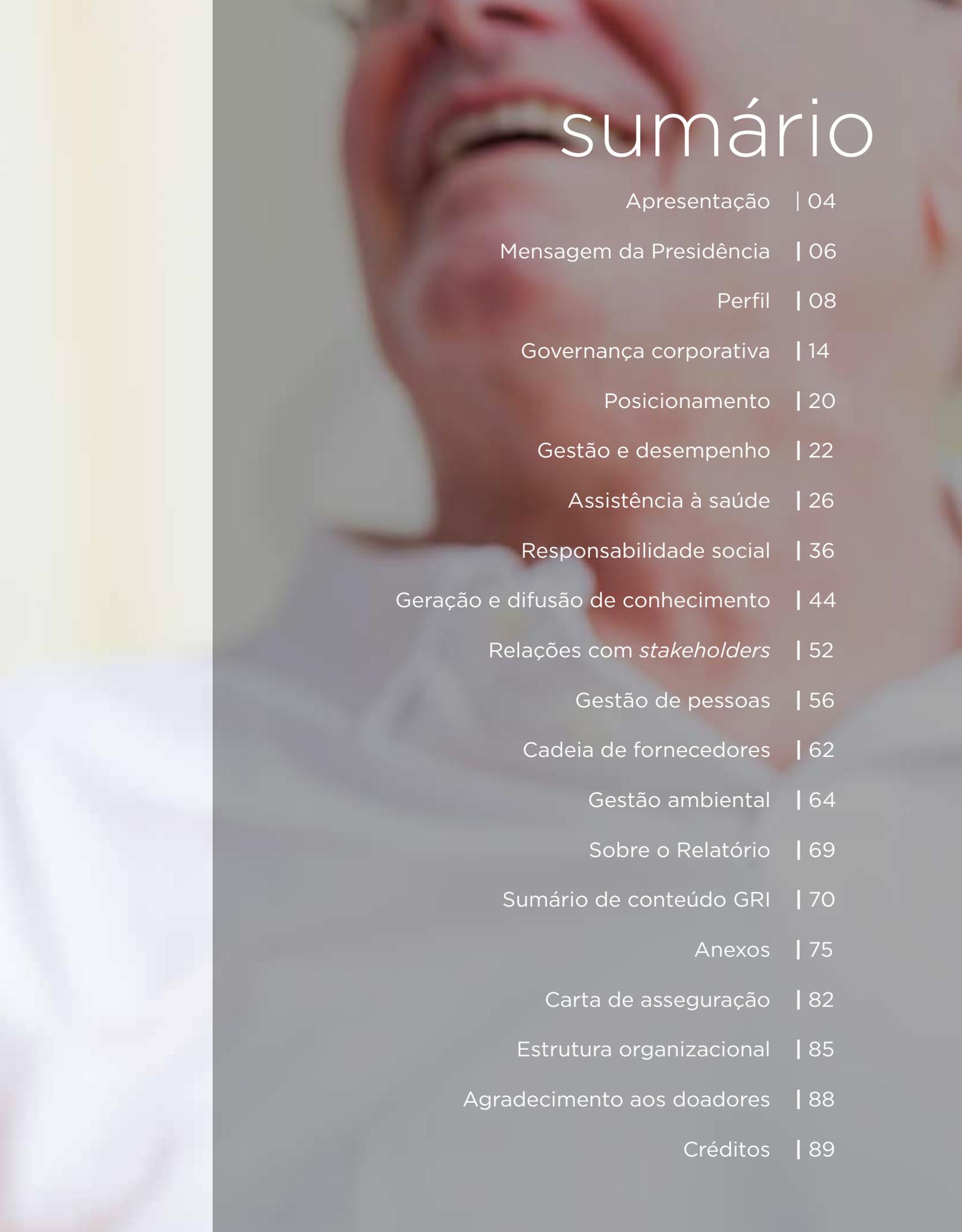




HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE **2017**





sumário

Apresentação	04
Mensagem da Presidência	06
Perfil	08
Governança corporativa	14
Posicionamento	20
Gestão e desempenho	22
Assistência à saúde	26
Responsabilidade social	36
Geração e difusão de conhecimento	44
Relações com <i>stakeholders</i>	52
Gestão de pessoas	56
Cadeia de fornecedores	62
Gestão ambiental	64
Sobre o Relatório	69
Sumário de conteúdo GRI	70
Anexos	75
Carta de asseguração	82
Estrutura organizacional	85
Agradecimento aos doadores	88
Créditos	89

APRESENTAÇÃO

Como ler o relatório

G4-18, G4-31

Pelo nono ano, a Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês entrega para conhecimento de seus públicos de relacionamento e para a sociedade o Relatório de Sustentabilidade. O documento apresenta os principais fatos e resultados do ano, apurados de acordo com a metodologia G4 da *Global Reporting Initiative* (GRI). No relatório, estão descritos os impactos econômicos, ambientais e sociais ocasionados pelas atividades da instituição em 2017. As informações estão organizadas de acordo com os pilares de atuação – assistência à saúde, ensino, pesquisa e responsabilidade social – e procuram transmitir o esforço da instituição em avançar em suas ações.

O conteúdo do relatório tem apoio nos temas definidos pelos *stakeholders* como prioritários para a gestão sustentável do Sírio-Libanês, apresentados a seguir (*ver mais em Sobre o relatório*, pág. 69). Os 13 temas são identificados por ícones ao longo dos capítulos com o objetivo de deixar mais clara a integração entre a gestão dos impactos sociais, ambientais e econômicos e as iniciativas da instituição. Na organização dos temas, os públicos considerados foram:

- Aspecto material interno: colaboradores, médicos, associados
- Aspecto material externo: pacientes, doadores/ investidores, fornecedores

A apresentação completa dos indicadores GRI reportados pode ser consultada no final do documento. Para sugestões, comentários ou dúvidas, enviar mensagem para:

institucional@hsl.org.br

Boa leitura.

TEMAS MATERIAIS

G4-19, G4-20, G4-21, G4-27

FOCO NO
PACIENTE

FOCO
AMBIENTAL

FOCO NOS
COLABORADORES
E CORPO CLÍNICO

FOCO NA
GOVERNANÇA

FOCO NA
SOCIEDADE



SEGURANÇA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

PÚBLICO IMPACTADO

Colaboradores, médicos, pacientes, doadores/investidores.

PÁGINAS 26-33



TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE CUIDAR - EMPODERAMENTO DO PACIENTE

PÚBLICO IMPACTADO

Colaboradores, médicos, pacientes, doadores/investidores.

PÁGINAS 28, 32, 33, 77-81



MANUTENÇÃO E AMPLIAÇÃO DAS INSTALAÇÕES SUSTENTÁVEIS

PÚBLICO IMPACTADO

Associados, doadores/investidores, fornecedores.

PÁGINAS 64



GESTÃO DE RESÍDUOS HOSPITALARES

PÚBLICO IMPACTADO

Associados, doadores/investidores, fornecedores.

PÁGINAS 65, 66



USO RESPONSÁVEL DA ÁGUA, EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E GERAÇÃO DE ENERGIA LIMPA

PÚBLICO IMPACTADO

Associados, doadores/investidores, fornecedores.

PÁGINAS 67, 68



RETENÇÃO DE COLABORADORES, REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE, CLIMA E PLANO DE CARREIRA

PÚBLICO IMPACTADO

Colaboradores, médicos e pacientes.

PÁGINAS 58, 59



SAÚDE E SEGURANÇA DOS COLABORADORES

PÚBLICO IMPACTADO

Colaboradores, médicos e pacientes.

PÁGINAS 60, 61



DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE MÉDICOS E COLABORADORES

PÚBLICO IMPACTADO

Colaboradores, médicos e pacientes.

PÁGINAS 45-51, 58



TRANSPARÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE CONTAS E COMBATE À CORRUPÇÃO

PÚBLICO IMPACTADO

Associados, doadores/investidores, fornecedores e governo.

PÁGINAS 15-19



SAÚDE FINANCEIRA DO NEGÓCIO

PÚBLICO IMPACTADO

Doadores/investidores, fornecedores e governo.

PÁGINAS 23-25



COMBATE A TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO

PÚBLICO IMPACTADO

Colaboradores, comunidade do entorno e sociedade.

PÁGINAS 43, 59



PROJETOS E INICIATIVAS PRÓPRIAS PARA ASSISTÊNCIA ÀS COMUNIDADES DO ENTORNO

PÚBLICO IMPACTADO

Comunidade do entorno, sociedade.

PÁGINAS 43



ATUAÇÃO NA FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE, PESQUISAS E PARCERIA PARA A MELHORIA DO SUS

PÚBLICO IMPACTADO

Comunidade do entorno, sociedade.

PÁGINAS 37-39, 51

Mensagem da Presidência G4-1

O ano de 2017 foi transformador e também de resgate da nossa essência.

Desenvolvemos importantes projetos em nossa instituição, procurando apurar nossa visão de futuro, fortalecer e ressignificar nossas relações.

Construímos um novo olhar sobre a nossa marca, que representa a essência do porquê, quem e como nós somos. Atualizamos o nosso propósito, visão, missão e valores, reforçando nosso compromisso com a sociedade brasileira e com o mundo.

Estabelecemos fóruns para discutir e aperfeiçoar questões fundamentais, como a experiência que oferecemos a pacientes, familiares, colaboradores e corpo clínico.

Este foi também um grande ano para nossa filantropia. Encerramos mais um triênio, repleto de projetos que contribuíram fortemente para o desenvolvimento do Sistema Único de Saúde. Foram mais de R\$ 430 milhões aplicados em 38 iniciativas, entre elas a Escola de Transplantes, que atingiu a marca de mil transplantes de fígado pediátricos. Esse feito nos enche de orgulho e da certeza que estamos no caminho certo.

Com o objetivo de garantir a aderência a um conjunto de práticas e condutas já existentes na instituição, criamos a Diretoria de *Compliance*, revisamos nosso Código de Conduta e implantamos o Comitê de Integridade e Conduta.

Este relatório traz essas e outras ações desenvolvidas em 2017 e os resultados que obtivemos ao longo do ano, que demonstram o esforço de todos na construção da história do Sírio-Libanês. Temos muito orgulho de liderar equipes tão dedicadas, que entregam todo seu profissionalismo, amor e carinho para cuidar de pessoas.

Temos consciência de nossa grandeza e de nossa responsabilidade em contribuir para uma sociedade mais justa e fraterna. Assim seguiremos em 2018.

Boa leitura!

Marta Kehdi Schahin

*Presidente da Sociedade Beneficente
de Senhoras Hospital Sírio-Libanês*



PERFIL

Excelência e compromisso social

G4-3, G4-4, G4-5, G4-7, G4-8, G4-9

Instituição de referência internacional em saúde e procedimentos médicos de alta complexidade, a Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês se destaca pela capacidade de associar a excelência em medicina e o uso de tecnologia de ponta à cultura de ter o paciente como centro de suas atividades



Fundada em 1921 por iniciativa de mulheres imigrantes das comunidades síria e libanesa, a instituição mantém vivo o legado de contribuição à sociedade brasileira que inspirou suas fundadoras. A Sociedade Beneficente de Senhoras impulsiona a permanente busca de aperfeiçoamento e expansão nos campos de vocação do hospital – assistência à saúde, ensino, pesquisa e responsabilidade social.

Com sede em São Paulo/SP, a instituição tem em seus quadros 6.662 colaboradores e mais de 4 mil médicos cadastrados no corpo clínico em mais de 60 especialidades. Cerca de 132 mil pacientes privados e de saúde complementar receberam cuidados em 2017 em suas instalações. Foram realizadas 6.202 consultas na Oncologia e 10.516 consultas nas demais especialidades. A esse número se somam os milhares de pacientes atendidos nos projetos de cooperação firmados com o Sistema Único de Saúde (SUS) e pelo Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês.

O Sírio-Libanês é uma entidade civil sem fins lucrativos. Desde 2009, tem o título de Hospital de Excelência concedidos à época a seis instituições filantrópicas com alto conceito em qua-

lidade na saúde privada em todo o Brasil. A concessão do título reconhece as organizações que colocam seu conhecimento científico e assistencial a serviço da melhoria das condições de saúde da população brasileira (*leia mais* em Benefício para muitos brasileiros, *pág. 25*, e em Excelência filantrópica, *pág. 24*).

A principal unidade do Sírio-Libanês, instalada em 155 mil metros quadrados no bairro da Bela Vista, em São Paulo, atende internações, procedimentos cirúrgicos, exames diagnósticos, consultas ambulatoriais e atendimento de urgência e emergência (*ver lista completa de unidades*). Em 2017, mantinha 469 leitos.

Por intermédio das áreas de ensino e pesquisa e de responsabilidade social, o hospital multiplica a difusão da sua experiência em procedimentos médicos de alta complexidade e práticas consagradas para que mais regiões do Brasil possam se beneficiar. Em 2017, os programas de formação habilitaram cerca de 9 mil profissionais da saúde vinculados ao SUS e mais de 400 estudantes e profissionais de saúde participaram dos cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado. Cerca de 300 profissionais fazem residência na instituição.

Atuação integrada:
assistência à saúde,
ensino e pesquisa e
responsabilidade social

UNIDADES

Sírio-Libanês

G4-4, G4-6

SÃO PAULO/SP

BELA VISTA

- Unidades de internação
- Pronto Atendimento
- Centro de Diagnósticos
- Centro Cirúrgico
- Banco de Sangue
- Banco de Sangue de Cordão Umbilical e Placentário
- Laboratório de Anatomia Patológica
- Hospital dia
- Centros de especialidades
- Núcleos de medicina avançada
- Instituto de Ensino e Pesquisa

ITAIM BIBI

- Centro de Diagnósticos
- Consultas ambulatoriais em oncologia
- Quimioterapia
- Centro de Reprodução Humana
- Centro Cirúrgico/Hospital dia
- Centro de Acompanhamento da Saúde e Check-up

JARDINS

- Centro de Diagnósticos
- Serviço de aconselhamento genético
- Centro Integrado da Saúde Óssea
- Consultas ambulatoriais

BRASÍLIA/DF

ASA SUL

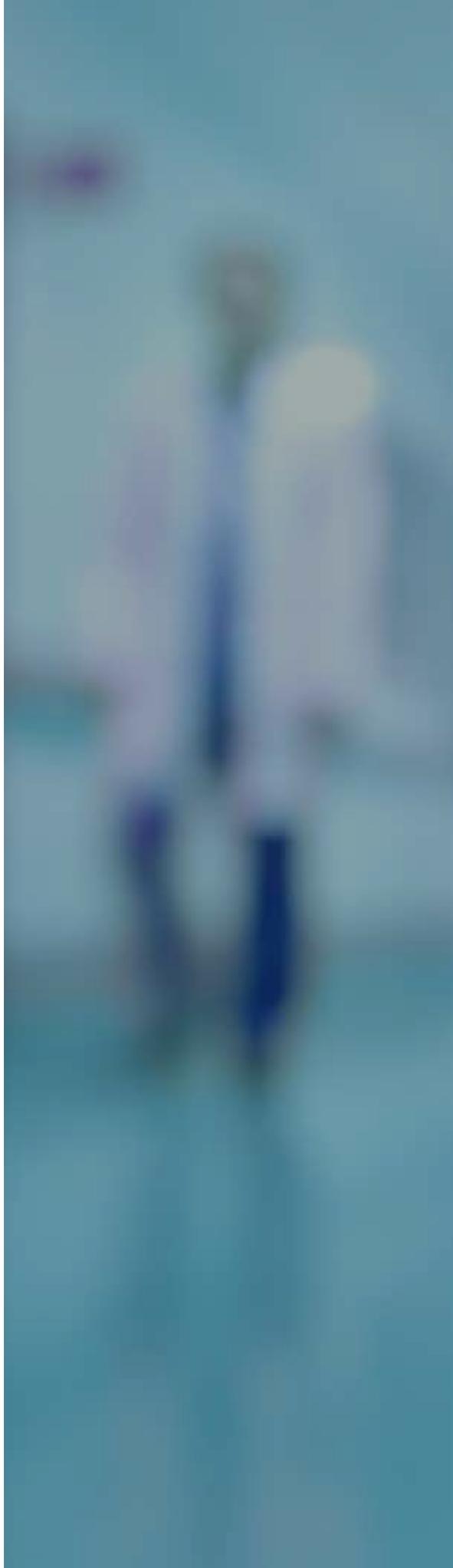
- Consultas ambulatoriais em oncologia
- Quimioterapia
- Radioterapia
- Centro de Diagnósticos

LAGO SUL

- Consultas ambulatoriais em oncologia
- Quimioterapia

CENTRO DE DIAGNÓSTICOS

- Análises clínicas
- Exames de imagem



LINHA DO TEMPO

nove décadas de pioneirismo e excelência

| 1920

Fundação da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês por Adma Jafet em 1921

| 1930

Início da construção do primeiro prédio (bloco A), em São Paulo

| 1940

Adiamento da abertura do hospital após a ocupação do prédio pela Escola Preparatória de Cadetes

| 1950

Devolução do prédio à Sociedade Beneficente de Senhoras

| 1960

Inauguração do hospital sob a presidência de Violeta Basílio Jafet

| 1970

Abertura do segundo prédio (bloco B) e incorporação de atividades de ensino e pesquisa à rotina da instituição

| 1980

Criação do Serviço de Voluntários

| 1990

Abertura do terceiro prédio (bloco C) e conquista do título de hospital-escola

| 2000

Abertura do quarto prédio (bloco D); fundação do Instituto de Responsabilidade Social para a gestão de unidades públicas de saúde; assinatura da parceria com o Ministério da Saúde; conquista de sete certificações, entre as quais a *Joint Commission International* (JCI)

| 2010 A 2016

Inauguração das unidades Itaim e Jardins, em São Paulo, e Asa Sul e Lago Sul, em Brasília (DF); lançamento das Novas Torres em São Paulo; abertura do Centro de Diagnósticos em Brasília (DF); conquista da certificação *LEED Gold* para as novas torres

| 2017

Realização do milésimo transplante de fígado pediátrico, encerramento do triênio PROADI-SUS com 26 mil profissionais de saúde pública capacitados nos cursos do Sírio-Libanês Ensino e Pesquisa

Conquistas 2017 G4-9



MILÉSIMO
TRANSPLANTE DE
FÍGADO PEDIÁTRICO

95,7 mil
PACIENTES NO
PRONTO ATENDIMENTO

418,4 mil
EXAMES DE IMAGEM

6.662
COLABORADORES CLT

R\$ **1,97** BILHÃO
RECEITAS OPERACIONAIS

CRESCIMENTO DE
5,26% SOBRE 2016

17,7%
MARGEM EBITDA

90,31%
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE
CLIENTES E DISPOSIÇÃO PARA
RECOMENDAR A INSTITUIÇÃO

9 mil TONELADAS
DE LIXO HOSPITALAR
TRANSPORTADOS PELO
SISTEMA PNEUMÁTICO

10 anos
ACREDITAÇÃO DA
JOINT COMMISSION
INTERNATIONAL (JCI)

4.588 mil MÉDICOS
CADASTRADOS
NO CORPO CLÍNICO

469 LEITOS

Conhecimento múltiplo e integrado para prevenção, diagnóstico e tratamento **G4-8**

NÚCLEOS DE MEDICINA AVANÇADA

- | Bucomaxilofacial
- | Câncer da Pele
- | Álcool e Drogas
- | Cirurgia da Mão e Microcirurgia Reconstructiva
- | Cirurgia Plástica
- | Cuidados Integrativos
- | Doenças Pulmonares e Torácicas
- | Dor e Distúrbios do Movimento
- | Feridas Complexas
- | Fígado
- | Geriatria
- | Ginecologia
- | Hemorragia e Trombose
- | Hérnia e Parede Abdominal
- | Infectologia
- | Mastologia
- | Medicina do Exercício e do Esporte
- | Neurologia e Neurociências
- | Obesidade e Transtornos Alimentares
- | Ombro e Cotovelo
- | Ortopedia Pediátrica
- | Pediatria
- | Quadril
- | Reumatologia
- | Tornozelo e Pé
- | Urologia
- | Saúde Óssea

CENTROS DE ESPECIALIDADES

- | Acompanhamento da Saúde e Check-up
- | Cardiologia
- | Cirurgia Robótica
- | Diabetes
- | Esclerose Múltipla e Doenças Relacionadas
- | Imunizações
- | Incontinência Urinária
- | Nefrologia e Diálise
- | Oncologia
- | Otorrinolaringologia
- | Reabilitação
- | Reprodução Humana

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Estrutura de **decisão**

G4-34

A busca da excelência está ancorada em um sistema estruturado de Governança Corporativa, com políticas difundidas e processos estabelecidos, completados pela consolidação das práticas de *compliance*



Ano a ano, o Sírio-Libanês aprimora as práticas de Governança Corporativa. Tem um sistema estruturado de tomada de decisão e mecanismos de controle e conta com políticas difundidas e processos estabelecidos para assegurar as boas práticas em toda a instituição.

