

Relatório de Sustentabilidade 2016



ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA



SUMÁRIO

MENSAGEM	4	ATUAÇÃO SOCIAL	60
História de competência e ousadia	4	Desenvolver a comunidade	60
O próximo passo	7	Trabalho voluntário	64
PERFIL	8	PESSOAS	68
O Einstein	8	Cuidado integral	68
VISÃO DE FUTURO	12	Cultura de desenvolvimento	71
Construção sólida	13	Engajamento e diálogo	73
GOVERNANÇA	18	MEIO AMBIENTE	78
Atuação ética	18	Gestão e responsabilidade	78
Estrutura de governança	22	SOBRE O RELATÓRIO	82
Desempenho econômico	25	Metodologia	82
SERVIÇOS DE SAÚDE	28	Sumário de conteúdo GRI	86
Muito mais que um hospital	29	Pacto Global	91
Repensar a assistência	32	ANEXOS	92
Conhecimento que gera valor	34	Serviços de saúde	93
Os melhores resultados	36	Geração e difusão de conhecimento	94
Compromisso com o paciente	39	Pessoas	95
Ampliar o acesso	44	DIRETORIAS E CONSELHOS	98
GERAÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO	48	CRÉDITOS	102
Medicina do futuro	48		
Educação em saúde	52		
Em busca da evidência científica	55		
Compartilhar conhecimentos	58		



HISTÓRIA DE COMPETÊNCIA E OUSADIA

[G4-1 e G4-2]

Há mais de 60 anos, quando um grupo de judeus se reuniu para criar um hospital comunitário, certamente não imaginava que a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein se tornaria o que é hoje: uma referência em saúde no Brasil, com reconhecimento internacional. Os preceitos judaicos que orientaram a fundação da Sociedade – *mitzvá* (boas ações), *refuá* (saúde), *chinuch* (educação) e *tsedaka* (justiça social) – foram os alicerces da construção de uma história que extrapola os limites da comunidade israelita, com benefícios que se estendem a toda sociedade.

Olhar em retrospectiva essa história nos dá orgulho e força a avançar rumo ao futuro. Como presidente do Einstein nos últimos 15 anos, tive o privilégio de participar, com a ajuda de valiosos colaboradores, do processo de consolidação do Einstein como um centro de excelência da medicina a serviço da população. Para chegar

onde estamos foi necessário trabalhar arduamente para gerenciar riscos e vencer limites. Foi preciso, sobretudo, acreditar que sempre é possível avançar um pouco mais e que a melhoria se constrói não só com esforço e competência, mas também com sonho e ousadia.

Anualmente, revisamos nosso planejamento estratégico, balizados por uma linha imaginária que une passado, presente e futuro. Em 2016, o processo envolveu revisitar nossa missão e valores e, também discutir o real propósito do Einstein. Mais de 60 lideranças se debruçaram sobre o tema e juntos, chegamos à frase que sintetiza a nossa razão de existir: “entregar vidas mais saudáveis, levando uma gota do Einstein para cada cidadão”. É a serviço desse propósito que realizamos nossas ações, agrupadas em quatro pilares estratégicos. No pilar da **assistência**, o foco será a oferta de um sistema integrado de saúde e a criação de valor para o sistema; em **ensino e educação**, as ações se concentram

na difusão do conhecimento e no desenvolvimento profissional; o pilar **pesquisa e inovação** reúne iniciativas que visam promoção da saúde, prevenção e cura de doenças; a **responsabilidade social** é o cimento que une tudo o que dá sentido ao nosso trabalho, por meio do apoio ao desenvolvimento do sistema público de saúde e à disseminação de práticas que contribuam para a justiça social.

Quero me guiar por esses quatro pilares nesse último balanço que faço à frente da presidência do Einstein, nesse exercício de análise crítica e monitoramento dos avanços e desafios que realizamos anualmente no fechamento de um ciclo.

Começo destacando o modelo de governança *Triple Aim*, que orienta nossa abordagem macroestratégica. Trata-se de um modelo desenvolvido pelo *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), referência mundial em segurança e qualidade, que prevê a avaliação



constante dos serviços de saúde considerando a experiência do cuidado (qualidade e eficiência no atendimento ao paciente), a redução do custo *per capita* (aplicação dos recursos de modo mais eficaz) e abordagem populacional (extensão dos benefícios a uma parcela maior da população).

À primeira vista, o *Triple Aim* pode parecer um modelo teórico e complexo, no entanto, já está produzindo resultados concretos. O exemplo mais notável é o programa Parto Adequado, que visa reduzir as cesáreas sem indicação clínica. O programa vem sendo implantado desde 2015 pelo Einstein em parceria com o Ministério da Saúde, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e o IHI e envolve um grupo de 35 hospitais e 34 operadoras de saúde. O Brasil é tido como o campeão mundial de cesáreas (que chegam a representar 84% dos nascimentos na rede privada e 54% nos hospitais públicos). Com ações voltadas a gestantes, corpo clínico e equipes multiprofissionais, chegou-se, em 2016, a números expressivos nos hospitais participantes: 10 mil cesáreas desnecessárias foram evitadas; aumento de até 40% nos

partos vaginais; e redução das taxas de admissão nas UTIs neonatal, de 86 para 69 a cada mil nascidos vivos.

Na área da educação, 2016 marcou o início de atividades das duas primeiras turmas do curso de graduação em Medicina, com um total de 100 alunos. Trata-se de um projeto cuidadosamente preparado e que pretende gerar inúmeros benefícios futuros, pois a Sociedade está investindo na formação de profissionais identificados com a sua filosofia de bem servir e de observância aos valores humanos em um ambiente de excelência médica. O novo curso de Medicina se une a outras iniciativas do pilar do ensino e da educação, como o de Enfermagem, em funcionamento há mais de 25 anos. Nessa área, podemos citar ainda a criação da unidade de ensino de Belo Horizonte, a segunda fora de São Paulo. Também contribuíram para a difusão do conhecimento os inúmeros seminários, congressos, encontros e debates promovidos pelo Einstein ou que tiveram a participação de seus profissionais em eventos no Brasil e no exterior, como o 2º Fórum Latino-Americano de Qualidade e Segurança, o 3º Fórum Medicina do Amanhã e o 3º Fórum de Líderes do Setor de Saúde.

Para que o conhecimento se desenvolva em um clima favorável nas organizações, é preciso também investir em pesquisa e inovação – outro pilar que orienta a nossa atuação. O trabalho científico, produzido dentro dos mais estritos padrões de qualidade e ética por mais de 500 profissionais, entre pesquisadores contratados, mestrandos e doutorandos do Einstein e de outras instituições, garante avanços na Medicina e aprimoramento nas práticas de atenção à saúde.

A utilização da tecnologia também tem contribuído para a implantação de projetos inovadores. A telemedicina já é uma realidade e constitui na prática uma demonstração dos benefícios que os avanços tecnológicos podem trazer ao paciente, mesmo quando ele está fora do hospital.

A tecnologia – e, principalmente, a inteligência na produção e avaliação de informações – também está na raiz de projetos como o Custo-Desfecho, uma iniciativa inédita no sistema público de saúde brasileiro que o Einstein desenvolve no Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. Por

meio da medição estruturada de custos hospitalares diretos e indiretos, desfechos clínicos, condição de alta e indicadores de qualidade da assistência em pacientes internados, para analisar a eficiência do atendimento e criar padrões de referência, que podem ser aplicados a outros hospitais públicos. Internamente, essa mesma lógica de aplicação de informações a serviço da saúde orientou a criação do *Value Management Office*, que reúne e amplia as metodologias de processamento e fontes de informação interna e externa que já davam suporte às nossas ações de eficácia e eficiência. Com a implantação do *Cerner Millennium*, um sistema de gestão que reúne todas as informações sobre os pacientes, e que pode ser acessado *online* pelos profissionais envolvidos na assistência, demos um passo importante para tornar a tomada de decisão mais rápida e segura.

O conceito judaico *tsedaká*, que está na origem da criação da Sociedade, tem um equivalente próximo em uma expressão muito utilizada atualmente: responsabilidade social, que é um dos pilares que sustentam a atuação da Instituição. E nada poderia representar melhor esse compromisso do que o Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP). Trata-se de uma área de sub-habitação e vulnerabilidade social localizada na zona sul de São Paulo, com cerca de 100 mil habitantes. Iniciado em 1998, o programa combina ações de saúde e educação, por meio de oficinas de artes plásticas, música, dança, teatro e também conta com um jornal comunitário e

curso profissionalizantes. Em 2016, o PECP contabilizou 153,8 mil atendimentos, beneficiando mais de 5,1 mil pessoas.

Talvez para a população em geral o pilar mais visível do Einstein seja o da assistência. De fato a Instituição funciona como um sistema integrado de saúde, que oferece serviços de excelência em todas as frentes de atendimento – promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação. Embora muitas vezes, a Sociedade tenha seu nome ligado à medicina de alta complexidade na saúde suplementar, sua atuação se estende também ao sistema público de saúde.

Um exemplo é a parceria com a Prefeitura de São Paulo e a participação no Sistema Único de Saúde (SUS), que existe há 15 anos. O Einstein atua na gestão e operação de 20 unidades de saúde da rede municipal e administra dois hospitais públicos: o Dr. Moysés Deutsh – M'Boi Mirim (considerado pela Organização Nacional de Acreditação – ONA – um dos dez melhores hospitais públicos do País) e o Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que atende casos de alta complexidade.

A extensa lista de realizações não se restringe ao ano de 2016. São conquistas construídas ao longo dos anos, com perseverança e espírito público. Várias gerações fizeram parte deste trabalho, que é um legado para gerações futuras e que, tenho certeza, darão continuidade à missão de tornar o Einstein sempre maior.

Tenho muito orgulho de ter feito parte de um capítulo desta história. Sigo comprometido com o Einstein, como presidente da Mesa Diretora, e deixo a Presidência da Diretoria em ótimas mãos. Sidney Klajner não é somente um cirurgião brilhante, um pai de família exemplar e um amigo de todas as horas. Ele é acima de tudo um homem que respeita os valores humanos, tem liderança e capacidade aglutinadora, e certamente saberá construir um cenário propício para a evolução do Einstein.

Muito obrigado.

Claudio Lottenberg

Presidente do Conselho Deliberativo da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein*



* Ocupou o cargo de Presidente da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein até 5 de dezembro de 2016, sendo substituído por Sidney Klajner.

O PRÓXIMO PASSO

Entrevista com Sidney Klajner¹

Conte um pouco sobre a sua história no Einstein.

Minha relação mais direta começou há 25 anos, em 1992, quando, logo após de me formar em Medicina, comecei a atuar em algumas equipes no Hospital. Era um sonho realizado: trabalhar no melhor hospital da América Latina, e eu tratei de aproveitar cada oportunidade que surgiu para me envolver cada vez mais com a Instituição. Em 1998, participei de um concurso para atuar no Pronto Socorro, mas fiquei em segundo lugar e por isso não peguei a vaga fixa, mas passei a ser chamado para cobrir férias, e a partir daí a relação se intensificou.

Em 2007, tive a honra de ser convidado pelo Claudio Lottenberg para integrar a diretoria como diretor vogal, cargo no qual passei a integrar as discussões, mesmo sem poder decisório. Nessa ocasião, comecei a me aproximar mais dos temas de qualidade, participei do Comitê de Qualidade e Assistência e em 2010 assumi a Vice-Presidência de Qualidade.

Como foi a sua vivência como vice-presidente? O que foi mais marcante em termos de aprendizado e realizações?

O principal projeto que coordenei foi um modelo de relacionamento desenhado ao longo de quase dois anos com todas as lideranças do Hospital, e que resultou na criação dos Grupos Médicos Assistenciais (GMA), que reúnem diferentes profissionais dedicados à assistência em torno de uma condição de saúde e não mais em torno de uma especialidade. Esse é um modelo vigente no Einstein e impulsiona diversas melhorias.

O que as pessoas podem esperar da sua gestão?

O Einstein tem uma história de mais de 60 anos, por isso vou me dedicar muito para que esse novo capítulo seja de muito avanço e muita coerência com os princípios, valores e práticas que tornaram o Einstein uma Instituição de excelência, reconhecida nacional e internacionalmente.



Sidney Klajner

Presidente da Sociedade Beneficente
Israelita Brasileira Albert Einstein

Não busco mudanças bruscas ou rupturas; pelo contrário: meu plano é assegurar a realização de um planejamento que vem sendo pensado há tempos para os pilares de assistência, ensino e educação, pesquisa e inovação e responsabilidade social. Isso é uma honra e também uma grande responsabilidade.

Nos 15 anos à frente da presidência, o Claudio conseguiu transformar o Einstein nesse gigante que é hoje. Pela visão de futuro e o compromisso de longo prazo com a Instituição, ele sempre esteve aberto a trabalhar com pessoas mais jovens e buscar renovação. O fato de ele ter convidado pessoas da minha geração, em 2007, a fazer parte da sua gestão, já indicava isso. O meu papel e a minha responsabilidade, agora, é assegurar que a Sociedade siga avançando.

Como você pretende conciliar as responsabilidades da presidência com a sua atuação como médico?

Um grande mérito do Einstein é ter no seu estatuto a determinação de que pelo menos um terço da diretoria seja composta por médicos e a recomendação de que a presidência também seja ocupada por um. A ideia é agregar à gestão a vivência do dia a dia da profissão. E isso já é uma prática corriqueira.

Todo cargo da diretoria é voluntário. Para conciliar as duas coisas, estou estendendo o meu dia de trabalho. Costumo chegar ao Hospital antes das 6 horas da manhã e começo as cirurgias ainda nesse horário. Portanto, tenho a manhã inteira e o início da tarde, por volta das 14h ou 15h, para me dedicar às funções da diretoria. Depois desse horário, retomo o atendimento no consultório. Essa tem sido a minha rotina nos últimos seis anos, desde que comecei a atuar como vice-presidente de Qualidade. Não é fácil, mas vale a pena. Esse *mix* é fundamental e muito proveitoso, a vivência como cirurgião favorece a gestão e os aprendizados na gestão também me auxiliam na prática diária da medicina.

¹ Assumiu a presidência Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein em 6 de dezembro de 2016.

O EINSTEIN

[G4-3, G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8 e G4-9]

A Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein atua nas áreas de assistência à saúde, ensino, pesquisa e inovação, consultoria e responsabilidade social. Com sede em São Paulo, foi fundada em 1955 e é uma sociedade civil sem fins lucrativos, declarada como entidade pública nos âmbitos municipal, estadual e federal e possui o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

Na assistência à saúde, o Einstein atua como um sistema integrado e marcado pela excelência na saúde suplementar e no âmbito público, sendo responsável pela gestão e/ou operação de unidades de atendimento e hospitais integrantes do Sistema Único de Saúde (SUS). Conta ainda com uma equipe de mais de 12,9 mil colaboradores.

O modelo de governança que orienta os serviços de saúde do Einstein é chamado de *Triple Aim* e foi criado pelo *Institute for Healthcare Improvement (IHI)*,

instituição sem fins lucrativos de referência mundial em segurança e qualidade. A governança *Triple Aim* envolve a estruturação e o monitoramento dos serviços de saúde em três dimensões que se interrelacionam para promover eficiência, efetividade e uma melhor relação entre custo e resultado. São elas:

- Experiência do cuidado: qualidade, segurança e eficiência dos serviços para proporcionar uma melhor experiência ao paciente;
- Redução do custo *per capita* dos serviços de saúde: ações de melhoria contínua e aplicação do conhecimento científico para aplicar os recursos de modo mais eficiente e eficaz e;
- Abordagem populacional: escalonar aprendizados e resultados para parcelas maiores da população, ajustando o atendimento às especificidades dos diversos grupos.

TRIPLE AIM





A participação
em fóruns de
**CONSTRUÇÃO
CONJUNTA**

FORTALECE O SETOR DE SAÚDE



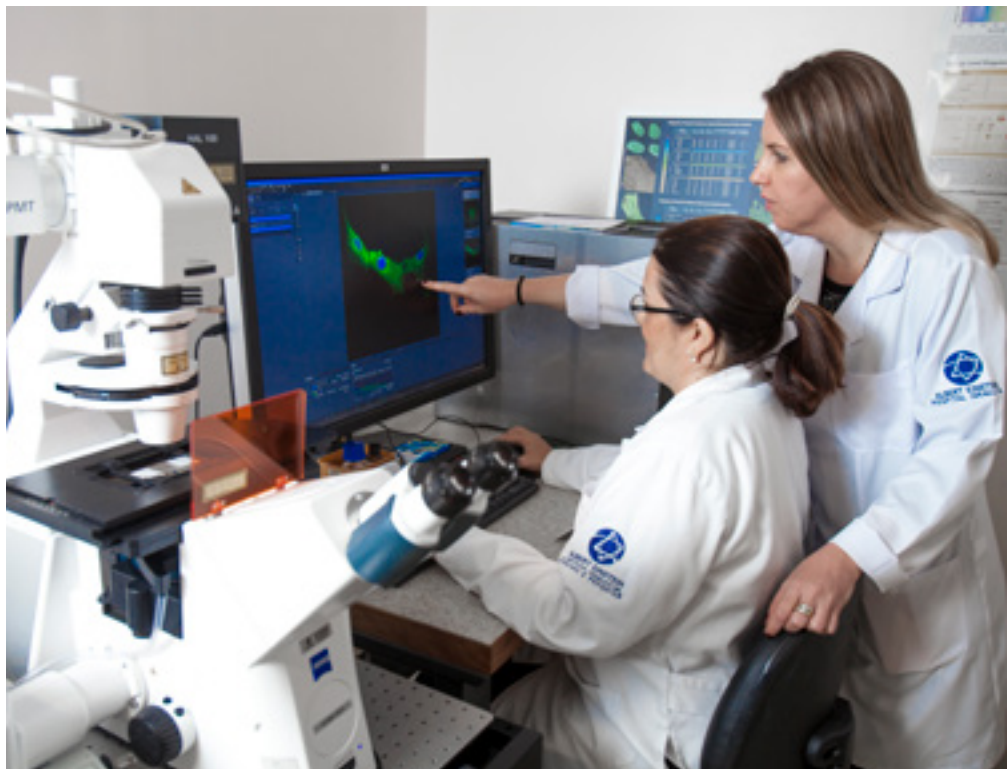
A EQUIPE DO EINSTEIN
É FORMADA POR

12.929
profissionais
contratados



O SISTEMA DE SAÚDE
EINSTEIN SE APOIA NO

**modelo de
governança
TRIPLE
AIM**



DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE DO SETOR

[G4-15 e G4-16]

O Einstein participa ativamente da discussão de políticas públicas e de fóruns nacionais e internacionais que visam impulsionar melhorias no setor de saúde. Por meio da análise de tendências e desafios e da busca de soluções, contribui para a construção de dinâmicas de trabalho e relacionamento mais sustentáveis para prestadores de serviço, indústrias, governo, organismos reguladores e operadoras de saúde de modo a assegurar a sustentabilidade do setor em longo prazo.

Entre os fóruns e iniciativas, destacam-se: o Instituto Coalizão Saúde (ICOS), a Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), a Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica (ABRAMED), o Projeto Hospitais Saudáveis da organização americana *Healthcare Without Harm*, o Pacto Global da Organização das Nações Unidas e o Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) do Ministério da Saúde.

O ICOS é formado por representantes da cadeia produtiva do setor de saúde e busca contribuir para o debate e a busca de soluções. Na Anahp, o Einstein integra o Comitê Estratégico de *Compliance*, com foco em aperfeiçoar os sistemas institucionalizados de gestão do tema nos hospitais associados. Em 2016, este Comitê foi responsável pela realização de uma pesquisa para identificar o grau de implementação de programas de *compliance* nos hospitais associados e pelo lançamento do Programa de *Compliance*. O próximo passo, previsto para 2017, é mapear os riscos específicos do setor hospitalar, com o objetivo de orientar as prioridades e os planos de ação e melhoria.

Parcerias em oncologia

Em 2016, o Einstein continuou a desenvolver uma rede com instituições oncológicas localizadas nos Estados da Bahia, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro e Santa Catarina, além do Distrito Federal. Os parceiros se apoiam nas áreas de Ensino e Pesquisa do Einstein para a atualização de conhecimentos e encaminham para atendimento no Einstein casos mais complexos.

No âmbito internacional, o Einstein é a única instituição brasileira a ter uma associação de marca com o MD Anderson *Cancer Center*, referência mundial em tratamento e pesquisa de câncer. O Einstein mantém com a instituição um programa de reuniões periódicas para a discussão de casos e o intercâmbio de informações entre as equipes médicas e multidisciplinares. Além disso, a parceria estratégica também inclui o desenvolvimento de novos protocolos científicos, programas de Telemedicina, programas de segunda opinião especializada, estudos de inovação e a publicação de trabalhos científicos conjuntos.



Boas práticas na cadeia de suprimentos

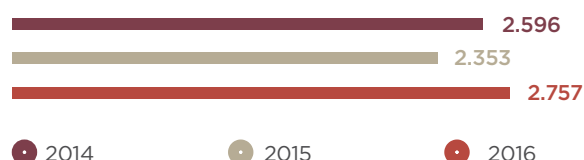
A rede de fornecedores do Einstein é formada por mais de 2,7 mil empresas. As categorias mais representativas são: funcional¹ (15,8% do total), serviços médicos (12,4%), material médico (9,8%) e informática (6,9%). [G4-12]

O Einstein compartilha seus valores com essas empresas e estimula as boas práticas de qualidade, competitividade e desempenho socioambiental e o cumprimento das diretrizes de conduta ética e de *compliance*, presentes no Manual Institucional de Diretrizes de Conduta e no Manual do Fornecedor.

Os fornecedores críticos ou estratégicos são convidados periodicamente a realizar uma autoavaliação de desempenho sobre temas tributários, trabalhistas, sociais, ambientais e legais. O objetivo é oferecer informação de qualidade para a gestão de riscos e a definição de planos de melhoria. Em 2016, 206 empresas participaram do processo, totalizando 346 desde 2014.

Nas áreas de atuação consideradas de maior risco social ou ambiental, o Einstein realiza avaliações e visitas técnicas periódicas, orientando as correções necessárias em caso de não conformidade com os padrões estabelecidos.

FORNECEDORES ATIVOS EM 2016



¹ O termo se refere a fornecedores de materiais não ligados diretamente à assistência ao paciente, como equipamentos de proteção individual dos colaboradores, materiais de escritório e de tecnologia de informação, mobiliário, decoração, utensílios de copa, brindes e embalagens, entre outros.





4 PILARES ESTRATÉGICOS:

ASSISTÊNCIA,
ENSINO E EDUCAÇÃO,
PESQUISA E INOVAÇÃO,
RESPONSABILIDADE SOCIAL

CONSTRUÇÃO SÓLIDA

[G4-2]

Na trajetória rumo ao futuro, o Einstein se orienta por um plano estratégico de longo prazo, detalhado em ciclos de cinco anos e revisado anualmente com base na identificação de tendências, riscos e oportunidades. O ciclo 2017-2021 está baseado em seis grandes diretrizes.

Em sua concepção e abordagem, todas as estruturas do Einstein se combinam em um **sistema integrado de saúde** que promove saúde de forma coordenada em todos os níveis – do primário ao quaternário – e em todas etapas – prevenção, promoção e assistência. (*Mais informações na página 29.*)

Com foco na **educação em saúde** para profissionais da área e também para o público em geral, o Einstein promove a geração e a difusão de conhecimento por meio de novos programas

de ensino em diferentes plataformas, disponíveis a um público cada vez mais amplo. (*Mais informações na página 52.*) Com o objetivo de levar informação de qualidade de forma massiva para todos, o Einstein firmou uma parceria com o Google para promover a revisão das informações de saúde disponibilizadas nas buscas mais comuns sobre o tema realizadas pelos usuários.

Para antecipar-se ao comportamento do **novo consumidor de saúde**, cada vez mais informado e exigente, e atender suas expectativas de conveniência e praticidade, a Sociedade investe em estratégias de reforço no relacionamento por meio de plataformas integradas de comunicação e no uso de ferramentas digitais, como o aplicativo Meu Einstein, que permite ao paciente consultar o histórico de exames e agendar novos procedimentos.



FEE FOR VALUE

O valor da remuneração se baseia no ciclo completo do tratamento de determinada condição clínica e na quantidade de serviços prestados a cada atendimento. Dessa forma, impulsiona a melhoria da qualidade dos tratamentos agregando valor ao paciente e ao sistema de saúde.



FEE FOR SERVICE

A remuneração se baseia no procedimento realizado, ou seja, cada item é remunerado de forma independente, sem uma avaliação global do que gerou a necessidade do procedimento ou do resultado alcançado.

O compromisso com a medicina de qualidade e com o menor custo se reflete na revisão sistemática dos processos para combater desperdícios e aumentar a produtividade. De olho nas tendências e nos desafios do setor de saúde de forma global, o Einstein busca gerar conhecimento e estimular a discussão sobre as diferentes abordagens para a valoração e remuneração da assistência. O Einstein investe fortemente na coleta e na sistematização de informações que ajudem a tomada de decisões a fim de oferecer a assistência mais efetiva nas diversas condições, e promove o debate sobre como aproximar o sistema de remuneração ao modelo **fee for value** (remuneração por valor), em contraposição ao modelo **fee for service** (remuneração por serviço).

No campo tecnológico, o Einstein se coloca na vanguarda e busca incorporar a cultura do **Big Data**, que consiste no processamento estatístico de dados em escala populacional – estruturados e não estruturados, originados em diferentes fontes e sistemas – para auxiliar a tomada de decisões e a melhoria da assistência à saúde. As ações em andamento envolvem a digitalização de informações, a integração de sistemas internos e bases de dados estatísticos e o uso de tecnologias de processamento para apoiar a prática médica. Também incluem a capacitação dos profissionais a utilizarem essas informações no dia a dia. *(Mais informações na página 34.)*

Com investimentos em tecnologia, em atração de talentos e em estabelecimento de alianças estratégicas e visando, cada vez mais, evoluir do diagnóstico para a prevenção, o Einstein desenvolve competências específicas nas áreas de **genômica e terapia celular**. Por meio de um laboratório dedicado, oferta um amplo portfólio de exames, além de trabalhar em parceria com organizações externas com foco no desenvolvimento de tecnologias e abordagens inovadoras. *(Mais informações na página 42.)*





O TOTAL DE PESSOAS
COM MAIS DE
60 ANOS NO BRASIL
DEVE ALCANÇAR

34,5

MILHÕES EM 2025

LIMITE DA CAPACIDADE

O aumento da longevidade, a mudança da pirâmide etária e o crescimento da prevalência de doenças crônicas elevam os gastos com a saúde no Brasil. Tanto na esfera pública quanto na privada o sistema opera frequentemente no limite da capacidade, pressionado pela demanda crescente. A menos que mudanças estruturais aconteçam, a tendência é que esse déficit de capacidade se agrave nos próximos anos.

Segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o total de pessoas com mais de 60 anos no Brasil deve alcançar 34,5 milhões em 2025, a sexta maior população de idosos do mundo. Uma projeção realizada pelo Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (Iess) aponta que os gastos com saúde devem triplicar em termos nominais até 2030.



PROPÓSITO

Entregar vidas mais saudáveis levando uma gota de Einstein para cada cidadão

VISÃO

Sendo líder e inovadora na assistência hospitalar, referência na gestão do conhecimento e pelo comprometimento com a responsabilidade social



ASSISTÊNCIA

Oferecer **excelência assistencial** a todos através de um **sistema integrado** de saúde baseado no modelo **Triple Aim**



ENSINO E EDUCAÇÃO

Melhorar a qualidade da assistência e da gestão em saúde no País, **difundindo conhecimento e desenvolvendo profissionais** para os desafios contemporâneos



PESQUISA E INOVAÇÃO

Abrir caminhos e procurar soluções para a promoção de saúde, prevenção e cura de doenças por meio da **integração entre a pesquisa científica e a inovação tecnológica**



RESPONSABILIDADE SOCIAL

Apoiar o desenvolvimento do sistema público de saúde, transferindo práticas e conhecimento que contribuam para a justiça social

Boas ações | Saúde | Educação | Justiça social

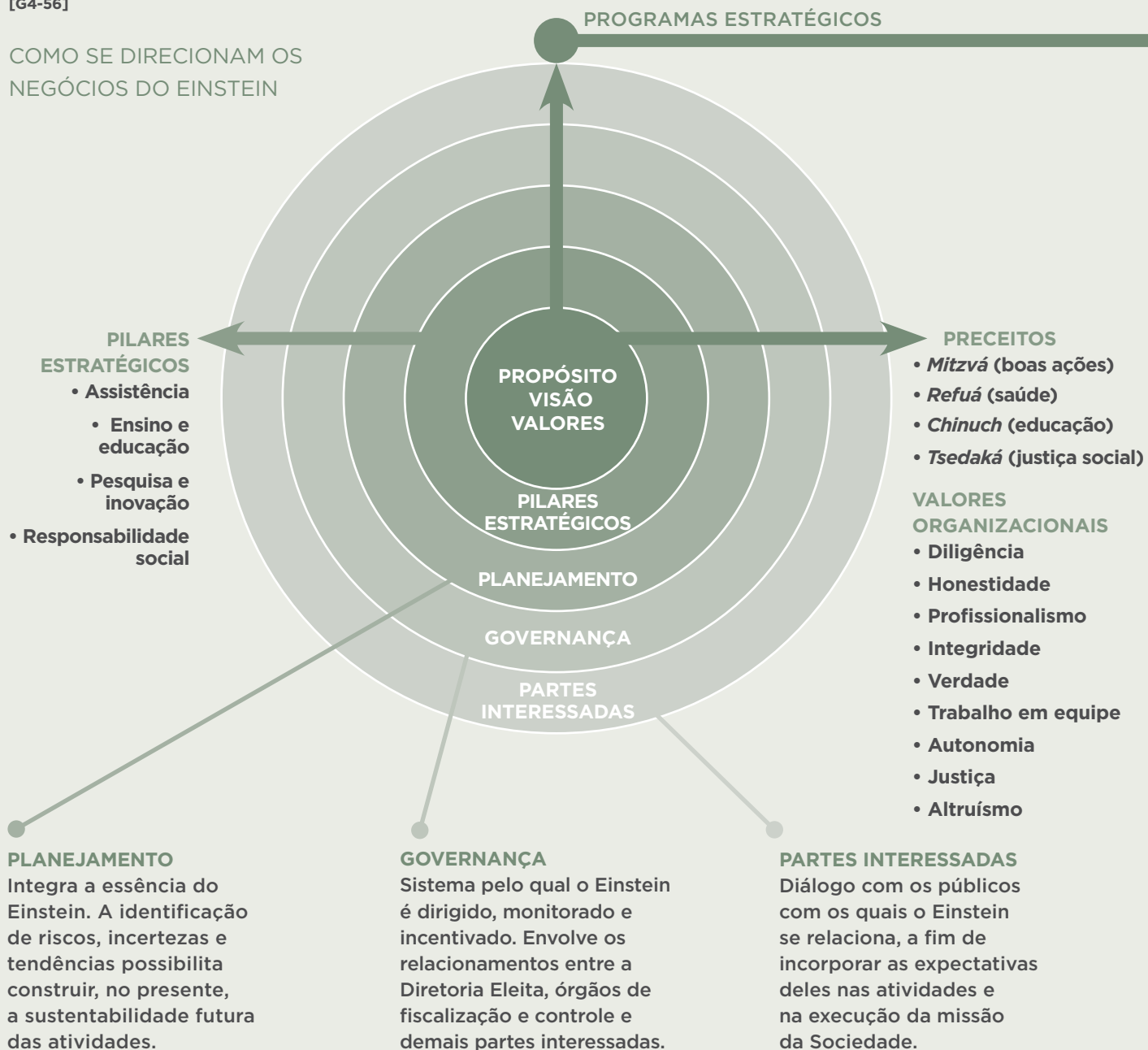
Direcionadores institucionais

Ao revisitar o planejamento estratégico, em 2016, a Sociedade promoveu a revisão dos principais direcionadores institucionais, em um processo que envolveu mais de 60 lideranças. A missão e os valores foram revalidados e foi definido o propósito do Einstein, que busca sintetizar sua razão de existir. A figura ao lado representa os principais elementos resultantes desse processo.

Programas estratégicos e modelo de negócios

[G4-56]

COMO SE DIRECIONAM OS NEGÓCIOS DO EINSTEIN



O MODELO DE ATIVIDADES DA SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA ALBERT EINSTEIN BUSCA A GERAÇÃO DE VALOR DE LONGO PRAZO PARA SEUS PÚBLICOS DE INTERESSE, POR MEIO DA OFERTA DE SERVIÇOS DE SAÚDE DE QUALIDADE, DA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, EVIDENCIANDO A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNIDADE JUDAICA À SOCIEDADE BRASILEIRA.

ATUAÇÃO ÉTICA

[G4-57]

Em 2016, o Einstein aprofundou e detalhou as diretrizes do *Manual Institucional de Diretrizes de Conduta Ética* e emitiu, no âmbito geral da organização e na governança, políticas corporativas específicas para temas de anti-corrupção e conflito de interesses, entre outros. A política de conflito de interesses complementa as ações de prevenção, identificação e tratamento de potenciais conflitos que já eram adotadas pela Sociedade. Um exemplo disso é a declaração periódica – por meio de questionário respondido pelos colaboradores – que visa identificar situações com potencial de interferir nas atividades do Einstein, como vínculos com indústrias, agências

financiadoras de pesquisas e órgãos governamentais. [G4-41]

O Einstein também publicou o Manual do Programa de Ética e *Compliance*, que detalha os objetivos e a dinâmica de funcionamento do programa e criou um Termo de *Compliance* obrigatório para fornecedores e prestadores de serviços, que já foi incorporado aos contratos firmados.

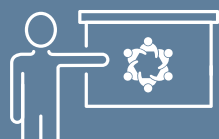
Dando prosseguimento ao plano de detalhamento de diretrizes institucionais, ao longo de 2017 serão criadas e/ou revisadas políticas com foco em temas como doações, patrocínios, gestão de terceiros, uso e proteção da marca, programas e parcerias de ensino, entre outros.



CAPACITAÇÃO E ENGAJAMENTO

Todos os colaboradores contratados (12.929), integrantes da governança (24) e parceiros (7.447) receberam comunicados e informações sobre os temas de ética e *compliance*. Mais de 82% dos colaboradores participaram de capacitações específicas. Em 2016, o treinamento *online* sobre o Manual de Ética passou a integrar a Trilha de Desenvolvimento Institucional, obrigatória para todos os colaboradores. [SO4]

Ao longo do ano, também foi detalhado o plano de comunicação e treinamento em *compliance*, que irá abranger os principais públicos de relacionamento do Einstein: governança, colaboradores, corpo clínico, voluntários e fornecedores. O primeiro ciclo de atividades tratará os temas de conduta ética, conflito de interesses, assédio moral e sexual e corrupção.



COLABORADORES PRÓPRIOS
QUE PARTICIPARAM
DE TREINAMENTO SOBRE
ÉTICA E COMPLIANCE

10.644



**Plataformas
integradas de
comunicação e
ferramentas digitais**

APROXIMAM O EINSTEIN DO
NOVO CONSUMIDOR DE SAÚDE



PLANEJAMENTO
FOCADO NAS
**TENDÊNCIAS
E DESAFIOS
DA SAÚDE**
DE FORMA GLOBAL



CANAL DE DENÚNCIAS

O Einstein mantém um canal de denúncias para o relato de situações referentes a temas de ética e conformidade. A ferramenta está disponível para todos os públicos, via portal institucional www.einstein.br/compliance, telefone 0800 741 0004 e intranet. Os relatos podem ser feitos de forma anônima. O trabalho de análise e apuração das denúncias conta com o suporte das comissões técnicas de prática médico-assistencial, assédio moral e sexual, pesquisa científica e *compliance*. Além de medidas disciplinares em casos de denúncias procedentes, as apurações orientam a revisão dos processos relacionados e melhorias dos seus controles, com o objetivo de evitar a recorrência das não conformidades identificadas. [G4-49 e G4-58]



Gestão de riscos corporativos

Em 2016, o Einstein realizou uma nova avaliação de riscos corporativos, incluindo a percepção dos membros da Diretoria Eleita e da Mesa Diretora sobre os impactos e as probabilidades de ocorrências dos riscos globais, estratégicos, financeiros, operacionais e de *compliance*. Foram consideradas todas as unidades e áreas da Sociedade e o processo resultou na atualização do Mapa de Riscos Corporativos. Os planos de ação para tratamento dos principais riscos e melhoria nos controles e processos de mitigação, gerados a partir dessa nova avaliação, serão acompanhados ao longo de 2017.

Dando continuidade à avaliação de riscos corporativos, o Einstein acompanhou ao longo do ano a implantação dos planos de ação oriundos da avaliação realizada no ano anterior.

A ATUALIZAÇÃO PERIÓDICA DO MAPA DE RISCOS DA ORGANIZAÇÃO E A VISÃO TRANSVERSAL DOS DIVERSOS TIPOS DE RISCO – GLOBAIS, ESTRATÉGICOS, FINANCEIROS, OPERACIONAIS E DE *COMPLIANCE* – FORTALECEM UM BOM AMBIENTE DE CONTROLES INTERNOS.

Aperfeiçoamento dos controles internos

O mapa de riscos também orienta o monitoramento e a melhoria dos controles internos por meio de trabalhos de auditoria interna. O objetivo é apoiar os órgãos de governança na garantia da reputação, dos recursos, do controle e da salvaguarda dos interesses da Sociedade, por meio de um ambiente adequado de controles internos. Em 2016, o Einstein realizou nove trabalhos de auditoria, com foco em processos, tecnologia de informação, recursos humanos, ativos fixos, receita de ensino, contabilidade e provisão de créditos de liquidação duvidosa, entre outros.

A Sociedade também aprofundou a revisão dos processos relacionados ao uso de órteses, próteses e materiais especiais, que inclui insumos utilizados em procedimentos médicos, como cateteres, *stents* e marcapassos. Os processos relacionados à utilização de OPME são considerados críticos e vêm sendo alvo de debate entre hospitais, operadoras de saúde, fabricantes, associações de classe e governo com relação à padronização da nomenclatura, definições técnicas, práticas de preço e aquisição e ética no relacionamento entre as indústrias, distribuidores, prestadores de serviço e profissionais de assistência à saúde.

Ao longo do ano, a auditoria interna do Einstein analisou os processos que envolvem a utilização desses materiais, desde os critérios de seleção e homologação dos fornecedores, avaliação de conformidade regulatória dos produtos, gestão de estoques, até a utilização nos procedimentos e faturamento. Foram emitidos relatórios de auditoria específicos das diferentes áreas. As informações levantadas visam assegurar a adequação dos controles e promover melhoria nos processos e sistemas.



TRANSPARÊNCIA

Em 2016, o Einstein apurou uma suspeita de inconformidade no Serviço de Cardiologia Intervencionista. Segundo denúncia anônima, profissionais recebiam pagamentos de um fornecedor de *stents* para dar preferência de compra a produtos de uma empresa. A investigação identificou a existência de vínculo entre um médico e a referida empresa. Como medida preventiva, o Einstein afastou o profissional, descadastro a empresa citada e notificou a autoridades para que dessem prosseguimento à investigação em âmbito policial. A apuração ainda não foi concluída e o Einstein segue oferecendo todo apoio e informações necessárias. [SO5]

As práticas médicas da cardiologia intervencionista da Sociedade são objeto de avaliação externa e estão alinhadas aos padrões de referência internacionais. A aquisição dos dispositivos segue critérios rigorosos de qualidade e conformidade legal.



Diretoria Eleita (vigente até o dia 05/12/2016)

Da esquerda para a direita, Dominique José Einhorn, Sidney Klajner, Claudio Schvartsman, Eduardo Zlotnik, Claudio Lottenberg, Alexandre Roberto Ribenboim Fix, Henri Philippe Reichstul, Nelson Wolosker e Flavio Tarasoutchi

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

[G4-34, G4-35, G4-38, G4-39, G4-40, G4-42, G4-45, G4-46 e G4-47]

O órgão máximo de decisão no Einstein é a Assembleia Geral. Conta com aproximadamente 800 integrantes e é responsável por eleger os 180 membros do Conselho Deliberativo, que têm mandato de seis anos.

No **âmbito estratégico**, a governança é exercida pela Mesa Diretora e pela Diretoria Eleita. Os dois órgãos são compostos por nove membros cada, eleitos pelo Conselho Deliberativo para mandatos de seis anos, e se articulam em um sistema de *checks and balances*: um executa e o outro fiscaliza. Seus integrantes são médicos com intensa atividade no Einstein e profissionais conceituados de diversos setores da economia do País, que atuam de forma voluntária e sem acumular funções administrativas. Cabe à Mesa Diretora orientar a estratégia e as atividades da Sociedade. A Diretoria Eleita executa as diretrizes e estratégias aprovadas. O Conselho Consultivo e uma série de comitês dão suporte à tomada de decisão sobre temas específicos.

O **âmbito executivo** é formado por profissionais remunerados. A estrutura é composta por 16 diretorias lideradas pelo diretor geral do Einstein, que se reporta ao presidente da Instituição.



Mesa Diretora (vigente até o dia 05/12/2016)

Da esquerda para a direita, Andrea Sandro Calabi, Claudio Thomaz Lobo Sonder, Charles Siegmund Rothschild, Luiz Gastão Mange Rosenfeld, Claudio Luiz da Silva Haddad, Reynaldo André Brandt, Mario Arthur Adler, Elias Knobel, Nelson Hamerschlak e Jacyr Pasternak (convidado)



[G4-56]

MISSÃO

Oferecer excelência de qualidade no âmbito da saúde, da geração do conhecimento e da responsabilidade social como forma de evidenciar a contribuição da comunidade judaica à sociedade brasileira.

VISÃO

Ser líder e inovadora na assistência médico-hospitalar, referência na gestão do conhecimento e reconhecido pelo comprometimento com a responsabilidade social.

PROPÓSITO

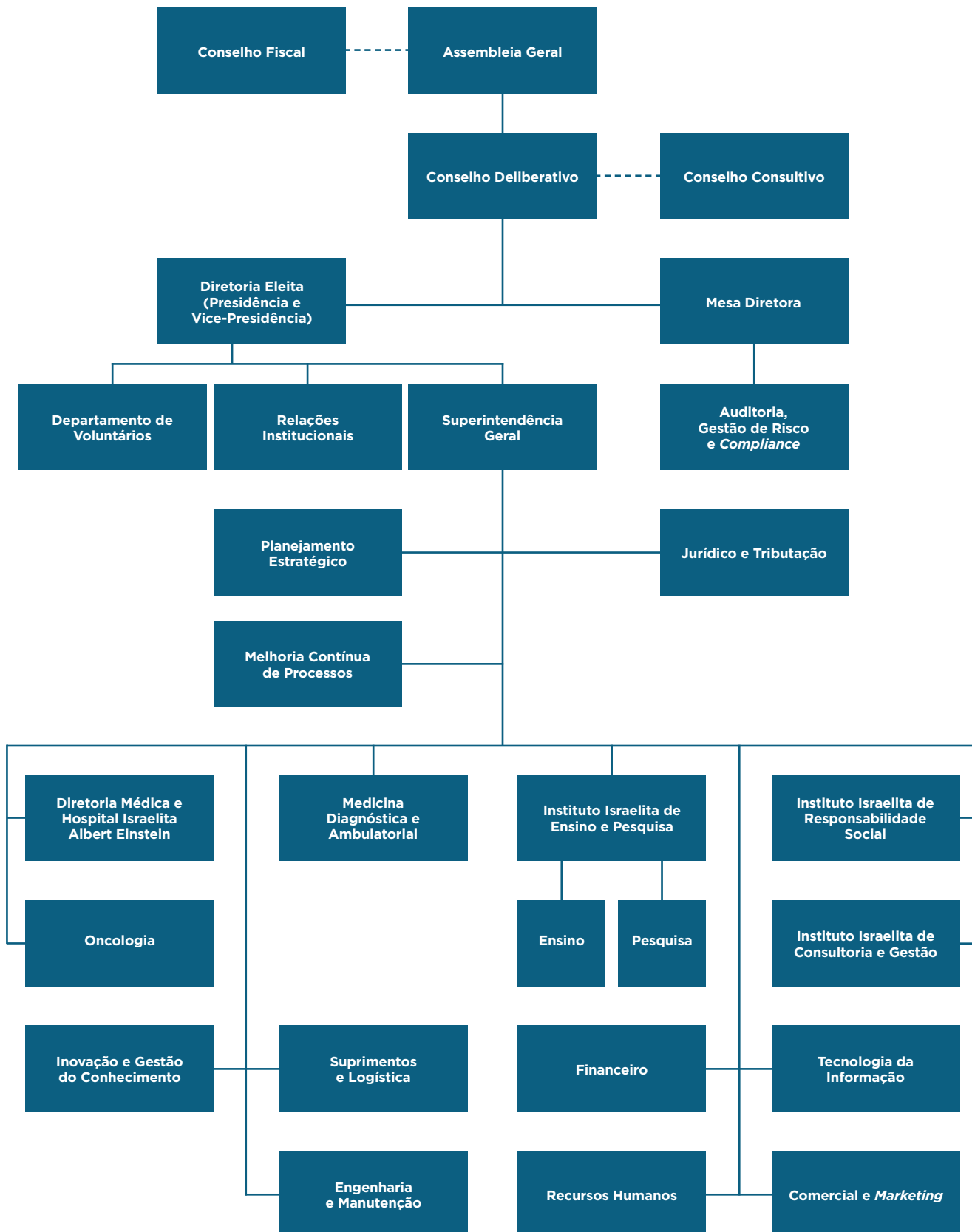
Entregar vidas mais saudáveis levando uma gota do Einstein para cada cidadão.

PRECEITOS

- *Mitzvá* (boas ações)
- *Refuá* (saúde)
- *Chinuch* (educação)
- *Tsedaká* (justiça social)

VALORES ORGANIZACIONAIS

- Diligência
- Honestidade
- Profissionalismo
- Integridade
- Verdade
- Trabalho em equipe
- Autonomia
- Justiça
- Altruísmo



DESEMPENHO ECONÔMICO

Em 2016, o Einstein manteve a tendência de crescimento registrada em anos anteriores, e o LAJIDA (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) do período foi de R\$ 341,1 milhões, 13,4% acima do registrado em 2015. A receita operacional aumentou 11,8% e alcançou R\$ 2,5 bilhões. A eficiência operacional, impulsionada pela revisão contínua dos processos, limitou a evolução dos custos e despesas operacionais a 11,4%.

O resultado operacional líquido foi de R\$ 220,2 milhões, 16,3% superior ao do ano anterior. O superávit do exercício foi de R\$ 258,8 milhões, crescimento de 15,2% em relação a 2015.



COMPROMISSOS FINANCEIROS ADOTADOS	LIMITE	2016
Alavancagem: os recursos de terceiros sem dedução do caixa em relação as aplicações financeiras no capital operacional não podem ultrapassar 30% do capital total empregado operacional (CTEO).	≤ 30%	16,1%
Caixa e aplicações financeiras: disponibilidade mínima de 25% da receita.	≥ 25%	26,8%
Investimentos e serviços da dívida: superávit operacional, juros ativos e captação externa financiam os investimentos e os serviços da dívida. Os recursos de terceiros, utilizados em momentos de expansão, se transformam no futuro em amortização, juros passivos e superávit operacional.	≤ 100%	96,4%
Endividamento: teto de 2,5 vezes o LAJIDA.	≤ 2,5	1,0

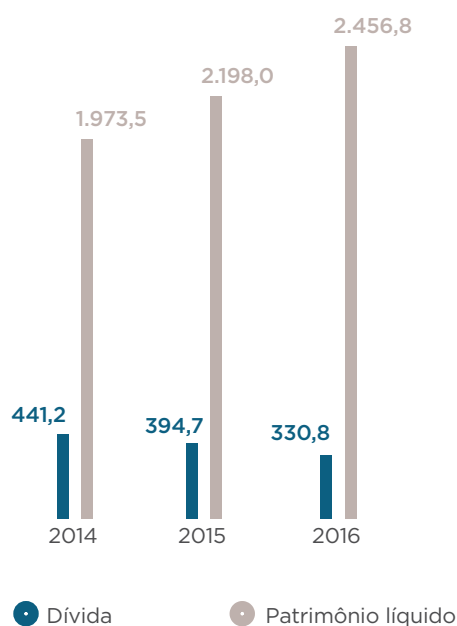
[EC1]

DEMONSTRAÇÕES DE VALOR ADICIONADO (R\$ MIL)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Valor econômico direto gerado	2.067.421	2.325.000	2.585.465	11,2%
Receitas ¹	2.067.421	2.325.000	2.585.465	11,2%
Valor econômico distribuído	1.891.468	2.100.439	2.326.673	10,8%
Custos operacionais	618.124	627.137	770.267	22,8%
Salários e benefícios de empregados	963.263	1.085.300	1.164.006	7,3%
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS)	230.832	274.811	273.964	-0,3%
Investimentos na comunidade ²	54.047	57.965	60.952	5,2%
Despesas financeiras	25.202	55.225	57.483	4,1%
Valor econômico acumulado	175.952	224.561	258.792	15,2%

¹ Soma das receitas líquida e financeira, menos a provisão para créditos de liquidação duvidosa.

² Gastos com o Programa Einstein na Comunidade Judaica, o Residencial Israelita Albert Einstein e doações a instituições de assistência social.

CAPITALIZAÇÃO TOTAL (R\$ MILHÃO)



O EINSTEIN APRESENTOU EVOLUÇÃO POSITIVA NOS PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS MONITORADOS. O RESULTADO OPERACIONAL FICOU 16,3% ACIMA DO REGISTRADO EM 2015 E O LAJIDA (LUCRO ANTES DE JUROS, IMPOSTOS, DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO) CRESCEU 13,4%, ALCANÇANDO R\$ 341,1 MILHÕES.

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO (R\$ MIL)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
1. Receita operacional líquida	2.038.786	2.253.254	2.519.953	11,8%
2. Custos e despesas operacionais	1.889.387	2.064.001	2.299.781	11,4%
3. Resultado operacional (1-2)	149.399	189.253	220.172	16,3%
4. Resultado financeiro	26.553	35.308	38.620	9,4%
5. Resultado do exercício (3+4)	175.952	224.561	258.792	15,2%
6. LAJIDA ¹	269.740	300.789	341.103	13,4%

¹ Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

BALANÇO PATRIMONIAL (R\$ MIL)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Total do ativo circulante	1.236.866	1.245.937	1.330.474	6,8%
Imobilizado	1.348.426	1.472.801	1.615.207	9,7%
Intangível	113.186	161.597	205.455	27,1%
Diferido	0	0	0	-
Outros ativos não circulantes	77.066	120.559	111.114	-7,8%
Total do ativo não circulante	1.538.678	1.754.957	1.931.776	10,1%
Total do ativo	2.775.544	3.000.894	3.262.250	8,7%
Passivo circulante	399.261	442.442	466.973	5,5%
Passivo não circulante	402.812	360.420	338.453	-6,1%
Patrimônio social	1.973.471	2.198.032	2.456.824	11,8%
Total do passivo e do patrimônio social	2.775.544	3.000.894	3.262.250	8,7%



INDICADORES FINANCEIROS (R\$ MIL)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
LAJIDA ¹	269.740	300.789	341.103	13,4%
Dispêndio de capital	214.987	284.326	307.578	8,2%
Caixa e aplicações financeiras	677.199	642.080	675.338	5,2%
Capital de giro	239.335	251.326	239.184	-4,8%
Capital total empregado operacional	1.700.947	1.885.724	2.059.846	9,2%

¹ Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

DISPÊNDIO DE CAPITAL (R\$ MIL)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Terrenos e edifícios	41.311	57.924	82.043	41,6%
Obras e edificações	40.868	49.453	67.100	35,7%
Reformas	443	492	114	-76,9%
Terrenos	0	7.980	14.829	85,8%
Tecnologia e automação	73.909	86.345	110.582	28,1%
Sistemas e aplicativos	52.706	53.137	70.611	32,9%
Instalações e telefonia	9.285	15.659	28.848	84,2%
Equipamentos de informática	11.919	17.548	11.123	-36,6%
Equipamentos médicos	75.386	106.854	88.694	-17,0%
Máquinas e equipamentos	1.060	22.614	14.804	-34,5%
Móveis e utensílios	12.652	9.162	11.454	25,0%
Outros ¹	10.669	1.426	-	-100,0%
Total	214.987	284.326	307.578	32,3%

¹ Em 2016, o item foi reclassificado e incluído nas demais linhas contábeis.



