* da unidade Itaim (R\$ 8,8 milhões).

### Demonstração de resultados (em milhares de R\$)

	2017	2018
Receitas operacionais	1.970.501	2.030.976
Custos com medicamentos, materiais e serviços médicos	(735.459)	(756.920)
<i>Superavit</i> bruto	1.235.042	1.274.056
<b>Despesas operacionais</b>		
Despesas com pessoal e encargos	(565.277)	(630.645)
Depreciações e amortizações	(75.650)	(88.834)
Despesas administrativas e gerais	(354.379)	(313.821)
Outras despesas operacionais e líquidas	33.618	(84.953)
Total de despesas operacionais	(961.688)	(1.118.253)
<i>Superavit</i> operacional antes do resultado financeiro	273.354	155.803
Despesas financeiras líquidas	(15.566)	(28.074)
<i>Superavit</i> do exercício	257.788	127.729

### DVA – Distribuição do valor adicionado [201-1]

	2017	2018
Custos operacionais	37%	37%
Salários e benefícios	29%	31%
Investimentos comunitários*	10%	7%
Remuneração de capital de terceiros	2%	2%
Pagamentos ao governo	0,5%	0%
<b>Total</b>	<b>79%</b>	<b>77%</b>
	<b>R\$ 1.543.778</b>	<b>R\$ 1.559.080</b>
Valor econômico retido (R\$) ("valor econômico direto gerado" menos "valor econômico distribuído")	R\$ 426.723	R\$ 471.895

\* Projetos do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS).

Declaramos que as informações reportadas acima são passíveis de alteração, pois até a data da publicação do Relatório de Sustentabilidade 2018, o parecer final assinado pelos auditores sobre o Relatório de Demonstrações Financeiras ainda não havia sido publicado.

## > Investimentos

Projeto/Atividade	Investimento (milhões de reais)	Breve descrição do investimento (tamanho, custo, duração)	Impactos atuais ou esperados (positivos/negativos)
Hospital Sírio-Libanês em Brasília	95 milhões	Desembolso na ordem de R\$ 95 milhões em 2018 (previstos R\$ 61,2 milhões em 2019) para abertura do Hospital Sírio-Libanês em Brasília, composto por infraestrutura de obras de alto padrão, equipamentos de última geração, mobiliário e tecnologia da informação.	Abertura do hospital em fevereiro de 2019, proporciona à população de Brasília e região atendimento hospitalar de alto padrão e qualidade, gerando mais de 500 postos de trabalho em seu primeiro ano de operação.
Tecnologia da Informação	10,7 milhões	Investimento em Segurança da Informação, evolução do sistema de atendimento e implantação da plataforma de saúde corporativa.	Garantia de uma melhor proteção de dados, evitando vazamentos de informações; proporcionando aumento da satisfação dos pacientes e controle de riscos assistenciais; acompanhamento ambulatorial do paciente e foco em prevenção.
Aceleradores Lineares	9,3 milhões	Radioterapias das unidades Bela Vista e Brasília equipadas com <i>TrueBeam™ Radiotherapy System da Varian</i> .	Oferta de solução avançada no tratamento do câncer. Trata alvos em movimento com precisão e velocidade avançadas e atua em ocorrências de câncer em qualquer lugar no corpo onde o tratamento de radiação é indicado, incluindo pulmão, mama, próstata, cabeça e pescoço.
Renovação do Parque Tecnológico	7,2 milhões	Renovação do parque de máquinas e equipamentos da instituição, priorizando a modernização e substituição dos itens próximos do <i>end of life</i> .	Garantia da utilização de modernos equipamentos, com segurança e conforto aos pacientes, estrutura adequada ao corpo clínico e excelência na operação da instituição.
Atualização Tecnológica da Endoscopia	6,4 milhões	Aquisição de equipamentos decorrente da inauguração do novo Centro de Endoscopia realizada no final de 2017.	Equipamentos de endoscopia de última geração, proporcionando aumento na segurança e qualidade do serviço prestado, além de ganhos de produtividade.
Reforma e ampliação do CIGI (Centro de Intervenção Guiada por Imagem)	5,9 milhões	Início da reforma e ampliação do Centro de Intervenção Guiada por Imagem (previstos R\$ 7,6 milhões em 2019), adequando a área aos padrões do hospital e ampliando estrutura de atendimento.	Modernização da área de atendimento, expansão da área (de 300 m <sup>2</sup> para 1200 m <sup>2</sup> ), novas salas de laudos, abertura de sala para terceiro angiógrafo e duas salas exclusivas para ultrassons intervencionistas.
<i>Retrofit</i> Raio X e Tomografia	5,05 milhões	Início do projeto de revitalização das áreas de Raio X e Tomografia (previstos R\$ 10,4 milhões em 2019). Obra prevista em cinco fases.	<i>Retrofit</i> das instalações, adequando e modernizando o espaço para maior conforto dos pacientes e melhorias nos processos, além de substituição de três aparelhos de raio X e dois tomógrafos.
Ressonância Magnética	4 milhões	Aquisição e instalação de nova Ressonância Magnética de 1,5 Tesla no Centro de Diagnósticos da unidade Bela Vista, contemplando, além do equipamento, apoio civil, instalações e blindagem de rádio frequência e magnética.	O equipamento possui redutor de ruído e um magneto menor, o que diminui a sensação de claustrofobia do paciente, proporcionando maior conforto na realização dos exames.
Ampliação e reforma da Hemodiálise	2,9 milhões	Início das obras de reforma e ampliação da área da hemodiálise (previstos R\$ 4,55 milhões em 2019).	Adequação do espaço aos padrões de qualidade do hospital e ampliação da área de atendimento de 17 para 25 pontos, aumentando a capacidade do setor para novos pacientes.
Ampliação do Pronto Atendimento Adulto	2,1 milhões	Início das obras de reforma e ampliação do Pronto Atendimento Adulto (previstos R\$ 7,5 milhões em 2019), sendo a 2ª fase do projeto (1ª fase de ampliação e reforma do PA Infantil realizada ao longo de 2017 e inaugurada no início de 2018).	Ampliação das áreas de consultórios e observação e melhorias na infraestrutura a fim de aperfeiçoar os fluxos operacionais e de pacientes, aumentando conforto e agilidade dos atendimentos.
	55,3 milhões	Outros (+ de 50 iniciativas)	

## > Novos negócios

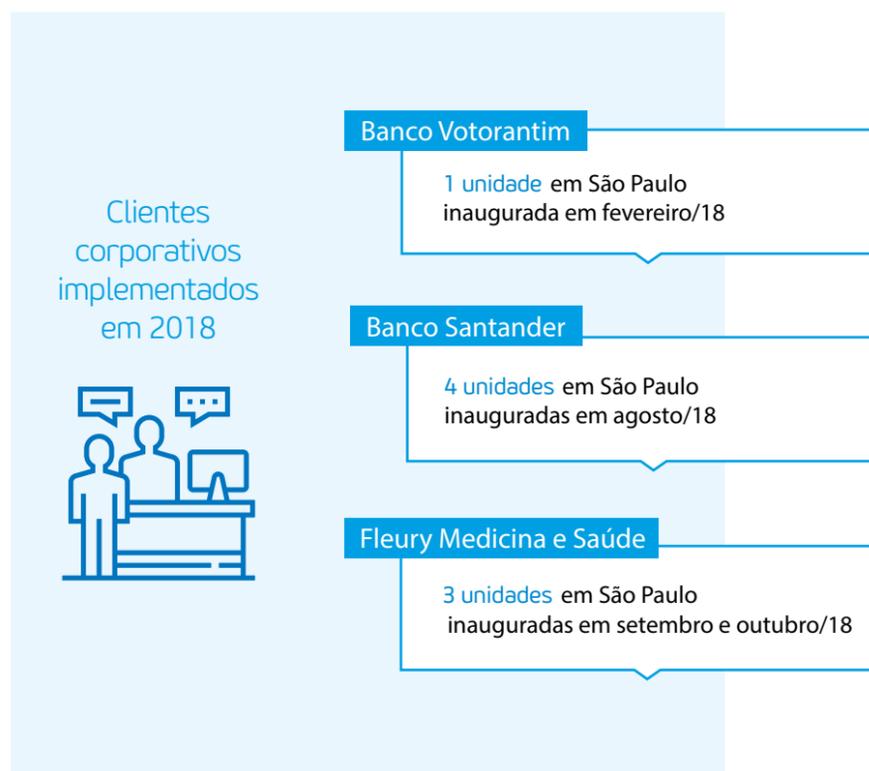
### Saúde Corporativa

Foi em 2018 que o Sírio-Libanês celebrou o primeiro contrato de prestação de serviço em Saúde Corporativa com foco em atenção primária, inaugurando sua primeira unidade dentro das instalações da empresa cliente para atender seus funcionários. Esse ambulatório médico leva a ambientação e o olhar de saúde e segurança do paciente do Sírio-Libanês, e aloca médicos de família e equipe multiprofissional com cuidado integral. A principal missão deste negócio é melhorar a saúde da população, oferecer um serviço de altíssima qualidade e reduzir custos assistenciais.

Concretizou-se, portanto, o desejo de adicionar valor à atenção primária e compartilhar com o mercado boas práticas de integração entre a

assistência e a saúde ocupacional, pilares do Programa Cuidando de Quem Cuida, uma iniciativa interna que permitiu ao Sírio-Libanês lançar esse novo produto ao mercado.

A tese é de que através de uma oferta mais completa, que vai além da medicina do trabalho, as pessoas se fidelizam a esses médicos, que os conhecem na integralidade, e a empresa possa reduzir os indicadores de absenteísmo por motivo de doença e sinistros do plano de saúde. Outros ganhos são a gestão efetiva da saúde do corpo funcional por meio de indicadores, a adoção de uma plataforma tecnológica que integra as informações ao longo da jornada do paciente e o alinhamento das ações com as operadoras de planos de saúde assegurando sustentabilidade.



### Hospital Sírio-Libanês em Brasília

O Hospital Sírio-Libanês em Brasília, inaugurado em fevereiro de 2019, é o primeiro hospital da instituição fora de São Paulo. O foco principal é o atendimento a pacientes do Centro-Oeste, do Norte e Nordeste do Brasil. Com mais de 30 mil m<sup>2</sup>, está localizado na Asa Sul da Capital Federal, próximo aos já existentes Centros de Oncologia e de Diagnóstico do Sírio-Libanês. Um edifício já construído, e que foi adequado para abrigar as instalações de um hospital de primeira linha, viabilizou o projeto com menor custo e mais agilidade.

O hospital possui capacidade máxima para 144 leitos de internação, sendo 31 de UTI, seis salas cirúrgicas e Pronto Atendimento. Conta também com um Centro de Diagnósticos para análises clínicas e exames de imagem.

Estamos próximos de completar 100 anos e a consolidação de nossa presença em Brasília enriquece o primeiro século de atuação. Nossa história em Brasília começou em 2011, na Asa Sul com a inauguração do primeiro Centro de Oncologia e que hoje realiza em média 3.360 atendimentos/mês. Em 2014, foi inaugurado o segundo Centro de Oncologia, no Lago Sul, que realizou em média 1.460 atendimentos/mês em 2018. Dois anos depois, em 2016, foi aberto um Centro de Diagnósticos, também na Asa Sul, que realiza em média 1.176 exames/mês, considerando análises clínicas e exames de imagem.

O hospital gerou mais de 500 empregos diretos, privilegiando os profissionais que moram na região, gerou também vagas indiretas contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.



### Pronto Atendimento Pediátrico

A expansão do Pronto Atendimento Pediátrico foi um dos projetos estratégicos do Sírio-Libanês em 2018 por dispor de um espaço exclusivo para atendimento a crianças, que permite uma melhor experiência a pacientes e familiares, além de ratificar o nosso compromisso com a qualidade assistencial e com o acolhimento.

Dobramos a capacidade de atendimento de crianças de 0 a 15 anos e 11 meses na unidade Bela Vista. Essa ampliação permite atendermos até 2.700 pacientes por mês, em uma área de 600 m<sup>2</sup>, especialmente elaborada para o atendimento infantil. Com investimentos de R\$ 6 milhões, o novo Pronto Atendimento Pediátrico funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana, e conta com um corpo clínico de 25 pediatras, além de equipes de retaguarda em diversas áreas de especialidades, como alergia, imunologia, pneumologia e onco-hematologia.

## > Consultoria

Uma das diferentes formas adotadas pelo Sírio-Libanês para exercitar o propósito de conviver e compartilhar é por intermédio de nossos serviços de Consultoria. Esta área tem a responsabilidade de colocar toda a experiência de nossa instituição à disposição do poder público, hospitais privados e organizações filantrópicas.

Diferente de serviços mais tradicionais de consultoria, temos uma preocupação genuína com a perenidade das melhorias e processos implementados, sempre desenvolvendo nossas iniciativas em parceria com as instituições apoiadas e associando a ações de desenvolvimento das equipes locais.

A Consultoria possui profissionais de excelência, com experiência reconhecida e capazes de desenhar projetos sob medida para as necessidades de nossos parceiros.

Dentre as principais frentes de atuação, destacam-se:

- Gestão em saúde
- Gestão de processo
- Gestão de projetos
- Gestão do ensino e da pesquisa
- Saúde populacional
- Qualidade e segurança
- Gestão da informação
- Estudos de mercado



## Projetos realizados pela área de consultoria em 2018

Cliente	Tipo	Projeto:	Objetivo
BANRISUL	Privado	Diagnóstico de instituições de saúde	Realizar o diagnóstico de 8 hospitais, distribuídos no estado do Rio Grande do Sul, com avaliação do Perfil Epidemiológico, Infraestrutura, Produtividade, Assistencial, Econômico Financeiro e Recursos Humanos, possibilitando ao Banrisul conhecer a atual situação dos hospitais e os planos de ação para aprovação de créditos.
Lafuente Grupo Empresarial (Bolívia)	Privado	Definição do modelo de hospital para a Nova Sta. Cruz	Estudo detalhado para a definição do projeto conceitual de um novo hospital para a região de Sta. Cruz de La Sierra.
Sanatório Migone (Paraguai)	Privado	Apoio ao Centro de Diagnósticos e Ampliação do Sanatório Migone	Assessoria para Implementação da Ressonância Magnética do centro de diagnósticos e revisão das plantas arquitetônicas para ampliação da instituição.
Secretaria de Saúde de Aparecida de Goiânia	Privado	Lean Six Sigma nas UPAs	Capacitação e implementação de <i>Lean Six Sigma</i> em 3 UPAs, para reduzir tempo de atendimento.
SESI - Bahia	Privado	Centro de Fisioterapia SESI-BA	Apoiar o SESI na estruturação do Centro de Reabilitação, através da definição das linhas de atuação, desenvolvimento de Protocolos Clínicos baseados em evidência, adaptados à realidade do Centro, bem como, capacitação dos profissionais conforme processos e protocolos definidos.
SESI - EZVIDA	Privado	Estudos Epidemiológicos para a RST – Rede Social do Trabalhador	Análise, proposição de programas e acompanhamento da saúde do trabalhador integrante da Rede SESI.
Unimed POA	Privado	Programa de Qualificação de Prestadores de Serviços de Diagnóstico	Implementar um processo de controle de qualidade das imagens e dos laudos das áreas de ressonância magnética e tomografia computadorizada, capacitar a equipe de radiologistas e avaliar protocolos e processos dos prestadores de serviços.
Vitória Apart	Privado	Capacitação e Coaching em DRG	Realizar diagnóstico situacional do sistema de documentação clínica e treinamento para codificadores, apoiar na estruturação de setor de Epidemiologia Hospitalar e na implementação do Conjunto Mínimo de Dados (CMD) e do Sumário Padronizado de Alta e oferecer suporte para a geração do banco de dados de saídas hospitalares no formato adequado para a operação e análises.
Hospital Beneficência Portuguesa de Porto Alegre	PROADI	Apoio ao equilíbrio econômico-financeiro do Hospital Beneficência Portuguesa de Porto Alegre	Realizar diagnóstico no Hospital Beneficência Portuguesa de Porto Alegre, envolvendo aspectos econômico-financeiros, dimensionamento de recursos humanos, perfil assistencial, estrutura física e papel na rede de atenção à saúde, visando a elaboração de um plano de ação para reversão do quadro atual.
Hospital Geral de Nova Iguaçu, Hospital Beneficente São Carlos e Hospital de Caridade de Três Passos	PROADI	Apoio ao equilíbrio econômico-financeiro de Instituições de Saúde Hospital Geral de Nova Iguaçu, Hospital Beneficente São Carlos e Hospital de Caridade de Três Passos	Realização de diagnóstico situacional das Instituições de Saúde indicadas pelo Ministério da Saúde, envolvendo avaliação do contexto atual, dos aspectos econômico-financeiros, da capacidade de produção e da Governança e dos Recursos Humanos, possibilitando a definição de ações de melhoria e recomendações.
Ministério da Saúde	PROADI	Lean nas Emergências	Reduzir a superlotação nas urgências e emergências de hospitais públicos e filantrópicos, buscando organizar fluxos internos para otimizar recursos, espaços e insumos, melhorando o tempo de atendimento, passagem e permanência do paciente.
Ministério da Saúde	PROADI	Sala Comando	Apoiar o Ministério da Saúde na implantação de uma sala de comando para acompanhamento centralizado de ações estratégicas e indicadores relacionados à saúde no Brasil.

## > Inovação

A necessidade de fazer frente às mudanças no mercado da saúde no Brasil e no mundo justificou a criação do Laboratório de Inovação da instituição que responde diretamente ao Diretor Geral. Sua implantação busca não somente identificar tecnologias e serviços emergentes como também criá-los, reforçando a visão do Sírio-Libanês como um agente de vanguarda da medicina e do bem-estar, priorizando a qualidade e a segurança dos pacientes.

Ainda em 2018, o Laboratório de Inovação deu curso a estudos nos temas de saúde digital, saúde populacional e engajamento do paciente, e investiu em uma estrutura física, inaugurada em 2019, para abrigar suas equipes. O objetivo do laboratório e das áreas parceiras é criar, testar e operar produtos e serviços que possam se tornar novas frentes de oportunidade para o mercado.

O trabalho no laboratório é realizado por um time de aceleração composto principalmente por designers, arquitetos, desenvolvedores e cientistas de dados, mas abrange a instituição como um todo. Muitas das iniciativas contam com o envolvimento direto de áreas como TI, de membros do corpo clínico e pesquisadores do hospital. Além disso, inclui o relacionamento com empresas de tecnologia e instituições de ensino do Brasil e do exterior.

Um Comitê de Inovação é responsável por propor tópicos a serem explorados, bem como avaliar e acompanhar as soluções geradas. Ele é composto pelo próprio time de aceleração, membros da diretoria, parceiros e representantes de diversas áreas, como TI, Experiência do Paciente, Instituto de Ensino e Pesquisa, Estratégia e Projetos. Com suas iniciativas, o laboratório segue a tendência mundial de aprimorar a qualidade da saúde e do cuidado, por meio da promoção da inovação.



Ao declararmos nosso compromisso social, assumimos a responsabilidade de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a preservação do meio ambiente e de conduzir nosso negócio visando o interesse coletivo.

Como uma instituição filantrópica estamos constantemente envolvidos em ações sociais com foco na saúde, razão primeira para nossa existência. No exercício pleno de nossas atividades de responsabilidade social, começamos pelos nossos colaboradores e pelo engajamento da comunidade vizinha às nossas instalações ou onde atuamos como parceiros. Todos funcionam como verdadeiros agentes multiplicadores de nossos valores e, assim, zelam pela qualidade de vida e pelo bem-estar social.

## > Cuidado centrado na pessoa, qualidade e segurança



Para nós, garantir a aplicação das melhores práticas exige atingir toda a operação, em todas as nossas atividades assistenciais ou de apoio, e em todas as unidades, visando obter os melhores índices de desfecho clínico e segurança do paciente, e posicionar o sistema Sírio-Libanês como referência de Organização de Alta Confiabilidade (HRO), que nada mais é do que estabelecer uma instituição de saúde segura, confiável e eficiente, com o paciente no centro do cuidado. Portanto, o cuidado centrado no paciente significa dar foco na pessoa e não na doença, por meio de uma visão integral de sua vida.

Vamos além do tratamento à doença. Nosso objetivo primeiro e principal são as pessoas, pois visamos sua qualidade de vida acima de tudo. Para conseguirmos de fato entregar valor aos pacientes, é fundamental expandir nosso raio de ação e garantir que eles sejam acompanhados ao longo de toda a linha do cuidado.

Isto reflete o desafio de ampliarmos nossa abrangência para a assistência integrada em três importantes momentos, conforme quadro a seguir:

### Assistência Integrada

Prevenção e atenção primária

Diagnóstico, tratamento e procedimento intra e extra hospitalar: Núcleos de medicina avançada e Centros de especialidades

Cuidado pós-agudo e longa-permanência

## > Instituto de Qualidade e Segurança (IQS)

O Sírio-Libanês evoluiu muito em 2018 em relação à experiência do paciente. Tanto que estruturou o Instituto de Qualidade e Segurança (IQS) com a unificação em uma única diretoria de cinco áreas fundamentais ao cuidado integrado. São elas: Experiência do Paciente, Qualidade, Gerenciamento do Risco Assistencial, Protocolos, Desfecho Clínico e Excelência Operacional. E trabalhando ao lado das

Diretorias Assistencial e de Governança Clínica, garantir a excelência de nossas práticas médico-assistenciais para sempre buscarmos novos patamares de desempenho. Por outro lado, o IQS almeja, em parceria com o Instituto de Ensino e Pesquisa, responsável pela produção e disseminação do conhecimento na instituição, contribuir para dar impulso à educação e pesquisa na área de qualidade e segurança.

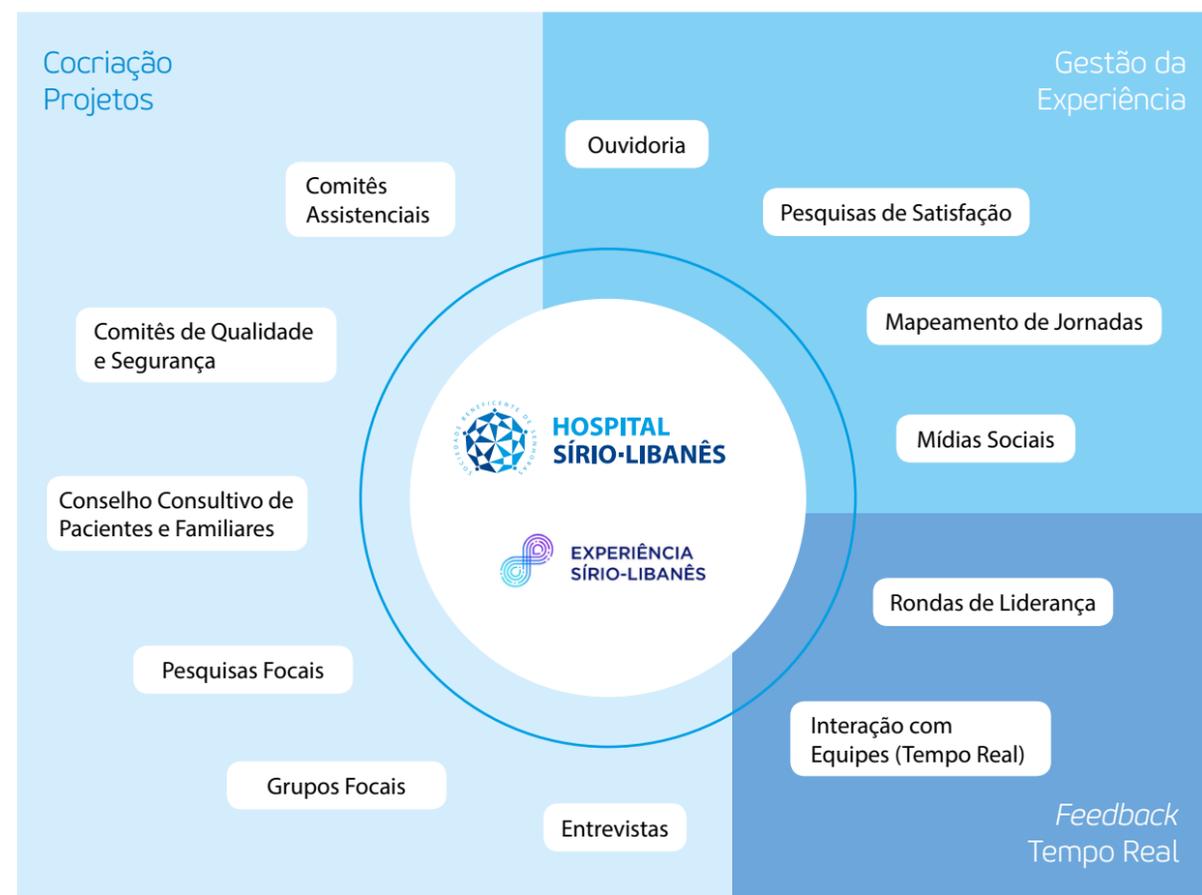
### Experiência do Paciente [103-1, 103-2, 103-3]

tema material

O Projeto Estratégico para implantação do Escritório de Experiência do Paciente começou a ser idealizado em 2016. O passo seguinte foi ampliar essa iniciativa para um Programa de Experiência do Paciente com ações matriciais em todas as Unidades de São Paulo

e Brasília, bem como no Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês.

A Experiência do Paciente Sírio-Libanês é monitorada por meio de um composto de ferramentas descritas no quadro a seguir:



### Os resultados da gestão da Experiência do Paciente ao longo do ano foram:

- Projeto Ouvidoria Ativa (mais eficiente e próxima dos gestores)
- Implantação da nova Pesquisa de Satisfação com Pacientes, cuja metodologia, além de aumentar a taxa de respondentes para 20%, permitiu uma visão mais detalhada da satisfação dos pacientes com as diferentes jornadas existentes na instituição: Internação, Centro de Diagnósticos, Consultórios, Pronto Atendimento, Centro de Oncologia, Centro de Reabilitação, *Check-up* etc.
- Revisão do Relatório de Indicadores de Experiência do Paciente, que integrou todos os canais de comunicação com nossos pacientes e seus familiares e trouxe os indicadores de Experiência do Paciente por área de atendimento, permitindo identificar os pontos fortes de cada área, bem como as oportunidades de melhoria e temas recorrentes entre os pacientes. Além disso, a análise estatística dos resultados e a integração com os projetos existentes, agregaram valor e auxiliam cada vez mais os gestores na tomada de decisão, no desenho e na priorização dos projetos de melhoria.
- Mudança na tratativa das manifestações nas Mídias Sociais, em especial para as postadas por pacientes no site Reclame Aqui.



### Os ganhos no engajamento de pacientes e familiares também foram expressivos. Entre eles, destacam-se:

- Ações focais compartilhando a perspectiva do paciente com sua participação em *workshops* e treinamentos, reuniões científicas e fóruns de discussão.
- Projetos institucionais conduzidos por metodologias distintas: pesquisas, grupos focais, participação de pacientes e familiares em projetos de melhoria, comitês e conselhos. O comitê de Experiência do Paciente auxilia nas decisões estratégicas do programa. O Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares, criado no final de 2017, ao longo de 2018 realizou atividades de cocriação para projetos institucionais, aplicando a metodologia *Experience Based Co-Design* (EBCD).

Ainda em 2018, lançamos o 1º curso de Pós-graduação Lato Sensu em Experiência do Paciente e Cuidado Centrado na Pessoa, em uma parceria global inédita entre o Sírio-Libanês e *The Beryl Institute*, com o objetivo de formar os futuros especialistas que trabalharão com o tema nas diversas instituições de saúde pelo Brasil.