A estrutura de decisão e monitoramento é formada pelo Conselho Deliberativo, a Diretoria de Senhoras, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Todos os integrantes exercem a função de forma não remunerada. Quatro comitês apoiam esses colegiados nas decisões estratégicas, na gestão de riscos e no dia a dia dos negócios. As relações entre mantenedoras, diretoria, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas estão normatizadas no Código de Conduta. Em 2017, foi estruturada a área de *Compliance* e criado o Comitê de Integridade e Conduta.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

CONSELHO DELIBERATIVO - Com mandato de três anos, o colegiado tem como atribuições, entre outras, eleger os membros da Diretoria de Senhoras, nomear os integrantes do Conselho Fiscal e aprovar as demonstrações financeiras. É formado por 61 associadas com mandatos de três anos.

DIRETORIA DE SENHORAS - Com 16 integrantes eleitas a cada três anos, tem a responsabilidade de zelar pelo alinhamento da instituição aos valores que orientam sua atuação desde a fundação da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês (SBSHSL). Ocupam a função até a idade limite de 75 anos. Participam das discussões sobre o planejamento estratégico, de orçamento e de definições dos regimentos internos, garantindo que as decisões estratégicas estejam sempre alinhadas com a essência da instituição. Acompanham o cumprimento de objetivos e metas estabelecidos. Tem a atribuição de nomear e destituir os membros do Conselho de Administração.

TEMAS MATERIAIS



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO - Renovado a cada três anos, o órgão é formado por 12 conselheiros, sendo quatro integrantes da Diretoria de Senhoras, quatro pessoas com experiência em gestão hospitalar e quatro médicos do corpo clínico e é presidido pela Presidente da SBSHSL. Entre suas atribuições, indicam os principais executivos e decidem sobre a composição da estrutura gerencial do Sírio-Libanês. Reúne-se uma vez por mês.

CONSELHO FISCAL - Composto por três membros efetivos e três membros suplentes, com mandato de três anos, sendo permitidas duas reeleições. Eleitos pelo Conselho Deliberativo, os conselheiros têm por atribuição fiscalizar os atos de administração da Sociedade, examinar anualmente as demonstrações financeiras, emitindo pareceres a respeito, propondo medidas que contribuam com o equilíbrio financeiro, a eficiência e qualidade dos processos da instituição.

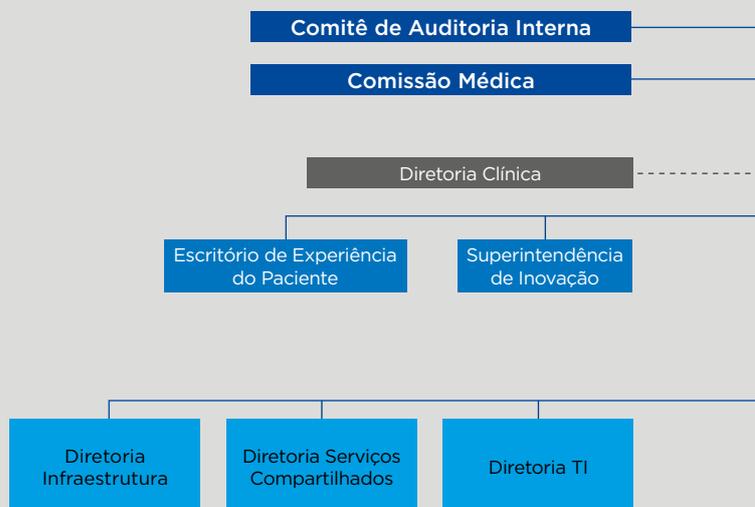
COMITÊ DE AUDITORIA INTERNA - Composto por duas representantes da Diretoria de Senhoras, pela presidente e um membro do Conselho de Administração e um médico, o comitê se reúne mensalmente. Entre as atribuições, estão: definir e aprovar o Plano Anual de Auditoria e supervisionar sua realização. O Comitê responde para o Conselho de Administração.

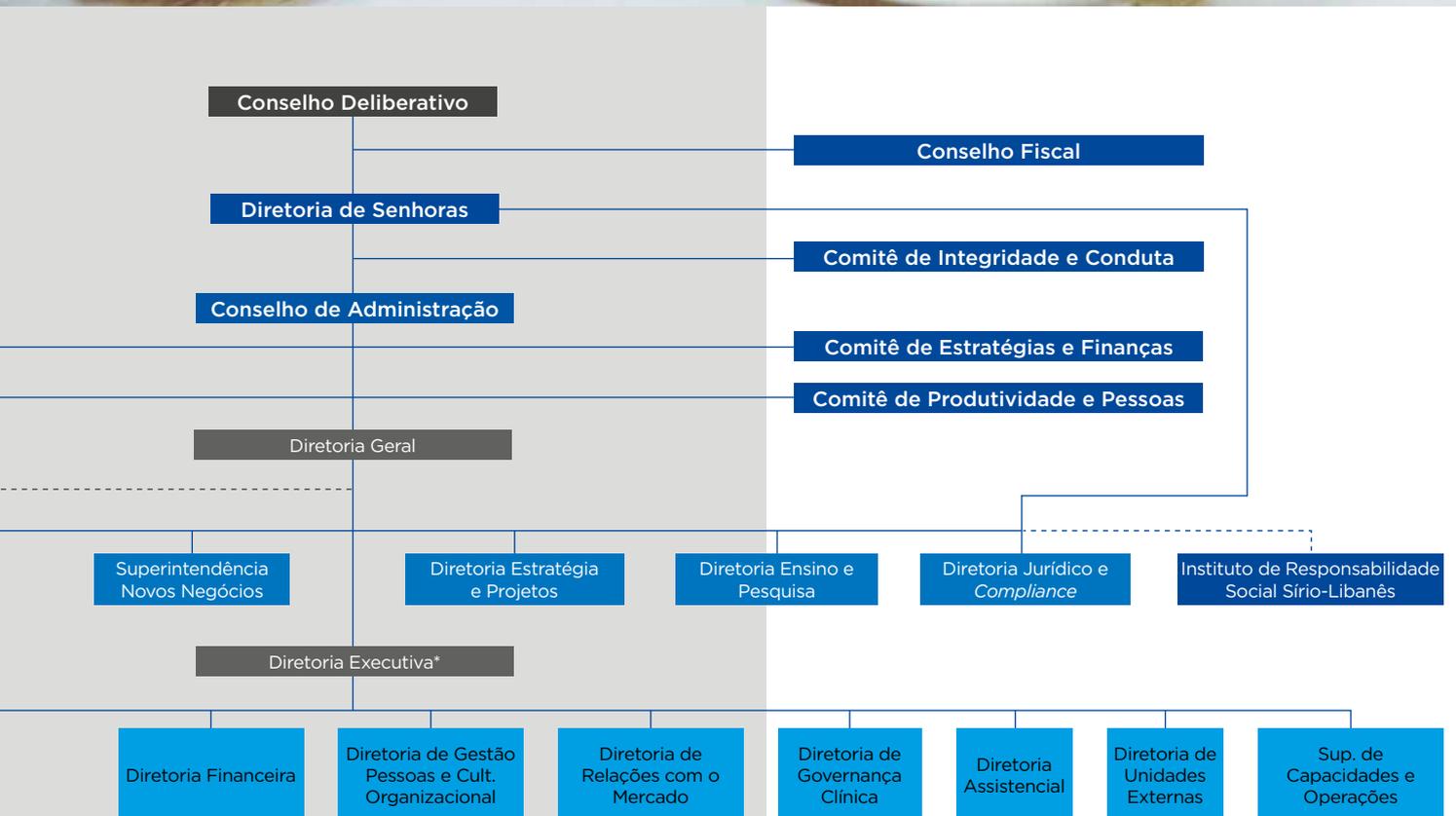
COMITÊ DE INTEGRIDADE E CONDUTA - Integrado por cinco membros, tem a atribuição de formular políticas corporativas e tratar as manifestações encaminhadas ao Canal de *Compliance*. Fazem parte a presidente da Sociedade Beneficente de Senhoras, o diretor geral, a diretora Jurídica e de *Compliance*, um médico do corpo clínico e um membro externo independente.

O **COMITÊ DE ESTRATÉGIA E FINANÇAS**, a **COMISSÃO MÉDICA** e o **COMITÊ DE PRODUTIVIDADE E PESSOAS** estão diretamente ligados ao Conselho de Administração, prestam assessoramento a este órgão e contribuem para a tomada de decisões na organização.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA G4-34





*contempla as alterações realizadas em janeiro de 2018

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Princípios e práticas

G4-56

Com o objetivo de garantir a aderência a um conjunto de práticas e condutas já existentes no Sírio-Libanês, em 2017 foi implantada uma estrutura de *compliance*, iniciativa prevista no planejamento estratégico da instituição. O engajamento da alta direção foi decisivo para que o projeto se concretizasse.

COMPLIANCE

Definida como a capacidade de estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos, a consolidação das práticas de *compliance* demonstra uma cultura de gestão corporativa ética e responsável. Entre as atribuições previstas, a área propõe políticas, sugere propostas de ações, recebe, analisa e investiga todo tipo de denúncia e leva a recomendação para as esferas de decisão.

O primeiro passo da equipe da área foi o mapeamento de riscos e vulnerabilidades do hospital para a elaboração do Código de Conduta. A análise incluiu a área financeira e o relacionamento com os *stakeholders* – colaboradores, corpo clínico, pacientes, fornecedores, governo e concorrência.

CÓDIGO DE CONDUTA

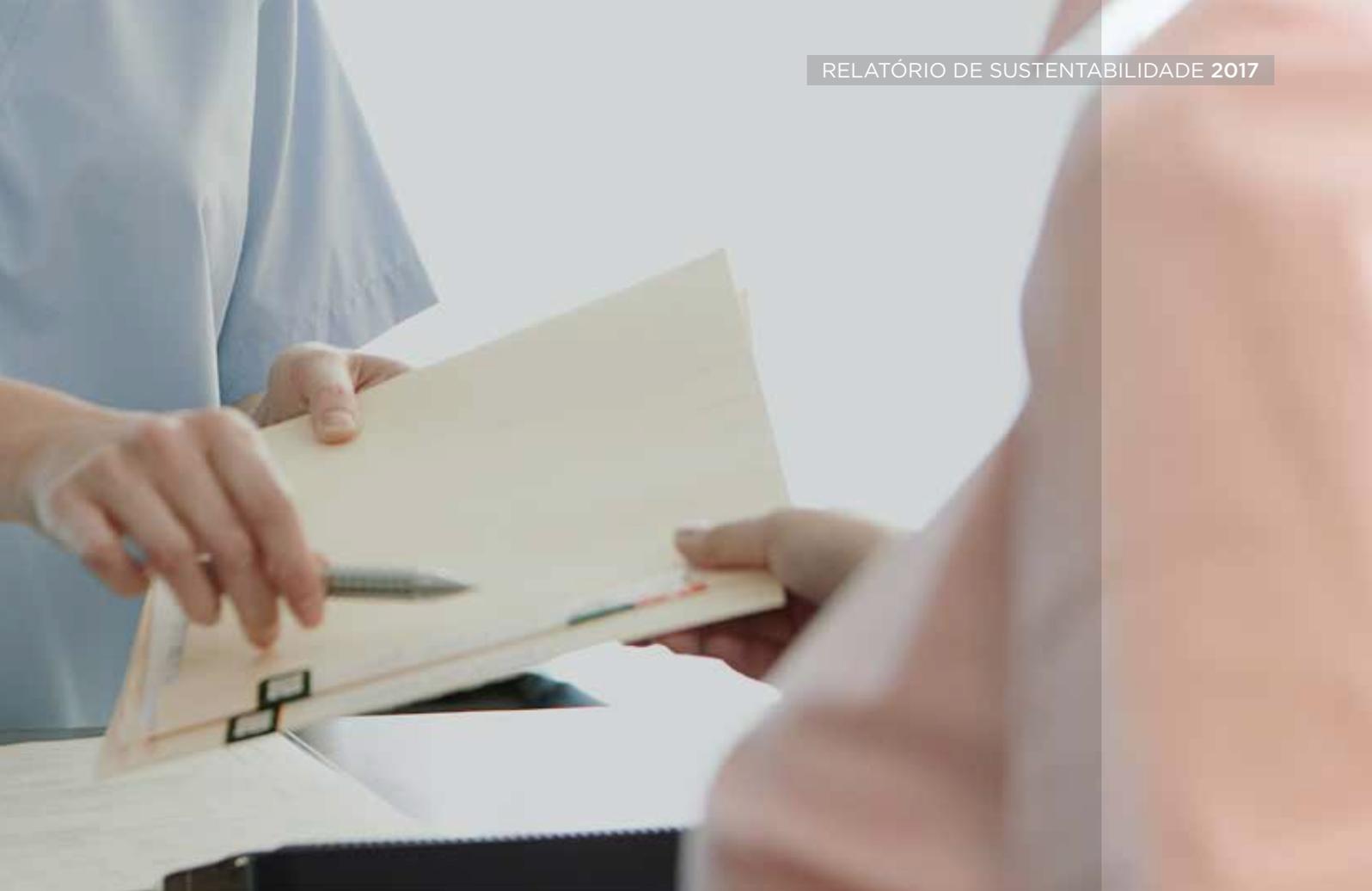
Além de se apoiar nas melhores práticas, para a elaboração do código procurou-se ouvir as pessoas e as diferentes áreas para formar uma regra que reflita a realidade da instituição. A produção do documento levou em conta as especificidades que diferenciam o setor da saúde de outros segmentos corporativos.

A publicação do documento foi divulgada em campanha massiva junto às lideranças, corpo clínico e colaboradores por meio de reuniões e encenações de peça de teatro. Entre os temas abordados no código, estão conflitos de interesse, assédio, livre concorrência e comportamentos esperados.

CANAL DE COMPLIANCE

Seguindo o processo de conformidade, entra em funcionamento em 2018 o Canal de *Compliance*, com gestão externa independente, para receber manifestações e denúncias. Aberto ao público interno e externo, o canal funciona 24 horas e os contatos podem ser feitos por telefone e online, com tecnologia que garante o anonimato, caso o denunciante assim deseje. Os casos registrados são investigados e, em caso de necessidade, avaliados e geram deliberações pelo Comitê de Integridade e Conduta. As deliberações são levadas para ratificação da Diretoria de Senhoras.





COMITÊ DE INTEGRIDADE E CONDUTA

Fator fundamental para a efetividade de *compliance*, foi implantado o Comitê de Integridade e Conduta, integrado pela liderança da instituição e mais um membro externo independente, e vinculado diretamente à Diretoria de Senhoras (*ver detalhes em Governança Corporativa*).

FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS

Entre os temas tratados pelas políticas formuladas e publicadas ao longo de 2017, estão:

- Conflitos de interesse
- Anticorrupção privada
- Anticorrupção no relacionamento com o governo
- Assédio sexual, moral e comportamento indevido
- Investigação e tratamento de denúncias

Em 2018, a área de *Compliance* continuará dedicada a difundir as práticas de conformidade, o Código de Conduta e o Canal de *Compliance* em todas as esferas da instituição, inclusive para pacientes. A área tem como meta responder e tratar 100% das denúncias recebidas e garantir a aderência aos valores da instituição.

POSICIONAMENTO

“Conviver e compartilhar”

Em 2017, o Sírio-Libanês revisou seu posicionamento de marca e seus direcionadores de cultura, tendo em vista o resgate de sua essência e o compromisso com a sociedade



Propósito, Visão, Missão e Valores G4-56

PROPÓSITO

Conviver e compartilhar

VISÃO

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

MISSÃO

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

VALORES

BUSCA

Sermos amanhã melhores do que somos hoje

CALOR HUMANO

A empatia e o amor para com o outro

EXCELÊNCIA

A impecabilidade no exercício da Medicina e do cuidado

SOLIDARIEDADE

A essência de conviver e compartilhar com toda a sociedade

O mercado de saúde, em todo o mundo, vive um momento de intensa transformação, com desafios e oportunidades que colocam em xeque os modelos de negócios consolidados no setor. No Brasil, a situação ganha contornos ainda mais agudos pela dificuldade de manter a sustentabilidade da saúde suplementar e pela demanda da sociedade por serviços eficientes de saúde pública, em meio às oscilações cíclicas da economia.

O Sírio-Libanês iniciou em 2017 a revisão do planejamento estratégico de longo prazo. Este projeto está sendo liderado pela Diretoria de Planejamento Estratégico e Projetos, com a participação de toda a governança da instituição e contando com o apoio de uma consultoria externa. Além de dar continuidade às diretrizes definidas e colocadas em prática nos últimos anos a instituição quer amplificar o alcance do modelo de negócios e aprimorar cada vez mais a qualidade do cuidado ao paciente.

Em uma instituição que cresce e se aprimora constantemente, a atenção aos processos e às pessoas é imprescindível para que os resultados financeiros aconteçam junto de um ambiente de trabalho e de relações humanas saudáveis e sustentáveis. Sob essa premissa, identificou-se a necessidade de, em paralelo à revisão do planejamento estratégico, visitar a essência do Sírio-Libanês.

CUIDADO PLENO PARA TODOS

A preparação para o futuro e para novos ciclos de crescimento trouxe para a instituição em 2017 a necessidade de se reavaliar. A instituição priorizou um olhar para a cultura organizacional a fim de reencontrar sua identidade, definida há quase 100 anos pelas senhoras que fundaram o hospital. Para reencontrar sua essência, procurou ouvir a voz de colaboradores e lideranças, pessoas que trabalham para a instituição e todos os dias vivenciam a entrega dessa cultura.

A consulta resultou na redefinição do posicionamento da marca. Os preceitos foram aglutinados em torno do propósito *Conviver e compartilhar*, a essência de seu modo de ser, buscado continuamente pela instituição, para expressar o compromisso social com o Brasil assumido desde sua fundação. A Visão, a Missão e os Valores que norteiam a instituição (*ver os preceitos acima*) ficam visíveis na opção por uma forma de trabalho mais colaborativa, transversal e com redução dos níveis hierárquicos, em que o ganho de todos se reverte em aprimoramento das jornadas dos pacientes, colaboradores e profissionais que atuam na instituição.

GESTÃO E DESEMPENHO

Negócios sustentáveis

Por ser uma instituição filantrópica e sem fins lucrativos, o Sírio-Libanês reinveste 100% do resultado financeiro no funcionamento da própria atividade e no cumprimento de sua missão. O futuro da instituição depende da qualidade desse resultado e da correta aplicação no que estabeleceu como seu objetivo final, o de beneficiar a sociedade como um todo



Crescer com qualidade e assegurar um desenvolvimento perene, na visão do Sírio-Libanês, são indissociáveis da eficiência operacional e sustentabilidade financeira. Por ser uma instituição filantrópica e sem fins lucrativos, reinveste 100% do resultado no próprio funcionamento. O futuro da instituição depende da qualidade desse resultado e da correta aplicação no seu objetivo final - beneficiar a sociedade. Esse resultado é obtido fundamentalmente pelo aprimoramento contínuo dos processos, do investimento constante na operação, no foco em ensino e pesquisa e na busca das tecnologias mais avançadas. A instituição tem como preceito fazer com que a capacidade de crescer seja proporcional ao compartilhamento do que conhece e pratica.

Em 2017, os resultados demonstraram consistente evolução e devem possibilitar a implantação de iniciativas essenciais para as transformações que serão propostas no planejamento estratégico de longo prazo que será apresentado em 2018.

RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Em 2017, o Sírio-Libanês obteve desempenho financeiro significativo. As receitas operacionais apresentaram expansão de 5,26% sobre 2016, alcançando R\$ 1,97 bilhão. O Ebitda, que demonstra os resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações, foi de R\$ 349 milhões. Como resultado, em 2017, houve um superávit líquido de R\$ 257,78 milhões.