SISTEMA EINSTEIN DE SAÚDE

8 UNIDADES PRÓPRIAS

20 UNIDADES DA REDE
PÚBLICA MUNICIPAL
DE SÃO PAULO

2 HOSPITAIS DO SUS



8,2 mil
médicos

INTEGRAM O CORPO
CLÍNICO ABERTO DA
INSTITUIÇÃO



43%
das gestantes

DA POPULAÇÃO ESPECÍFICA
ATENDIDA NA UNIDADE MORUMBI
REALIZAM PARTO VAGINAL



MUITO MAIS QUE UM HOSPITAL

O Einstein é um sistema integrado de saúde no qual diferentes estruturas se combinam para oferecer serviços de excelência e exercer a medicina baseada em evidências científicas. As três dimensões da governança *Triple Aim* – experiência do cuidado, redução do custo *per capita* (ver mais na página 8) e abordagem populacional – são os pilares na busca constante da excelência.

Ao longo dos anos, a Sociedade vem desenvolvendo iniciativas para assegurar a atenção em todas as frentes de atuação em saúde – promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação. A proposta é direcionar o atendimento a partir de estruturas ajustadas às diferentes necessidades de atenção, evitando

as limitações do modelo de atenção centrado no atendimento hospitalar.

Em 2016, começou a operar a primeira clínica Einstein de atendimento ambulatorial. A unidade está localizada na Vila Mariana e tem capacidade para atender 2,8 mil pessoas. Até 2018, o sistema será ampliado com três novas clínicas do mesmo modelo.

Para reforçar a presença no nível primário de atenção à saúde, o Einstein também revisou a estrutura dos serviços de medicina diagnóstica, separando as atividades intervencionistas de alta complexidade, realizadas em ambiente hospitalar, das de complexidade média, que serão oferecidas também em algumas unidades avançadas.



SISTEMA EINSTEIN DE SAÚDE - DESTAQUES 2016

NO ANEXO

646
LEITOS
OPERACIONAIS

185,9 mil
PACIENTES-DIA¹

TAXA DE OCUPAÇÃO²:
82,6%

6 UNIDADES
AVANÇADAS:
realização de exames,
serviços de urgência e
emergência, atendimento
de média complexidade

1 CLÍNICA
AMBULATORIAL:
consultas, exames,
vacinação

MEDICINA DIAGNÓSTICA:
8,3 milhões
DE EXAMES PROCESSADOS

7.084
ATENDIMENTOS
EM TELEMEDICINA

¹ Somatória dos pacientes internados ao final de cada dia.
² Relação entre total de pacientes-dia e leitos-dia.



Ganhos de eficiência

Com o programa Fluxo do Paciente, que envolve todas as áreas na melhoria contínua dos processos de admissão e alta, o Einstein vem reduzindo ano a ano o tempo médio no hospital. Os resultados contrastam com a realidade geral do setor e ocorrem apesar do aumento do grau de complexidade dos casos atendidos.

De 2015 para 2016, o tempo médio de permanência na unidade Morumbi caiu 3,6%: de 3,64 para 3,51 dias. No mesmo período, o giro de leitos aumentou de 6,77 para 6,90 e o tempo médio de espera por leito no Pronto Atendimento caiu 22%. Os serviços de *home care* deram suporte à desospitalização de 719 pacientes no ano.

A agilidade dos serviços possibilitou ampliar o atendimento sem a necessidade de aumentar o total de leitos. Ao longo dos últimos cinco anos, as medidas geraram um incremento virtual de 87 leitos.



PRONTO SOCORRO INFANTIL

No segundo semestre de 2016, o Einstein inaugurou na unidade Ibirapuera o Pronto Socorro dedicado ao atendimento infantil, onde foram realizados

14,2 mil

ATENDIMENTOS
até o final do ano



Médicos engajados

[G4-49 e G4-50]

O corpo clínico do Einstein – formado por cerca de 8,2 mil médicos cadastrados – é um parceiro estratégico para a Instituição e desempenha um papel fundamental na busca cotidiana da excelência. Além de contarem com um programa específico de relacionamento e *feedback* – nos aspectos de ensino e pesquisa, responsabilidade social, qualidade

e volume de prática –, esses profissionais também são ouvidos em pesquisas anuais de satisfação.

Na edição 2016, o grau de fidelidade dos médicos foi de 98%. O índice considera os pesquisados que respondem “definitivamente sim” ou “provavelmente sim” quando questionados se continuarão utilizando os consultórios do Einstein. Os índices de satisfação e recomendação se mantiveram altos.

ALÉM DE SÃO PAULO

Os médicos de outras cidades que se relacionam com o Einstein contam com uma célula de atendimento específica, que dá suporte a todas as etapas do atendimento dos pacientes encaminhados.

PERCEPÇÃO DO CORPO CLÍNICO	Satisfação ¹		Recomendação ²	
	2015	2016	2015	2016
Internação	98%	97%	99%	98%
Medicina Diagnóstica	97%	97%	98%	98%
Consultórios médicos	97%	96%	NP	NP

¹ Médicos do corpo clínico satisfeitos e muito satisfeitos.

² Médicos do corpo clínico que recomendariam os serviços.

NP: informação não pesquisada.

Fonte: pesquisa anual realizada por consultoria especializada.

REPENSAR A ASSISTÊNCIA

Como reduzir as cesáreas desnecessárias, tendência no Brasil há décadas a ponto de ser considerado uma epidemia? Para buscar a resposta a essa pergunta, o Einstein, o Ministério da Saúde, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) firmaram uma parceria, em abril de 2015, para a execução do projeto Parto Adequado.

Ao longo de 18 meses de trabalho e sob a liderança clínica do Einstein, 35 hospitais (31 privados e quatro públicos) e 34 operadoras de saúde participaram de capacitações e se comprometeram com a revisão das práticas de atenção a gestantes e bebês. O resultado: reduções significativas no número de cesáreas. No grupo piloto – formado por 26 hospitais que participaram de todas as etapas do programa – a taxa de partos vaginais subiu 16 pontos percentuais (de 21% para 37%), e nove hospitais conseguiram atingir ou superar a meta de 40% de partos vaginais.

O programa também impulsionou a melhoria de indicadores de saúde e segurança. Caiu a admissão em UTI neonatal e os índices de complicações decorrentes do parto – como morte materna ou sequelas para os bebês – se mantiveram estáveis ou apresentaram redução.

No Einstein, a taxa de partos vaginais subiu de 21% para 29% no período. Quando considerado somente a população específica – gestantes consideradas de

baixo risco pela escala Robson e sem impedimentos clínicos ao parto vaginal –, a taxa subiu de 32% para 43%. Outro resultado positivo foi a mudança no perfil dos bebês admitidos em UTI neonatal. Os casos de transferência direta de bebês acima de 2,5 kg, da sala de parto para a UTI neonatal, caiu de 49% para 34%. A terapia intensiva foi direcionada aos casos de maior prematuridade e complexidade, aumentando a taxa de permanência na UTI.

Para chegar a esses resultados, foi necessária uma abordagem integrada nas dimensões cultural, de infraestrutura e, principalmente, de reorganização da assistência às gestantes, com a introdução de diferentes modelos de equipes multiprofissionais. Na dimensão cultural, o esforço centrou-se na orientação e engajamento de pacientes, corpo clínico e equipe multiprofissional. As adaptações de infraestrutura envolveram o rearranjo dos ambientes – com redução de ruído e iluminação adequada – para proporcionar conforto e privacidade às pacientes durante o trabalho de parto.

Também aumentou o uso de métodos não farmacológicos de alívio de dor, como apoios, banheiras e chuveiros, e as gestantes foram estimuladas a utilizar outras posições para o parto, além da decúbito dorsal. No novo modelo, o acompanhante permanece ao lado da gestante durante todo o processo – trabalho de parto, parto e recuperação.



PARTO ADEQUADO EM NÚMEROS

10 mil
CESÁREAS
DESNECESSÁRIAS
EVITADAS

9 HOSPITAIS:
atingiram
ou superaram
a meta de
40%
DE PARTOS
VAGINAIS

486 PROFISSIONAIS
DE SAÚDE
treinados em oficinas
de atenção ao parto

14 HOSPITAIS
reduziram as
taxas de admissão
em UTI neonatal: de
86 para 69
POR MIL NASCIDOS VIVOS

AUMENTO DA TAXA DE
PARTOS VAGINAIS:

de **21%** para **37%**
NO GRUPO PILOTO
e de **24%** para **34%**
NO TOTAL DE HOSPITAIS
PARTICIPANTES

9 HOSPITAIS
reduziram as taxas de
admissão em UTI entre
bebês acima de 2,5 kg: de
44,5 para 35
POR MIL NASCIDOS VIVOS



Indicação necessária

A cesárea é um recurso médico importante e, em determinadas situações, o procedimento mais indicado para proporcionar segurança à mãe e ao bebê. Como todo procedimento cirúrgico, oferece riscos, e se aplicada sem indicação clínica, pode gerar complicações.

A indicação clínica do procedimento leva em conta fatores como tempo de gestação, posição do bebê, se é uma gestação simples ou múltipla e histórico de partos anteriores da gestante, entre outros. Por isso, pode variar bastante em grupos específicos. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), as condições que justificam o parto cirúrgico estão presentes em cerca de 15% de todos os nascimentos. Ainda segundo dados da OMS, o Brasil é o campeão mundial de cesáreas, que representam 53,7% dos nascimentos. Na rede privada, a taxa chega a 84%.

PLANOS DE AMPLIAÇÃO

Em 2017 e 2018, aconteceu a fase II do projeto Parto Adequado. A proposta é que os hospitais que se destacaram na fase I atuem como multiplicadores da iniciativa com o objetivo de ampliar o alcance das ações para 150 hospitais.

GOVERNANÇA TRIPLE AIM

O projeto Parto Adequado marcou o início da aplicação sistemática do modelo de governança *Triple Aim* no Einstein.



CONHECIMENTO QUE GERA VALOR

Quanto custa o atendimento em saúde? Que parcela desse custo poderia ser evitada, com medidas simples de prevenção ou investimentos em qualidade da assistência? Como melhorar a relação entre o desfecho clínico e custo, para gerar valor real em saúde?

Com o objetivo de responder essas perguntas, o Einstein desenvolve o estudo de Custo-Desfecho, que avalia de forma integrada os custos hospitalares diretos e indiretos, desfechos clínicos, condições de alta e indicadores de qualidade da assistência em pacientes internados no Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. A iniciativa, inédita no sistema público de saúde no Brasil, possibilitará analisar a eficiência do atendimento e criar padrões de referência sobre custos hospitalares. Os dados apoiarão melhorias no sistema de gestão, que poderão ser replicadas pelo Ministério da Saúde em outros hospitais.

O primeiro levantamento está em produção e pretende descrever o custo de um tratamento

completo de doenças mais comuns, como infarto e pneumonia, entre outras, de todos os pacientes internados. Na área materno-infantil, por exemplo, o estudo possibilitará identificar os impactos – em custo do tratamento e em desfecho clínico – de fatores adversos como a presença de sífilis congênita nos bebês, uma doença que apresenta alta morbidade em recém-nascidos e poderia ser evitada com o tratamento durante o pré-natal, a baixo custo.

O Custo-Desfecho integra a carteira de projetos desenvolvidos pela Instituição no âmbito do PROADI-SUS. Boa parte das ferramentas envolvidas na geração dos dados já era utilizada no Einstein, com algumas adaptações e a inclusão de novas variáveis.

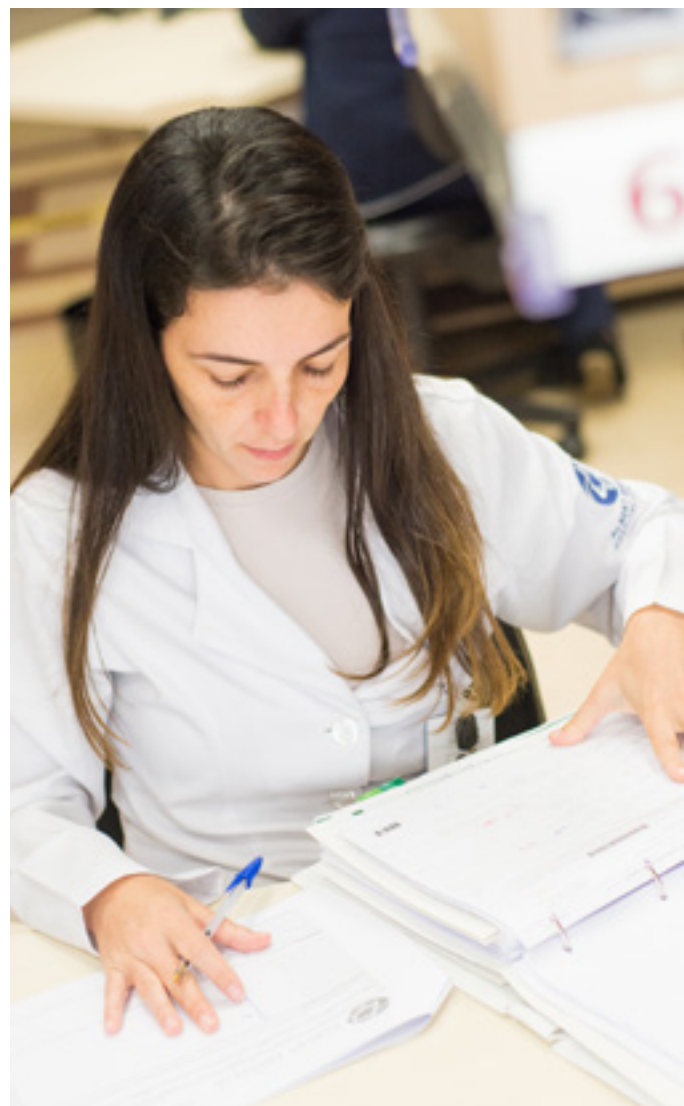
O principal avanço foi a integração dos dados, realizada em duas etapas: o pré-processamento dentro da estrutura de *Big Data* e o processamento final em uma estrutura exclusivamente dedicada ao estudo.

Value Management Office

Ano a ano, o Einstein investe na coleta e análise de informações sobre qualidade e custo a serviço do aperfeiçoamento e da sustentabilidade do atendimento em saúde. Em 2016, reuniu no *Value Management Office* diversas metodologias de processamento e fontes de informação interna e externa. A ideia é agregar cada vez mais valor à assistência, quer dizer, conferir mais eficácia e eficiência e o foco nos resultados em saúde. O uso das informações alavanca a geração de conhecimento e abre um amplo leque de possibilidades, sendo ainda mais relevante quando se considera o contexto atual do setor de saúde, cada vez mais pressionado pelo aumento da demanda. O processamento estatístico da informação possibilita a análise crítica – sob o ponto de vista médico e gerencial – dos atendimentos e seus resultados em comparação com referências brasileiras e internacionais para situações equivalentes, e servirá para direcionar o aperfeiçoamento das atividades de atenção ao paciente.

Um exemplo é o diagnóstico de grupos relacionados (*Diagnostic Related Groups* – DRG), metodologia que começou a ser adotada nos Estados Unidos na década de 1960 com o objetivo de apoiar o monitoramento da qualidade da assistência e do consumo de recursos hospitalares. No Einstein, a implantação começou em 2013, e em 2016, já envolvia 100% das altas médicas.

Com foco na eficiência e eficácia, o Einstein considera, na análise do próprio desempenho, os indicadores de qualidade de vida dos pacientes pós-alta, em aspectos como ocorrência de efeitos adversos, necessidade de reinternação, mobilidade e autonomia. Cerca de 20 procedimentos passam por monitoramento sistemático em diversas especialidades, como cardiologia, oncologia, ortopedia e neurologia. Também são realizados estudos comparativos sobre os desfechos de diferentes abordagens para o mesmo tipo de problema de saúde.



SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO

As unidades do Einstein estão sendo integradas por meio do Sistema de Gestão de Saúde *Cerner Millennium*, que centraliza as informações dos pacientes e confere mais rapidez e segurança à tomada de decisões. Com a tecnologia, os profissionais envolvidos têm acesso *online* a todos os registros – histórico médico, atendimentos prestados, exames, informações sobre alergias, entre outros – via *desktop*, *notebook*, *smartphone* ou *tablet*.

Para que o *Cerner Millennium* pudesse começar a operar foram necessários três anos de trabalho e um investimento da ordem de R\$ 170 milhões em tecnologia, na adaptação de processos e nas estruturas. Mais de 35 mil horas de treinamento foram realizadas para preparar o corpo clínico e os colaboradores da Sociedade a utilizarem o sistema. O Einstein é a primeira organização de saúde no Brasil a contar com tal tecnologia.



OS MELHORES RESULTADOS

[PR1]

COM FOCO NA
SEGURANÇA DOS
PACIENTES, O EINSTEIN
MANTÉM UM SISTEMA
DE GESTÃO ALINHADO
ÀS MELHORES PRÁTICAS
INTERNACIONAIS
E INVESTE NO
MONITORAMENTO
ATIVO DE RISCOS.

A gestão e vigilância de riscos na prestação de serviços de saúde integra diferentes estruturas do Einstein e considera os diversos fatores e agentes envolvidos, como o ambiente assistencial, o colaborador e o paciente. O mapeamento geral do tema se baseia em dados de monitoramento de comissões permanentes, como tecnovigilância, hemovigilância e de óbitos, entre outras. Todos os colaboradores são incentivados a reportar as situações que, na falta de uma intervenção ativa, poderiam provocar eventos adversos. Além de fortalecer a cultura da prevenção, a observação destes “Quase erros” fortalece as medidas de controle e orienta a melhoria do sistema.

O trabalho tem por base a norma ISO 31000, parâmetros e metodologias internacionais de referência. Para balizar seu próprio desempenho e orientar a melhoria da qualidade assistencial, o Einstein participa de registros internacionais de referência em diversas especialidades. Entre eles, destacam-se os registros Action e CathPCI (do *American College of Cardiology*) e STS (da *Society of Thoracic Surgeons*) na área de cardiologia e a participação da área de neonatologia na *Vermont Oxford Network*.



O PAPEL DOS PACIENTES

Iniciativas de capacitação e engajamento estimulam a participação ativa de pacientes e seus familiares na prevenção de riscos em todas as etapas da atenção à saúde. O tema conta com um fórum específico de discussão: um conselho consultivo que reúne pacientes, familiares, integrantes da diretoria, profissionais da área de gerenciamento de riscos e médicos do corpo clínico aberto. **[G4-49]**



O FOCO NA PREVENÇÃO É UM DOS DIFERENCIAIS DO SISTEMA DO EINSTEIN, E ENVOLVE A IDENTIFICAÇÃO E MONITORAMENTO DOS “QUASE ERROS”. TODOS OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A REPORTÁ-LOS, E O TEMA INTEGRA A GRADE DE TREINAMENTOS DA INSTITUIÇÃO.

SEGURANÇA DO PACIENTE	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Taxa de infecção de corrente sanguínea associada a cateter venoso central	1,03	0,69	0,50	-28%
Taxa de infecção de trato urinário associada a cateter vesical	0,91	0,63	1,00	58%
Taxa de pneumonia associada à ventilação mecânica	1,23	1,53	0,68	-56%
Taxa de infecção em cirurgia limpa	0,13	0,11	0,08	-29%
Taxa de glicemia > 250 mg/dl	12,63	12,47	12,23	-2%
Taxa de evento grave catastrófico	0,66	0,98	1,10	12%
Taxa de queda com dano grave e moderado ¹	0,68	0,84	0,81	-3%
Taxa de erro de medicação ^{1,2}	4,70	3,10	4,99	61%
Taxa de readmissão em até 30 dias	8,7%	8,8%	8,1%	-7%
Taxa de mortalidade de sepse grave/choque séptico	0,14%	0,12%	0,14%	18%
Parto Adequado: taxa de parto vaginal ³	24,0%	40,8%	42,9%	5%
Adesão ao protocolo de tromboembolismo venoso	71,3%	75,1%	81,1%	8%
Adesão ao protocolo <i>Time out</i> de cirurgia segura	76,0%	80,9%	83,9%	4%
Índice⁴	101%	89%	83%	-7%

¹ Não inclui os atendimentos no Residencial Israelita Albert Einstein.

² Considera eventos de gravidade D (com consequência para o paciente) em diante.

³ Com base no universo de gestantes atendidas sem indicação clínica de cesárea (classificação Robson I a IV).

⁴ Considera os diferentes pesos dos indicadores e o desempenho de cada um frente a meta para o período.

O Einstein é a única instituição fora dos Estados Unidos a contar com a certificação FACT nos serviços de transplante de medula óssea. O processo de recertificação é bienal e foi concluído com sucesso novamente em 2016.

Em 2016, o Centro de Simulação Realística do Einstein recebeu a acreditação da *Society for Simulation in Healthcare* (SSH), organização americana de referência especializada nas melhores práticas de treinamento e qualificação de equipes técnicas com o uso de robôs e atores em atividades práticas realizadas em ambientes semelhantes a hospitais. Apenas duas organizações de saúde na América Latina contam com a acreditação.

Acreditações e certificações

Os serviços e processos de controle do Einstein estão alinhados a padrões e normas externas de referência. Os principais são destacados a seguir.

American Association of Blood Banks (AABB): atesta a qualidade e a segurança das atividades no setor de hemoterapia.

American College of Radiology (ACR): acredita o serviço de imagem da medicina diagnóstica com foco nos equipamentos, profissionais, planos de tratamento e de registro (prontuário) e controle da qualidade. O Einstein é a única organização de saúde do Brasil a contar com a acreditação para todas as modalidades diagnósticas.

The American Society for Histocompatibility and Immunogenetics (ASHI): certifica o processo de histocompatibilidade e imunogenética do Laboratório de Patologia Clínica.

Association for Assessment and Accreditation of Laboratory Animal Care International (AaLac): atesta as boas práticas no tratamento e uso responsável de animais em testes laboratoriais do Centro de Experimentação e Treinamento em Cirurgia.

College of American Pathologists (CAP): acredita as ações de segurança do paciente e os requisitos de qualidade do laboratório da medicina diagnóstica e do setor de hemoterapia.

Foundation for the Accreditation of Cellular Therapy (FACT): atesta as boas práticas no serviço de transplante de medula óssea.

Hospital Amigo do Idoso: reconhecimento concedido pela Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo à unidade Morumbi, em razão das iniciativas de

adequação da infraestrutura, capacitação de profissionais e familiares, engajamento comunitário e estímulo à prevenção em saúde.

ISO 14001: certifica a adequação de padrões de gestão ambiental de todas as unidades próprias da Organização, exceto PECP.

Joint Commission International (JCI): verifica processos de qualidade e de segurança (ambiental, pacientes e colaboradores) do hospital (Acreditação Hospitalar) e dos programas específicos de Atenção primária, Cuidados clínicos a paciente com suspeita de acidente vascular cerebral, Atenção a pacientes com diabetes e Programa Einstein na Comunidade Paraisópolis (PECP). Engloba todas as unidades do Einstein na saúde suplementar.

ONA Nível 3: concedida pela Organização Nacional de Acreditação ao Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim, atesta a segurança, qualidade e credibilidade dos serviços de saúde.

Planetree: a unidade Morumbi conta com a designação, concedida a instituições com cuidado centrado no paciente em processos humanizados.

Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (Palc): atesta a qualidade dos serviços prestados pelo Laboratório de Patologia Clínica.

Society for Simulation in Healthcare (SSH): atesta as boas práticas do Centro de Simulação Realística no treinamento e capacitação de equipes.

Surgical Review Corporation (SRC) Accreditation Program: acreditação específica concedida ao Centro de Excelência em Cirurgia Robótica, atesta segurança, qualidade e credibilidade do serviço e de médicos-cirurgiões que atuam na cirurgia robótica.



COMPROMISSO COM O PACIENTE

O Einstein faz a gestão da satisfação dos pacientes com base nos aspectos que esse público mais valoriza na sua experiência: qualidade e segurança, comunicação e relacionamento, educação do paciente, continuidade no cuidado, desfecho clínico, consistência, agilidade e atenção aos detalhes. Para acompanhar a evolução do perfil dos consumidores de serviços de saúde, cada vez mais informados e exigentes, o Einstein investe em novos canais e ferramentas de relacionamento e contato, especialmente no formato digital.

Em 2016, foi lançado o aplicativo Meu Einstein, que permite ao paciente consultar o histórico de exames, agendar novos procedimentos e identificar a unidade Einstein mais próxima. Um sistema de alertas avisa quando os exames estão prontos e disponibiliza os laudos e imagens para que o paciente possa enviá-los diretamente ao seu médico. Oferecido de

forma gratuita na Apple Store e no Google Play no final de novembro, o Meu Einstein já computava 6 mil *downloads* nos primeiros dois meses após o lançamento.

Todos os exames realizados no Einstein são digitalizados e ficam disponíveis *online* para o paciente e seu médico em um ambiente seguro por um prazo de 20 anos. As informações podem ser acessadas via internet pelo médico até mesmo na hora do atendimento. Além da rapidez e praticidade na disponibilização, o novo sistema também amplia a quantidade de informações disponíveis para médicos e pacientes no caso de exames de imagens, pois não está sujeito às limitações de capacidade de mídia ou de impressão.

Na unidade Morumbi entrou em fase de testes o *check-in online* de exames. Nele, o paciente pode enviar antecipadamente as informações e documentos, agilizando os procedimentos de atendimento.