### Assim como a evolução de nossa cultura de Cuidado Centrado na Pessoa, que contou com ações como:

- Entre janeiro a dezembro de 2018, o Projeto *Storytelling* contou 22 histórias sobre a Experiência Sírio-Libanês, sendo 16 em vídeos e 6 em relatos que geraram 22.015 visualizações na intranet e 1.829 no *Youtube*. Foram enviados aos colaboradores 35 e-mails marketing com média de 41% de visualizações.
- Reuniões e *workshops* com a liderança e colaboradores para alinhamentos conceituais e compartilhamento de boas práticas.
- Desenvolvimento e validação das metodologias para os treinamentos de *soft skills/comunicação* junto às equipes de desenvolvimento organizacional e cuidados paliativos.

### Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares

O Sírio-Libanês adota uma abordagem para planejamento, avaliação e revisão do cuidado, incluindo a perspectiva do paciente e do familiar por meio de um Conselho Consultivo. Esta conduta tem por objetivo desenvolver benefícios mútuos entre os pacientes, familiares, instituição e profissionais de saúde, e gerar parcerias para a cocriação em projetos e ações de melhoria. O Conselho se reúne em ciclos de 40 dias e os pacientes que receberam alta são convidados a participar.

Alguns integrantes do Conselho Consultivo de Pacientes da esquerda para direita: Dr. Marcelo Alvarenga, Eduardo Godinho, Marta Carvalho, Celina Dias, Jacyr Costa Junior, Maria Tereza Rodrigues, Marilda Esteves e Dr. Julio Cesar Garcia de Alencar.



A cada ano é feito um monitoramento qualitativo da opinião dos membros deste conselho, conforme demonstrado a seguir:

### Pesquisa de avaliação do Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares

	2017	2018
Costuma dar opiniões e sugestões para a instituição	88,2%	92,3%
A instituição está aberta a ouvir opiniões e sugestões	4,67	4,92
Recomendaria a participação no Conselho Consultivo para outros pacientes e familiares do Sírio-Libanês	9,88	10
Na sua opinião, qual o nível de interferência que os pacientes e familiares tem nos projetos de melhoria	3,47	4,58
<b>Como você avalia:</b>		
A qualidade geral dos cuidados	4,65	4,58
A segurança em todos os cuidados	4,35	4,50
A capacidade técnica dos profissionais	4,59	4,54
O acolhimento, relacionamento e empatia dos profissionais com os pacientes	4,82	4,77
A clareza dos profissionais nas informações sobre o tratamento e a disponibilidade para esclarecer as dúvidas	4,35	4,08
A inclusão das perspectivas dos pacientes nas discussões sobre o tratamento	4,19	3,85
A atenção para todas as necessidades individuais (físicas, emocionais, espirituais, sociais e culturais)	4,06	4,00

*Obs: As perguntas referentes à "Recomendação" (e fidelidade) seguem a metodologia do NPS e portanto, vão de 0 a 10. As demais perguntas, referentes à "Satisfação" seguem a escala de Likert, que vai de 1 a 5.*

Pela análise dos resultados da pesquisa, observa-se que os objetivos de melhorar a comunicação entre pacientes e instituição foram alcançados com ganhos nos quatro primeiros quesitos, de 2017 a 2018. Entretanto, a opinião dos membros do Conselho Consultivo sobre a assistência à saúde registrou alguns decréscimos, o que se explica pelo alto nível de exigência deste público e ao desafio de atender a todos, respeitando especificidades.



“É grande a importância que o Hospital dá para as coisas que são observadas por nós, membros do Conselho de Pacientes.

A escuta das colocações dos pacientes tem uma ressonância muito eficiente. A liderança do Sírio-Libanês tem bons ouvidos, uma vontade de participar incrível, é próxima e se mostra aberta a cada um de nós. O que gostaria de destacar é a predisposição dos executivos em entender e acatar as sugestões do Conselho de Pacientes para transformá-las em atitudes práticas. Tenho uma percepção de evolução, de que em conjunto com a gente, o hospital está aberto para repensar suas decisões. Gosto muito de participar e de ver o efeito concreto que é dado a nossa opinião.”

**Jacyr Costa, paciente membro do Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares**

“Agradeço muito por esta oportunidade maravilhosa de termos sido convidados para participar do Conselho de Pacientes! Desde então formamos um grupo maravilhoso, com objetivos e aspirações comuns, pautados em sugestões pertinentes, visando sempre manter a excelência e humanização no atendimento dos pacientes e familiares. E também a cada reunião, nossa amizade se fortalece, o que nos tem sido muito gratificante!”

**Marilda Messias Esteves, paciente membro do Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares**

## > Avaliação da satisfação com os serviços prestados

O Sírio-Libanês entende que a satisfação com os serviços prestados deve ser medida e acompanhada em vários momentos da experiência do paciente, desde processos formais como a pesquisa pós-alta como também durante a internação, como os quadros de biografia, projeto piloto de 2018 em alguns quartos dos pacientes para registro dos cuidados e do perfil da pessoa hospitalizada. Em suma, o relacionamento com pacientes, familiares, médicos e colaboradores é fundamental para garantir o sucesso da assistência à saúde e proporcionar bem-estar a todos envolvidos. Há também a clareza de comunicar direitos e deveres desta relação no Manual do Paciente, cujo teor pode ser acessado pelo site: <https://www.hospitalsiriolibanes.org.br/hospital/Documents/guia-paciente-hospital-sirio-libanes.pdf>

O processo de gestão pela Experiência do Paciente colaborou para a introdução de novos indicadores, como a Avaliação do Consumidor para Serviços Hospitalares e Sistemas Relacionados (HCAHPS), uma pesquisa de satisfação do paciente requerido por uma instituição internacional, a CMS, sigla em inglês para *Centers for Medicare and Medicaid Services*, para todos os hospitais nos Estados Unidos, e agora para o Sírio-Libanês. A pesquisa é para pacientes adultos internados, excluindo pacientes psiquiátricos.

Outra avaliação já presente no Sírio-Libanês é a metodologia *Net Promoter Score* (NPS), que avalia o nível de recomendação de clientes. O índice se mantém acima da média, mas observou-se uma pequena variação de um ano para outro:



### Indicadores HCAHPS 2018 (escala de 0 – 100)

Dimensões do HCAHPS	De abril a dezembro 2018
Comunicação do enfermeiro	87
Comunicação do médico	92
Receptividade da equipe	73
Gestão da dor	70
Comunicação sobre medicação	61
Ambiente hospitalar	77
Informação de saída	68
Transição do cuidado	68
Avaliação geral do hospital	84

Legenda:

- Comunicação do enfermeiro: respeito, habilidade de ouvir as demandas dos pacientes e capacidade de comunicação dos enfermeiros.
- Comunicação do médico: respeito, habilidade de ouvir as demandas dos pacientes e capacidade de comunicação dos médicos.
- Receptividade da equipe: resposta aos sinais de chamada e resposta às necessidades de ida ao banheiro.
- Gestão da dor: capacidade da equipe em diminuir a dor física dos pacientes.
- Comunicação sobre medicação: explicação sobre medicamentos para os pacientes.
- Ambiente hospitalar: limpeza e sossego do hospital.
- Informação de saída: sobre preparar pacientes para sair do hospital.
- Transição do cuidado: informações sobre o tratamento do paciente incorporadas ao sistema de registro médico já usado pela instituição
- Avaliação geral do hospital: avaliação hospitalar.

Serviço de Nutrição  
Escala (0 – 10) 8,00

O Serviço de Alimentação é avaliado separadamente, através de um questionário desenvolvido pelo próprio Sírio-Libanês no qual avaliamos toda a jornada do paciente.



A atuação da Ouvidoria em 2018 refletiu na opinião do público de relacionamento do Sírio-Libanês no site Reclame Aqui de maneira positiva e gradual ao longo do ano.

	2017	2018
Reclamações respondidas	100%	100%
Voltaria a fazer negócio	51,7%	77,6%
Índice de resolução	44,8%	82,8%

Pela Ouvidoria, os números comparativos entre 2017 e 2018 apontam decréscimo no número de manifestações com pequeno aumento das reclamações e grande diminuição no número de elogios:

**Reclamações**



**Elogios**



**Total**



**Nota do consumidor (0 a 10)**



O Call Center do Sírio-Libanês registrou um número maior de chamadas recebidas e atendidas em relação a 2017 pelo aumento do nível de serviço em 1,46% de um ano para outro. É considerado como nível de serviço a quantidade de ligações atendidas dentro de um determinado tempo em segundos. Outra conquista foi a diminuição do número de ligações abandonadas, fruto da redução em 2 segundos da espera. Uma ligação abandonada caracteriza-se pelo atendimento telefônico não imediato à chamada, o que gera fila de espera, que faz com que algumas pessoas decidam não esperar e acabam desistindo da ligação.

**Qualidade [103-1, 103-2 - 103-3]**

A área de qualidade utiliza a metodologia Ciência da Melhoria do *Institute for Healthcare Improvement* (IHI). O método é composto por três questões fundamentais: o que queremos melhorar (objetivo)? Como saberemos que uma mudança é uma melhoria (indicadores)? Que mudanças podemos fazer que resultarão em melhoria? (ideias de mudança). Durante o ano de 2018, a instituição fomentou a capacitação de diversos colaboradores estratégicos no curso de formação de Especialista em Melhoria, do *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), com duração de 1 ano e vinculado a projetos de melhoria. Neste ano, alguns dos projetos desenvolvidos foram:

- Como estimulando *Joy in the Work* nas unidades semi-críticas;
- Diminuindo as lesões por pressão nas UTIs;
- Melhorando a segurança do centro cirúrgico;
- Aprimoramento do Protocolo de identificação e tratamento da Sepsis no Pronto Atendimento e disseminação para todo o hospital.

Todos esses projetos fomentaram indicadores de processo e resultado, e foram apresentados em simpósios e congressos como exemplo de *Quality Improvement*.

Os exemplos dos resultados com a aplicação da Ciência da Melhoria, são:

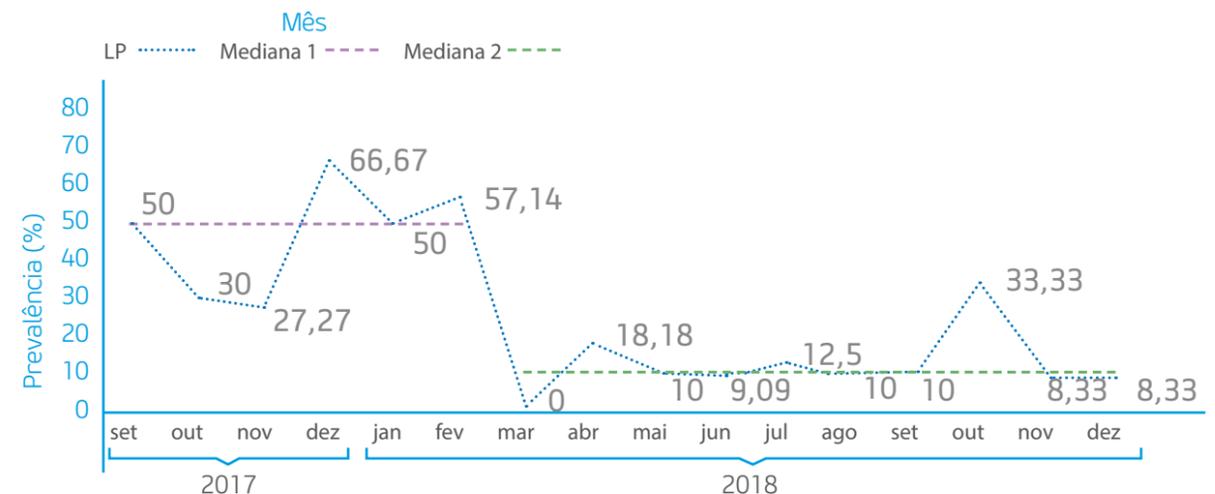
**Redução da taxa de lesões por pressão na UTI Cardiológica**

O projeto de redução de lesão por pressão realizado na UTI Cardiológica da unidade Bela Vista coleta dados

mensalmente desde setembro de 2017, momento em que a mediana da prevalência de lesão por pressão encontrava-se elevada (50%). Assim, foi proposto o desafio de redução de 50% para 25% da prevalência de lesão por pressão no setor. Em março de 2018, as ideias de mudança foram testadas utilizando-se a ferramenta PDSA, de testes rápidos e em pequena escala, realizados previamente à implementação. Entre as ideias, inseriu-se um paciente transplantado cardíaco que havia recebido cuidados referentes à prevenção de lesão por pressão na unidade do projeto como integrante do time para participação ativa nas decisões do projeto. Os resultados apontaram uma redução de 81% na prevalência de lesão por pressão da UTI Cardiológica (mediana pré-intervenção de 50% para uma mediana pós-intervenção de 10%), representada no gráfico abaixo. Dentre os fatores de sucesso desta redução e que serão observados em um plano de implementação sustentável estão:

- Engajamento: reconhecimento e valorização da equipe do projeto e equipe local; participação do Comitê de Pele presente na instituição para definição das melhores práticas a serem seguidas;
- Pacientes e familiares: envolvimento dos pacientes e familiares no cuidado;
- Transparência e cultura de segurança: transparência no compartilhamento dos resultados e próximos passos com a equipe local;
- Padronização dos processos: padronizar os processos de prevenção de lesão facilitando o cuidado e adesão às melhores práticas.

**Prevalência de Lesão por Pressão adquirida na UTI Cardiológica**

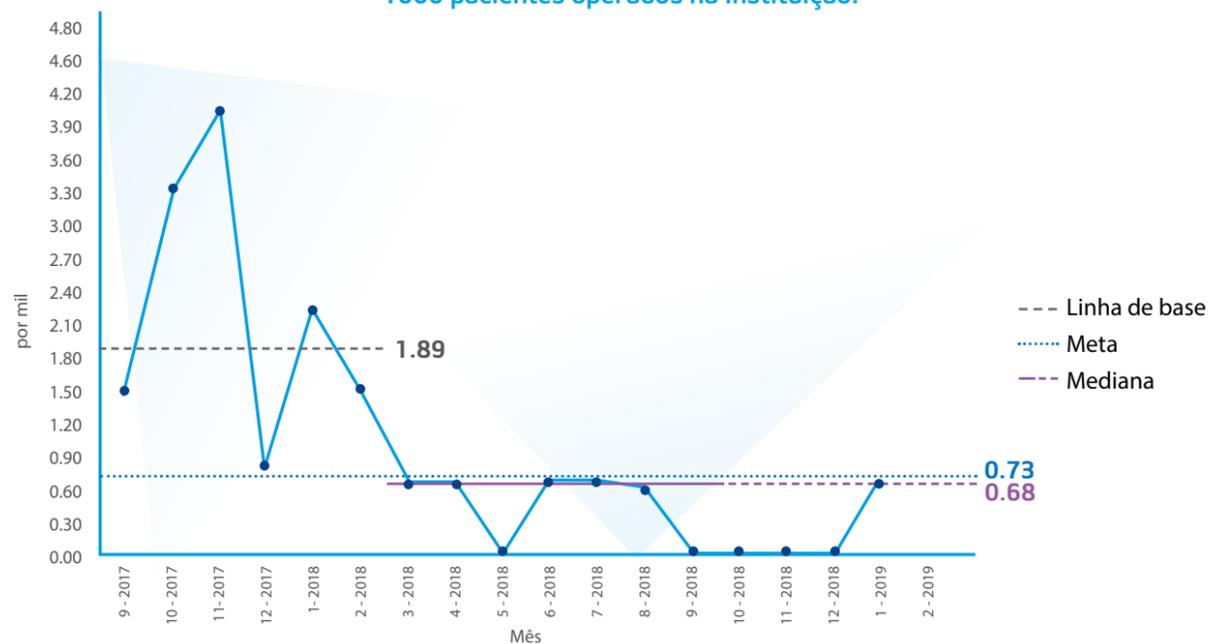


### Redução dos eventos adversos graves e com dano no centro cirúrgico

O projeto englobou uma série de ações de melhorias no centro cirúrgico e no fluxo e tratamento do paciente

cirúrgico, atacando processos que assegurassem a cultura de segurança da área.

Taxa de pacientes com eventos graves/catastróficos por cada 1000 pacientes operados na instituição.



Por fim, como evidência da entrega de valor em saúde ao paciente na nossa instituição, vale destacar a performance de nossa UTI em 2018, reconhecida com o prêmio UTI *Top Performer*, emitido pelo sistema *Epimed Monitor*, um grande banco de dados que permite o *benchmarking* com 411 UTIs de 268 hospitais do Brasil. A taxa de mortalidade padronizada (TMP, ou SMR) pela gravidade é de 0,65 (idealmente deve ser < 1,0),

índice melhor que mais de 80% das outras unidades do sistema *Epimed*. Já a nossa taxa de utilização do recurso padronizada (indicador de uso racional do recurso leito de UTI) foi de 0,55 (idealmente deve ser menor que 1,0). Isso significa ser melhor que 97% das unidades do sistema. Além disso, nossa taxa de permanência na UTI é de apenas 3,2 dias (mediana de 2), e a nossa taxa de readmissão precoce na UTI é < 2%.

Na nossa caminhada em direção a maior qualidade e entrega de valor, o Sírio-Libanês foi reacreditado em grau máximo por mais três anos pela CARF International (*Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities*) pelo seu trabalho na área de reabilitação. Fomos o primeiro serviço de reabilitação do Brasil a obter esta acreditação específica da CARF em 2014. Na avaliação de reacreditação em 2017, o hospital obteve ainda a certificação adicional e específica para o programa de reabilitação que desenvolve com pacientes pós-AVC (acidente vascular cerebral). A CARF, grupo independente e sem fins lucrativos fundado em 1966 para melhoria dos serviços de saúde, é responsável por coordenar uma ampla rede internacional de centros certificados, abrindo a possibilidade de compartilhamento de informações e cooperação entre os membros.

Nosso serviço de diagnósticos validou, no ano de 2018, a certificação PADI. Esta certificação tem por objetivo principal, incentivar os serviços a buscarem a excelência, com foco na qualidade dos exames e laudos e na segurança do paciente. O hospital obteve esta certificação no ano de 2017, e desde então, desenvolve melhorias nos serviços de Densitometria Óssea, Mamografia, Medicina Nuclear, Ressonância Magnética, Tomografia e Ultrassonografia.

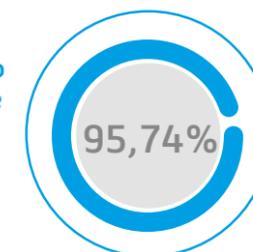
Em 2018 o Sírio-Libanês também foi recertificado na ISO 14001 e na OHSAS 18001, com validade por mais três anos. A certificação ISO 14001 está relacionada a todo o processo de gestão do meio ambiente, incluindo ações importantes, como o adequado descarte dos resíduos hospitalares. Com relação a OHSAS 18001, uma certificação focada na gestão de saúde ocupacional e segurança de todos os colaboradores, bem como, o comprometimento e atendimento às legislações específicas.

Vale ressaltar que o controle dos processos assistenciais adota padrões internacionais de

Qualidade desde 2007, pela *Joint Commission International (JCI)*. Para a manutenção desta certificação, em 2018 recebemos a visita de uma equipe auditora, que avaliou a conformidade dos nossos processos com os padrões exigidos pela JCI. O objetivo desta avaliação é promover a melhoria contínua nos processos assistenciais e de gestão.

Dentre os itens avaliados, destaca-se a conformidade em todos os padrões, no gerenciamento e uso de medicamentos, e melhoria da qualidade e segurança do paciente.

Taxa de obtenção de conformidade nos padrões internacionais da JCI



Como parte da nossa jornada pelo maior cuidado centrado na pessoa, e em sintonia com o escritório de experiência do paciente, iniciamos em 2018 os trabalhos para obtenção do selo Planetree. A certificação Planetree é uma certificação de Humanização e Cuidado Centrado no Pessoa para melhorar a satisfação de pacientes, familiares e colaboradores, tornando-os protagonistas de seu tratamento e de sua satisfação com o serviço prestado e sua experiência vivida.

### Segurança e Gerenciamento do Risco Assistencial [416-1]

tema material

O Sírio-Libanês possui protocolos desde a entrada do paciente no hospital até sua saída com o objetivo de preservar a integridade das pessoas. O foco do gerenciamento do risco assistencial está no mapeamento dos fatores que podem resultar em eventos adversos e, principalmente, na adoção de ações de prevenção.

O Sírio-Libanês continua trabalhando para incrementar e disseminar a cultura de segurança na instituição. Um dos marcadores da solidez dessa cultura de segurança está na capacidade demonstrada pela instituição em notificar potenciais e reais eventos adversos, assim como quase-erros e situações de risco. Isso demonstra a maturidade de uma instituição, assim como sua capacidade de trabalhar com oportunidades de melhoria.

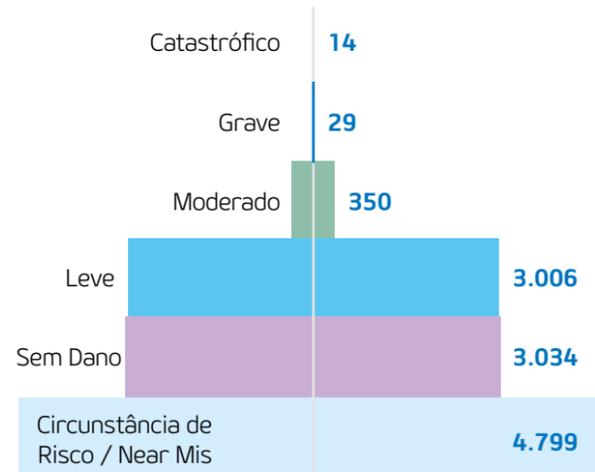
### Cronologia das certificações e selos [103-3]



Em 2018 o Sírio-Libanês alcançou um número recorde de 13.126 notificações válidas, número só apresentado por poucas instituições ao redor do mundo, muitas delas consideradas como de altíssima qualidade. Como observado na figura a lado, a pirâmide de Bird, estratégia que relaciona os eventos ao seu grau de dano, como classificado pela OMS (Organização Mundial da Saúde), demonstra claramente que predominam na nossa instituição os eventos sem danos ou com dano leve, denotando que as barreiras de proteção e as redundâncias de segurança estão operando. Além disso, comparado a 2017, no ano de 2018 tivemos uma redução de 33% nos eventos com dano moderado, e redução de 54% nos danos graves ou catastróficos. Como ações proativas e reativas na área de segurança, ao longo de 2018 implementamos 266 planos de ação. Foram realizadas 100 análises de notificações de ocorrências do tipo nível 2 e 3, com metodologia de Londres para análise de causa-raiz de eventos adversos graves ou com potencial para dano grave, e 56 disclosures com pacientes e/ou familiares.

**Pirâmide de eventos adversos da instituição Bela Vista, Brasília, Itaim e Jardins**

Período de Jan a Dez 2018



A figura demonstra que 96,5% dos eventos/incidentes são eventos sem danos, ou com dano leve.

**Disclosure**

Disclosure é um processo estruturado de comunicação entre representantes da instituição com o paciente e seus familiares pós ocorrência de

evento durante o processo da assistência, que resultou em dano não intencional ou potencialmente grave.

> 2007

Processo começou a ser realizado no Sírio-Libanês em fevereiro, com a participação dos seguintes setores: gestão de risco e segurança assistencial, diretor técnico e jurídico.

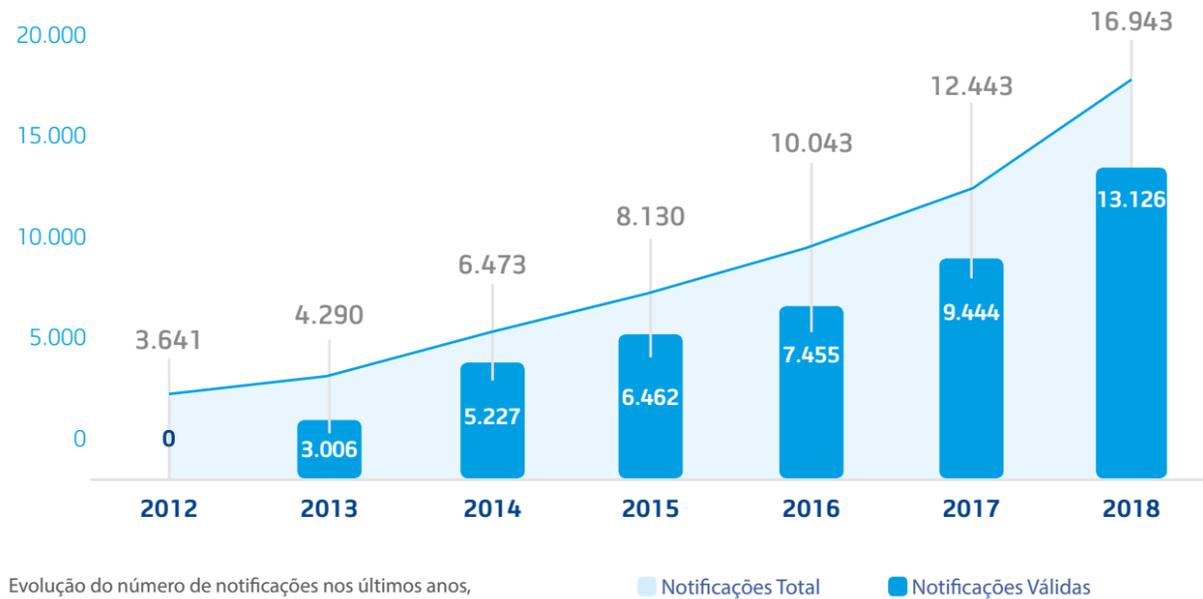
> 2017

Primeira reestruturação em fevereiro, formação do Grupo de Gerenciamento de Risco Jurídico (GR Jurídico): gestão de risco e segurança assistencial, ouvidoria, jurídico e governança clínica. Início dos primeiros registros dos disclosures, porém, sem sistematização dos processos.

> 2018

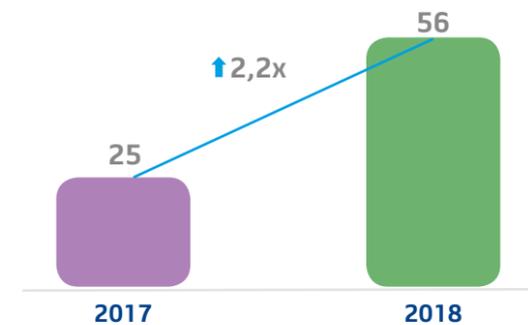
Segunda reestruturação em janeiro, incluindo novas áreas, registro dos casos em tempo real em arquivo compartilhado de forma estruturada, integração das equipes, definição do fluxo de encaminhamento e análise financeira.

**Sistema de Notificação de Ocorrência Volumétrica Bela Vista, Brasília, Itaim e Jardins**



Evolução do número de notificações nos últimos anos, demonstrando o amadurecimento da instituição na cultura de segurança, alcançado em 2018.

**Quantidade de Disclosures realizados**



A partir da segunda reestruturação, o grupo de gerenciamento jurídico passou a ser composto por representantes das seguintes áreas: Governança Clínica, Jurídico, Financeiro, Ouvidoria, Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, Auditoria de Contas e Gestão de Risco e Segurança Assistencial;

Sempre que identificado potencial risco jurídico ou de imagem em algum caso por qualquer membro do grupo, são comunicados e avaliados. Os eventos classificados com danos graves e catastróficos, são analisados pela gestão de risco e segurança assistencial e Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, que realiza o acolhimento do paciente e família, convocação para possíveis esclarecimentos e planejamento para o disclosure inicial;

A nova estruturação possibilitou estabelecer metodologia, gerenciamento dos disclosures, visando trabalhar preventivamente os riscos e potenciais impactos financeiros e de imagem para o Sírio-Libanês, além de melhorar o relacionamento e transparência com o paciente e familiar envolvido em evento adverso. Em alguns até a reversão completa da percepção negativa para percepção positiva do familiar/paciente do evento perante a instituição.