Demonstrações de resultados - 2017 (em milhares de R\$) **G4-EC1**

	2016	2017
Receitas operacionais	1.846.540	1.970.501
Custos com medicamentos, materiais e serviços médicos	(641.100)	(735.459)
Superávit bruto	1.205.440	1.235.042
Despesas operacionais		
Despesas com pessoal e encargos	(497.697)	(565.277)
Depreciações e amortizações	(68.927)	(75.650)
Despesas administrativas e gerais	(301.888)	(354.379)
Outras despesas operacionais e líquidas	(68.706)	(33.618)
	(937.213)	(961.688)
Superávit operacional antes do resultado financeiro	268.222	273.354
Despesas financeiras líquidas	(10.013)	(15.566)
Superávit do exercício	258.209	257.788

DVA - Distribuição do valor adicionado - 2017 **G4-EC1**

Salários e benefícios	71,7%
Investimentos comunitários*	21,5%
Remuneração de capital de terceiros	6,3%
Pagamentos ao governo	0,5%
Total	R\$ 759.663.721,49

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

EXCELÊNCIA FILANTRÓPICA

Como instituição filantrópica e sem fins lucrativos, o Sírio-Libanês exerce a aplicação financeira com rigor e transparência. A instituição mantém um departamento exclusivo para fazer os controles qualitativos e quantitativos dos projetos filantrópicos, também responsável por acompanhar a aplicação dos recursos em conjunto com a área financeira.

A instituição possui a certificação do Cebas-Saúde, atribuído a instituições filantrópicas com os requisitos necessários para compor o grupo de Hospitais de Excelência, habilitados a apresentar projetos ao Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (PROADI-SUS), do Ministério da Saúde.

Desenvolvido para colaborar com o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio da transferência, desenvolvimento e incorporação de novos conhecimentos e práticas em saúde dos hospitais de excelência, o PROADI-SUS é operacionalizado com recursos de isenção fiscal (Cofins e cota patronal do INSS). A certificação cobre o ciclo de três anos e, para ser renovada, requer a avaliação dos projetos concluídos e a aprovação das propostas apresentadas para o novo triênio. Ao serem encerrados, os projetos do programa passam por verificação do Ministério da Saúde e por auditoria externa.

Somente no último triênio (2015-17), a instituição aplicou R\$ 432 milhões na iniciativa.

INVESTIMENTOS

A instituição encerrou um ciclo intenso de investimentos, que atingiu o montante de R\$ 1,4 bilhão em oito anos. Recursos



foram aplicados na ampliação das instalações, nos projetos de reforma e modernização do parque hospitalar, equipamentos médicos e abertura das filiais. Com a finalização da ampliação do Complexo Bela Vista e o controle do endividamento financeiro, a instituição priorizará outras iniciativas a partir deste novo ciclo que será iniciado em 2018.

Um fator adicional de grande significância da fase de expansão da estrutura física foi a abertura de relações com novas fontes de financiamento, em especial as instituições multilaterais nacionais e internacionais, que trazem uma expertise valiosa para melhorias em processos internos e adoção de políticas de gestão e de sustentabilidade.

Benefício para muitos brasileiros

O Sírio-Libanês integra o PROADI-SUS ao lado de outras quatro instituições de saúde, selecionadas pela reconhecida excelência. Investem no programa o valor de suas isenções tributárias decorrentes da certificação de filantropia.

Os investimentos são dirigidos para atividades assistenciais, de pesquisa, de desenvolvimento gerencial e de capacitação, definidas pelo Ministério da Saúde e que contribuam para a melhoria do SUS. Essas instituições passam, assim, a integrar as ações estratégicas de saúde pública no país.

MELHORIA DA GESTÃO

Em 2018, a instituição intensifica a implantação de novos modelos de gestão, priorizando a requalificação de processos essenciais para a sustentabilidade financeira e para os processos de tomadas de decisão. Dentre as iniciativas em curso, uma das mais importantes é a implantação de um novo modelo de custeio. Essa iniciativa é fundamental para suportar modelos avançados de remuneração dos serviços hospitalares e gerar condições adequadas para análise do desfecho clínico.

A instituição também está priorizando a implantação de uma estrutura de avaliação e gestão dos investimentos.

Outro programa fundamental foi

a revisão dos processos do ciclo de receitas hospitalares. Essa iniciativa contou com mais de 20 projetos, cujos objetivos foram direcionados para a otimização das rotinas que compõem o ciclo. O programa é fundamental para que a instituição maximize resultados.

Consolidamos também a gestão orçamentária a partir da implantação da metodologia *rolling forecast*. Implantado em 2016, o orçamento rotativo se consolidou como prática de acompanhamento e gestão dos recursos, dando também maior autonomia aos gestores e responsabilidade sobre o resultado.

Muitas das iniciativas implantadas demandam um processo efetivo de formação da liderança.

NOVOS NEGÓCIOS

A instituição prevê a geração de novos negócios em seu plano estratégico, sempre baseada na diretriz de levar seu conhecimento e excelência a setores mais amplos da sociedade. Os aprendizados com o modelo de assistência médica adotado internamente para os colaboradores (ver mais detalhes em Gestão de Pessoas - Cuidando de Quem Cuida) proporcionaram a oportunidade de desenvolvimento de um produto similar para o mercado corporativo.

A iniciativa se apresenta como solução para um dos desafios da gestão de saúde nas empresas, que é a compatibilização do triângulo: custo, qualidade e efetividade.

O produto Saúde Corporativa oferece um modelo de atendimento desenvolvido para os colaboradores com o valor agregado da marca Sírio-Libanês. Tem como base a atenção primária à saúde, com a adoção de ambulatórios multidisciplinares liderados por médicos de família, segundo preceitos assistenciais de alguns dos sistemas de saúde mais avançados do mundo.

Em função das demandas recebidas por parte das empresas, outras oportunidades de negócios para aplicar a experiência do hospital vêm sendo avaliadas, com o objetivo de proporcionar maior efetividade ao serviço de saúde ocupacional e reduzir custos, favorecendo o engajamento dos colaboradores. São iniciativas que possibilitam à instituição ser protagonista na busca de soluções sustentáveis para os desafios do sistema de saúde brasileiro.

ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Cuidado com o paciente

O Sírio-Libanês aprimora sua dinâmica organizacional em torno da experiência do paciente. Com o exercício cotidiano, essa prática vem se consolidando na cultura da instituição



O conceito da experiência do paciente vem ocupando lugar nas transformações vividas pelo Sírio-Libanês. Conhecido por ter o calor humano enraizado em sua cultura e pela busca constante do desempenho de excelência, a instituição entendeu a importância de equilibrar as realidades clínica e social do cuidado com a saúde e colocou a experiência do paciente como o centro da dinâmica organizacional. Grandes e pequenas ações se interligam em um sistema em que cada parte é fundamental para o que acontece com o paciente ao longo de sua jornada – desde a ligação para a Central de Agendamento até a volta para casa depois da alta hospitalar. O exercício cotidiano dessa filosofia vem contribuindo para que o conceito ganhe cada vez mais espaço na cultura organizacional.

A busca pela melhor experiência consiste em acompanhar todo o processo assistencial, desde o momento em que o paciente entra no Sírio-Libanês. Entender as expectativas e a sua percepção sobre os cuidados recebidos é a atribuição do Escritório de Experiência do Paciente, uma área vinculada à alta gestão da instituição. Em seu segundo ano de existência, busca cada vez mais o engajamento do paciente e sua família, tornando-o ativo nos cui-

dados com a própria saúde e, ao mesmo tempo, mostrando como suas necessidades são respeitadas pela instituição. A iniciativa de compartilhar a decisão sobre o tratamento complementa essa filosofia de atuação.

Para contribuir com a percepção do paciente sobre a excelência dos cuidados que recebe, a instituição tem investido no desenvolvimento de habilidades comportamentais e comunicação das suas equipes, usando metodologias já existentes, os conhecimentos da própria instituição e os hábitos culturais. No aspecto técnico, o ano de 2017 teve como foco aprimorar os registros com o uso de ferramentas e metodologias avançadas que permitam a integração dos dados documentados no prontuário.

A experiência do Sírio-Libanês vem sendo compartilhada pelo *Beryl Institute*, organização com a qual firmou parceria e que reúne uma comunidade global dedicada a melhorar a experiência do paciente por meio da colaboração e do conhecimento compartilhado.



SATISFAÇÃO DO PACIENTE ^{PR5}

Compreender que o atendimento leva em conta o lado humano, e não só a identificação e resolução do problema, impacta diretamente a percepção de qualidade do tratamento. Os resultados aparecem nos índices de satisfação e recomendações dos pacientes e familiares.

Em 2017, o Sírio-Libanês alcançou o índice NPS de 90,31%, acima do atingido em 2016, de 87,79%. A sigla se refere à metodologia *Net Promoter Score*, usada para avaliar o nível de recomendação de clientes, sendo que valores acima de 75% são considerados níveis de excelência. Respondem à pesquisa um número médio mensal de 4 mil pessoas. A gestão dos resultados da pesquisa fica a cargo da Ouvidoria do Sírio-Libanês, também responsável por receber

as reclamações, elogios e outras manifestações. Os clientes se comunicam com a instituição por meio dos seguintes canais: formulário online e impresso, telefone, e-mail e também pessoalmente.

Tanto a pesquisa de satisfação e NPS quanto os registros de manifestações via Ouvidoria são utilizados como ferramentas de melhoria contínua para o cuidado e serviços prestados aos pacientes. Os resultados são acompanhados mensalmente e têm suas metas de desempenho definidas de acordo com os resultados da avaliação dos clientes. A instituição descreve a evolução desse ciclo como uma parceira, pela qual os pacientes apontam as oportunidades de melhoria e também contribuem com o desenho dos projetos, em um ambiente de respeito e colaboração.

Atendimento para a longevidade

Atento às mudanças demográficas trazidas pela longevidade, o Sírio-Libanês vem ampliando os serviços especializados para acompanhar o envelhecimento da população. Criou o Pronto Atendimento Geriátrico em 2017 e, no primeiro ano de funcionamento, o atendimento chegou a mil pacientes. O serviço oferece atendimento preferencial 24 horas por dia para pacientes acima de 70 anos, médicos geriatras de plantão e equipe multiprofissional especializada. Os ambientes são adaptados e contam com recursos tecnológicos para facilitar o deslocamento e autonomia dos pacientes.

No Núcleo Avançado de Geriatria, há uma equipe de médicos especialistas em envelhecimento e longevidade. O setor trabalha em conjunto com o Serviço de Gerontologia, formado por diferentes profissionais como enfermeiros, fisioterapeutas, fonoaudiólogos e psicólogos.

EQUIPE MULTIFUNCIONAL

Um dos passos que contribuíram para acelerar a cultura centrada no paciente foi a implantação de um modelo de equipe multiprofissional que atua sincronizada para garantir uma experiência contínua de cuidados. Outro, foi a definição da figura do médico como líder do processo assistencial e integrado à equipe. A qualidade e o acolhimento são diretrizes que orientam o trabalho da equipe de assistência, formada por enfermeiros, farmacêuticos, biomédicos, nutricionistas, fisioterapeutas e demais profissionais de saúde.

A assimilação do modelo ganhou impulso em 2017 com a reestruturação da Diretoria Assistencial, na qual está organizada toda a estrutura de assistência (ver mais em Diretoria Assistencial). A atuação diária, o diálogo aberto e uma agenda coletiva de encontros para

discutir os casos, alinhar procedimentos, realizar visitas em conjunto e estabelecer metas pactuadas de cuidado trazem maior segurança ao atendimento assistencial.

Chamada internamente de *pit stop*, a reunião interdisciplinar rápida que as equipes fazem na mudança do turno passou a ser usada para abordar aspectos que contribuem para dar mais clareza e eficiência às ações e uma visão do todo, essencial para a experiência do paciente.

O estilo de gestão adotado repercutiu na maior adesão às ações que otimizam recursos, já que todos participam das discussões e decisões relacionadas aos novos projetos. O trabalho segue ainda em sintonia com os processos de qualidade e protocolos institucionais, com o envolvimento das áreas afins.



DIRETORIA ASSISTENCIAL

O ano de 2017 teve a integração como palavra-chave, a partir da reestruturação da Diretoria Assistencial. Pilar fundamental do atendimento, a diretoria implantou uma nova estrutura funcional e adotou uma gestão mais eficiente dos processos assistenciais, resultando numa relação mais produtiva entre os profissionais da área. Estão concentradas na diretoria as gerências essenciais para a estrutura assistencial, o que possibilita maior sinergia e troca de conhecimento. A integração favorece não apenas as demandas dos pacientes, mas também as expectativas das equipes, em busca de melhorias no dia a dia de trabalho.

A Diretoria Assistencial, em conjunto com a área de Governança Clínica, assumiu a missão de alinhar padrões e transmitir as diretrizes do hospital às operações do Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês, que possui instâncias diretivas próprias (*ver capítulo* Responsabilidade social).

DESFECHO CLÍNICO

Após cerca de um ano de existência, a área de Desfecho Clínico, que está vinculada à Diretoria de Governança Clínica, já acompanha cerca de mil pacientes. Tem a missão de monitorar o paciente após a alta, compreender a eficácia do tratamento e cuidados recebidos, levando em consideração a percepção do paciente para



obter informações relevantes sobre como melhorar as práticas e o cuidado. Um outro objetivo do programa é determinar o número de readmissões no hospital ou em outras instituições decorrentes do mesmo diagnóstico e, conseqüentemente, aprimorar o acompanhamento da evolução e da experiência do paciente.

Inicialmente, foram escolhidos 14 diagnósticos com prevalência relevante e estratégicos na instituição. Atualmente, são acompanhados o desfecho clínico de pacientes de 16 diagnósticos diferentes. Cerca de 90% dos pacientes contatados aceitam responder aos questionários e permanecem no acompanha-

mento, o que é um índice elevado de aceitação.

Uma ação importante foi a inclusão do acompanhamento de pacientes de dois hospitais sob administração do Instituto de Responsabilidade Social - o Hospital Regional de Jundiaí e o Hospital Menino Jesus.

O processo de comunicação com o paciente segue rígidas regras de confidencialidade, pressupõe o conhecimento do médico responsável pelo caso e a solicitação de autorização do paciente para o acompanhamento. A elegibilidade é feita a partir de critérios previamente definidos para cada diagnóstico e procedimento.

ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Gestão da Qualidade e Segurança

G4-PR1

Como uma disciplina, gestão da qualidade perpassa diversas diretorias e áreas do Sírio-Libanês, incluindo a atuação em parceria com o Instituto de Responsabilidade Social, para assegurar o alinhamento e melhorias dos processos assistenciais. O Plano Institucional de Qualidade e Segurança constitui um dos pilares do planejamento estratégico da instituição e abarca uma gama extensa de projetos, com o objetivo da busca e da manutenção da excelência na assistência. Suas premissas fazem parte da prática diária dos colaboradores.

A área tem entre suas atribuições o trabalho com creditações e processos de melhoria e a gestão de riscos assistenciais. Em 2017, houve a integração das áreas de Qualidade e Gestão de Risco com a finalidade de fortalecer a qualidade e segurança dos pacientes. Foram formados os Comitês Assistenciais e multiprofissionais para tratar temáticas de grande importância para

a segurança do paciente e qualidade do atendimento, como os cuidados com integridade da pele, acesso venoso, queda e uso de medicamentos.

PARA O PACIENTE SABER

Entre os processos de qualidade relacionados ao paciente, faz parte o monitoramento de metas orientadas por padrões internacionais de qualidade: identificação correta do paciente, comunicação efetiva, uso seguro de medicamento, cirurgia segura, prevenção do risco de infecções e prevenção do risco de queda. Todos têm indicadores específicos e são acompanhados pela área de Gestão de Qualidade. Depois de analisados e discutidos pelas equipes responsáveis, os dados são auditados por uma auditoria externa. Ficam à disposição para consulta no site da instituição (www.hospitalsiriolibanes.org.br), atualizados a cada três meses (*ver os resultados em Anexos*).



Gestão da Qualidade

G4-15

Acreditações conquistadas nos anos anteriores e mantidas em 2017:

- Joint Commission International (JCI)
- Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities (CARF)
- ISO 14001
- OHSAS 18001
- HIMSS Analytics - Stage 6
- Selo Amigo do Idoso (categoria Pleno)
- Acreditação Hospitalar Canadense
- Distinção de Prevenção de TEV - IQG Health Services Accreditation
- Programa de Acreditação em Diagnóstico por Imagem (PADI)

Em 2018, a gestão desenvolve os processos para a obtenção das creditações Magnet (para Enfermagem) e Planetree (voltada para o cuidado centrado na pessoa).

CERTIFICAÇÕES

O hospital comemorou em 2017 uma década de conquista da certificação *Joint Commission International (JCI)*, que representa um marco na trajetória de transformação da gestão. A metodologia JCI facilitou o entendimento do foco no cuidado ao paciente e da importância de todo o hospital trabalhar de maneira direta ou indireta com o paciente e família, não se restringindo apenas às áreas assistenciais. Hoje há um consenso de que, quanto mais profissionais estiverem envolvidos em processos de qualidade e melhoria, mais próxima a instituição estará da excelência.

ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Desempenho operacional

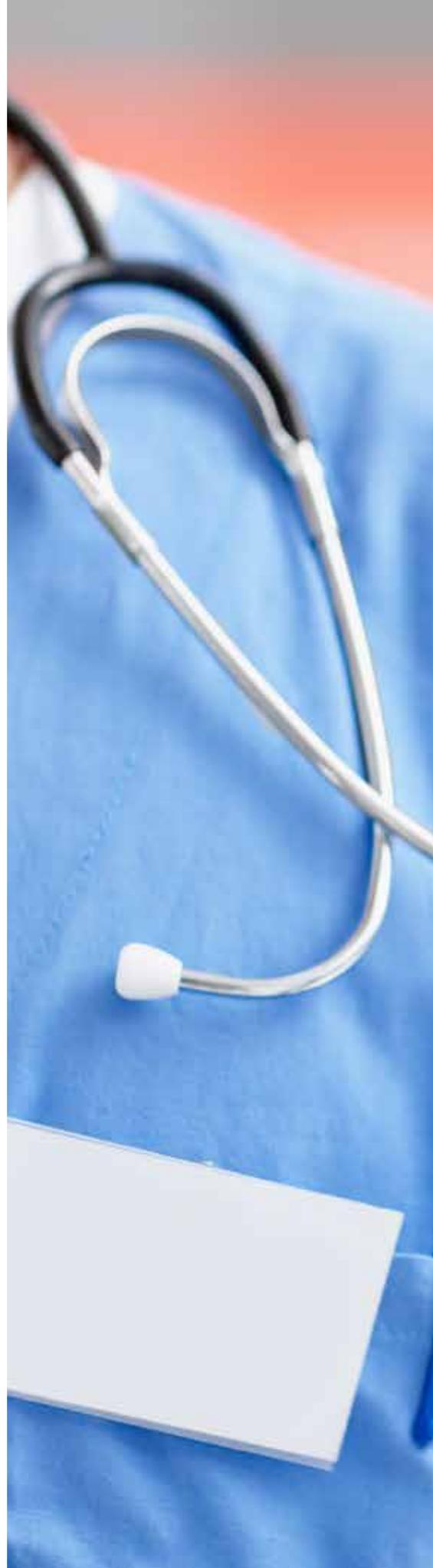
A observação dos investimentos realizados pelo hospital em 2017 demonstra que a aquisição de tecnologia de ponta, ampliação da infraestrutura e modernização tiveram como referência a expectativa do paciente.

Como exemplo, a escolha criteriosa das instalações não se restringiu às áreas de uso comum como recepção, salas de espera e de convívio, mas chegou às instalações do novo Centro Cirúrgico, aos novos pronto atendimentos e à área de Oncologia. Em todas as instalações do hospital, a atenção à experiência do paciente está visível na organização dos espaços, padronização dos ambientes, nos projetos de iluminação, circulação e acessibilidade. Um exemplo é a reforma do pronto atendimento infantil, que foi ampliado e atualmente conta com uma área de 600 m². As obras incluíram a revitalização de equipamentos, boxes e consultórios. A abertura acontece no início de 2018.