PERCEPÇÃO DOS CLIENTES	Satisfação ¹		Recomendação ²	
	2015	2016	2015	2016
Pronto Atendimento	85,0%	85,0%	NP	NP
Internação	94,0%	94,0%	NP	NP
Medicina diagnóstica	96,0%	95,0%	96,0%	95,0%
Consultórios médicos	93,0%	93,0%	NP	NP
Check up	93,0%	93,0%	93,0% ³	93,0% ³
Oncologia	99,0%	100%	NP	NP
Neurologia	100%	100%	95%	100%

¹ Pacientes satisfeitos e muito satisfeitos.

² Pacientes que recomendariam os serviços.

³ Refere-se ao percentual de pacientes que recomendariam que a empresa onde trabalham continuasse a oferecer o check up do Einstein aos executivos.
NP: Informação não pesquisada.



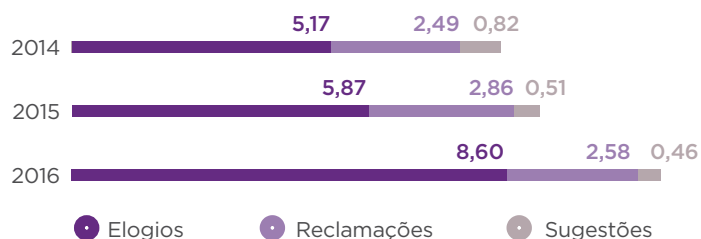
100%
DE SATISFAÇÃO ENTRE
OS PACIENTES DOS
SERVIÇOS DE ONCOLOGIA
E NEUROLOGIA



92%
DE FIDELIDADE ENTRE
OS PACIENTES DOS
SERVIÇOS DE MEDICINA
DIAGNÓSTICA¹

¹ Pacientes que respondem "definitivamente sim" ou "provavelmente sim" quando questionados se continuarão utilizando os serviços de medicina diagnóstica do Einstein.

MANIFESTAÇÕES NO SAC¹



¹ Total de manifestações registradas a cada mil passagens de pacientes. Cada paciente pode ter mais de uma passagem no período.



ALINHAMENTO

As equipes do Einstein trabalham de forma alinhada para tornar mais ágil a circulação dos pacientes pelas diferentes estruturas de atendimento, especialmente nos procedimentos de alta complexidade. Uma equipe se encarrega do acolhimento e do planejamento integrado da “navegação” dos pacientes, servindo de canal de contato direto e assegurando a excelência no atendimento. Em 2016, chegou a 99% o total de procedimentos solicitados até às 12h que foram realizados no mesmo dia.



RECONHECIMENTO

Pelo segundo ano consecutivo, o Einstein recebeu o prêmio de melhor empresa para o consumidor na categoria Saúde. A premiação é uma iniciativa da revista *Época* e do *site* Reclame Aqui e considera a percepção dos consumidores em relação ao atendimento e respeito às práticas de prestação de serviço.

Cuidados com a privacidade [PR8]

Para preservar as informações dos pacientes, o Einstein investe em sistemas de segurança da informação e na conscientização e treinamento dos colaboradores. As diretrizes sobre o tema integram uma política corporativa específica, que estabelece procedimentos para todos os colaboradores, voluntários, médicos do corpo clínico aberto, bolsistas, alunos e prestadores de serviços da Sociedade.

O treinamento para novos funcionários inclui um módulo sobre a segurança das informações, que aborda temas relacionados aos cuidados a adotar, direitos do paciente e sanções no caso de violação. O Einstein também promove capacitações periódicas para colaboradores e terceiros, incluindo procedimentos de segurança contra tentativas de fraude via *e-mail* e *phishing*.





Em 2016, mais de 6,3 mil colaboradores e terceiros passaram pelos treinamentos. Ao longo do ano, também foram desenvolvidas campanhas de conscientização para lideranças, colaboradores e terceiros nos diversos canais de comunicação com esses públicos, como boletins, *e-mail marketing*, TV corporativa, intranet e sinalização nos painéis e jornais murais das unidades.

No que se refere ao acesso aos sistemas, o Einstein mantém rígidos controles para impedir invasões, com múltiplas barreiras de proteção, além de monitorar ativamente e manter o registro de cada acesso aos sistemas.

CAPACITAÇÕES EM SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES	COLABORADORES	TERCEIROS	TOTAL
Módulo de segurança das informações – Integração profissional	2.091	456	2.547
Treinamentos periódicos – Trilha de Desenvolvimento	235	-	235
Capacitação para líderes e profissionais seniores	1.982	533	2.515
Capacitação em <i>phishing</i>			1.044
Total			6.359



GENÔMICA

O Einstein oferece um amplo portfólio de exames genômicos, comparável aos melhores centros mundiais. Alguns são desenvolvidos internamente, como os painéis BRCA 1 e BRCA 2, relacionados a câncer de mama e de ovário. Desde 2016, os pacientes e médicos que utilizam os serviços de genômica do Einstein contam com uma célula de atendimento específica, que torna mais ágil a solicitação dos exames e a interpretação dos resultados.

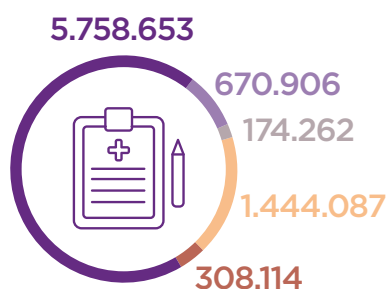
[+] Saiba mais

Painéis genômicos são exames que analisam múltiplos genes e identificam a propensão a certos problemas de saúde ou tornam mais previsível a resposta terapêutica individual, dando mais assertividade ao tratamento. A tecnologia tem o potencial de revolucionar a abordagem a saúde por meio de uma medicina personalizada.

O EINSTEIN É UM DOS LÍDERES DO SEGMENTO DE MEDICINA DIAGNÓSTICA EM QUALIDADE E VOLUME DE ATENDIMENTO. EM 2016, NA CIDADE DE SÃO PAULO, FORAM PROCESSADOS MAIS DE 8,3 MILHÕES DE EXAMES LABORATORIAIS E DE IMAGEM. DESSE TOTAL, QUASE 2,6 MILHÕES FORAM REALIZADOS NO ÂMBITO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE.

EXAMES PROCESSADOS EM 2016

Total: 8.356.022



- Saúde suplementar e privada
- Hospital Municipal M'Boi Mirim
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina
- Parceria com a Prefeitura de Mogi das Cruzes
- Outros atendimentos públicos



SEGURANÇA E PRECISÃO

O Einstein começou a utilizar em 2016 um novo aparelho de tomografia computadorizada dotado de *software* de reconstrução interativa. A tecnologia permite reduzir em até 40% a carga de radiação utilizada, diminuindo os riscos associados ao exame. O equipamento também possibilita identificar a presença e a natureza de cristais nas articulações, proporcionando diagnósticos mais precisos e não invasivos em reumatologia.

AMPLIAR O ACESSO

Cada vez que um morador do Campo Limpo ou da Vila Andrade – distritos localizados na zona sul de São Paulo – busca os serviços públicos de Saúde da Família, é um profissional do Einstein que presta o atendimento. Por meio de um convênio com a Prefeitura, a Sociedade é responsável por todas as equipes de Saúde da Família e opera praticamente todas as unidades básicas na região, onde vivem mais de 340 mil habitantes.

O convênio inclui 13 Unidades Básicas de Saúde (UBS), 3 Assistências Médicas

Ambulatoriais (AMA), 3 Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) e uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) – todos, sob a gestão e operação do Einstein, com uma equipe de quase 1,8 mil pessoas. O total de atendimentos no ano ultrapassou 3,9 milhões, sendo quase 57% nas UBS.

A atuação no SUS amplia a capacidade do Einstein de gerar valor para a sociedade, com resultados concretos para a saúde da população local. O trabalho das equipes de saúde da família, por exemplo, que visitam as casas para levar ações de

promoção, prevenção, tratamento e recuperação da saúde – como controle a pacientes crônicos, atenção a gestantes ou vacinação – cobre 75% dos domicílios. A média de cobertura na cidade é de 36%, e no Brasil, 65%. Entre as gestantes acompanhadas nas unidades, 82,9% fazem o pré-natal completo (com pelo menos 7 consultas), resultado superior à meta definida pela Prefeitura, de 75%. A cobertura vacinal de bebês também é alta: 97,4% das crianças menores de um ano recebem em dia todas as vacinas definidas pelo calendário nacional.



ATUAÇÃO SOCIAL

R\$ 273,9 milhões

NO ÂMBITO DO PROGRAMA
DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DO
SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE
(PROADI-SUS)¹

R\$ 188,6 milhões

VIA PARCERIAS PÚBLICAS²

R\$ 60,9 milhões

DE INVESTIMENTO PRÓPRIO
NA COMUNIDADE³

¹ Contrapartida.

² Prestação de contas à Prefeitura de São Paulo.

³ Residencial Israelita Albert Einstein e Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP).



PARCERIA COM A PREFEITURA DE SÃO PAULO - 2016

NO ANEXO

Gestão e operação de
20 UNIDADES
DE SAÚDE

1.798
COLABORADORES

2.224.298
ATENDIMENTOS NAS UBSs

75%
DOS DOMICÍLIOS
da área de abrangência
das UBS são cobertos
pela estratégia de
Saúde da Família

97,4%
DAS CRIANÇAS
menores de um
ano estão com
o calendário de
vacinação em dia

759.157
ATENDIMENTOS NAS AMAs

23.342
ATENDIMENTOS NOS CAPSs

82,9%
DAS GESTANTES
fazem o pré-natal completo

923.553
ATENDIMENTOS NA UPA



CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

Além de conferir capilaridade à atenção em saúde do Einstein, a parceria com a Prefeitura de São Paulo desempenha um papel importante nas iniciativas de formação médica. Diversos programas de residência médica do Einstein têm nas UBS e no Hospital Municipal M'Boi Mirim um dos locais de atuação prática dos médicos em formação. Saúde da família e comunidade, ginecologia e obstetrícia, imagem, pediatria, terapia intensiva e anestesia são alguns deles. As unidades também sediam atividades voltadas aos alunos de graduação em medicina do Einstein.





ATENDIMENTO HOSPITALAR

Além de gerir e operar unidades do nível primário e secundário da atenção em saúde do SUS, o Einstein opera dois hospitais públicos da cidade: o Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsh - M'Boi Mirim, em associação com o Centro de Estudos e Pesquisas Dr. João Amorim (CEJAM), e o Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, dentro do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (PROADI-SUS).



HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM - 2016

[NO ANEXO](#)

UM DOS DEZ
**melhores
hospitais
públicos**
do País, segundo a
Organização Nacional
de Acreditação (ONA)

240
LEITOS

102,7 mil
PACIENTES-DIA¹

Atende uma microrregião
onde vivem
750 mil
PESSOAS

¹ Somatória dos pacientes internados ao final de cada dia.



HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA - 2016

[NO ANEXO](#)

270
LEITOS

42 mil
PACIENTES-DIA¹

Atende uma microrregião
onde vivem
700 mil
PESSOAS

1.005
COLABORADORES

¹ Somatória dos pacientes internados ao final de cada dia.



PROGRAMA DE TRANSPLANTES

O Programa Einstein de Transplantes é o resultado de uma parceria estabelecida em 2002 com o Ministério da Saúde e oferece assistência multiprofissional especializada aos pacientes desde a avaliação inicial até o pós-operatório. A Sociedade realiza transplantes de fígado, rim, pâncreas-rim, coração, pulmão, intestino e multivisceral. A partir do segundo semestre de 2016, as cirurgias de transplante de rim e fígado passaram a ser realizadas no Hospital Municipal Vila Santa Catarina. Elas correspondem a 86,4% dos transplantes. Os transplantes de pulmão e coração (13,6% do total), são realizados na unidade Morumbi.

De 2002 a 2016, o Einstein realizou quase 3,4 mil transplantes, 92,9% pelo SUS.

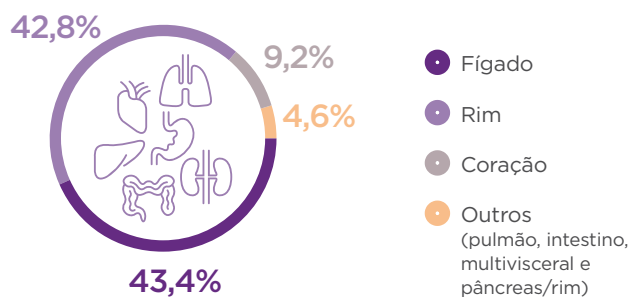
NO ANEXO

PROGRAMA INTEGRADO DE TRANSPLANTES	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Pacientes em acompanhamento (em 31 de dezembro)	3.265	3.913	4.125	5,4%
Consultas ambulatoriais	28.535	27.733	25.257	-8,9%
Internações	1.301	1.466	1.114	-24,0%

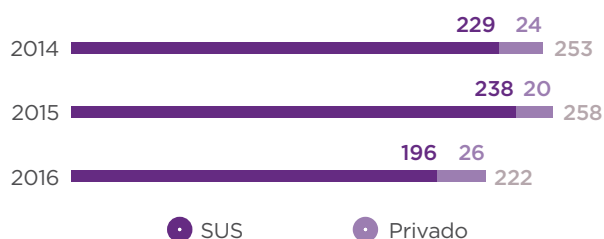


TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS

Total: 196



TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS



MEDICINA DO FUTURO

Um esforço sistemático de colaboração com agentes externos – empresas de diferentes portes e universidades – e de produção interna impulsiona a inovação do Einstein com foco no desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologias. O objetivo final é gerar soluções aplicáveis e de impacto efetivo na qualidade da atenção em saúde no Einstein e em todo o setor. O trabalho abrange desde a revisão dos modelos de assistência e relacionamento com a aplicação de recursos tecnológicos de uso comum, como acontece, por exemplo, nos serviços de Telemedicina, até o desenvolvimento de tecnologias disruptivas que aliam conhecimentos de matemática, física, computação e das diversas áreas da engenharia a temas e desafios de biologia e medicina.

No campo empresarial, as iniciativas de colaboração envolvem *startups* (empresas embrionárias) e organizações de forte base tecnológica – como Samsung e Microsoft – e da área de saúde – como Philips e GE –, entre outras. Entre os parceiros da área acadêmica, destacam-se a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), o Instituto

Tecnológico da Aeronáutica (ITA), o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) e as universidades federais de Alfenas (UNIFAL-MG) e do ABC (UFABC) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Internamente, os trabalhos são capitaneados por duas estruturas. Uma delas é o *Innovation Lab*, que reúne engenheiros eletrônicos, mecatrônicos, da computação, cientistas da computação, *designers* e arquitetos de informação que desenvolvem novos produtos de base tecnológica voltados à saúde. A outra é o Centro de Inovação Tecnológica (CIT), que dá suporte às iniciativas das diversas áreas da Organização na criação de soluções inovadoras e busca ativamente fontes de financiamento externo para os projetos.

O esforço coordenado vem consolidando o Einstein como um destaque de inovação na área de saúde, e diversas iniciativas da Organização já estão em uso, lançadas no mercado ou em processo de licenciamento de patentes. A expectativa é que os produtos inovadores ganhem escala e relevância na geração de resultados e na melhoria da saúde.



PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO

- Mobilidade
- Gestão hospitalar
- Dosagem de medicamentos
- Inteligência artificial (*machine learning*)
- Processamento de linguagem natural



7 mil
atendimentos
FORAM REALIZADOS PELOS
SERVIÇOS DE TELEMEDICINA
DO EINSTEIN EM 2016



TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

ALIAM CONHECIMENTOS
DAS CIÊNCIAS EXATAS
E BIOLÓGICAS
EM FAVOR DA SAÚDE



GRANDES EMPRESAS, STARTUPS E UNIVERSIDADES

INTEGRAM A REDE DE
PARCERIAS PARA INOVAÇÃO

Diversos projetos de inovação do Einstein já são realidade para milhares de pacientes e profissionais de saúde. Conheça alguns deles.

Telemedicina: propõe uma evolução na interação médico-paciente de forma a possibilitar modelos de atendimento não centrados exclusivamente na atenção hospitalar presencial. De 2014 para 2016, o total anual de atendimentos cresceu de mil para mais de 7 mil. A expectativa é alcançar 40 mil atendimentos até o final de 2017.

Uma das modalidades é o programa de segunda opinião e suporte à tomada de decisão em serviços de urgência, ambulatoriais, hospitais, escolas e locais remotos, como plataformas de petróleo. Também são realizadas visitas horizontais em UTIs, nas quais um intensivista do Einstein faz o acompanhamento diário dos casos com o objetivo de uniformizar condutas e protocolos. A ação tem se mostrado eficaz na redução da mortalidade nessas unidades. Na área de Teleneurologia, a Instituição presta consultoria a profissionais localizados em diversas regiões do Brasil (*ver quadro*).

Outros serviços de telemedicina oferecidos são:

- **Einstein Cuida Diabetes:** uma enfermeira acompanha o paciente durante três meses e, quando necessário, o encaminha para outras especialidades como nutrição, psicologia e orientação física. Caso o paciente não seja acompanhado por um médico regularmente, o

Einstein pode oferecer também um profissional especializado. Além da atenção dos especialistas, o programa inclui ferramentas para estimular o processo educacional para a convivência com a doença e o autocuidado;

- **Tele Baby Care:** trata-se de uma consultoria realizada por uma enfermeira especialista materno-infantil para orientar os primeiros dias de adaptação do bebê em casa. O atendimento é feito por teleconferência e cobre temas como amamentação, segurança no banho, troca de fralda e higienização do coto umbilical;
- **Telecessação do tabagismo:** teleconferências oferecem suporte a quem tenta parar de fumar. O programa, que dura três meses, é coordenado por psiquiatras e psicólogos e envolve consultas presenciais e à distância;
- **Reeducação Alimentar #PraVocê:** programa educacional e motivacional que valoriza a alimentação como tratamento inicial da obesidade por meio mudança de comportamento e estilo de vida. O atendimento nutricional é individualizado, realizado e acompanhado por uma equipe de nutricionistas especialistas;
- **Tele Opinião Especializada:** torna acessível aos pacientes, independentemente de distâncias físicas a especialista em temas de diagnóstico e tratamento, ampliando o alcance de uma prática importante e bastante difundida no setor de saúde.



ENCURTAR DISTÂNCIAS

A Teleneurologia do Einstein teve início em abril de 2012, no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (PROADI-SUS), com o atendimento ao Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsh – M'Boi Mirim. A ideia era oferecer mais segurança e assertividade à atuação dos profissionais em unidades que não contam com a presença física de um médico neurologista. Em 2016, foram mais de 7 mil atendimentos em 27 unidades – entre Unidades de Pronto Atendimento (UPA), hospitais, escolas e empresas – de 14 estados. Em muitos casos, o serviço possibilitou a realização de exames clínicos especializados que não seriam possíveis sem a orientação do especialista, tornando mais ágil o diagnóstico. Além de dar suporte aos médicos durante as consultas, os teleneurologistas também orientam a realização de procedimentos. Em 2016, a equipe guiou o atendimento de emergência a uma paciente após Acidente Vascular Cerebral (AVC) no Hospital Municipal M'Boi Mirim, acompanhando a realização da trombólise por meio de uma câmera instalada na sala cirúrgica.

Aplicativo Einstein Vacinas:

auxilia no gerenciamento da carteira de vacinação, com alertas e informações georreferenciadas de locais de vacinação para que o usuário mantenha atualizado seu calendário de imunização e da sua família. Também oferece informações sobre cada vacina e dicas das necessidades de vacinação em viagens.

Aplicativo Escala Médica:

otimiza a criação e gerenciamento de escalas médicas com confiabilidade e em tempo real. O gestor responsável cria e divulga a escala de sua equipe por meio de plataforma *online*; os médicos acessam as informações no celular e podem gerenciar a agenda e fazer trocas de plantões diretamente no aplicativo.



NOVOS TRATAMENTOS

O Einstein participa de diferentes iniciativas para a inovação na abordagem oncológica, envolvendo instituições de referência mundial, como o MD Anderson *Cancer Center*, grandes empresas farmacêuticas e *startups* (empresas embrionárias de tecnologia). Um dos focos mais promissores de desenvolvimento é a terapia celular, que consiste no uso do sistema imunológico do próprio doente para combater o câncer de forma personalizada.

[+] Saiba mais

As células modificadas para assumir outras funções vêm sendo apelidadas de quiméricas, em referência à Quimera, uma criatura mitológica híbrida que tem corpo de cabra, cabeça de leão e cauda de serpente.

MEDICINA PERSONALIZADA

O primeiro *software* brasileiro que automatiza uma parte da análise de dados de sequenciamento genômico – mapeamento de genes para aplicação em medicina personalizada – surgiu da parceria do Einstein com *startups* de tecnologia. O *Variant Tools*, que analisa informações do sequenciamento viral, foi lançado em 2016 e já está disponível comercialmente para uso por laboratórios e serviços de saúde.

EDUCAÇÃO EM SAÚDE

O Einstein oferece atividades de educação e formação em saúde por meio de um amplo portfólio de cursos técnicos de graduação, especialização – pós-graduação *lato sensu*, mestrado – pós-graduação *stricto sensu* e residências médicas e multi-profissionais, além de cursos de atualização, eventos e programas *in company*.

Entre as atividades de 2016, destaca-se o início das aulas de graduação em medicina. Com um currículo alinhado ao modelo de governança *Triple Aim*, o curso alia conhecimento técnico e de gestão com o objetivo de preparar lideranças médicas para a saúde do futuro. Desde o início, os alunos têm contato com

a realidade do atendimento em saúde e da interface com outros aspectos da prática assistencial.

A partir da experiência bem-sucedida do curso de medicina, a abordagem integrada e com foco na aprendizagem foi aplicada também na graduação em enfermagem da Sociedade, que tem mais de 25 anos.

Visando a melhoria da qualidade da formação dos médicos que se preparam para entrar no mercado de trabalho, o Einstein realiza cursos de capacitação à distância em parceria com o Conselho Regional de Medicina de São Paulo (CREMESP).



DESTAQUES NA CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO

NO ANEXO

Início do curso de
graduação em medicina:

100
ALUNOS

10,3 mil

PROFISSIONAIS TREINADOS
no Centro de Simulação
Realística

3,5 mil

PARTICIPANTES
de cursos à distância –
AUMENTO DE
60% em relação
a 2015

INAUGURAÇÃO
DA UNIDADE EM

Belo Horizonte

12,5 mil

PARTICIPANTES
em eventos científicos

3,7 mil

ALUNOS
de pós-graduação





Em 2016, foram oito cursos, de 30 horas cada, com atendimento a 641 graduandos que se preparavam para prestar o exame do Conselho ou recém-formados que fizeram o curso para atualização profissional.

O ano também foi marcado por avanços no planejamento e na garantia de qualidade das atividades com a criação de uma estrutura específica para os temas de natureza acadêmica. O esforço acontece em paralelo com a gestão da satisfação dos alunos, realizada de forma sistemática por meio de pesquisas de percepção em todos os cursos ministrados. O monitoramento é contínuo e orienta os planos e ações de aperfeiçoamento dos programas.

Cursos *in company*

Por meio de cursos *in company*, o Einstein leva formação de qualidade customizada às necessidades de organizações de saúde de diversas regiões do País. Dentre as iniciativas realizadas em 2016, estão os cursos de pós-graduação em gestão da qualidade e gerontologia e o apoio à criação de um programa de residência médica em Brusque, Santa Catarina. Além de capacitar os profissionais, os cursos alavancam iniciativas de melhoria a partir de projetos elaborados pelos alunos. Na Santa Casa

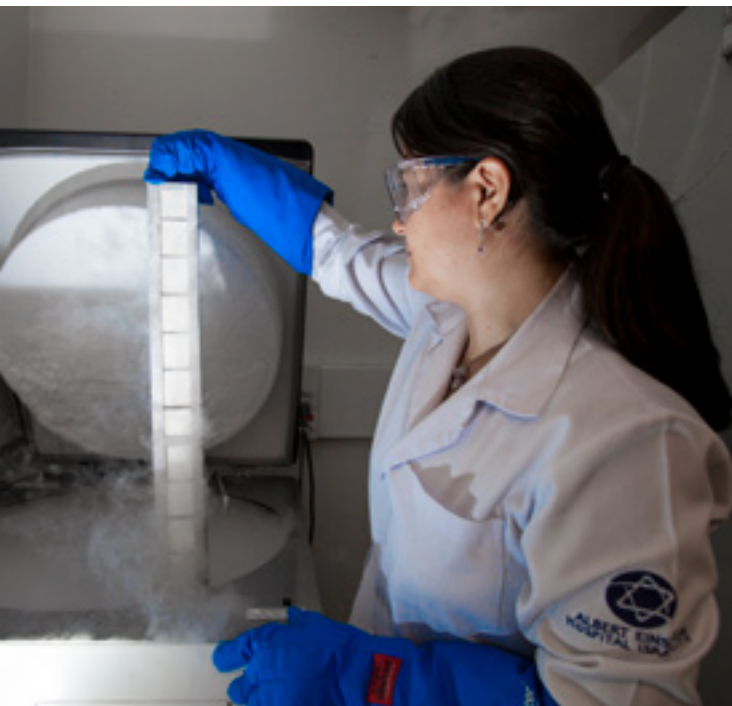
de Maceió, por exemplo, os projetos de conclusão do curso de pós-graduação em gestão da qualidade serviram de base para a revisão do fluxo de pacientes no setor de oncologia, com aumento de 40% da disponibilidade dos leitos.

Para 2017, o atendimento *in company* será ampliado com sete novos cursos nos Estados de São Paulo, Alagoas, Pará, Piauí e Paraná. Um dos destaques do portfólio será a pós-graduação na metodologia de *Lean Six Sigma*, com duas turmas voltadas à gestão da qualidade e melhoria contínua.

Ampliação e melhoria

Em 2016 começou a funcionar a unidade de Ensino em Belo Horizonte, a segunda a oferecer cursos de atualização e de pós-graduação do Einstein fora de São Paulo. Em 2015, havia sido inaugurada uma unidade no Rio de Janeiro.