## Gerenciamento do Risco Jurídico Assistencial [102-11]

O Gerenciamento de Risco Jurídico é um grupo institucional criado para discussão de eventos com risco de judicialização e/ou risco de imagem para a Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês, composto por representantes das seguintes áreas: Governança Clínica, Jurídico, Financeiro, Ouvidoria, Comissão de Controle de Infecção Hospitalar, Auditoria de Contas e Gestão de Risco e Segurança Assistencial.

O objetivo é analisar o evento ocorrido, preocupando-

se com o acolhimento do paciente e familiares, avaliar o risco jurídico de cada caso e determinar a pertinência de termos de acordo, *disclosure* inicial e final, dentre outras ações que o grupo entenda como necessárias para resolução sem danos.

O fluxo do Gerenciamento de Risco Jurídico está apresentado na figura abaixo, com a participação de várias áreas nesse processo (áreas assistências, jurídico, financeiro, ouvidoria e gestão de risco).

Os dados abaixo demonstram a produção do grupo de gerenciamento jurídico, com mais de 200 casos analisados e o impacto da internalização dos custos relacionados aos eventos adversos:

 **239**  
Casos analisados

 **44**  
Reuniões

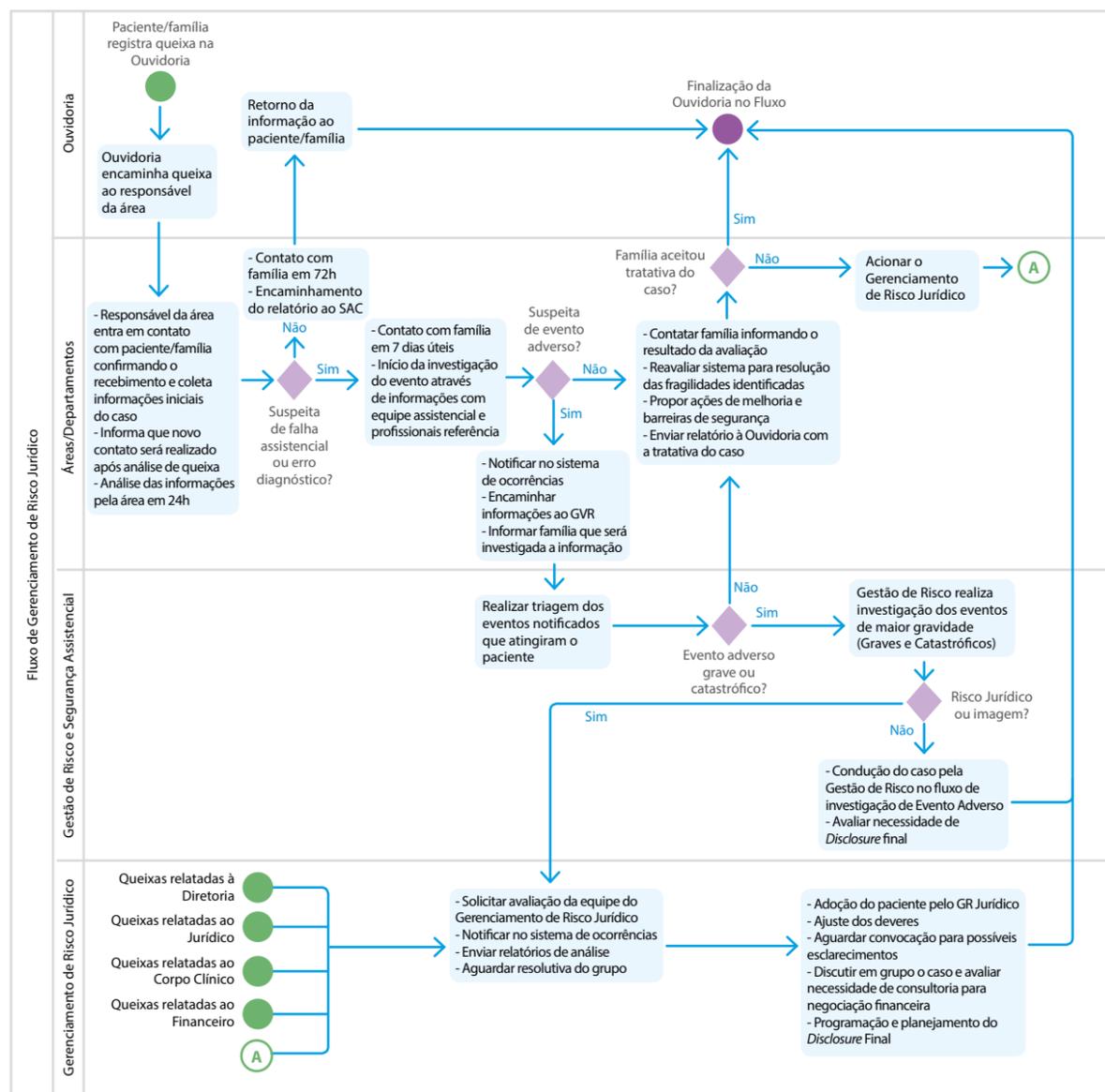
 **R\$ 4 milhões**  
Assumidos em conta hospitalar

 **19**  
Casos em análise

 **158**  
Eventos adversos identificados

 **51**  
Pacientes com contas abonadas

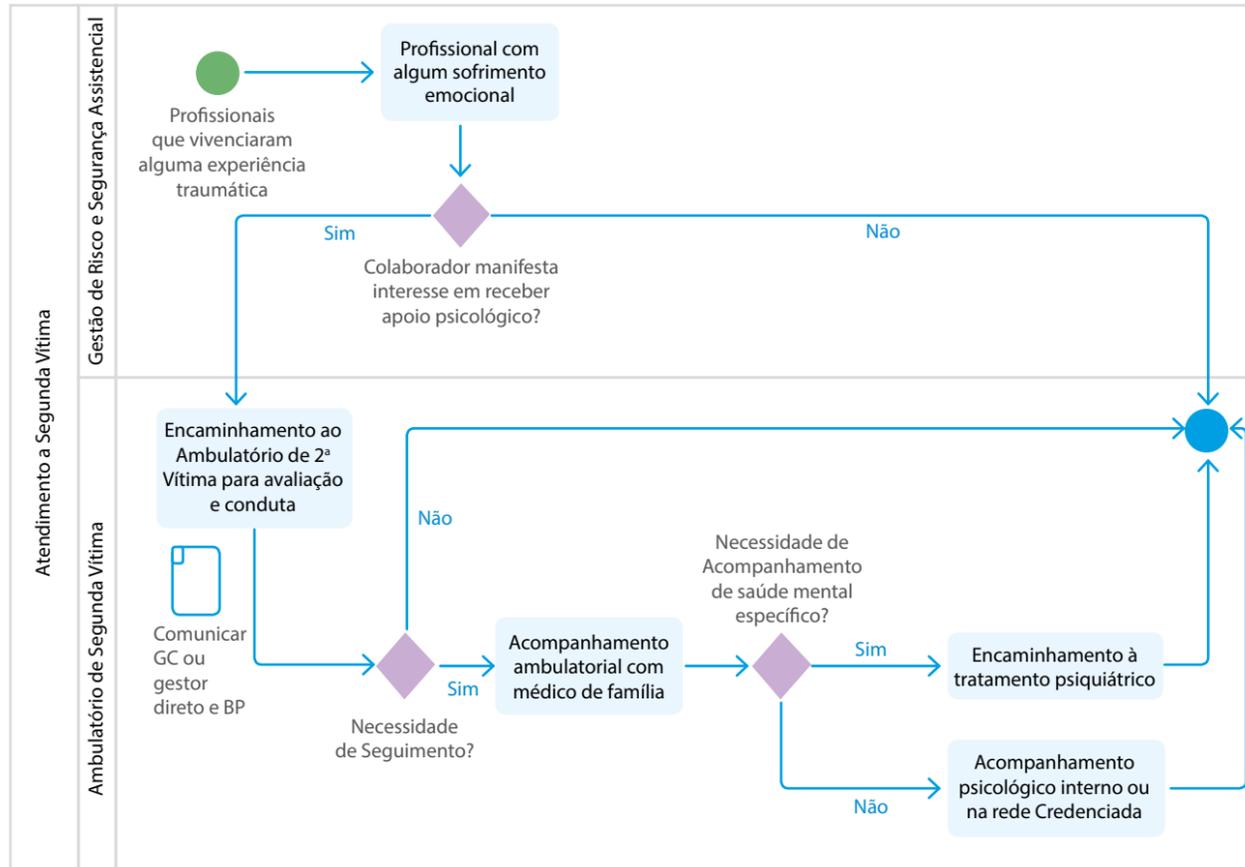
 **R\$ 1,8 milhão**  
Assumidos em despesas extras



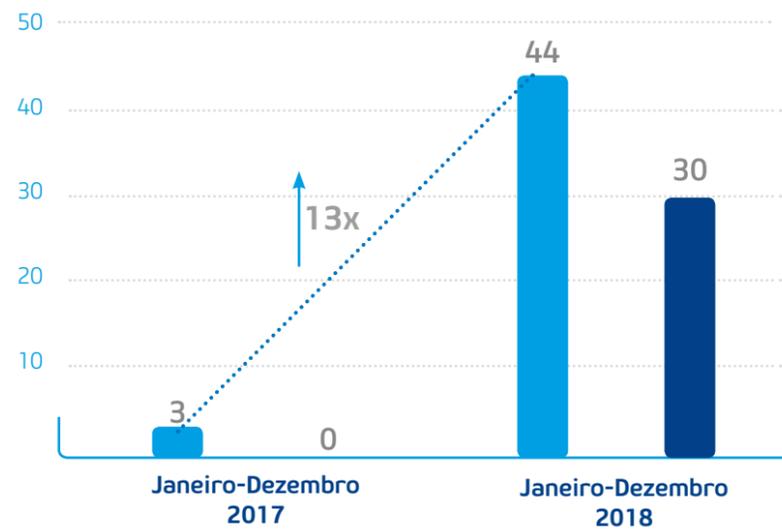
## Ambulatório de Segunda Vítima

Considera-se segunda vítima todo profissional de saúde que apresenta algum sofrimento psicológico/emocional após envolvimento em evento adverso, ou seja, ocorrência imprevista e indesejável que resultou em algum dano ao paciente, sendo este considerado a primeira vítima. As reações comumente relatadas entre os profissionais de saúde são medo (ações disciplinares, perda de reputação profissional), culpa, vergonha, insegurança, raiva e decepção, ansiedade, alteração de sono, comprometimento da satisfação no trabalho. Diante desta realidade, a partir de 2018 o Sírio-Libanês estruturou o ambulatório de segunda vítima, para acolhimento de todos os colaboradores envolvidos em eventos adversos que apresentaram alguma dificuldade emocional com necessidade de suporte. Além disso, foi desenvolvido um fluxo multidisciplinar de acolhimento destes profissionais para apoio psicológico de forma estruturada e gerenciada.

Com a estruturação da área, foram encaminhados 44 profissionais, sendo 16 médicos, 23 colaboradores das áreas assistenciais e 5 colaboradores das áreas administrativas, para apoio e/ou tratamento psicológico/psiquiátrico. Os principais pontos observados com o ambulatório de segunda vítima foram: sentimento de apoio pela instituição, neutralização do sentimento de culpa e melhora das queixas com apoio institucional. As principais queixas encontradas entre os nossos colaboradores confirmaram os dados da literatura: insônia, tristeza, desmotivação com o trabalho, apatia, reverberação do pensamento relacionado ao evento adverso e pensamentos sobre mudança de profissão estavam entre os achados mais prevalentes e que mereceram tratamento. O fluxo de encaminhamento ao ambulatório de segunda vítima, descrito para a instituição, e o aumento do número de colaboradores que passaram a utilizar o serviço, mostram o amadurecimento da nossa capacidade em dar suporte às segundas vítimas.



Volumetria do Ambulatório de Segunda Vítima do Sírio-Libanês



### Metas Internacionais de Segurança do Paciente e Protocolos

Existem vários processos que são monitorados e que fazem a assegurar a qualidade da prática assistencial. No ano 2018 temos resultados consolidados que comprovam nossa qualidade e segurança em vários desses processos que estão entre as metas internacionais de segurança, demonstrados a seguir:

#### 1. Identificação do Paciente

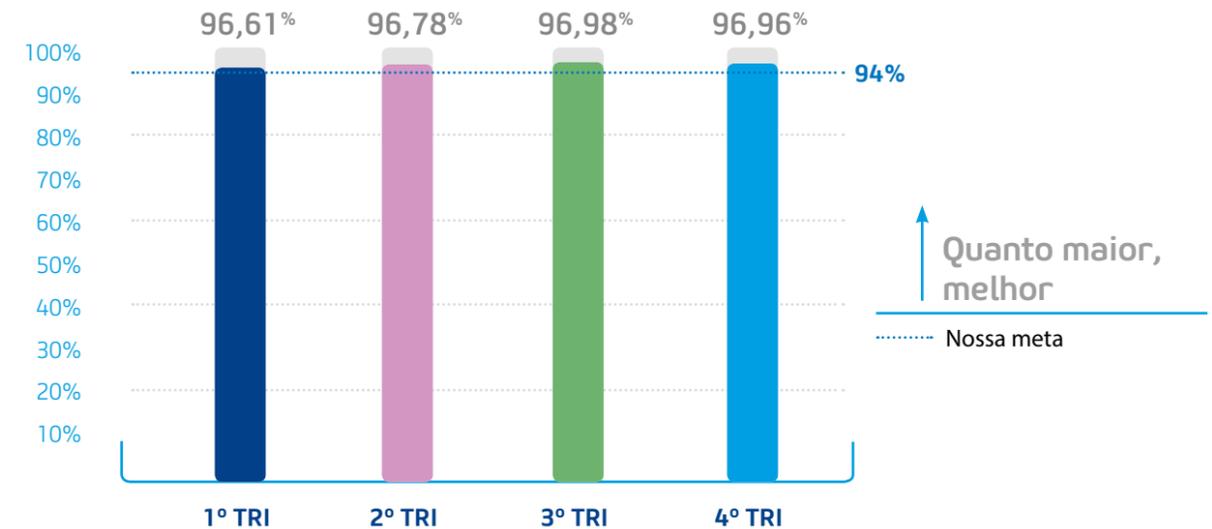
O processo de identificação do paciente deve ser capaz de identificar corretamente o indivíduo como sendo a pessoa para a qual se destina o serviço (medicamentos, sangue ou hemoderivados, exames, cirurgias e tratamentos). Em geral, esse processo exige pelo menos dois diferentes parâmetros, tais como nome completo, número de identificação do prontuário ou data de nascimento, em qualquer situação, mesmo naquelas em que o paciente não pode responder por si mesmo.

A identificação acontece no momento da admissão (internação ou atendimento no Centro de Diagnósticos, ambulatórios e Pronto Atendimento), por meio de pulseira ou de uma etiqueta afixada na roupa. Todos os processos de segurança incluem verificação prévia

das informações contidas na pulseira ou etiqueta. O resultado desse programa é monitorado por meio do indicador de tripla checagem, que consiste na verificação, por leitura eletrônica de barras, do medicamento correto conforme a prescrição médica, do paciente correto conforme a identificação do nome completo e número de prontuário/atendimento e da identificação do profissional que realiza o cuidado. No indicador, consideramos a taxa de realização da tripla checagem antes da administração de medicamentos em situações que não envolvam atendimentos de urgência e emergência. A meta estabelecida de 94% é baseada em dados de série histórica institucional.

O indicador mostra que a realização das barreiras de segurança no processo de medicação está acima da meta estabelecida (94%). Atualmente, desenvolvemos programas educativos para melhorar ainda mais esse resultado. A meta foi estabelecida de acordo com a nossa série histórica e com base no fato de que medicamentos são administrados também em situações de urgência e emergência. Até o presente momento não foram evidenciados indicadores internacionais/nacionais para comparação.

Taxa de realização da tripla checagem no processo de administração de medicamentos em comparação com a meta da instituição (2018)



## 2. Uso de Medicamentos

Falhas no processo de medicação ocorrem frequentemente em centros hospitalares de todo o mundo. A principal delas envolve a administração equivocada de medicamentos relacionada à dose, via de administração e tipo de droga. O programa de segurança no uso de medicamentos do Sírio-Libanês envolve o conceito dos nove certos, que são eles: paciente certo, medicamento certo, dose certa, via certa, horário certo, registro da administração certo, orientação certa, forma farmacêutica do medicamento certa e resposta certa.

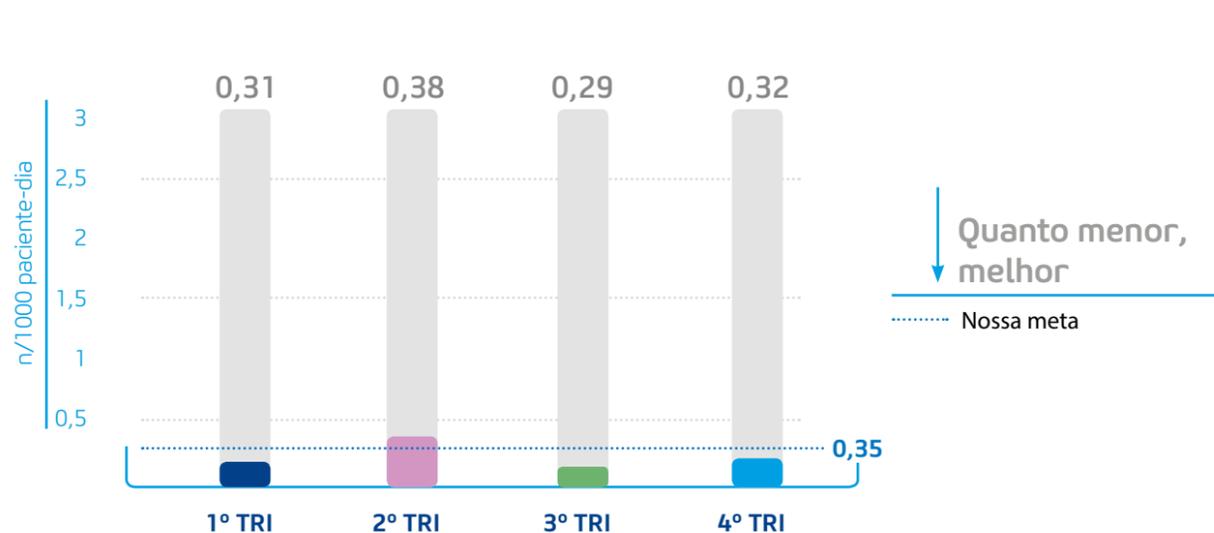
Nosso resultado é monitorado por meio do indicador de falha no processo de uso de medicamento que causou algum dano ao paciente. Este processo seguro do uso de medicamento também chamado processo do circuito fechado do medicamento se dá por meio de várias barreiras de segurança, mais principalmente pela leitura do código de barras dos medicamentos, pulseira do paciente e crachá da equipe de enfermagem nas várias etapas do processo. Além disso, orientamos que os medicamentos trazidos pelo paciente sejam entregues à equipe de enfermagem, para validação do farmacêutico.

No indicador, consideramos a incidência de falhas no processo de administração de medicamentos



que causaram algum tipo de dano ao paciente (leve, moderado ou grave). A meta estabelecida de 0,35 é baseada em dados de série histórica institucional. Nesse índice, considera-se o tempo de internação do paciente como determinante do risco. É importante ressaltar que todas as falhas são abordadas prontamente, com o objetivo de correção e prevenção de danos ao paciente e que desenvolvemos programas multiprofissionais para melhorar, de forma contínua, esse processo. Até o presente momento não foram evidenciados indicadores internacionais/nacionais para comparação.

Incidência de eventos com dano ao paciente internado no processo de uso de medicamentos (2018)



## 3. Prevenção e Controle de Infecção Hospitalar

A infecção relacionada à assistência à saúde (IRAS) é aquela adquirida em função dos procedimentos necessários à monitorização e ao tratamento de pacientes em hospitais, ambulatórios, centros diagnósticos ou mesmo em assistência domiciliar (*home care*). O monitoramento das IRAS permite que os processos assistenciais sejam aprimorados e que o risco dessas infecções possa ser reduzido.

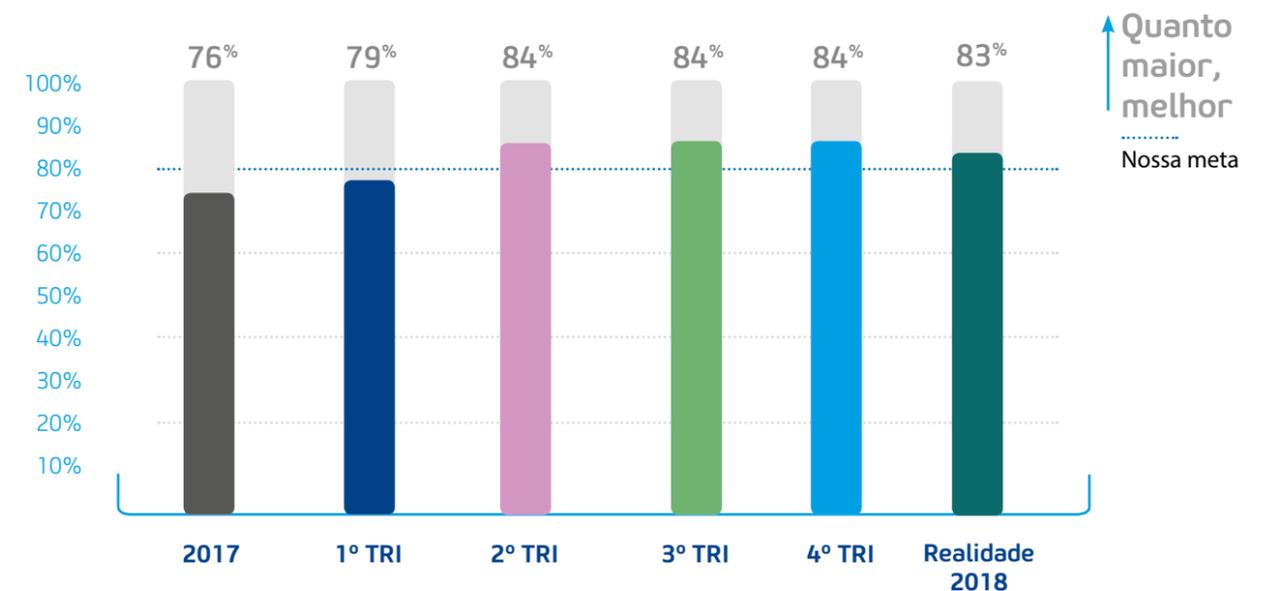
O diagnóstico das IRAS é feito com base em critérios definidos por agências de saúde nacionais e estrangeiras, como o Centro de Vigilância Epidemiológica (CVE) da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e os *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC), dos Estados Unidos. Entre as infecções sistematicamente monitoradas pela instituição estão as de corrente sanguínea (ICS) associada ao cateter venoso central (CVC) e as que acontecem após cirurgias.

Mesmo quando se adotam todas as medidas conhecidas para prevenção e controle de IRAS, certos grupos apresentam maior risco de desenvolver uma infecção. Entre esses casos estão os pacientes em extremos de idade, pessoas com diabetes, câncer, em tratamento ou com doenças imunossupressoras, com lesões extensas de pele, submetidas a cirurgias de grande porte ou transplantes, obesas e fumantes. O nosso processo é baseado nas recomendações da OMS, que considera a higienização das mãos um procedimento essencial, por



todos os profissionais de saúde, em cinco momentos diferentes, incluindo antes e depois de qualquer contato com o paciente. A adesão à higiene de mãos em 2018 foi de 83%, maior que 2017 (76%) e acima da meta estabelecida (80%). Ao longo de 2018, diversas ações para promoção da adesão à higiene das mãos foram realizadas, destacando-se as ações durante o mês de maio, como a Campanha de Higiene de Mãos para colaboradores e pacientes. Houve atuação do Time de Higiene de Mãos nas unidades Bela Vista e Jardins, assim como a criação do time na unidade Itaim. Cabe destacar, a disponibilização de novo EAD sobre higiene de mãos e a realização da 3ª Corrida de Higiene das Mãos, que aconteceu por 3 meses (um mês a mais que nos anos anteriores).

Taxa de higiene das mãos na instituição



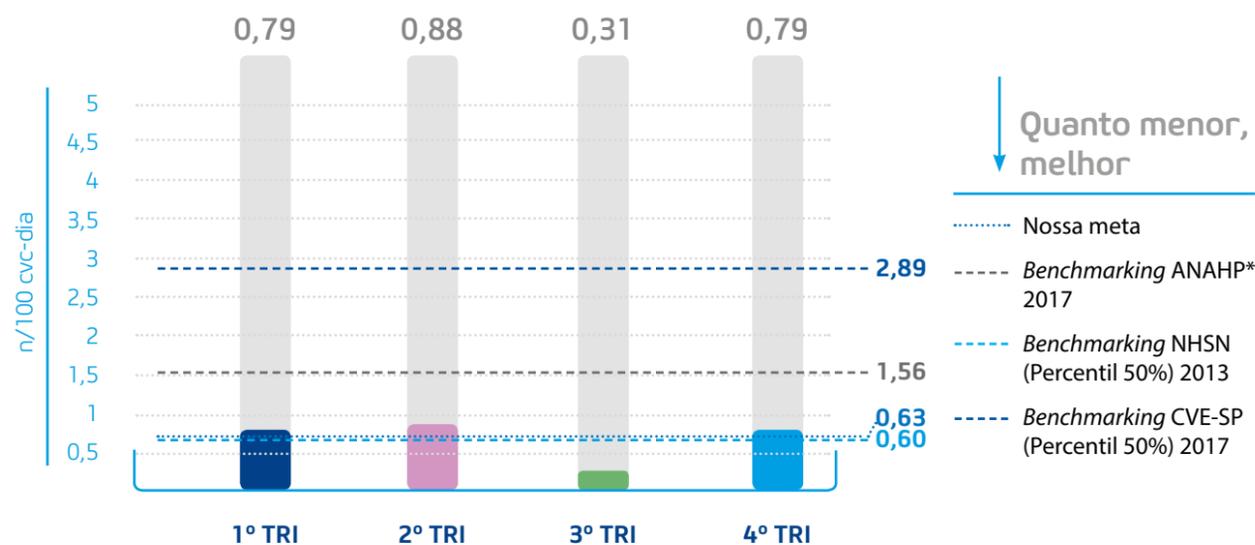
#### 4. Infecção da corrente sanguínea associada ao cateter venoso central (CVC)

A infecção de corrente sanguínea (ICS) associada ao cateter venoso central (CVC) ocorre quando bactérias ou fungos entram no sangue por meio do cateter e se manifesta normalmente com febre e calafrios. Procedimentos padronizados baseados em conhecimentos científicos, treinamento dos

profissionais e uso de produtos de boa qualidade são estratégias que utilizamos no processo de prevenção dessa infecção.

No indicador, consideramos o número de episódios de infecções associadas ao uso de cateter venoso central em pacientes internados em unidades críticas.