Em 2017, a instituição ampliou em quase 60% os investimentos na estrutura física e tecnológica, destinando um total de R\$ 120

milhões para implantar ou renovar os fatores que tem representado seu diferencial competitivo. Além de concluir os preparativos para receber os serviços e especialidades previstos para as novas instalações, os investimentos foram direcionados para a modernização da capacidade e do parque instalado. A aceleração dos investimentos em 2017 permitiu concluir a maior parte da equipagem dos novos prédios e também avançar na reforma do complexo hospitalar Bela Vista.

Para 2018, os esforços serão direcionados para as obras da unidade hospitalar de Brasília, que deve receber cerca de metade dos R\$ 300 milhões do orçamento planejado para o ano. A unidade deve ser inaugurada em novembro de 2018.



Indicadores de desempenho operacional - Unidade Bela Vista

	2015	2016	2017
Leitos operacionais	451	464	469
Pacientes/dia críticos*	60.786	58.181	59.815
Pacientes/dia não críticos	70.894	73.701	72.473
Pacientes/dia	131.680	131.882	132.288
Saídas	22.944	23.320	24.491
Internações	22.950	23.391	24.494
Taxa de ocupação operacional (%)	77,35	81,0	80,50
Média de permanência (dias)	5,24	5,66	5,45

*UTI, Unidades Críticas e Semi-intensivas

Investimentos operacionais - 2017 G4-EC7

PROJETO	INVESTIMENTO (R\$ MILHÕES)	BENEFÍCIOS
Inauguração do Centro Cirúrgico, com equipamentos de ponta, sala de descanso e mobiliário diferenciado	16,4	Ampliação da capacidade de atendimento, maior segurança e eficiência nos procedimentos, conforto para o paciente e equipe
Modernização do parque de equipamentos de imagem e padronização do ambiente	11,8	Melhoria dos espaços de espera, agilidade no atendimento e mais qualidade para o paciente
Setor de Medicina Nuclear equipado com PET/CT digital	8,0	Único na América Latina, equipamento aumenta detectabilidade de diversas doenças, entre as quais Alzheimer, e define com maior precisão o estágio de doenças como câncer
Renovação do parque de máquinas e equipamentos	7,7	Modernização aumenta condições de segurança e conforto para o paciente e corpo clínico e a eficiência da operação
Primeira fase da reforma e expansão do setor de Oncologia, renovação da recepção e outros espaços	7,6	Ambientes mais adequados e confortáveis para o paciente e colaboradores
Inauguração de novo centro de endoscopia, com ampliação dos espaços e renovação dos equipamentos	7,4	Mais salas de exame e maior capacidade de atendimento (de 110 procedimentos diários para 180) beneficiam pacientes, equipe e pesquisadores que utilizam a estrutura para ensino e pesquisa
Conclusão da primeira fase de reforma e expansão do Pronto Atendimento	5,9	Ampliação das áreas e revitalização de equipamentos, com espaços exclusivos para os públicos infantil e adulto, oferecem mais conforto para o paciente
Revitalização das áreas comuns, com projeto padronizado para todo o complexo hospitalar	5,6	Novos padrões de mobiliário, iluminação, circulação e acessibilidade promovem uma percepção de bem-estar ao paciente
Investimentos em frentes e iniciativas estratégicas para o novo modelo de gestão	49,5	Mais de 50 iniciativas relacionadas à Tecnologia da Informação, melhorias da operação, qualidade de serviços e início do projeto do Sírio-Libanês Brasília

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Compromisso estruturado

O compromisso social do Sírio-Libanês está integrado às atividades de assistência à saúde, ensino e pesquisa. No dia a dia, as equipes atuam para compartilhar com a sociedade o conhecimento acumulado pela instituição em 96 anos, mantendo a contribuição direta para o desenvolvimento da saúde pública do país



No Sírio-Libanês, as atividades de responsabilidade social estão integradas à estrutura de operações e previstas no planejamento estratégico. Desde a fundação, a instituição manifestou a vocação para servir à sociedade brasileira no campo da saúde. Direcionou seus objetivos para se tornar uma instituição de ponta que inspira, diariamente, dirigentes, gestores e colaboradores a cuidar, servir e oferecer excelência em tratamento. As equipes atuam para multiplicar essas experiências, gerando e compartilhando o conhecimento acumulado em 96 anos para um número cada vez maior de pessoas.

As atividades de responsabilidade social são dirigidas às comunidades de entorno do complexo Bela vista e ao desenvolvimento da saúde pública do país. As mesmas condições requeridas de suas atividades como instituição privada são estendidas às iniciativas sociais, como gestão rigorosa dos processos, aplicação correta dos recursos e prestação de contas auditadas de forma independente.

TEMAS MATERIAIS



PROTAGONISMO NA SAÚDE PÚBLICA

O Sírio-Libanês apoia o Sistema Único de Saúde (SUS), com a anuência do Ministério da Saúde (MS). Por atuar como instituição filantrópica, aplica 100% do valor dos incentivos fiscais em projetos para o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS) (*leia mais em Excelência filantrópica*).

Os recursos são aplicados em projetos com potencial para envolver suas estruturas operacionais e equipes. As linhas de atuação para o PROADI-SUS estão focadas em incorporação de tecnologias e capacitação de recursos humanos. As ações contemplam os cinco campos estabelecidos pelo Ministério da Saúde para a atuação dos Hospitais de Excelência. As principais ações desenvolvidas em cada campo estão descritas a seguir:

Estudos de Avaliação e Incorporação de Tecnologia

- Os projetos têm o objetivo de verificar a viabilidade de incorporação de processos e tecnologias de alta complexidade pelo SUS. Consistem em testar, avaliar e desenvolver essas tecnologias para avaliação do Ministério da Saúde. No triênio, o hospital realizou 12 projetos de pesquisa nessa linha. Um dos trabalhos, na área de Bioengenharia, para tratamento de malformação congênita, desenvolveu uma técnica mais eficaz para crianças com fissura labiopalatina usando células-tronco a partir de um dente de leite. No triênio 2015/2017, foram realizadas 11 cirurgias com a técnica. Outro projeto de destaque foi o Excelência Operacional nas Emergências do SUS, que capacitou equipes de instituições públicas de saúde na gestão das unidades a fim de diminuir a superlotação. Seis hospitais públicos participaram da iniciativa e,

DADOS DO TRIÊNIO 2015-2017 NO PROADI-SUS

38 PROJETOS

R\$ 432 MILHÕES APLICADOS

em apenas cinco meses de execução, tiveram grande melhora em indicadores, como tempo de passagem na urgência, de permanência no hospital e de alta, além de ganhos de fluxo que retiraram pacientes dos corredores dos hospitais.

Capacitação em Recursos Humanos - Dedicado à formação profissional em saúde de modo a fortalecer seu protagonismo e proporcionar melhoria no sistema público de saúde. Foram 20 projetos de ensino, realizados em conjunto com a Diretoria de Ensino e Pesquisa da instituição, tendo sido ofertadas 540 vagas de residência no triênio. No total, em 2017, os recursos do PROADI-SUS financiaram a formação de 9,3 mil profissionais do serviço público de saúde.

Desenvolvimento de Técnicas e Operação de Gestão em Serviços de Saúde - Tem o objetivo de melhorar o funcionamento e o acesso da população à saúde, com subsídio à pesquisa e à gestão. Entre os seis projetos

desenvolvidos, o da Escola de Transplantes, mantida pelo Sírio-Libanês, trouxe uma série de conquistas no triênio 2015-2017, entre as quais, foi responsável pela realização de 97% dos transplantes de fígado pediátrico feitos pela instituição para o SUS.

Assistência em parceria com o gestor local de saúde - Dirigido aos cuidados com a saúde municipal, contou com quatro projetos relacionados a atendimentos especializados em pediatria, atividades de promoção à saúde e exames de apoio diagnóstico. No projeto Câncer de Mama, foram realizados 572 novos atendimentos, 661 procedimentos cirúrgicos para diagnóstico, tratamento e reabilitação, 10.108 consultas médicas em tratamento e 9.321 consultas não médicas em tratamento. Em 2017, o Sírio-Libanês participou da iniciativa Corujão da Saúde da Prefeitura de São Paulo, com a oferta de 9.606 atendimentos na Unidade de Ultrassonografia do Ambulatório de Filantropia.

Escola de Transplantes

A Escola de Transplantes sintetiza o pioneirismo, a versatilidade e a reputação internacional do Sírio-Libanês no desenvolvimento de técnicas de transplante. Entre as realizações da instituição está o transplante de fígado pediátrico, que se utiliza da técnica intervivos, na qual parte do órgão de um adulto compatível pode ser doada a uma criança, normalmente alguém da própria família. Já o projeto Coração Novo realiza procedimentos de transplante e implante de dispositivo artificial, o que representa uma nova esperança para quem sofre de insuficiência cardíaca refratária. A Escola de Transplantes conta ainda com tratamento da falência intestinal, que pode ser feito via reabilitação intestinal ou transplante, procedimentos que se tornaram mais acessíveis neste período.

ALGUNS NÚMEROS DO TRIÊNIO

97% DOS TRANSPLANTES de fígado pediátricos realizados pelo Sírio-Libanês foram para pacientes do SUS

GRUPO DE TRANSPLANTES PEDIÁTRICOS ATINGIU A MARCA DE

1 mil PROCEDIMENTOS

15 transplantes de coração
23 dispositivos artificiais implantados
151 transplantes de fígado pediátricos

8 CRIANÇAS em reabilitação intestinal

385 PROFISSIONAIS de saúde receberam capacitação em doação e transplante (médicos e equipe multidisciplinar)

CONTRIBUIÇÃO EM ENSINO E PESQUISA

As atividades de responsabilidade social do hospital têm uma significativa participação da Diretoria de Ensino e Pesquisa do Sírio-Libanês nas ações de pesquisa e capacitação de profissionais do SUS. A área tem presença no planejamento e execução dos projetos filantrópicos no âmbito do PRO-ADI-SUS, contribuindo para o desenvolvimento do sistema de saúde pública e a melhoria das práticas assistenciais. Em 2017, foram ministrados 15 cursos, que capacitaram 9.300 profissionais do SUS, com ênfase em gestão hospitalar e educação.

PROJETOS DE APOIO AO SUS – 2017

Gestão de Políticas de Saúde Informadas por Evidências

Especialização em Vigilância em Saúde

Gestão da Clínica

Gestão de Emergências em Saúde Pública

Gestão da Vigilância Sanitária

Qualidade e Segurança no Cuidado ao Paciente

Regulação

Formação em Preceptorial Médica e Educação na Saúde para Preceptores no SUS

Especialização em Atenção ao Paciente Crítico

Gestão de Programas de Residência em Saúde no SUS - Turmas I e II

Residência - Aperfeiçoamento com ênfase na tutoria de Programa de Residência em Saúde

Direito Sanitário

Informática em Saúde (Brasília)

Gestão de Programas de Residência em Saúde no SUS - Turma III

RESPONSABILIDADE SOCIAL

IRSSL

contribuição voluntária

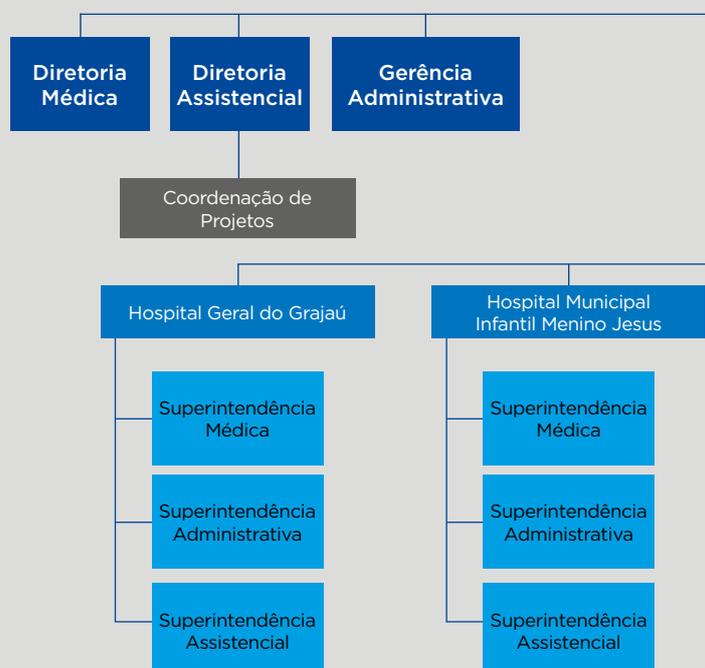
O Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês (IRSSL) é uma Organização Social de Saúde criada para fortalecer a atuação social voluntária da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês. Tem a missão de reproduzir a excelência administrativa e operacional da Instituição nos equipamentos de saúde pública que administra. A entidade atua de forma direta nas esferas da saúde pública estadual e municipal, assumindo a gestão e operacionalização de hospitais públicos.

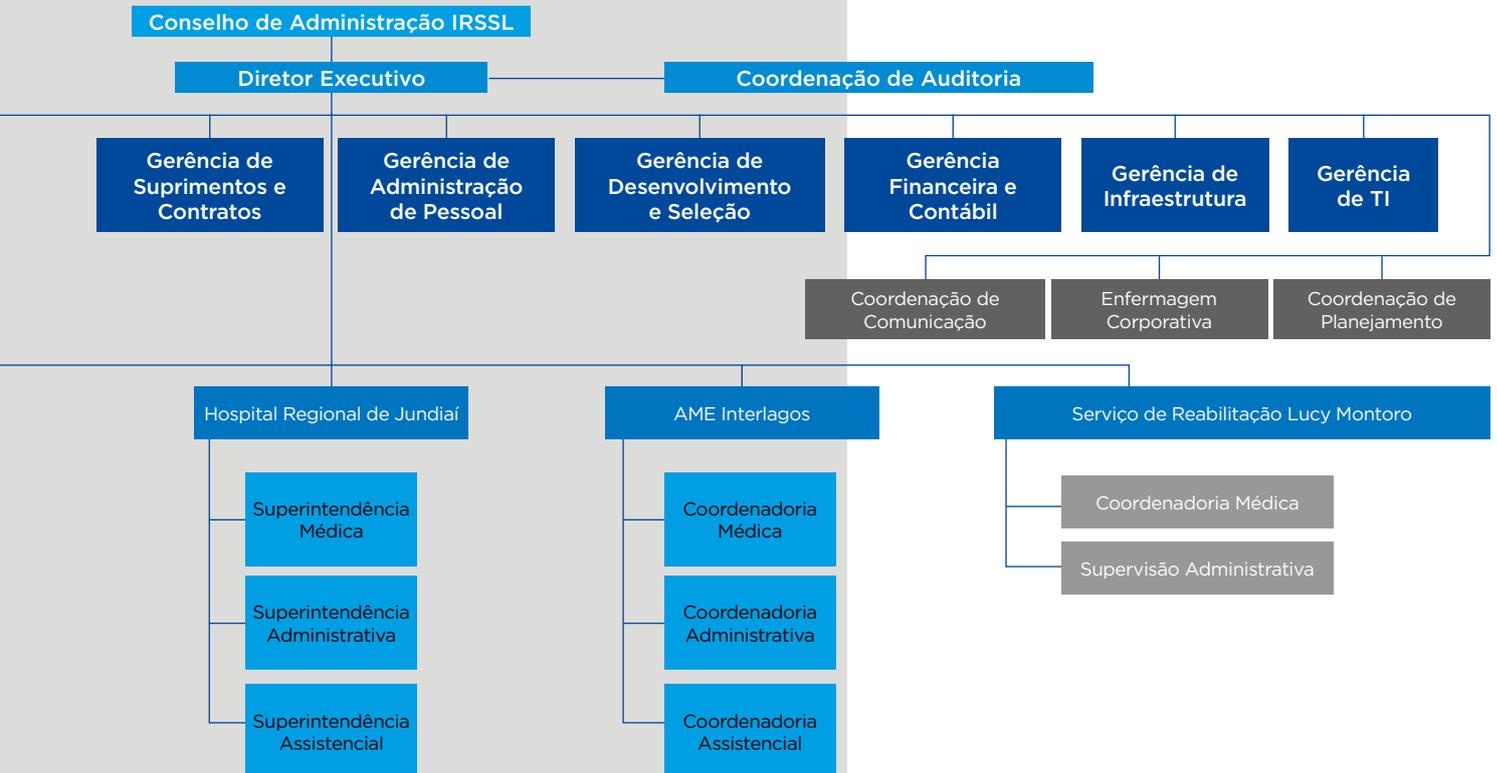
Como organismo independente, tem governança própria e o modelo de gestão adotado prioriza resultados assistenciais, atendimento e transparência na prestação de contas aos gestores do poder público. Em 2017, passou por uma acentuada alteração no modelo de governança para garantir o intercâmbio de processos, práticas e experiências oriundas do Sírio-Libanês, por meio de processos matricializados e como forma de garantir simetria às operações do instituto em relação ao mantenedor.

O instituto tem sob sua responsabilidade quatro equipamentos públicos estaduais e um municipal (veja descrição e destaques no quadro). Em 2017, essas unidades foram responsáveis pela realização de quase 1,5 milhão de exames e 32 mil internações, atendendo a aproximadamente 12,5 mil pacientes/dia por ano.



INSTITUTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SÍRIO-LIBANÊS





Hospital Municipal Infantil Menino Jesus

Atende mais de 20 especialidades pediátricas em diversas modalidades. Por meio de recursos do PROADI-SUS, presta atendimento pré e pós-operatório do programa de Transplante Hepático Infantil e da Reabilitação Intestinal do SUS. Em 2017, realizou 3.495 internações, 5.176 procedimentos cirúrgicos, 68.899 consultas médicas, 61.296 casos de pronto atendimento, 231.538 exames laboratoriais e 40.126 de imagem.

Hospital Geral do Grajaú

Ao assumir a unidade estadual de assistência médico-hospitalar de referência no atendimento de urgência e emergência de média e alta complexidade, o IRSSL priorizou a recuperação da gestão e saúde financeira do órgão. A renovação da unidade incluiu a reforma do pronto-socorro e instalação de 14 novos leitos na UTI adulto. Atualmente, há 345 leitos instalados, 40 leitos na unidade crítica e seis salas cirúrgicas. No último ano, foram realizados 5.395 procedimentos cirúrgi-



cos, 19.042 internações, 160.093 casos de pronto atendimento, 897.697 exames laboratoriais e 167.931 exames de imagem.

Hospital Regional de Jundiá
Referência para os municípios da rede regional, o hospital especializado em atendimento de média complexidade e cirurgia eletiva, teve uma ampliação de 70 para 130 leitos em 2017. Em seu desempenho, registra 9.272 internações, 8.480 procedimentos cirúrgicos, 332.150 consultas médicas, 821 casos de urgência/emergência, realizou 16.659 exames laboratoriais e 8.058 exames de imagem.

AME Dra Maria Cristina Cury

Localizado no bairro de Interlagos, na capital paulista, a unidade de atendimento ambulatorial atua na rede básica com oferta de 15 especialidades médicas, equipes multidisciplinares e exames. Em 2017, implantou melhorias na gestão de pessoal, processos administrativos e instalações físicas e desenvolveu a Cartilha do Prontuário do Paciente. Como resultado operacional, realizou 84.168 consultas médicas, 3.466 procedimentos cirúrgicos, 160.093 casos de pronto atendimento, 127.733 exames laboratoriais e 5.372 exames de imagem.

Serviço de Reabilitação Lucy Montoro Mogi Mirim

Voltado para o atendimento de pessoas com necessidades especiais, a unidade é um centro de reabilitação multidisciplinar, com ambulatório e serviços de órteses, próteses e meios auxiliares de locomoção. Em 2017, realizou cerca de 393 consultas médicas e 961 não-médicas mensais, além de 1,8 mil procedimentos.

COMUNIDADE DE ENTORNO – AÇÕES PARA O BAIRRO

O Sírio-Libanês desenvolve projetos de apoio e assistência que visam a melhoria das condições de vida da comunidade do bairro da Bela Vista, onde está instalada a maior operação da instituição.

O projeto Abrace seu Bairro promove a saúde, educação, qualificação profissional e qualidade de vida para os moradores da Bela Vista. As ações procuram fortalecer o desenvolvimento biopsicossocial de indivíduos e famílias. Em 2017, foram 1.750 pessoas atendidas. **G4-SO1**

Balanço dos projetos

PROJETOS DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Copeiro Hospitalar – 68 profissionais capacitados, dos quais 13 foram contratados pelo hospital. Em quatro anos, o curso formou 269 pessoas e 121 delas trabalham na instituição.