Para 2017, está programada a mudança de endereço de uma das unidades em São Paulo. O novo imóvel tem o triplo da área atual e está sendo reformado para oferecer mais conforto aos alunos e ampliar o atendimento. O Einstein obteve aprovação do Ministério da Educação para dobrar a capacidade anual do curso de graduação em enfermagem a partir de 2018.



Construção conjunta

Em uma extensa agenda de encontros, congressos e seminários, o Einstein promove o debate sobre desafios e tendências mundiais do setor de saúde. As atividades contaram com mais de 12,5 mil participações em 2016. Entre os eventos, destacam-se:

- 2º Fórum Latino-Americano de Qualidade e Segurança, realizado na Cidade do México, em parceria com o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) para difusão do modelo de governança *Triple Aim*. Mais de 330 profissionais participaram das discussões;
- 3º Fórum Medicina do Amanhã, que estimula a troca de informações sobre temas que afetam a sustentabilidade do setor de saúde. A programação incluiu o 3º Simpósio Internacional de Medicina de Precisão, dedicado à patologia molecular e;
- 3º Fórum de Líderes do Setor da Saúde, voltado ao debate do papel das instituições de saúde e à análise de práticas e desafios atuais do setor no País.



INOVAÇÃO

O que pode acontecer quando estudantes de administração, ciências econômicas, enfermagem, engenharias (mecânica, mecatrônica e da computação) e medicina unem seus conhecimentos e sua abordagem de mundo para tentar resolver um problema? Essa foi a premissa do 1º *Hackathon* organizado pelo Einstein em parceria com o Insper.

Mais de 70 alunos das duas instituições participaram da iniciativa, e durante todo um dia trabalharam de forma integrada em equipes para criar propostas de soluções a desafios identificados na comunidade de Paraísopolis, em São Paulo. Para se prepararem para a atividade, eles conheceram as estruturas de saúde locais, receberam informações dos profissionais que atuam no Programa Einstein na Comunidade de Paraísopolis (PECP) e participaram de oficinas de gestão da inovação.

Entre os projetos propostos, destacam-se dois aplicativos. O primeiro visa coordenar a agenda de trabalho das mães que atuam como diaristas de modo a permitir que elas se revezem no cuidado às crianças do grupo nos dias de folga. O outro tem foco na divulgação de um guia integrado das atividades culturais promovidas pelas diversas organizações não governamentais que atuam na comunidade.

[+] Saiba mais

Hackathon: quando surgiu, o termo era restrito ao campo da programação de computadores, mas atualmente vem sendo usado para designar esforços colaborativos e multidisciplinares para a busca de soluções a determinado problema, com uma grande maratona de inovação.



EM BUSCA DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA

A pesquisa científica é um importante pilar da geração de conhecimento e da busca pela excelência na atenção em saúde no Einstein. O trabalho movimenta diversas áreas da Instituição e conta com a participação de pesquisadores contratados, mestrandos e doutorandos do próprio Einstein e de outras instituições e integrantes de programas de pós-doutorado, totalizando mais de 500 profissionais.

Toda a produção é pautada por critérios rígidos de qualidade e alinhada a padrões internacionais

de ética e integridade científica. Em 2016, os mecanismos internos de *compliance* foram reforçados, com o início dos trabalhos do Comitê de Integridade Científica. O Comitê é responsável pela auditoria de projetos em andamento com mais de 50% dos dados coletados ou já concluídos, publicados nos últimos três anos ou que ainda não foram divulgados. Quando necessário, participam das análises profissionais externos, convidados pelo Comitê.

Também foi criada uma política institucional específica para

caracterizar casos de má conduta profissional em pesquisa. O novo documento complementa o conjunto de normas e diretrizes internas que já estavam em vigor, como o Termo de Confidencialidade, a Declaração de Ética, a Política de Autoria e a Política de Boas Práticas em Pesquisa. Todos os documentos foram incorporados ao portal eletrônico da área de Pesquisa, que foi reformulado e ganhou novas funcionalidades e orientações para facilitar o trabalho dos pesquisadores.



DESTAQUES 2016

1.340
citações

EM PERIÓDICOS CIENTÍFICOS
dos artigos publicados por
pesquisadores do Einstein;
aumento de 66,5%
em relação a 2015

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
envelhecimento

Especialidades:

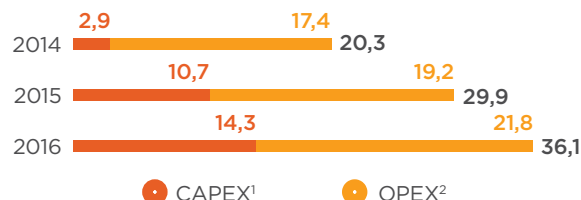
cardiologia, endocrinologia, ginecologia,
imunologia, infectologia, hepatologia, ortopedia
e reumatologia, nefrologia, neurologia,
oftalmologia e oncologia

FINANCIAMENTOS

Apesar das dificuldades do atual cenário econômico, a qualidade dos projetos desenvolvidos e o suporte estruturado oferecido pelo Núcleo de Apoio ao Pesquisador facilitaram o acesso a oportunidades de financiamento. O MD Anderson Cancer Center, a Universidade de Ohio, a *Cleveland Clinic* e Instituto Weizmann da Ciência (de Israel) são algumas das organizações internacionais de referência em pesquisa com as quais o Einstein colabora.

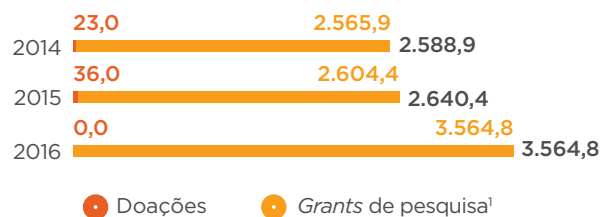


RECURSO INTERNO INVESTIDO EM PESQUISA (R\$ MILHÃO)



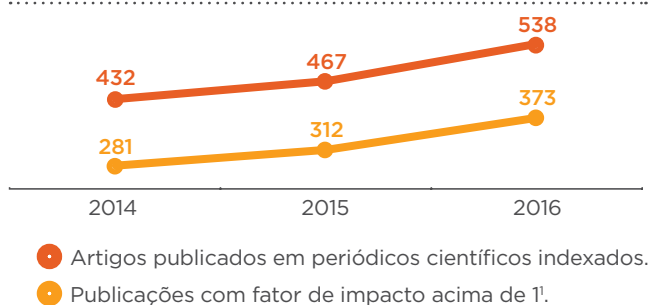
¹ Investimento em bens de capital, inclui aquisição de equipamentos específicos para a atividade de pesquisa científica, além de obras e adequação de instalações.
² Refere-se ao custo associado à manutenção dos equipamentos e aos gastos de consumíveis, além de mão de obra qualificada e outras despesas operacionais necessários para a atividade de pesquisa científica.

RECURSOS EXTERNOS CAPTADOS PARA A PESQUISA (R\$ MIL)



¹ Os valores referem-se exclusivamente aos projetos de pesquisa financiados por agências de fomento e/ou empresas por meio de processos competitivos ou submetidos à avaliação por pares. Não contempla estudos clínicos patrocinados pela indústria farmacêutica.

NÚMERO DE ARTIGOS PUBLICADOS PELOS PESQUISADORES DO EINSTEIN

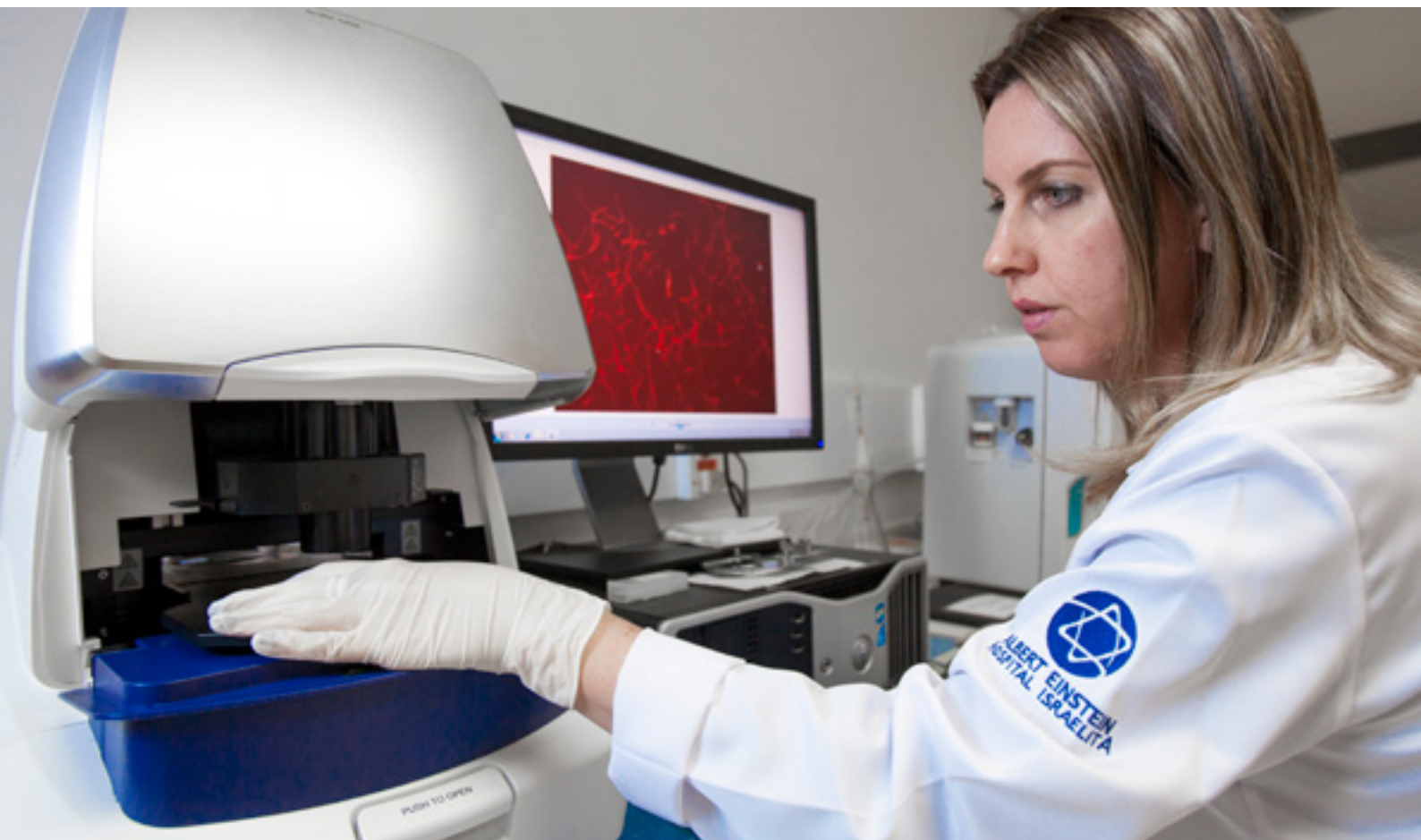


¹ O fator de impacto representa a média de citações, em trabalhos ou artigos científicos, de conteúdos publicados por um periódico. O cálculo é feito anualmente com base nas publicações dos dois anos anteriores, seguindo a fórmula: total de citações obtidas no ano dividido pelo total de artigos publicados pelo periódico nos dois anos anteriores.



EXCELÊNCIA

Em 2016, o Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein (IIEP) tornou-se a primeira instituição de pesquisa na América do Sul a receber a acreditação da Associação para o Credenciamento de Programas de Proteção à Pesquisa Humana (AAHRPP na sigla em inglês). O processo envolveu diversas etapas de análise dos padrões de ética, qualidade e mecanismos de proteção aos sujeitos em pesquisas com seres humanos colocados em prática pelo IIEP, o Comitê de Ética, a equipe de pesquisadores e a Sociedade.



COMBATE A EPIDEMIAS

O atendimento emergencial de casos de dengue em São Paulo, com o teste rápido da doença, triagem, hidratação e tratamento dos pacientes, realizado durante a epidemia de 2015, foi o ponto de partida para a execução de um projeto de pesquisa sobre as fases agudas de dengue, zika e chikungunya, transmitidas pelo mosquito *Aedes aegypti*. Desde setembro de 2016, o Einstein coleta amostras de sangue e dados clínicos de todos os pacientes que apresentam sintomas. A análise das informações está sendo realizada em parceria com a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

Em paralelo à pesquisa, o Einstein também se preparou para reforçar o atendimento durante os meses de verão, a partir da previsão de uma nova onda epidêmica. O Einstein continua a oferecer os testes rápidos de diagnóstico, desenvolvidos internamente, e promover o tratamento e acompanhamento de todos os casos. No caso das gestantes, é feito o acompanhamento pré-natal de risco até o nascimento do bebê.



COMPARTILHAR CONHECIMENTOS

Organizações de saúde públicas e privadas de diversas regiões do Brasil contam com a consultoria do Einstein em projetos de gestão de tecnologia médica, atenção ao idoso, implantação de unidades de serviços assistenciais, hotelaria hospitalar, acessibilidade, telemedicina e processos de acreditação e certificação, entre outros. Em iniciativas sistematizadas de diagnóstico e compartilhamento de conhecimentos técnicos e gerenciais, o Einstein visa propiciar avanços e elevar a qualidade dos serviços.

Um dos destaques da atuação em 2016 foi o programa de eficiência operacional baseado na metodologia *Lean Six Sigma*, e aplicado à revisão de processos selecionados ou à instalação de escritórios para a gestão da

melhoria contínua. O aprendizado interno do Einstein em projetos como o Fluxo do Paciente (*ver box na página 59*) e Conta Certa, de monitoramento do uso de recursos para garantir maior precisão no faturamento, serviu para alavancar ganhos de eficiência em outras instituições. Ao longo do ano, também ganharam força as ações de desenho operacional de empreendimentos novos ou em fase de reposicionamento organizacional, com a consultoria desde a avaliação do projeto arquitetônico e da definição da estrutura física e organizacional até o início da operação.

O trabalho é realizado pelos colaboradores do Einstein e médicos do corpo clínico, que recebem capacitação para atuar como consultores. Em

2016, cerca de 50 profissionais – entre médicos, enfermeiros, farmacêuticos, psicólogos e gestores – atuaram em 25 projetos em 13 cidades brasileiras. Com a consolidação do serviço de consultoria nos últimos anos e o crescimento da demanda, começou a ser instituída em 2016 uma trilha de desenvolvimento específica para dar suporte ao desenvolvimento dos interessados para adequar seu conhecimento especializado às consultorias prestadas.

A partir de 2017, o Einstein planeja oferecer projetos na área de gestão hospitalar para instituições privadas. A ideia é capilarizar o sistema de saúde Einstein em situações definidas caso a caso e aplicar seus padrões de excelência a outras organizações.

PLANETREE

O Einstein conta com a Designação *Planetree* e é o representante brasileiro dessa organização sem fins lucrativos que visa promover o cuidado centrado no paciente. A rede atua no Canadá, Japão, Holanda, Dinamarca, França e Brasil e reconhece formalmente as instituições de saúde com processos humanizados, baseados em padrões e evidências. Em 2016, após um preparo de quase três anos, o Hospital Mãe de Deus, de Porto Alegre (RS), foi a primeira organização apoiada pelo Einstein a conquistar a Designação *Planetree*.



AUMENTAR A CAPACIDADE SEM AMPLIAR A ESTRUTURA

No Hospital Santa Rosa, em Cuiabá (MS), o Einstein desenvolveu um projeto de consultoria visando ganho de produtividade e otimização da capacidade instalada. Em 2015, começaram a ser mapeados os principais processos relacionados à assistência do paciente, com a identificação de 52 propostas de melhoria. Ao longo de 2016, foram revisados 32 processos. Para o monitoramento dos avanços, o hospital adotou 43 indicadores periódicos.

O conhecimento desenvolvido internamente com o programa Fluxo do Paciente foi aplicado às rotinas do hospital, com o seguinte resultados:

REDUÇÃO DE

12%

no tempo médio de permanência geral do hospital

CRESCIMENTO DE

18%

no número de saídas hospitalares

ELEVAÇÃO DE

11%

no volume total de atendimentos no Pronto Atendimento

AUMENTO DE

10%

no volume de procedimentos cirúrgicos

Ganho incremental correspondente a

13 LEITOS

DESENVOLVER A COMUNIDADE

Os preceitos judaicos que inspiraram a fundação do Einstein – *mitzvá* (boas ações), *refuá* (saúde), *chinuch* (educação) e *tsedaká* (justiça social) – são a base das suas iniciativas de filantropia e desenvolvimento social e norteiam o relacionamento com as comunidades nas quais atua.

Desde 1998, no Centro de Promoção e Atenção à Saúde (CPAS), o Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP) atua nas áreas de educação, serviço social, esportes e arte e comunicação com o objetivo de elevar a qualidade de vida da população e reduzir riscos relacionados às condições locais. Paraisópolis está situada na zona Sul de São Paulo e concentra cerca de 50 mil habitantes*.

É caracterizada por crises de vulnerabilidade social, condições precárias de habitação e infraestrutura e um baixo perfil de renda.

O trabalho do PECP parte de uma abordagem integrada de saúde e educação e envolve oficinas de artes plásticas, dança, música, teatro e jornal comunitário, formação para a cidadania, articulação comunitária, atividades esportivas, conscientização e educação de gestantes e mães e orientação vocacional de jovens. Em 2016, mais de 5,1 mil pessoas foram beneficiadas em um total de 153,8 mil atendimentos socioeducativos.

* Fonte: Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).



418,7 mil

atendimentos

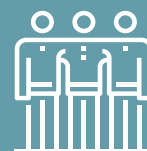
REALIZADOS PELO
DEPARTAMENTO DE
VOLUNTÁRIOS
DO EINSTEIN



R\$ 3,6 milhões

**de recursos financeiros,
materiais e
equipamentos**

DOADOS A
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



153,8 mil

atendimentos

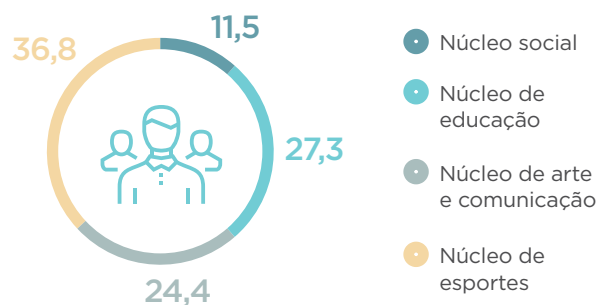
REALIZADOS PELO
PROGRAMA EINSTEIN
NA COMUNIDADE DE
PARAISÓPOLIS

Com foco no fortalecimento local e na geração de oportunidades de emprego e renda, o Einstein também oferece cursos de inclusão digital e profissionalizantes nas áreas de gastronomia, corte e costura, manicure, cabeleireiro, maquiagem e *design* de sobrancelhas e desenvolve parcerias com outras instituições para facilitar a inserção dos beneficiados no mercado de trabalho.

Em 2016, quase mil moradores locais participaram da Semana da Cidadania, realizada em conjunto com o Centro de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo (CATE) da Prefeitura de São Paulo. Tiveram início no ano os cursos de gestão de negócios, realizados em parceria com a Aliança Empreendedora para fomentar o empreendedorismo local e a atividade econômica.

CPAS EM 2016 (%)

Total: 153.841 atendimentos



SEMANA DA CIDADANIA

999
BENEFICIADOS

347
INSCRITOS
em serviços de
intermediação
de mão-de-obra

227 ENCAMINHADOS
PARA VAGAS
oferecidas por oito empresas apoiadoras
do projeto (entre elas, o Einstein,
que fez a contratação de

59 PROFISSIONAIS
em processo seletivo)

RECRUTAMENTO LOCAL

A operação do Einstein nos diversos bairros também amplia as oportunidades de trabalho da comunidade. Quase 200 empregos foram gerados na região do Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho.

Na região do Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim, foram mais de 700.





ASSISTÊNCIA E DOAÇÕES

Para atender idosos que não têm acesso a planos de saúde, o Einstein atua em parceria com União Brasileira Israelita de Bem-Estar Social (Unibes) e mantém uma rede de assistência médico-hospitalar que beneficia cerca de mil pessoas por meio do **Programa Einstein na Comunidade Judaica**.

No **Residencial Israelita Albert Einstein**, oferece um lar substituto a idosos mais dependentes e que não têm condições de se manter nas suas próprias casas. Hoje, são 141 residentes, dos quais 99 são atendidos gratuitamente.

O Einstein também apoia entidades sem fins lucrativos com a doação de recursos financeiros, materiais e equipamentos. Em 2016, 22 organizações foram beneficiadas com um total de R\$ 3,6 milhões. São elas: Associação Beneficente de Coleta de Sangue (Colsan), Associação de Integração Social de Itajubá/Faculdade de Medicina, Associação Petrolinense de Amparo à Maternidade e à Infância (Apami), Autarquia Hospitalar Municipal (AHM), Centro de Estudos de Pesquisas Dr. João Amorim (CEJAM)/Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim, Fundação ABC, Fundação Hospitalar Municipal Getúlio Vargas (FHGV), Irmandade Hospital Francisco Rosa Santa Casa de Misericórdia (HFR), Hospital Serra Negra, Santa Casa de São Paulo, Santa Casa de Guariba, Santa Casa Tietê, Secretaria Municipal de Saúde do Município de São Paulo (SMS), Sociedade Santos Mártires, TEMYAD, União Brasileiro-Israelita do Bem-Estar Social (Unibes), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Universidade de São Paulo (USP).



TRABALHO VOLUNTÁRIO

O compromisso com a excelência caracteriza a atuação do Departamento de Voluntários do Einstein, que mobiliza mais de 500 pessoas em ações de apoio a pacientes e acompanhantes, atividades lúdicas, de lazer e entretenimento e campanhas de arrecadação e distribuição de doações. Desde 2002, o sistema de gestão da qualidade do Departamento é certificado pela norma ISO 9001, que orienta a melhoria contínua das ações. Em 2016, quase 85% dos voluntários participaram de cursos de reciclagem de conhecimentos. Ano a ano, a equipe amplia o atendimento prestado e assegura a cobertura integral dos plantões programados.

A atuação voluntária no Einstein teve início junto com a sua fundação, em 1955. O trabalho abrange 65 setores da Instituição nas unidades Alphaville, Morumbi, Paraisópolis, Perdizes, Vila Mariana e nos hospitais municipais Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim e Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. Em 2016 foram quase 418,7 mil atendimentos, o que representou um aumento de 6,1% em relação a 2015.

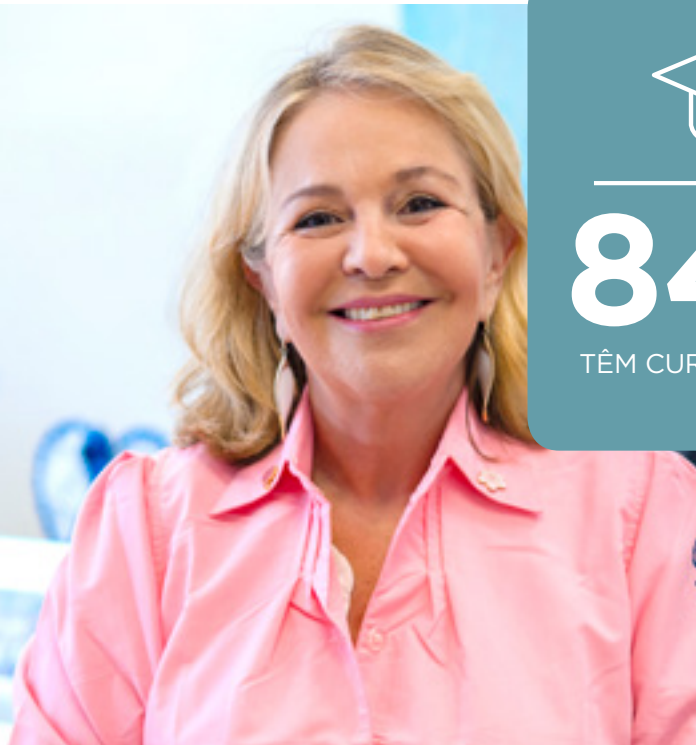


DESTAQUES 2016

R\$ 2,5 milhões
INVESTIDOS EM INICIATIVAS
ASSISTENCIAIS E DE SUPORTE

Alguns exemplos:

- Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (reforma, doação de cestas básicas, alimentos e brinquedos, doação de próteses e órteses, cursos profissionalizantes, atividades culturais e esportivas);
- Contação de histórias para idosos e crianças internadas;
- Doação de roupas, artigos de higiene para pacientes internados nos hospitais municipais atendidos pelo Einstein;
- Doação de televisores e aparelhos de DVD para o Hospital Municipal Vila Santa Catarina.

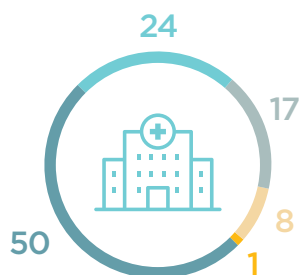


Telma Sobolh, presidente do Departamento de Voluntários da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein



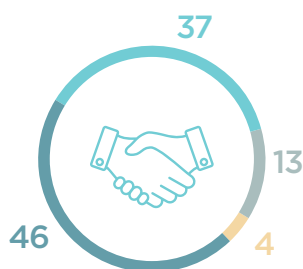
PERFIL DOS VOLUNTÁRIOS

DISTRIBUIÇÃO POR UNIDADE (%)



- Morumbi, Perdizes e Alphaville
- Paraisópolis
- Residencial Israelita Albert Einstein
- Hospital Municipal M'Boi Mirim
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina

TEMPO DE RELACIONAMENTO (%)



- Até 2 anos
- De 3 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Acima de 21 anos

FAIXA ETÁRIA (%)



- De 21 a 40 anos
- De 41 a 60 anos
- Acima de 61 anos



AMIGO H

Por meio da organização Amigos da Oncologia e Hematologia (AMIGO H), criada em 2012, o Einstein direciona esforços voluntários da sociedade civil com o objetivo de viabilizar projetos assistenciais, de conscientização e pesquisa nas áreas de oncologia e hematologia. O trabalho se realiza em duas frentes: captação de recursos, por meio de eventos e campanhas de arrecadação, e seleção de projetos provenientes de organizações sociais e instituições públicas.