Densidade de incidência de Infecção de corrente sanguínea (ICS) associada ao uso de Cateter Venoso Central (CVC) em unidades críticas (2018)



\*ANAHP: Associação Nacional de Hospitais Privados / CVE: Centro de Vigilância Epidemiológica do Estado de São Paulo / NHSN: National Healthcare Safety Network

No 4º trimestre de 2018 o indicador de infecção de corrente sanguínea associada ao cateter venoso central ficou acima da meta estabelecida em nossa instituição. A meta em 2018 era de 0,63/ 1000 cvc-dia. Entretanto, não houve ocorrência de surtos ou óbitos relacionados a estas infecções. Algumas ações foram retomadas para mantermos o índice dentro da meta desejada, das quais destacam-se:

- Sensibilização da equipe referente aos casos;
- Novo treinamento das principais medidas de prevenção de infecção da corrente sanguínea;
- Monitoramento de adesão a higiene de mãos através de observação direta e consumo de álcool-gel;
- Monitoramento de adesão dos profissionais da saúde nas práticas adequadas de manipulação do cateter.

Este índice também é menor que o de comparadores de hospitais nacionais (ANAHP/CVE-SP\*). Algumas medidas foram fundamentais para mantermos os índices baixos, das quais destacam-se:

- Treinamento focado em cuidados na manipulação e curativo de CVC;
- Monitoramento de adesão a higiene de mãos através de observação direta e consumo de álcool-gel;
- A realização da Corrida de Higienização das Mãos (competição positiva entre as unidades do hospital do consumo de produto alcoólico para higiene das mãos);
- Monitoramento de adesão dos profissionais da saúde nas práticas adequadas de manipulação do cateter.

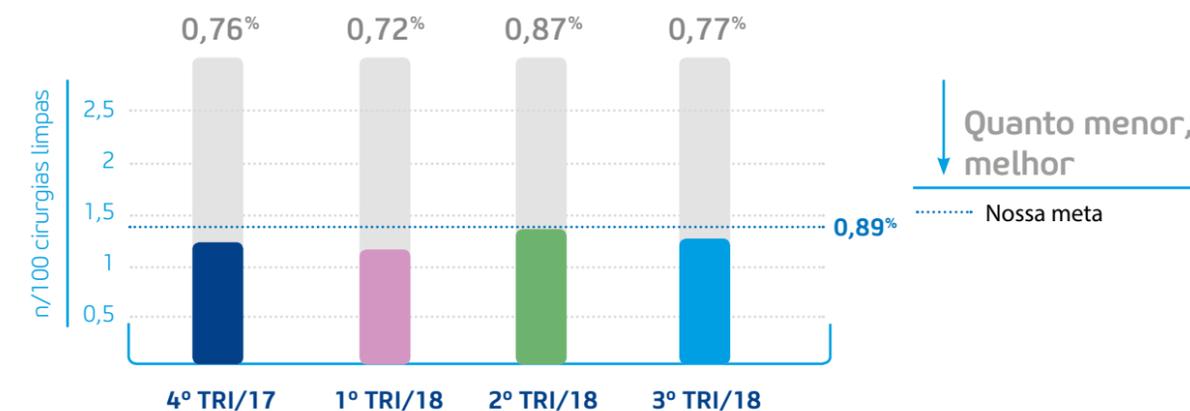
#### 5. Infecção de sítio cirúrgico (ISC) em cirurgias limpas

Esse tipo de infecção ocorre após a cirurgia, na parte do corpo onde foi realizado o procedimento. Estudos estimam de um a dois casos de infecção a cada 100 cirurgias realizadas. Os sintomas mais comuns envolvem vermelhidão e dor ao redor da área operada, drenagem de líquido turvo no local e febre. Como prevenção, aplicamos procedimentos padronizados e baseados em boas práticas internacionais, treinamento e atualização dos profissionais e uso de produtos de boa qualidade.

No indicador, consideramos o número de episódios de infecção no local cirúrgico após cirurgias limpas,

conforme mostra o gráfico abaixo. A meta estabelecida de 0,89% é baseada em dados de série histórica institucional e os dados deste indicador referem-se ao 3º trimestre de 2018, visto que as infecções de sítio cirúrgico podem ocorrer até 90 dias após o procedimento cirúrgico.

A análise do gráfico permite concluir que a taxa de infecção em local cirúrgico em cirurgias limpas está abaixo da meta estabelecida. Em determinados procedimentos, as infecções cirúrgicas podem ocorrer em até 90 dias após sua realização, desta forma, há prorrogação para a publicação de um trimestre/período.



#### 6. Queda

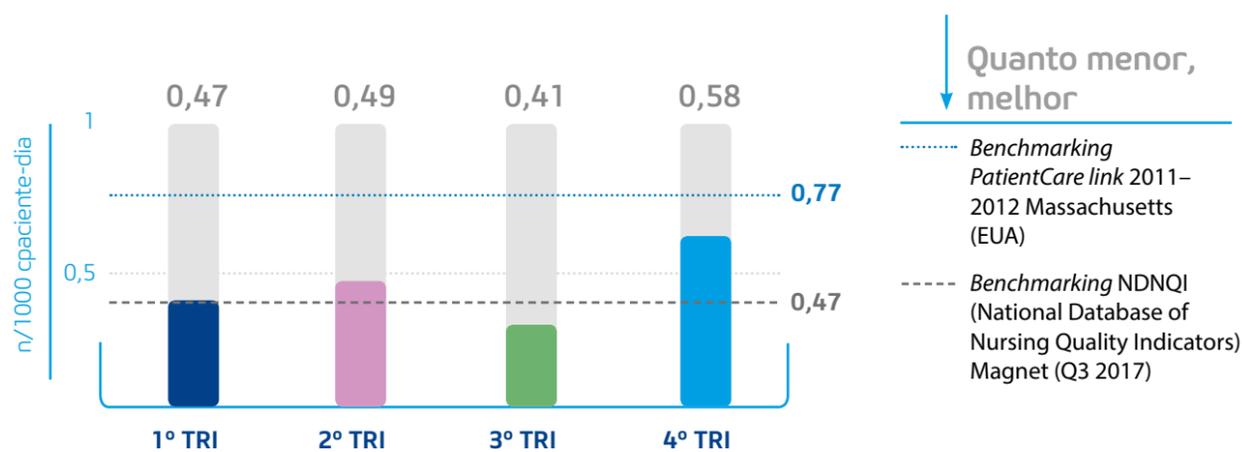
As quedas são eventos que podem causar lesões em pacientes hospitalizados. Como medida de segurança, as instituições de saúde devem identificar o risco de queda dos seus pacientes e agir preventivamente, evitando esse tipo de evento e eventuais lesões causadas por ele. Sua incidência no ambiente hospitalar varia conforme o tipo de paciente atendido. Idosos, pessoas com distúrbios de marcha ou equilíbrio, rebaixamento do nível de consciência e em uso de determinados medicamentos estão mais propensos a quedas.

O programa de prevenção de quedas do Sírio-Libanês inclui a identificação de pacientes com risco – em função das condições clínicas, dos medicamentos prescritos e dos tratamentos – e a adoção de medidas preventivas, conforme esse risco. A avaliação do risco é realizada diariamente, a partir da admissão, com base nas condições clínicas e necessidades do paciente.

Todos os pacientes são orientados quanto aos riscos e às medidas de prevenção. Além disso, o nosso ambiente hospitalar é projetado para

diminuir o risco das quedas relacionadas a estrutura física e mobiliário. O resultado desse programa é monitorado por meio do indicador de densidade de incidência de queda com dano em pacientes internados. O referido indicador representa as ocorrências de quedas que resultaram em dano aos pacientes internados em 2018:

Considerando-se como padrão os dados publicados de hospitais americanos, nossos resultados são similares ou melhores. No entanto, com o objetivo de eliminar ocorrências de quedas com dano no período de internação, os processos de prevenção são constantemente analisados e revisados, garantindo a segurança dos pacientes, norteados pela melhor prática assistencial.

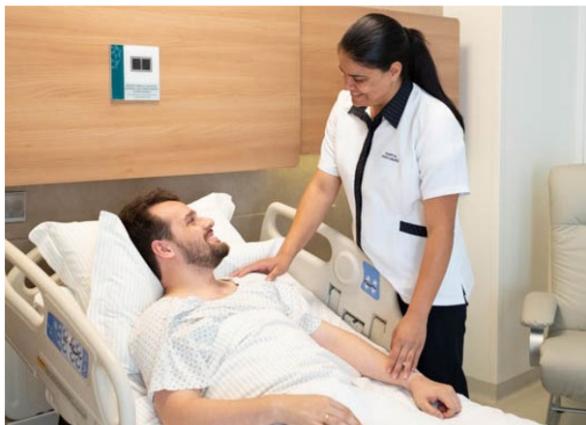


### 7. Protocolo de Tromboembolismo Venoso (TEV)

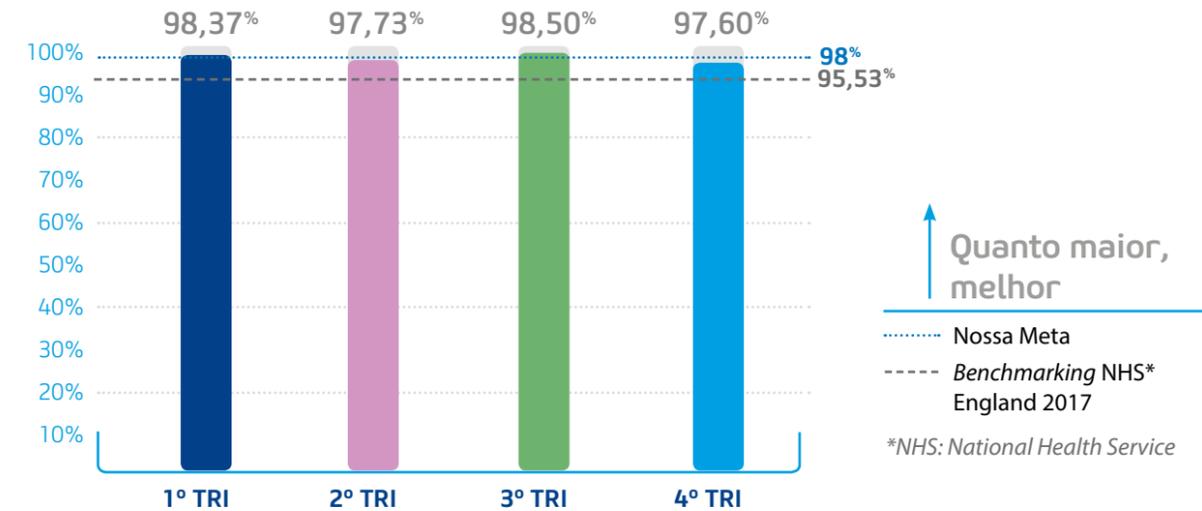
O termo tromboembolismo venoso (TEV) inclui duas condições frequentes, que são a trombose venosa profunda (TVP) e o tromboembolismo pulmonar (TEP), sendo esta a causa de morte evitável mais comum no paciente hospitalizado. A trombose venosa profunda é a

formação de um trombo (coágulo) dentro de uma veia profunda, sendo mais frequente em membros inferiores (pernas). Já o tromboembolismo pulmonar (embolia de pulmão) ocorre quando um coágulo, ou parte dele, se desprende do local em que se formou (geralmente das pernas) e, por meio da circulação, atinge o pulmão. Dependendo do tamanho do coágulo, a gravidade pode variar, desde nenhuma até uma morte súbita.

Pelo nosso protocolo, medimos a porcentagem de pacientes clínicos adequadamente avaliados quanto ao risco de TEV nas primeiras 24 horas após sua admissão hospitalar. A meta estabelecida de 98% de conformidade foi baseada em dados de série histórica institucional, a partir do conceito de que a avaliação realizada no tempo preconizado (em até 24 horas após a admissão) é fundamental para que a prevenção adequada seja instituída o mais precocemente possível. Consideramos dados de hospitais britânicos como padrão de comparação externa, uma vez que há poucos dados nacionais publicados.



### Porcentagem de pacientes clínicos com avaliação de risco TEV nas primeiras 24 horas da admissão (2018)



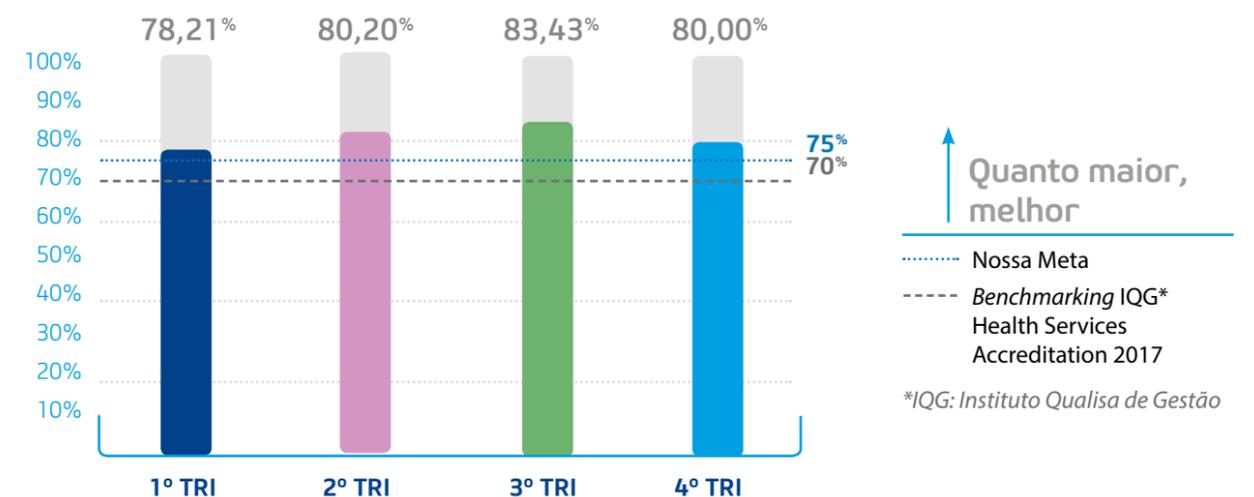
Os resultados demonstram que, nos últimos trimestres, em média, 98% dos pacientes clínicos foram avaliados quanto ao risco de TEV nas primeiras 24 horas a partir do momento da admissão hospitalar. Esta avaliação é realizada pelo enfermeiro ou médico responsável pela admissão do paciente. Nesse momento, caso o paciente apresente risco elevado para TEV, as medidas preventivas são instituídas rapidamente. Além disso, para identificar possíveis mudanças no risco, o paciente é reavaliado diariamente.

No indicador abaixo, medimos a porcentagem de pacientes clínicos que seguiram adequadamente

a recomendação de uso da quimioprofilaxia durante a internação. A meta de 75% é baseada em benchmarking internacional, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Os resultados mostram que nos últimos trimestres a taxa de pacientes clínicos com quimioprofilaxia de TEV adequada tem se mantido acima da meta e com uma discreta tendência de melhoria, sendo considerado dados de hospitais britânicos como padrão de comparação externa, uma vez que há poucos dados nacionais publicados.

### Porcentagem de pacientes clínicos com indicação e uso da quimioprofilaxia (uso de medicamentos anticoagulantes para prevenção de TEV) (2018)

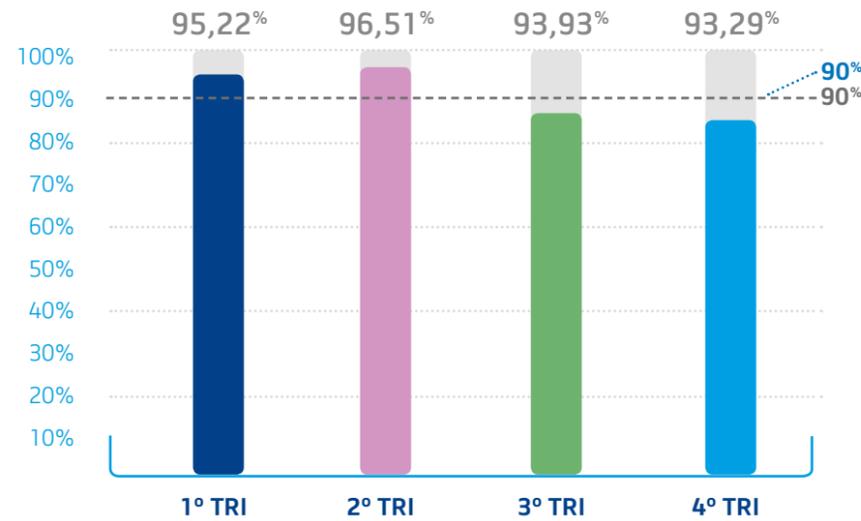


### 8. Protocolo de Antibioticoprofilaxia no Paciente Cirúrgico

A profilaxia antibiótica em cirurgia tem como objetivo a redução do risco de infecção na ferida operatória. Este protocolo visa garantir a administração correta destes antibióticos. Estudos demonstram maior eficácia da administração do antibiótico profilático quando realizada próximo ao início da cirurgia.

O Sírio-Libanês avalia a proporção de pacientes que receberam o antibiótico profilático adequado no tempo preconizado, ou seja, nos 60 minutos que antecedem a incisão cirúrgica. A meta estabelecida de 90% é baseada em benchmarking internacional e os resultados de 2018 estão apresentados a seguir.

Taxa de administração de antibiótico profilático no tempo preconizado (2018)



Quanto maior, melhor

- ..... Nossa meta
- Benchmarking Medical Care 2014

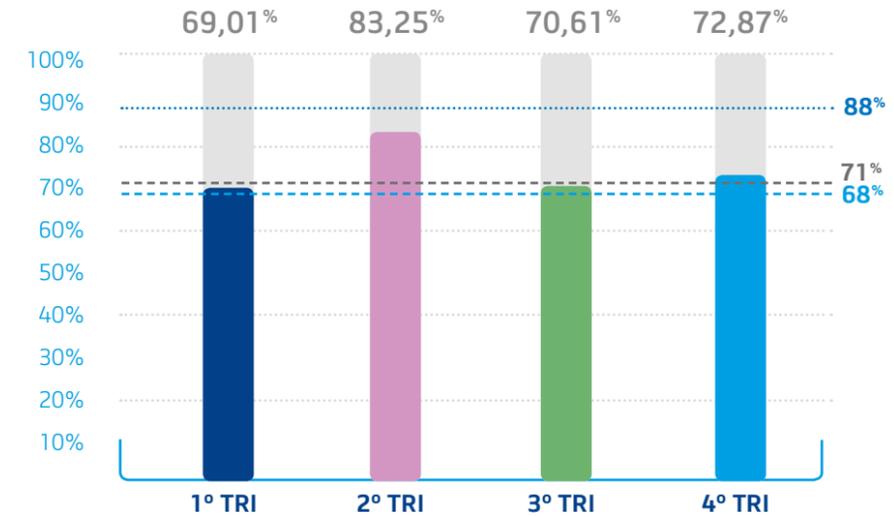
### 9. Protocolo de Sepses

Mais conhecida como infecção generalizada, sepsis é um termo usado para designar um conjunto de manifestações graves (disfunções) em todo o organismo, decorrentes dessa infecção. No Brasil, atinge aproximadamente 600 mil pacientes por ano. Considerando que a infecção é causada por bactérias, o uso de antibiótico é necessário para o adequado tratamento.

Desta forma, monitoramos o quão precoce é a administração do antibiótico, com uma meta a ser cumprida em até 60 minutos após o início da sepsis, o que está de acordo com os principais benchmarks apresentados no gráfico.



Porcentagem de uso precoce de antimicrobiano em pacientes com sepsis/choque séptico (2018)



\*ANAHP: Associação Nacional de Hospitais Privados / ILAS: Instituto Latino Americano da Sepsis

Quanto maior, melhor

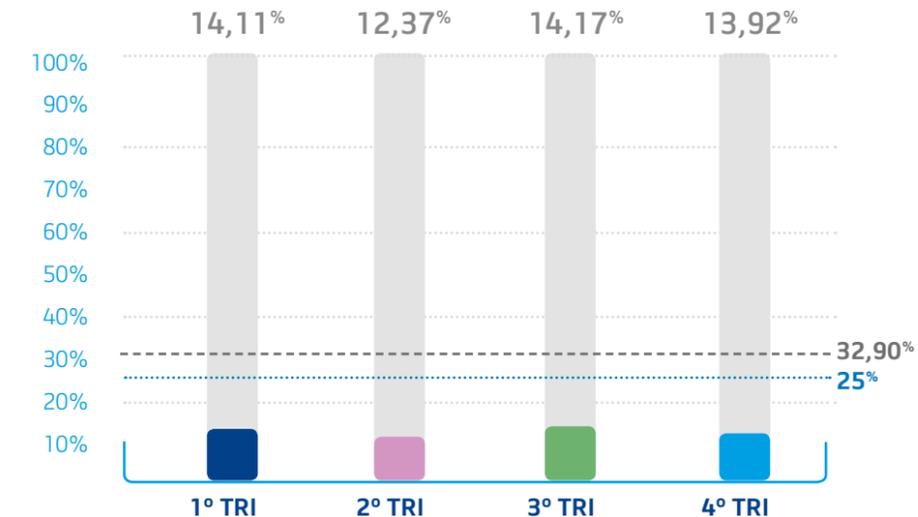
- ..... Nossa meta
- ANAHP\* 2016
- ILAS\* 2016

### 10. Letalidade por Sepsis

A sepsis é uma das principais causas de mortalidade hospitalar. Por isso, medimos o resultado do tratamento dos pacientes com sepsis, por meio da porcentagem de pacientes que evoluíram a óbito em decorrência desta doença.

Nossos resultados são comparados periodicamente com dados de instituições hospitalares nacionais e internacionais e são considerados excelentes. A meta estabelecida de 25% foi definida com benchmarking internacional, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Taxa de letalidade por sepsis (2018)



Quanto menor, melhor

- Benchmarking ILAS\* 2016
- ..... Meta

\*ILAS: Instituto Latino Americano da Sepsis

## Desfecho Clínico

O Sírio-Libanês foi o primeiro hospital brasileiro a aderir aos padrões internacionais de monitorização dos desfechos do tratamento de pacientes de acordo com o Consórcio Internacional de Medição de Resultados de Saúde (ICHOM na sigla em inglês), uma organização sem fins lucrativos fundada pela *Harvard Business School*, *The Boston Consulting Group*, dos Estados Unidos e o *Karolinska Institutet*, da Suécia. O ICHOM, composto por lideranças médicas, pesquisadores e entidades de apoio à pacientes, busca padronizar o atendimento e avaliar os desfechos de algumas das mais frequentes e preocupantes doenças. Assim, monitora, além dos resultados clínicos imediatos no primeiro mês pós tratamento, o resultado tardio e seus impactos na qualidade de vida do paciente, ou seja, os resultados que importam para o paciente na sua percepção.

A aproximação com o ICHOM começou em 2016 e o contrato de parceria foi assinado em 2017 para a realização das primeiras reuniões e em março de 2018 o Sírio-Libanês tornou-se membro patrocinador do consórcio. Os padrões de monitoração de desfecho inicialmente adotados foram para os pacientes de câncer de mama, de próstata, colorretal, pulmão, acidente vascular cerebral (AVC), osteoartrite de quadril e de joelho e insuficiência cardíaca.

Assim, foi criada a área de Desfecho Clínico, que hoje faz parte do Instituto de Qualidade e Segurança, e tem o objetivo avaliar a saúde e a qualidade de vida dos pacientes e verificar como estão no seu dia a dia. Nossa instituição sempre acompanhou de perto a evolução e o resultado dos tratamentos, desde a internação até a alta. O Desfecho é a extensão da nossa atenção, aproximando-nos dos pacientes também no período pós-alta. Os dados obtidos através dos questionários aplicados aos pacientes e as devidas análises, contribuirão para o aperfeiçoamento de nossos processos internos e a garantia da excelência assistencial. No ano de 2018, alcançamos a marca de seguimento de 19 condições clínicas/diagnósticos ou procedimentos cirúrgicos a longo prazo, que pode variar de um a dois anos, até indefinidamente, avaliando aspectos clínicos aplicáveis e instrumentos de qualidade de vida. São eles:

- Acidente vascular cerebral
- Artroplastia de joelho
- Artroplastia de quadril
- Ataque isquêmico transitório
- Cirurgia cardíaca
- Câncer colorretal
- Câncer de mama
- Câncer de próstata
- Câncer de pulmão
- Artrodese de coluna lombar
- Insuficiência cardíaca
- Insuficiência renal aguda na UTI
- Insuficiência renal crônica dialítica
- Intervenção coronária percutânea
- Reabilitação
- Sepses
- Transplante de medula óssea
- Transplante hepático pediátrico
- Tratamento valvar

Hoje, nós estamos acumulando dados relevantes de desfecho clínico que, municiando o corpo clínico, governança clínica e diretoria assistencial, poderão nos ajudar a construir uma melhor prática clínico-cirúrgica, com foco em melhorar desfechos que sejam relevantes à qualidade de vida e funcionalidade dos nossos pacientes. Chegamos ao final de 2018 com mais de 3.800 pacientes em seguimento na instituição com alguns exemplos do uso dos dados encontrados pelo escritório de desfecho:

- > Com mais de 400 pacientes com diagnóstico de sepse acompanhados em 2018 na instituição, conseguimos depreender dos dados que, embora nossa letalidade por sepse esteja melhorando a cada ano, nossos pacientes recebem alta com significativo comprometimento de aspectos de funcionalidade e qualidade de vida. Cerca de 25% deles necessitam de tratamento de reabilitação pós-alta; em torno de 30% deles têm



alta com moderado ou grave comprometimento de domínios psicológicos ou motores no questionário de qualidade de vida. Estes achados corroboram os dados publicados internacionalmente e abrem uma nova perspectiva para melhorar o cuidado a longo prazo dos pacientes com sepse na instituição. Assim, durante 2018, o grupo do Protocolo Gerenciado de Sepses desenvolveu um instrumento multiprofissional de preparo e educação pré-alta, a ser aplicados a todos os pacientes com este diagnóstico.

- > A análise dos dados de desfecho a longo prazo de pacientes submetidos à artroplastia de quadril ou joelho está permitindo realizar adequações das orientações quanto à reabilitação e/ou terapia ocupacional destes pacientes, com intuito de melhorar a funcionalidade e diminuir o risco de quedas no domicílio.
- > Os dados de desfecho coletados dos pacientes com insuficiência cardíaca estão permitindo assegurar a maior adesão às terapias medicamentosas e medidas higieno-dietéticas indicadas. Com isso, estamos objetivando reduzir as descompensações precoces que levam à readmissão hospitalar.

## Cuidado Contínuo

Em abril de 2018 foi criada a área Cuidado Contínuo, com o foco no cuidado centrado na pessoa. A área tem como objetivo ser um ponto de contato entre os pacientes submetidos a exames invasivos e a instituição. Se após os exames invasivos forem identificados sinais e sintomas não esperados, como febre, sangramento, dor etc, os pacientes são orientados por enfermeiros a virem ao hospital para serem reavaliados. De abril a dezembro de 2018 aproximadamente 7.800 pacientes foram contatados, 157 pacientes foram orientados a retornarem para reavaliação, com o retorno efetivo de 44, permitindo reavaliação e tomada de decisão quanto aos achados encontrados. Os pacientes usualmente se sentem acolhidos no momento do contato telefônico. A área também é um canal de comunicação para o paciente e neste momento, ele pode expressar sua experiência conosco, sendo reportado à ouvidoria eventuais manifestações. Outra ação importante desta área é identificar eventos adversos e notificar a área de Gerenciamento de Risco Assistencial para as devidas ações. Desta maneira, conseguimos uma integração entre as áreas de Desfecho, Experiência do Paciente e Gestão de Risco.

## Excelência Operacional

Buscar a eficiência através de uma filosofia que proporcione processos mais seguros e ofereça qualidade em saúde sob a perspectiva do paciente é o principal objetivo do Programa de Excelência Operacional do Sírio-Libanês. A essência da metodologia *Lean* é a contínua eliminação das atividades desnecessárias, os desperdícios, que permeiam praticamente todos os tipos de processos, assistenciais, de suporte e administrativos. Se formos capazes de eliminar o esforço desnecessário, haverá mais tempo e recursos disponíveis para o cuidado que agrega valor à segurança do paciente e a qualidade do cuidado. Além disso, essa metodologia de excelência operacional permite que nossos processos ganhem mais confiabilidade, diminuindo possíveis variabilidades indesejáveis.