Auxiliar de Farmácia Hospitalar – 30 profissionais capacitados e cinco contratados. Em três anos, 86 pessoas receberam capacitação e 19 foram contratadas.

Cidadania Ativa – Promove capacitação profissional para pessoas com deficiência. Houve 15 participantes em 2017, 47 pessoas foram contratadas pela instituição.

Café com Chantilly – Proporciona um espaço para reflexão sobre as dificuldades e desafios de envelhecer e oferece atividades de socialização. Participaram dos encontros 150 pessoas.

Promoção e Saúde – Atendimentos em grupos em torno de assuntos como culinária, cultura, lazer, esporte, educação e geração de renda. Houve 33.212 participações nas atividades ao longo do ano.

GERAÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO

Sírio- Libanês

Ensino e Pesquisa



Em suas atividades como instituição acadêmica, o Sírio-Libanês promove a integração entre assistência, clínica, ensino e pesquisa para gerar conhecimento e desenvolver profissionais de excelência

No planejamento estratégico do Sírio-Libanês, a geração de conhecimento e o desenvolvimento de profissionais estão definidos como campos prioritários de atuação. Com essa responsabilidade, a Diretoria de Ensino e Pesquisa trabalha para consolidar o Sírio-Libanês como uma instituição acadêmica, integrando assistência, clínica, ensino e pesquisa. As atividades são planejadas e desenvolvidas tendo em vista:

- Ter protagonismo na geração de conhecimento e na inovação em saúde
- Contribuir para a formação de recursos humanos
- Ser referência na disseminação de conteúdo para a promoção da saúde e para o avanço da assistência médica

Tendo a geração e a difusão de conhecimento como alicerce, a instituição busca atingir os objetivos de avançar na atividade assistencial, de atrair e reter talentos para si própria e de formar talentos para a sociedade. Nessa busca, tanto para formação quanto para pesquisa, estabeleceu-se como critério primordial a aplicabilidade das ações de ensino e pesquisa. Com isso, o foco é contribuir de forma efetiva para a construção de um sistema de saúde mais amplo, justo e baseado na qualidade e segurança do processo assistencial.

TEMAS MATERIAIS





GERAÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO

Ensino – excelência técnica e humanização

Vinculada a uma instituição reconhecida pela prática de assistência à saúde de alta complexidade, a Diretoria de Ensino e Pesquisa tem o compromisso de construir um ambiente de ensino e aprendizagem que possibilite o desenvolvimento de profissionais com elevado conhecimento técnico e científico. Na estruturação dos programas educacionais, prioriza as especialidades em que o co-

nhecimento e, principalmente, a *expertise* prática da instituição se destacam, como oncologia, cardiologia, diagnósticos por imagem, cirurgia minimamente invasiva, cirurgia robótica.

O aprendizado vai além do conhecimento técnico. Todos os cursos de pós-graduação possuem eixos comuns para o desenvolvimento de competências fundamentais para os

profissionais da área de saúde como habilidades cognitivas e de comunicação (conhecidas como *soft skills*) e qualidade e segurança do paciente. Tais competências complementam a formação, integrando a prática profissional e os avanços científicos e tecnológicos à humanização do cuidado assistencial, em linha com os valores da instituição.



Em 2017, a introdução de novos cursos seguiu alinhada à estratégia, dando ênfase à formação em gestão, com os cursos de Gestão e Saúde e de Excelência Operacional, entre outros. A área também tem o objetivo de propagar o modelo de gestão do Sírio-Libanês e de desenvolver competências essenciais para o novo perfil de liderança demandado por um setor em constante transformação como o de saúde.

Entre os novos cursos de especialização implantados em 2017, está o de pós-graduação *lato sensu* em Dermatologia Oncológica. Para a área multiprofissional, serão iniciados em 2018 os programas para Enfermagem, Farmácia, Nutrição, Biomedicina, Psicologia e Fisioterapia.

REUNIÕES CIENTÍFICAS

Além dos cursos formais, as reuniões científicas organizadas pela instituição representam uma oportunidade de aprendizado e convivência de amplo alcance. Cursos, congresso e simpósios divulgam e atualizam temas que demandam a atenção dos profissionais de saúde. Em 2017, também nesses eventos houve maior abordagem de temas da área de Gestão, sendo exemplo o Simpósio de Saúde Corporativa.

Reuniões científicas 2017

Reuniões realizadas	1.500
Reuniões de especialidades	75
Participantes - Total	45.022

Atividades educacionais Total de participantes

	2017
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Ciências da Saúde Programa de Mestrado	35
Pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Ciências da Saúde Programa de Doutorado	39
Programa em Gestão de Tecnologia e Inovação em Saúde* Mestrado Profissional	25.396
Programa de pós-graduação <i>lato sensu</i>	396
Estágio acadêmico	157
Formação para o PROADI-SUS (profissionais capacitados)	9.300

*Com o Ministério da Saúde

INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA DE PONTA

Os cursos contam com infraestrutura completa e alta tecnologia. Centros de treinamento e simulação dotados de recursos de última geração permitem que alunos e professores interajam com equipes do Centro Cirúrgico do hospital em tempo real. O Centro de Treinamento e Desenvolvimento de Cirurgia Robótica aproxima tecnologia e cirurgiões, em um ambiente monitorado por especialistas de diferentes áreas.

Em busca de metodologias inovadoras de aprendizado, a área de Ensino e Pesquisa adotou a plataforma digital de gestão de aprendizagem *Learning Management System* (LSM), totalmente *mobile* e interativa, que possibilita a individualização de atividades educacionais. O recurso será um diferencial para os cursos presenciais e de educação digital (EAD) planejados para 2018.

GRADE 2017

Cursos de Pós-Graduação *lato sensu*

- Aperfeiçoamento em Anestesia e Terapia Intensiva Pediátrica
- Aperfeiçoamento em Anestesia Regional
- Aperfeiçoamento em Cuidados Paliativos
- Especialização em Cirurgia Urológica Minimamente Invasiva
- Especialização em Coloproctologia
- Especialização em Cuidados ao Paciente com Dor
- Especialização em Cuidados Paliativos
- Especialização em Dermatologia em Oncologia
- Especialização em Endometriose e Ginecologia Minimamente Invasiva
- Especialização em Endoscopia Digestiva Terapêutica
- Especialização em Enfermagem em Endoscopia Digestiva
- Especialização em Gestão em Saúde
- Especialização em Medicina Farmacêutica: Ciência do Desenvolvimento de Medicamentos e Medical Affairs
- Especialização em Medicina Intensiva para Adultos
- Especialização em Neurointensivismo para Adultos
- Especialização em Neuro-Oncologia

Infraestrutura de ensino e pesquisa

- Sala de telemedicina
- Centro de treinamento em cirurgias, endoscopia e cirurgia minimamente invasiva, incluindo cirurgia robótica
- Centro de simulação realística
- Auditórios modulares e um anfiteatro, com capacidade total para 800 pessoas
- Biblioteca
- Salas interligadas com sistema de áudio, vídeo e transmissão de dados
- Salas de reunião
- Plataforma digital de ensino
- Laboratório de informática
- Laboratórios de Pesquisa
- Biotério



PROGRAMA DE RESIDÊNCIA

Destinado tanto a médicos quanto a profissionais da saúde com formação de Enfermagem, Fisioterapia, Farmácia, Odontologia e Psicologia, o Programa de Residência tem como características o aprofundamento científico e

a proficiência técnica. O ensino prático é desenvolvido não só dentro da instituição, como também nos hospitais e serviços públicos administrados pelo Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês e outros parceiros. Caracterizam-se pelo treinamento em serviço e por estimular os

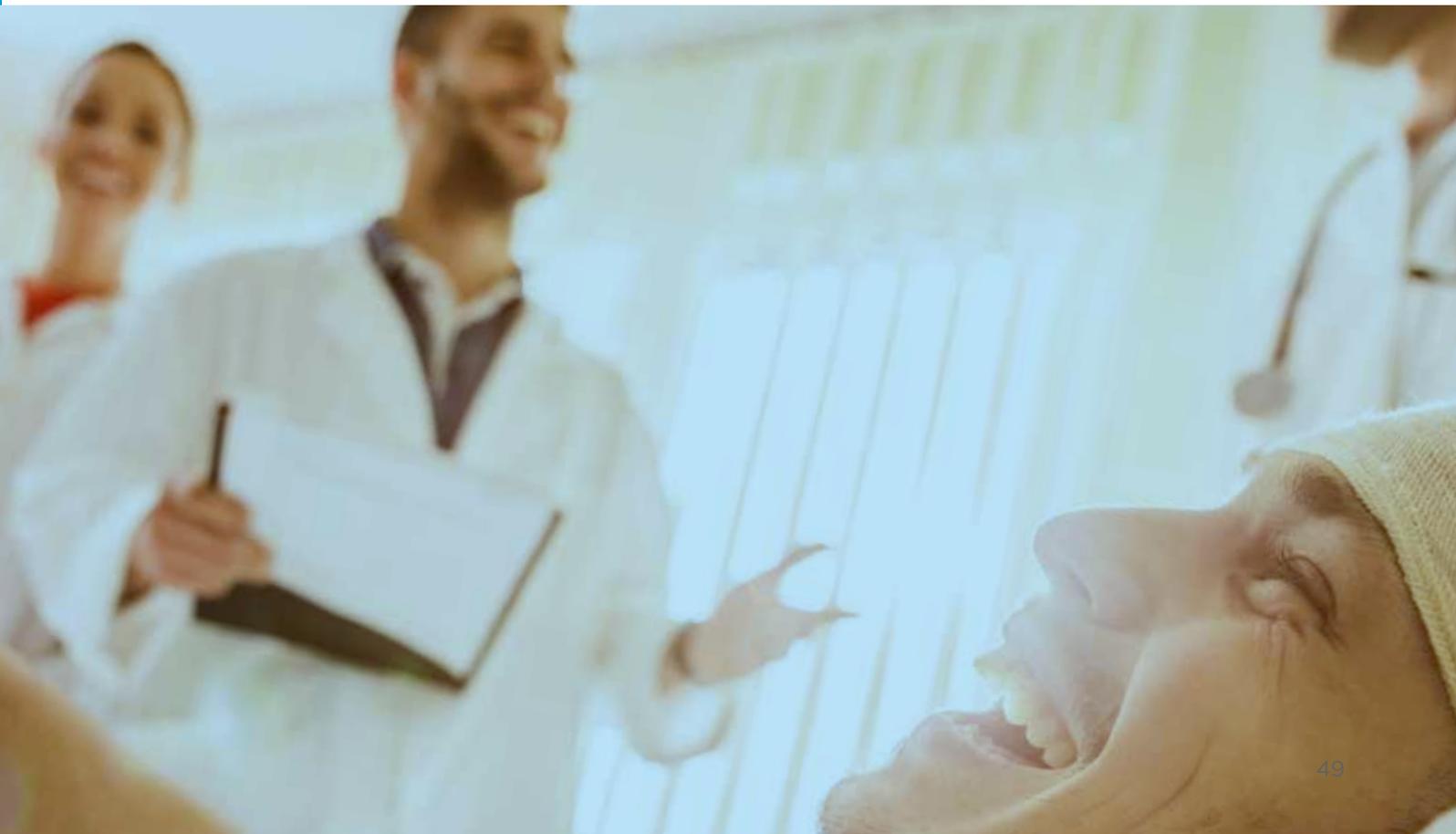
profissionais a valorizar a visão integral da assistência à saúde.

A iniciativa teve início em 1995, com o programa de residência em Radiologia e Diagnóstico por Imagem. Novos programas foram sendo abertos de acordo com o desenvolvimento das especialidades na instituição. Em 2017, 40 programas compunham a agenda da área, entre as residências médicas, especializações e residências uni e multiprofissional. No total do ano, o programa recebeu 3.073 inscrições para 196 vagas.

Por meio dessa iniciativa, o Sírio-Libanês produz conhecimento e difunde sua experiência acumulada para um número cada vez maior de pessoas no território nacional, pois o programa recebe estudantes de todo o país.

Programa de Residência - Principais números

	2017
Total de residentes	363
Número de programas de residência médica	13
Número de programas de residência multi	4
Número de programas em área profissional	6
Número de modalidades de especialização médica	15
Número de modalidades de ano adicional	2



GERAÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO

Pesquisa direcionada pelo tratamento

A atividade de geração de conhecimento no Sírio-Libanês se faz totalmente integrada ao processo assistencial. Sendo uma instituição de referência em procedimentos de alta complexidade, definiu como foco estratégico investir em pesquisa diretamente relacionada às necessidades de tratamento e à preocupação de diminuir o sofrimento dos pacientes em curto espaço de tempo. Os recursos são direcionados para gerar um conhecimento que tenha aplicação imediata no processo assistencial.

Nesse modelo, a instituição procura integrar a pesquisa científica à missão de oferecer soluções aos gargalos e problemas reais da assistência à saúde, tanto no âmbito de sua atuação privada como os encontrados no sistema público de saúde.

As pesquisas são, em grande parte, conduzidas dentro dos programas acadêmicos de mes-

trado e doutorado pelos profissionais da instituição. Em 2017, os pesquisadores do Sírio-Libanês produziram 178 publicações científicas. Entre as diversas linhas de pesquisa, tiveram destaque em 2017 trabalhos relevantes em oncologia, no campo da medicina personalizada, e a atuação do Grupo de Transplante Hepático (*ver Expertise para salvar vidas*).

A maior parte dos recursos para o desenvolvimento das atividades de pesquisa tem como fonte os incentivos fiscais gerados pelo Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS), do Ministério da Saúde. Esses aportes são complementados por apoios de agências de fomento, como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), e por parcerias com indústrias do setor de saúde.

2017

Linhas de Pesquisa

- Cirurgia robótica e minimamente invasiva
- Endoscopia
- 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

COMPROMISSO SOCIAL

Razão de ser da instituição, o compromisso com a sociedade tem na Diretoria de Ensino e Pesquisa um dos suportes para ações direcionadas à saúde pública. No âmbito do PROADI-SUS, a área promove projetos, atividades de capacitação e cursos de especialização em diferentes áreas de gestão e atenção à saúde (ver mais em Responsabilidade Social, pag. 36).

Em 2017, foram realizados 14 cursos voltados para profissionais que atuam diretamente na saúde pública, sendo parte deles oferecidos para 40 regiões de saúde de todo o país e os outros para colaboradores do SUS de 118 municípios. Com atividades presenciais e à distância, mais de 9 mil alunos participaram de cursos e capacitações durante o ano. No triênio compreendido pelos projetos do PROADI-SUS, 26 mil alunos, entre médicos, profissionais das áreas assistenciais e administrativas, tiveram acesso à formação ministrada pela instituição.

Por meio das atividades de ensino e pesquisa, o Sírio-Libanês contribui para o desenvolvimento do SUS e a melhoria das práticas assistenciais. Em conjunto, os projetos desenvolvidos fomentam avanços no tratamento de doenças e na incorporação de novas tecnologias e processos de gestão.

Expertise para salvar vidas

Aliado às atividades assistenciais, o Grupo de Transplante Hepático do Sírio-Libanês, que celebrou em 2017 a realização do milésimo transplante de fígado, tem produzido grandes avanços na geração de conhecimento para formação de especialistas. A equipe é uma das que mais produziram publicações científicas, como as que demonstram a evolução do conhecimento e das técnicas utilizadas para os transplantes, citadas a seguir:

- *Twenty Years of Experience in Pediatric Living Donor Liver Transplantation: Focus on Hepatic Artery Reconstruction, Complications, and Outcomes*
Seda-Neto J, Antunes da Fonseca E, Pugliese R, Candido HL, Benavides MR, Carballo Afonso R, Neiva R, Porta G, Miura IK, Teng HW, Iwase FC, Rodrigues ML, Carneiro de Albuquerque LA, Kondo M, Chapchap P.
- *Diagnosis and management of biliary complications in pediatric living donor liver transplant recipients*
Feier FH, Chapchap P, Pugliese R, da Fonseca EA, Carnevale FC, Moreira AM, Zurstrassen C, Santos AC, Miura IK, Baggio V, Porta A, Guimarães T, Cândido H, Benavides M, Godoy A, Leite KM, Porta G, Kondo M, Seda-Neto J.
- *Ascites and serum sodium are markers of increased waiting list mortality in children with chronic liver failure*
Pugliese R, Fonseca EA, Porta G, Danesi V, Guimaraes T, Porta A, Miura IK, Borges C, Candido H, Benavides M, Feier FH, Godoy A, Cardoso RA, Kondo M, Chapchap P, Neto JS.
- *Modified pediatric end-stage liver disease scoring system and pediatric liver transplantation in Brazil*
Neto JS, Carone E, Pugliese RP, Fonseca EA, Porta G, Miura I, Danesi VB, Guimaraes TC, Godoy AL, Porta A, Vincenzi R, Carnevale F, Kondo M, Chapchap P.

RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

Diálogo com cada público

G4-24, G4-25, G4-26

Ao praticar a comunicação de mão dupla, o Sírio-Libanês se mantém sintonizado com as necessidades de seus públicos de interesse e preparado para antecipar suas expectativas



A instituição conta com um sistema estruturado de canais de comunicação com os públicos interno e externo. Por meio desse sistema, possibilita a fluidez da informação com pacientes, colaboradores, corpo clínico e demais públicos, que contribuem para a melhoria contínua dos serviços. Diversos canais são adotados pelo Sírio-Libanês, como Relatório de Sustentabilidade, portal na internet, portais específicos para médicos e pacientes, páginas nas redes sociais, revista impressa, conselho consultivo de pacientes, ouvidoria, intranet, TV Corporativa, reuniões periódicas, Canal de *Compliance*, entre outros.

A seguir, uma descrição de como a instituição procura manter o diálogo vivo entre as partes interessadas.

PÚBLICO INTERNO (GESTORES E COLABORADORES)

A instituição tem uma área de Comunicação Interna, responsável pela gestão e produção dos informativos e campanhas que garantem a circulação das informações relevantes para os colaboradores, divulgadas por murais, intranet, e-mail, TV Corporativa e encontros presenciais. Por esses meios, os colaboradores são mantidos informados sobre as iniciativas de impacto sobre a gestão da instituição, processos e melhorias dos serviços. A instituição tem como prática manter encontros presenciais regulares para discussão de temas relevantes da rotina. Para sugestões, dúvidas ou reclamações, os colaboradores podem acessar o Fale Conosco na intranet. Para denúncias, há o Canal de *Compliance*. O Sistema de Gestão de Pessoas (Sigep) simplifica o acesso aos informes da área de Recursos Humanos.

TEMAS MATERIAIS





IMPRENSA

Os meios de comunicação exercem um papel de peso na missão da instituição de divulgar conhecimento sobre saúde para a sociedade. A instituição zela pelo bom relacionamento com a imprensa e mantém uma equipe dedicada a atender demandas trazidas pelos jornalistas e a divulgar informações que possam contribuir para a atualização de seus públicos de relacionamento sobre assuntos como a abertura de novos serviços e a realização de atividades de ensino.

PACIENTES E ACOMPANHANTES

O Sírio-Libanês tem o Portal do Paciente como uma das ferramentas para se manter em contato com esse público. A plataforma dá acesso a resultados de exames laboratoriais e de imagem, permite a visualização do histórico clínico e oferece o pré-agendamento de exames e consultas, entre outras funcionalidades. Este público também é convidado a participar de palestras e eventos sobre saúde e bem-estar, frequentemente transmitidos nas páginas do Sírio-Libanês nas redes sociais.

A pesquisa de satisfação pós-saída do paciente é uma ferramenta proativa para avaliar a percepção sobre sua jornada e serve como base para o cálculo do *Net Promoter Score* (NPS). O índice mensura a satisfação e a disposição de recomendação do paciente. No site da organização, estão dispo-



níveis orientações sobre saúde e informações a respeito dos serviços oferecidos. A Ouvidoria é o canal de acesso desse público para registrar reclamações, questionar procedimentos e solicitar esclarecimentos.