A seleção fica sob a responsabilidade de um comitê formado por especialistas de diversas regiões do Brasil. Em 2017, o investimento em projetos será de pelo menos R\$ 1 milhão.

Desde o início dos trabalhos, o AMIGO H já apoiou mais de 20 projetos nas áreas de câncer hepático, cervical, de pulmão, de mama e de próstata, leucemias, linfomas e tromboembolismo venoso, entre outras.



Ida Sztamfater, presidente da AMIGO H.



CUIDADO INTEGRAL

A atenção à saúde dos colaboradores segue os princípios *Triple Aim do Institute for Healthcare Improvement* (IHI) e um enfoque integrado de promoção, prevenção, diagnóstico e tratamento. O principal avanço, em 2016, foi a criação da primeira clínica ambulatorial dentro do Sistema Einstein de Saúde, que visa oferecer serviços ajustados às diferentes necessidades e evitar o modelo de atenção excessivamente centrado na estrutura hospitalar.

A primeira clínica começou a funcionar no final do ano, na Vila Mariana, e outras três devem começar a operar até 2018, com capacidade total para os 25 mil colaboradores e seus dependentes. Foram estrategicamente localizadas na proximidade da residência

de quase 80% dos colaboradores. Para o público interno, funcionarão sob um modelo de vinculação nominal: cada colaborador e seus dependentes contarão com o suporte de uma equipe fixa de profissionais. O objetivo é reforçar o vínculo entre médico e paciente e assegurar a abordagem integral do cuidado.

O atendimento ambulatorial próprio complementa a gestão de saúde concentrada no programa Cuidar, que inclui a cobertura de tratamentos na área de oncologia e medicamentos de alto custo, o apoio à tomada de decisão em cirurgias eletivas e a atenção à gestante, além de exames periódicos, orientação e o estímulo à adoção de hábitos saudáveis.



36%
de redução

NAS QUEDAS DE MESMO NÍVEL,
PRINCIPAL CAUSA DE
ACIDENTES COM AFASTAMENTO



56%
**de aproveitamento
interno**

NAS VAGAS ABERTAS
EM CARGOS DE
LIDERANÇA NO ANO



Segurança em foco [LA7]

Para consolidar a cultura interna de segurança e monitorar os avanços no tema, o Einstein mantém comitês de saúde e segurança específicos para os níveis estratégico e operacional da Organização. Eles se reúnem mensalmente e debatem os resultados e as estratégias de ação. O desempenho em segurança em cada gerência é divulgado mensalmente a todos os colaboradores via intranet.

Com uma série de iniciativas de engajamento e conscientização para ter atitudes seguras e intervenções específicas com base no mapa de riscos da Instituição, o Einstein conseguiu resultados expressivos na gestão da segurança laboral. Caíram 12% os acidentes com lesão, 25% os acidentes com afastamento e 13% os incidentes biológicos em comparação com 2015. A redução nas quedas de mesmo nível, que representam a principal causa de acidentes com afastamento, chegou a 36%.

Diversas ações contribuíram para esse desempenho:

- **Projeto Segurança ao caminhar:** ações de sensibilização – envolvendo sinalização específica e

mensagens de reforço nas escadas e corredores – e realização de *blitze* educativas realizadas por diretores e gerentes nos locais de maior circulação;

- **Projeto Segurança no Trajeto:** sinalização nas unidades, sensibilização de motoristas terceirizados e treinamento sobre o deslocamento seguro;
- **Ferramenta de observação do comportamento seguro:** 300 observadores capacitados (3 mil horas de treinamento) em 50 áreas assistenciais;
- **Projeto de melhoria baseado na metodologia Lean Six Sigma:** reforço na orientação para o correto uso e descarte dos materiais perfurocortantes e capacitação específica em curso virtual sobre o tema;
- **Consolidação das Cinco regras de ouro da segurança:** participação de mais de 15 mil colaboradores e terceiros em atividades de conscientização;
- **Realização de workshops com prestadores de serviços** – fixos e temporários – para orientar sobre o Manual Einstein de Segurança no Trabalho e difundir boas práticas.

[LA6]



SAÚDE E SEGURANÇA ¹	2014	2015	2016
Taxa de Frequência de Acidentes Biológicos Típicos ²	4,73	4,70	3,81
Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento Típicos ³	5,69	4,91	3,46
Taxa de Gravidade dos Acidentes com Afastamentos Típicos ⁴	61,88	71,77	59,12
Taxa de Frequência dos Acidentes de Trajeto ⁵	8,50	8,54	8,78

1. Dados não contemplam o Hospital Municipal Vila Santa Catarina. Todas as taxas foram calculadas com o fator multiplicativo igual a 1.000.000, como define NBR 14280.

2. Taxa de Frequência de Acidentes Biológicos Típicos: são acidentes, relacionados ao trabalho, que contemplam contato com material biológico por meio de perfurações, contato com mucosas e mordidas, principalmente, ocorridos com colaboradores próprios (CLT). Não estão incluídos os eventos com o corpo clínico aberto que não são CLT e com prestadores de serviços ou qualquer outro vínculo diferente de CLT com o Einstein.

3. Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento Típicos: são acidentes, relacionados ao trabalho, onde os envolvidos ficaram afastados das suas atividades gerando dias perdidos, ocorridos com colaboradores próprios (CLT). Não estão incluídos os eventos com o corpo clínico aberto que não são CLT e com prestadores de serviços ou qualquer outro vínculo diferente de CLT com o Einstein.

4. Taxa de Gravidade dos Acidentes com Afastamentos Típicos: refere-se aos dias perdidos por acidentes com afastamento, relacionados ao trabalho, ocorridos com colaboradores próprios (CLT). Não estão incluídos os eventos com o corpo clínico aberto que não são CLT e com prestadores de serviços ou qualquer outro vínculo diferente de CLT com o Einstein.

5. Taxa de Frequência dos Acidentes de Trajeto: são acidentes ocorridos durante o trajeto (residência – Einstein – residência), gerando afastamentos do trabalho ou não, ocorridos com colaboradores próprios (CLT). Não estão incluídos os eventos com o corpo clínico aberto que não são CLT e com prestadores de serviços ou qualquer outro vínculo diferente de CLT com o Einstein.

CULTURA DE DESENVOLVIMENTO

Para assegurar a atuação alinhada aos valores da Sociedade e direcionar o crescimento dos profissionais, o Einstein mantém trilhas de desenvolvimento que cobrem as competências técnicas e comportamentais desejadas em quatro dimensões: institucional, profissional (customizada para os diferentes cargos e funções), setorial (baseada na área de atuação) e individual (focada em habilidades específicas complementares). Em 2016, o sistema assegurou mais de 681,2 mil horas de capacitação interna aos colaboradores próprios, uma média de 51,52 horas por profissional. [LA9]

Além das capacitações internas, os colaboradores participaram de 53,2 mil horas de treinamento externo. As capacitações voltadas a terceiros somaram 51,2 mil horas no ano.

Além da oferta constante de treinamentos, o Einstein orienta o desenvolvimento interno por meio de processos estruturados de avaliação de desempenho. Em 2016, 88,9% dos profissionais de todos os níveis funcionais passaram pela avaliação periódica, inclusive os integrantes do Conselho.

[LA11]  NO ANEXO

Os resultados das análises de desempenho profissional direcionam a mobilidade dos colaboradores. Em 2016, 43% das vagas totais e 56% das vagas de liderança foram preenchidas internamente. A ação colabora para a retenção de talentos, assim como as estratégias de remuneração e benefícios.

A política de remuneração, monitorada periodicamente pelo Comitê de Pessoas, considera os dados de pesquisas anuais sobre as práticas do mercado geral e do setor de saúde. Todos os colaboradores são elegíveis ao Programa de Remuneração Variável, que inclui metas individuais, das áreas e da Sociedade, respeitando as especificidades de diferentes carreiras dentro da Organização.



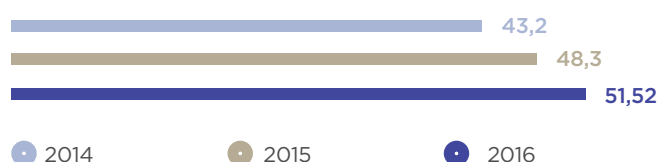
CLÍNICAS AMBULATORIAIS EINSTEIN

As novas estruturas oferecem consulta multiprofissional, imunização, coleta de exames, nebulização e educação de saúde, entre outros. Em todos os consultórios estará disponível o serviço de telemedicina, para que o profissional responsável possa consultar outros especialistas durante o atendimento e encaminhar com mais rapidez e agilidade a atenção aos pacientes.

 NO ANEXO

FORAM REALIZADAS
MAIS DE 681,2 MIL HORAS
DE TREINAMENTOS
INTERNOS PARA
COLABORADORES EM 2016.

MÉDIA (H) DE TREINAMENTO POR COLABORADOR



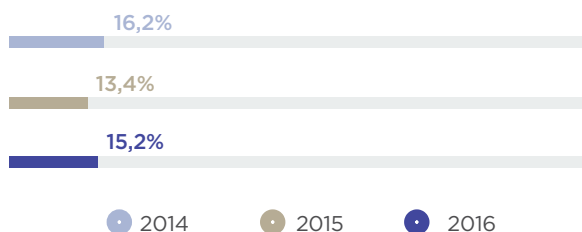


Os colaboradores têm direito a diversos benefícios (ver quadro abaixo), alguns extensíveis a seus dependentes (esposas, parceiros em união homoafetiva e filhos). Por meio de acordos com bancos comerciais, podem contratar planos de previdência privada com condições facilitadas. [EC3]

A rotatividade total no período foi de 15,2%. Entre os médicos, o índice ficou em 15,6%; entre outros profissionais envolvidos na assistência à saúde, em 13%; e demais contratados da Sociedade, em 19,9%. [LA1]

TAXA DE ROTATIVIDADE [LA2 E LA3]

NO ANEXO



BENEFÍCIOS

- Seguro-saúde
- Assistência odontológica
- Seguro de vida
- Licença-maternidade¹
- Licença-paternidade²
- Creche ou auxílio-creche
- Check up executivo
- Vale-refeição
- Vale-alimentação
- Vale-transporte
- Ônibus fretado
- Estacionamento
- Convênio farmácia
- Programa de orientação pessoal

Obs.: à exceção do vale-refeição, destinado apenas a colaboradores de jornada integral que atuam em unidades distantes da unidade Morumbi, todos os benefícios são concedidos a colaboradores fixos independentemente da carga horária de trabalho.

¹ Do total de colaboradoras, 449 usufruíram do benefício em 2016. Todas retornaram ao trabalho depois de encerrado o período da licença (120 dias) e 411 (92%) permaneceram no Einstein um ano após o retorno.

² Um total de 144 colaboradores usufruíram do benefício em 2016. A taxa de retorno foi de 100% e a de retenção, 93,1%.

ENGAJAMENTO E DIÁLOGO

O Einstein busca promover um ambiente de trabalho inclusivo e participativo, com trocas constantes entre profissionais de todas as áreas e níveis hierárquicos e a alta liderança da Instituição. Em encontros periódicos com os diretores, as equipes participam de discussões sobre a estratégia e a visão de futuro do Einstein. Ao longo do ano, foram realizados 11 encontros com o diretor geral, com a participação de 167 profissionais. [G4-49 e G4-50]

Para aprofundar o conhecimento e esclarecer dúvidas dos colaboradores sobre a gestão de pessoas, também são realizados encontros com a área de Recursos Humanos, agendados de acordo com a demanda dos profissionais, em um processo de inscrição aberto o ano todo. Em 2016, 219 pessoas participaram de 25 reuniões.

Anualmente, o Einstein realiza pesquisas de clima organizacional que medem a percepção dos colaboradores e seu grau de satisfação. A participação é voluntária e aberta a todos os colaboradores. A edição de 2016 contou com a participação de 76% dos profissionais. O grau de satisfação indicado na pesquisa foi de 90%, o de engajamento 85%, e o total de colaboradores que recomendariam o Einstein como local de trabalho alcançou 90%. A pesquisa considera fatores como suporte organizacional, recursos, gestão de desempenho, oportunidades de carreira, respeito e reconhecimento, remuneração e benefícios, confiança



na liderança, clareza no direcionamento, qualidade e imagem da empresa. Cerca de 81% dos colaboradores fazem uma avaliação favorável do desempenho do Einstein nesses itens e em 12% a avaliação é considerada neutra.

Comparado com outras organizações de saúde do mesmo segmento o desempenho do Einstein também é positivo. A Sociedade teve um dos melhores resultados na pesquisa de satisfação realizada pela Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp) com colaboradores de 43 hospitais. O índice do Einstein foi 79%, acima da média dos seis primeiros colocados, de 75%.



RECONHECIMENTO

Pelo sétimo ano consecutivo, o Einstein integrou o *Guia Você S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar*, da Editora Abril. O Índice de Felicidade no Trabalho evoluiu de 79,9 para 80,5 (em uma escala de 0 a 100 pontos), e a Organização foi destaque em gestão do conhecimento pela qualidade e abrangência das atividades internas de capacitação.

SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	2014	2015	2016
Grau de satisfação com o Einstein	88%	87%	90%
Grau de satisfação com a área de trabalho	77%	82%	82%
Colaboradores com intenção de continuar trabalhando no Einstein	88%	92%	93%
Colaboradores que recomendam o Einstein como um bom lugar para trabalhar	90%	90%	90%



ENCONTRO DE LÍDERES

O evento acontece anualmente e visa engajar as lideranças na execução cotidiana dos valores do Einstein e reforçar seu papel como modelo e inspiração para as equipes. A edição de 2016 contou com 410 participantes e focou no tema “O papel do líder na transformação para o futuro”.



INFORMAÇÕES DE SUSTENTABILIDADE

Para potencializar o efeito informativo da prestação de contas que o Einstein realiza anualmente em seu relatório de sustentabilidade, e estimular a reflexão sobre os impactos e resultados da operação nas dimensões social, ambiental e econômica, a edição 2015 da publicação contou com um amplo plano de comunicação. Por meio de *e-mails*, divulgação no *site* institucional, nos canais de comunicação dedicados a médicos e colaboradores e em peças de sinalização nas áreas de maior circulação da unidade Morumbi e da distribuição de exemplares impressos, os principais públicos estratégicos foram convidados a conhecer o relatório.

Igualdade de oportunidades

A gestão da diversidade do Einstein tem foco em três grupos específicos: mulheres, jovens aprendizes e pessoas com deficiência.

Do total de profissionais da Instituição 70% são mulheres, e elas são maioria (59,8%) também nos cargos de liderança (diretoras, gerentes, coordenadoras, consultoras e especialistas). A análise de remuneração média de homens e mulheres mostra que estas estão acima nos cargos operacionais, Técnica/Supervisão e Chefia e Coordenação não médica, e ainda abaixo da média nos cargos Médicos e demais lideranças. O Einstein acompanha regularmente estes indicadores com vistas a garantir a equidade salarial entre homens e mulheres, nos diferentes cargos e níveis da organização.

Desde 2014, o Einstein conta com o Comitê de Mulheres, que envolve colaboradoras de diversas áreas na discussão sistemática sobre temas ligados ao desenvolvimento desse público e a integração da vida familiar e profissional. Entre os focos do trabalho, em 2016, destacam-se os desafios sociais da valorização da mulher e a conscientização sobre temas ligados à violência de gênero.

Outro comitê, Gente Eficiente, se reúne mensalmente para debater iniciativas de promoção da acessibilidade, desenvolvimento profissional e integração dos profissionais com deficiência. Com a premiação Liderança Amiga da Diversidade, o Einstein valoriza o desempenho dos gestores que se destacam na integração desses profissionais. Em 2016, 177 gestores receberam o reconhecimento e outros 29 foram destaque como “embaixadores da diversidade” pela atuação com deficientes e jovens aprendizes.

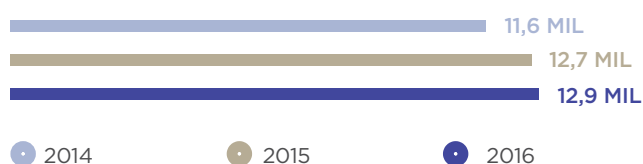
As atividades do programa Jovem Aprendiz, que oferece atividades socioeducativas e de capacitação prática nas áreas administrativas, de controle interno, arquivo e atendimento ao cliente, tiveram seguimento em 2016 e contaram com a participação de 164 jovens. Em parceria com o Centro de Aprendizagem Empresarial Piaget (CAEP), o Einstein apoia anualmente a formação de 25 alunos do Ensino Médio, que recebem formação complementar e podem participar de estágios remunerados na Instituição.



PREPARAÇÃO PARA O MERCADO

Em 2016, o Einstein passou a realizar cursos oficiais de reabilitação profissional na função de técnico administrativo para pessoas encaminhadas pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). O objetivo é assegurar a recuperação da capacidade de trabalho e facilitar a reinserção no mercado.

COLABORADORES CONTRATADOS¹



¹ Não considera conselheiros e estagiários.





ONU MULHERES [G4-15]

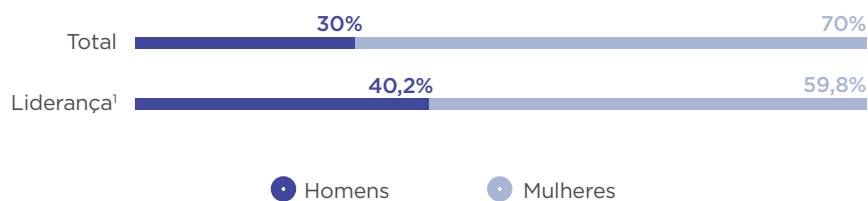
Em 2016, o Einstein foi o primeiro hospital do mundo a tornar-se signatário do Princípios de Empoderamento das Mulheres, uma iniciativa da ONU Mulheres para direcionar a evolução das organizações e da sociedade no que se refere à delegação de poder, respeito e autonomia da mulher.

O Einstein se compromete em colocar em prática um conjunto de sete princípios, construídos pela Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres e pelo Pacto Global. São eles:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero no mais alto nível;
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação;
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa;
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres;
5. Apoiar o empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres por meio das cadeias de suprimentos e *marketing*;
6. Promover a igualdade de gênero por meio de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social;
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

DIVERSIDADE: GÊNERO [LA12]

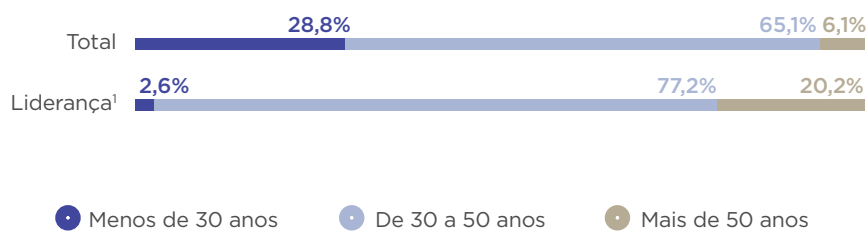
NO ANEXO



¹ Diretores, gerentes, coordenadores, consultores e especialistas.

DIVERSIDADE: IDADE [LA12]

NO ANEXO



¹ Diretores, gerentes, coordenadores, consultores e especialistas.



REMUNERAÇÃO MÉDIA (MULHERES/HOMENS) [LA13]

Diretor	90%
Gerente	91%
Gerente médico	88%
Coordenador/especialistas	102%
Coordenador Médico	79%
Médicos (I, II, III)	90%
Profissional	106%
Técnico	98%
Auxiliar	106%

GESTÃO E RESPONSABILIDADE

O Einstein busca aumentar a ecoeficiência da operação e minimizar os impactos ambientais diretos mais significativos: consumo de água e energia e geração e destinação de resíduos.

Na gestão de resíduos, 2016 foi um ano de avanços, com a redução de desperdício no preparo de alimentos, melhoria da qualidade da coleta seletiva e, especialmente, do descarte seguro de materiais perfurocortantes, em linha com as medidas para elevar o grau de segurança de colaboradores e cooperados que atuam na coleta

dos materiais. Nos três casos, os resultados positivos se basearam em visões estruturadas sobre o diagnóstico do problema, a definição de planos de ação e o forte engajamento das equipes no aperfeiçoamento dos processos.

Com as medidas adotadas, o desperdício no refeitório de colaboradores da unidade Morumbi caiu 6,1%, quase 17,5 mil toneladas de alimentos. O descarte total de resíduo orgânico resultante do preparo de alimentos para colaboradores e pacientes somado ao descarte pós-consumo representa 24% da produção de refeições na unidade.



POR DECISÃO DO EINSTEIN,
A ENERGIA ELÉTRICA
CONSUMIDA É

100%
proveniente de
fontes renováveis



17,5 mil
toneladas de
alimentos

DEIXARAM DE SER
DESCARTADAS NO ANO
COM A CONSCIENTIZAÇÃO
DOS COLABORADORES E
MUDANÇAS NO PREPARO



AS UNIDADES DO EINSTEIN TÊM
**AUTONOMIA DE
ÁGUA E ENERGIA
DE CINCO DIAS,**
MESMO EM SITUAÇÕES DE
DESABASTECIMENTO

Resíduos perigosos

A separação dos resíduos é feita de acordo com sua característica física e de origem. Os biológicos, químicos e radioativos, considerados perigosos, passam por tratamento que inativa ou reduz seu grau de perigo, antes da disposição final. Os materiais

infectantes passam por desativação eletrotérmica; os radioativos, por processos de decaimento; os químicos são incinerados.

Em 2016, foram transportadas quase 1,3 mil toneladas de resíduos para os locais de destinação final, uma queda de 4,7% em relação ao total de 2015. [EN25]

GERAÇÃO DE RESÍDUOS¹ (t) [EN23]

TIPO	MÉTODO DE DISPOSIÇÃO	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Resíduos perigosos		1.327,7	1.356,5	1.293,3	-4,7%
Infectante	Desativação eletrotérmica	1.249,0	1.280,3	1.207,0	-5,7%
Químico	Incineração	75,5	75,8	85,4	12,7%
Rejeito radioativo	Desativação eletrotérmica após decaimento	3,3	0,4	0,8	109,1%
Resíduos não perigosos		3.394,2	2.961,3	2.724,8	-8,0%
Não reciclável	Aterro sanitário	2.059,9	1.728,8	1.668,9	-3,5%
Reciclável	Reciclagem	1.334,2	1.232,5	1.055,9	-14,3%
Total		4.721,9	4.317,9	4.018,1	-6,9%
Intensidade de geração de resíduos (kg/passagem equivalente²)		0,350	0,317	0,305	-3,7%

¹ Unidades Alphaville, Ibirapuera, Jardins, Morato, Morumbi, Perdizes-Higienópolis e Vila Mariana.

² Medida de consumo relativo, que considera o movimento de pacientes. Ver definição completa na página ao lado.

Recursos naturais

A partir da análise detalhada da demanda de água e energia e do perfil de consumo das diversas áreas, o Einstein definiu medidas de melhoria de processos e de conscientização para o uso racional, atingindo resultados positivos. O consumo de água anual caiu de 355 mil m³ em 2013 para 313 mil m³.

Com relação ao consumo de energia, a gestão da melhoria do desempenho envolve diferentes iniciativas, como a busca de eficiência dos sistemas de refrigeração e iluminação. No balanço geral do ano, houve aumento do consumo total, impulsionado principalmente pelo aumento do consumo de óleo diesel. A intensidade energética apresentou queda de 1,5%. [EN6]



[EN8 e EN9]

CONSUMO DE ÁGUA (m ³)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Concessionária	330.620	266.134	278.750	4,7%
Poço artesiano próprio	12.435	56.952	34.520	-39,4%
Total	343.055	323.086	313.270	-3,0%
Intensidade hídrica (m³/passagem-equivalente)¹	0,0254	0,0237	0,0221	-6,8%

¹ Medida de consumo relativo, que considera o movimento de pacientes. Ver definição completa no quadro da página ao lado.

[EN3 e EN5]

CONSUMO DE ENERGIA (GJ)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Fontes renováveis	182.175	182.645	183.741	0,6%
Etanol	6	4	1	-86,6%
Energia elétrica ¹	182.169	182.641	183.740	0,6%
Fontes não renováveis	45.755	46.625	50.858	9,1%
Gás natural	44.098	43.350	42.665	-1,6%
Gasolina	89	96	101	4,7%
Óleo diesel	1.568	3.179	8.092	154,5%
Total	227.929	229.270	234.598	2,3%
Intensidade energética (GJ/passagem-equivalente)²	0,0169	0,0168	0,0166	-1,5%

¹ Desde 2013, o Einstein realiza toda a compra de energia elétrica no mercado livre, optando integralmente por fontes de energia renovável, com menor impacto na geração de emissões.

² Medida de consumo relativo, que considera o movimento de pacientes. Ver definição completa no quadro abaixo.



PASSAGENS EQUIVALENTES

Além de monitorar o consumo total de água e energia e a geração e destinação de resíduos pela operação, o Einstein também mede seu desempenho em termos relativos, considerando a evolução de cada indicador em relação à evolução do volume de serviços prestados pela Instituição. O objetivo é evitar que a expansão das atividades gere distorções na interpretação dos dados. As passagens-equivalentes englobam todas as modalidades de atendimento realizadas no Einstein e o tempo médio de permanência dos pacientes nas dependências da Instituição: 4h na medicina diagnóstica, 6,5h no pronto atendimento e 24h nas internações.



SEGURANÇA OPERACIONAL

Outra faceta relevante da gestão ambiental no Einstein é a prevenção de riscos de desabastecimento de água e energia. Com relação à segurança hídrica, o Einstein possui sistemas de acumulação que asseguram cinco dias de autonomia a todas as unidades próprias.

O sistema de emergência de energia elétrica, que vem recebendo investimentos relevantes desde 2015, ganhou um terceiro nível de segurança em 2016, com a revisão do sistema de distribuição interno, a construção de novas subestações e a instalação de geradores e painéis de controle automatizados na unidade Morumbi. O projeto mobilizou investimentos da ordem de R\$ 40 milhões e permite o funcionamento de toda a unidade por um período de até cinco dias sem necessidade de reabastecimento dos geradores.

Outras melhorias estão previstas para 2017, com ajustes que vão conferir mais robustez ao sistema e permitir que o abastecimento evolua de forma ajustada ao consumo, conforme projeções para os cinco anos seguintes.

METODOLOGIA

O Relatório de Sustentabilidade Einstein 2016 presta contas sobre os principais desafios e avanços da sustentabilidade na Organização no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro. A publicação está alinhada aos princípios do relato integrado definidos pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC) e às Diretrizes G4 da *Global Reporting Initiative* (GRI), opção Abrangente. O relatório foi submetido à análise da *GRI - Materiality Disclosure Services*.

A definição do conteúdo tomou por base os princípios da GRI sobre o tema:

- **Contexto da sustentabilidade:** consideração de impactos, riscos e tendências econômicas, sociais

e ambientais consolidadas e emergentes que podem afetar a sustentabilidade do setor hospitalar;

- **Materialidade:** o universo de temas foi priorizado pelos públicos de interesse e lideranças do Einstein a fim de refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e de influência significativa na percepção e decisão dos *stakeholders*;
- **Completude:** a priorização dos temas relevantes orientou o nível de cobertura dos aspectos;
- **Inclusão de *stakeholders*:** os principais públicos de interesse do Einstein contribuíram com opiniões e expectativas no processo.

Materialidade [G4-18 e G4-48]

O processo de materialidade, realizado de dezembro de 2015 a fevereiro de 2016, considerou políticas e compromissos da Organização, documentos de referência do setor de saúde e o levantamento da percepção de *stakeholders* internos e externos do Einstein. O trabalho envolveu três etapas:

1. Identificação dos aspectos e tópicos materiais

Análise dos temas relacionados a impactos econômicos, ambientais e sociais significativos do setor hospitalar, identificados por especialistas ou instituições reconhecidas pelo setor. O processo tomou por base a estratégia de sustentabilidade do Einstein e sua agenda atual de trabalho, e foi enriquecido com a análise de documentos setoriais e outras fontes externas relevantes.

Entre as publicações consultadas, destacam-se: *Sector Guidance – Healthcare Providers and Services, and Healthcare Technology* (GRI, 2013); *Health Care Delivery Research Brief Sustainability* (Accounting Standards Board – SASB, 2013) e o *Livro Branco Brasil Saúde 2015* (Associação Nacional de Hospitais Privados – Anahp, 2015).

2. Priorização

Realização de consultas específicas para o processo de definição da materialidade (*ver tabela Consultas, na página 85*) e análise de informações coletadas ao longo do ano pelas diversas ferramentas de comunicação do Einstein. Os temas mais destacados pelos diversos públicos foram submetidos à etapa de priorização com cerca de 150 gestores da Instituição, que analisaram aspectos como probabilidade e gravidade de eventuais impactos,

nível de criticidade e riscos ou oportunidades decorrentes. A partir dessa análise, os temas foram distribuídos graficamente em uma matriz. Foram considerados materiais aqueles posicionados nos dois terços superiores nos eixos de Relevância para os públicos e Impacto para a Organização.

3. Validação

Para cada tema considerado material foram definidos os aspectos relacionados da diretriz GRI, e foi feita a seleção dos indicadores correspondentes, considerando não somente a metodologia GRI, mas também as diretrizes SASB e as ferramentas de monitoramento de desempenho do próprio Einstein.

Todo o processo de elaboração do relatório foi supervisionado e aprovado diretamente pelo diretor geral do Einstein.

MATRIZ DE MATERIALIDADE

RELEVÂNCIA PARA OS PÚBLICOS EXTERNOS		NÍVEL DE IMPACTO PARA A ORGANIZAÇÃO		
		IMPACTO MÉDIO	IMPACTO ALTO	IMPACTO MUITO ALTO
	CRÍTICO	Diversidade e igualdade de oportunidades	Relacionamento com os colaboradores Desenvolvimento de carreira Saúde e segurança ocupacional Consumo de água Promoção da saúde Prevenção de doenças Geração e difusão de conhecimento Acesso à saúde	Privacidade dos pacientes Segurança do paciente Experiência do paciente Ética Eficácia dos serviços de saúde
	ALTO		Geração e destinação de resíduos Consumo de energia Educação para a sustentabilidade	Engajamento do corpo clínico
	MÉDIO		Desperdício de alimentos Impactos socioambientais dos fornecedores Emissões atmosféricas Qualidade dos alimentos servidos Transparência e divulgação de informações	Equilíbrio financeiro Desenvolvimento comunitário

[G4-19, G4-20, G4-21 e G4-27]

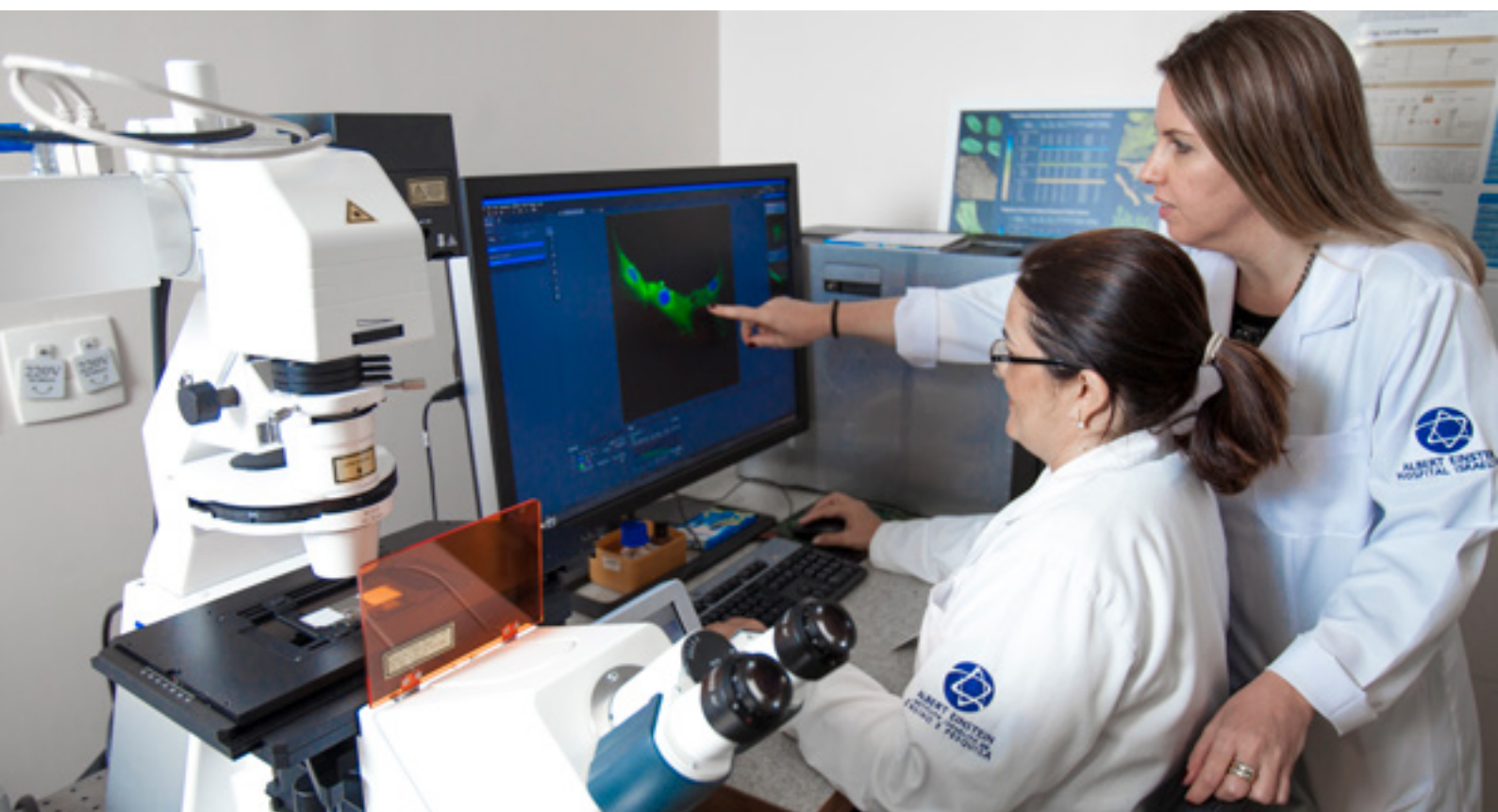
TEMA MATERIAL	PÚBLICOS ¹	ASPECTO GRI	O ASPECTO É MATERIAL		INDICADOR GRI	CAPÍTULO ²
			DENTRO DA ORGANIZAÇÃO?	FORA DA ORGANIZAÇÃO?		
Privacidade dos pacientes	Colaboradores, Fornecedores, Médicos, Pacientes e Governo	Privacidade do cliente	Sim	Não	PR8	Serviços de saúde
Segurança do paciente	Colaboradores, Fornecedores, Médicos, Pacientes e Governo	Saúde e segurança do cliente	Sim	Não	PR1 PR2	Serviços de saúde
Experiência do paciente ³	Colaboradores, Fornecedores, Médicos e Pacientes	-	Sim	Não	-	Serviços de saúde
Ética	Colaboradores, Fornecedores, Médicos e Governo	Combate à corrupção	Sim	Não	SO3, SO4 e SO5 EN29	Governança
		Conformidade (meio ambiente/sociedade/produto)				
Eficácia dos serviços de saúde ³	Colaboradores, Médicos, Pacientes e Governo	-	Sim	Não	-	Visão de futuro e Serviços de saúde
Relacionamento com os colaboradores	Colaboradores, Fornecedores e Médicos	Emprego Relações trabalhistas	Sim	Não	LA1 a LA3 LA4	Pessoas
Desenvolvimento de carreira	Colaboradores, Médicos e Pacientes	Treinamento e educação	Sim	Não	LA9 a LA11	Pessoas
Saúde e segurança ocupacional	Colaboradores, Médicos e Governo	Saúde e segurança no trabalho	Sim	Não	LA5, LA6, LA7 e LA8	Pessoas
Consumo de água	Colaboradores, Fornecedores e Médicos	Água	Sim	Não	EN8 a EN10	Meio ambiente
Promoção da saúde ³	Médicos, Pacientes e Governo	-	Sim	Não	-	Perfil e Serviços de saúde
Prevenção de doenças ³	Colaboradores, Fornecedores, Médicos, Pacientes e Governo	-	Sim	Não	-	Serviços de saúde
Geração e difusão de conhecimento ³	Colaboradores, Médicos, Pacientes e Governo	-	Sim	Não	-	Geração e difusão de conhecimento
Acesso à saúde ³	Colaboradores, Fornecedores, Médicos, Pacientes e Governo	-	Sim	Não	-	Serviços de saúde e Pessoas
Engajamento do corpo clínico ³	Médicos e Pacientes	-	Sim	Não	-	Serviços de saúde
Diversidade e igualdade de oportunidades	Colaboradores e Fornecedores	Diversidade e igualdade de oportunidades	Sim	Não	LA12 e LA13	Pessoas
		Igualdade de remuneração entre mulheres e homens				
Geração e destinação de resíduos	Colaboradores, Fornecedores, Médicos, Pacientes e Governo	Efluentes e resíduos	Sim	Não	EN23, EN24 e EN25	Meio ambiente
Consumo de energia	Colaboradores, Fornecedores e Médicos	Energia	Sim	Não	EN3, EN4, EN5, EN6 e EN7	Meio ambiente
Educação para a sustentabilidade ³	Médicos e Pacientes	-	Sim	Não	-	Serviços de saúde
Equilíbrio financeiro	Colaboradores e Médicos	Desempenho econômico	Sim	Não	EC1, EC2, EC3 e EC4	Governança
Desenvolvimento comunitário ²	Colaboradores e pacientes	-	Sim	Não	-	Atuação social

¹ Públicos que indicaram o tema como relevante nas consultas realizadas durante o processo de materialidade.

² Capítulo onde o tema é tratado neste relatório.

³ Os temas não relacionados com aspectos da metodologia GRI foram cobertos no relatório por meio do levantamento de informações pertinentes e, sempre que possível, indicadores de monitoramento do desempenho.

PÚBLICO	CONSULTA
Colaboradores	Realização de <i>focus group</i> (14 colaboradores) Questionário <i>online</i> (1.477 colaboradores)
Pacientes	Consulta ao Conselho de Pacientes (8 integrantes) Pesquisa secundária em fóruns de opinião de pacientes: <ul style="list-style-type: none"> • Comentários na página do <i>Facebook</i> Einstein 2015 • Pesquisa de satisfação de pacientes 2015
Médicos	Realização de <i>focus group</i> (3 médicos) Questionário <i>online</i> (379 médicos)
Governo	Pesquisa secundária aos planos municipais, estaduais e federais de saúde <ul style="list-style-type: none"> • Plano Nacional de Saúde • Plano Estadual de Saúde – Estado de São Paulo • Plano Municipal de Saúde – Cidade de São Paulo • Lei Orgânica da Saúde (nº8.080/90) • Diretrizes regulatórias da Agência Nacional de Saúde (ANS)
Fornecedores	Questionário <i>online</i> (69 fornecedores)



SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI

A tabela a seguir aponta a localização dos conteúdos-padrão geral e específicos da metodologia GRI. Para facilitar sua identificação pelo leitor, os conteúdos também são sinalizados ao longo do texto.

CONTEÚDO GERAL

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Estratégia e análise	G4-1 Mensagem do presidente	Mensagem - pág. 4	
	G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	Mensagem - pág. 4	
	G4-3 Nome da Organização	Visão de futuro - pág. 13	
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	Perfil - pág. 8	
	G4-5 Localização da sede da Organização	Perfil - pág. 8	
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	Perfil - pág. 8	
	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	Perfil - pág. 8	
	G4-8 Mercados em que a Organização atua	Perfil - pág. 8	
	G4-9 Porte da Organização	Perfil - pág. 8	
	G4-10 Perfil dos empregados	Anexos - pág. 97	
Perfil organizacional	G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	100%	
	G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da Organização	Perfil - pág. 11	
	G4-13 Mudanças significativas em relação ao porte, à estrutura, à participação acionária e à cadeia de fornecedores	Em 2016 começou a operar uma nova unidade de ensino, em Belo Horizonte. Não houve mudanças significativas da estrutura de capital nem da cadeia de fornecedores.	
	G4-14 Descrição sobre como a Organização adota a abordagem ou princípio da precaução	O planejamento estratégico e a gestão de riscos são orientados pelo princípio da precaução, presente na prestação de serviços de saúde, no desenvolvimento de pesquisas e atividades de inovação, e na relação com a comunidade, gestão ambiental e de pessoas.	
	G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	Perfil - pág. 10 Pessoas - pág. 76	
	G4-16 Participação em associações e organizações	Perfil - pág. 10	
	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	O Einstein concentra as atividades em apenas uma entidade, coberta integralmente pelas demonstrações financeiras e por este relatório.	
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	Sobre o relatório - pág. 83	
	G4-19 Lista dos temas materiais	Sobre o relatório - pág. 84	
	G4-20 Limite, dentro da Organização, de cada aspecto material	Sobre o relatório - pág. 84	
Aspectos materiais identificados e limites	G4-21 Limite, fora da Organização, de cada aspecto material	Sobre o relatório - pág. 84	
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Não houve reformulações e os casos de alteração do método de medição foram sinalizados nos próprios indicadores.	
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	Não houve mudanças significativas de escopo e limites.	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Engajamento de stakeholders	G4-24 Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela Organização	Além dos públicos consultados especificamente para a definição do conteúdo do relatório (colaboradores, pacientes, médicos, governo e fornecedores), o Einstein considera como públicos de interesse lideranças comunitárias, organizações não governamentais, imprensa, os voluntários e as operadoras de plano de saúde.	
	G4-25 Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	O Einstein utiliza como base para identificação e seleção de públicos de interesse para engajamento as pessoas ou entidades afetadas pelas atividades e serviços do Einstein, e que, por sua vez, podem afetar a capacidade da Organização atingir seus objetivos.	
	G4-26 Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	Sobre o relatório – pág. 85	
	G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de <i>stakeholders</i>	Os públicos consultados para este relatório e os temas por eles levantados são descritos na página 84.	
Perfil do relatório	G4-28 Período coberto pelo relatório	1º de janeiro a 31 de dezembro de 2016.	
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	2016	
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	Anual	
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	Mensagem pelo Fale Conosco no site www.einstein.br	
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	Abrangente	
Governança	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	Não foi realizada verificação externa.	
	G4-34 Estrutura de governança da Organização	Governança - pág. 22	
	G4-35 Processo de delegação do mais alto órgão de governança para tópicos econômicos, ambientais e sociais	Governança - pág. 22	
	G4-36 Cargos e funções executivas responsáveis pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	Os profissionais das instâncias estratégica e executiva se capacitam constantemente para a condução, o monitoramento e a avaliação de resultados das questões econômicas, ambientais e sociais, pelos quais são responsáveis.	
	G4-37 Processos de consulta entre <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais	Não existem processos sistemáticos de consulta, mas a Mesa Diretora e a Diretoria Eleita são informadas periodicamente sobre as questões mais relevantes levantadas pelos canais de diálogo permanente. A alta liderança do Einstein participou da etapa de validação do processo de definição dos temas materiais para o relatório de sustentabilidade, que levou em consideração a percepção dos públicos externos e foi realizada no final de 2015.	
	G4-38 Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	As informações gerais são descritas na página 22, e a lista dos integrantes está na página 98.	
	G4-39 Presidente do mais alto órgão de governança	O presidente do Einstein tem a função de diretor-executivo, conforme descrito na página 22.	
	G4-40 Critérios de seleção e processos de nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês	Governança - pág. 22	
	G4-41 Processos de prevenção e administração de conflitos de interesse	Governança - pág. 18	
	G4-42 Papel do mais alto órgão de governança e dos executivos na definição de políticas e metas de gerenciamento de impactos	Governança - pág. 22	
	G4-43 Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	Os profissionais das instâncias estratégica e executiva se capacitam constantemente para a condução, o monitoramento e a avaliação de resultados das questões econômicas, ambientais e sociais.	

ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Governança	G4-44 Processos de autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	O desempenho do Einstein é monitorado por meio de análises periódicas e da ferramenta <i>Balance Scorecard</i> (BSC). Na instância executiva, a avaliação dos profissionais leva em conta os objetivos e metas gerais para o período e o desempenho individual. Os componentes da Diretoria Eleita e da Mesa Diretora são avaliados anualmente, em processo conduzido por uma empresa independente no modelo 360°.	
	G4-45 Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	Governança - pág. 22	
	G4-46 Papel da governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da Organização para temas econômicos, sociais e ambientais	Governança - pág. 22	
	G4-47 Frequência com que o mais alto órgão de governança analisa impactos econômicos, sociais e ambientais, riscos e oportunidades	Governança - pág. 22	
	G4-48 Mais alto responsável por aprovar formalmente o relatório de sustentabilidade e garantir a cobertura de todos os aspectos materiais	Sobre o relatório - pág. 83	
	G4-49 Processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança	Governança - pág. 20 Serviços de saúde - págs. 31 e 36 Pessoas - pág. 73	
	G4-50 Natureza e número total de preocupações críticas comunicadas ao mais alto órgão de governança e soluções adotadas	Há diversos canais de diálogo que acolhem sugestões e críticas dos diversos públicos de relacionamento do Einstein. Os principais estão descritos nas páginas 31 e 73.	
	G4-51 Relação entre a remuneração e o desempenho da Organização, incluindo social e ambiental	Não há remuneração nos mais altos órgãos de governança: Diretoria Eleita e Mesa Diretora. Na instância executiva, a remuneração é condizente com o mercado para as funções exercidas e prevê parcela variável atrelada ao alcance de objetivos e metas definidos no planejamento estratégico, que incluem o desempenho social e ambiental.	
	G4-52 Participação de consultores (internos e independentes) na determinação de remunerações	A política de remuneração é validada pelo Comitê de Pessoas e baseia-se uma metodologia de pontuação para os diferentes cargos, conforme o nível de conhecimento exigido e as responsabilidades. O Einstein monitora o ambiente salarial externo por meio de pesquisas periódicas.	
	G4-53 Consultas a <i>stakeholders</i> sobre remuneração e sua aplicação nas políticas da Organização	Não são realizadas consultas específicas sobre esse tema.	
Ética e integridade	G4-54 Relação proporcional entre o maior salário e a média geral da Organização, por país		O Einstein não divulga este indicador, mas avalia a pertinência de fazê-lo no futuro.
	G4-55 Relação proporcional entre o aumento do maior salário e o aumento médio da Organização, por país	O percentual do aumento da remuneração total do indivíduo mais bem pago foi 1,8 p.p menor em relação ao percentual de aumento da remuneração total dos demais indivíduos (excluindo o mais bem pago), ou seja 8,1% (indivíduo mais bem pago da organização) e 9,9%(total de todos os empregados excluindo o mais bem pago).	
	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da Organização	Visão de futuro - pág. 16 Governança - pág. 23	
	G4-57 Mecanismos internos e externos de orientação sobre ética e conformidade	Governança - pág. 18	
	G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos	Governança - pág. 20	

CONTEÚDO ESPECÍFICO

CATEGORIA ECONÔMICA			
ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Desempenho econômico	DMA Forma de gestão		
	EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	Governança - pág. 25	
	EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	O Einstein está atento às mudanças climáticas e busca minimizar os impactos diretos da sua operação por meio da redução de emissões de gases de efeito estufa e do consumo consciente de recursos naturais. As principais iniciativas desenvolvidas estão descritas no capítulo Meio ambiente (página 78).	
	EC3 Cobertura das obrigações no plano de pensão de benefício	Pessoas - pág. 72	
	EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo	O Einstein não recebe subsídios e incentivos fiscais. Os repasses do governo limitam-se ao reembolso das despesas com a execução do programa de Atenção Básica para a Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, descritas das páginas 44 a 47.	
CATEGORIA AMBIENTAL			
ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Energia	DMA Forma de gestão		
	EN3 Consumo de energia dentro da Organização	Meio ambiente - pág. 81	
	EN4 Consumo de energia fora da Organização		O Einstein não monitora o consumo de energia fora das suas instalações.
	EN5 Intensidade energética	Meio ambiente - pág. 81	
	EN6 Redução do consumo de energia	Meio ambiente - pág. 80	
	EN7 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços	A redução relacionada aos serviços prestados é medida pelo indicador de intensidade energética, descrito na página 81.	
	DMA Forma de gestão		
Água	EN8 Total de água retirada por fonte	Meio ambiente - pág. 80	
	EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	Meio ambiente - pág. 80	
	EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada		Atualmente o Einstein não mensura o consumo de água de reúso. A instituição está implantando uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) que, quando estiver em plena operação, possibilitará reutilizar 48 mil m³ de água ao ano nos sistemas de refrigeração.
	DMA Forma de gestão		
Efluentes e resíduos	EN22 Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	Todos os descartes são realizados na rede coletora pública. Em 2016, foram 313.270 m³, o que corresponde ao volume total consumido da concessionária de abastecimento acrescido de 70% do volume oriundo dos poços artesianos. O cálculo considera que 30% da água retirada dos poços é perdida no processo de condensação das torres de resfriamento dos aparelhos de ar condicionado.	

CATEGORIA AMBIENTAL			
ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Efluentes e resíduos	EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	Meio ambiente - pág. 80	
	EN24 Número e volume total de derramamentos significativos	Ocorreram oito vazamentos, totalizando 40 litros de diferentes substâncias: óleo diesel (30l), fluido hidráulico (3l), cloro (1l), xilol (1l), xilol e ácido acético (1l), óleo de motor (1l) e rejeito de laboratório (1l). Os impactos se limitaram ao forte odor nos locais e algumas manchas no piso.	
	EN25 Peso de resíduos transportados considerados perigosos	1.293,3 toneladas transportadas dentro do Estado de São Paulo para tratamento e destinação. 100% do material recebeu tratamento. Mais informações na página 80.	
	EN26 Proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats	Não há corpos d'água ou <i>habitats</i> afetados significativamente pela operação do Einstein.	
CATEGORIA SOCIAL - PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE			
ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Emprego	DMA Forma de gestão		
	LA1 Número total e taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	Pessoas - pág. 72 Anexos - pág. 96	
	LA2 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	Pessoas - pág. 72	
	LA3 Taxas de retorno ao trabalho e retenção após uma licença-maternidade/paternidade	Pessoas - pág. 72	
Relações trabalhistas	DMA Forma de gestão		
	LA4 Prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais	Não há prazo mínimo determinado, e as informações dos acordos coletivos são disponibilizadas assim que o documento é finalizado.	
Saúde e segurança no trabalho	DMA Forma de gestão		
	LA5 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	Anexos - pág. 95	
	LA6 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	Pessoas - pág. 70 Anexos - pág. 95	
	LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	Os principais riscos mapeados pela Organização se relacionam à ergonomia na movimentação de pacientes, quedas no mesmo nível, contaminação por instrumentos perfurocortantes e exposição a materiais biológico-radioativos na manipulação de fármacos e equipamentos. Todas contam com ações específicas de gestão e monitoramento. As ações desenvolvidas em 2016 e os resultados alcançados são descritos na página 70.	
	LA8 Temas relativos a saúde e segurança cobertos por acordos formais/sindicatos	Os acordos com sindicatos não cobrem aspectos de saúde e segurança, mas o Einstein desenvolve uma série de iniciativas nestas áreas, e vem aperfeiçoando a abordagem e a gestão dos temas.	
Treinamento e educação	DMA Forma de gestão		
	LA9 Média de horas de treinamento por ano	Pessoas - pág. 71 Anexos - pág. 96	
	LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	As iniciativas voltadas à gestão de competências e aprendizagem contínua são descritas na página 71. Com foco específico nos colaboradores que se preparam para a aposentadoria, o Einstein oferece apoio no planejamento dessa nova etapa de vida.	
	LA11 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	Pessoas - pág. 71 Anexos - pág. 96	
Diversidade e igualdade de oportunidades	DMA Forma de gestão		
	LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional	Pessoas - pág. 77 Anexos - pág. 97	
Igualdade de remuneração entre mulheres e homens	DMA Forma de gestão		
	LA13 Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional e por unidades operacionais relevantes	Pessoas - pág. 77	

CATEGORIA SOCIAL - SOCIEDADE			
ASPECTO	DESCRIÇÃO	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÃO
Combate à corrupção	DMA Forma de gestão		
	SO3 Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	A avaliação de riscos é realizada por meio das diretorias e abrange 100% da operação do Einstein: 10 próprias da área de saúde, 6 de ensino, 13 Unidades Básicas de Saúde (UBS), 3 Assistências Médicas Ambulatoriais (AMA), 3 Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), uma Unidade de Pronto Atendimento e dois hospitais municipais.	
	SO4 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	Governança - pág. 18	
	SO5 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Não houve nenhum caso confirmado. Mais informações na página 21.	
CATEGORIA SOCIAL - RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO			
Saúde e segurança do cliente	DMA Forma de gestão		
	PR1 Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços	100% dos serviços e produtos passam por avaliação. Mais informações na página 36.	
	PR2 Não conformidades relacionadas aos impactos causados por produtos e serviços	Foram duas multas, totalizando R\$ 2.000,00. Uma delas, pelo transporte de materiais soltos no caminhão; outra, pela ausência da ficha de emergência e envelope para o transporte de produtos perigosos. Em outro auto de infração - relacionado ao embarque de produto perigoso em veículo não licenciado para esse tipo de transporte - aguarda a análise do recurso pelos órgãos competentes.	
Privacidade do cliente	DMA Forma de gestão		
	PR8 Total de queixas comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	Não houve nenhuma. Para conhecer os mecanismos de prevenção, consulte as páginas 41 e 42.	

PACTO GLOBAL

O Einstein é signatário do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) de caráter voluntário que visa promover a boa prática empresarial em quatro aspectos: direitos humanos, condições de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Além de realizar diversas ações e projetos voltados a colocar em prática os dez princípios nos quais se organiza o Pacto, o Einstein também integra o Comitê Brasileiro da iniciativa, e estimula a adesão de outras empresas ao programa.

Para monitorar o próprio desempenho, a Sociedade utiliza a ferramenta de autoavaliação indicada pelo Comitê Global do Pacto, e vem registrando avanços ano a ano. Desde que o diagnóstico começou a ser realizado, o nível de adesão e conformidade aumentou de 59%, em 2013, para 81%, em 2016.

A tabela a seguir indica as principais ações realizadas em 2016.

PRINCÍPIO	PÁGINA
DIREITOS HUMANOS	1 Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente. 11, 20 e 76
	2 Assegurar-se de sua não participação em violações desses direitos. 11, 20 e 76
TRABALHO	3 Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. 86
	4 Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório. 18-20
	5 Apoiar a abolição efetiva do trabalho infantil. 74
	6 Eliminar a discriminação no emprego. 74-76
MEIO AMBIENTE	7 Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais. 78-81
	8 Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental. 78-80
	9 Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis. 80
CONTRA A CORRUPÇÃO	10 Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina. 18-21

ANEXOS



SERVIÇOS DE SAÚDE

MUITO MAIS QUE UM HOSPITAL

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Leitos operacionais	629	615	646	5,0%
Salas para cirurgia	38	38	38	0,0%
Pacientes-dia ¹	194.215	193.418	185.949	-3,9%
Média de tempo de permanência (em dias)	3,75	3,64	3,51	-3,6%
Taxa de ocupação (%) ²	85,6	85,7	82,6	-3,6%
Cirurgias (exceto cesáreas)	39.239	46.092	50.689	10,0%
Partos	4.449	4.669	4.294	-8,0%

¹ Somatória de pacientes internados ao final de cada dia.

² Relação entre total de pacientes-dia e leitos-dia.

AMPLIAR O ACESSO

ATENÇÃO PRIMÁRIA	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Unidades Básica de Saúde (UBS)	13	13	13	0,0%
Equipes de Saúde da Família	82	82	82	0,0%
Colaboradores	1.036	1.024	1.036	1,2%
Famílias cadastradas	80.137	83.209	84.184	1,2%
Pessoas cadastradas	273.410	281.863	279.851	-0,7%
Atendimentos	1.955.520	2.055.257	2.224.298	8,2%
ASSISTÊNCIA MÉDICA AMBULATORIAL	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Unidades	3	3	3	0,0%
Colaboradores	316	295	223	-24,4%
Atendimentos	872.173	729.350	759.157	4,1%
UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO (UPA)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Unidades	1	1	1	0,0%
Colaboradores	415	418	426	1,9%
Atendimentos	414.607	840.425	923.553	9,9%
CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL (CAPS)	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Unidades	3	3	3	0,0%
Colaboradores	137	135	113	-16,3%
Atendimentos	15.965	20.501	23.342	13,9%

HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Leitos operacionais	240	240	240	0,0%
Salas para cirurgia	6	6	10	66,7%
Pacientes-dia ¹	94.177	104.464	102.794	-1,6%
Média de tempo de permanência (em dias)	6,11	5,89	5,49	-6,7%
Taxa de ocupação ² (%)	88,73%	90,48%	89,12%	-1,5%
Cirurgias (exceto cesáreas)	3.562	4.448	8.053	81,0%
Partos	4.955	5.056	4.753	-6,0%

¹ Somatória de pacientes internados ao final de cada dia.

² Relação entre total de pacientes-dia e leitos-dia.

HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA	2016
Leitos operacionais	270
Salas para cirurgia	11
Pacientes-dia ¹	42.080
Média de tempo de permanência (em dias)	6,72
Taxa de ocupação ² (%)	79%
Cirurgias (exceto cesáreas)	1.304
Partos	3.107

¹ Somatória de pacientes internados ao final de cada dia.

² Relação entre total de pacientes-dia e leitos-dia.

TRANSPLANTES ¹	2014	2015	2016
Fígado	125	108	88
Multivisceral	2	0	1
Rim	103	108	104
Pâncreas	0	0	0
Pâncreas/rim	1	2	0
Coração	17	30	20
Pulmão	5	9	9
Intestino	0	1	1
Total	253	258	223

¹ Total realizado pelo Programa, considerando pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS) e privados.

GERAÇÃO E DIFUSÃO DE CONHECIMENTO

EDUCAÇÃO EM SAÚDE

ALUNOS	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Cursos técnicos	858 ¹	665	688	3,5%
Graduação em enfermagem	195	193	195	1,0%
Graduação em medicina ²	0	0	100	-
Cursos de atualização	2.644	3.104	2.979	-4%
Cursos de ensino à distância	671	2.228	3.524	58,2%
Treinamentos no Centro de Simulação Realística	7.347	9.094	10.351	13,8%
Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	2.658	3.308	3.667	10,9%
Mestrado profissional em Enfermagem	13	32	38	18,8%
Total³	14.386	18.624	21.542	15,5%

¹ Inclui 396 alunos matriculados por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec).

² Atividades iniciadas em 2016.

³ Inclui participantes dos treinamentos no Centro de Simulação Realística.

EM BUSCA DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA

PROJETOS DE PESQUISA	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Iniciados	192	221	230	4,1%
Em andamento ¹	179	268	279	4,1%
Concluídos	92	116	159	37,1%

¹ Inclui todos projetos em desenvolvimento no ano analisado, independentemente da data de início ou conclusão.

PESSOAS

CUIDADO INTEGRAL

[LA6]

ÍNDICE DE SEGURANÇA DO COLABORADOR	2014	2015	2016		
			RESULTADO	META	RESULTADO/META
Taxa de frequência de acidentes com perda de tempo	5,69	4,91	3,46	118,0%	18,0%
Taxa de acidentes com risco biológico sem perda de tempo	4,73	4,7	3,81	106,0%	6,0%
Índice de gravidade	61,88	71,77	59,12	102,0%	2,0%
Taxa de funcionários afastados	2,33	NA	NA	NA	NA
Taxa de doenças ocupacionais com perda de tempo	NA	0,37	0,35	92,0%	-8,0%
Índice de gravidade de doenças ocupacionais	NA	636,71	321,92	188,0%	88,0%
Proporção de afastados por doenças ocupacionais	NA	1,8	1,84	74,0%	-26,0%
Índice¹	76%	138%	114%	100%	14%

¹ Considera os diferentes pesos dos indicadores e o desempenho de cada um frente a meta para o período.

NA: dado não apurado. A composição do índice foi modificada a partir de 2015 para centrar-se nas situações mais relacionadas ao âmbito funcional.

[LA5]

COMITÊS DE SAÚDE E SEGURANÇA	PÚBLICO	PARTICIPANTES (%) ¹
Comitê Estratégico de Segurança do Colaborador	Diretoria e lideranças estratégicas	100%
Comitê de Segurança do Colaborador para Líderes	Diretorias, gerências, lideranças indiretas, aberto a terceiros	50%
Comitê Perfuro	Representantes especialistas de áreas de apoio e assistencial	30%
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa)	Membros eleitos	90%
Treinamentos 100%	Toda a Organização	70%

¹ Total de integrantes convidados sobre o efetivo de colaboradores contratados (12.929). Não considera conselheiros nem estagiários.

CULTURA DE DESENVOLVIMENTO

[LA11]

COBERTURA (%) DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Por gênero	
Homens	87,0
Mulheres	89,8
Por categoria funcional	
Conselho	10,0
Diretoria	85,7
Gerência	96,9
Chefia/coordenação	95,4
Técnica/supervisão	94,6
Administrativo	90,6
Operacional	84,5
Aprendizes	0,0
Total	88,9

[LA9]

TREINAMENTOS INTERNOS 2016 MÉDIA (H) POR PROFISSIONAL ¹	
Por gênero	
Homens	33,71
Mulheres	39,53
Por categoria funcional	
Diretoria	34,66
Gerência	38,49
Chefia/coordenação	56,96
Técnica/supervisão	42,63
Administrativo	31,26
Operacional	29,17
Aprendizes	20,52
Média por profissional²	37,79

¹ Treinamentos internos realizados para colaboradores contratados (12.929). Não considera conselheiros nem estagiários.

² Com base no total de colaboradores em 31 de dezembro, a média anual por profissional é de 51,52.

[LA1]

ROTATIVIDADE (2016) ¹	CONTRATADOS	DESLIGADOS	TAXA ¹
Por gênero			
Homens	687	604	15,6%
Mulheres	1.462	1.360	15,0%
Por atividade			
Médicos	197	198	15,6%
Atendimento de saúde (não médicos)	1.171	1.039	13,0%
Outras atividades	781	727	19,9%
Por faixa etária			
Menos de 30 anos	1.149	811	21,8%
De 30 a 50 anos	946	1.047	12,4%
Acima de 50 anos	54	106	13,5%
Total	2.149	1.964	15,2%

¹ Calculada com base no total de desligados, voluntária ou involuntariamente, sobre o efetivo total de colaboradores contratados (12.929 em 2016).

ENGAJAMENTO E DIÁLOGO

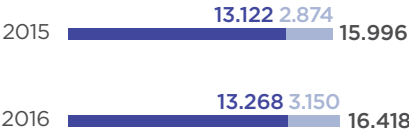
[G4-10]

FORÇA DE TRABALHO TOTAL	2015		2016	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Colaboradores contratados por nível funcional				
Diretoria	14	4	16	5
Gerência	57	52	49	48
Chefia/coordenação	91	186	97	188
Técnica/supervisão	2.180	5.002	2.164	5.015
Administrativo	1.042	2.217	1.102	2.258
Operacional	360	1.412	386	1.461
Terceiros	ND	ND	58	5
Aprendizes	54	84	16	48
Subtotal colaboradores contratados	3.798	8.957	3.872	9.057
	12.755		12.929	
Conselho	165	15	161	19
Estagiários	44	143	38	121
Total	4.007	9.115	4.071	9.197
	13.122		13.268	

COLABORADORES CONTRATADOS ¹	2015		2016	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Por tipo de jornada				
Jornada integral	3.069	7.737	3.109	7.850
Meio-período	729	1.220	763	1.207
Por tipo de contrato de trabalho				
Tempo determinado	2	4	1	5
Tempo indeterminado	3.796	8.953	3.871	9.052
Total	3.798	8.957	3.872	9.057
	12.755		12.929	

¹ Somente colaboradores contratados (12.755 em 2015; 12.929 em 2016). Não considera conselheiros nem estagiários. Todos atuam na cidade de São Paulo.

FORÇA DE TRABALHO



- Colaboradores próprios¹
- Terceiros

¹ Toda a força de trabalho própria, incluídos conselheiros e estagiários.

[LA12]

DIVERSIDADE 2016 ¹	NEGROS ²		PORTADORES DE DEFICIÊNCIA	
	HOMENS	MULHERES	HOMENS	MULHERES
Diretoria	0	0	0	0
Gerência	1	0	0	0
Chefia/coordenação	0	1	1	0
Técnica/supervisão	111	180	8	19
Administrativo	115	217	54	62
Operacional	67	221	58	95
Aprendizes	7	12	0	0
Total	301	631	121	176
	934		297	
% dos colaboradores	7,2%		2,3%	

¹ Somente colaboradores contratados (12.929). Não considera conselheiros nem estagiários.

² Conforme autodeclaração.

[LA11]

(DIRETORIA VIGENTE ATÉ 5/12/2016)

PRESIDENTES DE HONRA

Ema Gordon Klabin Z'L
Manoel Tabacow Hidal Z'L
Jozef Fehér Z'L
Joseph Safra

DIRETORIA ELEITA

(MANDATO: 6/12/2010 A 5/12/2016)

Claudio Lottenberg

Presidente

Alexandre Roberto Ribenboim Fix
Claudio Schwartsman
Dominique José Einhorn
Eduardo Zlotnik
Flávio Tarasoutchi
Henri Philippe Reichstul
Nelson Wolosker
Sidney Klajner

Vice-presidentes

MESA DIRETORA

(MANDATO: 6/12/2010 A 5/12/2016)

Reynaldo André Brandt

Presidente

Claudio Thomaz Lobo Sonder
Elias Knobel
Mario Arthur Adler
Nelson Hamerschlak

Vice-presidentes

Andrea Sandro Calabi
Charles Siegmund Rothschild
Claudio Luiz da Silva Haddad
Luiz Gastão Mange Rosenfeld

MESA DO CONSELHO DELIBERATIVO

(MANDATO: 6/12/2010 A 5/12/2016)

Reynaldo André Brandt

Presidente

Claudio Thomaz Lobo Sonder
Elias Knobel
Mario Arthur Adler
Nelson Hamerschlak

Vice-presidentes

CONSELHO FISCAL

(MANDATO: 6/12/2010 A 5/12/2016)

Israel Vainboim
Gilberto Maktas Meiches
Jacob Jacques Gelman
Michael Edgar Perlman
Roberto Bielawski

CONSELHO DELIBERATIVO

1º TERÇO (MANDATO: 6/12/2010 A 5/12/2016)

Abramo Douek
Alberto Bitran
Alberto Finkel
Alberto Goldenberg
André Friedheim
Antonio Luiz de Vasconcellos
Macedo
Arnaldo José Ganc
Arthur Rothman
Benjamin Steinbruch
Bernardo Parnes
Claudio Roberto Deutsch
Claudio Schvartsman
Claudio Szajman
Dan Oizerovici
David Salomão Lewi
Dominique José Einhorn
Dora Selma Fix Ventura
Eduardo Cukierman
Eduardo Len
Eduardo Weltman
Elias Knobel
Fabio Topczewski
Flavio Murachovsky
Gilberto Maktas Meiches
Helio Korkes
Isac Neumark
Israel Vainboim
Jack Leon Terpins
Jaime Spitzcovsky
Jayme Bobrow
Julio Serson
Laercio Alberto Rosemberg
Leivi Abuleac
Leo Kryss
Luci Black Tabacow Hidal
Luiz Gastão Manguie Rosenfeld
Luiz Roberto Zitron
Marcelo Blay
Marcelo Pires Prado
Marcelo Wajchenberg
Marcos Arbaitman
Marcos Karniol
Mario Grinblat
Mario Ruhman
Mauricio Wajngarten
Mauro Rabinovitch
Michael Edgar Perlman
Milton Glezer
Milton Steinman
Nelson Hamerschlag
Oskar Kaufmann
Pedro Custódio de Mello Borges
Ricardo Goldstein
Ricardo Kaufmann
Sergio Daniel Simon
Sergio Kuzniec
Sergio Podgaec
Sergio Rosenthal
Simão Augusto Lottenberg
Victor Strassmann

CONSELHO DELIBERATIVO

2º TERÇO (MANDATO: 3/12/2012 A 3/12/2018)

Abram Topczewski
Alberto Alain Gabbai
Alberto Blay
Alice D'Agostini Deutsch
Amit Nussbacher
Anna Maria Andrei Fichmann
Antonio Eduardo Pereira Pesaro
Ari Stiel Radu Halpern
Benno Enijsman
Bento Fortunato Cardoso dos Santos
Carlos Vicente Serrano Junior
Celso Lafer
Charles Siegmund Rothschild
Claudio Arnaldo Len
Claudio Mifano
Eduardo de Campos Werebe
Eduardo Tabacow Hidal
Eduardo Zlotnik
Fabio Schvartsman
Fernando Bacal
Fernando Fix
Flavio Roberto Huck
Flavio Steinwurz
Guilherme Ary Plonski
Guilherme Carvalhal Ribas
Gustavo Caserta Lemos
Hallim Feres Jr
Henri Armand Slezynger
Henri Philippe Reichstul
Ida Sztamfater
Jacyr Pasternak
Jaime Zaladek Gil
Jaques Pinus
João Carlos Guedes Sampaio Goes
Jorge Thomaz Weil
Jose Mauro Kutner
Manuel Mindlin Lafer
Marcelo Giovanni Perlman
Marcelo Katz
Marcelo Langer Wroclawski
Marcio Abrahão
Marcos Knobel
Marcos Lederman
Mauricio Kurc
Meyer Joseph Nigri
Michel Levy
Moises Cohen
Morris Dayan
Octavio J. Aronis
Oren Smaletz
Ricardo Botticini Peres
Roberto Luiz Leme Klabin
Roberto Ruhman
Rubens Brandt
Sandra Sandacz
Sidney Glina
Silvio Eduardo Bromberg
Sueli Dicker
Telma Sobolh
Victor Nudelman

CONSELHO DELIBERATIVO

3º TERÇO (MANDATO: 15/12/2014 A 15/12/2020)

Abram Abe Szajman
Alexandre Holthausen Campos
Alexandre Roberto Ribenboim Fix
Amancio Ramalho Junior
André Grunebaum
Andrea Sandro Calabi
Antonio Henrique B. Cunha Bueno
Beni Moreinas Grinblat
Beno Suchodolski
Betty Knobel
Bruno Laskowsky
Carlos Eduardo Czeresnia
Claudio Luiz da Silva Haddad
Claudio Thomaz Lobo Sonder
Daniel Feldman Pollak
David Feffer
David Zylbersztajn
Edgar H. Ascher
Edílio Mattei Jr
Eduardo Alcalay
Eduardo Wurtzman
Eugenio Vago
Evelin Diana Goldenberg M. M. Costa
Fernando Kasinski Lottenberg
Fernando Korkes
Flávio Tarasoutchi
Gisele Brandt
Henrique Grunspun
Hilton Waksman
Ita Pfeferman Heilberg
Ivelisa Portella Maron
Jacob Jacques Gelman
Jayme Brasil Garfinkel
José Carlos Evangelista
José Ribas Milanez de Campos
Leonardo M. Posternak
Lygia Kauffmann Rabinovich
Manes Roberto Erlichman
Marcelo Forma
Marcelo Naigeborin
Maria Elvira Ramos Suchodolski
Mario Fleck
Mariza de Aizenstein
Moises Skitnevsky
Nelson Wolosker
Nydia Strachman Bacal
Ophir Irony
Paulo Helio Monzillo
Paulo Kovesi
Pedro Luiz Mangabeira Albernaz
Pedro Paulo Porto Junior
Raul Pedro Penteado Meyer
Ricardo Berkienstztat
Ricardo Borges Magaldi
Roberto Bielawski
Roberto Naum Franco Morgulis
Sergio B. Wey
Sergio Kulikowsky
Sidney Klajner
Wilson Roberto Sendyk

(DIRETORIA VIGENTE ATÉ 05/12/2016)

MEMBROS PERMANENTES DO CONSELHO DELIBERATIVO

Idel Aronis Z'L (Falecido em 24/5/2009)
Jacob Ures Z'L (Falecido em 12/3/2008)
Jacob Werebe Z'L (Falecido em 31/10/2010)
Gert Kaufmann Z'L (Falecido em 5/5/2011)
Moyses Cutin Z'L (Falecido em 19/1/2012)
Moises Levy Z'L (Falecido em 17/1/2012)
Elieva Zukerman Z'L (Falecido em 3/6/2016)

Abrão Elias Frankel
Artur Bielawski
Boris Tabacof
Carlos Schuartz
Claudio Lottenberg
Israel Schachnik
Jairo Tabacow Hidal
José Goldenberg
Joseph Saфра
Mario Arthur Adler
Milly Tepermann
Reynaldo André Brandt
Roberto Kaminitz
Ronaldo M. Eberhardt
Samuel Szwarc
Victor Schubsky

CONSELHO CONSULTIVO - DIRETORIA

Moyses Levy Z'L (Falecido em 17/1/2012)
Moris Chansky Z'L (Falecido em 10/12/2015)

Jose Pinus
Presidente

Israel Schachnik
Roberto Kaminitz
Rosinha Goldfarb
Samuel Szwarc
Victor Schubsky
Artur Bielawski
Vice-presidentes

Victor Strassmann
Guido Faiwichow
Secretários

CONSELHO CONSULTIVO - MEMBROS

Jorge Feldmann Z'L (Falecido em 29/11/2008)
Idel Aronis Z'L (Falecido em 24/5/2009)
Samuel Lafer Z'L (Falecido em 19/10/2009)
Isaac Mayer Mielnik Z'L (Falecido em 13/6/2010)
Gert Kaufmann Z'L (Falecido em 5/5/2011)
Abraham Kasinski Z'L (Falecido em 9/2/2012)
Francisco Gotthilf Z'L (Falecido em 28/5/2012)
Naum Kusminsky Z'L (Falecido em 23/8/2012)
Jose Schechtmann Z'L (Falecido em 18/9/2013)
Freidi Neumark Z'L (Falecido em 17/6/2016)

Antonio Luiz de Vasconcellos Macedo
Anuar Mitri Maluli
Bruno Laskowsky (convidado)
Celso Ferreira
Charles S. Rothschild
Davi Korn
Edy B. Cunha Bueno
Fani M. Aronis
Helio Korkes
Isaias Raw
Marco E. Matalon
Marcos Arbaitman
Nelson Kasinski
Ricardo Aun
Ronaldo Michael Eberhardt
Sol Masijah

DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS

Telma Sobolh
Presidente

Sueli Dicker Unikowsky
Sandra Sandacz
Ivelisa Portella Maron
Vice-presidentes

Seida Englander
Coordenadora-Geral

Elvira Moreira Magalhães
Gertrudes Rose Mary Levy Barmak
Tauba Gitla Abuhab
Tesoureiras

Myriam Haber
Rachel Reichardt
Secretárias



DIRETORIA EXECUTIVA

Henrique Neves

Diretor Geral

Alberto Hideki Kanamura

**Diretor-Superintendente de
Responsabilidade Social**

Carlos Oyama

Diretor-Executivo de Suprimentos e Logística

Claudia Garcia de Barros

**Diretora-Executiva de Prática Assistencial,
Qualidade, Segurança e Meio Ambiente**

Claudio Terra

**Diretor-Executivo de Inovação e Gestão do
Conhecimento**

Deise de Almeida

Diretora-Executiva Comercial e de Marketing

Felipe Spinelli de Carvalho

Diretor-Superintendente de Ensino

Fernando Leão

Diretor-Executivo de Finanças

Junia Gontijo

Diretora-Executiva de Engenharia e Manutenção

José Henrique Germann Ferreira

**Diretor de Desenvolvimento de Projetos e
Consultoria**

Eliezer Silva

**Diretor-Superintendente de Medicina
Diagnóstica e Ambulatorial**

Luiz Vicente Rizzo

Diretor-Superintendente de Pesquisa

Miguel Cendoroglo

**Diretor-Superintendente do Hospital Israelita
Albert Einstein**

Miriam Branco da Cunha

Diretora-Executiva de Recursos Humanos

Ricardo da Silva Santoro

Diretor-Executivo de Tecnologia da Informação

Viviane Miranda

**Diretora de Auditoria, Gestão de Riscos
e Compliance**

Wilson Pedreira Jr.

Diretor-Médico de Oncologia

CONSELHO EDITORIAL

Claudio Lottenberg¹

Sidney Klajner²

Henrique Neves

Diretor Geral

Deise de Almeida

Diretora Comercial e de Marketing

Sandra Sernaglia

Gerente de Marketing, Comunicação Institucional e CRM-DA

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Carolina Fittipaldi

Giuliana Benzi

PRODUÇÃO

Gestão Origami:

Bruno Vio (materialidade e consultoria GRI)

Judith Mota (redação e edição)

REVISÃO

Juliana Muscovick

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Adesign

FOTOGRAFIA

Fabio H. Mendes

Ramede Felix

Roberto Assem

Banco de imagens do Einstein

TIRAGEM

500 exemplares

Para dúvidas ou sugestões sobre este relatório, envie uma mensagem pelo canal Fale Conosco no site www.einstein.br.

¹ Ocupou a presidência da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein até 5 de dezembro de 2016 e atualmente é o presidente do Conselho Deliberativo.

² Assumiu a presidência da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein em 6 de dezembro de 2016.





ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA

www.einstein.br

 [/hospitalalberteinstein](https://www.facebook.com/hospitalalberteinstein)

 [/hosp_einstein](https://twitter.com/hosp_einstein)

 [/hospitaleinstein](https://www.youtube.com/hospitaleinstein)

 [/hosp_einstein](https://www.instagram.com/hosp_einstein)

 [/company/hospital-albert-einstein](https://www.linkedin.com/company/hospital-albert-einstein)