Os benefícios do *Lean* na saúde envolvem ganhos na segurança dos processos, na eliminação de diversas formas de desperdício, jornadas clínicas mais rápidas e simples e uma melhor experiência global do cuidado prestado. Os benefícios mais evidentes da utilização do *Lean* aplicado à saúde tratam exatamente dos problemas mais comuns ao sistema: longas filas, custos crescentes e diversos tipos de desperdício recorrentes do sistema de saúde, que podem comprometer gravemente a experiência do paciente ou a segurança assistencial. Com as nossas iniciativas somos capazes de visualizar redução de filas, aumento na agilidade e documentação dos processos, redução de erros e custos indiretos (estoques, logística), dentre outros.

O Sírio-Libanês busca há muitos anos eficiência na operação com diversas iniciativas de sucesso implementadas com ajuda de consultorias externas. Em 2016 iniciou sua jornada interna de *Lean* quando foi desenhado e implantado o Programa de Excelência Operacional. Na estruturação do IQS, o Programa foi incorporado a este grupo pela relação direta dos seus propósitos. Hoje contamos com ações matriciais em todas as Unidades Sírio, no Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês e com projetos *Lean* nos Hospitais públicos através do PROADI - Programa de Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde.



*Jornada do Sírio-Libanês de busca pela eficiência com processos mais seguros com paciente no centro do cuidado*

O Programa de Excelência Operacional do Sírio-Libanês é representado por 5 pilares. Se inicia com a identificação de uma oportunidade, cuja melhoria tem como principal objetivo o propósito do IQS - estabelecer uma instituição de saúde segura, confiável e eficiente, com o paciente no centro do cuidado, após definirem os colaboradores que atuarão nesta oportunidade, é responsável por disponibilizar métodos educacionais sobre a filosofia *Lean* e outras ferramentas de excelência como o Seis Sigma por exemplo, e na entrega do resultado com sucesso, os colaboradores envolvidos na melhoria são reconhecidos através de um certificado *Belt*.

### Processo do programa de Excelência Operacional Sírio-Libanês



Muitos projetos já foram executados, com ganhos em capacidade operacional e eficiência comprovados. No ano de 2017 foram 200 colaboradores envolvidos e engajados em realizar melhorias incentivados pelo Programa de Excelência Operacional. Ao final de 2018 temos mais de 920 colaboradores envolvidos.

### Principais resultados alcançados com o Programa de Excelência Operacional

Medição	Melhoria quantificada
Pacientes atendidos dentro do protocolo de dor torácica	Aumento de 15%
Estoque de materiais e medicamentos	Redução de 3 dias
Tempo médico de seleção de profissionais de enfermagem	Redução de 20%
Quantidade de pacientes operados no Centro Cirúrgico	Aumento de 7%
Tempo de atendimento na recepção do Centro de Diagnósticos	Redução de 30%
Punção venosa certa no Pronto Atendimento	Melhoria de 28%
Cumprimento do cronograma do controle de qualidade dos protetores radiológicos	Melhoria de 56%

Nossos cálculos sugerem que o modelo de cuidado colaborativo desenvolvido culminou em um resultado financeiro para a instituição de 4 vezes o valor investido no Programa de Excelência Operacional.

O Programa de Excelência Operacional do Sírio-Libanês também tem atuação nos hospitais públicos através do PROADI-SUS. O Projeto *Lean* nas Emergências, detalhado no capítulo de Responsabilidade Social, que tem como objetivo principal reduzir a superlotação, nos Pronto Atendimentos, reduziu em média 40% das filas das emergências, sendo que em alguns deles o tempo de passagem dos pacientes pelas emergências está em 2 horas após implementação das melhorias. Para mostrar o significado disso, o Sistema de Saúde do Reino Unido (NHS UK) vem utilizando estratégias *Lean* também há mais de uma década com impacto em toda a cadeia produtiva da saúde, projetos envolvendo os hospitais de emergência, garantem hoje que 99% dos pacientes sejam atendidos, tratados e liberados ou internados em até 4 horas.

Implementar a filosofia *Lean* é uma mudança de cultura e isso implica repensar a maneira como se lidera, gerencia e desenvolve pessoas, é através do pleno engajamento das pessoas envolvidas com o trabalho que se consegue vislumbrar oportunidades de melhoria e ganhos sustentáveis. Por isso o Programa de Excelência Operacional tem forte atuação na disseminação do método conforme demonstram os números a seguir:

**277** colaboradores capacitados, sendo: 141 *White Belts*, 115 *Yellow Belts*, 20 *Green Belts* e 1 *Black Belt*

**118** projetos em andamento

Mais de **15%** dos colaboradores envolvidos com o Programa



### Indicadores de desempenho operacional - unidade Bela Vista

	2016	2017	2018
Leitos Operacionais	464	469	474
Pacientes/dia críticos*	58.181	59.815	55.914
Pacientes/dia não críticos	73.701	72.473	73.537
Pacientes/dia	131.882	132.288	129.451
Saídas	23.320	24.491	25.745
Internações	23.391	24.494	25.754
Taxa de ocupação operacional (%)	81,00	80,50	77,01
Média de permanência (dias)	5,66	5,45	5,03

\*UTI, Unidades Críticas e Semi-Intensivas

### Comitê de Bioética

#### Uma novidade implantada em 2018

A Bioética estuda os dilemas morais e éticos, que envolvem a ciência da vida. Entre eles: a prorrogação da vida através de medidas fúteis, a eutanásia, as implicações profundas da pesquisa e da prática no campo da genética. Em um momento de uma evolução tão rápida no setor da saúde, o Sírio-Libanês criou o Comitê de Bioética - CoBi Sírio-Libanês - e abriu um canal de comunicação sobre o tema para todos os colaboradores e médicos da instituição.

Por meio do e-mail [comite.bioetica@hsl.org.br](mailto:comite.bioetica@hsl.org.br), eles podem entrar em contato, caso percebam um caso de paciente que, sob o seu ponto de vista, traga este questionamento da Bioética, e queira pedir um parecer ao comitê, bem como enviar dúvidas sobre o tema.

O comitê se reúne mensalmente com uma equipe composta por profissionais de diferentes áreas da instituição, incluindo médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, psicólogos, teólogos, advogados, jornalistas, gestores, com o intuito de promover a

reflexão sobre os dilemas que envolvem a Bioética, analisar casos e elaborar pareceres sobre os mesmos.

O comitê não tem caráter de punir ou de julgar. Sua principal função é a partir de problemas e dilemas reais, discutir as questões bioéticas e então elaborar pareceres que possam nortear as ações para futuras situações similares da instituição e, num segundo momento, para o público em geral. O objetivo também é de formular recomendações e contribuir com ações educativas promovendo a conscientização sobre a importância da reflexão sobre o tema.

Em 2018, o comitê elaborou três pareceres:

Como envolver o paciente e seu familiar nos cuidados de fim de vida?

Como alocar recursos de maneira adequada?

Como lidar quando o paciente recusa o tratamento?

## > Instituto de Ensino e Pesquisa (IEP)

Fator de geração de valor para a sociedade brasileira e internacional, o Instituto de Ensino e Pesquisa (IEP) integra atividades de fomento ao conhecimento e à prática da assistência à saúde. Desenvolvemos atividades de pesquisa e inovação relevantes, aplicáveis e fundamentais para todo o setor. A investigação científica é conduzida por pesquisadores e membros do corpo clínico que, em grande parte, compõem os programas acadêmicos de mestrado e doutorado da instituição.

Os projetos auxiliam para o aprimoramento profissional de médicos, demais profissionais da saúde e gestores, a fim de contribuir para uma assistência à saúde humanizada e de excelência, com o olhar sempre voltado para a tecnologia e a inovação. Aproximadamente 10 mil alunos participam anualmente das atividades do IEP.



### Pesquisa Científica



99

Alunos de Mestrado e Doutorado



202

Publicações Científicas Revistas Indexadas



13

Linhas de Pesquisa

- > Cirurgia Robótica e Minimamente Invasiva
- > Endoscopias
- > Fisiopatologia da Dor
- > Ginecologia
- > Informática Médica
- > Medicina Intensiva
- > Neurociências
- > Nutrição
- > Oncologia Molecular
- > Pesquisa Clínica
- > Pesquisa Observacional
- > Suporte ao Paciente Crítico ou Oncológico
- > Terapia Celular e Bioengenharia de Tecidos

Os dois campos de atuação em pesquisa são:

**Pesquisa translacional:** pesquisa interdisciplinar que visa gerar conhecimento básico na área da saúde e promover a transferência desse conhecimento para a prática médica, com o objetivo de melhorar a saúde e o bem-estar de pacientes e da população em geral.

Contabilizamos 795 artigos científicos publicados em revistas científicas nos últimos 5 anos, sendo 202 em 2018. Esses artigos foram citados 7.424 vezes por grupos de pesquisa ao redor do mundo, contribuindo para a disseminação do conhecimento.

**Pesquisa clínica:** dentre as atividades, destacamos os estudos que envolvem o desenvolvimento de novas drogas. Esses estudos, em parceria com a indústria farmacêutica ou desenhados e liderados por pesquisadores do hospital representam uma importante ampliação do acesso a novas drogas, em especial para pacientes do Sistema Único de Saúde. No ano de 2018, cerca de 70% dos pacientes que participavam dos nossos estudos vieram do SUS.

### Números da pesquisa clínica em 2018

#### Dados consolidados (Unidades Bela Vista e Brasília)

Nº de pacientes tratados pela Pesquisa Clínica	117
Nº de protocolos clínicos em andamento	27
Drogas disponíveis	21

*Artigos com impacto na prática médica: foco no tratamento de pacientes com câncer de mama* Silva SB, Pereira AAL, Marta GN, de Barros Lima KML, de Freitas TB, Matutino ARB, de Azevedo Souza MCL, de Azevedo RGMV, de Viveiros PAH, da Silva Lima JM, Filassi JR, de Andrade Carvalho H, Piato JRM, Mano MS. *Clinical impact of adjuvant radiation therapy delay after neoadjuvant chemotherapy in locally advanced breast cancer. Breast. 2018 Apr;38:39-44. doi: 10.1016/j.breast.2017.11.012. Epub 2017 Dec 7. PubMed PMID: 29223797.* Matsumoto M, Flores EM, Kimachi PP, Gouveia FV, Kuroki MA, Barros ACS, Sampaio MMC, Andrade FEM, Valverde J, Abrantes EF, Simões CM, Pagano RL, Martinez RCR. *Benefits in radical mastectomy protocol: a randomized trial evaluating the use of regional anesthesia. Sci Rep. 2018 May 18;8(1):7815. doi: 10.1038/s41598-018-26273-z. PubMed PMID: 29777144; PubMed Central PMCID: PMC5959858.*

Giannotti DG, Hanna SA, Cerri GG, Bevilacqua JLB. *Analysis of Skin Flap Thickness and Residual Breast Tissue After Mastectomy. Int J Radiat Oncol Biol Phys. 2018 Sep 1;102(1):82-91. doi: 10.1016/j.ijrobp.2018.05.023. Epub 2018 May 17. PubMed PMID: 30102208.* de Freitas TB, Lopes de Barros Lima KM, de Andrade Carvalho H, de Azevedo Marques P, Belfort Mattos FT, Franco Fonseca AS, Munhoz AM, Filassi JR, Stuart SR, Marta GN. *What a difference a clip makes! Analysis of boost volume definition in radiation therapy for conservative breast surgery. Eur J Surg Oncol. 2018 Sep;44(9):1312-1317. doi: 10.1016/j.ejso.2018.06.010. Epub 2018 Jun 26. PubMed PMID: 30041975.*

## > Ensino

O estímulo à aprendizagem promovido pelo IEP almeja construir formação diferenciada para o desenvolvimento das práticas profissionais por meio de sinergias entre instituições e da geração de conhecimento de forma coletiva, colaborativa e multifuncional. Os programas valorizam o corpo clínico do Sírio-Libanês e suas experiências, como também promovem o protagonismo e levam em consideração a formação técnica e comportamental.

Todos os cursos utilizam metodologias participativas e recursos tecnológicos que facilitam o aprendizado dos alunos, como mesa digital para plenárias e centros de treinamento. Em 2018, foram treinados cerca de 1.500 profissionais de Oncologia em nossas atividades voltadas a esta especialidade.

Além dos cursos formais, 70 reuniões científicas foram organizadas pela instituição sobre temas que demandam a atenção dos profissionais de saúde.

### Produção do ensino em 2018



# 6.542

Alunos em 58 cursos de atualização e eventos



# 357\*

Residentes



- > 15 Programas de Residência Médica incluindo ano adicional
- > 4 Programas de Residência Multiprofissional
- > 6 Programas de Residência Uniprofissional
- > 15 Programas de Especialidade Médica
- > \*338 residentes e 19 especializandos

#### Para 2019 estão previstos:

- > 73 cursos de atualização
- > 24 cursos de pós-graduação Lato Sensu
- > Mestrado e doutorado em ciências da saúde

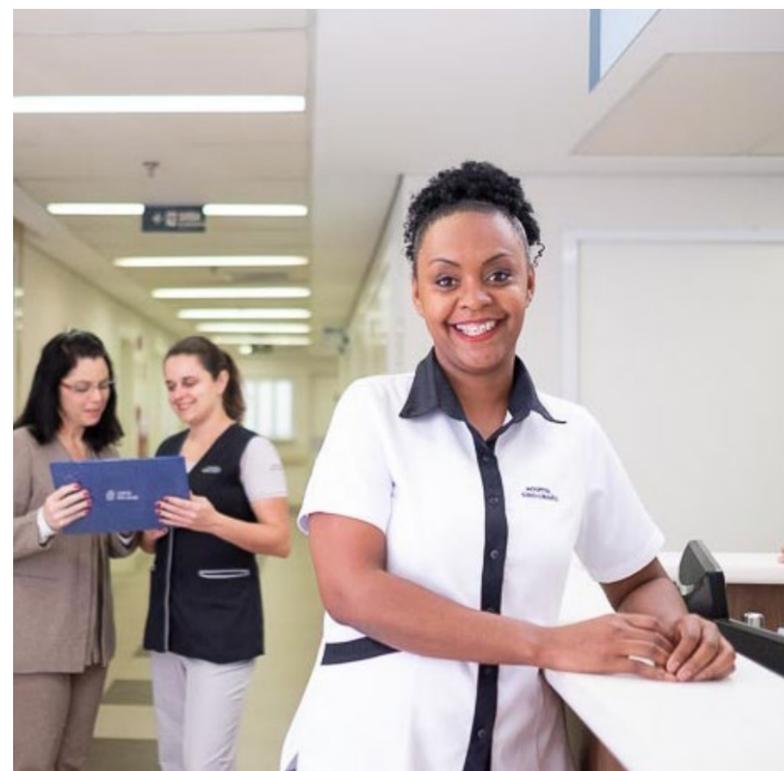


## > Cuidado centrado no colaborador

Com a inauguração do Hospital Sírio-Libanês em Brasília, as ações de ensino e pesquisa locais já nasceram com uma forte vocação acadêmica. No ensino, firmamos parcerias com a Universidade Católica de Brasília (UCB) e, juntos, oferecemos um curso de especialização multiprofissional em Oncologia e um curso técnico de Enfermagem. Também com a UCB, iniciamos uma parceria na docência da Faculdade de Medicina e em projetos de pesquisa na área de Oncologia. Com a Secretaria de Saúde do Distrito Federal, firmamos parceria para apoio ao programa de residência médica em Oncologia.

A procura por vagas do programa de residência do Sírio-Libanês tem crescido na média de 15% ao ano. Esse aumento justifica-se pela forte atração da marca, respaldada por atributos de qualidade e excelência, e pelo acesso facilitado ao exame por meio da tecnologia. A prova de admissão é *online*, depositada no banco de dados do *National Board of Medical Examiners*, da Filadélfia nos Estados Unidos, e realizada de forma simultânea em oito capitais do Brasil.

Para o processo seletivo 2019, foram ofertadas 175 vagas em 37 Programas de Residência, sendo 15 Programas de Residência Médica (66 vagas), 12 Programas de Especialização Médica (19 vagas) e 10 Programas de Residência em Área Profissional de Saúde (Uniprofissional – 44 vagas e Multiprofissional – 46 vagas). Essas vagas foram disputadas por 3641 candidatos, um aumento de 14% em relação ao ano anterior.



Em 2018, a instituição contou com 6.805 colaboradores ativos, contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), incluindo profissionais de saúde, como enfermeiros, fisioterapeutas, farmacêuticos, nutricionistas e médicos, entre outros, e demais colaboradores das áreas de suporte e de administração.

Entre 2017 e 2018 ocorreu aumento no quadro de colaboradores CLT de 6.662 para 6.805 em virtude de:

- > Novos projetos e produtos
- > Expansão e novas unidades
- > Adequação de estrutura
- > Atendimento à legislação (cota de profissionais com deficiência e jovens aprendizes)

### Perfil

O percentual de colaboradores em negociação coletiva é de 98%, sendo os demais 2% na categoria jovem aprendiz, cujo salário é regulado de acordo com salário mínimo.

“Eu entrei no Sírio-Libanês pelo Projeto Mais Inclusão para trabalhar no setor de obras. Alguns meses depois descobri que estava grávida. Pensei que seria desligada... mas eu fui superapoiada pela minha gestora. Minha filha Valentina nasceu com probleminhas de saúde, que fizeram ela ser internada na UTI neonatal da maternidade onde ela nasceu. Foi quando o Sírio-Libanês me ofereceu a transferência para que minha filha fosse cuidada aqui. Passei minha licença maternidade inteira no hospital. Então eu quis transformar o quartinho da Valentina... para que a gente se sentisse em casa. Fiz tudo pensando no bem-estar da minha filha”.

**Ana Carolina de Oliveira Cortez,**  
colaboradora do Hospital Sírio-Libanês

Por região	2018	
	Homens	Mulheres
Região Sudeste	2.432	4.140
Região Centro-Oeste	83	150
<b>Total por gênero</b>	<b>2.515</b>	<b>4.290</b>
<b>Total</b>	<b>6.805</b>	

### Colaboradores [102-8]

Por nível funcional	2017		2018	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	19	7	16	8
Gerência	25	40	32	45
Chefia/ coordenação	28	99	74	111
Técnica/supervisão	731	1.353	687	1.334
Administrativo	500	780	1.061	2.235
Especialista/analista	491	1.379	559	1.471
Operacional	612	482	599	468
Aprendizes	35	61	36	74
Estagiários	7	13	10	15
<b>Total por gênero</b>	<b>2.448</b>	<b>4.214</b>	<b>2.515</b>	<b>4.290</b>
<b>Total</b>	<b>6.662</b>		<b>6.805</b>	

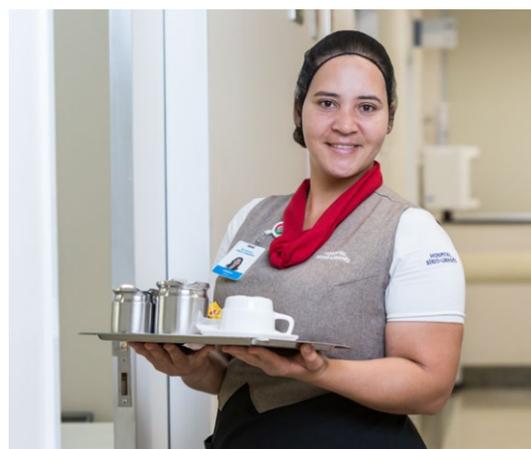
Por tipo de contrato de trabalho	2018	
	Homens	Mulheres
Tempo determinado	56	111
Tempo indeterminado	2.459	4.179
<b>Total por gênero</b>	<b>2.515</b>	<b>4.290</b>
<b>Total</b>	<b>6.805</b>	

Por tipo de emprego	2018	
	Homens	Mulheres
Jornada integral	1.971	1.543
Meio-período	972	2.319
<b>Total por gênero</b>	<b>2.943</b>	<b>3.862</b>
<b>Total</b>	<b>6.805</b>	

## Benefícios

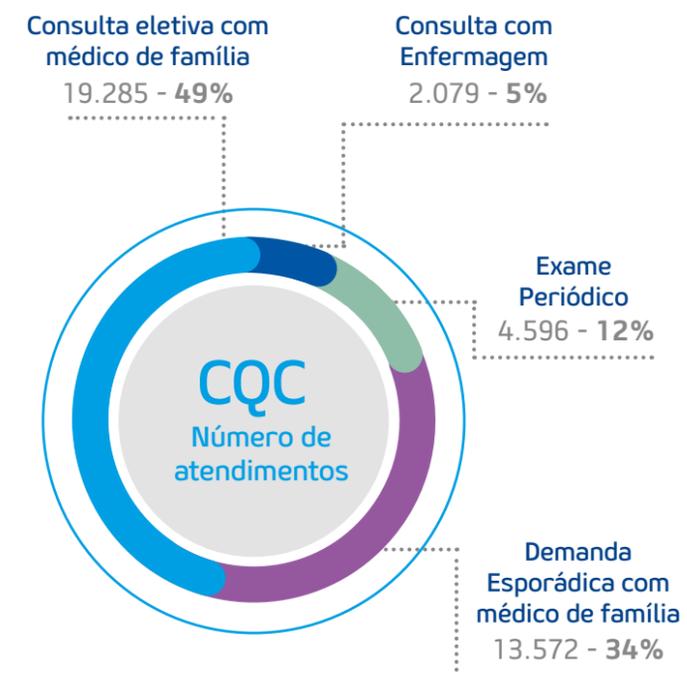
Todos os colaboradores contratados no regime CLT em tempo integral têm direito a benefícios previstos por lei, alguns extensíveis a seus dependentes. Os benefícios oferecidos aos colaboradores são:

- > Vale transporte
- > Vale alimentação
- > Assistência médica
- > Licença maternidade/paternidade
- > Assistência odontológica
- > Vale refeição (apenas Unidades Externas, já que a unidade Bela Vista possui refeitório)
- > Creche para crianças até 4 anos
- > Auxílio creche para filhos até 6 anos
- > Seguro de vida
- > Assistência funeral
- > Convênio farmácia



## Retorno ao trabalho e taxas de retenção após licença-maternidade/paternidade

		2017	2018
Total de colaboradores que tiveram direito a usufruir de licença-maternidade/paternidade	Homem	2.448	2.515
	Mulher	4.214	4.290
Total de colaboradores que tiraram a licença-maternidade/paternidade	Homem	81	84
	Mulher	184	196
Total de colaboradores que retornaram ao trabalho após o término da licença-maternidade/paternidade	Homem	73	84
	Mulher	152	137
Total de colaboradores que não retornaram ao trabalho após o término da licença-maternidade/paternidade	Homem	8	0
	Mulher	31	59
Total de colaboradores que retornaram da licença-maternidade/paternidade e estavam empregados 12 meses após o seu regresso	Homem	68	80
	Mulher	152	139
Taxa de colaboradores que retornaram ao trabalho após o término da licença	Homem	90,12%	100%
	Mulher	82,61%	69,90%



O programa Cuidando de Quem Cuida (CQC), criado para colaboradores e seus dependentes, incluídos no plano de saúde oferecido pelo Sírio-Libanês, tem foco na atenção primária à saúde e no atendimento de excelência, levando em conta a aferição dos resultados clínicos e o controle de despesas assistenciais, que visam a sustentabilidade do serviço de saúde corporativa.

O Índice de adesão dos colaboradores ao CQC, ou seja a utilização do programa foi de 73,1% no ano de 2018. Dentro do próprio hospital, ocorreram 641 internações em 2018, 91% de crescimento em relação às 336 internações de 2017. Já na rede credenciada da Mediservice (plano de saúde oferecido pela instituição aos seus colaboradores) as internações cresceram 23% de um ano para outro, de 1.530 para 1.876.

No ambulatório, foram atendidos 13.966 colaboradores e dependentes e o número de atendimentos chegou a 39.542.



## Saúde e Segurança no Trabalho [403-2, 103-1,103-2,103-3]

 tema material

De 2017 para 2018 houve uma redução significativa dos acidentes relacionados ao trabalho na instituição, da ordem de 47%. Entendemos que essa redução foi consequência de várias ações, entre elas:

- Definição de metas institucionais para redução de acidentes típicos;
- Criação de Comitê NR32 para prevenção e redução de acidentes de trabalho;
- Análise dos dados de acidentes para verificação de maiores ofensores e de ações educativas;
- Análise de causa raiz de todos os acidentes de trabalho com plano de ação;
- Melhoria da taxonomia e classificação dos acidentes de trabalho;
- Mapeamento para eliminação e/ou redução dos perigos e riscos nos diversos postos de trabalho e;
- Campanha institucional de comunicação para redução de acidentes de trabalho.

Em 2018, atingimos bons resultados para:

- **Acidentes Típicos com Riscos Biológicos:** redução de 29% frente a meta de 10% em relação ao resultado da taxa de frequência de 2017;
- **Acidentes Típicos não Biológicos:** redução de 69%, frente a meta de 10% em relação ao resultado da taxa de frequência de 2017.

Taxas de saúde e segurança (por gênero)		2017	2018
Taxa de lesões	Homem	7,28	11,69
	Mulher	14,56	11,62
Taxa de doenças ocupacionais	Homem	0,13	0
	Mulher	0,24	0
Total de dias perdidos	Homem	13.551	308
	Mulher	31.999	444
Total de óbitos		0	0

### Saúde e segurança do colaborador

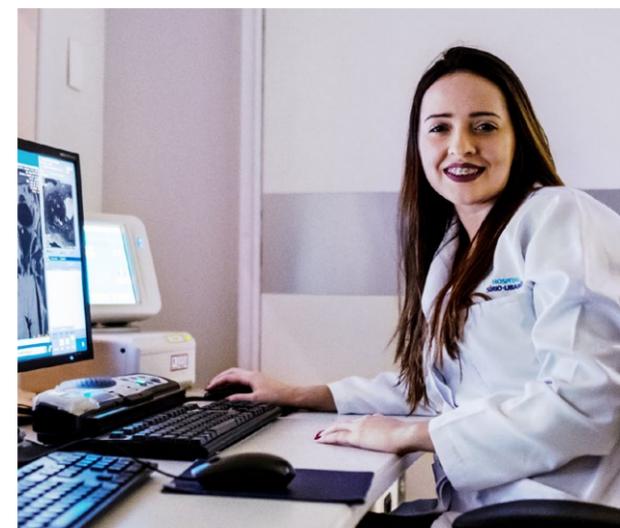
Cinco princípios norteiam a gestão da saúde e segurança no trabalho dos colaboradores do Sírio-Libanês: reconhecer os perigos e riscos nos ambientes de trabalho e as condições de saúde do colaborador; informar ao colaborador as condições identificadas; capacitá-lo para lidar com os perigos e riscos existentes e com suas próprias particularidades biopsicossociais; e acolhê-lo quando há agravo à sua saúde.

Taxas de saúde e segurança (por unidade)		2017	2018
Taxa de lesões	Bela Vista	22,24	11,46
	Itaim	0,76	13,13
	Jardins	0,34	0
	Brasília (I, II e III)	0,08	2,33
Taxa de doenças ocupacionais	Bela Vista	0,32	0
	Itaim	0,05	0
	Jardins	0	0
	Brasília (I, II e III)	0	0
Total de dias perdidos	Bela Vista	43.597	715
	Itaim	1.118	37
	Jardins	50	0
	Brasília (I, II e III)	785	0
Taxa de absenteísmo	Institucional	2,32	2,29

Obs: Lesões consideradas leves

A classificação dos acidentes é realizada conforme o art. 19 da Lei nº 8.213/91, "acidente de trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho".