Uma inovação do Sírio-Libanês em 2017 foi a criação do Conselho Consultivo de Pacientes, que tem como objetivo melhorar a comunicação entre a instituição e seus pacientes, por meio de reuniões periódicas que discutem temas relativos à jornada no Sírio-Libanês. O conselho está focado em planejar, avaliar e revisar os cuidados, levando em conta a perspectiva do paciente e de seu familiar, e priorizando suas necessidades. O mesmo modelo de conselho foi implantado no Hospital Municipal Infantil Menino Jesus, administrado pelo Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês.

Implantado em 2017, o Conselho Consultivo de Pacientes promove reuniões presenciais para conhecer e compartilhar experiências que abrem novos caminhos de conhecimento para a instituição

CORPO CLÍNICO

A comunicação com os médicos que compõem o corpo clínico do Sírio-Libanês se dá por meio de interações constantes em diversos comitês e comissões. Em 2017, por iniciativa da Diretoria Clínica, foram organizados encontros presenciais bimestrais que discutem temas relativos às operações da instituição e tendências de mercado. A comunicação é apoiada ainda por canais digitais, entre eles o Portal do Médico, e pela *newsletter* eletrônica Entre Médicos. O SAM - Serviço de Apoio ao Médico, criado em 2017, conta com um grupo de colaboradores dedicados a atender ao corpo clínico em suas diversas necessidades, como agendamentos, esclarecimentos e cadastro.

GESTÃO DE PESSOAS

Os desafios da transformação

Em uma instituição que cresce e se aprimora, a atenção às pessoas e à cultura organizacional é imprescindível para que seus resultados sejam acompanhados de um ambiente de trabalho e de relações humanas saudáveis



Em 2017, o Sírio-Libanês iniciou um importante projeto de fortalecimento cultural e de lideranças. Por meio de um amplo trabalho de consulta, pesquisa e discussões junto a todos os públicos da instituição, foram diagnosticadas as necessidades de preservação e reforço da cultura, identificadas habilidades a ser desenvolvidas para a sustentação do conjunto de padrões desejados e implementadas uma série de atividades e recursos de treinamento - guias com conteúdos, workshops, vídeos - para que os cerca de 300 líderes pudessem refletir, discutir e trazer para seu dia a dia novos modelos mentais, comportamentos e práticas de liderança.

Conduzido de forma bastante orgânica e interativa, com o apoio de uma consultoria externa especializada em inovação, o projeto contou com o engajamento da Diretoria Executiva e instaurou, dentro da instituição, uma nova cultura: a de falar sobre cultura. Entende-se, assim, que os desafios de um processo de transformação coletiva como esse são condição para atingir a sustentabilidade em seu sentido mais amplo.

PERFIL DA EQUIPE G4-10, LA1

No final de 2017, a instituição contava com 6.662 colaboradores, 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. Desse total, 63,3% são mulheres. Mais de 97% da equipe concentra-se nas unidades Bela Vista, Itaim e Jardins, em São Paulo (SP). Do total de colaboradores, quase totalidade (97,1%) atua sob contrato por tempo indeterminado.

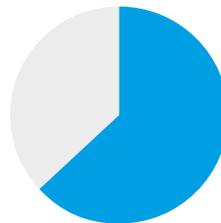
Os profissionais dividem-se entre os que cumprem jornada integral (51%) e os que trabalham meio período (49%). Durante o ano, houve 1.165 contratações, sendo 694 mulheres e 471 homens. A taxa total de rotatividade registrada em 2017 foi de 12,2%.

COLABORADORES (2017)

TOTAL: 6.662



MULHERES: 63,3%



HOMENS: 36,7%



TEMAS MATERIAIS



CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO DE LIDERANÇA G4-LA9

Capacitações presenciais e a distância, treinamentos de caráter técnico, concessão de bolsas de estudo, formações de caráter comportamental e de cultura organizacional foram alguns dos recursos adotados para qualificar os colaboradores de todos os níveis da instituição, tendo em vista o aprimoramento contínuo de suas competências. Durante 2017, foi realizado um total de 310.570 horas de capacitação, com uma média de 46,6 horas por colaborador.

DESENVOLVIMENTO E RECONHECIMENTO G4-LA11

A avaliação de desempenho e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é aplicado aos profissionais contratados em regime de CLT. Em 2017, o processo de avaliação de competências passou por reestruturação. O novo modelo tem como propósito a realização de avaliações contínuas, sem a obrigatoriedade de registro por determinado período de tempo ou ciclos. Com o lançamento da Comunidade Feedback, as avaliações entre pares, líderes e liderados e superiores acontecem de modo constante, subsidiando o processo de avaliação de competências.

Nesse novo modelo, a avaliação é qualitativa, com registro aberto dos comentários feitos pelo líder e pelo liderado, sem a atribuição de conceitos de atendimento de itens.

A ênfase do processo é voltada aos pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento do futuro do colaborador. O processo promove a integração entre a autoavaliação, avaliação do gestor, registro dos *feedbacks* e PDI. Durante o ano, 73% dos colaboradores elegíveis participaram do processo de análise de desempenho.

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Ações para o desenvolvimento e engajamento dos profissionais constituem um importante instrumento para motivar a permanência e contínuo aprimoramento do capital humano da instituição. Com o programa *Talento em Movimento*, a instituição oferece subsídio integral para a realização de cursos de aperfeiçoamento. Em 2017, 34 bolsas de estudo foram concedidas.

As atividades do Instituto de Ensino e Pesquisa (IEP) da instituição são outro recurso disponível para o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, sobretudo na área assistencial, com formação para enfermeiros, fisioterapeutas, farmacêuticos e médicos. A oferta de cursos de pós-graduação em diferentes áreas de especialização também tem como foco a ampliação de competências e dos conhecimentos dos colaboradores, que aumentam assim suas oportunidades profissionais. Durante 2017, 12 colaboradores da área de assistência à saúde foram contemplados com cursos de pós-graduação no IEP.

RECONHECIMENTO

Na 4ª edição do Ranking Melhores Empresas para Trabalhar, organizado pela *Great Place to Work Brasil* (GPTW), o Sírio-Libanês ficou em 13º lugar na categoria Hospitais, entre as 166 empresas participantes.

A premiação é concedida pela GPTW às empresas que atingem ou superam padrões pré-estabelecidos de credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem entre seus colaboradores. A avaliação considerou a opinião dos colaboradores e os comentários livres realizados ao final da pesquisa aplicada em 2016, além das práticas e políticas internas. O resultado foi divulgado em 2017.

Anualmente, o Sírio-Libanês promove a pesquisa de engajamento, conduzida por uma consultoria especializada. O levantamento é aberto à participação de todos os colaboradores e teve a adesão de 88%. Os resultados divulgados em 2017 mostraram um índice de engajamento de 80%.

DIVERSIDADE **G4-HR2**

Um espaço para todos

A gestão da diversidade no Sírio-Libanês é tratada de forma ampla, considerando não só aspectos ligados à composição do grupo de colaboradores, como também a formação para o respeito e a não-discriminação dos pacientes.

A instituição tem um programa para a geração de oportunidades de trabalho, o *Mais Inclusão*, para fortalecer a empregabilidade de pessoas com deficiência por meio de capacitação específica com aulas teóricas e estágio. Em 2017, a iniciativa teve 20 pessoas contratadas. No programa *Oficina Protegida*, 12 profissionais com deficiência intelectual realizam montagem de kits educacionais e digitação de notas fiscais.

Atuando na sensibilização e capacitação dos colaboradores para o trato com os pacientes, durante o período foram realizadas atividades formativas relativas a direitos e deveres de pacientes e familiares, relacionamento com idosos, além de treinamentos em políticas e práticas relacionadas a aspectos de direitos humanos relevantes, num total de 18.296 horas, abrangendo 100% dos colaboradores. **G4-HR2**

99,5% das mulheres retornaram após a licença-maternidade

BENEFÍCIOS **G4-LA2, G4-LA10**

Os colaboradores contratados no regime CLT em tempo integral têm direito a diversos benefícios (ver quadro abaixo), alguns extensíveis a seus dependentes. Colaboradores em nível de gerência, superintendência e diretoria são elegíveis a serviços de colocação no mercado de trabalho em caso de demissão.

BENEFÍCIOS PARA COLABORADORES CLT

- Assistência médica (inclui cobertura em exames diagnósticos na instituição para os titulares e dependentes) e odontológica
- Vale-alimentação
- Convênio farmácia
- Seguro de vida em grupo
- Restaurante para colaboradores do complexo hospitalar da Bela Vista (São Paulo)
- Vale-transporte
- Creche ou auxílio-creche para colaboradoras com filhos
- Assistência funeral

RETORNO AO TRABALHO E TAXAS DE RETENÇÃO APÓS LICENÇA-MATERNIDADE/PATERNIDADE **G4-LA3**

Licença maternidade ou paternidade (2017)

	HOMENS	MULHERES
Profissionais com direito ao benefício	2.448	4.214
Profissionais que usufruíram do benefício em 2017	78	184
Taxa de retorno*	98,7%	99,5%
Taxa de retenção**	100,0%	100,0%

* Profissionais que retornaram ao trabalho após o término da licença.

** Profissionais que permaneceram na instituição um ano após o término da licença.

Dirigido para o atendimento integral ao colaborador e sua família, o programa *Cuidando de Quem Cuida* propõe um modelo sustentável de serviço de saúde corporativa

| Capacitação 2017 - média (h) por colaborador*

POR CATEGORIA FUNCIONAL	
Diretoria	49,8
Gerência	122,8
Chefia/coordenação	95,8
Técnica/supervisão	43,8
Administrativo	45,3
Operacional	49,2
Aprendizes	15,4
Estagiários	0,6
Por gênero	
Homens	43,2
Mulheres	48,6
Total	46,6

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

QUALIDADE DE VIDA

Os colaboradores e seus dependentes incluídos no plano de saúde oferecido pelo Sírio-Libanês ganharam uma nova opção de cuidados assistenciais com o programa *Cuidando de Quem Cuida*. Idealizado pela instituição, com foco na atenção primária à saúde, o desenvolvimento do programa visou proporcionar o atendimento de excelência aos colaboradores, levando em conta a possibilidade de aferição de resultados clínicos e o controle das despesas assistenciais, garantindo, assim, um modelo sustentável de prestação de serviços de saúde. O programa oferece 24 ambulatórios, além dos consultórios, instalados no complexo hospitalar da instituição, em São Paulo.

O programa proporciona um novo modelo de atendimento, liderado por médicos de famí-

lia, que passam a ser a porta de acesso a todo o sistema de saúde, com o apoio de equipes multiprofissionais. São responsáveis pelo atendimento integral dos colaboradores e pelo encaminhamento a cuidados de especialistas, inclusive aqueles credenciados pelo plano de saúde, quando necessário.

O *Cuidando de Quem Cuida* contempla procedimentos de alta complexidade, realizados no próprio hospital. Oferece ainda iniciativas ligadas à melhoria da qualidade de vida, como reeducação alimentar, combate ao tabagismo e apoio a gestantes, além de atividades esportivas e culturais. O índice de adesão ao programa foi de 71,4%.



SAÚDE E SEGURANÇA **G4-LA5, G4-LA6**

Cinco princípios norteiam a gestão da saúde e segurança no trabalho dos colaboradores do Sírío-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.

Para consolidar esses princípios e monitorar indicadores e atividades relacionadas às regulamentações de saúde e segurança no trabalho, há dois comitês que representam a totalidade

do corpo funcional. A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças do trabalho. O segundo atua no âmbito da Norma Regulamentadora 32 NR-32, relativa à prevenção de acidentes com material perfurocortante e exposição a agentes biológicos.

Por meio das atividades e estratégias de ação desses comitês, além de uma série de iniciativas de conscientização para a adoção de boas práticas de saúde e segurança, a instituição registrou em 2017 uma queda de 18% no número de acidentes, com relação a 2016. As maiores reduções foram observadas nos acidentes com riscos biológicos (27%) e nos de trajeto (31%).

CADEIA DE FORNECEDORES

Boas práticas **compartilhadas**

Nas relações com os parceiros comerciais, os processos e políticas do Sirio-Libanês buscam assegurar a qualidade do serviço médico-hospitalar e a sustentabilidade em toda a cadeia produtiva. O relacionamento transparente e harmônico está previsto no Código de Conduta e no Manual de Relacionamento com Fornecedores



G4-12, G4-26

A implantação de uma estrutura dedicada à integridade corporativa e *compliance*, realizada em 2017, prevê preceitos para o relacionamento com fornecedores, assim como os estabelecidos em relação a colaboradores, dirigentes, corpo clínico e outros públicos. As orientações de conformidade do Código de Conduta foram aprimoradas para incluir a conduta esperada de parte a parte e assegurar o respeito, lisura, transparência e imparcialidade nas relações.

O código dispõe sobre o direito da empresa fornecedora de ter acesso aos canais de denúncia e ao encaminhamento de manifestações ao Comitê de Integridade e Conduta. Em caso de violação das regras do código, assim como à legislação brasileira e às políticas internas da instituição, o fornecedor está sujeito a sanções que vão de uma advertência verbal à rescisão do contrato.

As relações com a cadeia de fornecimento são pautadas pelo Manual de Relacionamento com Fornecedores. O documento aborda itens como prevenção ao trabalho escravo e infantil, exigências legais, sanitárias e respeito ao meio ambiente, entre outros. Ao se tornar um fornecedor da Instituição, a empresa está ciente de que o hospital mantém boas práticas como forma de garantir a qualidade do serviço médico-hospitalar e a sustentabilidade em toda a cadeia produtiva. Há graus diferentes de avaliação técnica do fornecedor, vinculados aos riscos que possam representar para as operações.

Para os fornecedores dos grupos de materiais, medicamentos e OPME (órteses, próteses e materiais especiais), 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.

PARCERIA E BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Integram a rede de fornecedores do Sírío-Libanês 5.252 empresas e prestadores de serviços. Em 2017, foram feitas aquisições acima de R\$ 1 bilhão. A cadeia de fornecimento é constituída por empresas de equipamentos médicos, medicamentos e materiais médicos descartáveis, tecnologia, consignados (OPME), gêneros alimentícios, serviços, manutenção e outros.

Os fornecedores são avaliados mediante criticidade de fornecimento. Para aqueles com mão-de-obra alocada, as informações são registradas em uma plataforma eletrônica de gestão de fornecedores. Materiais hospitalares, medicamentos e demais produtos são monitorados desde o recebimento, com verificação automática da previsão de entrega *versus* a chegada do fornecedor e avaliação do *check-list* eletrônico das condições de transporte e armazenagem. Após esta avaliação, os principais fornecedores recebem um relatório com a pontuação atingida mediante os critérios de avaliação qualitativa e quantitativa.

O desempenho e a eficácia dos medicamentos e a possibilidade de ocorrerem efeitos adversos aos pacientes e/ou profissionais também estão sob vigilância constante da instituição, que cumpre as melhores práticas de farmacovigilância e tecnovigilância como Hospital Sentinela da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Por sua vez, os prestadores de serviço devem atender critérios técnicos de qualidade definidos em contrato, conforme acordo de nível de serviço (SLA) e requisitos das certificações ISO 14001 e OHSAS 18001. A organização avalia sistematicamente seus fornecedores com maior contingente de mão-de-obra e atividades que geram maior impacto ambiental.

GESTÃO AMBIENTAL

Menos impacto, **mais eficiência**

G4-24, G4-25, G4-26

Os impactos ambientais diretos das atividades hospitalares vêm recebendo crescentes cuidados por parte da instituição. A isso se somam as medidas de ecoeficiência no processo construtivo adotadas para o projeto de ampliação do complexo hospitalar da Bela Vista. As iniciativas resultaram em melhorias nos índices de adequação ambiental



O controle dos impactos ambientais gerados pelas atividades do Sírio-Libanês está inserido nos processos e práticas cotidianos de todas as unidades da instituição. A conformidade ambiental e o compromisso com a melhoria contínua dos processos que propiciam o uso racional de recursos naturais são reconhecidos por certificações de importância como a ISO 14001 (Gestão Ambiental), atribuída a todas as unidades, e pela *LEED Gold*, do *U.S. Green Building*, concedida às torres do complexo da Bela Vista por adotar em suas instalações atributos de ecoeficiência.

Outros aspectos importantes para a gestão da sustentabilidade – o acompanhamento da geração e destinação adequada de resíduos e o compromisso da instituição em diminuir a emissão de gases de efeito estufa – levaram a instituição a receber, em 2016, a premiação *Climate Change Awards*, concedida pela rede *Global Green and Healthy Hospitals*, da qual faz parte.

Durante 2017, o hospital seguiu adotando práticas de referência para promover a eficiência energética, redução de consumo de água, eliminação de desperdícios e compra de materiais mais seguros e sustentáveis, entre outras.

TEMAS MATERIAIS



Gerenciamento de resíduos

A geração de resíduos hospitalares é regularmente acompanhada, assim como a adequada disposição e descarte desses itens, que seguem estritamente as normas técnicas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), do Ministério do Meio Ambiente e dos órgãos reguladores estaduais e municipais.

Durante o período, o total de investimento em gestão de resíduos foi R\$ 1,3 milhão. **G4-EN31**

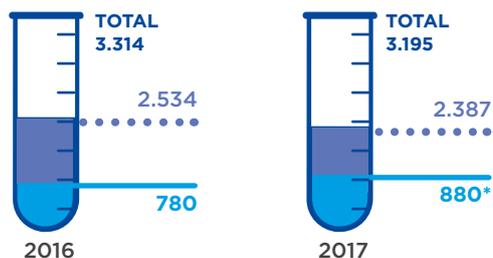
Em 2017, houve redução tanto na geração de resíduos perigosos, como na de não perigosos, totalizando 3.185 toneladas.

Investimento ambiental 2017 (R\$)

Destinação (tratamento e disposição de resíduos)	1.080.233,07
Reciclagem (compostagem)	258.372,73
Total	1.338.605,80

Resíduos encaminhados para reciclagem (papel, plástico, eletrônicos, metal e outros) perfizeram 386 toneladas. Um total de 19.239 lâmpadas foram encaminhadas para tratamento e reciclagem (ver mais dados na seção Anexos).

RESÍDUOS (t) G4-EN23



•••• Resíduos não perigosos

— Resíduos perigosos

*O cálculo não considera lâmpadas, pois esse resíduo não é contabilizado em unidade de peso.

Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição (t) G4-EN23

RESÍDUOS	TONELADAS	DESTINAÇÃO
Resíduos não perigosos	2.387,3	-
Resíduo orgânico	789	Compostagem
Papel, plástico, metal, vidro e outros	393,2	Reciclagem
Plástico encaminhado como matéria-prima para confecção de saco plástico reciclado	2,1	Recuperação
Resíduo comum	1.202,9	Aterro sanitário
Resíduos perigosos*	808,1	-
Químico líquido (coprocessamento)	29,6	Reciclagem
Chapas de radiografias	0,5	Recuperação
Químico perigoso sólido e líquido	56,2	Incineração
Resíduo infectante/perfurocortante	721,5	Aterro sanitário específico
Rejeito radioterápico	0,3	Armazenamento no local
Total*	3.195,4	-

*Não inclui lâmpadas. São coletadas e encaminhadas para descontaminação, mas computadas em unidades e não em peso

Peso de resíduos perigosos transportados G4-EN25

RESÍDUOS PERIGOSOS (EM TONELADAS)	2017
Transportados	56,17 t
Tratados	16,75 t
Total	72,91 t

RESÍDUOS

Tecnologia na coleta de resíduos



A partir de 2017, o recolhimento de resíduo hospitalar e roupas sujas no complexo hospitalar da Bela Vista passou a ser feito por transporte pneumático, um sistema de desenvolvimento recente em que não há contato com o resíduo e o risco de contaminação é reduzido. Utilizado para a coleta de resíduos sólidos, funciona por meio de um sistema de tubulações e recursos pneumáticos que percorre todo o hospital aspirando os sacos de lixo das áreas.

O modelo está dividido em dois tubos – por um deles são sugadas as roupas com destino à lavanderia e, pelo outro, resíduos comuns. O ar pressurizado encaminha o material até as centrais de coleta instaladas no subsolo. São 790 metros de dutos e 112 pontos de descarte, distribuídos por 20 andares. Toda a operação é coordenada por um computador central.

Primeiro a adotar o sistema de coleta na América Latina, o hospital investiu R\$ 9 milhões na tecnologia. O sistema agiliza o recolhimento de cerca de 9 toneladas diárias de roupas e resíduo comum, proporcionando maior segurança aos colaboradores. No sistema convencional de recolhimento, os resíduos são transportados por elevador.

Consumo de água

G4-EN8, G4-EN9, G4-EN10

A gestão dos recursos hídricos utilizados pela instituição deu continuidade a programas com foco na instalação de equipamentos limitadores de vazão nas torneiras, válvulas econômicas de descarga, chuveiros e bacias mais eficientes, assim como de conscientização para o uso racional da água. O consumo total se manteve estável em relação a 2016 e ficou em 268,6 mil metros cúbicos, o que foi significativo diante das ampliações ocorridas nas instalações e serviços da instituição em 2017.

Consumo de água
(mil m³)*

	2015	2016	2017
Concessionária de abastecimento	80	144	115
Poços artesianos	85	112	152
Caminhão-pipa	64	4	0
Água de reúso**	22	6,6	1,6
TOTAL	251	266,6	268,6

*Não há fontes afetadas de forma significativa pela retirada de água. Todo o descarte é realizado nas redes de saneamento.

**O sistema de reúso passou por ajustes para melhoria da qualidade da água e aumento de oferta para 2018.

Consumo de energia

A intensidade energética apresentou uma pequena queda, passando de 999 MJ/m², em 2016, para 997 MJ/m², em 2017. O índice representa um sinal de ganho de eficiência diante da grande ampliação de área, de serviços e de atendimento ocorrida nos últimos dois anos e no aumento do volume de equipamentos hospitalares de grande porte.

A busca da eficiência energética envolve diferentes iniciativas no hospital - a atualização do sistema de iluminação para lâmpadas de LED, gestão automatizada de refrigeração da água, o controle de variações nos níveis de tensão elétrica. No balanço geral do ano, o consumo total foi de 164.298,38 GJ.

Consumo de energia
EN3

	2015	2016	2017
Óleo diesel*	10.900,3	8.216,6	650,48
Gás natural	12.232,74	27.366,5	16.735,5
Energia elétrica**	133.200,0	138.402,1	146.912,4
Total	156.333,0	173.985,20	164.298,38

* Utilizado unicamente em geradores.

** Adquirida das concessionárias de energia.

Emissões de gases

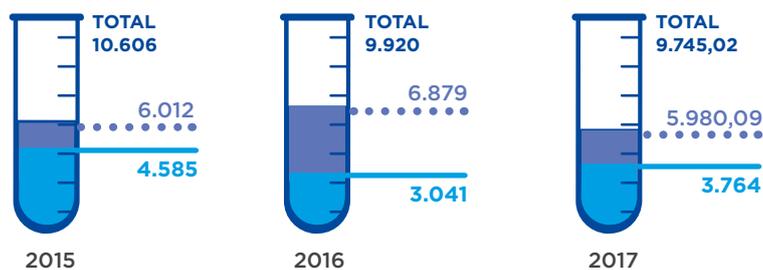
G4-EN16, G4-EN-18

A instituição é membro do programa *GHG Protocol*. As emissões diretas de gases de efeito estufa (escopos 1 e 2) diminuíram em 2017 com relação ao período anterior. A intensidade de emissões permaneceu estável em relação a 2016, situada em 0,07 GJ/m².

Emissões de GEE
(t CO₂e)

	2017
Emissões diretas (escopo 1)	6.013,62
Combustão estacionária	986,09
Frota própria	2,05
Emissões fugitivas (ar condicionado, óxido nitroso)	4.991,95
Tratamento de efluentes	33,53
Emissões biogênicas decorrentes da queima de biomassa	3,71
Emissões indiretas (escopo 2) - compra de eletricidade	3.764,93
Total (escopo 1 + escopo 2)	9.778,54

EMISSÕES DE GEE (t CO₂e)



•••• Escopo 1

— Escopo 2

Sobre o relatório

G4-28, G4-29, G4-30, G4-31, G4-32, G4-33

O Relatório de Sustentabilidade de 2017 segue as diretrizes G4 da *Global Reporting Initiative* (GRI), na opção essencial, e abrange as atividades da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017. As informações divulgadas contemplam as operações do complexo hospitalar Bela Vista e das unidades de São Paulo e Brasília.

O conteúdo do relatório passou por análise e aprovação de representantes da Diretoria de Senhoras, da Presidência e membros da Diretoria Executiva. Os dados apresentados nos indicadores GRI e as demonstrações financeiras foram submetidas à verificação externa, conduzida pela KPMG.

CONSTRUÇÃO DA MATERIALIDADE

O documento busca dar transparência às estratégias, ações e desempenho da instituição, sendo publicado anualmente desde 2008. O conteúdo foi elaborado com a participação de diversas áreas da empresa, e a definição dos temas a serem abordados considerou a consulta aos *stakeholders* feita em 2014. Nesse ano, a base de públicos de relacionamento passou por revisão, com o mapeamento de novos stakeholders,

sendo alguns deles priorizados na consulta para o processo de materialidade.

Participaram da consulta membros da comunidade do entorno e fornecedores, gestores, corpo clínico, colaboradores, terceiros e pacientes (que responderam ao questionário on-line) e especialistas (por meio de entrevistas). Além da consulta, foi feita a análise de estudos setoriais e de documentos internos da organização e o cruzamento entre os resultados da dinâmica de impactos realizada com a direção. Essa metodologia foi utilizada para revisar a base de temas materiais.

Durante o período apurado, a companhia não passou por mudanças significativas em relação a escopo, limite ou métodos de medição. Não houve reformulação de informações na comparação com a edição de 2016.

Comentários, críticas e sugestões ou solicitação de informações podem ser enviados para: institucional@hsl.org.br

SOBRE O RELATÓRIO

Sumário de conteúdo GRI

Conteúdo geral

Estratégia e análise

G4-1 Mensagem do presidente

6

Perfil organizacional

G4-3 Nome da organização

Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês.

G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços

10

G4-5 Localização da sede da organização

São Paulo (SP).

G4-6 Localização das unidades de operação mais relevantes

10

G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade

Associação privada; entidade sem fins lucrativos.

G4-8 Mercados de atuação

8, 13

G4-9 Porte da organização

8, 12

G4-10 Perfil dos empregados

57

G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva

Mais de 97% dos colaboradores são abrangidos por acordos de negociação coletiva. Dos que trabalham em regime de trabalho CLT, apenas os aprendizes não são cobertos pelos acordos, e seu salário é reajustado conforme a variação do salário mínimo.

G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização

63

G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores

Não houve

G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução

A prevenção e a mitigação de riscos integram o planejamento e a realização de todas as atividades.

G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas externas

13

G4-16 Participação em associações e organizações

O Sírio-Libanês é membro da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp)

Aspectos materiais identificados e limites

G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório

O Relatório de Sustentabilidade segue o mesmo escopo das demonstrações financeiras.

G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório

4

G4-19 Lista dos temas materiais

5

G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material

5

G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material

21

DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA
G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Não houve.
G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	Não houve.
Engajamento de <i>stakeholders</i>	
G4-24 Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	53 a 55
G4-25 Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	53 a 55
G4-26 Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	O processo de engajamento que orientou a elaboração desta publicação é descrito na página 4. Outras ações de diálogo e engajamento contínuo com públicos específicos estão nas páginas 28 e 54 (Pacientes), 53 (Colaboradores) e 63 (Fornecedores).
G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de <i>stakeholders</i>	5
Perfil do relatório	
G4-28 Período coberto pelo relatório	1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017.
G4-29 Data do relatório anterior mais recente	2017
G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	Anual
G4-31 Contato sobre o relatório	institucional@hsl.org.br
G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	Essencial
G4-33 Política e prática de verificação externa para o relatório	82
Governança	
G4-34 Estrutura de governança	14 a 17
Ética e integridade	
G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	18, 21

Conteúdo específico: categoria econômica

DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA
Desempenho econômico	
Forma de gestão	22, 23
EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	23
EC4 Ajuda financeira recebida de governo	Não há. Os valores correspondentes à isenção fiscal concedida à Sociedade no âmbito da Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área de Saúde (Cebas-Saúde) são integralmente aplicados nas ações de responsabilidade social realizadas por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS).
Impactos econômicos indiretos	
Forma de gestão	35, 37 e 38
EC7 Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público	35

Conteúdo específico: categoria ambiental

Energia	
Forma de gestão	67
EN3 Consumo de energia dentro da organização	67
EN5 Intensidade energética	67
Água	
Forma de gestão	67
EN8 Total de água retirada por fonte	67
EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	67
EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	67
Emissões	
Forma de gestão	68
EN15 Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE)	68
EN16 Emissões indiretas GEE provenientes da aquisição de energia	68
EN18 Intensidade de emissões de GEE	68
Efluentes e resíduos	

DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA
Forma de gestão	61
EN23 Disposição de resíduos	66
EN25 Transporte de resíduos perigosos	66

Geral

Forma de gestão	65
EN31 Investimentos e gastos com proteção ambiental	65

Conteúdo específico: categoria social – Práticas trabalhistas

DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA
Emprego	
Forma de gestão	56, 57, 59
LA1 Contratações e rotatividade	57, 59
G4-LA2 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	59
LA3 Retorno e retenção após licença-maternidade/paternidade	59

Saúde e segurança no trabalho

Forma de gestão	61 e 75
LA5 Empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	100%
LA6 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	61 e 75

Treinamento e educação

Forma de gestão	58
LA9 Média de horas de treinamento	58 e 75
LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	59
LA11 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	58 e 75

Conteúdo específico: categoria social – direitos humanos

Investimentos

Forma de gestão	59
HR2 Capacitações sobre o tema	59

Não discriminação

Forma de gestão	19
HR3 Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	Houve registro de dois casos. Análise considerou não configurado

Conteúdo específico: categoria social – sociedade

DESCRIÇÃO

PÁGINA/RESPOSTA

Comunidades locais

Forma de gestão	40, 43
SO1 Operações com programas de engajamento, avaliação de impactos e desenvolvimento local	43

Conteúdo específico: categoria social – responsabilidade pelo produto

DESCRIÇÃO

PÁGINA/RESPOSTA

Saúde e segurança do cliente

Forma de gestão	32
PR1 Avaliação de impactos na saúde e segurança	32, 33, 77 a 81
PR2 Não conformidades relacionadas aos impactos de produtos e serviços	Não houve

Rotulagem de produtos e serviços

Forma de gestão	28
PR5 Satisfação do cliente	Em 2017, a Ouvidoria do Sírio-Libanês registrou: Reclamações: 8.383 Reclamações procedentes: 6.616 Reclamações improcedentes: 1.629 Reclamações em análise: 138 Manifestações: 21.199 Mais informações sobre a gestão da satisfação na pág. 28

ANEXOS

Gestão de Pessoas

Avaliação de desempenho
2017 (%)*

G4- LA11

Diretoria	85
Gerência	91
Chefia/coordenação	85
Técnica/supervisão	72
Administrativo	75
Operacional	74
Total	73%

*Colaboradores que participaram do processo no ano. Aplicável aos profissionais que trabalharam, no mínimo, seis meses na instituição

Capacitação 2017 - Média (H)
Por Colaborador*

Diretoria	49,8
Gerência	122,8
Chefia/coordenação	95,8
Técnica/supervisão	43,8
Administrativo	45,3
Operacional	49,2
Aprendizes	15,4
Estagiários	0,6
Total	46,6

*Inclui capacitações externas possibilitadas pela concessão de bolsas de estudo

Saúde e segurança do colaborador* G4-LA6

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA (POR GÊNERO)	HOMENS	MULHERES
Taxa de lesões	7,28	14,56
Taxa de doenças ocupacionais	0,13%	0,24%
Total de dias perdidos	13551	31999
Taxa de absenteísmo	2,32%	
Total de óbitos	0	0

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA (POR UNIDADE)	BELA VISTA	ITAIM	JARDINS	BRASÍLIA
Taxa de lesões	22,24	0,76	0,34	0,08
Taxa de doenças ocupacionais	0,32%	0,05%	0%	0%
Total de dias perdidos	43597	1118	50	785
Taxa de absenteísmo	2,32%			
Total de óbitos	0	0	0	0

*Empregados próprios e terceirizados

Movimentações na equipe G4-LA1

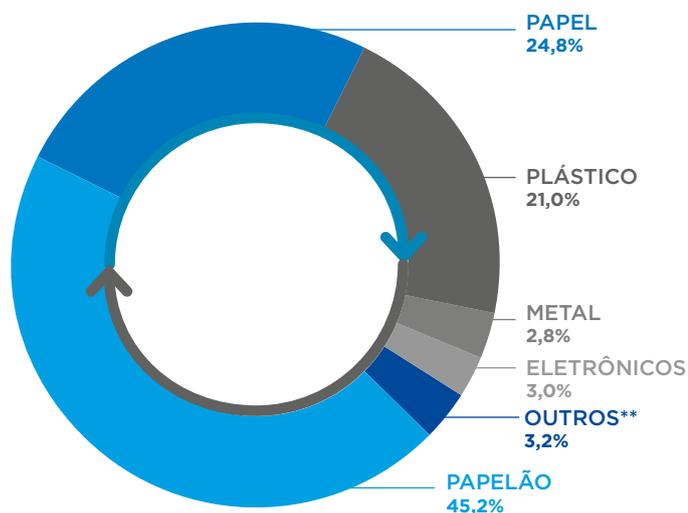
	CONTRATAÇÕES TOTAL	CONTRATAÇÕES TAXA (%)	TAXA DE ROTATIVIDADE*
Por gênero			
Homens	471	19,2	14,8
Mulheres	694	16,4	10,6
Por região			
São Paulo	1.110	17,14	12,1
Brasília	55	29,10	14,8
Por faixa etária			
Abaixo de 30 anos	693	40,5	23,3
De 30 a 50 anos	461	10,4	8,7
Acima de 50 anos	11	2,0	5,7
Total	1.165	17,5	12,2

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

ANEXOS

Meio Ambiente

RECICLAGEM (t)*



*Informações não auditadas.

**Inclui pilhas e baterias, chapas de raio-X, papel e papelão, plásticos, vidro, isopor e alumínio, embalagens de álcool gel, manta TNT, seringas e ampola, resíduo eletrônico

Resíduos encaminhados para reciclagem* (t)

TIPO	2015	2016	2017
Papelão	199	198	181,6
Papel	49	76	99,3
Plástico	70	92	84,2
Metal	9	14	11,2
Vidro	9,8	12	7,4
Alumínio	2,7	2,1	1,8
Pilhas e baterias	0,449	0,342	0,9
Raio X**	0,436	0,480	0,5
Isopor	2	3,560	5,1
Lâmpadas tratadas (unidades)	12.147	19.632	19.239
Eletrônicos ***	4	3	12

* Informações não auditadas. Os números referem-se à Unidade Bela Vista

**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

ANEXOS

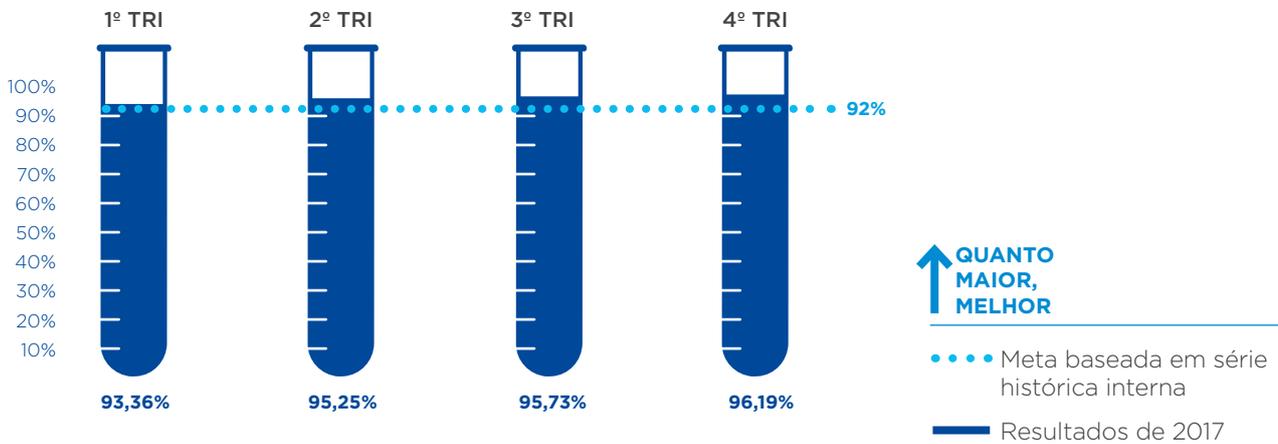
Gestão da Qualidade G4-PR1

Resultados - 2017

Série histórica interna

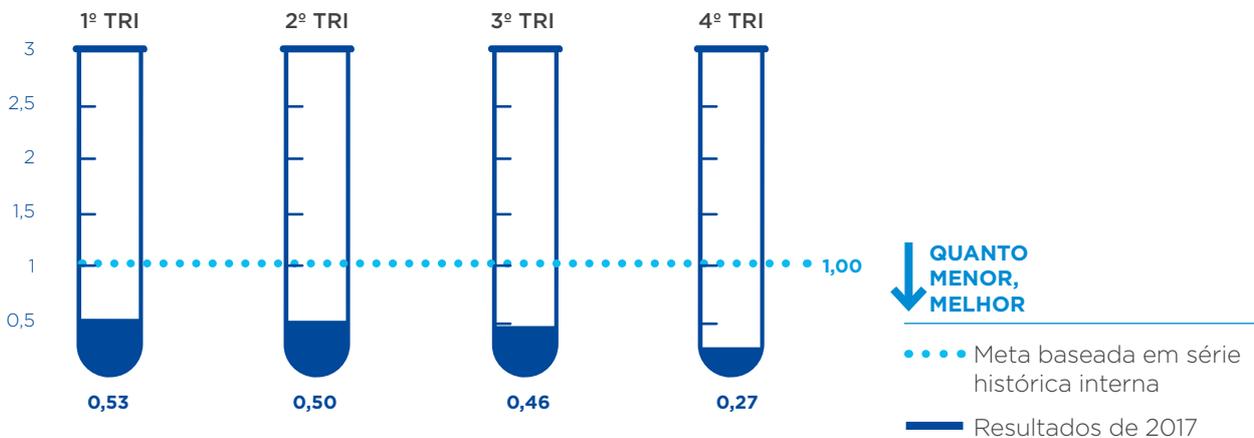
IDENTIFICAÇÃO DO PACIENTE

Taxa de realização da tripla checagem no processo de administração de medicamentos no Sírio-Libanês em comparação com a meta da instituição