Com exceção dos acidentes com risco biológico que são considerados na taxa de frequência devido ao potencial de gravidade da lesão mesmo não existindo perda da capacidade funcional do colaborador.



### Indicadores de saúde e segurança do trabalho

	2017	2018	Δ 2018/2017
Frequência de acidentes típicos não biológicos	9,16	2,78	-69,65%
Frequência de acidentes típicos biológicos	4,46	3,16	-29,15%
Taxa de gravidade dos acidentes típicos com perda de tempo	35,85	13,15	-63,32%
Cobertura vacinal influenza	70,00%	69,00%	-1,43%
Exames periódicos	100%	98,20%	-1,80%

A instituição calcula suas metas em acidentes de trabalho com base na metodologia de taxa de frequência de acidentes de trabalho, recomendada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Não foram considerados os acidentes com residentes, médicos do corpo clínico aberto e colaboradores prestadores de serviço, devido a ausência de denominador (horas homem trabalhadas) para cálculo da frequência de acidentes. Autônomos e terceirizados não são considerados nos cálculos.

Para a taxa de doenças ocupacionais consideramos o número de afastados pelo INSS com auxílio acidente (B91) pelo número de colaboradores ativos.

Legenda:

Frequência de acidentes típicos não biológicos: Nº de acidentes típicos não biológicos / HHT - Horas Homem Trabalhadas com Exposição ao Risco X 1000000

Frequência de acidentes típicos biológicos: Nº de acidentes típicos biológicos / HHT - Horas Homem Trabalhadas com Exposição ao Risco X 1000000

Taxa de gravidade de acidentes típicos com perda de tempo: Nº dias perdidos dos acidentes típicos com afastamento / HHT - Horas Homem Trabalhadas com Exposição ao Risco X 1000000

Taxa de absenteísmo: Número de afastados pelo INSS com auxílio acidente (B91) / número de colaboradores ativos.



#### Porcentual de colaboradores representados em comitês formais de saúde e segurança

Comitês	2017	2018
Comitê da NR32	0,16%	0,32%
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	0,63%	0,93%

#### Nível de operação dos comitês

**1. Comitê da NR32:** unidades Bela Vista, Itaim e Jardins, é constituído por responsáveis de nível gerencial das áreas assistenciais e de apoio conforme anexo I da NR32 (Portaria 3214/78). Para as unidades de Brasília será instituído o Comitê NR32 no segundo semestre de 2019.

**2. CIPA:** Todas as unidades aplicáveis conforme NRS (Portaria 3214/78).

#### Atração de talentos

Um marco no ano foi o processo de seleção para a equipe do Hospital Sírio-Libanês em Brasília. Para preencher as 500 posições disponíveis foram realizadas aproximadamente 5 mil avaliações desde maio de 2018, dentro de um processo liderado pela área de Atração de Talentos em São Paulo com o apoio de consultorias locais. Até dezembro de 2018, 463 vagas foram preenchidas com o foco para a contratação de profissionais da região, além de 20% de recrutamento interno.

A formação da nova equipe mesclando profissionais da casa e novos profissionais tem o claro objetivo de disseminar a cultura Sírio-Libanês, o que exigiu a reestruturação de nosso processo de treinamento para levar as capacitações comportamentais e de *soft skills* - termo em inglês usado por profissionais de recursos humanos para definir habilidades comportamentais subjetivas e inerentes do ser humano - de São Paulo para Brasília. Foi montada uma estrutura de gestão de pessoas no local, que opera com interface com a equipe de São Paulo e é composta por um consultor de RH, um analista de administração de pessoal e uma analista de atração de talentos.

Vale destacar outro forte processo de seleção para o produto Saúde Corporativa no ano, que abriu 80 vagas nos primeiros contratos, com foco em atendimento primário e em várias funções, sendo 60% delas fechadas por recrutamento interno, entre candidatos com curva média de 5 a 7 anos de tempo de casa. Esse processo foi totalmente conduzido pela área de Gestão de Pessoas para também garantir a implantação da experiência Sírio-Libanês ao mercado corporativo. Nosso desafio foi identificar entre os candidatos o perfil de médico de família, foco deste produto.

#### Número de desligamentos

por gênero	2017	2018
Homens	363	324
Mulheres	448	553

por faixa etária	2017	2018
Abaixo de 30 anos	395	322
Entre 30 e 50 anos	383	493
Acima de 50 anos	33	62

por região	2017	2018
Região Sudeste	783	848
Região Centro-Oeste	28	29

#### Movimentações na equipe - taxas de rotatividade\*

por gênero (%)	2017	2018
Homens	14,8	37
Mulheres	10,6	63

por faixa etária (%)	2017	2018
Abaixo de 30 anos	23,3	37
Entre 30 e 50 anos	8,7	56
Acima de 50 anos	5,7	7

por região (%)	2017	2018
Região Sudeste	12,1	97
Região Centro-Oeste	14,8	3

\* Calculada com base na seguinte fórmula, aplicada a cada uma das segmentações da tabela: total de desligados/total de colaboradores

#### Número de contratação

por faixa etária	2017	2018
Abaixo de 30 anos	693	417
Entre 30 e 50 anos	461	534
Acima de 50 anos	11	17

por região	2017	2018
Região Sudeste	1.110	899
Região Centro-Oeste	55	69

por gênero	2017	2018
Homens	471	360
Mulheres	694	608

Taxa de novas contratações por faixa etária (%)	2017	2018
Abaixo de 30 anos	40,5	43
Entre 30 e 50 anos	10,4	55
Acima de 50 anos	2	2



## Engajamento

Após a integração institucional, momento em que ressaltamos a importância do respeito aos nossos clientes, às pessoas, à instituição, aos terceiros, aos agentes públicos, à livre concorrência, ao meio ambiente, saúde e segurança, além de apresentarmos os canais de denúncia e o monitoramento do programa de compliance, trabalhamos o clima organizacional para oferecer um ambiente de trabalho digno e desafiador.

A integração de colaboradores do Sírio-Libanês trabalha aspectos culturais no sentido de garantir o alinhamento aos padrões da instituição. Para a abertura do Hospital Sírio-Libanês em Brasília foi necessário um conteúdo especial com 20 horas sobre o assunto para todos os novos colaboradores.

O engajamento do público interno é monitorado anualmente. Na prática, o Sírio-Libanês promove a pesquisa de engajamento, conduzida por uma consultoria especializada, que avalia comportamentos em três grandes blocos: Falar bem, Empenhar-se e Permanecer. Em 2018, caímos três pontos percentuais em relação a 2017, indo de 80% para 77% no índice de engajamento.

Os planos de ação foram divulgados em abril de 2018 para as áreas, que demonstraram compromisso em aplicá-los, o que resultou em 452 ações com os seguintes *status* (em 31 de dezembro de 2018):



## Capacitação e formação de liderança

A área de gestão de pessoas reestruturou o processo de consultoria interna em 2018, fortalecendo a equipe, com novos profissionais. Essa estratégia otimizou o investimento em treinamentos e capacitações de líderes, que passaram a contar com um serviço de acompanhamento de suas necessidades de seleção, desenvolvimento e retenção de equipe de forma individualizada. A melhor orientação aos gestores de equipe quanto ao perfil de contratação e necessidades de capacitação da área trouxeram a diminuição nas horas totais de capacitação. Em 2018 realizamos 248.837 horas de treinamento, aproximadamente 52 mil horas a menos, se comparado ao ano de 2017.

Na integração de novos líderes, revisitamos o programa padrão de 10 horas aplicadas em dois dias para 48 horas aplicadas em 12 semanas. Em cada semana, são dedicadas 4 horas para dar possibilidade aos novos profissionais de conhecerem melhor a cultura, participando de aulas com os próprios líderes da instituição. Quarenta líderes foram integrados no novo modelo.

Uma vez fazendo parte da instituição, os líderes participam de programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a manutenção de sua empregabilidade e de sua equipe.

Serviços de colocação no mercado de trabalho são oferecidos aos colaboradores para gerenciar o fim de carreira com foco nos serviços de *outplacement* aos executivos que são desligados da instituição.

## Treinamento [404-1, 103-1,103-2,103-3]



O atendimento com excelência é um valor para nossa instituição. Em 2018 ampliamos a oferta de capacitação na metodologia *Lean* com a formação de *Belts* pela nossa área de excelência operacional e para dar suporte aos projetos realizados em parceria com o Ministério da Saúde. Realizamos pilotos dos treinamentos em habilidades comportamentais, para reconhecer e nos relacionar com perfis específicos de pacientes. O objetivo do treinamento foi aprimorar as competências dos nossos colaboradores no acolhimento das pessoas e autocontrole em situações delicadas.

No mesmo ano toda nossa equipe da recepção e relacionamento com pacientes e familiares passou por reciclagem, novos uniformes foram adotados, além da aplicação do curso de apresentação pessoal e automaquiagem. Este treinamento, teve a participação de 248 colaboradores com 94% de oportunidades de aplicação dos conhecimentos no seu dia a dia, segundo pesquisa de reação.

Os quase 2 mil técnicos de enfermagem em São Paulo são preparados pela instituição em três meses de treinamento com atividades práticas em um ambiente de situação realística. Na etapa seguinte, acompanham os preceptores que têm acesso direto aos pacientes. Além das habilidades técnicas, também desenvolvemos em nossos colaboradores assistenciais e não assistenciais, as habilidades comportamentais, priorizando aqueles que têm contato com pacientes e familiares.

As capacitações presenciais e à distância, treinamentos de caráter técnico, concessão de bolsas de estudo, formações de caráter comportamental e de cultura organizacional são alguns dos recursos adotados. Existem políticas e processos relacionados a este tema material.



## Média de horas de treinamento por ano, por funcionário discriminadas por categoria funcional

Categoria Funcional / Gênero	2018		
	Colaboradores	Horas	Horas por colaborador*
Diretoria	24	905	37,71
Gerência	77	3.401	44,17
Chefia / Coordenação	185	8.092	43,74
Técnica / Supervisão	2.021	87.033	43,06
Administrativo	1.266	26.256	20,74
Esp./Analista	2.030	96.928	47,75
Operacional	1.067	23.016	21,57
Aprendizes	110	2.374	21,58
Estagiários	25	832	33,28
<b>Total</b>	<b>6.805</b>	<b>248.837</b>	<b>36,6</b>

\* Total horas treinamento / total de colaboradores ativos

## Treinamento - média (h) por colaborador\*

	2017	2018
Diretoria	49,80	37,71
Gerência	122,80	44,17
Chefia / Coordenação	95,80	43,74
Técnica / Supervisão	43,76	43,06
Administrativo	27,96	20,74
Especialista/Analista	57,10	47,75
Operacional	49,24	21,57
Aprendizes	15,41	21,58
Estagiários	0,55	33,28
<b>Total</b>	<b>46,6</b>	<b>36,6</b>

\* Total horas treinamento / total de colaboradores ativos

**Treinamentos em políticas e práticas relacionadas a aspectos de direitos humanos que são relevantes para as operações**

	2017	2018
Horas de treinamento	18.296	29.966
Percentual de colaboradores treinados	100%	97%

Nas unidades: São Paulo (Complexo hospitalar Bela Vista, Itaim e Jardins) e Brasília (Brasília I, II, III e Hospital)

Comparado ao ano anterior, crescemos 63% em horas de treinamento em políticas e práticas relacionadas a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações. Disponibilizamos para 100% dos nossos colaboradores, além da abordagem no processo de integração, diversas ações que abordam ao tema direitos humanos, com o objetivo de garantir a gestão da diversidade e o respeito ao próximo, tais como:

**EAD Postura Profissional**

Código de conduta, direitos e deveres dos pacientes e familiares, norma de apresentação e postura.

**EAD Diversidade**

Como lidar com o idoso, declaração universal dos direitos humanos, estatuto do idoso, tipos de deficiência, convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência, como ajudar a pessoa com deficiência.

**Desenvolvimento**

A avaliação de competências e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) são aplicados aos profissionais contratados em regime CLT. Nosso modelo tem por objetivo identificar, mensurar e desenvolver as competências dos nossos colaboradores e equipes. Após as rodadas de *feedback*, as informações inseridas servem de insumo para tomada de decisão nos processos de Gestão de Pessoas (promoções, meritocracias, subsídios e desligamentos).

A avaliação é qualitativa. São registrados comentários abertos, por parte do líder e do liderado. A ênfase é voltada às fortalezas e oportunidades de desenvolvimento do colaborador.

Os jovens aprendizes passam por um processo de avaliação trimestral, quando são avaliadas questões relacionadas a desempenho e comportamento.

**Adesão Avaliação de Desempenho**



Comparado ao ano passado, tivemos 9% de acréscimo na adesão ao processo de avaliação por competências, sendo que foi o primeiro ano que rodamos o ciclo completo, de janeiro a dezembro.

Alguns motivos justificam o aumento da adesão em 2018:

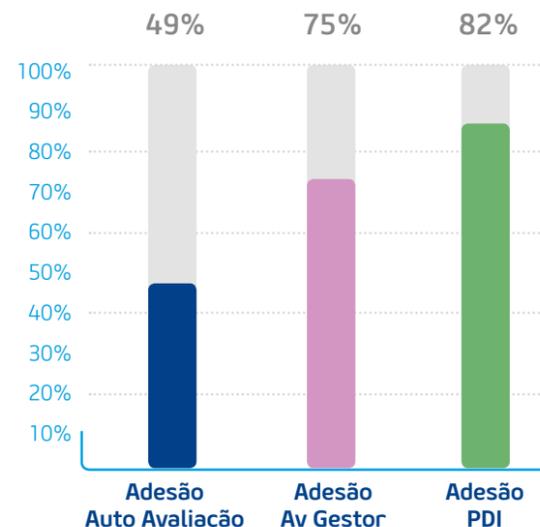
- Abordagem individual aos gestores para apoiar no processo
- Envio de pílulas de orientação sobre o processo
- Realização de 10 plantões de dúvidas, com 126 avaliadores participantes.

Temos como estratégia reconhecer os gestores que conseguiram contemplar toda a equipe e comunicar institucionalmente a importância e benefícios do processo.

**Percentual de colaboradores que recebem análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional**

	2017	2018
Diretoria	85%	17%
Gerência	91%	83%
Chefia / Coordenação	85%	59%
Técnica / Supervisão	72%	80%
Administrativo	75%	88%
Especialista/Analista	75%	84%
Operacional	74%	82%
Aprendizes	0%	100%
<b>Total</b>	<b>73%</b>	<b>82%</b>
Homens	74%	82%
Mulheres	72%	83%

Nas unidades: São Paulo (Complexo hospitalar Bela Vista, Itaim e Jardins) e Brasília (Brasília I, II, III e Hospital)



Com o objetivo de contribuir com o clima organizacional e a convivência entre equipes, o Comunidade *Feedback* é uma plataforma digital e interativa lançada em 2017 onde o colaborador CLT pode enviar e receber *feedbacks*. Trata-se de um instrumento de desenvolvimento que abre canais de aprendizado recíprocos, por permitir a oferta e a solicitação de *feedback* a qualquer momento, para qualquer situação de trabalho e para qualquer pessoa.

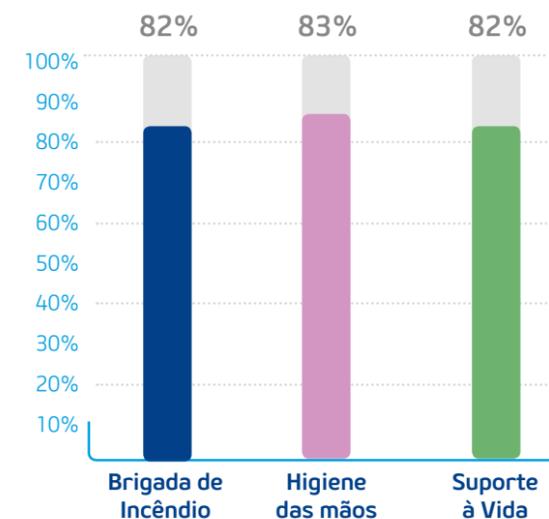
De agosto a novembro de 2018 foram aplicadas 1.282 horas de desenvolvimento entre os 359 gestores com práticas de Recursos Humanos, equipe e *team building*.

Dentro do Plano de Desenvolvimento, o IEP oferece bolsas subsidiadas em 80% aos colaboradores graduados. Além disso, o espaço físico do IEP e seus docentes são utilizados para uma série de capacitações avançadas e práticas assistenciais fundamentais como a de Parada Cardiorrespiratória (PCR) para suporte à vida ou ressuscitação.

**Número de bolsas subsidiadas**



E em 2018, o Sírio-Libanês investiu em uma nova plataforma de Educação à Distância (EAD). Esta plataforma oferece 20 treinamentos, entre eles, um novo sobre higiene das mãos, um dos três de maior nível de adesão, conforme gráfico a seguir:



**Feedbacks enviados**



## Diversidade

A questão da diversidade é tratada em nossa instituição por iniciativas que focam em inclusão e respeito, como o Programa Jovem Aprendiz e o Programa Mais Inclusão.

## Mais Inclusão

Criado em 2006 com o propósito de capacitar e ampliar as possibilidades de empregabilidade de profissionais com deficiência, por meio de capacitação específica com aulas teóricas e estágio, conta atualmente com 339 colaboradores ativos, atendendo 83% da nossa cota prevista em lei. São três ações estruturadas que compõem o programa:

**1. Oficina Protegida** – Teve início em 2014 com a proposta de fixar o número em 12 colaboradores. Portanto, diante de um desligamento, automaticamente uma nova vaga surge.

Em parceria com instituições especializadas, o objetivo da Oficina Protegida é capacitar e apoiar a pessoa com deficiência intelectual mediante o desenvolvimento de atividades de adaptação e capacidade laboral. São utilizadas

técnicas personalizadas visando o acolhimento do profissional deficiente, auxiliando e/ou criando condições mais favoráveis às suas limitações funcionais, motoras, sensoriais ou mentais, superando barreiras e o aproveitamento de suas capacidades. Os profissionais têm como responsabilidade a execução de atividades manuais como: *silkscreen* em tecidos para as áreas de Rouparia, Hospedagem e Manutenção; adesivagem de caixas de acrílico para a área de Hospedagem; adesivagem de vasilhames infectantes para o Centro de Distribuição Hospitalar (CDH); contagem e separação de blocos de folhas de sulfite colorido para elaboração de kits para cursos internos, entre outros. São promovidas rondas nas dependências da instituição para os colaboradores terem acesso aos produtos fruto do trabalho que executam.

Esses colaboradores são acompanhados por três profissionais da área da saúde (psicólogos) de uma consultoria externa parceira e ainda se reúnem mensalmente com a psicóloga organizacional da instituição para alinhar a evolução do programa.

A cada quatro meses, a psicóloga organizacional também promove encontros com os pais para tratar temas de relevância, bem como apresentar a

evolução dos profissionais. Reuniões pontuais são agendadas sempre que necessário.

Para participar do programa, o profissional deve ser indicado pela consultoria externa parceira.

**2. Cidadania Ativa** – Teve início em 2014 e também prevê a contratação e capacitação de até 12 colaboradores por ano, o que somam 48 profissionais ativos até 2018.

Em parceria com o Abrace seu Bairro, o Cidadania Ativa tem como objetivo a capacitação e o desenvolvimento de profissionais com deficiência para exercerem a função de Auxiliar Administrativo na instituição.

A capacitação tem duração de seis meses, sendo os quatro primeiros meses de desenvolvimento teórico (temas: comunicação empresarial, comunicação verbal e não verbal, desenvolvimento de competências, raciocínio lógico, entre outros) e os dois últimos meses de estágio prático nas áreas especializadas do Sírio-Libanês, com o acompanhamento periódico da área de Atração de Talentos. Após este período, os profissionais são alocados em áreas previamente mapeadas.

As vagas são divulgadas pela área de Atração de Talentos (principais canais: Vagas.com e CAT) que prossegue com recrutamento e seleção. Para participar do programa é preciso ter no mínimo ensino médio completo, laudo médico e não é exigida experiência profissional.

**3. Cursos de Capacitação para Massoterapeuta** – Tiveram início em 2012 (não há um mínimo/máximo de contratações, vagas são abertas conforme disponibilidade anual). Em 2018, capacitamos um profissional.

Em parceria com instituições especializadas, a capacitação técnica profissional de massoterapia é destinada exclusivamente para pessoas com deficiência visual total, com o objetivo de capacitar e preparar profissionais para atuar no Sírio-Libanês. São realizados estágios práticos tanto na escola parceira, quanto no espaço Casa do Colaborador.

A capacitação tem duração de 18 meses, e o profissional é contratado no início do curso. As vagas são divulgadas pela área de Atração de Talentos, que segue com o recrutamento e seleção. Para participar do programa é preciso ter no mínimo ensino médio completo e não é exigida experiência profissional.

## Jovem Aprendiz

O Sírio-Libanês contrata jovens aprendizes há mais de uma década. O programa tem o propósito de inserir o jovem sem experiência no mercado de trabalho e prepará-lo para futuros desafios, através de vivência prática e teórica com possibilidades de carreira na instituição. Em 2018 foram 110 colaboradores ativos, atendendo 92% da nossa cota prevista em lei.

Em parceria com uma entidade externa formadora, o programa tem duração de 11 meses e nesse período o jovem cumpre a jornada de trabalho de seis horas diárias. Por seis vezes ao mês o jovem atende a grade teórica nas dependências da entidade formadora que aborda os temas: língua portuguesa, raciocínio lógico matemático, noções de administração, informações sobre o mercado e o mundo do trabalho, trabalho em equipe, qualidade no atendimento a clientes, direitos humanos – ética, informática, noções de legislação trabalhista e previdenciária, saúde e segurança no trabalho, entre outros.

As vagas são divulgadas pela área de Atração de Talentos, que segue com recrutamento e seleção. Para participar do programa o jovem precisa ter no mínimo 18 anos, ter concluído ou estar cursando o ensino médio e não é exigida experiência profissional.

## Reconhecimento

Em 2018, o Sírio-Libanês foi uma das *Top Ten Companies* mais desejadas no Brasil, segundo levantamento da rede social LinkedIn. Esse resultado espontâneo, demonstra a força da marca e a boa reputação.

Internamente, retomamos os programas de reconhecimento Celebra Equipe e Celebra Equipe Multi, que são oportunidades de celebração e reconhecimento. De agosto a dezembro de 2018 foram 2.898 colaboradores contemplados.

**Celebra Equipe:** Programa destinado a reconhecer e valorizar os esforços de uma equipe. Uma vez por ano, somente o gestor poderá identificar uma conquista da equipe e solicitar verba para celebrar. O pedido deve estar relacionado a uma conquista diferenciada, com base em metas alcançadas ou projetos concluídos e poderá ocorrer em pequenos grupos ou com toda a equipe.



**Celebra Equipe Multi:** Tem o mesmo padrão do Celebra Equipe, porém a celebração deve abranger equipes multiprofissionais (duas ou mais equipes deverão estar envolvidas). Fica a critério dos gestores a forma como será realizada essa comemoração. O mesmo projeto não poderá ser indicado mais de uma vez.

**359 colaboradores homenageados em 2018 por tempo de casa:**

- 10 anos: 189
- 15 anos: 70
- 20 anos: 70
- 25 anos: 18
- 30 anos: 08
- 35 anos: 03
- 45 anos: 01

O Programa Tempo de Casa, lançado em 2013, reconhece os colaboradores que há muitos anos contribuem com o crescimento de nossa instituição e mantém vivo o nosso propósito de Conviver e Compartilhar, além de ser uma forma de agradecimento.

Na cerimônia, os colaboradores homenageados com mais de 25 anos de tempo de casa têm direito a levar um acompanhante e seu gestor, e os colaboradores com mais de 35 anos de casa recebem uma menção honrosa durante a cerimônia.

**Comunicação Interna**

O Sírio-Libanês acredita que um trabalho de excelência perene exige informação sobre a instituição e o setor de saúde. Por isso, investe em um processo de comunicação que informa, integra, mobiliza e reconhece seu público interno para mantê-lo alinhado à cultura organizacional e à estratégia. Integram o público interno, os colaboradores, médicos do corpo clínico, prestadores de serviços e terceiros que atuam nas dependências da instituição.

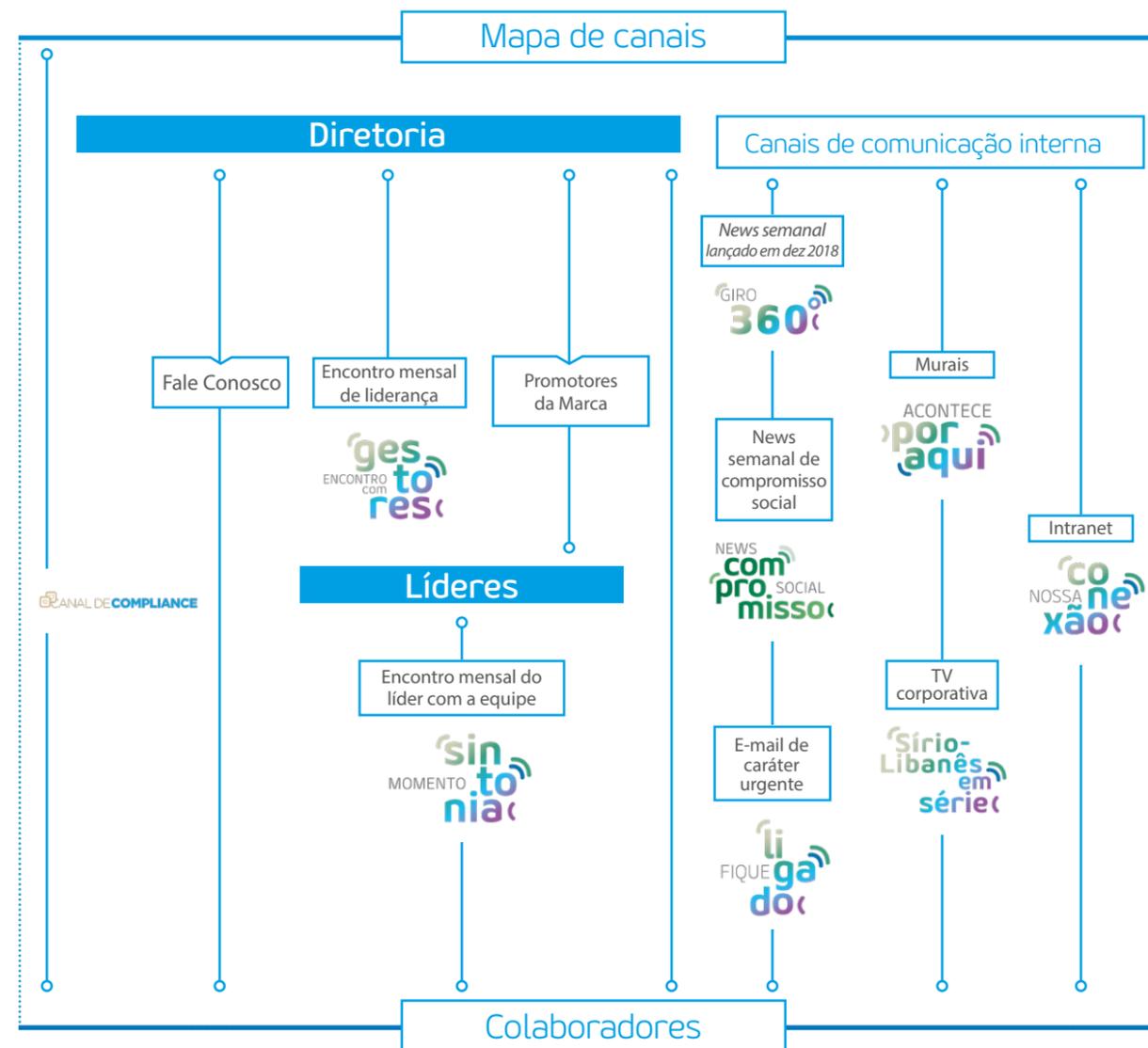
A gestão estratégica do processo de comunicação interna é realizada pela Gerência de Comunicação. Em 2018, lançamos a nova Política de Comunicação Interna da instituição e reestruturamos alguns dos canais internos e processos de comunicação, mudanças pensadas a partir de um diagnóstico da pesquisa interna sobre a área, realizada em 2017. Dentre as principais mudanças, há a classificação das informações em quatro blocos



de conteúdos e cores: pessoas (bege), processos (azul), serviços (roxo) e compromisso social (verde). Criamos novas marcas para os canais internos já existentes e implantamos novos canais, como a News Giro 360º, que é um informativo semanal pensado para diminuir o volume de e-mails, com a retrospectiva da semana anterior e prévia do que irá acontecer durante a semana, e o Fique Ligado, que tem como objetivo divulgar as informações de grande impacto e que precisam ser conhecidas por toda a equipe no prazo máximo de 24 horas.

A área de Comunicação Interna também passou a contar com o apoio dos agentes de comunicação, que contribuem com a disseminação das informações para que a comunicação flua cada vez melhor em nossa instituição e também no IRSSL.

Os membros foram indicados pelas lideranças de diversas áreas e participaram de um treinamento sobre comunicação e o papel dos agentes na instituição. Na intranet, divulgamos a foto e o nome dos agentes por área. Mensalmente, esses colaboradores se reúnem com a equipe de Comunicação Interna para trocar ideias e contribuir com suas percepções, compartilhar experiências e alinhar os principais acontecimentos. Assim, são mais um ponto de contato em caso de dúvidas relacionadas à instituição e elo entre as equipes e o time de Comunicação Interna.



**Espaços de conversa**

**Evento mensal da Liderança**

Para proporcionar um momento de convivência e compartilhamento de ideias, experiências e resultados entre todas as lideranças do Sírio-Libanês

**Encontro mensal entre líderes e equipes**

Conversa entre líderes e equipes para alinhar as informações em toda a instituição. Todos os líderes recebem material de apoio com temas abordados no Encontro com gestores para compartilhar com os colaboradores neste encontro

A Comunicação Interna é também responsável por campanhas e por promover encontros presenciais com temas relevantes para os colaboradores.

Em 2018, geramos 48% a mais no número de notícias na Intranet e um aumento de 9% na média de páginas visitadas por colaborador de um ano para o outro. Uma visita é o período de tempo em que um utilizador interage ativamente com o conteúdo da intranet:



Houve maior interação, observada pela taxa média de rejeição que diminuiu 14% no mesmo período:

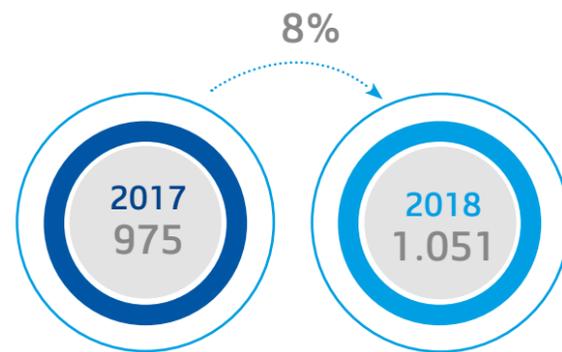


Obs: Em junho de 2017 fomos afetados pelo ataque Wannacry, o que pode ter provocado a distorção dos indicadores no Google Analytics no período de jun a out deste mesmo ano.

A TV Corporativa também teve um aumento no volume de notas da ordem de 37% no consolidado de um ano para o outro:



O Fale Conosco é um canal disponível na intranet para envio de dúvidas, reclamações, críticas e sugestões de uso exclusivo dos colaboradores, que registrou aumento de 8% no volume de manifestações em 2018:



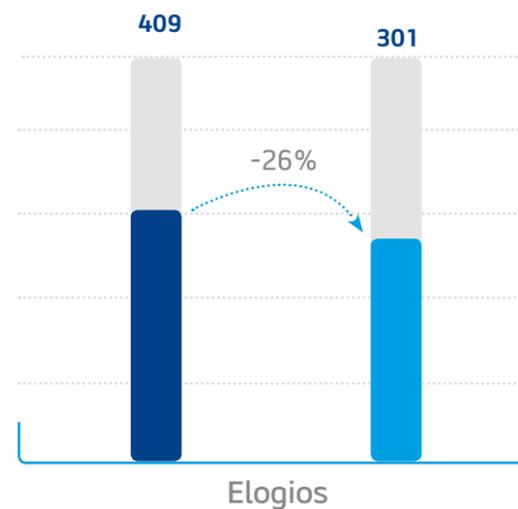
Obs: O canal Fale Conosco estava sob responsabilidade da área de Ouvidoria (Experiência do Paciente) até segunda quinzena de janeiro/2018. Nesse mesmo ano, a Ouvidoria passou a focar somente manifestações dos pacientes.



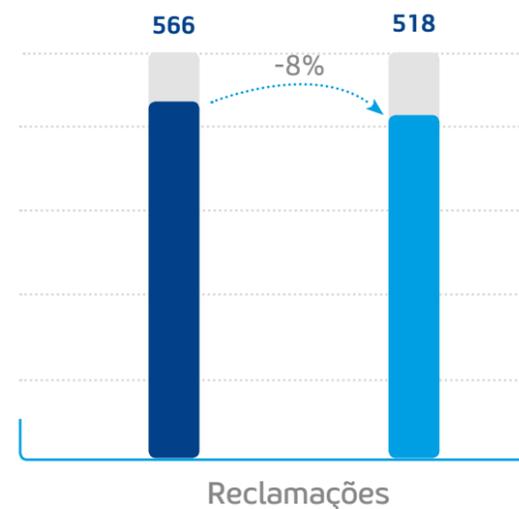
\*Todas as denúncias são encaminhadas para área de Compliance

### Comparativo elogios e reclamações 2017/2018

Consolidado de 2017 Consolidado de 2018



O decréscimo de 26% nos elogios pode estar relacionado à implantação da Comunidade Feedback, plataforma digital, onde todos os colaboradores CLT podem enviar e receber feedbacks. O Fale Conosco incentiva o uso da Comunidade Feedback cada vez que recebe um elogio no canal. O colaborador que enviou a manifestação recebe uma mensagem de resposta sugerindo que nos próximos elogios ele utilize a Comunidade Feedback.



Já o decréscimo de 8% nas reclamações está relacionado à implantação do Canal de Compliance no início de 2018.

O Programa VER, que reconhece iniciativas que geram valor, experiência e resultados, é um canal de geração de ideias. Concebido para ser um espaço digital para estimular a colaboração e a integração das equipes, e reconhecer as iniciativas que comprovadamente tragam valor ao Sírio-Libanês, dissemina a cultura de inovação, e pode servir como fonte de temas a serem explorados pelo Laboratório de Inovação.

De agosto de 2018, quando o VER foi lançado, até o final do ano, o programa já contabilizou: 138 ideias recebidas, sendo 131 avaliadas por um comitê e 4 implantadas.

As ideias aprovadas pelo Comitê, mas que estão em análise pela área responsável pela implantação ou em fase de implantação estão contempladas nas seguintes categorias:

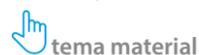
**Melhoria de processos e redução de desperdício:** iniciativas que envolvam práticas comprovadas de redução de desperdício, exceto as assistenciais.

**Experiência Sírio-Libanês:** implantação ou aperfeiçoamento de processos que melhorem o atendimento e/ou a experiência do colaborador, paciente e acompanhante.

**Qualidade e Segurança Assistencial:** iniciativas que envolvam melhorias nos processos e práticas das equipes assistenciais.



## > Responsabilidade social [103-1, 103-2, 103-3]



tema material

Muito mais do que um compromisso, a filantropia é a razão de ser da nossa instituição.

Nossa operação inclui assistência médico-hospitalar, ensino e pesquisa e realização de projetos que consolidam nosso compromisso social genuíno.

### Pilares de atuação

O Sírio-Libanês atua em quatro diferentes pilares de responsabilidade social: integração com a comunidade, projetos de apoio ao SUS, Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês e Ambulatórios de especialidades. Confira as atuações de cada pilar a seguir.

### PROADI-SUS

20

Projetos em execução

R\$ 134

milhões aplicados

130

Colaboradores dedicados

O PROADI-SUS é uma ferramenta de política pública de saúde financiada com recursos de isenção fiscal concedida para hospitais filantrópicos com excelência reconhecida pelo Ministério da Saúde (MS), como é o caso do Sírio-Libanês desde 2009. Para receber essa chancela de hospital de excelência pelo MS, o hospital dispõe do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na Área de Saúde, mais conhecido como CEBAS, que é concedido a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como Entidade Beneficente de Assistência Social para a prestação de serviços na Área de Saúde e pode ser renovado a cada três anos. Após a obtenção ou renovação do CEBAS, os hospitais de excelência estão habilitados a apresentar projetos ao PROADI-SUS e podem investir o valor de sua renúncia fiscal em iniciativas de interesse da saúde pública nacional, após celebrarem o Termo de Ajuste junto ao MS. Esse termo dispõe sobre obrigações e direitos e visa assegurar a execução de projetos de apoio ao desenvolvimento institucional do SUS, que completou 30 anos em 2018. Dessa forma, o programa permite a transferência, desenvolvimento e incorporação de novos conhecimentos e práticas em áreas estratégicas para o SUS por meio da execução de projetos de apoio e na prestação de serviços de saúde ambulatoriais e hospitalares, enquadrados em áreas específicas, por conta do uso otimizado de sua capacidade técnica e conhecimento.

Hoje a Superintendência de Responsabilidade Social do Sírio-Libanês conta com a estrutura de um Escritório de Projetos, responsável pela construção e gestão da carteira de projetos junto ao PROADI-SUS, com *report* direto à Diretoria Executiva da instituição. O ano de 2018, o primeiro do quarto triênio que vai até 2020, apresentou os seguintes resultados nas cinco carteiras estabelecidas pelo Ministério da Saúde para o PROADI-SUS:

#### 1. Capacitação de recursos humanos

- Residências: 175 novas vagas em oito capitais; formação de 169 profissionais e 360 profissionais ativos em programas de residência
- DigiSUS: 90 profissionais em treinamento, sendo 60 em cursos de especialização e 30 em cursos de capacitação



Sessão de aprendizagem do projeto Saúde em Nossas Mãos com quase 600 profissionais de 119 hospitais públicos participantes

#### 2. Estudos de avaliação e incorporação de tecnologias

- Bioengenharia de tecidos em 30 crianças em tratamento de fissura labiopalatina
- Consultoria e assessoria técnica aos tribunais de justiça e tribunais regionais em todo o Brasil com elaboração de mais de 50 PTCs e 120 profissionais envolvidos

#### 3. Desenvolvimento de Técnicas e Operação de gestão em serviços de saúde

- Saúde em Nossas Mãos: 119 hospitais públicos atendidos; 600 profissionais participantes; 1.096 infecções evitadas; 347 vidas salvas
- Diagnóstico dos aspectos econômico-financeiros de quatro hospitais públicos: Beneficência Portuguesa de Porto Alegre (RS), Hospital Três Passos (RS), Hospital Beneficente São Carlos (RS) e Hospital Nova Iguaçu (RJ)
- Regula+Brasil: implantação em duas das cinco capitais previstas: Brasília (DF) e Belo Horizonte (MG) e mais de 10 mil casos regulados, sendo 5.829 (100% dos casos) da fila de endocrinologia e de cardiologia já qualificados no DF
- Implantada sala de Comando no MS para a governança do sistema

- *Lean* nas Emergências em 36 de 100 hospitais atendidos, sendo 6 no ciclo 0, 10 no ciclo 1 e 20 no ciclo 2
- 95 de 200 hospitais participando da comunidade
- Reduções de tempo alcançadas (jun a set) em hospitais ciclo 1:
  - 45% no atendimento porta-médico (+/- 87 min)
  - 34% na passagem do paciente-médico (+/- 159 min)
  - 17% na permanência do internado (+/- 1,7 dia)

#### 4. Projetos assistenciais

- Reconstrução mamária de pacientes após câncer de mama: 289 cirurgias e 11.740 consultas
- 5 mil radioterapias em Brasília DF
- Escola de Transplantes: 55 transplantes realizados em pacientes pediátricos, sete leitos de reabilitação intestinal disponibilizados no HMIMJ, seis desospitalizações em reabilitação intestinal, cinco transplantes de coração, 10 dispositivos cardíacos implantados e inauguração de 28 leitos no Hospital Menino Jesus.

## Dois projetos de apoio ao PROADI-SUS com envolvimento do Sírio-Libanês merecem destaque em 2018:

O Projeto Colaborativo **“Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil”** conta com a participação de cinco hospitais de excelência, Hospital Sírio-Libanês (SP), Hospital Alemão Oswaldo Cruz (SP), Hospital do Coração (SP), Hospital Israelita Albert Einstein (SP) e o Hospital Moinhos de Vento (RS). A principal meta é reduzir até 50% os casos de Infecções Relacionadas à Assistência à Saúde (IRAS) em 18 meses, como a infecção primária de corrente sanguínea com confirmação laboratorial (IPCSSL); a pneumonia associada à ventilação mecânica (PAV); e a infecção do trato urinário (ITU) nas UTIs de 119 hospitais públicos de todo o país.

De janeiro de 2017 a outubro de 2018, foram evitadas 1.096 infecções e, como consequência, 347 vidas foram salvas, segundo dados do Ministério da Saúde. Durante os três anos do Projeto a estimativa é salvar 8.500 vidas.

Batizado de **“Lean nas Emergências”**, o projeto visa promover melhorias no atendimento hospitalar de urgências e emergências à população brasileira que utiliza o SUS, utilizando a metodologia *Lean*, desenhada para assegurar fluxos contínuos e eliminar desperdícios e atividades de baixo valor agregado.

A fase piloto aconteceu de agosto a dezembro de 2017 em seis unidades do SUS indicadas pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e pelo Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS), que foram: Hospital Geral de Palmas (TO), HUGOL - Hospital de Urgências Governador Otávio Lage de Siqueira (GO), Hospital Metropolitano Odilon Behrens (MG), Hospital Regional São José (SC), Hospital Geral do Grajaú (SP) e Hospital de Messejana (CE).

Nessa fase de intervenção observou-se uma melhora significativa do indicador NEDOCS (Escala de Superlotação do Departamento Nacional de Emergência), que mensura a superlotação por meio de quesitos como tempo de passagem de pacientes pelas urgências, permanência no hospital, tempo de alta, entre outros. O HUGOL apresentou uma melhora de 44% até abril de 2018. A partir do sucesso obtido na fase piloto, o projeto será ampliado para outros dez hospitais da rede SUS no país.

Ao final de 2020, fim do triênio, a meta é chegar a 100 serviços de emergência, mais de 450 profissionais treinados e 180 protocolos clínicos nos serviços de emergência implementados. O Ministério da Saúde ainda pretende implementar este projeto nas Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços de saúde, a acessibilidade e qualificação da atenção em cada território.

## Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês (IRSSL)

O Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês é responsável pela gestão de cinco unidades públicas estaduais e municipais de saúde.

Em 2018, ano em que o IRSSL completou 10 anos, três unidades públicas conquistaram a acreditação da Organização Nacional de Acreditação (ONA): AME Dra. Maria Cristina Cury (ONA Nível 1), Hospital Regional de Jundiaí (ONA Nível 2) e Hospital Municipal Infantil Menino Jesus (ONA Nível 1). A ONA é uma entidade criada em 1999 que certifica a qualidade dos serviços de saúde prestados no país e tem sua metodologia reconhecida pela ISQua (*International Society for Quality in Health Care*), associação parceira da OMS (Organização Mundial da Saúde), pelo Ministério da Saúde e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

A ONA coordena o Sistema Brasileiro de Acreditação. O processo de acreditação é composto por um rol de procedimentos e normas do Ministério da Saúde para a melhoria contínua dos atendimentos e da segurança do paciente.

No IRSSL, as avaliações foram realizadas pelo Instituto Brasileiro para Excelência em Saúde (IBES), instituição acreditadora homologada pela ONA. Embora seja voluntário, o processo para obtenção do selo é rigoroso.

Em dezembro foi a vez do Serviço de Reabilitação Lucy Montoro, localizado em Mogi Mirim, que recebeu o grau máximo da acreditação CARF (*Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities*), válida por 3 anos. A conquista da CARF consolida o trabalho realizado pelo Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês (IRSSL) desde 2012 na unidade, em conjunto com o Sírio-Libanês. No Brasil são apenas 10 unidades certificadas pela CARF, todas localizadas no estado de São Paulo.

Para receber o selo, a unidade cumpriu cerca de 2 mil padrões estabelecidos no manual de qualidade da CARF, como a manutenção regular dos equipamentos, a atualização de todos os procedimentos aplicados nos programas e o levantamento de indicadores claros e precisos, amparando-se, fundamentalmente, em três pilares: estrutura, processos e resultados.



Dados média base/2018

\* Dados dez/2018

## Números por Unidade do IRSSL

DADOS	Hospital Geral do Grajaú	Hospital Regional de Jundiá	AME Dra Maria Cristina Cury	Serviço de Reabilitação Lucy Montoro Mogi Mirim	Hospital Municipal Infantil Menino Jesus	TOTAL	MÉDIA
Total de Leitos de Internação*	342	136	0	0	64	542	-
Total de Leitos Unidade Crítica*	40	16	0	0	20	76	-
Total de Salas Cirúrgicas*	6	6	1	0	5	18	-
Total de Internações/ mês	19.726	11.361	0	0	3.151	34.238	2.853
Total de Saídas/ mês (clínica + cirúrgica)	17.027	7.976	0	0	2.713	27.716	2.310
Total de Cirurgias/ mês	5.052	10.396	3.486	0	4.837	23.771	1.981
Total de Consultas médicas/ mês	0	42.967	84.370	4.735	58.602	190.674	15.890
Total de Consultas não médicas/ mês	0	7.600	52.967	15.743	25.176	101.486	8.457
Total de Atendimento Pronto Socorro/mês	161.187	1.039	0	0	58.864	221.090	18.424
Total de Exames laboratoriais/mês	831.022	23.382	132.989	0	251.624	1.239.017	103.251
Total de Exames de imagem/mês	178.157	9.961	5.638	0	38.219	231.975	19.331
Número total de pessoas atendidas	1.275.811	70.174	93.494	19.830	136.700	1.596.009	133.001
Colaboradores CLT**	1.256	299	153	56	390	2.236	-
Médicos**	250	112	4	0	123	489	-

Data Atualização: 15/01/2019

\*Dados de Dezembro/2018

\*\*Média 2018

## Integração com a comunidade [103-1, 103-2, 103-3]



## Abraça seu Bairro

O Abraça seu Bairro é um projeto social criado em 2001 pela Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês com a missão de desenvolver atividades relacionadas à promoção da saúde e contribuir para a qualidade de vida das famílias residentes, no início, apenas na Bela Vista e, em 2018, ampliou o atendimento para Consolação e República, bairros da cidade de São Paulo. Também em 2018, expandiu suas atividades de capacitação para o Hospital Geral do Grajaú, uma das unidades que o Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês (IRSSL) faz a gestão, qualificando 61 pessoas para o mercado de trabalho.

O objetivo do projeto é oferecer atividades de promoção da saúde, cultura, educação, qualificação profissional e geração de renda com foco em ações que favoreçam o desenvolvimento biopsicossocial de indivíduos e famílias, atendendo desde crianças a partir de 5 anos, adolescentes, jovens, adultos até idosos.

Nesses 17 anos, o Abraça já atendeu mais de 3 mil famílias e cerca de 25 mil pessoas.

## Pilares de atuação e resultados em 2018

## Sustentabilidade

Cursos de qualificação profissional de copeiro, higiene e auxiliar de farmácia, todos com ênfase hospitalar.

Além desses, temos o Programa Cidadania Ativa, com pessoas com deficiência contratadas pelo Sírio-Libanês como auxiliar administrativo, que passam por uma capacitação de 6 meses, com aulas práticas e teóricas, antes de serem direcionados para atuarem em diversas áreas do hospital.

Resultados em 2018	
Inscrições realizadas	2.144
Pessoas capacitadas	176
Contratações Sírio-Libanês	16
Profissionais envolvidos	83
Investimentos	R\$ 159.140,00



## Promoção da saúde

**Práticas esportivas:** capoeira, condicionamento físico, dança de salão, dança expressiva, esporte cooperativo e expressão corporal.

Resultados em 2018	
Vagas ofertadas	1.503
Atendimentos realizados	4.063
Desistências	9%
Profissionais envolvidos	12
Investimentos	R\$ 1.477.044,00

**Fonoaudiologia e psicopedagogia:** oficinas terapêuticas para crianças e adolescentes diagnosticados com deficiência intelectual, transtorno de déficit de atenção e questões relativas à fala e coordenação motora.

Resultados em 2018	
Vagas ofertadas	240
Atendimentos realizados	984
Desistências	13%
Profissionais envolvidos	03
Investimentos	R\$ 519.010,00

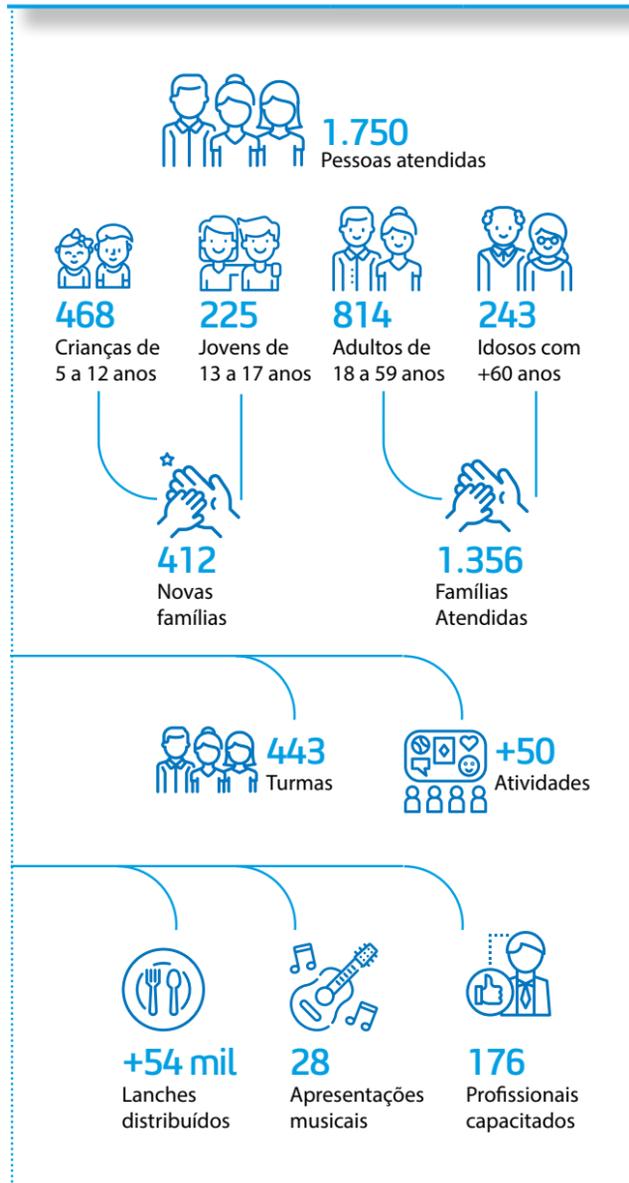
## Cultura e educação

Teatro, musicalização, canto e coral, piano, violão, artesanato, informática, inglês, alfabetização de adultos, sala de estudos e brinquedoteca.

Resultados em 2018	
Vagas ofertadas	3.713
Atendimentos realizados	4.099
Desistências	11%
Profissionais envolvidos	25
Investimentos	R\$ 1.749.305,00

### Resultados 2018

	Atividades	Taxa de ocupação	Atendimentos
Promoção da saúde	32	91%	48.746
Cultura e educação	21	89%	40.064
Sustentabilidade	4	96%	5.620



### Ambulatórios

Por meio de parcerias com o gestor local, ampliamos os atendimentos ambulatoriais de pacientes do SUS (Sistema Único de Saúde) encaminhados pelas Unidades Básicas de Saúde (UBS). No bairro da Bela Vista, em São Paulo, temos três unidades de atendimento: consultas pediátricas nas especialidades de obesidade e otorrinolaringologia, cirurgias de onco-mastologia e exames de ultrassonografia.

O convênio firmado com a Prefeitura Municipal de São Paulo é de 15 meses, a contar de dezembro de 2018. Mensalmente, são disponibilizadas 40 consultas de mastologia e 10 cirurgias de onco-mastologia, 196 consultas nas especialidades de obesidade infantil e otorrinolaringologia pediátrica e 3.200 exames de ultrassonografia.

Nosso objetivo é expandir cada vez mais nossas ações sociais para continuarmos convivendo e compartilhando com toda sociedade.

Especialidades Pediátricas: média anual de

**144** atendimentos/mês

Câncer de mama: média anual de

**999** consultas/mês e **25** cirurgias/mês

Ultrassonografia: média anual de

**1.754** exames/mês (Ultrassom geral, Doppler e Morfológico)

Fonte: Pediatria e USG – BI Siga relatório VG14 acesso em 19/12/2018; Câncer de Mama – Relatório CATE717 TASY



### Voluntariado

A nossa missão é acolher o paciente e seus acompanhantes para que tenham a melhor experiência no ambiente hospitalar, oferecendo apoio, carinho, atenção e disponibilidade, com calor humano.

O voluntariado do Sírio-Libanês, formado na maioria por mulheres, ofereceu 42.260 horas trabalhadas à instituição em 2018. São 286 pessoas em atividade no Complexo hospitalar Bela Vista, unidades Itaim e Brasília I e II e no Hospital Municipal Infantil Menino Jesus.

As vendas realizadas pelos voluntários na loja de conveniência da unidade Bela Vista resultam em doações importantes para beneficiar as várias unidades do Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês e dos Ambulatórios de Responsabilidade Social. Os voluntários atuam para melhorar o bem-estar das pessoas, transformando a realidade hospitalar com calor humano, acolhimento e respeito.

Em outubro de 2018 realizamos treinamento do novo grupo de voluntários em Brasília para atuarem no Hospital Sírio-Libanês em Brasília, inaugurado em 2019. O grupo formado por 11 candidatos realizou estágio (prático) de 40 horas trabalhando com os voluntários que já atuam nas unidades I e II de Brasília.

### Iniciativas de promoção de saúde e prevenção de doenças



O Sírio-Libanês e seus especialistas atuam proativamente junto à sociedade compartilhando informações de utilidade pública através de diversos meios de comunicação. Dentre as ações podemos destacar:

Promoção da saúde nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube)	Pessoas alcançadas
Dia Mundial de combate ao câncer colorretal - importância do diagnóstico precoce, sintomas e cuidados	26 mil
Mês da mulher sobre saúde da mulher	mais de 1,6 milhão
Dia Mundial sem Tabaco	mais 1 milhão
Julho Verde - câncer de cabeça e pescoço	907 mil
<b>Outubro Rosa - câncer de mama</b>	
Conteúdo + vídeos Facebook	89,9 mil
Live pelo Facebook em São Paulo	9,7 mil
Live pelo Facebook em Brasília	20,3 mil
Conteúdo + vídeos no Instagram	mais de 8 mil
Conteúdo + vídeos no Youtube	mais de 1 milhão
<b>Novembro Azul - câncer de próstata</b>	
Live em São Paulo	53 mil
Live pelo Facebook em Brasília	51 mil
Conteúdo + vídeos no Facebook	quase 59 mil
<b>Dezembro laranja - câncer de pele</b>	
Conteúdo + vídeos	28 mil
Live pelo Facebook em São Paulo	39 mil
Conteúdo + vídeos no Instagram	mais de 13 mil



## > Desempenho ambiental

[103-1, 103-2, 103-3]

O Sírio-Libanês entende que são de extrema importância a gestão ambiental, como a conservação do meio ambiente e a valorização das condições humanas necessárias para desempenho dos trabalhos de forma digna, segura e saudável. Por isso, consta no mapa estratégico dentro da perspectiva de sustentabilidade. Ela é também reforçada pelo código de conduta no capítulo Respeito ao Meio Ambiente. Como consequência, a conformidade em relação às questões ambientais foi reconhecida com a recertificação da ISO 14.001.

O Sírio-Libanês é membro da Rede Global Hospitais Verdes e Saudáveis com posição de destaque neste grupo. É também uma das poucas organizações de saúde do Brasil e do mundo que acompanha e gerencia as emissões de gases de efeito estufa, através da metodologia *GHG Protocol*, sendo inclusive membro do programa.

No final de 2018, foi realizado o primeiro evento com neutralização de carbono, com compensação por meio de projetos que beneficiam comunidades carentes.

A Rede Global anualmente reconhece os hospitais que participam das campanhas nacionais e o Sírio-Libanês recebeu a premiação no Desafio de Resíduos e no Desafio do Clima.

Nossa instituição vem participando de reuniões para o lançamento de uma campanha de Compras Sustentáveis

em parceria com a Rede Global e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável.

Em 2018, o Sírio-Libanês começou a desenvolver o seu plano diretor de meio ambiente, que deve ser implantado ao longo de 2019. O projeto do plano diretor considera as principais diretrizes de sustentabilidade na saúde e está estruturado em estratégia, gestão e prestação de contas.

O Sírio-Libanês entende que seus fornecedores são extensões de um sistema de gestão sustentável. Sendo assim, recomenda a eles a prática da gestão sustentável, buscando sempre soluções com baixo impacto ao meio ambiente. No Manual de Relacionamento com o fornecedor é observado o cumprimento da legislação ambiental vigente, além da sugestão para desenvolvimento de produtos e serviços que atendam essa recomendação.

## > Consumo de recursos

### Consumo de água [303-1]

 tema material

	2017	2018
Concessionária de abastecimento	115	201
Poços artesianos	152	98
Caminhão-pipa	0	0
Água de reuso	1,6	0
<b>Total</b>	<b>268,6</b>	<b>299</b>

Tivemos o aumento do consumo de água fornecida pela concessionária de 2017 para 2018, no entanto, reduzimos o consumo de água proveniente dos poços artesianos.

Em 2018 realizamos a manutenção dos poços artesianos para aumentar a vida útil dos mesmos, bem como para garantir a qualidade do fornecimento. Isso impactou em menor disponibilidade dos poços e maior consumo da concessionária. No final de 2018 implantamos novos arejadores e redutores de vazão em algumas áreas do hospital com foco na redução de consumo.

### Emissões de GEE (t CO<sub>2e</sub>)

	2017	2018
<b>Emissões diretas (Escopo 1)</b>	<b>6.013,62</b>	<b>4.211,13</b>
Combustão estacionária	986,09	1.186,42
Frota própria	2,05	2,10
Emissões fugitivas (ar condicionado, óxido nitroso)	4.991,95	3.068,80
Tratamento de efluentes	33,53	-
Emissões biogênicas decorrentes da queima de biomassa	3,71	-
<b>Emissões indiretas (Escopo2)</b>	<b>3.764,93</b>	<b>3.028,99</b>
<b>Total (Escopo 1 + Escopo2)</b>	<b>9.778,54</b>	<b>8.015,27</b>

Não tivemos tratamentos de efluentes de forma direta em 2018. A ETE foi desativada por baixa qualidade da água. Estamos avaliando a revitalização do sistema em 2019 para aumento da qualidade e produtividade do sistema.

### Consumo de energia [302-1]

 tema material

	2017	2018
Óleo Diesel*	650,48GJ	919,43GJ
Gás Natural	16.735,35GJ	19.996,81GJ
Energia Elétrica**	146.012,4GJ	149.249,9GJ
<b>Total</b>	<b>164.298,38GJ</b>	<b>170.166,14GJ</b>
Intensidade Energética	997MJ/m <sup>2</sup>	1030MJ/m <sup>2</sup>

\* Utilizado unicamente em geradores.

\*\* Adquirida das concessionárias de energia.

Registramos um aumento de 2017 para 2018 no consumo de energia. Os valores estão dentro da meta estabelecida, visto que no final de 2017, 10 novas salas cirúrgicas e unidade de velório foram inauguradas, o que impactou no consumo de 2018. Além disso, tivemos a obra do Hospital Sírio-Libanês em Brasília.

### Resíduos encaminhados para reciclagem (t)

Tipo	2017	2018
Papelão	181,60	186,29
Papel	99,30	100,02
Plástico	84,20	107,54
Metal	11,20	10,03
Vidro	7,40	7,11
Alumínio	1,80	2,41
Pilhas e baterias	0,90	1,09
Raio X*	0,50	0,85
Isopor	5,10	5,87
Lâmpadas tratadas	19.239	9.711
Eletrônicos**	12,00	4,13

\* Refere-se a chapas de raio X encaminhadas para separação dos metais pesados e aproveitamento da película

\*\* Resíduo eletrônico encaminhado para aproveitamento das peças em programas de inclusão digital

### Resíduos perigosos (t) [306-2]

 tema material

Tipo	2017	2018	Destinação
Químico líquido (coprocessamento) / pilhas e baterias / eletrônicos	29,6	22,9	Reciclagem
Chapas de radiografias – recuperação da prata	0,5	0,8	Recuperação (incluindo recuperação de energia)
Químico perigoso sólido e líquido	56,2	52,2	Incineração (queima de massa)
Resíduo infectante/perfurocortante	721,5	713,6	Aterro sanitário (após o tratamento)
Rejeito radioterápico	0,3	0,3	Armazenamento no local
Lâmpadas	19.239	9.711	Encaminhadas para descontaminação

### Resíduos não perigosos (t) [306-2]

Tipo	2017	2018	Destinação
Resíduo orgânico	789	731	Compostagem
Papel, plástico, metal, vidro e outros*	393	421	Reciclagem
Plástico encaminhado como matéria-prima para confecção de saco plástico reciclado**	2	6	Recuperação (incluindo recuperação de energia)
Resíduo comum	1.202	1.217	Aterro sanitário

\* Considera o peso das abas dos seguintes resíduos: papel, plástico duro + fardos c.c, metal, vidro, alumínio, papelão, projeto catadores, isopor, embalagens de álcool, manta tnt, tetra pak, maquina retorna machine, madeira.

\*\* Considera o peso das abas (projeto plástico mole e seringas).

### Outros resíduos encaminhados para reciclagem (t) [306-2]

Tipo	2018
Embalagem de álcool gel	0,74
Manta TNT	3,75
Tetrapak	1,48
Plástico descaracterizado	1,89

O resíduo orgânico está reduzindo ao longo dos anos, mesmo com o aumento da quantidade de colaboradores, mas decorrente de ações realizadas pela Nutrição visando a redução de desperdício e maior controle na produção. O Hospital continua com o encaminhamento do resíduo orgânico para a compostagem.

O resíduo reciclável aumentou percentualmente mais do que o resíduo comum de 2017 para 2018. Isso vem ocorrendo devido aos 20 processos de reciclagem que acontecem e já estão estabelecidos na instituição, tais como: papel, plástico, metal, vidro, resíduo orgânico, embalagens de álcool gel, manta TNT, etc. Desses processos, metade deles aumentou em quantidade, sendo os mais significativos também.

O objetivo é aumentar a reciclagem e a quantidade de processos que venham a se tornar recicláveis, por meio do estabelecimento de estrutura, organização dos processos e construção de parcerias para receptores de recicláveis.

## Indicadores Gerais

GRI Standard	Indicador	Página/Informações	Omissões	Verificação Externa
<b>Perfil Organizacional</b>				
102-1	Relate o nome da organização.	Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês.	-	Sim
102-2	Relate as principais marcas, produtos e serviços.	15	-	Sim
102-3	Relate a localização da sede da organização.	Bela Vista - São Paulo	-	Sim
102-4	Relate o número de países nos quais a organização opera e nome dos países nos quais as suas principais operações estão localizadas ou que são especialmente relevantes para os tópicos de sustentabilidade abordados no relatório.	A totalidade das operações ocorre no Brasil.	-	Sim
102-5	Relate a natureza da propriedade e forma jurídica da organização.	Associação privada; entidade sem fins lucrativos.	-	Sim
102-6	Relate os mercados em que a organização atua (com discriminação geográfica, setores abrangidos e tipos de clientes e beneficiários).	14 e 15	-	Sim
102-7	Relate o porte da organização:	10 e 11	-	Sim
102-8	Relate o número total de empregados, discriminados por contrato de trabalho e gênero.	71	-	Sim
102-9	Descreva a cadeia de fornecedores da organização.	27	-	Sim
102-10	Relate quaisquer mudanças significativas ocorridas no decorrer do período coberto pelo relatório em relação ao porte, estrutura, participação acionária ou cadeia de fornecedores da organização.	Não houve	-	Sim
102-11	Relate se e como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução.	23 e 50	-	Sim
102-12	Liste as cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social que a organização subscreve ou endossa.	Rede Global Hospitais verdes e saudáveis e GHG Protocol	-	Sim
102-13	Liste a participação em associações (p. ex.: associações setoriais) e organizações nacionais ou internacionais de defesa em que a organização:	ANAHP (Associação Nacional dos Hospitais Privados)	-	Sim

GRI 102  
Indicadores  
Gerais 2016

GRI Standard	Indicador	Página/Informações	Omissões	Verificação Externa
<b>Estratégia</b>				
102-14	Apresente uma declaração do principal tomador de decisão da organização (p. ex.: diretor-presidente, presidente do conselho de administração ou cargo equivalente) sobre a relevância da sustentabilidade para a organização e sua estratégia de sustentabilidade.	9	-	Sim
102-16	Descreva os valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização, como códigos de conduta e de ética.	18 e 19	-	Sim
<b>Governança</b>				
102-18	Relate a estrutura de governança da organização, incluindo os comitês do mais alto órgão de governança. Identifique quaisquer comitês responsáveis pelo assessoramento do conselho na tomada de decisões que possuam impactos econômicos, ambientais e sociais.	20	-	Sim
<b>Engajamento das partes interessadas</b>				
102-40	Apresente uma lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização.	5	-	Sim
102-41	Relate o percentual do total de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva.	O percentual de empregados abrangidos são 98%, sendo 2% jovem aprendiz que são atualizados salário de acordo com o salário mínimo.	-	Sim
102-42	Relate a base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento.	5	-	Sim
102-43	Relate a abordagem adotada pela organização para engajar <i>stakeholders</i> , inclusive a frequência do seu engajamento discriminada por tipo e grupo, com uma indicação de que algum engajamento foi especificamente promovido como parte do processo de preparação do relatório.	5	-	Sim
102-44	Relate os principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento de <i>stakeholders</i> e as medidas adotadas pela organização para abordar esses tópicos e preocupações, inclusive no processo de relatá-las. Relate os grupos de <i>stakeholders</i> que levantaram cada uma das questões e preocupações mencionadas.	7	-	Sim

GRI 102  
Indicadores  
Gerais 2016

GRI Standard	Indicador	Página/Informações	Omissões	Verificação Externa
<b>Práticas de Relato</b>				
102-45	Liste todas as entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas ou documentos equivalentes da organização.	Este relatório cobre todas as unidades da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês.	-	Sim
102-46	Explique o processo adotado para definir o conteúdo do relatório e os limites dos Aspectos.	4	-	Sim
102-47	Liste todos os Aspectos materiais identificados no processo de definição do conteúdo do relatório.	7	-	Sim
102-48	Relate o efeito de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores e as razões para essas reformulações.	Na tabela DVA (Distribuição de valor adicionado) de 2017 foi incluído a linha custos operacionais. Os números de 2017 de Retorno ao trabalho e taxas de retenção após licença-maternidade/paternidade foram revisados e ajustados. O valor apresentado em 2017 no percentual de colaboradores representados em comitês formais de saúde e segurança foram revisados e ajustados.	-	Sim
102-49	Relate alterações significativas em relação a períodos cobertos por relatórios anteriores em Escopo e Limites do Aspecto.	não houve	-	Sim
102-50	Período coberto pelo relatório (p. ex.: ano fiscal ou civil) para as informações apresentadas.	4	-	Sim
102-51	Data do relatório anterior mais recente (se houver).	O Relatório de Sustentabilidade 2017 foi publicado em 24/04/2017	-	Sim
102-52	Ciclo de emissão de relatórios (anual, bienal, etc.).	4	-	Sim
102-53	Informe o ponto de contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo.	7	-	Sim
102-54	Relate a opção "de acordo" escolhida pela organização.	4	-	Sim
102-55	Sumário de Conteúdo da GRI	102	-	Sim
102-56	Relate a política e prática corrente adotadas pela organização para submeter o relatório a uma verificação externa.	7	-	Sim

GRI 102  
Indicadores  
Gerais 2016

GRI Standard	Indicador	Página/Informações	Omissões	Verificação Externa	
<b>Tema Material: Desempenho Econômico</b>					
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 29	-	Sim
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	29 e 30	-	Sim
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	29 e 30	-	Sim
GRI-201 Desempenho Econômico 2016	201-1	Valor econômico direto gerado e distribuído	30	-	Sim
<b>Tema Material: Energia</b>					
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	A energia é um dos temas que mais impactam os hospitais, pois pode trazer riscos no curto, médio e longo prazos. Por trabalhar 24 horas por dia, 365 dias ao ano, a demanda por este recurso é relevante. O impacto deste tema material pode ser financeiro, ambiental e social, e o não gerenciamento pode colocar em risco a segurança dos serviços prestados. A eficiência energética envolve diferentes iniciativas – a atualização do sistema de iluminação para lâmpadas de LED, gestão automatizada de refrigeração da água e o controle de variações nos níveis de tensão elétrica.	-	Sim
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	98	-	Sim
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	46 e 98	-	Sim
GRI-302 Energia 2016	302-1	Consumo de energia	98	-	Sim
<b>Tema Material: Água</b>					
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 98	-	Sim
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	98	-	Sim
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	46 e 98	-	Sim
GRI-303 Água 2016	303-1	Total de retirada de água por fonte	98	-	Sim
<b>Tema Material: Resíduos</b>					
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 97	-	Sim
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	97	-	Sim
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	46 e 97	-	Sim
GRI-306 Resíduos e Efluentes 2016	306-2	Resíduos por tipo e método de disposição.	98 e 99	-	Sim
<b>Tema Material: Saúde e segurança no trabalho</b>					
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 74	-	Sim
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	74	-	Sim
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	46 e 74	-	Sim
GRI-403 Saúde e segurança do colaborador 2016	403-2	Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e gênero.	74	-	Sim



GRI Standard	Indicador	Página/Informações	Omissões	Verificação Externa
<b>Tema Material: Treinamento e Desenvolvimento</b>				
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 79	- Sim
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	79	- Sim
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	46 e 79	- Sim
GRI-404 Treinamento 2016	404-1	Número médio de horas de treinamento por ano por empregado	79	- Sim
<b>Tema Material: Saúde e Segurança do paciente</b>				
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 39	- Sim
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	39	- Sim
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	39 e 46	- Sim
GRI-416 Saúde e Segurança do consumidor 2016	416-1	Percentual de categorias de produtos e serviços significativas para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança buscando melhorias	100%	- Sim
<b>Temas materiais que não tem indicadores GRI</b>				
<b>Tema Material: Acesso à Saúde</b>				
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 88	- Não
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	88	- Não
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	46 e 88	- Não
		Número de unidades públicas estaduais e municipais de saúde geridas pela Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês.	91	- Não
<b>Tema Material: Prevenção de doenças e promoção de saúde</b>				
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 93	- Não
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	93	- Não
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	43 e 93	- Não
		Iniciativas de prevenção de doenças e promoção de saúde no ano	93 e 95	- Não
<b>Tema Material: Filantropia</b>				
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 93	- Não
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	93	- Não
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	46,93 e 94	- Não
		Ações voltadas a comunidade do entorno da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês	93 e 94	- Não
<b>Tema Material: Experiência do Paciente</b>				
GRI-103 Forma de Gestão 2016	103-1	Explicação do tópico material e seu limite	7 e 39	- Não
	103-2	A abordagem de gestão e seus componentes	39	- Não
	103-3	Avaliação da abordagem de gestão	39 e 46	- Não
		Avaliação da satisfação com os serviços prestados	43	- Não

KPMG Financial Risk & Actuarial Services Ltda.

Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, 6º andar - Torre A  
04711-904 - São Paulo/SP - Brasil  
Caixa Postal 79518 - CEP 04707-970 - São Paulo/SP - Brasil  
Telefone +55 (11) 3940-1500  
kpmg.com.br

## Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes

Ao Conselho de Administração, Acionistas e Demais Partes Interessadas  
**Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês**  
São Paulo - SP

### Introdução

Fomos contratados pela Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio Libanês ("Hospital Sírio-Libanês" ou "Companhia") com o objetivo de aplicar procedimentos de asseguração limitada sobre as informações de sustentabilidade divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2018 do Hospital Sírio-Libanês, relativas ao ano findo em 31 de dezembro de 2018.

### Responsabilidades da administração do Hospital Sírio-Libanês

A administração do Hospital Sírio-Libanês é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações de sustentabilidade divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2018 de acordo com as Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards)* e com os controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

### Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2018, com base no trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico (CT) 07/2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 (Trabalhos de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão), emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC, que é equivalente à norma internacional ISAE 3000, emitida pela Federação Internacional de Contadores, aplicáveis às informações não financeiras históricas. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2018, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

KPMG Financial Risk & Actuarial Services Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça.

KPMG Financial Risk & Actuarial Services Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.



Um trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à administração do Hospital Sírio-Libanês e outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2018, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilitem concluir na forma de asseguração limitada sobre as informações de sustentabilidade tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o levem a acreditar que as informações divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2018, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação, materialidade e apresentação das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2018 e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas e sobre os processos associados às informações materiais de sustentabilidade divulgadas no Relatório de Sustentabilidade 2018, em que distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

- a. planejamento dos trabalhos: consideração da materialidade dos aspectos para as atividades do Hospital Sírio-Libanês, da relevância das informações divulgadas, do volume de informações quantitativas e qualitativas e dos sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração do Relatório de Sustentabilidade 2018 do Hospital Sírio-Libanês. Esta análise definiu os indicadores a serem testados em detalhe;
- b. entendimento e análise das informações divulgadas em relação à forma de gestão dos aspectos materiais;
- c. análise dos processos para a elaboração do Relatório de Sustentabilidade 2018 e da sua estrutura e conteúdo, com base nos Princípios de Conteúdo e Qualidade das Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards)*;
- d. avaliação dos indicadores não-financeiros amostrados:
  - entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
  - aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados no Relatório de Sustentabilidade 2018;
  - análise de evidências que suportam as informações divulgadas;
  - visitas ao escritório corporativo do Hospital Sírio-Libanês para aplicação destes procedimentos, assim como dos itens (b) e (c);
- e. análise da razoabilidade das justificativas das omissões de indicadores de desempenho associados a aspectos e tópicos apontados como materiais na análise de materialidade da Companhia;
- f. confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ ou registros contábeis.



Acreditamos que as informações, as evidências e os resultados obtidos em nosso trabalho são suficientes e apropriados para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

#### Alcance e limitações

Os procedimentos aplicados em um trabalho de asseguração limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguração razoável. Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguração razoável, que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho de asseguração razoável, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2018.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para os períodos anteriores, para a avaliação da adequação das suas políticas, práticas e desempenho em sustentabilidade, nem em relação a projeções futuras.

#### Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade 2018 do Hospital Sírio-Libanês, não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-Standards)* e com os registros e arquivos que serviram de base para a sua preparação.

São Paulo, 05 de abril de 2019

KPMG Assessores Ltda.  
CRC SP034262/O-4 F-SP

Eduardo V. Cipullo  
Contador CRC 1SP135597/O-6

KPMG Financial Risk & Actuarial Services Ltda.

Ricardo Algis Zibas  
Sócio-Diretor

## Conselho Deliberativo (2018 – 2021)

Denise Alves da Silva Jafet  
*Presidente*

Vivian Anauate Elito Maluf  
*Vice presidente*

Lenah B. Cochrane Cutait  
*Secretária Geral*

Leda Yazbek Sabbagh  
*1ª secretária*

## Membros Efetivos

Adele Zarzur Kherlakian  
Adriana Abdalla Hannud Rizkallah  
Adriana P. Penteado Camasmie  
Ana Claudia Tuma Zacharias  
Angela Cutait Vasto  
Angela Haidar Chede  
Angela Zogbi de Oliveira  
Camila Camasmie  
Carin Lucia K. Mofarrej  
Cecília Rizkallah Camasmie  
Celia Cury Chohfi  
Claudia Chohfi  
Claudia Zarzur Saad  
Cristiane Tamer Lotaif  
Cynthia Parodi Cutait  
Dora Camasmie Jeraissati  
Dulce A. Camasmie Abdalla  
Edith Eduardo Jafet Cestari  
Eliane Cury Nahas  
Fernanda Jeraissati Dib  
Flavia Chohfi Cury Zogbi  
Gabriela Jeraissati Saba  
Georgia Abdalla Hannud  
Gisele Zarzur Maluf  
Grace Tamer Lotaif Cury  
Irene M. Jafet Panelli  
Leonor Alexis Zacharias  
Maria de Lourdes Flaifel J. Franco  
Marcelle Salim Daher El Khouri

Maria Angela Atallah  
Maria da Glória Flaifel V. Martins  
Maria Helena Andraus Cintra  
Maria Lucia Naccache Cassia  
Mariana Zaher  
Marilena Camasmie Razuk  
Marta Kehdi Schahin  
Mary Calfat Maldaun  
Milena Abdalla Hannud  
Milene Calfat Maldaun  
Monique Penteado Rodrigues Haidar  
Nadia Bonduki  
Neide Salemi  
Neuza Neif Nabhan  
Regina Atallah Sallum  
Renata Chammas Bonetti  
Renata Rizkallah  
Ruth Salem Sader  
Sandra Sarruf Chohfi  
Shirley Chohfi Cury Zarzur  
Silvana Dacca Curi  
Silvana Said Haidar  
Sylvia Yazbek Cury  
Sylvia Suriani Sabie  
Vera A. Jafet Kehdi  
Vera Christina Saliba Abdalla  
Vera Lucia Zaher Rutherford  
Vilma Calfat Jafet

## Suplentes

Edmea Eduardo Jafet

Laura Emilia Calfat Chammas

Marina Camasmie

Silvane Racy Curi

Leda Haidar

Mirella Sader Borges

## Diretoria de Senhoras (2018–2021)

Marta Kehdi Schahin – Presidente

Dulce A. Camasmie Abdalla – 1ª Vice-Presidente

Vera Jafet Kehdi – 2ª Vice-Presidente

Georgia Abdalla Hannud – Secretária Geral

Maria Angela Atallah – 1ª Secretária

Maria Helena Andraus Cintra – Tesoureira Geral

Claudia Chohfi – 1ª Tesoureira

Renata Rizkallah – 2ª Tesoureira

Eliane Cury Nahas – Diretora Estatutária

Sandra Sarruf Chohfi – Diretora Estatutária

Marilena Camasmie Razuk – Diretora Estatutária

Sylvia Suriani Sabie – Diretora Estatutária

Edith Jafet Cestari – Diretora Estatutária

Angela Haidar Chede – Diretora Estatutária

## Conselho Vitalício

Alzira Maria Assumpção

Anna Maria Tuma Zacharias

Arlette Abussamra Yazigi

Beatriz Jafet Chohfi

Cecilia Elisabeth Cassab Cutait

Elizabeth Camasmie Zogbi

Ellye Zarzur Cury

Ieda Karan de Araujo Vianna

Ilda Zarzur

Ivette Rizkallah

Lilian Cury

Lilian Dabus Zarzur

Lilian Nader Atallah

Lina Saigh Maluf

Lourdes Henaisse Abdon

Lourdes Zarzur Cury

Lucia Camasmie Kurbhi

Magnólia Chohfi Atallah

Maria Angela Kalil Rizkallah

Maria Sylvia Haidar Suriani

Marilena Racy Bussab

Myrna Suriani Haidar

Nancy Luiza Pagnoncelli Cury

Rachel Tamer Lotaif

Rose Zarzur Cozman

Sonia Abdalla Jafet

Vera Lygia Bussab Saliba

Zilda Camasmie Taleb

## Diretoria

Paulo Chapchap  
*Diretor Geral*

Fernando Torelly  
*Diretor Executivo*

Ailton Bomfim Brandao Junior  
*Diretor Tecnologia da Informação*

Aline de Almada Messias  
*Diretora Jurídica e de Compliance*

Carlos Alberto Marsal  
*Diretor Financeiro*  
*Diretor de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional*

Edi Carlos Reis de Souza  
*Diretor Serviços Compartilhados*

Fabio Henrique Gregory  
*Supte. Consult. Novos Negócios*

Fabio Patrus Mundim Pena  
*Diretor Unidades Externas*

Fernando Ganem  
*Diretor Governança Clínica*

Jose Mauro Vieira Junior  
*Dir. Inst. Qualidade e Segurança*

Luiz Fernando Lima Reis  
*Diretor Ensino e Pesquisa*

Paulo Ishibashi  
*Diretor Relações com o Mercado*

Rafael Lopes Ribeiro  
*Supte. Laboratório de Inovação*

Rute de Freitas  
*Diretora Capacidade e Operações*

Vania Rodrigues Bezerra  
*Supte. Responsabilidade Social*

Wania Regina Mollo Baia  
*Diretora Assistencial*

## Conselho Fiscal (2018 – 2021)

### Membros efetivos:

Guilherme Malouf

Patrícia Valente Stierli

Victor Athie Simão

### Suplente:

Pierre Moreau

## Conselho de Administração (2018 – 2021)

Marta Kehdi Schahin  
*Presidente*

Angela Haidar Chede

Artur Katz

Claudia Chohfi

Edith Jafet Cestari

Giovanni Guido Cerri

Luiz Henrique Maksoud

Raul Calfat

Ricardo Fonseca de Mendonça Lima

Roberto Kalil Filho

Tadeu Carneiro

## Doadores

Em 2018, a mobilização de pessoas que acreditam na causa do Sírio-Libanês resultou em R\$ 312 mil de doações. A instituição agradece a todos:

### Doadores

Carmem Lucia S. Carneiro

Celia de Melo e Moura

Cristian Baumgart Stroczyński

Ingrid Maria Osen de Almeida

Vania M. B. Marinho

Alfredo Nagib Rizkallah

Sociedade Brasileira de Dermatologia

Associação Comendador Assad Abdalla -  
Corgie Haddad Abdalla

José Yunes

Marcos Mascaro

Eloisa Zarzur Cury

Vera Camasmie de Araújo

Cecília Cutait

Sônia Cassab Jeha

Paulo Di Sora

### Destinações

Cuidados Paliativos

Abrace seu Bairro

Relações Institucionais

Fundo de Residentes  
Oncológicos

Pesquisa IEP





**HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS**



[www.hospitalsiriolibanes.org.br](http://www.hospitalsiriolibanes.org.br)