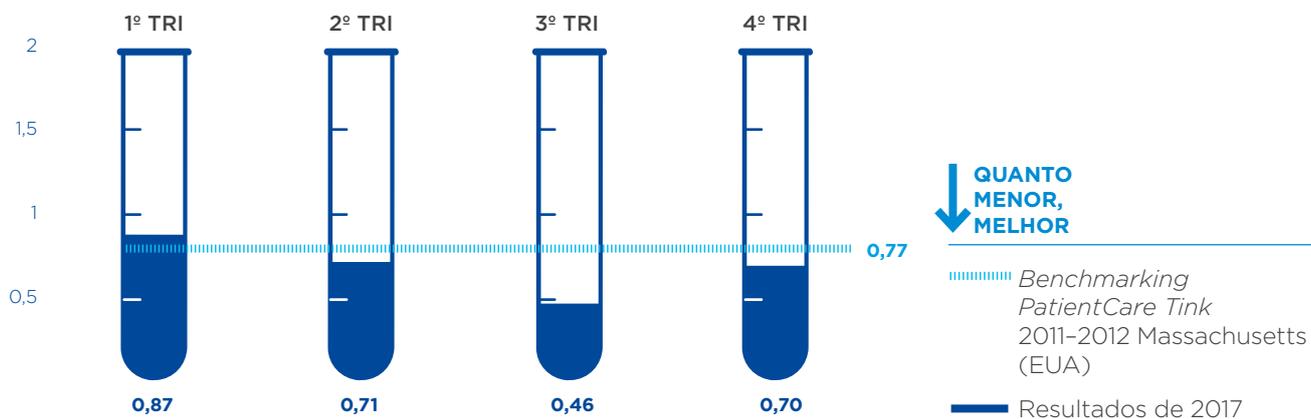
SEGURANÇA NO USO DE MEDICAMENTOS

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



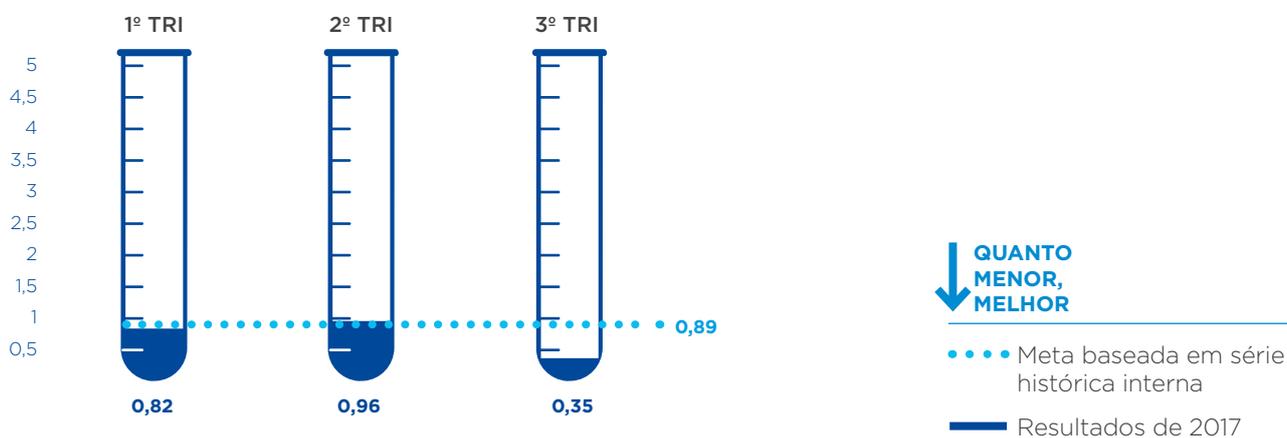
QUEDA

Incidência de quedas que resultaram em dano ao paciente
(por 1000 pacientes/dia)



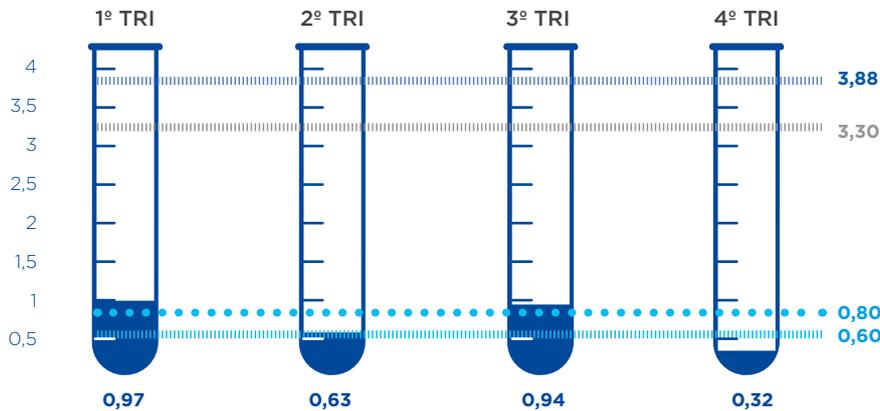
PREVENÇÃO E CONTROLE DE INFECÇÃO

Infecção de sítio cirúrgico (ISC) em cirurgias limpas



*Até o fechamento deste relatório, o resultado do quarto trimestre permanecia pendente de validação pela auditoria em razão de mudança de metodologia de vigilância após alta

Densidade de incidência de ICS* associada a CVC** em unidades críticas



↓ QUANTO MENOR, MELHOR

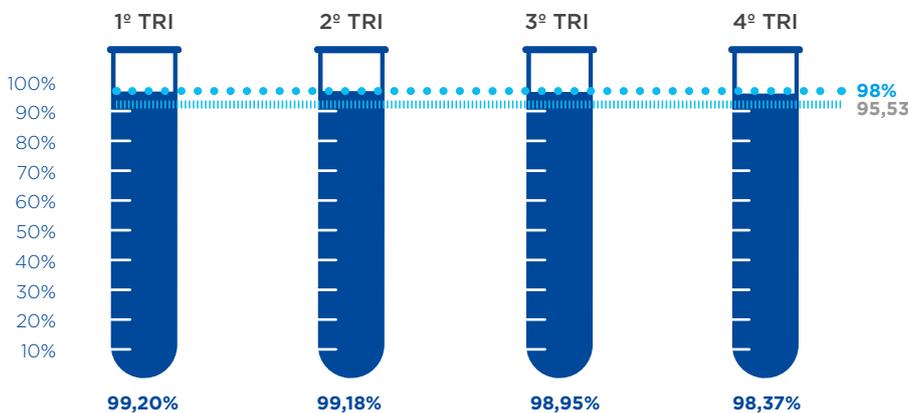
- Meta baseada em série histórica interna
- Benchmarking ANAHP (Percentil 50%) 2016
- .-.-.-.- Benchmarking NHSN (Percentil 50%) 2013
- Benchmarking CVE-SP (Percentil 50%) 2016
- Resultados de 2017

*Densidade de incidência de infecção de corrente sanguínea (ICS)

**Cateter venoso central (CVC)

PROTOCOLO DE TROMBOEMBOLISMO VENOSO (TEV)

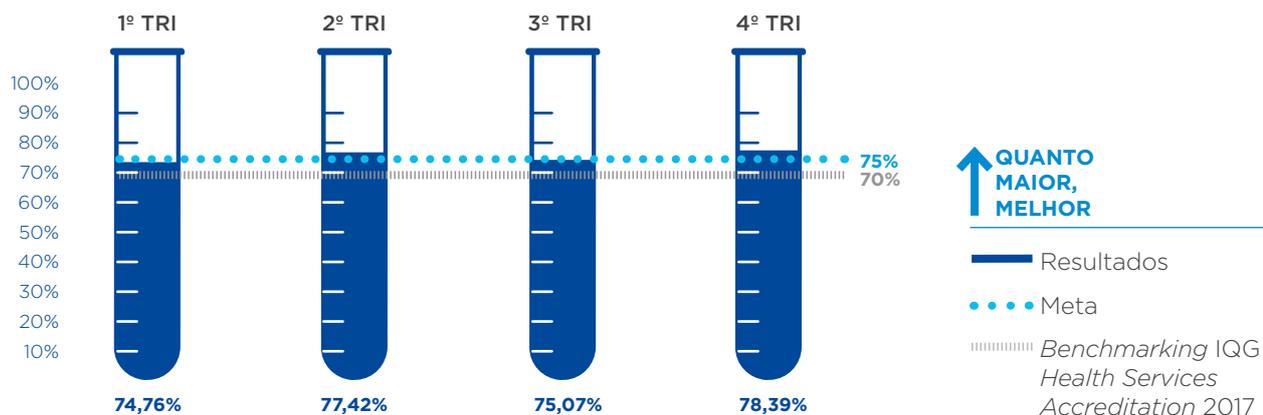
Porcentagem de pacientes clínicos com avaliação de risco nas primeiras 24h da admissão



↑ QUANTO MAIOR, MELHOR

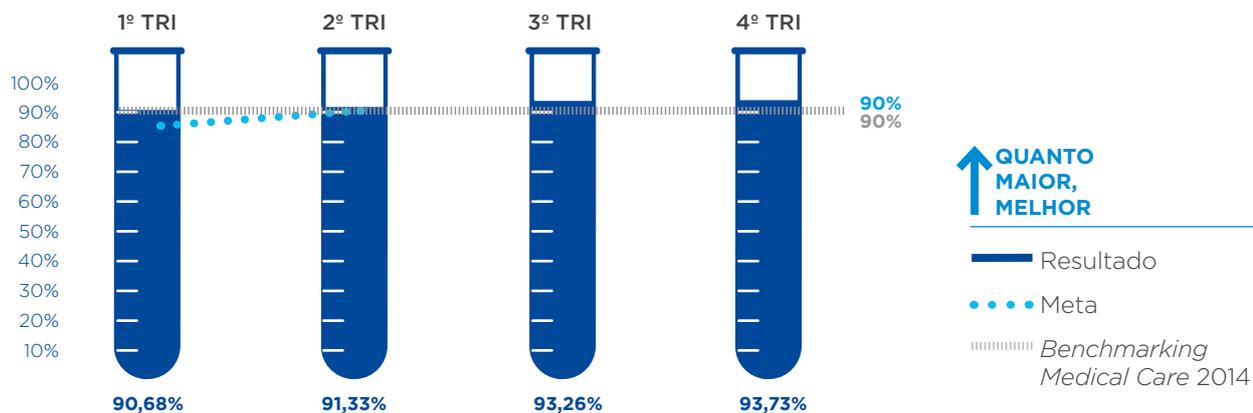
- Meta baseada em série histórica interna
- Benchmarking NHSN England 1º trim/2017
- Resultados de 2017

Porcentagem de pacientes clínicos com indicação e uso da quimioprofilaxia (uso de medicamentos anticoagulantes para prevenção de TEV) de acordo com a recomendação do protocolo



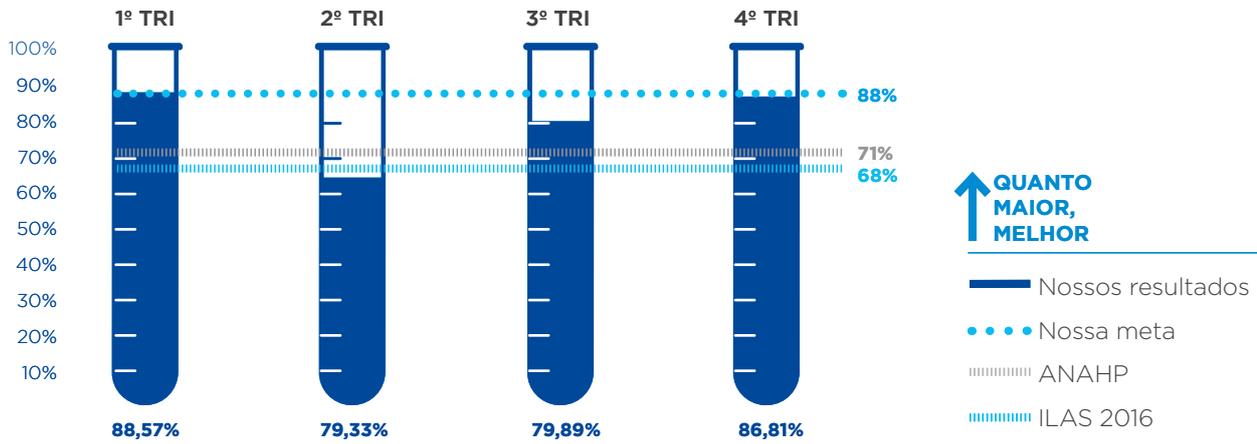
PROTOCOLO DE ANTIBIOTICOPROFILAXIA NO PACIENTE CIRÚRGICO

Taxa de administração de antibiótico profilático no tempo preconizado

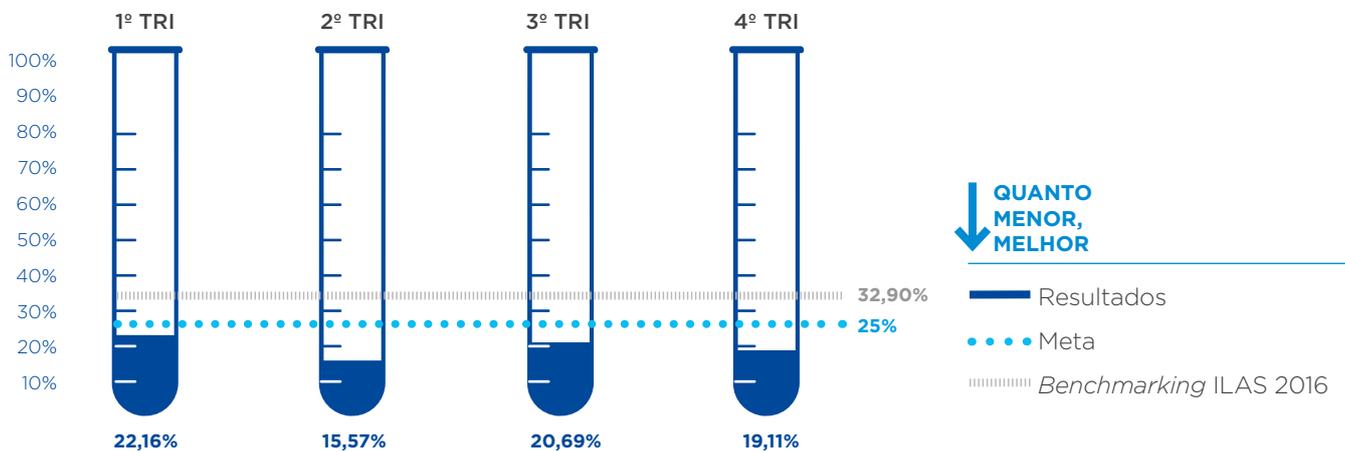


PROTOCOLO DE SEPSE

Percentagem de uso precoce de antimicrobiano em pacientes com sepse/choque séptico



Taxa de mortalidade geral por sepse





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, Fax +55 (11) 3940-1501
www.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 2017 do Hospital Sírio-Libanês, relativas ao ano findo em 31 de dezembro de 2017.

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 2017 de acordo com as Diretrizes para Relato de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative - GRI (GRI-G4)* 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 2017, 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 2017, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.



Um trabalho de asseguarção 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 2017, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilitem concluir na forma de asseguarção limitada sobre as informações de sustentabilidade tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguarção 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 2017, 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 2017 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 2017, 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 2017 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 2017 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-G4)*;
- 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 2017;
 - 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 2017.

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 2017 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-G4)* e com os registros e arquivos que serviram de base para a sua preparação.

São Paulo, 06 de abril de 2018

KPMG Assessores Ltda.
CRC 2SP034262/O-4 F-SP

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

KPMG Financial Risk & Actuarial Services Ltda.

Ricardo Algis Zibas
Sócio-Diretor

Estrutura organizacional

CONSELHO DELIBERATIVO (2015-2018)

DIRETORIA

Anna Maria Tuma Zacharias
Presidente

Denise Alves da Silva Jafet
Vice-presidente

Lenah B. Cochrane Cutait
Secretária geral

Adriana Pessini Penteado Camasmie
1ª secretária

MEMBROS EFETIVOS

Adele Sader Abdalla
Adele Zarzur Kherlakian
Adriana Abdalla Hannud Rizkallah
Alzira Maria Assumpção
Angela Haidar Chede
Cecilia E. Cassab Cutait
Cecilia Rizkallah Camasmie
Claudia Camasmie Ferraretto
Claudia Chohfi
Cristiane Tamer Lotaif
Cynthia Parodi Cutait
Dora Camasmie Jeraissati
Dulce A. Camasmie Abdalla
Edith Jafet Cestari
Edmea Eduardo Jafet
Eliane Cury Nahas
Fernanda Jafet Pontalti
Flavia Assad Jafet
Georgia Abdalla Hannud
Gisele Zarzur Maluf
Grace Tamer Lotaif Cury
Irene Jafet Panelli
Laura Emilia Calfat Chammas
Leda Maluf Haidar
Lilian Cury
Lilian Dabus Zarzur
Luciana Murad Hannud
Maria Angela Atallah
Maria de Lourdes F. Junqueira Franco
Maria Helena Andraus Cintra
Mariana Zaher

Marilena Camasmie Razuk
Marilena Racy Bussab
Marta Kehdi Schahin
Mary Calfat Maldaun
Milena Abdalla Hannud
Milene Calfat Maldaun
Monique Penteado Rodrigues Haidar
Nadia Bonduki
Neide Salemi
Regina Atallah Sallum
Renata Rizkallah
Ruth Salem Sader
Sandra Sarruf Chohfi
Shirley Chohfi Cury Zarzur
Silvana Dacca Curi
Silvana Said Haidar
Silvia Yazbek Cury
Sonia Abdalla Jafet
Sylvia Suriani Sabie
Vania Cutait de Castro Cotti
Vera Assad Jafet Kehdi
Vera Christina Saliba Abdalla
Vera Lucia Zaher
Vera Lygia Bussab Saliba
Vilma Calfat Jafet
Vivian Anauate Elito Maluf

SUPLENTES

Carin Mofarrej
Mirella Sader Borges
Monica Ortiz Jafet
Sandra Mary Maluf Elias

DIRETORIA DE SENHORAS (2015-2018)

Marta Kehdi Schahin
Presidente

Dulce Antonia Camasmie Abdalla
1ª Vice-Presidente

Vera A. Jafet Kehdi
2ª Vice-Presidente

Angela Haidar Chede
Diretora de Voluntariado

Cecília E. Cassab Cutait
Diretora de Patrimônio

Claudia Chohfi
1ª tesoureira

Edith Jafet Cestari
Diretora de Ações Sociais

Eliane Cury Nahas
Diretora de Sede

Georgia Abdalla Hannud
Secretária Geral

Leda Yazbek Sabbagh
1ª secretária

Maria Angela Atallah
Diretora de Ações Sociais

Maria Helena Andraus Cintra
Tesoureira geral

Marilena Camasmie Razuk
Diretora Social e de Eventos

Renata Rizkallah
2ª tesoureira

Sandra Sarruf Chohfi
Diretora Social e de Eventos

Sylvia Suriani Sabie
Diretora de Relações Públicas e Divulgação

CONSELHO VITALÍCIO

Arlette Abussamra Yazigi
 Beatriz Jafet Chohfi
 Elizabeth Camasmie Zogbi
 Ellye Zarzur Cury
 Ieda Karan de Araujo Vianna
 Ilda Zarzur
 Ivette Rizkallah
 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
 Myrna Suriani Haidar
 Nancy Luiza Pagnoncelli Cury
 Rachel Tamer Lotaif
 Rose Zarzur Cozman
 Zilda Camasmie Taleb

DIRETORIA

Paulo Chapchap
Diretor Geral

Fernando Torelly
Diretor Executivo

Ailton Brandão
Diretor de Tecnologia da Informação

Antonio Antonietto
Diretor de Governança Clínica

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

Edi Souza
Diretor de Serviços Compartilhados

Fabio Henrique Gregory
Superintendente de Novos Negócios

Fábio Patrus
Diretor de Unidades Externas

Luiz Fernando Lima Reis
Diretor de Ensino e Pesquisa

Paulo Ishibashi
Diretor de Relações com o Mercado

Rafael Ribeiro
Superintendente de Inovação

Rogério Caiuby
Diretor de Estratégia e Projetos

Rute Freitas
Superintendente de Capacidades e Operações

Wania Baia
Diretora Assistencial

A lista contempla as mudanças mais recentes na estrutura da organização, realizadas em 2018.

CONSELHO FISCAL (2015-2018)**MEMBROS EFETIVOS**

Antonio Sarkis Jr.
 Marcelo Haddad Buazar
 Paulo André Germanos

SUPLENTES

Alexandre Saddy Chade
 Marcelo Chakmati

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (2015-2018)

Angela Haidar Chede
Claudia Chohfi
Dulce A. Camasmie Abdalla
Artur Katz
Giovanni Guido Cerri
Luiz Henrique Maksoud
Marta Kehdi Schahin (*Presidente*)
Raul Calfat
Ricardo Fonseca de Mendonça Lima
Roberto Kalil Filho
Sérgio Carlos Nahas
Tadeu Carneiro

DOADORES

Em 2017, a mobilização de pessoas que acreditam na causa do Sírio-Libanês resultou em mais de R\$ 4,3 milhões em doações.

A instituição agradece a todos:

Adriana Hannud Rizkallah
Alfredo Rizkallah
Associação C.A.A.C.H Abdalla
Bruno Hannud
Celia de Melo e Moura
Georgia Abdalla Hannud
Instituto João & Belinha Ometo
Juliano Hannud
Milena Abdalla Hannud
Renata Rizkallah
Valdir Lopes Ferreira
Vania M. B. Marinho

Ficha técnica

Coordenação

Equipe de Comunicação Interna

Diretoria de Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional

Produção

Jambo Produções

EQUIPE

Redação e edição

Inês Godinho

Projeto gráfico

Luciana Mafra

Diagramação

Gisele Fujiura, Gustavo Inafuku e Luciana Mafra

Fotografia

Chico Audi e Getty Images







www.hsl.org.br



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS