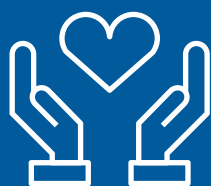


Relatório de Sustentabilidade 2017



ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA



MENSAGEM DO PRESIDENTE	4	EXCELÊNCIA EM GESTÃO	68
PERFIL	6	Atuação ética	69
O Einstein	7	Responsabilidade financeira	71
Estrutura de governança	11	Cadeia de fornecimento	73
VISÃO DE FUTURO	14	Melhoria contínua de processos	74
Planejamento estratégico	15	Qualidade reconhecida	75
ASSISTÊNCIA	18	PESSOAS	76
Sistema integrado de saúde	19	Saúde e segurança	77
Medicina diagnóstica	29	Equipe alinhada	81
Remunerar valor	31	MEIO AMBIENTE	84
Impactos no sistema público de saúde	32	Resíduos	85
Segurança do paciente	38	Consumo de recursos naturais	88
Transformação digital	42	SOBRE O RELATÓRIO	90
Oncologia	46	Processo de relato e materialidade	90
ENSINO E EDUCAÇÃO	48	Sumário de conteúdo GRI	94
Formação em saúde	49	Pacto Global	97
Compartilhar conhecimento	53	ANEXOS	98
PESQUISA E INOVAÇÃO	56	DIRETORIAS E CONSELHOS	102
Na fronteira do conhecimento	57	CRÉDITOS	106
Preparar o futuro	60		
RESPONSABILIDADE SOCIAL	62		
Departamento de Voluntários	63		
Foco na comunidade	66		
AMIGOH	67		

AVANÇAR SEMPRE

O ano de 2017 foi particularmente desafiador e podemos olhar para trás e sentir orgulho das ações importantes que implantamos ao longo do ano. Em todas as frentes de atuação, o Einstein obteve resultados que merecem ser comemorados.

Os pilares do modelo de governança *Triple Aim*, do *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), são bons sinalizadores do caminho a ser seguido: melhorar a qualidade da assistência, diminuir o custo *per capita* e melhorar a saúde global. Essa é uma jornada que o Einstein começou há anos, com diversas iniciativas, como as ações de desospitalização, como o programa Fluxo do Paciente e o fortalecimento da medicina ambulatorial, as parcerias com o setor público, a abordagem ao cuidado com o paciente como uma experiência contínua, o compromisso com a tomada de decisão transparente e orientada pela melhor evidência médica e científica e outras tantas que eu poderia citar e que são tratadas com mais profundidade nas páginas a seguir. Vou me ater aqui a duas delas, pelo simbolismo que carregam dentro do nosso propósito de levar uma gota de Einstein a cada cidadão.

A primeira é o projeto Parto Adequado, liderado pelo Einstein, IHI, Ministério da Saúde e Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que conseguiu elevar de 21% para 37% a taxa média de partos vaginais nos 35 hospitais participantes. O esforço para reduzir cesáreas desnecessárias avança, agora, em um universo mais amplo, de 150 hospitais.

A segunda são as Clínicas Cuidar, uma rede ambulatorial baseada em atenção primária, semente que estamos cultivando para a construção da gestão da saúde populacional. Elas funcionam sob um modelo de vinculação nominal entre médico e paciente, orientado para a saúde da família. Seu objetivo é prestar uma assistência voltada à promoção da saúde e prevenção de doenças, o que ajuda a diminuir a necessidade de futuros procedimentos mais complexos e onerosos. Estão direcionadas, inicialmente, a nossos colaboradores, mas o futuro lhes reserva um papel mais amplo. Com elas, passaremos a oferecer cuidados em todos os níveis, fazendo do Einstein um sistema de saúde ainda mais abrangente, acessível a mais pacientes. Já temos duas unidades em funcionamento e a rede segue sendo ampliada em 2018.

Outro destaque foi a criação do Plano Diretor Digital, que orienta a aplicação, em favor da saúde, de tecnologias de processamento, ferramentas de comunicação, integração e análise estatística de grandes bases de dados. Nos últimos anos, demos

passos importantes para explorar as oportunidades desse “novo mundo” associado ao conceito de *Big Data*, com resultados importantes em qualidade, eficiência, eficácia e segurança na prática assistencial.

A segurança na prática assistencial é a base de todo o nosso trabalho, e a cada ano buscamos aperfeiçoar as práticas e melhorar os resultados. Além dos *benchmarks* da área de saúde, podemos nos inspirar também em experiências e conceitos originários de outros setores de atividade. Um deles é o conceito de Organizações Altamente Confiáveis (OAC). Na definição da *Agency for Healthcare Research and Quality* (AHRQ), isso significa operar em um campo complexo e de alto risco, por longos períodos, sem acidentes graves ou falhas catastróficas.

Em 2018, começamos a preparação para nos tornar uma OAC. Esse plano ambicioso é sustentado por ações de identificação de riscos, reforço aos sistemas de controle e aprendizado contínuo. Incorporar esses elementos em nossa cultura organizacional exige mudança. E requer que todos – lideranças, médicos, colaboradores e pacientes – embarquem nessa jornada. É um voo que nos levará ainda mais longe nos horizontes da segurança e da excelência.

Na área de pesquisa, registramos ganhos importantes de qualidade e volume na produção de conhecimento científico. O total de artigos científicos publicados por nossos pesquisadores aumentou mais de 30% e o total de publicações do Einstein citadas por outros pesquisadores praticamente dobrou.

Nas atividades de ensino, conquistamos ainda mais qualidade e abrangência. O total de alunos atendidos nos diversos cursos aumentou 13,6% e o número de participantes nos eventos científicos que promovemos, 15,7%. Também merecem destaque a conquista do curso de graduação em Enfermagem, cujos alunos obtiveram o conceito máximo no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade); a entrada da primeira turma de segundo semestre em Enfermagem, que ampliou a oferta anual de vagas; e o início da terceira e quarta turmas de graduação em Medicina, um curso que se diferencia pelo método de ensino e pela ambição de formar médicos líderes.

No âmbito do nosso compromisso com o sistema público, finalizamos mais um triênio de participação no Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS). No período 2015-2017, desenvolvemos 25 projetos, com um dispêndio total de R\$ 773 milhões. A rigorosa

prestação de contas sobre as atividades e as auditorias interna e externa das atividades asseguram a transparência do programa. Além disso, em conjunto com outros hospitais participantes e o Ministério da Saúde, estamos comprometidos com a implantação de oportunidades de melhorias nos processos e o alinhamento às recomendações de aperfeiçoamento do Tribunal de Contas da União.

Como acontece em cada ciclo, no final de 2017, submetemos ao Ministério da Saúde os projetos a serem realizados no triênio 2018-2020, que mobilizará um investimento da ordem de R\$ 970 milhões. O Ministério aprovou diversos deles, mas em alguns casos determinou um limite temporal para a continuidade da sua execução. É o caso da Assistência Médica Ambulatorial (AMA) de Paraisópolis e do Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho (HMOVSC), que, por decisão do Ministério, deixaram de ser financiados exclusivamente pelo PROADI. Já estamos negociando com a Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo a melhor forma de assegurar a continuidade do atendimento e os meios para promover a transição.

Em uma parceria bem-sucedida com essa Secretaria, continuamos levando a qualidade Einstein por meio do gerenciamento e operação de 23 unidades do SUS. São dois hospitais, sendo um o HMOVSC, 13 Unidades Básicas de Saúde (UBS), três Assistências Médicas Ambulatoriais (AMA), três Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) e uma unidade do Serviço de Residência Terapêutica (SRT).

Não poderia deixar de ressaltar o valor do trabalho realizado pelo Departamento de Voluntários e organização Amigos da Oncologia e Hematologia (AMIGO H). O primeiro colabora para humanizar a

atenção em saúde e ampliar o alcance das nossas atividades de responsabilidade social. Em 2017, foram realizados mais de 399 mil atendimentos e aplicados R\$ 2 milhões em ações que beneficiam as comunidades. O AMIGO H financia, com recursos de doações, projetos de organizações sociais e instituições públicas com foco em pesquisas, atendimento e educação em oncologia. O terceiro edital, lançado no final de 2016, prevê investimentos da ordem de R\$ 2,2 milhões, até 2019, nas áreas de transplante de medula óssea, oncopediatria, câncer de mama e câncer de colo uterino.

Para encerrar, gostaria de destacar uma realização que espelha de forma muito concreta o nosso compromisso com a inovação. É a Eretz.bio, uma incubadora de *startups* da área de saúde, com capacidade para receber fisicamente até 15 empresas embrionárias e outras 15 em ambiente virtual. A nova estrutura funciona em um espaço de 800 metros quadrados. O nome escolhido tem um simbolismo especial. *Eretz*, em hebraico, significa “terra prometida”. Que ela seja um terreno fértil para um novo tempo de avanços.

Boa leitura.

Sidney Klajner

Presidente da Sociedade
Beneficente Israelita
Brasileira Albert Einstein



EM TODAS AS FRENTES DE ATUAÇÃO, O EINSTEIN OBTEVE RESULTADOS QUE MERECEM SER COMEMORADOS. TAMBÉM AVANÇOU COM DETERMINAÇÃO PARA ENFRENTAR OS DESAFIOS INERENTES AO SETOR DE SAÚDE, PRESSIONADO POR DESEQUILÍBRIOS NO BRASIL E NO MUNDO.



O EINSTEIN FOI FUNDADO EM 1955 E SE DESTACA PELA EXCELÊNCIA EM SAÚDE, TANTO NO SETOR PRIVADO QUANTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE. QUATRO PILARES ORIENTAM O TRABALHO: ASSISTÊNCIA, EDUCAÇÃO E ENSINO, PESQUISA E INOVAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL.



O EINSTEIN

A Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) é uma sociedade civil sem fins lucrativos. Tem mais de 60 anos de história e atua nas áreas de assistência à saúde, educação e ensino, pesquisa e inovação e responsabilidade social (*ver ilustração na página 10*). Conta com uma equipe de 13,2 mil colaboradores, 9.415 médicos e está sediada em São Paulo.

A SBIBAE possui o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) e é qualificada como Organização Social da Saúde para atuar na prestação de serviços no Sistema Único de Saúde (SUS).

Seu compromisso com o desenvolvimento amplo da assistência à saúde se traduz na busca de oportunidades de melhoria e na construção de novos modelos de trabalho ajustados aos desafios do setor. O Einstein integra fóruns nacionais e internacionais de discussão e participa ativamente de iniciativas conjuntas com o poder público, órgãos reguladores, hospitais, operadoras de planos de saúde e entidades setoriais. Alguns exemplos dessas participações:

- Discussões estratégicas por meio de entidades do setor, como Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica (Abramed), Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp) e Instituto Coalizão Saúde (ICOS);
- Coordenação de projetos colaborativos com o Ministério da Saúde e hospitais públicos e privados, como Parto Adequado, Redução da Mortalidade Materna e Segurança do Paciente (*ver página 32*);
- Cooperação técnico-científica com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) para o desenvolvimento, no âmbito privado, dos projetos Parto Adequado, Atenção Primária e Segurança do Paciente (*ver página 20*);
- Parceria estratégica com o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) (*ver página 20*); e
- Participação no Projeto Hospitais Saudáveis da organização americana *Health Care Without Harm* (HCWH).

SAIBA MAIS

CEBAS: é concedido pelo Ministério da Saúde a pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como Entidade Beneficente de Assistência Social para a prestação de serviços na área de saúde. A concessão do certificado reconhece a imunidade de impostos e das contribuições sociais e permite a celebração de convênios com o poder público, entre outros. Para fazer jus à imunidade, a sociedade sem fins lucrativos deve seguir o artigo 157 do Código Tributário Nacional (CTN).

DESTAQUES DO ANO

ASSISTÊNCIA NA SAÚDE SUPLEMENTAR



8 UNIDADES
PRÓPRIAS



55.491
SAÍDAS¹



9.415
médicos
DO CORPO
CLÍNICO



5.356.720
exames laboratoriais
e de imagem
REALIZADOS

32.433



PACIENTES CIRÚRGICOS
(EXCETO CESÁREAS)

4.501

PARTOS



ENSINO E EDUCAÇÃO

FORMAÇÃO EM SAÚDE

8 unidades
de ensino



EM SÃO PAULO (SP),
RIO DE JANEIRO (RJ) E
BELO HORIZONTE (MG)

24.461
alunos



14.532
participantes

EM EVENTOS CIENTÍFICOS



Satisfação
dos alunos: **9,2**
(ESCALA DE 0 A 10)

CONSULTORIA



24
projetos de
consultoria

PARA INSTITUIÇÕES
DE SAÚDE

PESQUISA E INOVAÇÃO

PESQUISA



R\$ 32,4
milhões

INVESTIDOS



717
artigos

PUBLICADOS
EM PERIÓDICOS
INDEXADOS

494

PUBLICADOS EM
PERIÓDICOS COM
fator de impacto
acima de 1².



746
projetos³



2.606

citações a artigos
DE PESQUISADORES DO EINSTEIN
(média de 2,07 citações; bem acima da
média nacional, de 0,76⁴)

INOVAÇÃO



INCUBADORA
DE STARTUPS
Eretz.bio



**Innovation
Lab**



**Centro de
Inovação
Tecnológica**

ASSISTÊNCIA NA SAÚDE PÚBLICA

SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS)



GESTÃO E OPERAÇÃO DE
23 unidades
do Sistema Único
de Saúde (SUS)

- 13** UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE (UBS)
- 3** ASSISTÊNCIAS MÉDICAS AMBULATORIAIS (AMA)
- 3** CENTROS DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL (CAPS)
- 1** UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO (UPA)

1 SERVIÇO DE RESIDÊNCIA TERAPÊUTICA (SRT)

Hospital Municipal
DR. MOYSÉS DEUTSCH -
M'BOI MIRIM⁵

Hospital Municipal
VILA SANTA CATARINA -
DR. GILSON DE CÁSSIA
MARQUES DE CARVALHO



2.707.364
exames laboratoriais
e de imagem
REALIZADOS⁶

INVESTIMENTOS



R\$ 243,1 milhões

DE RECURSOS PÚBLICOS APLICADOS⁷ NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (PROADI-SUS)



R\$ 183,3 milhões

DE RECURSOS PÚBLICOS EXECUTADOS⁸ POR MEIO DE PARCERIAS PÚBLICAS

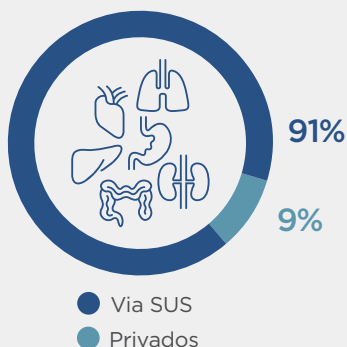


R\$ 54,0 milhões

DE RECURSOS PRÓPRIOS⁹ APLICADOS NA COMUNIDADE

TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS (2017)

Total: 194 transplantes



DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS



533
VOLUNTÁRIOS



399.259
ATENDIMENTOS



QUASE
R\$ 2 milhões
INVESTIDOS EM INICIATIVAS EM
BENEFÍCIO DA COMUNIDADE

¹ Considera as unidades Morumbi e Perdizes, incluindo atendimentos *Day Clinic*. É a saída do paciente da unidade de internação por alta (curado, melhorado ou inalterado), evasão, desistência do tratamento, transferência interna, transferência externa ou óbito.

² Média de vezes em que os conteúdos publicados por um periódico foram citados em trabalhos ou artigos científicos. Segue a fórmula: total de citações recebidas em um ano dividido pelo total de artigos publicados pelo periódico nos dois anos anteriores.

³ Soma de projetos iniciados em anos anteriores, que estão em desenvolvimento, e iniciados e concluídos em 2017.

⁴ Segundo publicação *Research in Brazil*, elaborada pela *Clarivate Analytics* a pedido da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O cálculo considera a média de 2011 a 2016.

⁵ Gestão em parceria com o Centro de Estudos e Pesquisas Dr. João Amorim (CEJAM).

⁶ Inclui: Hospital Municipal M'Boi Mirim, Hospital Municipal Vila Santa Catarina, Hospital Municipal de Mogi das Cruzes, AMAs e UBSs.

⁷ Contrapartidas.

⁸ Prestação de contas à Prefeitura de São Paulo.

⁹ Gastos com o Programa Einstein na Comunidade Judaica, com o Residencial Israelita Albert Einstein e com doações a instituições de assistência social.

MODELO DE ATUAÇÃO



História do Einstein

A criação da SBIBAE resultou do compromisso da comunidade judaica de oferecer ao Brasil uma referência em qualidade na área hospitalar. Com recursos de doações e o trabalho dedicado e voluntário de um grupo de pessoas, a Sociedade começou a funcionar nos anos 1960, com alguns departamentos de assistência à saúde e uma equipe de voluntários. Em 1971, foi inaugurado o Hospital Israelita Albert Einstein.

Desde o início, o projeto envolveu mais do que a construção de um hospital. A visão de futuro de um sistema de saúde integrado a ações de responsabilidade social, ensino e pesquisa orientou a trajetória nos anos seguintes, e faz hoje do Einstein uma das principais organizações de assistência à saúde da América Latina.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

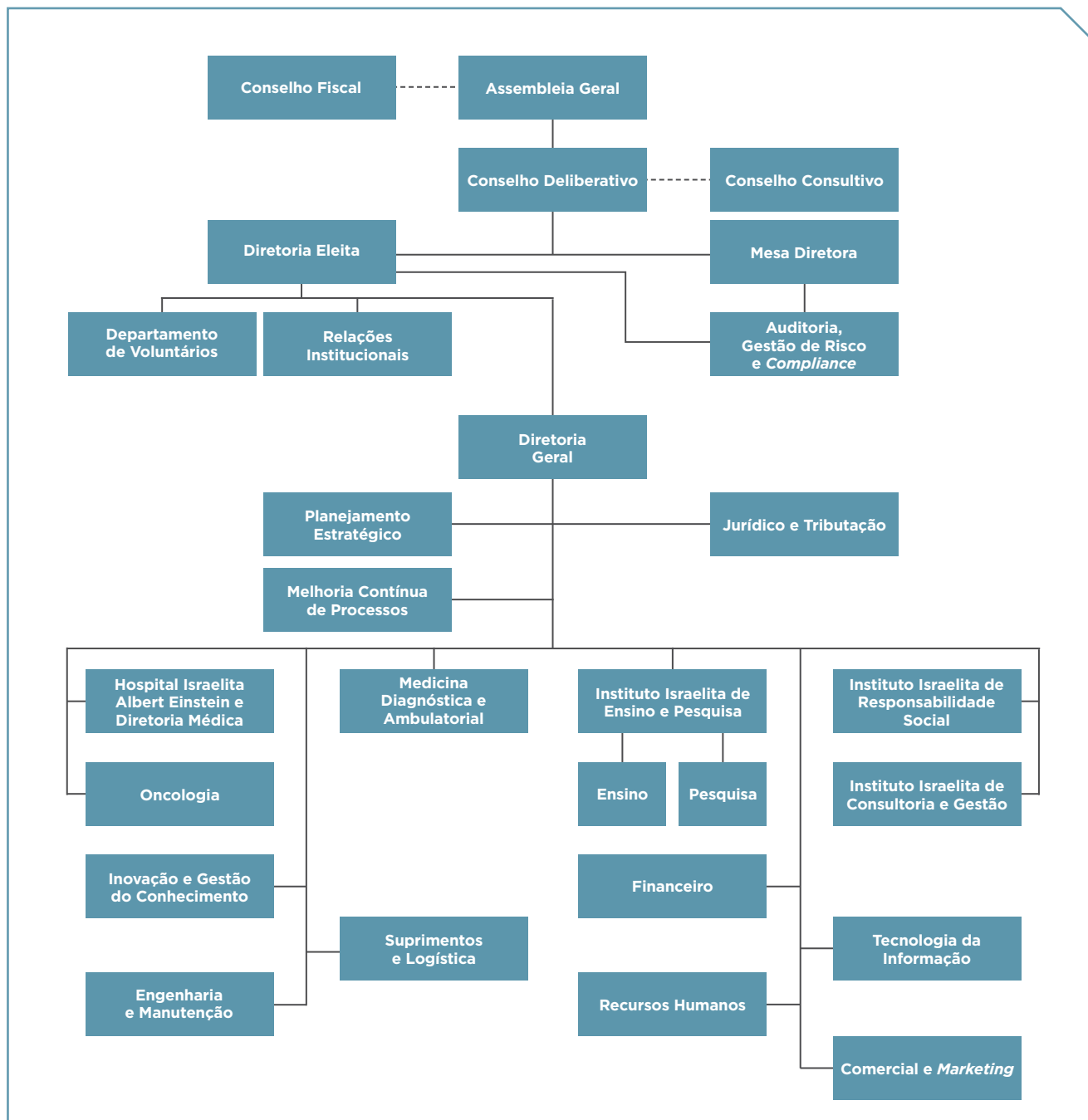
O Einstein é uma associação civil reconhecida como de utilidade pública nas três esferas da administração pública e certificada como entidade beneficente de assistência social. O órgão máximo de decisão é a Assembleia Geral dos Sócios, composta por cerca de 500 membros. Outros três fóruns integram o âmbito estratégico da governança: o Conselho Deliberativo, com 180 membros, a Mesa Diretora – semelhante a um Conselho de Administração – e a Diretoria Eleita, ambas com nove membros cada.

Todos os integrantes dessa estrutura são associados e voluntários, entre médicos com intensa atividade no Einstein, intelectuais e profissionais conceituados de diversos setores da indústria e economia do País. Eles cumprem mandatos eletivos com duração não superior a seis anos. As atribuições que lhes cabem quando eleitos são exercidas em caráter *pro bono* (trabalho

voluntário) e não envolvem o exercício de funções na gestão do dia a dia da Instituição.

As relações entre os órgãos de administração são estabelecidas pelo Estatuto Social, elaborado e aprovado em conformidade com a legislação em vigor. Cabe à Mesa Diretora aprovar a estratégia e fiscalizar as atividades; a Diretoria Eleita propõe e participa da execução da estratégia aprovada. Diversos comitês dão suporte à tomada de decisão sobre temas específicos como de Pessoas; Finanças; Ensino e Educação; Digital; Responsabilidade Social e Sustentabilidade; Qualidade, Assistência e TI; Pesquisa e Inovação; Auditoria da Governança; Conflitos de Interesses e o de Remuneração.

No âmbito executivo, atua a Diretoria Geral, que se reporta ao presidente da Diretoria Eleita, e conta com a atuação de 15 diretorias, constituídas por profissionais remunerados.



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 reconhecida pelo comprometimento com a responsabilidade social



PROPÓSITO

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



Diretoria Eleita

Da esquerda para a direita: Claudio Mifano, Nelson Wolosker, Sergio Podgaec, Eduardo Zlotnik, Sidney Klajner, Marcos Knobel, Victor Nudelman, Gilberto Meiches e Marcelo Perlman.



Mesa Diretora

Da esquerda para a direita: Claudio Schwartsman, Nelson Hamerschlak, Oscar Pavão dos Santos, Mario Fleck, Claudio Luiz Lottenberg, Claudia Politanski, Bernardo Parnes, Moises Cohen, Israel Vainboim, Dominique Einhorn e Luis Fernando Aranha.



PRECEITOS

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



VALORES ORGANIZACIONAIS

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



ALBERT EIN
CHACADA KI

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.



STEIN
LABIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como uma organização que tem 60 anos de história e uma tradição de excelência planeja sua atuação para os 60 anos seguintes? Como aprimorar continuamente os padrões de qualidade, segurança e eficiência? No Einstein, a resposta a esses desafios é um forte planejamento estratégico, orientado pela visão de longo prazo e tendo em vista as principais tendências, desafios e oportunidades do setor de saúde.

Ancorado em inovação, conhecimento e tecnologia, o Einstein busca se antecipar às demandas de assistência do novo consumidor de saúde. Trata-se de um paciente que busca agilidade, conveniência, informação, e ter atendimento às suas demandas atendidas sem estar em um ambiente físico assistencial.

Com os avanços tecnológicos, já é possível fazer o acompanhamento médico de forma remota e essa é uma tendência que deve se aprofundar cada vez mais no futuro, com resultados positivos para o paciente, os profissionais e todo o sistema de saúde. A Telemedicina Einstein vem crescendo ano a ano, e deve alcançar a marca de 100 mil atendimentos em 2018.

Aplicativos de celular, como o Meu Einstein, que permite a pacientes agendar e consultar exames, realizar *check-in* em consultas e outras interações a distância, ganharão novas funcionalidades. Relógios, pulseiras e outros aparelhos passarão a ser instrumentos para a coleta e transmissão de dados sobre a saúde das pessoas.

A disseminação do uso de ferramentas tecnológicas no cuidado com a saúde propiciará o surgimento e a consolidação de novas abordagens médicas, como a medicina de estilo de vida que avalia os hábitos e o histórico de vida do paciente. O monitoramento de dados por meio de um sistema informatizado auxiliará o tratamento de doenças como diabetes e hipertensão.

O Einstein não para

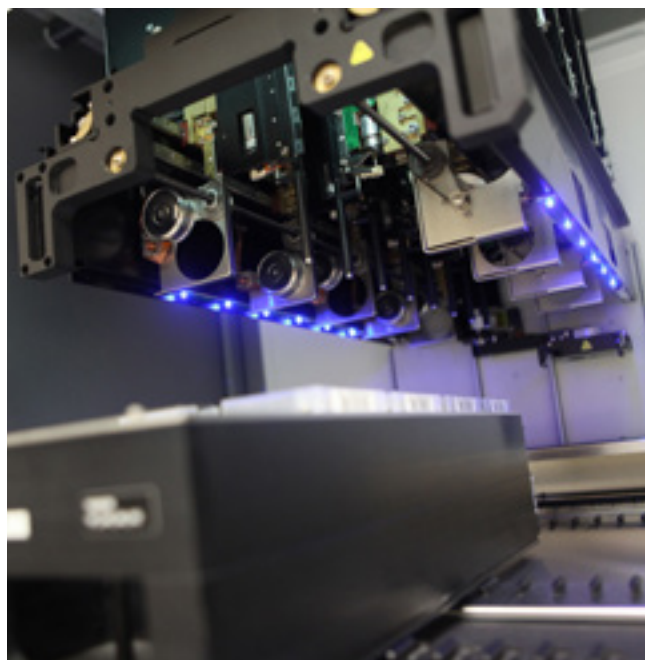
Para guiar seus passos nesse cenário em evolução, o Einstein definiu seis direcionadores estratégicos. Saiba mais sobre cada um deles a seguir.

Atender às demandas do paciente por conveniência, digitalização, informação e agilidade

Ampliar o acesso virtual; fortalecer a Telemedicina; informatizar processos internos; usar a tecnologia da informação para melhorar a comunicação entre médico, paciente e equipe assistencial; aprofundar o uso de dados sobre a saúde do paciente; criar novos aplicativos para interações virtuais e reduzir a burocracia e o tempo de espera.

Oferecer produtos e serviços que desde a sua concepção estejam voltados para o modelo de valor e medicina de qualidade com menor custo

Desenvolver modelos de remuneração de serviços e produtos baseadas em valor, que reduzam custos e garantam efetividade. O valor deve considerar o ciclo total de cuidados, a remuneração médica atrelada à efetividade e à satisfação com o tratamento. Os novos modelos buscam protocolos atualizados e avaliados com frequência para eliminar práticas e custos desnecessários e garantir melhores resultados, particularmente do ponto de vista do paciente.



Desenvolver modelos de gestão populacional para assegurar a promoção e o acompanhamento contínuo da saúde dos indivíduos

Usar sistemas de informação e *Big Data* para monitoramento e identificação de oportunidades de melhoria da qualidade do cuidado e redução de custos. Já existem diversas iniciativas em andamento, como a assistência à saúde aos colaboradores realizada em clínicas ambulatoriais, o projeto Parto Adequado e as ações para gestão de saúde de grupos específicos atendidos nas unidades do Sistema Único de Saúde (SUS) gerenciadas pelo Einstein. *(Para saber mais, consulte a página 23.)*

Educar a população em saúde

Com foco na prevenção, a educação em saúde visa conscientizar grupos mais ou menos homogêneos para a importância da prática de hábitos saudáveis, como exercícios físicos e alimentação equilibrada, e os riscos decorrentes do tabagismo e do consumo de álcool e drogas. As ações atuais são direcionadas a alunos da rede pública municipal de São Paulo, colaboradores, beneficiários do Programa Einstein na Comunidade Judaica (PECJ) e aos pacientes que acessam o portal, o projeto Superação Einstein e pesquisas no Google.

Investir em genômica e terapia celular

O Einstein vem ampliando sua atuação nessas áreas, com investimentos consistentes e o desenvolvimento de parcerias. Em 2017, aumentou o escopo do acordo de cooperação que já mantinha com o laboratório Genomika Diagnósticos desde 2015. As duas instituições passaram a atuar mais fortemente na disseminação da aplicação clínica de exames de sequenciamento genético para todo o Brasil. A expectativa é de expandir o portfólio de exames para mais de 500 testes genéticos para várias especialidades médicas, como oncologia, neurologia, hematologia e doenças raras.

O laboratório Genomika-Einstein dispõe de plataformas de sequenciadores de última geração e uma equipe altamente especializada na execução e interpretação dos dados.

Adotar as bases informacionais para formar uma instituição que gera e processa dados de maneira inteligente em toda sua cadeia de relacionamento interna e externa

Essa área é fundamental para a expansão e o aprimoramento das atividades do Einstein. O novo cenário da saúde exigirá a atração e o desenvolvimento de profissionais com novas competências e investimento em capacidade de armazenamento e análise de dados. O objetivo é criar uma cultura de análise e uso dados para tomada de decisões de maior complexidade. Estão sendo estabelecidas parcerias com fornecedores de tecnologia, instituições de saúde pública e *startups* que trabalham com *Big Data*.



A VISÃO DE LONGO PRAZO
E O COMPROMISSO COM
O PACIENTE ORIENTAM OS
DIVERSOS PROJETOS EM
ANDAMENTO E PREPARAM O
EINSTEIN PARA O FUTURO.





O EINSTEIN EXERCE A MEDICINA BASEADA EM EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS. ATUA NO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR E TRANSFERE CONHECIMENTOS E PRÁTICAS PARA O SISTEMA PÚBLICO DE SAÚDE. AS TRÊS DIMENSÕES DA GOVERNANÇA *TRIPLE AIM* ORIENTAM O TRABALHO.



SISTEMA INTEGRADO DE SAÚDE

O Einstein engloba diferentes unidades que fornecem serviços de qualidade e executam a medicina baseada em evidências científicas em todas as frentes da saúde – promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação. A partir da atuação integrada, que engloba atenção primária, consultórios, medicina diagnóstica, pronto atendimento, atendimento ambulatorial e atendimento hospitalar, o Einstein oferece uma estrutura de atenção descentralizada e hierarquizada, ajustada às diferentes necessidades dos pacientes. (Ver ilustração na página 24.)

As diferentes estruturas que compõem o Einstein se conectam pelo modelo de governança *Triple Aim*, que possui as seguintes dimensões:

- **Experiência do cuidado:** melhorar a experiência do paciente ao fornecer assistência segura, eficaz e confiável, para cada paciente, em todas as oportunidades;
- **Redução do custo *per capita* dos serviços de saúde:** melhoria contínua e aplicação do conhecimento científico para eliminar desperdício e futilidade e 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.

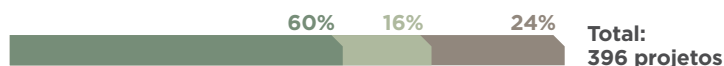
MODELO DE GOVERNANÇA *TRIPLE AIM*



O *Triple Aim* foi criado pelo *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), organização sem fins lucrativos que é referência mundial em segurança e qualidade, e foi adotado de forma mais sistemática pelo Einstein em 2014. Desde então, consolidou-se como orientador da tomada de decisão estratégica em todos os níveis e influencia os principais movimentos de busca de oportunidades de melhoria e desenvolvimento, como os trabalhos desenvolvidos pelos Grupos Médicos Assistenciais (ver página 28) e as ações do Programa Einstein de Excelência Operacional (ver página 74).

A parceria estratégica do Einstein com o IHI vem evoluindo ano a ano. Desde 2016, o Einstein é o responsável pela realização do Fórum Latino-Americano de Qualidade e Segurança, que integra a agenda mundial do IHI para difusão do modelo de governança *Triple Aim*. (Para informações sobre a edição 2017 do Fórum, consulte a página 41.)

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL (2008-2017)¹



GRUPOS MÉDICOS ASSISTENCIAIS (2017)²



EXPOSIÇÃO ANUAL DA QUALIDADE (2017)³



- Experiência do cuidado
- Abordagem populacional
- Redução do custo *per capita*

¹ Considera os projetos *Triple Aim* realizados/em realização no período, que representam 50% do total (792) do Programa.

² Considera 45 projetos concluídos em 2017. Para 2018, estão programados outros 65.

³ Evento interno que reconhece as iniciativas das diversas áreas.



PARTO ADEQUADO

Uma iniciativa que exemplifica a aplicação do modelo *Triple Aim* é o projeto Parto Adequado que, em um período de 18 meses, conseguiu elevar em 16 pontos percentuais (de 21% para 37%) a taxa média de partos vaginais no grupo de hospitais participantes. Liderado pelo Einstein, IHI, Ministério da Saúde e Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o trabalho envolveu 35 hospitais (31 privados e quatro públicos) e 34 operadoras de saúde.

Além de reduzir as cesáreas desnecessárias, o programa também impulsionou a melhoria de indicadores de saúde e segurança: houve queda nos índices de complicações decorrentes do parto e na necessidade de internação na UTI neonatal.

Os resultados positivos motivaram a expansão da iniciativa, em março de 2017, para um total de 150 hospitais e 65 operadoras de saúde. A abordagem integrada das dimensões cultural, de infraestrutura e, principalmente, de reorganização da assistência às gestantes, que foi base do projeto, está sendo analisada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para ser replicada em outros países.



Esforço conjunto

O modelo colaborativo adotado para o projeto Parto Adequado é utilizado em outros projetos.

No âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS), o Einstein integra o projeto **Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil**. A iniciativa conta com o apoio do *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), Ministério da Saúde e outros hospitais e será desenvolvida ao longo de três anos (2018 a 2020). O objetivo é capacitar profissionais de saúde para reduzir pela metade o número de infecções relacionadas à assistência à saúde em um universo de 120 UTIs de hospitais públicos. Junto com os outros hospitais, o Einstein será responsável por orientar 24 dos 120 hospitais na implantação das medidas para redução das infecções por meio de sessões de aprendizagem e *coaching* em ciência da melhoria. Além disso, coordena o projeto no âmbito nacional, garantindo a provisão de recursos, a tomada de decisões e a comunicação eficaz com as estruturas de governança – IHI, hospitais participantes do PROADI-SUS, Ministério da Saúde e Secretaria de Assistência à Saúde.

Em outro projeto, de **Redução da Mortalidade Materna**, realizado com o IHI e a Merck Sharp & Dohme (MSD) no Hospital Agamenon Magalhães, de Recife, a meta é reduzir em 30% os óbitos até 2018. O trabalho conta com a participação das Secretarias Estadual e Municipal de Saúde e prevê cerca de 40 ações de melhoria (*ver quadro na página 22*), que estão sendo desenvolvidas em caráter piloto para replicação futura em outros hospitais.

Em 2017, os focos foram a avaliação dos pontos críticos e a capacitação das equipes. Quase 90 líderes do hospital participaram de treinamentos sobre qualidade e segurança do paciente, e 215 médicos e enfermeiros foram treinados em emergências obstétricas no Centro de Simulação Realística do Einstein.

SAIBA MAIS

Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (PROADI-SUS):

tem como principal objetivo colaborar com o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio de projetos desenvolvidos por hospitais sem fins lucrativos de excelência reconhecida pelo Ministério da Saúde.



REDUÇÃO DA MORTALIDADE MATERNA - EXEMPLO DE AÇÕES

- Avaliação de cenário do serviço de saúde e da atenção básica
- Mapeamento de processos e oportunidades de melhoria
- Revisão e elaboração de protocolos com foco nas especificidades e limitações do sistema público
- Desenho de um modelo de análise de custo *per capita*
- Definição de grupos de trabalho de acordo com conhecimentos específicos para atuação no projeto
- Definição de indicadores de monitoramento, incluindo de desfecho
- Visitas de consultoria



Por meio de um **acordo institucional** de cooperação técnico-científica firmado no final de 2017, Einstein, IHI e ANS trabalharam em conjunto para impulsionar a melhoria dos serviços de saúde complementar em três áreas, com os seguintes objetivos:

- **Projeto Parto Adequado:** ampliar em 100% o universo de hospitais públicos participantes (de 25 para 50) e realizar a Campanha Nacional pelo Parto Adequado;
- **Atenção Primária à Saúde:** redesenho da rede de atenção primária à saúde no setor de saúde suplementar;
- **Segurança do Paciente:** realizar, em hospitais privados, um projeto-espelho da ação que visa a redução de infecção relacionada à assistência à saúde em hospitais públicos.

Os projetos de cooperação estão alinhados aos objetivos do *Triple Aim*: melhorar a saúde dos indivíduos e populações, melhorar a experiência do cuidado e aumentar a eficiência do cuidado em saúde. Serão desenvolvidos com base na metodologia Modelo de Melhoria, que identifica boas práticas e busca potencializar seus resultados a partir de planos estruturados de ampliação e replicação.

SAIBA MAIS

Infecção relacionada à assistência à saúde são aquelas adquiridas em procedimentos assistenciais ou durante a internação. O projeto vai focar em três tipos: infecção de corrente sanguínea relacionada a cateter venoso central, pneumonia associada à ventilação mecânica e infecção de trato urinário relacionada ao uso de cateter.

Abordagem populacional

O foco na gestão da saúde populacional está presente em diversos projetos da Sociedade. Conheça alguns deles.

GESTÃO DE POPULAÇÃO DE VULNERÁVEIS

Criação do **fluxo de doação/adoção voluntária de recém-nascidos** no Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim. É aplicado nos casos em que a mãe manifesta, imediatamente após o parto, o desejo de doar o recém-nascido, e inclui a confirmação do desejo da mãe biológica, avaliação psicológica, notificação aos órgãos governamentais, separação do bebê na Unidade de Cuidados Intermediários e alta hospitalar da mãe biológica com suporte para seguimento dos processos de doação/adoção.

Resultado: adoção do recém-nascido e alta hospitalar com os pais adotivos em apenas 12 dias, evitando sua institucionalização. No Brasil, o processo de adoção leva meses e até mesmo anos para finalização, a despeito da fila no Cadastro Nacional de Adoção (CNA), com famílias já qualificadas. No Hospital Municipal M'Boi Mirim, a relação de recém nascidos institucionalizados (aqueles que são encaminhados para Unidades de Abrigo) a partir dos processos conduzidos no hospital é de 1,24/1000 nascidos vivos. Não há dados de referência no Brasil para realizar a comparação.

Criação de **grupo de estimulação física e cognitiva** para pacientes com diagnóstico de demência em estágio inicial.

Resultado: identificação e tratamento precoce dos pacientes com síndrome demencial em estágio inicial.

GESTÃO DE POPULAÇÃO DE ALTO RISCO

Criação de **protocolo e padronização** de prática de indicação da cirurgia de desobstrução da carótida (endarterectomia).

Resultado: redução de 13% nas complicações do procedimento, levando a zero o número de complicações relacionadas.

GESTÃO DE POPULAÇÃO AMBULATORIAL DE BAIXA COMPLEXIDADE

Projeto de **otimização da agenda de atendimento** médico voltado à população assistida pelas Unidades Básicas de Saúde (UBS) do Campo Limpo.

Resultado: redução de 44 para 12 dias (72%) da mediana do tempo entre o agendamento e a consulta e aumento de 519.792 para 566.884 consultas no ano (crescimento de 9%) sem necessidade de ampliar a equipe.

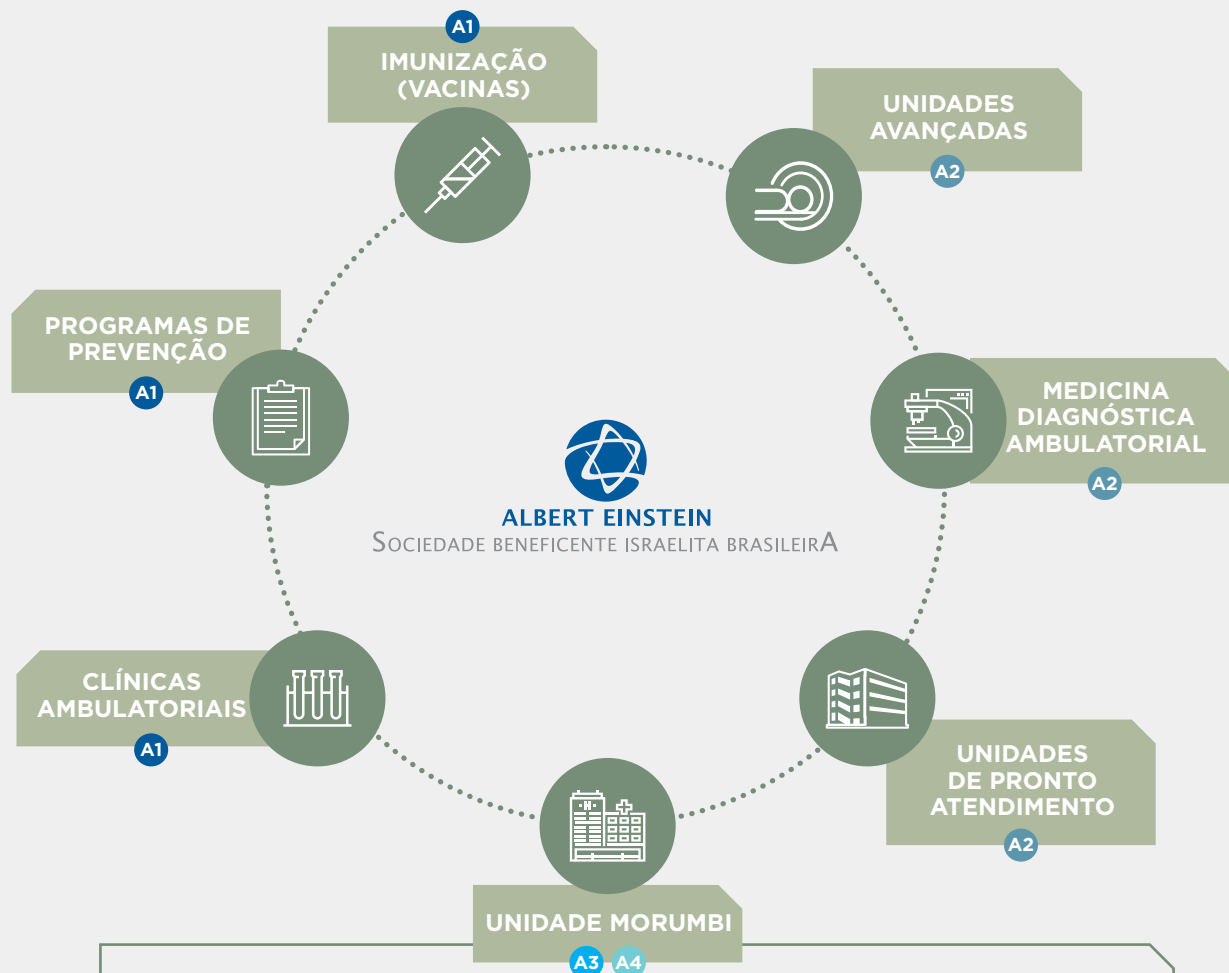
GESTÃO DE POPULAÇÃO AMBULATORIAL DE BAIXO RISCO

Projeto de **redução do tempo de permanência** dos pacientes na Unidade de Pronto Atendimento (UPA) Campo Limpo.

Resultado: redução de 37% do tempo total de permanência dos pacientes de baixa complexidade na UPA (de 2h50 para 1h45).



SISTEMA DE SAÚDE SUPLEMENTAR



HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN (2017)

NO ANEXO

627 LEITOS OPERACIONAIS¹

55.491 SAÍDAS²

TAXA DE OCUPAÇÃO³: **81,4%**

A1 Atenção primária: promoção do autocuidado, consultas e exames.

A2 Atenção secundária: atendimento especializado ou de média complexidade, serviços de urgência e emergência.

A3 Atenção terciária: atendimento hospitalar e de alta complexidade.

A4 Atenção quaternária: serviços específicos de transplantes de tecidos e órgãos.

¹ São os leitos em utilização e os leitos passíveis de serem utilizados no momento do censo, ainda que estejam desocupados.

² Considera as unidades Morumbi e Perdizes, incluindo atendimentos *Day Clinic*. É a saída do paciente da unidade de internação por alta (curado, melhorado ou inalterado), evasão, desistência do tratamento, transferência interna, transferência externa ou óbito.

³ Relação entre a soma dos pacientes internados no final de cada dia e o total de leitos-dia.



Excelência no cuidado

Com o objetivo de promover a melhor experiência do paciente, o Einstein faz a gestão ativa de nove aspectos no cuidado:

- Engajamento dos colaboradores;
- Capacitação e treinamento dos colaboradores;
- Engajamento do paciente;
- Segurança do paciente e transparência;
- Desfechos;
- Fluxo do paciente e eficiência operacional;
- Ambiente;
- Cuidado centrado na pessoa; e
- Visão do paciente e métricas.

EFICIÊNCIA

O programa Fluxo do Paciente, criado em 2010, busca sistematicamente oportunidades de eficiência nos processos de admissão, internação e alta de pacientes. Em 2017, o tempo médio de permanência caiu 3,1% em relação a 2016 e 17% desde 2010. A redução do tempo médio de permanência, nos últimos sete anos, resultou em um incremento de aproximadamente 117 “leitos virtuais”, permitindo ampliação da capacidade de internações, sem necessidade de expansão do número de leitos físicos.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM PACIENTES	SATISFAÇÃO ¹		RECOMENDAÇÃO ²	
	2016	2017	2016	2017
Pronto atendimento	85,0%	86,9%	NP	NP
Internação	94,0%	90,7%	NP	NP
Medicina diagnóstica	95,0%	94,0%	95,0%	95,7%
Consultórios médicos	93,0%	92,9%	NP	NP
Check-up	93,0%	91,2%	93,0%	92,9%
Oncologia	100,0%	98,8%	NP	NP
Neurologia	100,0%	98,0%	100,0%	100,0%

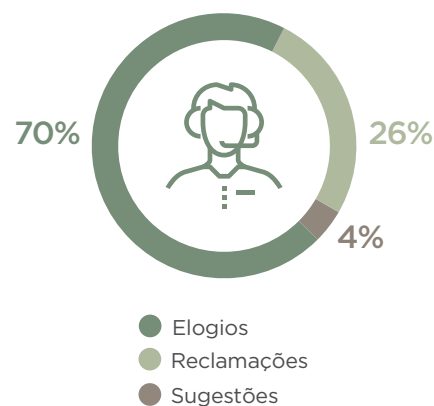
¹ Pacientes que estão muito satisfeitos ou satisfeitos com os serviços do Einstein.

² Pacientes que definitivamente sim ou provavelmente sim recomendariam os serviços do Einstein para outras pessoas.

NP: informação não pesquisada.



MANIFESTAÇÕES NO SAC (2017)



MANIFESTAÇÕES/TOTAL DE PASSAGENS DE PACIENTES ¹	2015	2016	2017
Elogios	1,0%	1,4%	1,3%
Reclamações	0,5%	0,4%	0,5%
Sugestões	0,1%	0,1%	0,1%

¹ Cada passagem é um atendimento completo a um paciente.

DE PONTA A PONTA

Além da segurança e da comodidade do acolhimento, o planejamento integrado da navegação também se reflete em rapidez: aproximadamente 98% das solicitações de exames ou atendimento médico recebidas até às 12h são atendidas no mesmo dia.

Para os pacientes de fora de São Paulo e para os procedimentos de alta complexidade, o Einstein oferece um serviço de “navegação”, que visa tornar mais ágil a circulação pelas diferentes etapas do atendimento. Da admissão até a pós-alta, os pacientes contam com um planejamento integrado e o suporte de uma equipe de contato. Desde que começou a ser oferecido, em 2014, o serviço já atendeu mais de 5 mil pacientes. As equipes do Einstein monitoraram, inclusive, as etapas do transporte aéreo.





Telemedicina

A Telemedicina Einstein oferece atendimento em diversas especialidades com foco em programas de promoção à saúde e casos de urgência e de alta complexidade. Com serviços destinados a pacientes, hospitais, clínicas, atividades em áreas remotas e escolas, o Einstein atua 24 horas, 7 dias por semana e 365 dias por ano.

O serviço iniciou-se em 2012 e vem crescendo ano a ano. Em 2017, foram 42.178 atendimentos, mais de seis vezes o registrado em 2016. *(Para mais informações, consulte <https://www.einstein.br/empresas-hospitais/produtos-servicos/telemedicina>.)*

A TECNOLOGIA DE COMUNICAÇÃO POR ÁUDIO E VÍDEO, UTILIZADA NA TELEMEDICINA, FOI ESTENDIDA AOS SERVIÇOS DE HOME CARE E REABILITAÇÃO.

CONHEÇA ALGUNS DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

PACIENTES

- Programa de Reeducação Alimentar
- Einstein Cuida Diabetes
- Tele *Baby Care*
- Telecessação do Tabagismo
- Opinião Especializada
- Tele Reabilitação
- Tele Psicologia
- Bem Estar Einstein
- Einstein Cuida Pediatria
- Einstein Cuida Medicina Fetal
- Einstein em Movimento

EMPRESAS E ESCOLAS

- Ambulatório Virtual
- Atendimento de Urgência e Emergência
- Bem Estar Einstein
- Einstein em Movimento
- Tele Reabilitação
- Opinião Especializada
- Einstein Cuida Diabetes
- Programa de Reeducação Alimentar
- Teledermatologia

HOSPITAIS E CLÍNICAS

- Atendimento de Urgência e Emergência
- Opinião Especializada
- Tele Oncologia
- Visita Horizontal Diária à UTI
- Tele Neurologia
- EMTN (Equipe Multiprofissional de Terapia Nutricional)
- Tele diagnóstico por imagem
- Tele Cirurgia
- Teledermatologia

Engajamento do corpo clínico

Integram o corpo clínico do Einstein 9.415 médicos, que são parceiros fundamentais no desenvolvimento das atividades médico-assistenciais de ensino e de pesquisa.

Os diversos profissionais são avaliados – nos pilares de qualidade, volume da prática, responsabilidade social, ensino e pesquisa – e têm seu desempenho comparado com o de seus pares na mesma especialidade. O sistema é utilizado para, de forma meritocrática, segmentar os profissionais em diferentes categorias para fins de reconhecimento.

Em 2017, o Einstein reforçou o relacionamento com médicos de outros locais do Brasil e criou o grupo de médicos associados, composto por 106 profissionais de 22 Estados.



O EINSTEIN MONITORA ANUALMENTE A PERCEPÇÃO DO CORPO CLÍNICO SOBRE A ESTRUTURA E OS SERVIÇOS PRESTADOS.

PERCEPÇÃO DO CORPO CLÍNICO	SATISFAÇÃO ¹		RECOMENDAÇÃO ²	
	2016 ³	2017	2016	2017
Internação	98,0%	96,0%	98,0%	97,0%
Medicina diagnóstica	96,0%	96,0%	98,0%	97,0%
Consultórios médicos	95,0%	94,0%	NP	NP

¹ Médicos do corpo clínico que estão muito satisfeitos ou satisfeitos com os serviços do Einstein.

² Médicos do corpo clínico que definitivamente sim ou provavelmente sim indicariam o Einstein para seus pacientes.

³ A forma de apresentação dos dados de 2016 foi revisada para padronização de arredondamento.

NP: informação não pesquisada.



Grupos Médicos Assistenciais

Os Grupos Médicos Assistenciais (GMA) são fóruns de discussão e construção de conhecimentos e espelham o forte engajamento dos profissionais com a busca pela excelência. Eles reúnem médicos e profissionais da equipe multidisciplinar de assistência à saúde, agrupados por interesses afins e condições de saúde. O modelo começou a ser adotado em 2013 e ano a ano tem contribuído para o aperfeiçoamento da prática médica-assistencial e gestão.

No final de 2017, o Einstein contava com 30 GMAs em atividade que reuniam 940 médicos e 518 integrantes da equipe multidisciplinar, como enfermeiros, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas e farmacêuticos. Os grupos participaram de 237 encontros ao longo do ano e foram responsáveis pela implementação de 45 projetos.



MEDICINA DIAGNÓSTICA

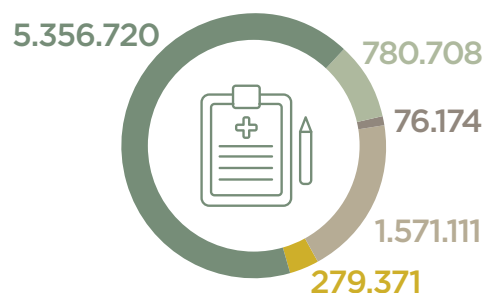
A área de medicina diagnóstica vem crescendo ano a ano. Em 2017, foi responsável pela realização de mais de 8 milhões de exames laboratoriais e de imagem.

A estrutura de realização de exames será ampliada, em 2018, com o início do funcionamento do novo laboratório de análises clínicas e patologia. O espaço foi projetado a partir do que existe de mais moderno em termos de tecnologia, com um investimento total de R\$ 42 milhões. O laboratório terá 4,5 mil metros quadrados e será totalmente automatizado, com capacidade para processar até seis milhões de exames ao mês.



EXAMES PROCESSADOS¹ (2017)

Total: 8.064.084



- Saúde suplementar e particulares
- Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho
- Hospital Municipal de Mogi das Cruzes
- Outros atendimentos públicos²

¹ Considera exames laboratoriais (7.104.124) e de imagem (810.933).

² Realizados via Assistência Médica Ambulatorial (AMA) e Unidade Básica de Saúde (UBS).



COMODIDADE

DE 2016 PARA 2017, A DEMANDA POR SERVIÇOS DE COLETA DOMICILIAR DE EXAMES CRESCERAM 32% E TOTALIZOU 10,6 MIL ATENDIMENTOS. O SERVIÇO PODE SER AGENDADO VIA APLICATIVO MEU EINSTEIN.



GENÔMICA

Por meio de seu laboratório de genômica, o Einstein oferece um amplo portfólio de exames de sequenciamento genético, comparável somente a centros internacionais de referência. Os testes têm o potencial de revolucionar a prevenção diagnóstica e o tratamento de doenças por meio de uma medicina cada vez mais personalizada, e vêm sendo aplicados, especialmente, em oncologia, neurologia, nefrologia e cardiologia e diversas doenças raras.

Entre os destaques em 2017, está a parceria com o Laboratório Genomika, sediado em Recife e com filial em São Paulo, um dos líderes nacionais na execução de testes de sequenciamento genético. Com isso, o Einstein assume uma posição de liderança na área, alinhada com a diretriz de ampliação do acesso da população à medicina personalizada.

Outro avanço foi a parceria com a *startup* Neopropecta, sediada em Florianópolis, que atua na área de microbioma. Os objetivos da parceria são desenvolver tecnologias para o controle de infecções relacionadas à assistência e o desenvolvimento de pesquisas que associem o microbioma humano – bactérias, fungos e vírus que habitam o corpo humano – a condições clínicas específicas.

No final de 2017, foi firmada uma parceria com a *startup* GnTech, de farmacogenética. A área tem crescido nos últimos anos e apresenta grande potencial de aplicação, especialmente em psiquiatria, cardiologia e no tratamento de condições relacionadas a doenças do sistema nervoso central.

REMUNERAR VALOR

Um dos maiores desafios para a saúde é a mudança do modelo de remuneração. Hoje, o modelo baseado no pagamento por serviço (*fee for service*) é considerado uma das causas do aumento dos custos de saúde, pois não estabelece correlação entre o pagamento e a qualidade do serviço prestado ou a sua relevância para o desfecho obtido. Por outro lado, as novas tecnologias tendem a ser cada vez mais importantes para a cura e a sobrevida dos pacientes, mas devem ser utilizadas para o paciente certo na hora certa, em um processo solidamente fundamentado em evidências científicas e protocolos.

Com o objetivo de oferecer uma nova abordagem, o Einstein preparará, em 2018, modelos de remuneração fixa para ciclos de tratamentos de câncer, desde o diagnóstico, passando pela cirurgia, plástica reconstrutora quando necessário, quimioterapia, radioterapia e terapias de suporte. A proposta revoluciona a abordagem utilizada atualmente em todo o sistema de saúde brasileiro. O custo do atendimento em saúde passa a estar associado à qualidade da atenção, que se responsabiliza integralmente pela condução do caso durante todo o ciclo de tratamento.

Esses ciclos integrados serão aplicados inicialmente para câncer de mama, mas deverão incluir outras patologias oncológicas e onco-hematológicas no futuro. Eles serão definidos conforme as características da doença e do paciente e baseados nos tratamentos de resultado comprovado.

O novo modelo foi disponibilizado em caráter piloto para os colaboradores do Einstein.

Para chegar ao novo formato, o Einstein processou milhares de informações das principais referências internacionais de qualidade na condução de tratamentos de câncer. O trabalho durou dois anos e considerou o tipo histológico do tumor, o estágio de desenvolvimento, as especificidades do perfil etário e do quadro clínico dos pacientes, os procedimentos adotados, os recursos hospitalares utilizados, o tempo de permanência no hospital e o desfecho dos casos.



INICIATIVA NA ORTOPEDIA

Outro modelo adotado é o chamado *Bundle*, que, além da previsibilidade para quem paga, amplia a cobertura do procedimento principal para o ciclo total do tratamento, incluindo complicações, readmissões e atendimento ambulatorial. O compartilhamento de risco entre o prestador de serviço, fornecedor, plano de saúde ou paciente particular faz parte do modelo. O *Bundle* remunera valor, à medida em que incentiva melhores resultados, mensurados por meio de indicadores de desfecho, qualidade, complicações e satisfação do paciente. Protocolos bem estabelecidos e engajamento do corpo clínico são fundamentais para o seu sucesso. Os honorários médicos também fazem parte do *Bundle*. Em outros países, já é realidade, para alguns procedimentos. O Einstein está em fase de desenvolvimento do modelo para os procedimentos de artroplastias de quadril e de joelho.

QUALIDADE NO ATENDIMENTO, PREVISIBILIDADE NO CUSTO

Desde julho de 2017 o Einstein aplica um novo modelo de remuneração para os serviços de pronto atendimento. São pacotes fixos, adequados aos diferentes graus de complexidade dos serviços e às necessidades dos pacientes. A novidade confere mais eficiência e transparência ao sistema e aumenta a qualidade do serviço prestado ao paciente.

O modelo utilizou dados de protocolos institucionais, diagnósticos e contas de pacientes atendidos no período de um ano, além da classificação *Emergency Severity Index* (ESI). A classificação já era utilizada na Instituição desde 2011

para a triagem rápida dos pacientes segundo um algoritmo que considera risco e complexidade. Ela define os recursos necessários a serem aplicados em um tempo adequado.

Além de trazer previsibilidade para quem paga pelo serviço, o novo modelo permitiu gerenciar de forma mais próxima os recursos utilizados e evitar desperdícios. Outro ponto positivo do processo de implantação foi o engajamento do corpo clínico e da equipe multiprofissional em discussões sobre o aprimoramento de protocolos e o uso consciente dos recursos.

IMPACTOS NO SISTEMA PÚBLICO DE SAÚDE

O Einstein opera 23 equipamentos públicos de saúde na cidade de São Paulo: dois hospitais, 13 Unidades Básicas de Saúde (UBS), três Assistências Médicas Ambulatoriais (AMA), três Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) e uma unidade do Serviço de Residência Terapêutica (SRT), que atende egressos de instituições psiquiátricas e foi incorporada à rede em 2017. O trabalho é realizado por meio de contrato e convênio com o poder público e amplia o acesso à qualidade e à segurança oferecidas pela Instituição.

Somente no âmbito da Prefeitura de São Paulo, ou seja, operação das UBS, CAPS, UPA, AMA e SRT, foram mais de 4 milhões de atendimentos, um aumento de 4% em relação a 2016.

No Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que presta assistência à saúde de alta complexidade, foram atendidos 1,9 mil pacientes cirúrgicos, e o

total de saídas¹ de pacientes chegou a 6.810. O Einstein faz a operação dentro do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (PROADI-SUS).

O Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M’Boi Mirim, gerido em associação com o Centro de Estudos e Pesquisas Dr. João Amorim (CEJAM), registrou quase 18.893 saídas¹ e uma evolução importante em iniciativas para ampliar o acesso da comunidade a serviços de saúde, atendimento, exames, cirurgias e partos.

Um dos destaques do ano foi a execução do Projeto Eletivas da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo, que visa reduzir a fila de espera para cirurgias eletivas. Em seu segundo ano de participação na iniciativa, o hospital realizou 3,1 mil procedimentos nas áreas de cirurgia geral, cirurgia pediátrica, ginecologia e otorrinolaringologia. No total, desde 2016, foram quase 6,3 mil cirurgias.

¹ É a saída do paciente da unidade de internação por alta (curado, melhorado ou inalterado), evasão, desistência do tratamento, transferência interna, transferência externa ou óbito.

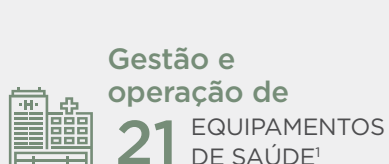


O EINSTEIN PARTICIPOU DO ESFORÇO PARA REDUZIR A FILA POR EXAMES DENTRO DO PROGRAMA CORUJÃO DA SAÚDE, DA PREFEITURA DE SÃO PAULO. OS EXAMES FORAM REALIZADOS NA UNIDADE MORUMBI E NO HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA. NO TOTAL, FORAM REALIZADAS MAIS DE 280 RESSONÂNCIAS MAGNÉTICAS E 1,1 MIL TOMOGRAFIAS COMPUTADORIZADAS.

DESTAQUES DO ANO

NO ANEXO

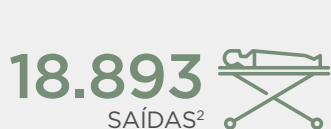
CONVÊNIOS COM A PREFEITURA DE SÃO PAULO (2017)



HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA - DR. GILSON DE CÁSSIA MARQUES DE CARVALHO - HMVSC (2017)



HOSPITAL MUNICIPAL DR. MOYSÉS DEUTSCH - M'BOI MIRIM (2017)



¹ Além das unidades de atendimento em saúde, inclui uma unidade do Serviço de Residência Terapêutica (SRT), que acolhe atualmente oito moradores egressos de internações psiquiátricas de longa permanência. Trata-se de uma moradia inserida na comunidade local com o objetivo de promover a ressocialização e a autonomia de portadores de transtornos mentais. O serviço é vinculado ao Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) Adulto Paraisópolis III, que dá suporte psicossocial aos moradores.

² É a saída do paciente da unidade de internação por alta (curado, melhorado ou inalterado), evasão, desistência do tratamento, transferência interna, transferência externa ou óbito.

³ São os leitos em utilização e os leitos passíveis de serem utilizados no momento do censo, ainda que estejam desocupados.

⁴ Relação entre a soma dos pacientes internados no final de cada dia e o total de leitos-dia.

EM 2017, O EINSTEIN REALIZOU QUASE 170 MIL ATENDIMENTOS NO AMBULATÓRIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS DE PARAISÓPOLIS, EM AÇÕES DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE NO ÂMBITO DO PROADI-SUS.

NO ANEXO

ATENDIMENTOS NO AMBULATÓRIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS DO PECP



Trabalho integrado

A abordagem do Einstein – como um sistema – tem impactos positivos nas redes locais de atendimento. As equipes do Hospital Municipal M'Boi Mirim e os gestores das unidades de saúde da Prefeitura na região trocam informação de forma periódica e sistemática com o objetivo de melhorar a qualidade e garantir a continuidade do cuidado. Na área materno-infantil isso se traduz, por exemplo, em informar previamente ao hospital os casos de malformação fetal ou a ocorrência de sífilis em

gestantes, de modo a prever e planejar os cuidados específicos na hora do parto.

Nos atendimentos de urgência e emergência, como infarto e sepse, a troca de informações tornou possível dar início aos procedimentos antes mesmo da chegada do paciente ao hospital. Assim que identificam os sintomas, as UBSs e as AMAs da região executam os primeiros passos definidos nos protocolos do Einstein e encaminham o paciente.



Qualidade reconhecida

Em 2017, o Hospital Municipal M'Boi Mirim foi o único hospital público brasileiro a integrar o *ranking* dos melhores hospitais da América Latina, elaborado pela revista chilena *AméricaEconomía*, principal publicação de negócios na região. Pelo nono ano consecutivo, o Einstein ocupou o primeiro lugar na lista. A publicação avaliou mais de 200 instituições de saúde – privadas, públicas ou universitárias – consideradas referência nos

países participantes (Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Chile, Cuba, Equador, México, Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela). Um total de 49 instituições atingiram a pontuação mínima para participar do *ranking*, que considera o desempenho em temas como segurança do paciente, capital, humano, capacidade de atendimento, gestão do conhecimento e experiência do paciente, entre outros.



CERTIFICAÇÃO

Os dois hospitais públicos operados pelo Einstein contam com a acreditação da Organização Nacional de Acreditação (ONA), modelo brasileiro que certifica a qualidade de hospitais e serviços de saúde com base em leis, regulamentos e padrões.

O Hospital Municipal M'Boi Mirim conta com a certificação nível 3 desde 2014, e passou pelo processo de recertificação em 2017.

O Hospital Municipal Vila Santa Catarina recebeu a certificação nível 2 em 2017, após apenas dois anos do início de suas atividades.

DESENVOLVER O SUS

O Einstein é um dos Hospitais de Excelência que atua no Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS) do Ministério da Saúde. As atividades são a contrapartida à imunidade de contribuições sociais conferidas pela Constituição Federal e se desenvolvem em cinco áreas: estudos de avaliação e incorporação de tecnologia; capacitação de recursos humanos; pesquisas de interesse público em saúde; desenvolvimento de técnicas e operação em gestão em serviços de saúde e atividades assistenciais.

O investimento previsto para o triênio 2018-2020 é estimado em cerca de R\$ 970 milhões. No triênio anterior (2015-2017), o Einstein desenvolveu 25 projetos PROADI-SUS, nos quais foram aplicados R\$ 773 milhões. Entre as iniciativas realizadas, destacam-se:

- Projeto Estudo de Custos e Desfechos Clínicos de Pacientes Internados no Hospital Municipal Vila Santa Catarina;
- Projeto de Apoio à Gestão e Desenvolvimento da doação, captação e transplante de órgãos e tecidos no Brasil;
- Projeto Centro de Apoio e Capacitação para Atenção Especializada da Rede Básica desenvolvido no Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP);
- Projetos de capacitação de profissionais do SUS; e
- Participação no Projeto Banco Público de Sangue de Cordão Umbilical (Brasilcord).

Transparência

A transparência do programa é mantida pela rigorosa prestação de contas das entidades de saúde participantes. Ao final de cada semestre, os projetos são auditados interna e externamente, as execuções aferidas e os resultados avaliados pelo Ministério da Saúde. Além disso, o próprio programa passa por avaliações periódicas, que incluem auditoria



realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e a identificação de oportunidades de melhoria nos processos.

O processo de auditoria iniciado em julho de 2017 resultou no Acórdão 394/2018, que oferece recomendações para o aprimoramento da gestão e do controle administrativo, muitas das quais apresentadas pelos próprios hospitais participantes e pelo Ministério da Saúde.

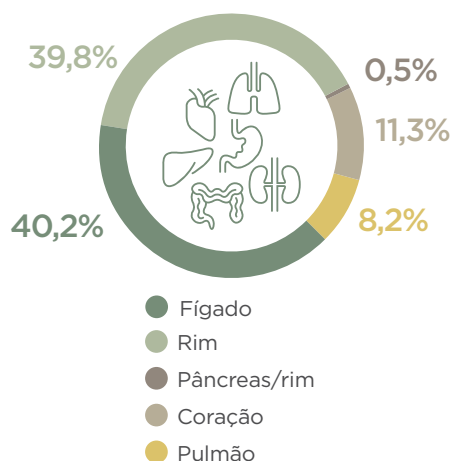
Um dos pontos abordados no acórdão se refere aos valores por procedimento praticados pelos hospitais que participam do PROADI-SUS. Eles diferem da tabela do SUS porque levam em consideração as especificidades do custo efetivo de cada organização.

É importante ressaltar que o objetivo do documento do TCU é promover o aperfeiçoamento dos mecanismos do PROADI-SUS. Os cinco hospitais de excelência que integram o programa – Hospital do Coração (HCor), Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Hospital Israelita Albert Einstein, Hospital Moinhos de Vento e Hospital Sírio-Libanês receberam as sugestões do TCU e estão desenhando com o Ministério da Saúde as ações para colocar em prática melhorias sugeridas nos processos.



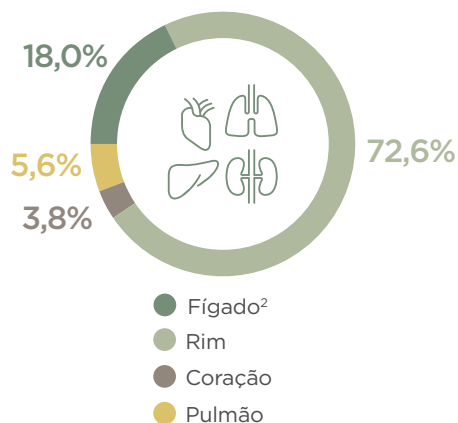
TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS (2017)

Total: 194 transplantes



ESPERA POR FUTUROS TRANSPLANTES¹ (2017)

Total: 678 pacientes



¹ Total de pacientes formalmente listados e avaliados que somente aguardam a disponibilidade do órgão.

² Considera 120 pacientes que aguardam transplante de fígado e 2 que aguardam transplante multivisceral.

Programa Einstein de Transplantes

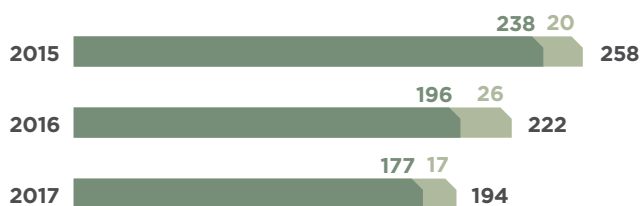
Desde 2002, o Einstein realiza transplantes de fígado, rim, pâncreas-rim, coração, pulmão, intestino e multivisceral que beneficiam usuários do SUS. Em 2017, foram realizados 194 procedimentos.

O atendimento envolve assistência multiprofissional especializada aos pacientes desde a avaliação inicial até o pós-operatório. O total de pacientes acompanhados foi de quase 3,6 mil, considerando os que integram o cadastro técnico, os que já passaram pelo transplante, os que estão em processo de avaliação e os doadores vivos em processo de preparação para a cirurgia ou acompanhados pós-transplante.

Os pacientes formalmente listados, que já passaram por todas as avaliações e exames necessários e somente aguardam a disponibilidade de um órgão compatível para a realização do transplante totaliza 678 pessoas. A maioria (72,6%) aguarda a doação de um rim.

TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS

NO ANEXO



SUS

Privados

SEGURANÇA DO PACIENTE

O Sistema de Segurança do Paciente é composto pela gestão proativa dos riscos, pela análise dos incidentes ocorridos com os pacientes e pelo Serviço de Controle de Infecção Hospitalar. O objetivo é reduzir de forma progressiva os eventos adversos até sua completa eliminação, visando alcançar a meta de “Dano Zero” em 2020.

As análises proativas e reativas direcionam o planejamento estratégico e as ações corretivas. As ações tomam por base os conhecimentos gerados pelo Einstein e diretrizes e recomendações de referências internacionais, como o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), *National Patient Safety Foundation* (NPSF), *Agency for Healthcare Research and Quality* (AHRQ), *Joint Commission International* (JCI), *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC), Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Em 2017, o Programa de Segurança do Paciente registrou a sua mais expressiva evolução em 10 anos. Três indicadores merecem destaque: densidade de infecção de trato urinário associado a cateter vesical, com infecção zero em 11 dos 12 meses; número de eventos adversos catastróficos, com redução de 68%; e número de dias entre eventos catastróficos (aumento de 19 para 52 dias). O bom desempenho é

resultado de um conjunto de ações executadas desde 2015, que inclui *safety huddles*, *feedback* sistemático aos profissionais envolvidos em eventos adversos, treinamentos específicos, atuação mais efetiva dos códigos de urgência e emergência, combate ao comportamento disruptivo, projetos voltados a processos críticos (broncoaspiração, quedas, hemorragias), curso de formação em segurança do paciente e acompanhamento das ações propostas nas análises de causa raiz (ACR) dos eventos adversos.



SEGURANÇA DO PACIENTE	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Unidade Morumbi e área de Medicina Diagnóstica					
Taxa de infecção de corrente sanguínea associada a cateter venoso central	1,03	0,69	0,50	0,44	-12,0%
Taxa de infecção de trato urinário associada a cateter vesical	0,91	0,63	1,00	0,14	-86,0%
Taxa de infecção em cirurgia limpa	0,45	0,27	0,21	0,16	-23,8%
Taxa de queda com dano grave e moderado - pacientes externos	0,64	0,27	0,58	0,32	-45,2%
Taxa de lesão por pressão - estágio 2 ou acima - adquirida no hospital	4,22	4,34	3,36	1,49	-55,7%
Parto Adequado - Taxa de parto vaginal (gestantes Robson I a IV)	0,24	0,41	0,43	0,42	-2,1%
Média de dias entre eventos catastróficos	24	21	17	61	251,0%
Média de dias entre eventos de broncoaspiração com dano grave	182	121	46	Superior a 365 dias	Superior a 700%
Taxa de readmissão em até 30 dias	0,09	0,09	0,09	0,08	-11,1%
Taxa de erro de diagnóstico de sepse e choque séptico - Unidades de Pronto Atendimento (UPA)	ND	0,04	0,06	0,05	-16,7%
Taxa de pneumonia associada à ventilação mecânica	1,23	1,55	0,67	1,96	193%
Adesão ao protocolo de tromboembolismo venoso	0,71	0,75	0,81	0,66	-18,6%
Adesão ao protocolo de cirurgia segura - <i>Time Out</i>	0,76	0,81	0,84	0,85	1,4%
Taxa de glicemia > 250 mg/dl	12,63	12,47	12,23	ND	-
Taxa de erro de medicação, consequência D em diante - excluindo RIAE	4,70	3,10	4,99	ND	-

ND: dado não disponível

SEGURANÇA DO PACIENTE	2016	2017	Δ
Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim			2017/2016
Taxa de infecção de corrente sanguínea associada a cateter venoso central (CVC)	1,94	2,22	14,4%
Taxa de infecção de trato urinário associada a cateter vesical	1,66	1,73	4,2%
Taxa de pneumonia associada à ventilação mecânica	0,17	0,67	294,1%
Taxa de evento adverso grave catastrófico	3,39	2,41	-28,9%
Taxa de queda com dano grave e moderado	0,03	0,06	100,0%
Taxa de erro de medicação	4,67	5,58	19,5%
Taxa de flebite	0,54	0,56	3,7%
Taxa de perda de sonda nasoenteral (SNE)	4,42	4,02	-9,0%
Consumo de produto alcoólico nas enfermarias e no Pronto Socorro	36,82	28,18	-23,5%
Taxa de adesão ao protocolo de higienização das mãos	88,02	67,61	-23,2%
Taxa de adesão ao protocolo de profilaxia ao estreptococos B	96,67	100,17	3,6%
Taxa de adesão ao protocolo de sepse	28,57	43,60	52,6%
Taxa de úlcera por pressão	4,44	3,14	-29,3%



SEGURANÇA DO PACIENTE	2016	2017	Δ
Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho			2017/2016
Taxa de densidade de incidência de infecção de corrente sanguínea associada a cateter venoso central	1,44	2,70	88%
Taxa de densidade de incidência de infecção urinária associada à sonda vesical de demora	2,72	1,02	-62,5%
Número de pacientes com infecções do trato respiratório associado à ventilação mecânica ¹	0,72	0,62	-14%
Taxa de infecção de sítio cirúrgico em parto cesáreo	1,59%	1,31%	-17,6%
Número de dias entre eventos adversos catastróficos	49	77	57,1%
Taxa de queda com dano grave e moderado	0,08	0,04	-50%
Taxa de erro de medicação (consequência D em diante)	7,92	6,42	-18,9%
Taxa de readmissão hospitalar em até 30 dias	ND	3,06%	-
Taxa de reinternação na UTI (geral e transplante)	ND	10,41%	-
Taxa de mortalidade em sepse grave/choque séptico	20,87%	15,77%	-24,4%
Parto Adequado – Taxa de parto vaginal (gestantes Robson I a IV)	ND	82%	-
Taxa de cesáreas	32,60%	34%	4%
Taxa de lesão por pressão adquirida no hospital	3,71	3,23	-12,9%

¹ A cada 1000 ventilação mecânica/dia
ND: dado não disponível

O próximo passo

A partir de 2018, o Einstein quer realizar o objetivo de ser uma Organização de Alta Confiabilidade (OAC). O termo surgiu na década de 1980 para designar modelos ideais de gestão de risco em setores como geração de energia nuclear, aviação e indústria petroleira, nos quais um erro pode ter consequências catastróficas. O objetivo do Einstein é aperfeiçoar os protocolos de atuação e de identificação de danos potenciais a partir dos cinco elementos do conceito de OAC:

- 1. Intolerância a falhas:** pensar ativamente sobre o que pode dar errado e estar alerta aos sinais de problemas potenciais;
- 2. Relutância em simplificar:** buscar explicações mais profundas para as falhas nos processos;
- 3. Consciência situacional:** entender o contexto das atividades dentro da organização que podem reforçar ou ameaçar a segurança;
- 4. Valorização do conhecimento dos profissionais da operação:** escutar aqueles que realizam e conhecem a atividade em detalhe; e
- 5. Compromisso com a resiliência:** partir do princípio que os sistemas não são confiáveis e identificar com rapidez ameaças antes que causem dano.

SAIBA MAIS

- As OAC são organizações que operam em campos complexos e de alto risco por longos períodos sem acidentes graves ou falhas catastróficas.

Fonte: Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ).

- Confiabilidade é definida como operação sem falhas ao longo do tempo.

Fonte: Institute for Healthcare Improvement (IHI).



Circulação segura

Uma ação voltada a reduzir as quedas entre os pacientes que vão às unidades ambulatoriais do Einstein para exames ou consultas reduziu em quase 10% o total de ocorrências e em 75% as de dano moderado ou grave. O trabalho envolveu ações de conscientização como distribuição de cartilhas, *blitze* educativas e até uma encenação teatral, reforço na capacitação das equipes médica, de enfermagem e de recepção e auditorias periódicas para verificar o cumprimento dos protocolos de segurança, além de adequação dos ambientes para minimizar riscos.

Debate estratégico

Em parceria com o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), o Einstein realiza anualmente o Fórum Latino-Americano de Qualidade e Segurança na Saúde. A terceira edição do evento aconteceu em São Paulo e reuniu mais de 2,6 mil participantes de 17 países. Foram quase 90 palestras ao longo dos dois dias da programação, focada nos aspectos:

- Segurança do paciente;
- Saúde populacional e atenção primária;
- Experiência do paciente;
- Criando valor na saúde; e
- Fluxo do paciente.

PAÍSES DOS PARTICIPANTES

Angola	México
Argentina	Panamá
Brasil	Peru
Chile	Portugal
Colômbia	Reino Unido
Costa Rica	Suíça
Equador	Uruguai
Espanha	Venezuela
Estados Unidos	



Durante o III Fórum Latino-Americano de Qualidade e Segurança na Saúde, o Einstein lançou o Prêmio Júlia Lima de Segurança do Paciente, que vai fornecer bolsas para aperfeiçoar e testar a replicabilidade de projetos que, realizados em escala reduzida, já tenham apresentado resultados comprovados na diminuição de eventos graves ou catastróficos em organizações de saúde.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Digitalização de exames e laudos, prontuário eletrônico, aplicativos, novas ferramentas de comunicação, integração de bases de dados e governança das informações, análise estatística e uso de tecnologias de processamento para apoiar a tomada de decisão já são realidade no Einstein e estão transformando a assistência à saúde. As iniciativas integram o Plano Diretor Digital, que visa tirar o máximo proveito da tecnologia para gerar cada vez mais valor – expresso em qualidade, eficiência e eficácia – na prática assistencial.

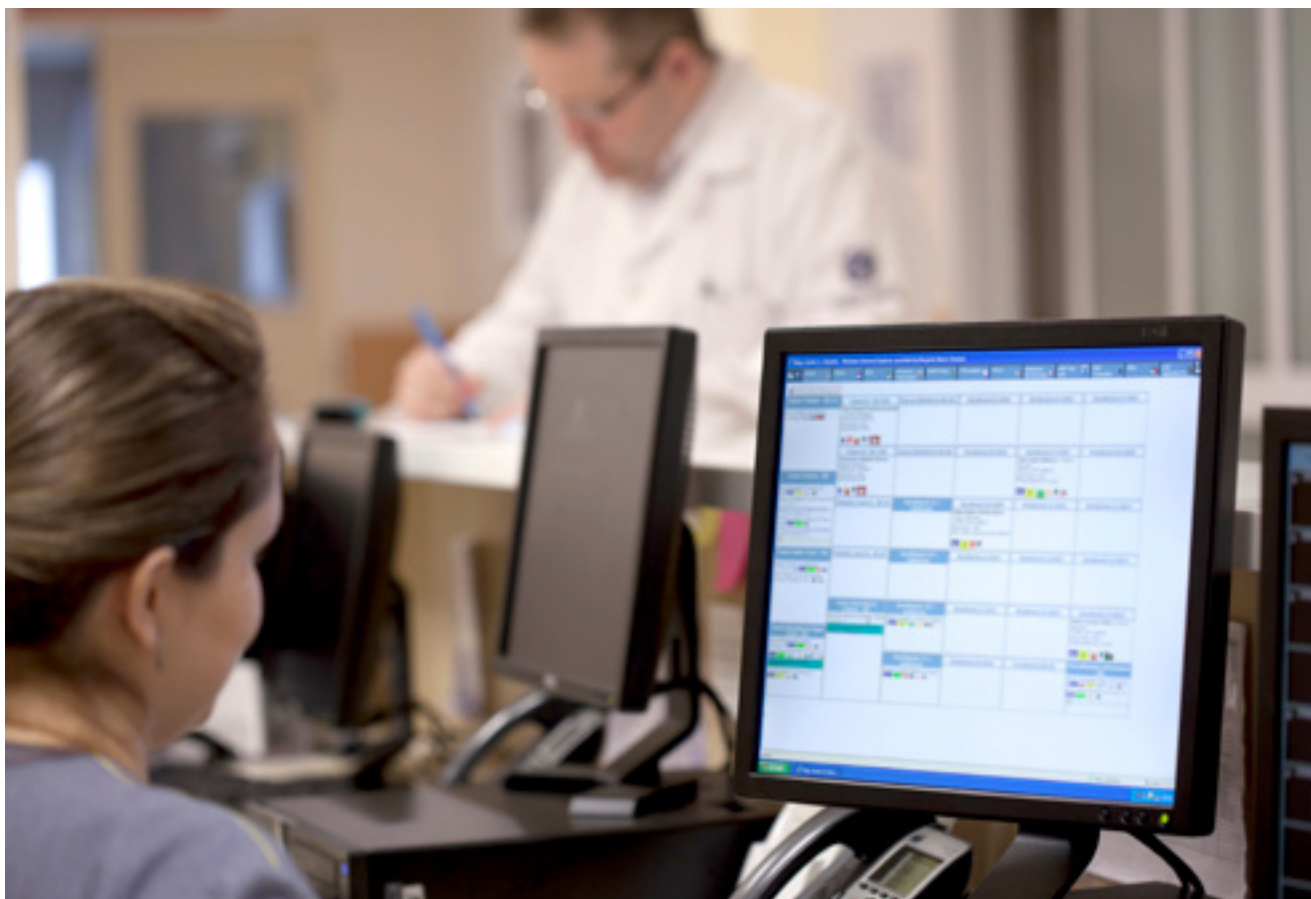
O esforço é constante e envolve todas as áreas, tanto na identificação de oportunidades quanto na aplicação das informações. Na base de tudo, está uma evolução cultural orientada pelo conceito de *Big Data* (ver quadro) e centrada no paciente.

Em 2017, o Einstein mapeou as jornadas percorridas pelos pacientes nas suas diferentes interfaces, como as áreas de exames, consultas, pronto atendimento, atendimento ambulatorial e internação. A informação foi a base para um *workshop* com profissionais que se relacionam mais diretamente com os pacientes e orientou a identificação de mais de 600 propostas para melhorar a experiência dos pacientes por meio do uso da tecnologia. Agrupadas por temas e critérios de priorização, as novas ideias compõem o *road map* de transformação digital do Einstein.

SAIBA MAIS

Big Data: o termo é utilizado para designar a capacidade de processar com rapidez grandes bases de dados digitais de diferentes formatos, estruturados ou não, públicos ou da própria organização e transformá-las em informação útil e aplicável.

No caso do Einstein, isso se traduz, por exemplo, na análise crítica e aperfeiçoamento da assistência, na criação de modelos preditivos e na automatização de alguns elementos do monitoramento da assistência em tempo real com o objetivo de reforçar a segurança e auxiliar a tomada de decisão.



TECNOLOGIA A SERVIÇO DA SAÚDE

As iniciativas de transformação digital do Einstein têm por objetivo aperfeiçoar a assistência em saúde, nas diversas dimensões do *Triple Aim*.

A ilustração, a seguir, apresenta de forma simplificada as principais ações em andamento.

Aplicativo Meu Einstein (para pacientes)

- Agendamento de exames das unidades
- Procedimentos preparatórios para exames
- Solicitação de coleta domiciliar
- *Check-in* para consultas e exames
- Gestão de múltiplas contas no mesmo aplicativo (para pais e responsáveis)
- Alertas (medicamentos, vacinas)
- Registro de dados de saúde (pressão arterial, escala de dor, glicemia etc.) para monitoramento diário de pacientes crônicos ou em tratamento

Aplicativo Einstein Médicos

- Acesso às principais informações do paciente
- Conexão da área de diagnóstico por imagem com o médico responsável para comunicar achados críticos em exames
- Alertas de segurança: acionamento rápido em caso de riscos ou eventos adversos

Digitalização de exames e laudos

- Acesso fácil e rápido para médicos e pacientes
- Arquivamento na nuvem (*online*)
- Construção de modelos preditivos para apoiar a tomada de decisão

Sistema de Gestão de Saúde Cerner Millennium

Sistema de prontuário eletrônico que reúne as principais informações de saúde dos pacientes, tais como medicações prescritas, resultados de exames, dados biométricos, diagnósticos, entre outras. Permite cruzar essas informações para acionar protocolos e pontos de suporte à decisão para incrementar a segurança do paciente. É uma plataforma de transformação digital em saúde, que também vai gerar um robusto banco de dados para inovação e pesquisa

Governança de dados

Abrange práticas e processos que asseguram que o dado seja trabalhado da melhor forma, atendendo requisitos de:

- **Segurança:** acesso restrito e controlado
- **Privacidade:** resguardar o paciente
- **Qualidade:** informação íntegra

Na prática, é necessário que as normas definidas sejam reforçadas e aplicadas pelos colaboradores nos processos e na tecnologia de maneira transversal por toda a Instituição. O modelo amplia o valor potencial dos dados por:

- Aumentar a consistência e a confiança no processo de tomada de decisão sobre a forma mais eficaz de tratamento a partir do entendimento do desfecho clínico e da identificação de novas soluções
- Tornar as ações mais transparentes e evidenciar a qualidade de atendimento
- Permitir o acompanhamento e a comparação das decisões gerenciais
- Alavancar pesquisas e influenciar a prática médica

Big Data

- Criação de uma organização para gerar conhecimento a partir do seu acervo de dados
- Desenvolvimento de soluções usando modelos preditivos e *machine learning* para reduzir o risco dos pacientes, melhorar os processos da operação e alimentar o suporte à decisão para médicos e equipe assistencial



Cerner Millennium

Com a conclusão da primeira fase de implantação em 2017, as unidades do Einstein são integradas por meio do Sistema de Gestão de Saúde *Cerner Millennium*, que centraliza as informações relacionadas a pacientes e confere mais rapidez e segurança à tomada de decisões. Com o sistema, 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*.

A implantação do sistema exigiu três anos de trabalho e um investimento da ordem de R\$ 170 milhões em tecnologia e adaptação de processos e estruturas. O corpo clínico e os colaboradores passaram por mais de 35 mil horas de treinamento para incorporar a ferramenta à rotina de trabalho. O Einstein é a primeira organização de saúde no Brasil a contar com o *Cerner Millennium*.

Segurança

A tecnologia torna mais rápida e segura a execução dos planos de prescrição de medicamentos. Antes de administrar qualquer medicamento, a equipe verifica os códigos de barras do próprio medicamento e da pulseira de identificação do paciente internado. A checagem é feita à beira do leito com o uso de *laptops*.

Informação precisa

O acervo de dez anos de tomografias computadorizadas em casos de aneurisma de aorta e as ferramentas de processamento de linguagem natural e inteligência artificial foram a base para o Einstein criar um sistema de suporte ao diagnóstico. O sistema “aprende” por meio do cruzamento dos termos utilizados nos laudos com os detalhes das imagens. Quando uma nova imagem é inserida para comparação, consegue selecionar de todo o acervo os casos mais semelhantes e até alertar o médico sobre características que não seriam facilmente identificadas a olho nu. A ferramenta já está em teste. No futuro, a mesma abordagem poderá ser aplicada a outras patologias.

Monitoramento

Para 2018, está prevista a criação de uma Central de Monitoramento da Assistência. A ideia é reforçar a segurança a partir de dados processados automaticamente e oferecer informação de qualidade para a tomada de decisão da equipe multiprofissional. Entre os aspectos a serem monitorados, estão a execução do plano médico definido para cada paciente e a correta administração dos medicamentos, incluindo o horário.

Prever necessidades

Em parceria com uma consultoria, as equipes do Einstein analisaram a evolução dos casos recebidos no pronto atendimento ao longo de um ano, com o objetivo de criar um sistema capaz de prever a necessidade de internação e o melhor leito no qual o paciente será alocado. O cálculo considera quatro blocos de informações do prontuário eletrônico: triagem (sexo, idade, temperatura, pressão, queixas e sintomas), medicamentos prescritos, resultados dos exames e reavaliação médica. O sistema utiliza ferramentas analíticas e de *machine learning* e apresenta 92% de assertividade.

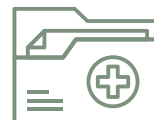
As prováveis internações são gerenciadas como leitos virtuais, que antecipam a demanda real, definida apenas por uma ordem médica. Para gerenciar os espaços livres com antecedência, o sistema indica que tipo de leito o paciente deverá ocupar, se é de terapia intensiva ou semi-intensiva, por exemplo, e de qual especialidade. Há uma escala de acordo com a gravidade do caso e com a especialidade médica, que estabelece a primeira, a segunda e a terceira opções de internação.

O novo sistema contribui para a segurança e a rapidez no atendimento aos pacientes. Para as equipes, será um importante suporte no planejamento da assistência e na tomada de decisão de cerca de 3 mil alocações mensais. As informações também permitirão aos gestores adequar as escalas dos profissionais considerando a demanda prevista para cada período.

Comparabilidade

Em 2017, o Einstein adotou os padrões de coleta de dados de desfechos clínicos do *International Consortium for Health Outcomes Measurement* (ICHOM) para casos de insuficiência cardíaca, ortopedia (quadril, joelho e coluna) e câncer de próstata. O ICHOM é uma organização internacional sem fins lucrativos fundada em 2012 por integrantes da *Harvard Business School* (Estados Unidos), do *Karolinska Institutet* (Suécia) e do *Boston Consulting Group* (Estados Unidos).

Desde 2011, o Einstein já coletava de forma sistemática uma série de indicadores definidos internamente para avaliar a qualidade de vida dos pacientes pós-alta, como ocorrência de efeitos adversos, necessidade de reinternação, mobilidade e autonomia, entre outros, e as correlações com os diferentes procedimentos adotados e a especificidade dos casos. Com o uso desse modelo, essas informações são processadas e orientam o monitoramento do próprio desempenho e a definição de projetos de melhoria. Ao adotar um padrão aceito internacionalmente, o Einstein tem acesso a um universo mais amplo e, principalmente, comparável, de dados.



O EINSTEIN ADOTOU OS PADRÕES DE COLETA DE DADOS DE DESFECHOS CLÍNICOS DO *INTERNATIONAL CONSORTIUM FOR HEALTH OUTCOMES MEASUREMENT* (ICHOM).





ONCOLOGIA

Um dos diferenciais da Oncologia do Einstein é o Centro Oncológico Integrado. O corpo clínico e a equipe multidisciplinar atuam de forma coordenada durante todo o fluxo de atendimento: diagnóstico, oncologia clínica, cirurgia, radioterapia e terapias de suporte. Esse formato, que vem sendo aperfeiçoado ano a ano, alcançou em 2017 um novo patamar de maturidade e abrangência, com crescimento de 35% na demanda.

Regularmente, os profissionais de oncologia clínica, cirurgia, enfermagem, farmácia, fisioterapia e radioterapia se reúnem em comitês – chamados *Tumor Board* – para discutir casos, trocar informações e planejar a condução do tratamento. São nove *Tumor Board* por semana, um para cada subespecialidade.

Essa abordagem integral já beneficia profissionais e pacientes de outras instituições de saúde por meio da **Rede Einstein de Oncologia**, que reúne 22 clínicas e hospitais do Distrito Federal e dos estados de Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Sergipe. A rede nasceu de uma iniciativa de caráter técnico-científico, que começou em 2015 e evoluiu para incluir temas mais diretamente ligados à atenção aos pacientes.

Ao longo de 2017, foram intensos os trabalhos da rede no âmbito técnico-científico. Além de participarem dos *Tumor Board*, os parceiros também têm acesso ao calendário anual de reuniões com o *MD Anderson Cancer Center*, instituição de referência mundial com a qual o Einstein mantém uma parceria de associação de marca e desenvolvimento de estudos de inovação.

Em uma iniciativa de difusão de conhecimento, a rede foi responsável pela disponibilização de quase cem vídeos com depoimentos, entrevistas e comentários sobre o maior congresso de oncologia do mundo, realizado em Chicago pela *American Society of Clinical Oncology* (ASCO). A ampla cobertura – cerca de 90 vídeos – realizada durante os cinco dias do evento, foi disponibilizada *online* pelas instituições, sociedades médicas e organizações não governamentais parceiras. Mais de 3,1 mil pessoas visitaram o conteúdo disponibilizado pelo Einstein, e o total de visitas às páginas foi de quase 39,5 mil. As publicações nas redes sociais dos parceiros alcançaram 178 mil pessoas.



EM 2017, O EINSTEIN COMEMOROU 30 ANOS DE ATUAÇÃO EM TRANSPLANTES DE MEDULA ÓSSEA. A INSTITUIÇÃO FOI UMA DAS PIONEIRAS NO PROCEDIMENTO NO PAÍS E, DESDE 1987, JÁ REALIZOU MAIS DE 1,1 MIL TRANSPLANTES.



O EINSTEIN OFERECE ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO EM SAÚDE POR MEIO DE UM AMPLO PORTFÓLIO DE CURSOS AJUSTADOS ÀS NECESSIDADES DOS DIFERENTES PROFISSIONAIS DE SAÚDE. A ESTRUTURA VEM SENDO APERFEIÇOADA ANO A ANO COM FOCO NA QUALIDADE E EXPANSÃO.



FORMAÇÃO EM SAÚDE

As atividades de educação e formação realizadas pelo Einstein estão focadas nas necessidades do setor de saúde e englobam conteúdos técnicos, de gestão e de liderança. O portfólio inclui cursos técnicos, de graduação em Enfermagem e Medicina, pós-graduação *lato sensu* (especialização), MBA (*Master in Business Administration*), mestrado, pós-graduação *stricto sensu* e residências médicas e multiprofissionais, além de cursos de atualização, eventos e programas *in company*.

Em 2017, a estrutura foi expandida com a nova unidade Paulista. Além de permitir a ampliação da capacidade de atendimento – de 15 para 23 salas de aula –, o novo edifício conta com instalações mais modernas, incluindo laboratório, biblioteca e a Academia Einstein de Imagem. Este novo espaço está conectado à área de medicina diagnóstica do Einstein e proporciona aos alunos a experiência com equipamentos de última geração e o aprendizado prático apoiado por casos reais de diagnóstico por imagem.

Outro destaque foi a mudança da plataforma utilizada pela área de Ensino a Distância (EAD), que combina conteúdo *online* e suporte de tutores especialistas. O novo sistema favorece a interação com os tutores e os colegas, além de possibilitar uma navegação mais intuitiva.

Com foco nos alunos de graduação, o Einstein adquiriu um imóvel, que vai abrigar o centro acadêmico da faculdade de medicina e um ambiente para a prática de esportes. O espaço deve começar a funcionar no segundo semestre de 2018 e atenderá os alunos de medicina e enfermagem e outros públicos internos.

Para 2018, serão implantados ambientes voltados ao ensino nos dois hospitais públicos gerenciados pelo Einstein: Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim e Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. O objetivo é dar suporte às interações entre profissionais do corpo clínico, professores, residentes e alunos.

DESTAQUES DO ANO

GRADUAÇÃO:

197 alunos
DE MEDICINA

246 alunos
DE ENFERMAGEM

4.002 alunos
DE PÓS-GRADUAÇÃO

5.710 alunos
DE EAD

aumento de **62%**
EM RELAÇÃO A 2016

alunos de
TODOS OS ESTADOS
BRASILEIROS, DO
DISTRITO FEDERAL
E DE ANGOLA, CHILE,
EQUADOR, PARAGUAI,
PERU, PORTUGAL,
SUÍÇA E URUGUAI

14.532 participantes
EM EVENTOS
CIENTÍFICOS

25 instituições de
saúde e empresas
ATENDIDAS COM
CURSOS *IN COMPANY*

MODALIDADE	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Cursos técnicos	595	858	665	688	713	3,6%
Graduação em Enfermagem	195	195	193	195	246	26,2%
Graduação em Medicina ¹	0	0	0	100	197	97,0%
Cursos de atualização	1.786	2.644	3.104	2.979	1.924	-35,4%
Cursos de ensino a distância ²	0	671	2.228	3.524	5.710	62,0%
Treinamentos no Centro de Simulação Realística	8.101	7.347	9.094	10.351	11.636	12,4%
Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	2.733	2.658	3.308	3.667	4.002	9,1%
Mestrado profissional em Enfermagem ²	0	13	32	38	33	-13,2%
Total de alunos	13.410	14.386	18.624	21.542	24.461	13,6%
Eventos científicos	11.458	9.864	11.969	12.555	14.532	15,7%
Total de alunos e participantes em eventos científicos	24.868	24.250	30.593	34.097	38.993	14,4%

¹ Iniciado em 2016.

² Iniciado em 2014.

Gestão da qualidade

Um avanço importante em 2017 foi o amadurecimento das ferramentas de análise e gestão da qualidade dos serviços a partir de um sistema de mensuração que vem sendo aperfeiçoado desde o final de 2015.

Pesquisas periódicas – em alguns casos realizadas a cada 4 horas-aula – levantam a percepção dos alunos em relação aos diversos aspectos da experiência de aprendizado, como área física, infraestrutura, desempenho do professor, conteúdos trabalhados, abordagem de ensino e qualidade no atendimento. Os dados são compilados e auditados e orientam os processos de melhoria. São cerca de 25 mil avaliações mensais.

SATISFAÇÃO DOS ALUNOS ¹	2016 ²	2017
Média de satisfação ³ com o curso	9,3	9,2
Net Promoter Score (NPS) ⁴	77	79

¹ Resultados gerais da área de Ensino.

² Os dados de 2016 não incluem os alunos de graduação em Medicina.

³ Escala de 0 a 10.

⁴ Escala de -100 a +100.



Diferenciais

Um dos diferenciais dos cursos de graduação do Einstein é o método de ensino, baseado em dinâmicas de construção conjunta do conhecimento. O trabalho envolve uma série de atividades práticas e em grupo, estudos de caso e vivências no Centro de Simulação Realística de modo a promover, desde o primeiro ano, uma intensa interação dos alunos com a prática assistencial.

A metodologia adotada – *Team Based Learning* (TBL) – favorece a aplicação de conceitos em *cases* com *feedback* imediato dos professores e ainda permite aos alunos maior aprofundamento no conteúdo, uma vez que eles recebem o material *online* com antecedência. Após leitura prévia, os estudantes chegam para o encontro presencial com a missão de debater a temática da aula em grupos e, após a checagem do que foi absorvido, o professor promove discussões e conduz a aula contextualizando a matéria a situações reais.

Na graduação em Medicina, o currículo está alinhado ao modelo de governança *Triple Aim* e reúne conhecimento técnico e de gestão com o objetivo de preparar lideranças médicas. A construção do





conhecimento segue eixos temáticos, que ultrapassam o ensino tradicional. São eles: ético-humanístico, técnico-científico, saúde pública, gestão e liderança e conhecimento médico. Desse modo, o curso forma médicos generalistas, capazes de lidar com todas as situações e, independentemente da especialidade escolhida para a residência, carregam consigo uma base de formação de excelência com vivências em diferentes cenários, inclusive em hospitais públicos.

Além disso, os conteúdos são trabalhados de forma integrada no currículo, em uma divisão de disciplinas que difere da tradicional. O aluno absorve a teoria e já vê casos relacionados.

A graduação em Enfermagem da Instituição se destaca pela qualidade construída ao longo de quase 30 anos. Com foco na experiência prática, a faculdade oferece aos alunos 1,2 mil horas de estágio, um terço a mais que a carga estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC), e oferece diversas oportunidades de monitoria e iniciação científica, com reflexo direto no aprendizado. Em 2017, os alunos do curso obtiveram o conceito 5 (máximo) no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade).



UM DE CADA
QUATRO ALUNOS
DA GRADUAÇÃO DE
MEDICINA DO EINSTEIN
CONTA COM BOLSA DE
ESTUDOS CONCEDIDAS
PELA ORGANIZAÇÃO.

Concessão de bolsas

Para ampliar o acesso aos cursos, o Einstein oferece bolsas de estudo de 75% ou 100%. Em 2017, um de cada quatro alunos matriculados recebia o benefício, financiado por um fundo de doações e pelo Einstein. A concessão depende da avaliação das condições socioeconômicas dos solicitantes.

Há ainda a modalidade de crédito estudantil subsidiado pelo Einstein. Os pagamentos realizados são destinados ao fundo que financia as bolsas para dar sustentabilidade de longo prazo à concessão do benefício.

No curso de Enfermagem, são concedidas bolsas de estudos aos dez alunos melhor classificados no processo seletivo.



INCLUSÃO

EM 2017, 32 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA RECEBERAM BOLSAS PARA PARTICIPAR DOS CURSOS TÉCNICOS DO EINSTEIN NAS ÁREAS DE ANÁLISES CLÍNICAS, ENFERMAGEM, RADIOLOGIA E FARMÁCIA. AS VAGAS FORAM DIVULGADAS COM O APOIO DE INSTITUIÇÕES E GRUPOS DE RELACIONAMENTO FOCADOS NESSE PÚBLICO, E OS CANDIDATOS PASSARAM POR UM PROCESSO SELETIVO. O TRABALHO DE INCLUSÃO ENVOLVEU ATIVIDADES DE CAPACITAÇÃO DOS PROFESSORES E A DISPONIBILIZAÇÃO DE INTÉRPRETES DE LIBRAS (LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS) EM TODAS AS TURMAS.



COMPARTILHAR CONHECIMENTO

Por meio de seus serviços de consultoria, o Einstein qualifica as equipes técnicas e gerenciais de organizações de saúde em diversas regiões do Brasil. O trabalho é customizado a partir de um portfólio (*ver quadro na página 54*) que atende às necessidades de clientes de diferentes perfis, desde os que estão planejando a construção de clínicas ou hospitais até serviços públicos ou privados que buscam ganhos de qualidade e eficiência.

Os projetos ficam a cargo de colaboradores e médicos do Einstein, capacitados para atuar em consultoria, e contam com o apoio de consultores externos convidados. Em 2017, foram realizados 24 projetos envolvendo 76 profissionais. O total de instituições atendidas desde 2011 chega a 40, com 78 projetos.



PORTFÓLIO DE SERVIÇOS DA CONSULTORIA

ACREDITAÇÕES E CERTIFICAÇÕES

- Organização Nacional de Saúde (ONA)
- *Joint Commission International* (JCI)
- Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (PALC)
- Programa centrado no cuidado da pessoa (*Planetree*)

SEGURANÇA

- Gerenciamento de riscos
- Implantação do Núcleo de Segurança do Paciente

INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS

- Estudo de mercado, demanda e perfil demográfico
- Estudo de viabilidade econômico-financeira
- Projeto de acessibilidade em adequação do espaço urbano, arquitetura ou urbanismo, com orientação para o atendimento à legislação específica vigente
- Desenho operacional
- Gestão de tecnologia médica
- Implantação de novos serviços, por exemplo, de Transplante de Medula Óssea (TMO)

RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

- Planejamento e gestão de RH
- Qualidade e melhoria de processos de RH
- Ambiente e clima organizacional
- Políticas de RH
- Estrutura de remuneração
- Saúde do colaborador
- Planejamento sucessório
- Recrutamento e seleção
- Consultoria interna de RH
- Gestão do desempenho

ORGANIZACIONAIS

- Planejamento estratégico
- Diagnóstico situacional
- Gestão de corpo clínico
- Gestão de saúde corporativa
- Gestão de serviços em hotelaria
- Programa de *Compliance*
- Atenção ao idoso

CONSULTORIAS ESPECÍFICAS DE CURTA DURAÇÃO

- Gestão do serviço de enfermagem (administrativo e/ou assistencial)
- Desenvolvimento e apoio à liderança de enfermagem
- Farmácia clínica
- Padronizações de áreas e desenvolvimento de protocolos

PROGRAMAS ACELERADORES DE PRODUTIVIDADE

- Gestão do fluxo do paciente
- Gestão de tecnologia médica
- Gestão de suprimentos
- Gestão financeira
- Farmácia clínica

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- Tutoria e *mentoring*
- Diagnóstico de processos
- Implantação de Programa de Excelência Operacional (*Lean Six Sigma*)

Projeto Tutoria em Transplante de Fígado

O primeiro transplante de fígado na região sul de Minas Gerais aconteceu em março de 2017 no Hospital Escola de Itajubá e contou com a tutoria do Einstein. A capacitação integra um projeto do Ministério da Saúde para regionalizar o atendimento na área de transplantes. Somente outras duas cidades mineiras contam com serviços de transplante de fígado: Belo Horizonte, na região central do estado a quase 450 quilômetros de distância de Itajubá, e Montes Claros, ao norte, a 850 quilômetros.

O Hospital Escola é mantido pela Associação de Integração Social de Itajubá (AISI) e integra o grupo de organizações de referência em média e alta complexidade para os municípios de Itajubá, Brazópolis, Conceição das Pedras, Consolação, Delfim Moreira, Gonçalves, Maria da Fé, Marmelópolis, Paraisópolis, Pedralva,

Piranguçu, Piranguinho, São José do Alegre, Sapucaí Mirim e Wenceslau Braz.

Até o final do ano foram realizados 11 procedimentos, cerca de 10% do total registrado pela Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (Fhemig), que coordena os centros de notificação, captação e distribuição de órgãos no Estado.

A consultoria do Einstein começou em 2016 e envolveu a capacitação de 24 profissionais, entre cirurgiões, médicos clínicos, anestesistas, radiologistas, nefrologistas, hemoterapeutas, patologistas, intensivistas, enfermeiros e técnicos em enfermagem, além do acompanhamento de cada transplante realizado. O trabalho continua em 2018, com novas capacitações no Centro de Simulação Realística.



PLANETREE

O Einstein coordena o escritório brasileiro do *Planetree*, organização sem fins lucrativos que é referência mundial nas práticas de cuidado centrado na pessoa para o setor de saúde. Há quase 40 anos, o *Planetree* dissemina educação e informação que visam promover processos assistenciais humanizados baseados em evidências e padrões. Até 2017, as instituições de saúde que comprovadamente seguiam os parâmetros recomendados podiam se habilitar à Designação *Planetree*, em um processo complexo de capacitação das equipes, revisão dos fluxos internos e engajamento dos próprios pacientes e suas famílias. *(Para saber mais, consulte: <https://www.einstein.br/estrutura/escritorio-planetree/>.)*

No Brasil, apenas duas instituições contam com a Designação: o próprio Einstein, designado em 2011, e o Hospital Mãe de Deus, de Porto Alegre (RS), designado em 2016 após três anos de preparo e consultoria conduzidos pelo Einstein. Atualmente, o Einstein apoia outros cinco hospitais nesse processo.



A PESQUISA CIENTÍFICA É UM IMPORTANTE PILAR DA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E DA BUSCA PELA EXCELÊNCIA NA ATENÇÃO À SAÚDE NO EINSTEIN. O TRABALHO MOVIMENTA DIVERSAS ÁREAS DA INSTITUIÇÃO, MESTRANDOS, DOUTORANDOS E PÓS-DOUTORANDOS, ALÉM DE PESQUISADORES CONTRATADOS.



NA FRONTEIRA DO CONHECIMENTO

O Einstein realiza pesquisas clínicas – que envolvem pacientes – e experimentais aplicadas – que utilizam em meios empíricos, como testes e análises estatísticas – com o objetivo de ampliar as fronteiras do conhecimento e assegurar a excelência da atenção em saúde baseada em evidências científicas. As iniciativas envolvem diretamente cerca de 500 pesquisadores, entre contratados, profissionais das diversas áreas e alunos de programas de mestrado e doutorado do próprio Einstein ou de outras instituições.

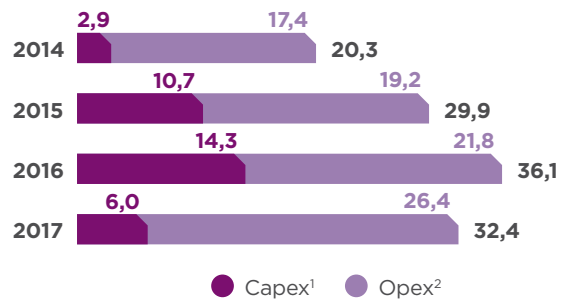
Em 2017, o trabalho de pesquisa recebeu recursos de R\$ 32,4 milhões e mais de R\$ 5 milhões captados externamente, especialmente na forma de *grants*. Ao longo do ano, foram desenvolvidos 746 projetos, com a publicação de 717 artigos em periódicos científicos indexados. Destes, 494 envolveram publicações com fator de impacto acima de 1, um aumento de 32% em relação a 2016.

De 2016 para 2017, praticamente dobrou o total de citações a artigos científicos produzidos pela equipe de pesquisa do Einstein, que chegou a 2.606. O crescimento acumulado desde 2011 chega a 360%. A citação aos artigos publicados é um importante indicador da qualidade e da relevância da produção científica do Einstein, e coloca a Instituição em uma posição de destaque no cenário nacional. Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a produção científica brasileira recebe em média² 0,76 citações por ano; no universo de pesquisadores da área de medicina clínica, a média anual é de 0,87; no Einstein, chega a 2,07.

² Com base na média de 2011 a 2016, segundo a publicação *Research in Brazil*, elaborada pela Clarivate Analytics a pedido da CAPES.



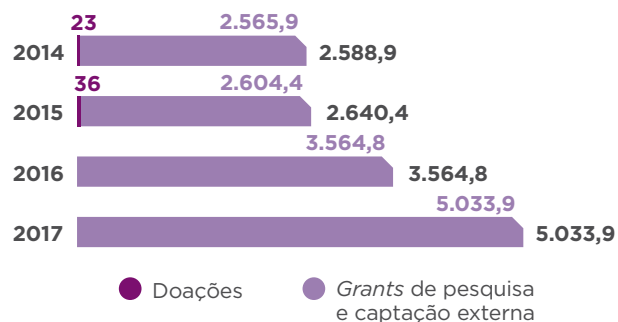
PESQUISA - DESPESAS E INVESTIMENTOS DO EINSTEIN (R\$ MILHÃO)



¹ **Capex:** investimento em bens de capital, inclui aquisição de equipamentos específicos para a atividade de pesquisa científica, além de obras e adequação de instalações.

² **Opex:** refere-se ao custo associado à manutenção dos equipamentos e aos gastos de consumíveis, além de mão de obra qualificada e outras despesas operacionais necessárias para a atividade de pesquisa científica.

PESQUISA - INVESTIMENTOS EXTERNOS (R\$ MIL)¹



¹ Valores referentes 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 inclui estudos clínicos patrocinados pela indústria farmacêutica.

NO ANEXO

ARTIGOS PUBLICADOS POR PESQUISADORES DO EINSTEIN



Obs.: 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.

ESTRUTURA DE PESQUISA

Centro de Pesquisa Clínica (CPC)

Coordena as pesquisas que envolvem pacientes relacionadas à epidemiologia, ao diagnóstico e ao tratamento de doenças em seres humanos. Além de apoiar os projetos do próprio Einstein, o CPC realiza pesquisas patrocinadas pela indústria farmacêutica e executa estudos clínicos para testar medicamentos, insumos e equipamentos.

Núcleo de Pesquisa Experimental

Utiliza meios empíricos, como testes e análises estatísticas para gerar conhecimento a ser aplicado na melhoria da saúde da população. A área de concentração é o envelhecimento da população, com conhecimentos aplicados às mais diversas especialidades, como cardiologia, endocrinologia, ginecologia, imunologia e imunogenética, infectologia, hepatologia, ortopedia e reumatologia, nefrologia, neurologia, oftalmologia, oncogenética e oncologia.

Instituto do Cérebro (InCe)

Integra pesquisas básicas e pesquisas aplicadas a estudos clínicos com foco em neurociências. As pesquisas envolvem tanto doenças ou problemas neurológicos – como a Doença de Alzheimer, Parkinson e cefaleias – quanto a promoção da saúde por meio de técnicas de meditação e atenção concentrada.

Centro de Experimentação e Treinamento em Cirurgia (CETEC)

Dá suporte à pesquisa pré-clínica de novos produtos e tecnologias para emprego em procedimentos cirúrgicos.

Núcleo de Pesquisa Assistencial

Impulsiona a geração de conhecimento científico para aperfeiçoar a prática assistencial a partir de projetos liderados pela equipe multiprofissional (enfermeiros, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas, biomédicos e outros).

Planos de futuro

Em 2018, o Einstein ampliará a atuação do Centro de Pesquisa Clínica, que passará a ser uma *Academic Research Organization* (ARO), capacitada para participar de forma mais ampla e ativa dos estudos patrocinados pela indústria farmacêutica de diversas partes do mundo. Em vez de se limitar a captar pacientes e colocar em execução protocolos predefinidos para os estudos clínicos, a Instituição poderá coordenar diretamente desde a formatação das pesquisas até a publicação de resultados.



PROCESSAMENTO DE LINGUAGEM NATURAL
Gestão hospitalar
Inteligência artificial (*machine learning*)
Dispositivos móveis (*mHealth*)
Tecnologia vestível
APLICATIVOS



A NOVA INCUBADORA DE
STARTUPS ERETZ.BIO
ESTÁ CONECTADA A DUAS
IMPORTANTES ESTRUTURAS
DE INOVAÇÃO DO EINSTEIN:
O *INNOVATION LAB* E AO
INSTITUTO ISRAELITA DE
ENSINO E PESQUISA.



PREPARAR O FUTURO

O paradigma da inovação aberta orienta os esforços sistemáticos do Einstein para criar novos produtos, serviços e tecnologias na área de saúde e se materializou, no final de 2017, com inauguração da Eretz.bio. Trata-se de um centro de inovação e empreendedorismo criado para incubar *startups* (empresas embrionárias) e fomentar a troca de ideias. O nome (*eretz*) vem do hebraico e significa terra prometida.

A incubadora ocupa uma área de 800 metros quadrados em São Paulo. Conta com escritórios, salas de reunião e convivência e auditório e tem capacidade para abrigar fisicamente até 15 *startups*. Outras 15, localizadas fora de São Paulo, serão incubadas virtualmente, com acesso esporádico à infraestrutura. Mais do que um espaço de *coworking*, a Eretz.bio pretende ser um *hub* de inovação, conectada diretamente a duas importantes estruturas do Einstein: *Innovation Lab* e o Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa.

A inauguração da Eretz.bio alça a um novo patamar o relacionamento do Einstein com um importante ator do ecossistema de inovação – as *startups* – mas merecem igual destaque os avanços alcançados nas parcerias com grandes empresas das áreas de tecnologia, de saúde e universidades e centros de pesquisa, como Samsung, Microsoft, Philips, GE, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper).

O Einstein também iniciou negociações com a indústria farmacêutica.

O esforço tem gerado resultados concretos, como por exemplo:

- Soluções de realidade virtual
- Uso de inteligência artificial para a análise e processamento de exames de imagem
- Aplicação de vídeos para monitoramento automatizado – a partir de técnicas de inteligência artificial – de parâmetros monitorados em UTIs
- Criação de uma solução dialítica – utilizada em pacientes renais – que já foi licenciada e está sendo produzida em escala industrial
- Aplicativo de gerenciamento de escala médica, desenvolvido pelo Einstein e já comercializado no mercado
- Serviços de Telemedicina (ver página 79)

O trabalho alia conhecimentos de matemática, física, computação, engenharia, biologia e medicina, entre outros, e se baseia em métodos de desenvolvimento ágeis, uma abordagem típica da área de desenvolvimento de *software* que começa a ser aplicada a outros desafios. Todo o processo conta com o suporte de duas estruturas internas.

Uma delas é o **Innovation Lab**, que reúne engenheiros eletrônicos, mecatrônicos, da computação, cientistas da computação, *designers* e arquitetos de informação e desenvolve novos produtos de base tecnológica voltados à saúde. Em 2017, a estrutura foi credenciada pelo Comitê da Área de Tecnologia da Informação (CATI) do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) para executar projetos de pesquisa com recursos da Lei de Informática (Lei nº 8.248/1991 e Decreto nº 5906/2006). A lei estabelece benefícios fiscais para empresas de *hardware* e automação e, como contrapartida, elas devem investir o equivalente a 4% do faturamento em projetos de pesquisa e desenvolvimento de instituições credenciadas.

A outra é o **Centro de Inovação Tecnológica** (CIT), que estimula o desenvolvimento de projetos com potencial de inovação em diversas áreas do Einstein, apoia os pesquisadores na busca por financiamento externo e gerencia a propriedade intelectual da Instituição. O Einstein já conta com dois desenhos industriais e depositou 25 pedidos de registro de patentes desde 2006.

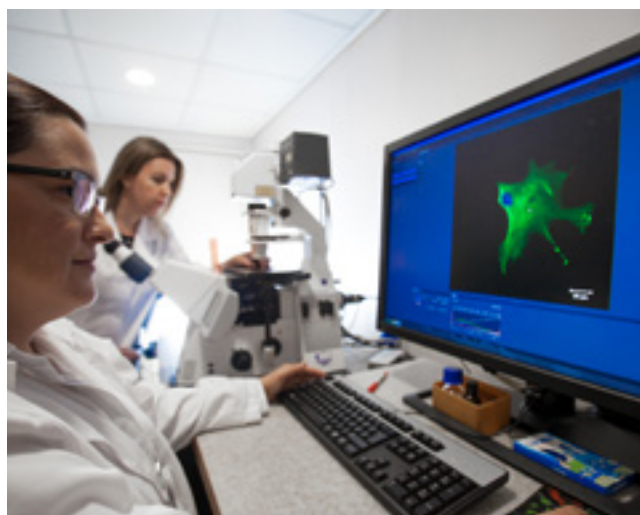
SAIBA MAIS

Inovação aberta (*open innovation*):

o intenso fluxo de informações entre a organização e os agentes externos coloca diferentes expertises a serviço da inovação e os frutos do trabalho também se dirigem de forma mais ampla para o mercado.

Método de desenvolvimento

ágil (*Agile*): reúne diferentes metodologias que envolvem alta interatividade entre as equipes envolvidas e os usuários (ou usuários-teste), rapidez na prototipagem e nos testes e capacidades adaptativas (no próprio planejamento e execução).





O EINSTEIN CONTRIBUI PARA A JUSTIÇA SOCIAL POR MEIO DE AÇÕES VOLUNTÁRIAS, DA MOBILIZAÇÃO DA SOCIEDADE E DE PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E FILANTROPIA.





DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS

A colaboração dos voluntários integra o trabalho do Einstein desde a sua fundação. As atividades estão alinhadas aos direcionadores institucionais – missão, visão, valores e pilares estratégicos – e se desenvolvem em três linhas de atuação:

- **Humanização:** suporte a pacientes e acompanhantes a partir de uma abordagem mais ampla do conceito de saúde;
- **Geração de conhecimento:** no âmbito interno, com o objetivo de assegurar a excelência do trabalho voluntário; no âmbito externo, capacitação da comunidade com foco no seu fortalecimento e autonomia; e
- **Transformação social:** conscientização cidadã que se materializa, por um lado, no esforço e na participação dos voluntários e doadores e, por outro, no desenvolvimento das comunidades da zona de influência da Instituição.

Em 2017, 533 voluntários participaram das ações nas unidades Morumbi, Perdizes e Alphaville, no Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP), no Residencial Israelita Albert Einstein e nos hospitais municipais Dr. Moisés Deutsch – M'Boi Mirim e Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. Entre as atividades desenvolvidas, destacam-se: apoio a pacientes e acompanhantes, sessões lúdicas, de lazer e entretenimento, campanhas de arrecadação, eventos beneficentes e distribuição de doações.

GESTÃO DA QUALIDADE

O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO DEPARTAMENTO É CERTIFICADO PELA NORMA ISO 9001/2015, QUE ORIENTA A MELHORIA CONTÍNUA DAS AÇÕES.



DESTAQUES DO ANO


NO ANEXO

65 
SETORES DE
ATUAÇÃO

101.760  horas
DE TRABALHO DEDICADAS


533
VOLUNTÁRIOS

 **399.259**
atendimentos
REALIZADOS

 QUASE
R\$ 2 milhões
INVESTIDOS EM INICIATIVAS EM
benefício da comunidade

- Reforma, ampliação e melhoria de infraestrutura de equipamentos sociais
- Doação de equipamentos de suporte à assistência em saúde (ex.: carrinhos de medicação, incubadoras, cardiocófigrafo)
- Cursos profissionalizantes
- Atividades culturais e de lazer
- Doação de roupas, calçados, cestas básicas, kits de higiene, brinquedos



FAZER A PONTE

O Departamento de Voluntários canaliza os esforços da sociedade e ajuda a transformar boa vontade em ação. Para isso, oferece diversas formas de colaboração.

Conheça algumas delas:

Trabalho voluntário: participação direta nas atividades. O tipo de trabalho, a unidade atendida e o tempo a ser dedicado são definidos em conjunto com o voluntário, que recebe capacitação em voluntariado e deve se comprometer com a agenda estabelecida.

Doações para o Bazar: roupas, calçados, bijuterias, móveis, louças ou outros objetos novos e seminovos, além de cartuchos e *tonners*.

Aniversário solidário (também se aplica a outras comemorações): ao festejar uma data especial, a pessoa indica que, em vez de receber presentes pessoais, quer que sejam realizadas doações ao Departamento de Voluntários.

Carta personalizada: segue a mesma lógica do aniversário solidário, mas nesse caso a iniciativa parte do convidado. Em vez de presentear alguém em seu aniversário ou casamento, por exemplo, o convidado faz uma doação em nome da pessoa a ser homenageada, e o Departamento envia aos envolvidos uma carta que registra e agradece o gesto.

Cartões festivos: são vendidos pelo Departamento para marcar datas especiais, como *Rosh Hashaná*, *Pessach* e as festas de final de ano. A renda ajuda a financiar as ações sociais.

Eventos: o Departamento vende ingressos para *shows*, peças de teatro, jantares e outros eventos beneficentes.

Doações mensais e pontuais: com contribuições a partir de R\$ 18,00, o interessado passa a fazer parte do quadro de doadores que ajuda a financiar as ações do PECP.

Talão “Doe um brinquedo”: por meio de contribuição anual, os participantes ajudam a financiar os brinquedos e os presentes distribuídos à comunidade atendida pelo PECP.

FOCO NA COMUNIDADE

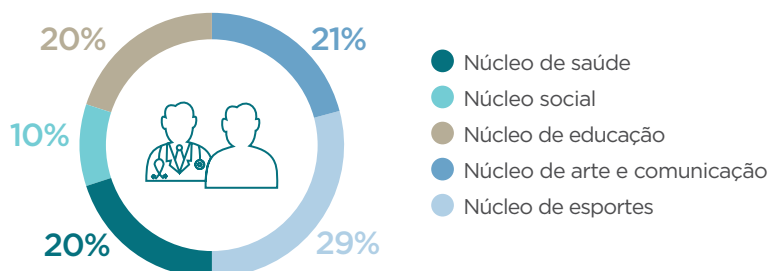
O Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP) é uma das iniciativas que melhor representa a responsabilidade social do Einstein. A partir de uma abordagem territorial, o Einstein executa ações coordenadas nas áreas de saúde, serviço social, educação, cultura, esporte e capacitação profissional que visam fortalecer a comunidade local e elevar a qualidade de vida.

O bairro está situado na zona sul de São Paulo e concentra 50 mil habitantes³. É caracterizado pela vulnerabilidade social, com baixa renda e condições precárias de habitação e infraestrutura.

Com recursos próprios e dedicação e doações de voluntários, o Einstein atua para mudar essa realidade, com uma atuação consistente desde 1988.

ATENDIMENTOS NO CENTRO DE ATENÇÃO E PROMOÇÃO À SAÚDE - CAPS (2017)

Total: 192.789



ATENDIMENTOS NO CAPS



³ Fonte: Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).





ATENDIMENTO MÉDICO

Em parceria com a União Brasileira Israelita de Bem-Estar Social (Unibes), o Einstein realiza o Programa Einstein na Comunidade Judaica (PECJ), que presta atendimento médico hospitalar a idosos que não têm acesso a planos de saúde. Em 2017, o programa atendeu 1.074 pessoas.

LAR

O Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE) oferece moradia a idosos dependentes. A iniciativa beneficiou 125 idosos ao longo de 2017, 90% deles com subsídios ou gratuidade.

DOAÇÕES

O Einstein apoia entidades sem fins lucrativos com a doação de recursos financeiros, materiais e equipamentos. Em 2017, 18 organizações foram beneficiadas com R\$ 4,3 milhões.

AMIGOH

A organização Amigos da Oncologia e Hematologia (AMIGOH) financia projetos de organizações sociais e instituições públicas com foco em pesquisas, atendimento e educação em oncologia. Um comitê científico é responsável pela seleção das iniciativas, recebidas via editais públicos realizados a cada dois anos. Todo o valor investido é captado junto à sociedade em eventos e campanhas de arrecadação.

O terceiro edital, lançado no final de 2016, prevê investimentos da ordem de R\$ 2,2 milhões até 2019 nas áreas de transplante de medula óssea, oncopediatria, câncer de mama e câncer de colo uterino. Uma das iniciativas realizadas em 2017 foi uma carreata que levou conscientização e exames preventivos a 1,2 mil mulheres de cidades e aldeias indígenas localizadas em Goiás e Mato Grosso. Em 2018, o AMIGOH vai oferecer 30 bolsas de estudos para profissionais do SUS no curso de pós-graduação multiprofissional em Oncologia do Einstein. As bolsas cobrem 70% do valor dos cursos e preveem, como contrapartida dos beneficiados, a realização de projetos de disseminação pública de informação nas suas áreas de atuação.

Desde que foi criado, em 2012, até 2017, o AMIGOH destinou R\$ 2,5 milhões a 21 projetos de educação voltados a profissionais de saúde e à população em geral, sete projetos de assistência e 23 pesquisas científicas.



Ida Sztamfater, presidente da AMIGOH.



O COMPROMISSO
COM A EFICIÊNCIA, A
ALTA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS, A BUSCA
CONTÍNUA PELO
APERFEIÇOAMENTO
DOS PROCESSOS, A
RESPONSABILIDADE NA
GESTÃO FINANCEIRA E
A GOVERNANÇA ÉTICA
ESTÃO PRESENTES EM
TODAS AS ATIVIDADES
DO EINSTEIN.





ATUAÇÃO ÉTICA

Em 2017, as atividades de comunicação e treinamento em *compliance* mobilizaram os colaboradores de todas as unidades do Einstein por meio da campanha “Sou Einstein, sou ético”. A ação tem o objetivo de difundir os preceitos presentes no Manual de Conduta Ética. Temas como corrupção, conflito de interesses e assédio moral e sexual mereceram atenção especial em 2017, com a realização de palestras e *workshops*. Esses eventos contaram com a participação de especialistas, como o historiador Leandro Karnal, a americana Marjorie Doyle, referência internacional na área de ética e *compliance*, e o professor de psicologia e economia comportamental americano de origem israelense, Dan Ariely.

Outra ação educativa teve alcance mais abrangente, com a chamada Trilha de Princípios e Valores, um projeto desenvolvido em ambiente virtual que “decodifica” as normas do Manual de Conduta Ética, em linguagem clara e facilmente assimilável. O conteúdo desse material foi acessado por mais de 12 mil colaboradores, o que significa 88,9% do público-alvo.

Gestão de riscos corporativos

Pelo terceiro ano consecutivo, o Einstein realizou a Avaliação de Riscos Corporativos, que considerou percepções dos membros da alta administração (governança corporativa e Diretoria Executiva) com relação a todos os tipos de riscos (estratégicos, financeiros, operacionais e de *compliance*). O processo envolveu avaliar novamente riscos considerados anteriormente e incluir novos, o que resultou na atualização do Mapa de Riscos Corporativos da Instituição. O mapa prioriza 14 riscos corporativos para tratamento e mitigação, com planos de ação que serão acompanhados até a sua implantação.

Também foram realizados dois trabalhos de monitoramento sobre os riscos e os controles de *compliance* voltados à gestão de alvarás e licenças e à aplicação de recursos dos projetos do Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS). Em ambos, os processos passaram por avaliação com o objetivo de promover melhorias nos controles para mitigação dos riscos.

Para 2018, estão previstas as Avaliações de Riscos Corporativos por diretoria, realizadas a partir de uma nova abordagem que visa aprimorar a identificação e a avaliação dos riscos, assim como, estruturar a gestão do tema pelos gestores das áreas e contribuir para a cultura de gestão de riscos da Sociedade.

Auditoria interna

Diversos processos, como nutrição, importação, estoques, despesas de *marketing*, viagens, foram alvo de auditoria interna com o objetivo de melhorar o ambiente de controle da SBIBAE. O trabalho envolveu, ainda, a verificação da execução dos planos de ação oriundos de auditorias anteriores.

Fornecedores

A campanha “Sou Einstein, sou ético” alcançará também os fornecedores. Por isso, o Manual do Fornecedor Einstein passou por revisão e será publicado em 2018. O documento inclui novas regras e procedimentos do Einstein sobre *due diligence* dos fornecedores, em linha com a lei federal 12.846/2013 (conhecida como Lei Anticorrupção).

Um dos processos de *due diligence* previstos no Manual é a verificação do histórico da atuação dos fornecedores e de seu comprometimento com diretrizes de *compliance*. Essa checagem orientará a classificação das empresas em um “*ranking* de integridade”. O Einstein reconhecerá as boas práticas de *compliance* dos fornecedores, como forma de estimular e inspirar a conduta ética na cadeia de valor da saúde.



O MAPA DE RISCOS CORPORATIVOS É APERFEIÇOADO PERIODICAMENTE E PASSOU PELA TERCEIRA REVISÃO EM 2017.



Canal de denúncia

O Einstein mantém um canal de denúncias, disponível via portal institucional (www.einstein.br/compliance), intranet e telefone (0800 741 0004). Qualquer pessoa pode apresentar denúncias de violação do Manual de Conduta Ética sem a necessidade de se identificar. As informações recebidas são encaminhadas para investigação com o apoio de comissões técnicas. Se julgadas procedentes, as denúncias resultam em medidas disciplinares e auxiliam também nos planos de ação para melhoria dos controles.

Documentação institucional

O vasto acervo de manuais, políticas, procedimentos, protocolos e regimentos do Einstein está sendo reordenado em um projeto que visa simplificar a guarda e gestão a partir de uma sistemática diferenciada de alocação de documentos. Eles serão ordenados por processo, com gestores responsáveis por cada um.

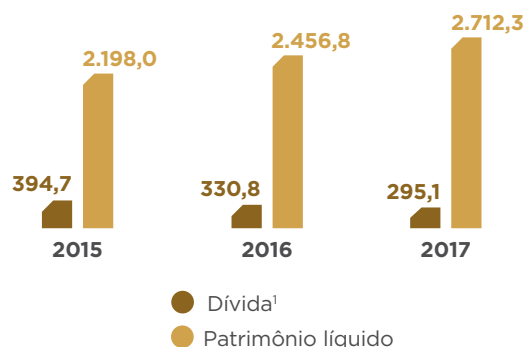
Na base dessa sistemática está a cadeia de valor da Instituição, prevendo quatro macroprocessos: governança corporativa, assistência à saúde, geração e difusão do conhecimento e suporte operacional.

RESPONSABILIDADE FINANCEIRA

Em 2017, o Einstein manteve a tendência de crescimento registrada em anos anteriores, com evolução positiva nos principais indicadores. O Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Lajida) do período foi de R\$ 376,1 milhões, um aumento de 10,3% em relação ao registrado em 2016. A receita operacional aumentou 8,2% no período e alcançou R\$ 2,7 bilhões. A eficiência operacional, impulsionada pela revisão contínua dos processos e distribuição das equipes, limitou a evolução dos custos e despesas operacionais, excluindo a depreciação e amortização, 7,9%.

O resultado operacional líquido foi de R\$ 228,2 milhões, 3,6% superior ao do ano anterior, impactado pelo início da amortização do sistema *Cerner* e depreciação de outros ativos. O superávit do exercício foi de R\$ 255,5 milhões, 1,3% menor do que o registrado no ano anterior em função do menor resultado financeiro, impactado pela redução da taxa de juros.

CAPITALIZAÇÃO TOTAL (R\$ MILHÃO)



¹ Soma dos empréstimos e financiamentos circulantes e de longo prazo.

COMPROMISSOS FINANCEIROS ADOTADOS¹

ASPECTO	RESTRIÇÃO	CÁLCULO	LIMITE	2015	2016	2017
Caixa e aplicações financeiras	A disponibilidade mínima deve ser de 15% da receita anual.	Caixa e aplicações/receita líquida	≥ 15%	28,5%	26,8%	28,1%
Endividamento	A dívida líquida não pode superar duas vezes o valor do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.	Dívida líquida/Lajida	≤ 2,0	-0,8	-1,0	-1,3
Alavancagem	A participação máxima de recursos de terceiros está limitado a 30% do ativo total.	Endividamento oneroso/ativo total	≤ 30%	13,2%	10,1%	8,3%

¹ Em 2017 os compromissos financeiros foram revisados.

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO (R\$ MIL)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
1. Receita operacional líquida	2.253.254	2.519.953	2.726.593	8,2%
2. Custos e despesas operacionais	2.064.001	2.299.781	2.498.434	8,6%
3. Resultado operacional (1-2)	189.253	220.172	228.159	3,6%
4. Resultado financeiro	35.308	38.620	27.333	-29,2%
5. Resultado do exercício (3+4)	224.561	258.792	255.492	-1,3%
6. Lajida ¹	300.789	341.103	376.115	10,3%

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

DEMONSTRAÇÕES DE VALOR ADICIONADO (R\$ MIL)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Valor econômico direto gerado	2.325.000	2.585.465	2.779.217	7,5%
Receitas ¹	2.325.000	2.585.465	2.779.217	7,5%
Valor econômico distribuído	2.100.439	2.326.673	2.523.725	8,5%
Custos operacionais ²	633.445	773.569	916.067	18,4%
Salários e benefícios de empregados ²	1.089.645	1.164.366	1.265.243	8,7%
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS)	274.811	273.964	243.122	-11,3%
Investimentos na comunidade ³	47.312	57.290	54.014	-5,7%
Despesas financeiras	55.225	57.483	45.279	-21,2%
Valor econômico acumulado	224.561	258.792	255.492	-1,3%

¹ Soma da receita líquida e da receita financeira, menos a dedução da provisão para créditos de liquidação duvidosa.

² Os custos dos serviços de atenção básica prestados pelo Einstein e reembolsados pela Prefeitura de São Paulo estão distribuídos em custos operacionais e salários e benefícios de empregados.

³ Esses investimentos referem-se aos gastos com o Programa Einstein na Comunidade Judaica, com o Residencial Israelita Albert Einstein e com doações a instituições de assistência social. Em 2017, foram revisados os critérios financeiros de Filantropia.

BALANÇO PATRIMONIAL (R\$ MIL)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Total do ativo circulante	1.245.937	1.330.474	1.245.135	-6,4%
Imobilizado	1.472.801	1.615.207	1.802.892	11,6%
Intangível	161.597	205.455	233.510	13,7%
Outros ativos não circulantes	120.559	111.114	268.852	142,0%
Total do ativo não circulante	1.754.957	1.931.776	2.305.254	19,3%
Total do ativo	3.000.894	3.262.250	3.550.389	8,8%
Passivo circulante	442.442	466.973	526.740	12,8%
Passivo não circulante	360.420	338.453	311.333	-8,0%
Patrimônio social	2.198.032	2.456.824	2.712.316	10,4%
Total do passivo e do patrimônio social	3.000.894	3.262.250	3.550.389	8,8%

INDICADORES FINANCEIROS (R\$ MIL)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Lajida ¹	300.789	341.103	376.115	10,3%
Dispêndio de capital	284.326	307.578	363.694	18,2%
Caixa e aplicações financeiras	642.080	675.338	766.602	13,5%
Capital de giro	251.326	239.184	159.776	-33,2%
Capital total empregado operacional	1.885.724	2.059.846	2.196.178	6,6%

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

DISPÊNDIO DE CAPITAL (R\$ MIL)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Terrenos e edifícios	57.924	82.043	126.079	53,7%
Obras/edificações	49.453	67.100	107.092	59,6%
Reformas	492	114	ND	-
Terrenos	7.980	14.829	18.987	28,0%
Tecnologia e automação	86.345	110.582	109.980	-0,5%
Sistemas e aplicativos	53.137	70.611	54.396	-23,0%
Instalações e telefonia	15.659	28.848	30.111	4,4%
Equipamentos de informática	17.548	11.123	25.474	129,0%
Equipamentos médicos	106.854	88.694	82.379	-7,1%
Máquinas e equipamentos	22.614	14.804	36.929	149,5%
Móveis e utensílios	9.162	11.454	8.157	-28,8%
Outros	1.426	ND	170	-
Total	284.326	307.578	363.694	18,2%

ND: dado não disponível



CADEIA DE FORNECIMENTO

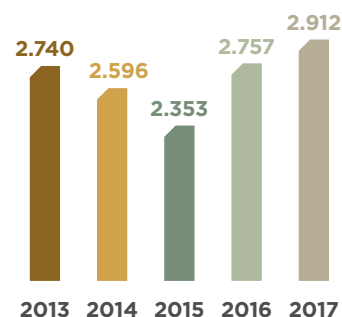
A gestão de fornecedores está alinhada aos valores do Einstein e tem como pano de fundo o estímulo às boas práticas e à geração de valor compartilhado para toda a sociedade. Toda a cadeia é orientada a seguir o Manual do Fornecedor e o Manual Institucional de Diretrizes de Conduta Ética, que determinam o relacionamento ético empresarial, o respeito à legislação vigente e o alinhamento às boas práticas de mercado. 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.

Anualmente, o Einstein promove a autoavaliação voluntária de fornecedores críticos ou estratégicos com relação a questões tributárias, trabalhistas, sociais, ambientais e de conformidade legal. Em 2017, 207 empresas participaram do levantamento; 70% delas foram classificadas como de média ou alta aderência às melhores práticas de gestão da sustentabilidade. As informações levantadas auxiliam na gestão de riscos da empresa e direcionam a criação de planos conjuntos de melhoria.

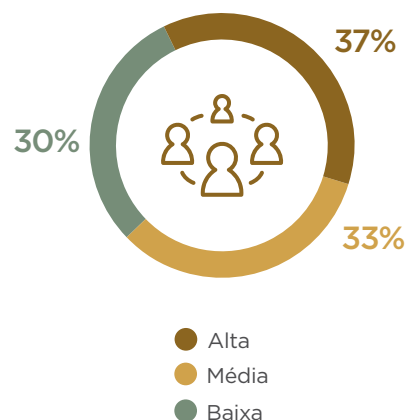
As atividades da Instituição mobilizaram mais 2,9 mil fornecedores. As categorias que concentram o maior número de fornecedores são: funcional⁴ (15,3%), serviços médicos (12,9%), material médico (7%), insumos de laboratório (7%) e *marketing* e eventos (6,6%).

⁴ 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.

FORNECEDORES ATIVOS



ADERÊNCIA A CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE¹



¹ Com base em autoavaliação realizada por 207 fornecedores.

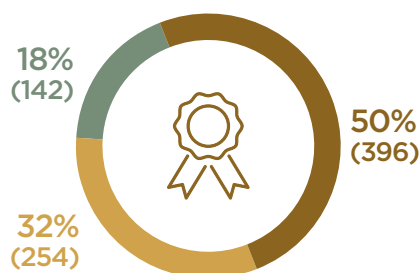


MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS

O Einstein busca continuamente aperfeiçoar seus processos com foco na excelência do atendimento aos pacientes e maior eficiência operacional. O trabalho é realizado de forma sistemática com metodologias específicas e ciclos de melhoria estruturados. Envolve todas as áreas e é conduzido com o suporte da área de Melhoria Contínua de Processos. De 2008 a 2017, foram realizados 792 projetos de melhoria orientados pela metodologia *Lean Six Sigma* (LSS). O trabalho envolveu mais de cinco mil colaboradores e a capacitação de 450 líderes.

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL (2008-2017)¹

Total: 792 projetos



- Triple Aim¹
- Produtividade
- Redução de custos, despesas administrativas, capital de giro e aumento de receitas

¹ Dos projetos com foco no Triple Aim, a maior parte concentrou-se em melhorias da experiência do cuidado.

Para atrair continuamente novas ideias de projetos nas unidades próprias e do Sistema Único de Saúde (SUS) gerenciadas, a Instituição realiza três “ondas” de projetos LSS por ano. Em cada uma, os gestores enviam temas relevantes para suas áreas. A etapa de priorização segue critérios de alinhamento com o Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*. Além das “ondas” periódicas, o programa também atende demandas ou oportunidades específicas identificadas ao longo do ano.

O modelo de gestão do Programa de Melhoria Contínua de Processos segue as seguintes etapas: indicação dos temas; priorização dos temas e definição do líder do projeto; capacitação dos líderes na metodologia LSS; realização das ações; validação dos resultados; e reconhecimento dos líderes de projetos.

Entre os resultados dos projetos de 2017, destacam-se: a redução em 33% do tempo de espera para o agendamento de exames de imagem e a diminuição em 20% do tempo de permanência do paciente na Unidade de Pronto Atendimento (UPA).

SAIBA MAIS

A metodologia *Lean Six Sigma* tem como objetivo reduzir desperdícios e falhas operacionais a fim de maximizar a qualidade percebida pelo cliente. Os projetos LSS seguem cinco etapas:

- Definição (caracterização do problema);
- Medição (mapeamento do processo e levantamento de dados);
- Análise (análise de causa raiz e definição do plano de ação);
- Melhoria (implantação das ações de melhoria); e
- Controle (monitoramento dos resultados e da eficácia das ações implantadas).

QUALIDADE RECONHECIDA

Os serviços e processos de controle do Einstein nos quatro pilares estratégicos de atuação – assistência, ensino e educação, pesquisa e inovação e responsabilidade social – 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 em todas as modalidades diagnósticas.

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

Associação Brasileira de Histocompatibilidade (ABH): acredita a qualidade do laboratório clínico.

Association for Assessment and Accreditation of Laboratory Animal Care International (Aaalaac): 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 nos serviços de hemoterapia e 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.



DIFERENTES ACREDITAÇÕES E CERTIFICAÇÕES ATESTAM A EXCELÊNCIA DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELO EINSTEIN E MELHORAM A SEGURANÇA EM PROCESSOS CRÍTICOS.

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 Paraísopolis (PECP). Engloba todas as unidades do Einstein na saúde suplementar.

ONA Nível 2: concedida pela Organização Nacional de Acreditação ao Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, atesta a segurança, a qualidade e a credibilidade dos serviços de saúde.

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



A ALTA QUALIDADE TÉCNICA E O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES SÃO DIFERENCIAIS IMPORTANTES DO EINSTEIN E ALVO CONSTANTE DE ATENÇÃO. A GESTÃO DE PESSOAS Foca NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS, NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E NA PROMOÇÃO DA SAÚDE E DA SEGURANÇA PARA TODOS.



SAÚDE E SEGURANÇA

Um dos marcos da gestão da saúde corporativa no Einstein em 2017 foi a operação das clínicas ambulatoriais. A primeira unidade começou a funcionar no final de 2016; a segunda, no segundo semestre de 2017. Juntas, elas totalizaram quase 15 mil atendimentos e 7,1 mil pessoas beneficiadas no ano.

As clínicas funcionam sob um modelo de vinculação nominal orientado para a saúde da família. Cada colaborador e seus dependentes contam com o suporte de uma equipe fixa de profissionais, de modo a reforçar o vínculo entre médico e paciente e assegurar a abordagem integral do cuidado por meio de ações de prevenção, promoção de saúde e assistência em diversas especialidades (*ver quadro na próxima página*).

Além do benefício para a equipe interna, as novas estruturas proporcionam ao Einstein um papel proativo na condução da saúde de seus colaboradores e materializam em uma das principais estratégias do modelo de governança *Triple Aim*: a gestão da saúde populacional.

De forma mais ampla, as clínicas organizam o nível de atenção primária – que hoje acontece pulverizada em diferentes estruturas – e ajudam a fortalecer um modelo de atenção menos centrado em hospital e melhor ajustado às diferentes necessidades da população. A partir de 2018, a rede de clínicas será ampliada com unidades dimensionadas para atender a população geral e servir de “porta de entrada” para os casos de menor complexidade.



PROGRAMA CUIDAR – DESTAQUES



PREVENÇÃO E PROMOÇÃO DA SAÚDE

- Palestras, orientações (focos: coluna, equilíbrio, cuidados na gestação, saúde da família)
- Atividades físicas e de bem-estar (meditação, ioga, ginástica)



ASSISTÊNCIA

- Clínicas ambulatoriais
- Medicina diagnóstica
- Telemedicina
- Internalização dos exames e de internações em casos de alta complexidade – forte integração com o provedor de saúde para uma gestão mais estratégica dos recursos

CLÍNICAS AMBULATORIAIS – AVALIAÇÃO SOBRE O ATENDIMENTO¹



¹ Com base em 646 questionários.

Obs.: não houve respostas negativas à pesquisa.

99,9% DOS PACIENTES ATENDIDOS NAS CLÍNICAS AMBULATORIAIS RECOMENDARIAM O SERVIÇO PARA AMIGOS E FAMILIARES.



À distância

Por meio da Telemedicina, os colaboradores podem consultar o médico a partir do próprio local de trabalho. O acesso é *online* e pode ser feito de qualquer computador, celular ou *tablet* com câmera, microfone e reprodução de áudio. Nas unidades Faria Lima e Alphaville, há a opção de acessar o serviço por meio de um espaço dedicado à Telemedicina.

Além de conferir mais agilidade, a Telemedicina ajuda a ordenar o fluxo de atendimento por meio da triagem e direcionamento dos casos às diversas estruturas. Das 458 pessoas atendidas em 2017, 14% foram orientadas a buscar atendimento presencial e 7% passaram por consulta até sete dias após o atendimento via Telemedicina. Em 70% dos casos atendidos, houve prescrição de medicamentos; destes, 25% exigiam retenção da receita médica. A percepção sobre o serviço é positiva: 98% dos atendidos afirmou sentir-se seguro com a consulta via Telemedicina e 100% recomendariam o serviço a outras pessoas.



Segurança em foco

O Sistema Einstein de Segurança do Colaborador integra aspectos de monitoramento e gestão, adequação de espaço físico e iniciativas de engajamento em comportamentos seguros em um trabalho contínuo que envolve todas as equipes.

Com foco nas principais causas de incidentes, foi reforçado, em 2017, o trabalho voltado aos temas:

- Quedas de mesmo nível
- Comportamento seguro
- Incidentes biológicos
- Acidentes de trajeto
- Riscos ocupacionais
- Atividades de risco

Em 2017, houve melhora em todos os indicadores relacionados à saúde do colaborador. Na comparação com 2016, o índice de gravidade caiu 28%, a taxa de frequência de acidentes sem perda de tempo caiu 36% e a taxa de acidentes com perda de tempo, 38%. Diversas ações colaboraram para esses resultados. Um exemplo foi a evolução nos formatos de treinamento, com o uso de ferramentas de gamificação e de vivências práticas em estações ou cenários que simulam situações reais.



O EINSTEIN É SIGNATÁRIO DA INICIATIVA *VISION ZERO*, DA *INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION (ISSA)*, QUE BUSCA MELHORAR AS CONDIÇÕES DE SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR DE COLABORADORES DE EMPRESAS EM DIVERSAS PARTES DO MUNDO.



Para abordar o tema de segurança no trajeto entre a residência e o trabalho, foi realizado um trabalho específico com os colaboradores motociclistas. O curso – com 12 horas de duração e reconhecido pela Associação Brasileira de Motociclistas – envolveu conteúdos teóricos e práticos. Participaram 78 colaboradores em quatro turmas realizadas ao longo do ano.

Outra novidade foi a adoção da ferramenta de Observação e Abordagem Comportamental (OAC), desenvolvida internamente com o objetivo de capilarizar em todos os níveis da organização a cultura da segurança. No total, 400 líderes de equipes e integrantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) passaram por treinamento para atuar como observadores e disseminar informação sobre riscos e ações de mitigação a partir de situações vivenciadas no dia. Foram mais de 4,5 mil observações realizadas.

SAIBA MAIS

Gamificação (do inglês, *gamefication*) é a aplicação da lógica e das ferramentas dos jogos para facilitar o aprendizado. Os treinamentos baseados nesse conceito são mais atraentes e interativos.



EM 2017, AS INICIATIVAS DE CAPACITAÇÃO E ENGAJAMENTO DO EINSTEIN EM TEMAS DE SAÚDE E SEGURANÇA MERECEM O PRÊMIO PROTEÇÃO BRASIL NA CATEGORIA FORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO. O PRÊMIO É UMA INICIATIVA DA REVISTA PROTEÇÃO, ESPECIALIZADA NO TEMA.

ÍNDICE DE SEGURANÇA DO COLABORADOR ¹	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Taxa de frequência de acidentes com perda de tempo ²	4,91	3,46	1,61	-38%
Taxa de acidentes com risco biológico sem perda de tempo ²	4,70	3,81	2,07	-36%
Índice de gravidade ³	71,77	59,12	33,84	-28%
Taxa de afastamento	1,80	1,81	1,56	-13,81%

¹ Não considera os colaboradores que atuam no Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que serão incluídos nos cálculos a partir de 2018.

² Acidentes/horas-homem trabalhadas com exposição ao risco.

³ Dias perdidos horas-homem trabalhadas com exposição ao risco.

EQUIPE ALINHADA

Mais de 13 mil profissionais integram as equipes do Einstein. Com foco no alinhamento aos valores e no crescimento dos profissionais, o Einstein oferece continuamente oportunidades de capacitação, em um sistema que combina treinamentos internos e externos e se organiza em trilhas de desenvolvimento. Essas trilhas cobrem as competências técnicas e comportamentais desejadas em quatro dimensões: institucional, profissional (customizada para os diferentes cargos e funções), setorial (específica para cada área de atuação) e individual (focada em habilidades complementares).

Em 2017, foram mais de 591 mil horas de treinamento, uma média de 44,6 horas por colaborador. A queda de 17,1% em relação a 2016 é justificada pela redução na carga horária da trilha institucional, tanto para a integração de novos colaboradores quanto para a introdução de novos temas à equipe em geral. Além disso, o programa de capacitações em 2016 atendeu necessidades específicas que não se repetiram em 2017, como os treinamentos prévios à abertura da unidade Chácara Klabin e a implantação do sistema *Cerner Millennium*.



CAPACITAÇÃO	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Colaboradores					
Capacitação interna	437.822,0	616.765,0	681.245,0	557.193,0	-18,2%
Capacitação externa	22.787,9	24.503,6	29.311,9	33.855,0	15,5%
Total	460.609,9	641.268,6	710.556,9	591.048,0	-16,8%
Média por colaborador	40,6	51,8	53,7	44,6	-17,1%

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (2017)	2017
Por gênero	
Homens	89%
Mulheres	90%
Por nível funcional	
Diretor	100%
Gerente	80%
Gerente Médico	97%
Coordenador/Especialistas	93%
Coordenador Médico	100%
Médico	88%
Profissional	94%
Técnico	91%
Auxiliar	78%
Total	90%



UM SISTEMA ESTRUTURADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ASSEGURA *FEEDBACK* PERIÓDICO A TODOS OS PROFISSIONAIS E ORIENTA SEU DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA. EM 2017, 90% DOS COLABORADORES PARTICIPARAM DO PROCESSO.

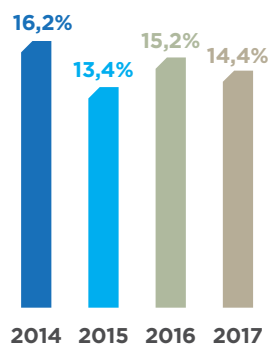
RECONHECIMENTO

O Einstein é uma das dez Melhores Empresas para Começar a Carreira, segundo *ranking* da revista *VOCÊ S/A*, da Editora Abril. A pesquisa é realizada em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) e a Cia de Talentos e tem foco nos colaboradores de 18 a 26 anos de idade. Essa foi a sétima edição do *ranking*, e a primeira vez em que o Einstein concorreu.

A Instituição também integrou outro *ranking* da revista: As Melhores Empresas para Você Trabalhar. Esse foi o oitavo ano consecutivo de presença na lista. Mantendo a tendência anterior, o desempenho da Instituição melhorou. O Índice de Felicidade no Trabalho evoluiu: subiu de 80,5 em 2016 para 84,4 em 2017 (em uma escala de 0 a 100 pontos).



ROTATIVIDADE (%)



NO ANEXO

A TAXA DE ROTATIVIDADE EM 2017 FOI DE 14,4%, EM LINHA COM A REGISTRADA EM ANOS ANTERIORES.

QUEM FAZ O EINSTEIN	2016	2017
Colaboradores	12.929	13.218
Por nível funcional		
Diretor	21	17
Gerente	71	79
Gerente Médico	26	29
Coordenador/Especialistas	365	383
Coordenador Médico	92	114
Médicos (I, II, III)	1.253	1.297
Profissional	5.754	5.941
Técnico	3.360	3.358
Auxiliar	1.987	2.000
Por tipo de contrato de trabalho		
Tempo determinado	6	16
Tempo indeterminado	12.923	13.202
Por tipo de emprego		
Jornada integral	10.959	11.146
Meio período	1.970	2.072
Conselheiros	180	180
Estagiários	159	183
Subtotal equipe interna	13.268	13.581
Terceiros	3.150	3.039
Força de trabalho total	16.418	16.620

Diálogo

Uma agenda anual de encontros entre a alta liderança da Instituição e os profissionais de diversas áreas e níveis hierárquicos promove o alinhamento estratégico e estimula a busca conjunta por melhorias. Conheça alguns destaques do ano.

Encontros com lideranças

- 6 encontros (diretor geral e lideranças);
- 11.318 participantes (presenciais e *online*); e
- Novidade: possibilidade de envio de perguntas anônimas durante os encontros.

Café da manhã com coordenadores

- 9 encontros (diretor geral e coordenadores); e
- 101 participantes (áreas: médica, enfermagem, corporativo, responsabilidade social e ensino e pesquisa).

Encontros do Hospital Israelita Albert Einstein (HIAE)

- 17 encontros (diretor médico do HIAE e lideranças e profissionais das diversas áreas);
- 244 participantes; e
- Foco no dia a dia do trabalho e oportunidades de melhoria.

DESAFIOS DE FUTURO

Em linha com a transformação digital em curso no Einstein, um dos focos do trabalho de gestão de pessoas em 2018 será a busca de oportunidades e incremento de produtividade das equipes a partir do uso da tecnologia e de ferramentas de suporte. Os planos da Instituição também incluem estruturar ações voltadas à saúde mental e reforçar o monitoramento e as iniciativas de redução do absenteísmo.



ENCONTRO EINSTEIN DE LÍDERES

A edição 2017 do evento reuniu 390 profissionais e teve como tema central “A liderança em um mundo que se transforma”. As atividades se concentraram em quatro linhas de abordagem: Ética e *compliance*, Papel da liderança na segurança e experiência do paciente, Inovação e empreendedorismo em saúde e Novos desafios no alinhamento com os colaboradores.

O evento é realizado anualmente e integra o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Einstein (PDLE).

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.



RESÍDUOS

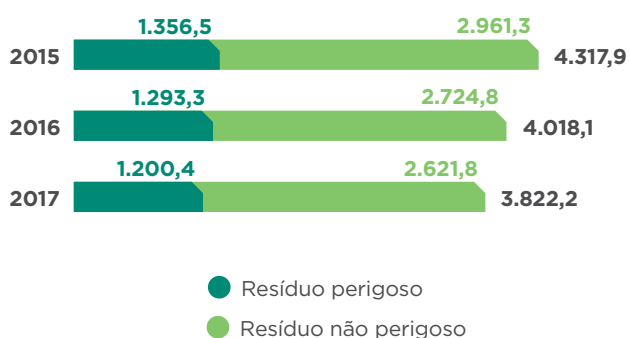
A gestão de resíduos é um tema de relevância para o Einstein e foi alvo de avanços em 2017. Ao longo do ano, a Instituição reduziu em 4,9%, em média, a geração de resíduos perigosos e não perigosos. Na gestão dos resíduos não perigosos, merecem destaque dois avanços registrados no ano: o aumento de 38% para 41% da parcela encaminhada para reciclagem, impulsionado por ações de conscientização, e a redução de 46% do resíduo orgânico gerado no preparo de alimentos, em um projeto de melhoria contínua orientado pela metodologia *Lean* com as equipes que atuam no refeitório. *(Para conhecer outros projetos Lean do Einstein, consulte a página 74.)*

No que se refere aos resíduos perigosos, o ano foi de preparo para uma iniciativa que será concretizada em 2018: 70% do resíduo infectante da unidade Morumbi passará por um processo de descontaminação em autoclave e, depois de triturado, poderá ser descartado como resíduo comum, em um processo mais simples e seguro.

Por representarem um risco potencial à saúde, os materiais recebem tratamento diferenciado na coleta e destinação, em linha com a legislação. Os novos equipamentos de descontaminação e trituração dos resíduos ocupam uma área de 300 metros quadrados.



RESÍDUOS (t)



DESTINAÇÃO¹ (%)



¹ Considera os resíduos não perigosos.

RESÍDUOS	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016	MÉTODO DE DISPOSIÇÃO
Perigosos (t)	1.113,8	1.327,7	1.356,5	1.293,3	1.200,4	-7,2%	
Infectante	1.052,5	1.249,0	1.280,3	1.207,0	1.106,4	-8,3%	UTR ¹
Químico	58,8	75,5	75,8	85,4	93,2	9,0%	UTR
Rejeito radioativo ²	2,5	3,3	0,4	0,8	0,9	6,3%	Armazenado para decaimento no local
Não perigosos (t)	3.139,7	3.394,2	2.961,3	2.724,8	2.621,8	-3,8%	
Não reciclável	2.135,4	2.059,9	1.728,8	1.668,9	1.524,4	-8,7%	Aterro sanitário
Reciclável	1.004,3	1.334,2	1.232,5	1.055,9	1.097,4	3,9%	Reciclagem
Total (t)	4.253,5	4.721,9	4.317,9	4.018,1	3.822,2	-4,9%	
Intensidade (kg de resíduos/ passagens-equivalentes³)	0,361	0,350	0,317	0,305	0,380		

¹ Unidade de Tratamento de Resíduos.

² São mantidos em cofres de chumbo localizados no Einstein até o decaimento da radiação, em um processo monitorado por equipe especializada. Após o decaimento, são descartados como infectantes e seguem o fluxo específico.

³ O total de passagens-equivalentes considera 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.



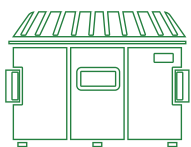
RECONHECIMENTOS

Em 2017, o Einstein conquistou o reconhecimento do Projeto Hospitais Saudáveis por sua participação no esforço global para lidar com o desafio dos resíduos hospitalares. O Projeto Hospitais Saudáveis é uma iniciativa, no Brasil, da Rede Global de Hospitais Verdes e Saudáveis, que promove ações de redução de impactos ambientais no setor da saúde.

Em outra iniciativa da Instituição, o Einstein obteve o primeiro lugar no prêmio 2020 *Challenge Climate Champions* na categoria Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) de fontes não energéticas. O projeto premiado assegurou a redução de 7% da emissão total de GEE do Einstein por meio da redução no consumo do óxido nitroso (usado em anestésias).

DISCUSSÕES SETORIAIS

O EINSTEIN INTEGRA IMPORTANTES FÓRUNS DE DISCUSSÃO DA ÁREA DE SAÚDE COM FOCO NA GESTÃO DE RESÍDUOS. NA FEDERAÇÃO DOS HOSPITAIS, CLÍNICAS E LABORATÓRIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FEHOESP), PARTICIPA DOS DEBATES SOBRE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA LEGISLAÇÃO, E NA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS (ANAHP), COORDENA O GRUPO DE TRABALHO SOBRE RESÍDUO HOSPITALAR.





CONSUMO DE RECURSOS NATURAIS

Com foco na ecoeficiência da operação, o Einstein realiza iniciativas que buscam assegurar o consumo racional de água e energia.

Na área de energia, os projetos realizados em 2017 somaram investimentos da ordem de R\$ 3,5 milhões em três grandes ações⁵:

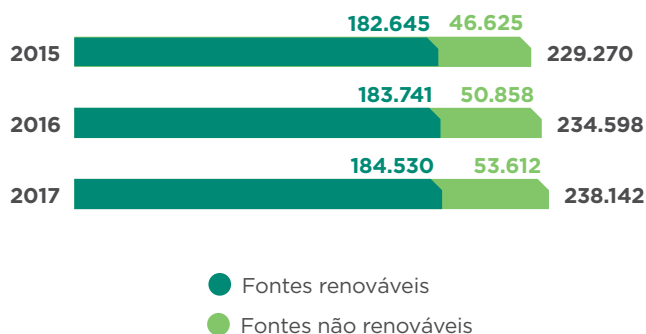
- Substituição de 17,1 mil lâmpadas por LED, com conclusão prevista para abril de 2018;
- Instalação de painéis fotovoltaicos para geração de energia solar na unidade Morumbi; e
- Substituição de bombas de vácuo – utilizadas em alguns procedimentos cirúrgicos, de diagnóstico e para coleta de agentes anestésicos no ambiente – por equipamentos mais modernos e de menor consumo energético.

As três medidas proporcionarão uma redução de 2.135 MWh ao ano na compra de energia, o que equivale a 4% do consumo anual. O principal impacto decorre da modernização do sistema de iluminação, com uma redução de 1.890 MWh/ano no consumo, quase 90% da economia total projetada.

O sistema de autogeração solar representa mais uma fonte de energia limpa para abastecer o consumo da Instituição. Ele fornecerá 0,3% da energia consumida e reforça o compromisso do Einstein com a energia de baixo impacto ambiental.

CONSUMO DE ENERGIA (GJ)

NO ANEXO



Outro avanço importante no tema de energia foi a instalação de equipamentos de telemetria na Central de Água Gelada da unidade Morumbi, que alimenta todo o sistema de climatização do complexo de edifícios e responde por 35% da demanda total de energia do Einstein. Os equipamentos permitem medir com precisão o desempenho da Central ao longo do tempo por meio de três indicadores combinados: consumo de energia, produção (quantidade de calor retirado da água) e carga (demanda simultânea registrada). Os dados vão orientar um plano de melhoria a ser implantado em 2018 com a meta de aumentar em 12% a eficiência da Central em 2019.

⁵ As ações receberam apoio do Programa de Pesquisa e Eficiência Energética da ANEEL (PROPEE) por meio da AES-Eletropaulo.



SEGURANÇA ENERGÉTICA

Em 2017, avançaram as ações de segurança energética para assegurar a estabilidade e a autonomia dos sistemas. Todas as unidades já contam com um quarto nível de segurança, que permite o funcionamento dos serviços por longos períodos, mesmo em situações de falta de energia. O conjunto de geradores da unidade Morumbi, por exemplo, assegura o funcionamento de todo o complexo durante cinco dias sem necessidade de reabastecimento.

O projeto teve início em 2015 e prevê investimentos de R\$ 90 milhões até 2022. O dispêndio em 2017 foi de R\$ 32 milhões.

Água

Com foco no consumo racional de água, estão sendo padronizados os equipamentos hidráulicos de todas as unidades, com a instalação de arejadores, redutores de pressão, temporizadores de torneiras e descargas de acionamento duplo. A escolha dos equipamentos seguiu as práticas recomendadas pelo *Green Building Council*, responsável pela certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), referência mundial em construção e operação sustentável de edifícios. A meta para 2018 é evitar 15% do consumo total, com base nos valores de 2016, ano de referência para as ações de eficiência.

A primeira etapa do projeto foi concluída no início de 2018 e abrangeu três dos seis edifícios da unidade Morumbi, que representam quase dois terços do consumo na unidade. A segunda etapa acontecerá em 2018 e incluirá os edifícios restantes no Morumbi e todas as unidades avançadas.



CONSUMO DE ÁGUA (M³)	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Concessionária	359.149	330.620	266.134	278.750	288.286	3,4%
Poço artesiano próprio	0	12.435	56.952	34.520	12.244	-64,5%
Total	359.149	343.055	323.086	313.270	300.530	-4,1%

PROCESSO DE RELATO E MATERIALIDADE

[102-40, 102-42, 102-43, 102-46 e 102-47]

Neste Relatório de Sustentabilidade 2017, a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein apresenta seus principais avanços e desafios na gestão da sustentabilidade. Esse relatório foi elaborado de acordo com as *GRI Standards*: opção essencial. Ele cobre o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017 e cumpre os princípios de contexto (equilíbrio), completude, materialidade e inclusão de *stakeholders*.

A seleção do conteúdo considerou, especialmente, os temas apontados como mais relevantes pelos *stakeholders* durante o processo de atualização da matriz de materialidade, conduzido em dezembro de 2017. Os públicos de interesse ouvidos durante o processo foram selecionados porque são direta ou indiretamente impactados pelas atividades e pelos serviços prestados pelo Einstein e influenciam a condução do negócio no curto, médio e longo prazos. Por meio de pesquisa *online*, foram colhidas as percepções de:

- 1.437 colaboradores;
- 426 médicos;
- 64 fornecedores;
- 43 voluntários;
- 37 profissionais de ensino; e
- Outros públicos: pesquisadores (sete), pacientes integrantes do Conselho de Pacientes (cinco), alunos (quatro), representantes das operadoras de planos de saúde (três) e membros dos comitês gestores da área pública (dois).

O processo incluiu, ainda, a análise de uma série de publicações – como o Observatório 2017 da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), o Plano Nacional de Saúde (2016/2019), o Plano Estadual de Saúde de São Paulo (2016/2019), o Plano Municipal de Saúde de São Paulo (2014/2017), entre outras – e os temas cobertos por normas e metodologias de referência no tema da sustentabilidade, como os padrões estabelecidos pelo *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) para o setor de saúde e as pesquisas com *stakeholders* realizadas pela GRI.

Dos 36 tópicos inicialmente mapeados para subsidiar o processo de revisão da materialidade, 11 foram identificados como prioritários, sendo validados pela liderança da Instituição. São eles:








- **Experiência do paciente:** gestão integrada das variáveis que afetam a percepção do paciente e a satisfação de suas expectativas e necessidades no relacionamento com o Einstein;
- **Prevenção de doenças e promoção da saúde:** programas e iniciativas voltadas à qualidade de vida e ao bem-estar da população;
- **Privacidade do paciente:** garantia da privacidade e segurança da informação dos pacientes;



O EINSTEIN REVISARÁ PERIODICAMENTE OS TEMAS MATERIAIS PARA A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE.

- **Saúde e segurança do paciente:** adoção de padrões, políticas, processos e procedimentos para garantir a saúde e a segurança dos pacientes e assegurar um atendimento com o menor risco e o melhor desfecho;
- **Acesso à saúde:** contribuições para fortalecer e democratizar a atenção em saúde com foco no enfrentamento dos desafios atuais e futuros (exemplos: perfil populacional, tendências epidemiológicas, ineficiências, gargalos de financiamento e estrutura etc.);
- **Modelo de remuneração dos serviços de saúde:** contribuições (informações, referências, estudos, posicionamento claro etc.) ao debate sobre os modelos existentes para promover a evolução e a sustentabilidade do sistema de saúde;
- **Desempenho econômico:** equilíbrio econômico e práticas relacionadas à concorrência e de mercado que visem à continuidade e sucesso do negócio ao longo do tempo;
- **Combate à corrupção:** conduta ética e adoção de políticas e iniciativas para evitar e combater casos de corrupção, fraude, extorsão, suborno ou outras práticas de operação ilegais;
- **Relações trabalhistas:** respeito às leis trabalhistas, adoção de sistemas de remuneração adequados e definição de responsabilidades e incentivos a fim de promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das funções;
- **Saúde e segurança ocupacional:** gestão adequada dos riscos associados ao ambiente de trabalho e ao desempenho das funções; e
- **Geração e descarte de resíduos:** gestão adequada dos resíduos sólidos desde a etapa de geração até a disposição final.

TEMAS MATERIAIS E LIMITES [102-44]

TEMA MATERIAL	VISÃO DOS STAKEHOLDERS ¹	INDICADORES DE MONITORAMENTO	ONDE OCORRE O IMPACTO?	ENVOLVIMENTO DO EINSTEIN
 Experiência do paciente	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Membros de comitês gestores da área pública • Médicos • Voluntários • Operadoras de planos de saúde • Pesquisadores • Profissionais de ensino • Fornecedores • Entidades setoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • Pesquisa de satisfação com pacientes • Manifestações no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) 	Pacientes	Impacto causado pela Instituição
 Prevenção de doenças e promoção da saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Médicos • Voluntários • Operadoras de planos de saúde • Pacientes • Pesquisadores • Profissionais de ensino • Fornecedores • Entidades setoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 	Sociedade	Impacto causado pela Instituição
 Privacidade do paciente	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Membros de comitês gestores da área pública • Médicos • Voluntários • Operadoras de planos de saúde • Pacientes • Pesquisadores • Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • 418-01 	Pacientes	Impacto causado pela Instituição
 Saúde e segurança do paciente	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Médicos • Voluntários • Pesquisadores • Profissionais de ensino • Fornecedores • Entidades setoriais • Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • 416-01 • Índices de segurança do paciente 	Pacientes	Impacto causado pela Instituição
 Acesso à saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Alunos • Médicos • Voluntários • Operadoras de planos de saúde • Pesquisadores • Profissionais de ensino • Fornecedores • Entidades setoriais • Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • Investimentos em ações sociais • Programa Einstein de Transplantes • Atendimentos do Departamento de Voluntários • Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP) • Parceria com a Prefeitura de São Paulo • Hospital Municipal Vila Santa Catarina • Hospital Municipal M'Boi Mirim 	Sociedade	Impacto causado pela Instituição
 Modelo de remuneração dos serviços de saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Membros de comitês gestores da área pública • Operadoras de planos de saúde • Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 	Setor de saúde	Impacto causado pela Instituição e nas relações com sua cadeia de valor
 Desempenho econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Operadoras de planos de saúde • Entidades setoriais • Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • 201-01 • 201-04 • Capitalização total • Compromissos financeiros adotados • Demonstrações de resultado • Balanço patrimonial • Indicadores financeiros • Dispêndio de capital 	Sociedade	Impacto causado pela Instituição

TEMA MATERIAL	VISÃO DOS STAKEHOLDERS ¹	INDICADORES DE MONITORAMENTO	ONDE OCORRE O IMPACTO?	ENVOLVIMENTO DO EINSTEIN
 Combate à corrupção	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Operadoras de planos de saúde • Profissionais de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • 205-01 • 205-03 	Sociedade	Impacto causado pela Instituição e nas relações com sua cadeia de valor
 Relações trabalhistas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Alunos • Operadoras de planos de saúde • Pesquisadores • Profissionais de ensino • Fornecedores • Governo 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • 401-01 • 402-01 	Colaboradores	Impacto causado pela Instituição
 Saúde e segurança ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Médicos • Profissionais de ensino • Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • 403-02 • Índice de segurança do colaborador 	Colaboradores	Impacto causado pela Instituição
 Geração e descarte de resíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Membros de comitês gestores da área pública • Médicos • Operadoras de planos de saúde • Pesquisadores • Profissionais de ensino • Fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> • 103-01 • 103-02 • 103-03 • 306-02 	Meio ambiente	Impacto causado pela Instituição

¹ Públicos que apontaram o tema como relevante.

FORMA DE GESTÃO DOS TEMAS MATERIAIS [103-1, 103-2 e 103-3]

TEMA MATERIAL	EXPLICAÇÃO E LIMITES	FORMA DE GESTÃO	AVALIAÇÃO DA FORMA DE GESTÃO
	PÁGINA		
Experiência do paciente	91, 92 e 93	19, 25 e 35	19, 25 e 35
Prevenção de doenças e promoção da saúde	91, 92 e 93	19 e 23	19 e 23
Privacidade do paciente	91, 92 e 93	43 e 96	43 e 96
Saúde e segurança do paciente	91, 92 e 93	38	38
Acesso à saúde	91, 92 e 93	32, 34, 37, 66, 99 e 100	32, 34, 37, 66, 99 e 100
Modelo de remuneração dos serviços de saúde	91, 92 e 93	31	31
Desempenho econômico	91, 92 e 93	71	71
Combate à corrupção	91, 92 e 93	69 e 95	69 e 95
Relações trabalhistas	91, 92 e 93	81	81
Saúde e segurança ocupacional	91, 92 e 93	77	77
Geração e descarte de resíduos	91, 92 e 93	85	85

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI

[102-55]



GRI STANDARD	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
GRI 101: FUNDAMENTOS 2016			
Divulgação geral			
GRI 102: Divulgação geral 2016	102-01 Nome	Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE)	-
	102-02 Atividades, marcas, produtos e serviços	Pág. 7	-
	102-03 Localização da sede	São Paulo (SP)	-
	102-04 Localização das operações	Págs. 7 e 8	-
	102-05 Tipo e natureza jurídica da propriedade	Pág. 7	-
	102-06 Mercados em que atua	Pág. 7	-
	102-07 Porte	Págs. 7 - 9 e 71	-
	102-08 Empregados e outros trabalhadores	Pág. 82	-
	102-09 Cadeia de fornecimento	Pág. 73	-
	102-10 Mudanças significativas na organização e em sua cadeia de fornecimento	Não houve.	-
	102-11 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.	-
	102-12 Iniciativas externas	Pág. 7	-
	102-13 Participação em associações	Pág. 7	-
	102-14 Mensagem do presidente	Pág. 4	-
	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de conduta	Pág. 13	-
	102-18 Estrutura de governança	Pág. 11	-
	102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	Pág. 90	-
	102-41 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	100%	-
	102-42 Identificação e seleção de <i>stakeholders</i>	Pág. 90	-
	102-43 Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	Os processos de engajamento para a elaboração deste relatório são descritos na página 90. Os demais diálogos e processos de engajamento realizados pelo Einstein não estão sistematizados em listas formais de públicos ou procedimentos.	-
	102-44 Principais temas e preocupações levantadas	Pág. 92	-
	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	O Einstein concentra as atividades em apenas uma entidade, coberta integralmente pelas demonstrações financeiras e por este relatório.	-
	102-46 Definição do conteúdo e limites	Pág. 90	-
	102-47 Lista de temas materiais	Pág. 90	-

GRI STANDARD	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
	102-48 Reformulação de informações	Os casos de reformulação/reapresentação de dados publicados anteriormente estão sinalizados e justificados diretamente nos indicadores em que isso ocorreu.	-
	102-49 Mudanças na elaboração do relatório	No processo de revisão da materialidade realizado, ganhou relevância o tema modelo de remuneração dos serviços de saúde e deixaram de constar como prioritários para a comunicação neste relatório os temas: consumo de água; consumo de energia; diversidade e igualdade de oportunidades; desenvolvimento de carreira; educação para a sustentabilidade; engajamento do corpo clínico; eficácia dos serviços de saúde; desenvolvimento comunitário; e geração e difusão do conhecimento.	-
	102-50 Período coberto pelo relatório	De 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017.	-
	102-51 Data do relatório mais recente	2017	-
	102-52 Ciclo de publicação	Anual	-
	102-53 Contato para dúvidas	Canal Fale Conosco, disponível no site www.einstein.br .	-
	102-54 Declaração de conformidade com a norma GRI	Esse relatório foi elaborado de acordo com as GRI Standards: opção essencial	-
	102-55 Sumário de conteúdo GRI	Pág. 94	-
	102-56 Verificação externa	Não foi realizada verificação externa.	-

GRI STANDARD	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
CONTEÚDO TEMÁTICO ECONÔMICO			
Desempenho econômico			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Pág. 71	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 71	-
GRI 201: Desempenho econômico 2016	201-01 Valor econômico direto e distribuído	Pág. 72	-
	201-04 Assistência financeira recebida do governo	O Einstein não recebe subsídios e incentivos fiscais. Os repasses do governo limitam-se ao reembolso das despesas com a gestão do Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim e a execução do programa de Atenção Básica para a Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, descritas na página 9.	-
Combate à corrupção			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Págs. 69 e 95	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Págs. 69 e 95	-
GRI 205: Combate à corrupção 2016	205-01 Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	As avaliações de risco cobrem 100% das operações.	-
	205-02 Comunicação e treinamentos sobre políticas e procedimentos anticorrupção	As comunicações alcançaram 100% dos colaboradores e houve treinamentos específicos sobre o tema.	-
	205-03 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Houve um caso confirmado, que resultou na demissão do colaborador envolvido.	-

SOBRE O RELATÓRIO

GRI STANDARD	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
CONTEÚDO TEMÁTICO AMBIENTAL			
Efluentes e resíduos			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Pág. 85	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 85	-
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016	306-02 Resíduos por tipo e método de descarte	Pág. 86	-










GRI STANDARD	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
CONTEÚDO TEMÁTICO SOCIAL			
Emprego			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Pág. 81	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 81	-
GRI 401: Emprego 2016	401-01 Novas contratações e rotatividade de empregados	Pág. 101	-
Relações trabalhistas			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Pág. 81	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 81	-
402: Relações trabalhistas 2016	402-01 Prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais	Não há prazo mínimo determinado. As informações dos acordos coletivos são disponibilizadas assim que os documentos são finalizados.	-
Saúde e segurança ocupacional			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Pág. 77	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 77	-
GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016	403-02 Lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e fatalidades relacionadas ao trabalho	Pág. 80	-
Saúde e segurança dos clientes			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Pág. 38	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 38	-
GRI 416: Saúde e segurança dos clientes 2016	416-01 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 38.	-
Privacidade do cliente			
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicação do tema material e seus limites	Págs. 91, 92 e 93	-
	103-02 A forma de gestão e seus componentes	Págs. 43 e 96	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Págs. 43 e 96	-
GRI 418: Privacidade do cliente 2016	418-01 Total de queixas comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	Não houve queixas ou casos de violação de privacidade ou perda de dados, mas dois colaboradores receberam advertência por acesso indevido a informações.	-

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 à iniciativa.

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 evoluiu de 59%, em 2013, para 81%, em 2017.

A tabela a seguir indica as principais ações realizadas em 2017.

PRINCÍPIO		PÁGINA
DIREITOS HUMANOS		
1 	Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.	70 e 73
2 	Assegurar-se de sua não participação em violações desses direitos.	70 e 73
TRABALHO		
3 	Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.	70 e 82
4 	Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.	70 e 73
5 	Apoiar a abolição efetiva do trabalho infantil.	70 e 73
6 	Eliminar a discriminação no emprego.	81 e 83
MEIO AMBIENTE		
7 	Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.	85, 87 e 88
8 	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.	73 e 87
9 	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.	85 e 88
CONTRA A CORRUPÇÃO		
10 	Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.	69



ASSISTÊNCIA

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Leitos operacionais ¹	629	615	630	627	-0,5%
Salas para cirurgias ²	38	38	39	40	2,6%
Saídas ³	52.839	54.544	54.747	55.491	1,4%
Morumbi com <i>Day Clinic</i>	51.842	53.309	52.929	53.500	1,1%
Perdizes - <i>Day Clinic</i>	997	1.235	1.818	1.991	9,5%
Média de tempo de permanência (em dias)	3,75	3,64	3,51	3,40	-3,1%
Taxa de ocupação (%) ⁴	85,6	85,7	82,6	81,4	-1,2 p.p.
Pacientes cirúrgicos (exceto cesáreas) ²	30.714	31.864	32.613	32.433	-0,6%
Número de partos	4.449	4.669	4.294	4.501	4,8%

¹ São os leitos em utilização e os leitos passíveis de serem utilizados no momento do censo, ainda que estejam desocupados.

² Inclui unidades Morumbi e Perdizes.

³ É a saída do paciente da unidade de internação por alta (curado, melhorado ou inalterado), evasão, desistência do tratamento, transferência interna, transferência externa ou óbito.

⁴ Relação entre a soma dos pacientes internados no final de cada dia e o total de leitos-dia.

PARCERIA COM A PREFEITURA DE SÃO PAULO	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA						
Unidades Básicas de Saúde	13	13	13	13	13	0,0%
Equipes de Saúde da Família	82	82	82	82	84	2,4%
Colaboradores	1.060	1.036	1.024	1.036	1.085	4,7%
Famílias cadastradas	78.976	80.137	83.209	84.184	86.961	3,3%
Pessoas cadastradas	269.839	273.410	281.863	279.851	286.129	2,2%
Atendimentos	1.852.290	1.955.520	2.055.257	2.224.298	2.434.954	9,5%
ASSISTÊNCIA MÉDICA AMBULATORIAL						
Unidades ¹	4	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	545	316	295	223	242	8,5%
Atendimentos	1.109.837	872.173	729.350	759.157	632.036 ²	-16,7%
UNIDADE DE PRONTO ATENDIMENTO						
Unidades ¹	ND	1	1	1	1	0,0%
Colaboradores	ND	415	418	426	442	3,8%
Atendimentos	ND	414.607	840.425	923.553	995.154	7,8%
CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL						
Unidades	1	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	59	137	135	113	140	23,9%
Atendimentos	9.424	15.965	20.501	23.342	30.665	31,4%

¹ Em abril de 2014, a AMA Campo Limpo foi transformada em UPA Campo Limpo.

² A queda no total de atendimentos é justificada pela redução do quadro de médicos.

ND: dado não disponível.

PROGRAMA EINSTEIN NA COMUNIDADE DE PARAISÓPOLIS (PECP) - AMBULATÓRIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Atendimentos pediátricos	36.725	32.360	28.993	28.119	26.156	-7,0%
Procedimentos cirúrgicos	188	347	278	297	191	-35,7%
Atendimentos de enfermagem ¹	46.610	45.107	61.203	58.197	67.913	16,7%
Atendimentos nutricionais	6.135	7.269	6.327	4.975	5.103	2,6%
Atendimentos de farmácia ²	2.251	49.822	52.805	62.739	59.801	-4,7%
Atendimentos do Serviço Social	13.597	13.483	12.333	11.040	8.761	-20,6%
Atendimentos em terapia ocupacional	1.517	1.819	1.582	1.780	2.017	13,3%
Total	107.023	150.207	163.521	167.147	169.942	1,7%

¹ Inclui aplicação de vacinas.

² A partir de 2014, computa também a orientação farmacêutica na entrega de medicamentos, realizada sem agendamento prévio.

HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA	2016	2017	Δ 2017/2016
Leitos operacionais ¹	168	176	4,8%
Salas para cirurgia	5	5	0,0%
Saídas ²	6.817	6.810	-0,1%
Média de tempo de permanência (em dias)	6,7	7,4	10,1%
Taxa de ocupação ³ (%)	78,0	79,0	1,0 p.p.
Pacientes cirúrgicos (exceto cesáreas)	1.384	1.900	37,3%
Partos	3.107	3.408	9,7%

¹ São os leitos em utilização e os leitos passíveis de serem utilizados no momento do censo, ainda que estejam desocupados.

² É a saída do paciente da unidade de internação por alta (curado, melhorado ou inalterado), evasão, desistência do tratamento, transferência interna, transferência externa ou óbito.

³ Relação entre a soma dos pacientes internados no final de cada dia e o total de leitos-dia.

HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Leitos operacionais ¹	240	240	240	240	0,0%
Salas para cirurgia	6	6	10	10	0,0%
Saídas ²	15.403	17.737	18.706	18.893	1,0%
Média de tempo de permanência (em dias)	6,11	5,89	5,49	5,56	1,1%
Taxa de ocupação ³ (%)	88,7	90,5	89,1	89,8	0,7 p.p.
Pacientes cirúrgicos (exceto cesáreas)	3.531	4.418	7.362	7.323	-0,5%
Partos	4.955	5.056	4.753	5.272	10,9%

¹ São os leitos em utilização e os leitos passíveis de serem utilizados no momento do censo, ainda que estejam desocupados.

² É a saída do paciente da unidade de internação por alta (curado, melhorado ou inalterado), evasão, desistência do tratamento, transferência interna, transferência externa ou óbito.

³ Relação entre a soma dos pacientes internados no final de cada dia e o total de leitos-dia.

PROGRAMA DE TRANSPLANTES	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Pacientes em acompanhamento (em 31 de dezembro)	3.137	3.265	3.913	4.125	3.585	-13,1%
Consultas ambulatoriais	26.825	28.535	27.733	25.257	20.630	-18,3%
Internações	1.383	1.301	1.466	1.114	863	-22,5%

PESQUISA E INOVAÇÃO

PROJETOS DE PESQUISA	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Projetos iniciados	115	192	221	230	262	14%
Projetos em andamento ¹	178	179	268	279	322	15%
Projetos concluídos	83	92	116	159	162	2%
Total	376	463	605	668	746	12%

¹ Projetos iniciados em anos anteriores e que ainda se encontravam em desenvolvimento no ano em questão.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

ATENDIMENTOS DO DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Unidades Morumbi, Perdizes e Alphaville	177.357	216.373	234.928	248.741	235.265	-5,4%
Unidade Paraisópolis ¹	74.359	83.719	64.392	62.324	64.666	3,8%
Unidade Vila Mariana ²	22.737	25.171	26.504	27.604	29.314	6,2%
Unidade M'Boi Mirim	18.920	36.581	66.260	66.190	62.120	-6,1%
Hospital Municipal Vila Santa Catarina ³				4.403	7.894	79,3%
Total	293.373	361.844	392.084	409.262	399.259	-2,4%

¹ Inclui: Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis e Assistência Médica Ambulatorial (AMA) Paraisópolis.

² Inclui: Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE) e Programa Einstein de Transplantes.

³ Atendimento iniciado em 2016.

PROGRAMA EINSTEIN NA COMUNIDADE DE PARAISÓPOLIS (PECP) – CENTRO DE ATENÇÃO À SAÚDE	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Núcleo de saúde	47.651	49.408	49.087	45.901	38.386	-16,4%
Núcleo social	15.391	15.375	20.325	17.669	18.733	6,0%
Núcleo de educação	31.761	35.023	40.321	41.946	38.687	-7,8%
Núcleo de arte e comunicação	35.670	35.689	39.859	37.564	41.166	9,6%
Núcleo de esportes	36.447	38.085	50.334	56.662	55.817	-1,5%
Total	166.920	173.580	199.926	199.742	192.789	-3,5%

PESSOAS

ROTATIVIDADE (2017)	CONTRATADOS	DESLIGADOS	TAXA (%)
Por gênero			
Homens	715	584	14,6%
Mulheres	1.474	1.326	14,4%
Por atividade			
Médicos	265	202	15,0%
Atendimento de saúde (não médicos)	1.073	988	12,1%
Outras atividades	851	720	19,3%
Por faixa etária			
Menos de 30 anos	1.242	715	19,3%
De 30 a 50 anos	924	1.101	12,7%
Acima de 50 anos	23	94	10,8%
Total	2.189	1.910	14,4%

MEIO AMBIENTE

CONSUMO DE ENERGIA (GJ)	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Fontes renováveis					
Etanol	6	4	1	0	-100,0%
Eletricidade	182.169	182.641	183.740	184.530	0,4%
Fontes não renováveis					
Gás natural	44.098	43.350	42.656	40.304	-5,5%
Gasolina	89	96	101	272	170,1%
Óleo diesel	1.568	3.179	8.092	13.036	61,1%
Total	227.929	229.270	234.598	238.142	1,5%

PRESIDENTES DE HONRA

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

DIRETORIA ELEITA

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Sidney Klajner

Presidente

Claudio Mifano
Eduardo Zlotnik
Gilberto Maktas Meiches
Marcelo Giovanni Perlman
Marcos Knobel
Nelson Wolosker
Sergio Podgaec
Victor Nudelman

Vice-presidentes

MESA DIRETORA

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Claudio Luiz Lottenberg

Presidente

Israel Vainboim
Claudia Politanski
Claudio Schvartsman
Nelson Hamerschlak

Vice-presidentes

Bernardo Parnes
Dominique José Einhorn
Mario Fleck
Oscar Fernando Pavão dos Santos

Luis Fernando Aranha Camargo
Moises Cohen

Assessores

MESA DO CONSELHO DELIBERATIVO

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Claudio Luiz Lottenberg

Presidente

Israel Vainboim
Claudia Politanski
Claudio Schvartsman
Nelson Hamerschlak

Vice-presidentes

CONSELHO FISCAL

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Alexandre Roberto Ribenboim Fix
Andrea Sandro Calabi
Charles Siegmund Rothschild
Henri Philippe Reichstul
Jacob Jacques Gelman

CONSELHO DELIBERATIVO

1º TERÇO (MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Abramo Douek
Alberto Bitran
Alberto Goldenberg
Antonio Luiz de Vasconcellos Macedo
Arthur Rothman
Benjamin Steinbruch
Bernardo Parnes
Claudia Polittanski
Claudio Roberto Deutsch
Claudio Schwartsman
Claudio Szajman
Dan Oizerovici
David Salomão Lewi
Debora Simões Steinman
Diana Gertrudes B. Salles Vanni
Dominique José Einhorn
Dov Charles Goldenberg
Eduardo Cukierman
Eduardo Weltman
Elias Knobel
Fabiana Leschziner
Fabio Topczewski
Flavio Murachovsky
Gabriel Tabacow Hidal
Gilberto Maktas Meiches
Gilberto Szarf
Helio Korkes
Isac Neumark
Israel Vainboim
Jack Leon Terpins
Julio Serson
Laercio Alberto Rosemberg
Leivi Abuleac
Luci Black Tabacow Hidal
Luis Fernando Aranha Camargo
Luiz Gastão Manguie Rosenfeld
Luiz Roberto Zitron
Marcelo Blay
Marcelo Franken
Marcelo Pires Prado
Marcelo Wajchenberg
Marcos Arbaitman
Marcos Karniol
Mario Grinblat
Mario Ruhman
Michael Edgar Perlman
Milton Glezer
Milton Steinman
Nelson Hamerschlag
Oscar Fernando Pavão dos Santos
Oskar Kaufmann
Paulo Sergio C. Galvão Filho
Pedro Custódio de Mello Borges
Ricardo Goldstein
Ricardo Kaufmann
Sergio Eduardo Alonso Araújo
Sergio Kuzniec
Sergio Podgaec
Sergio Rosenthal
Simão Augusto Lottenberg

CONSELHO DELIBERATIVO

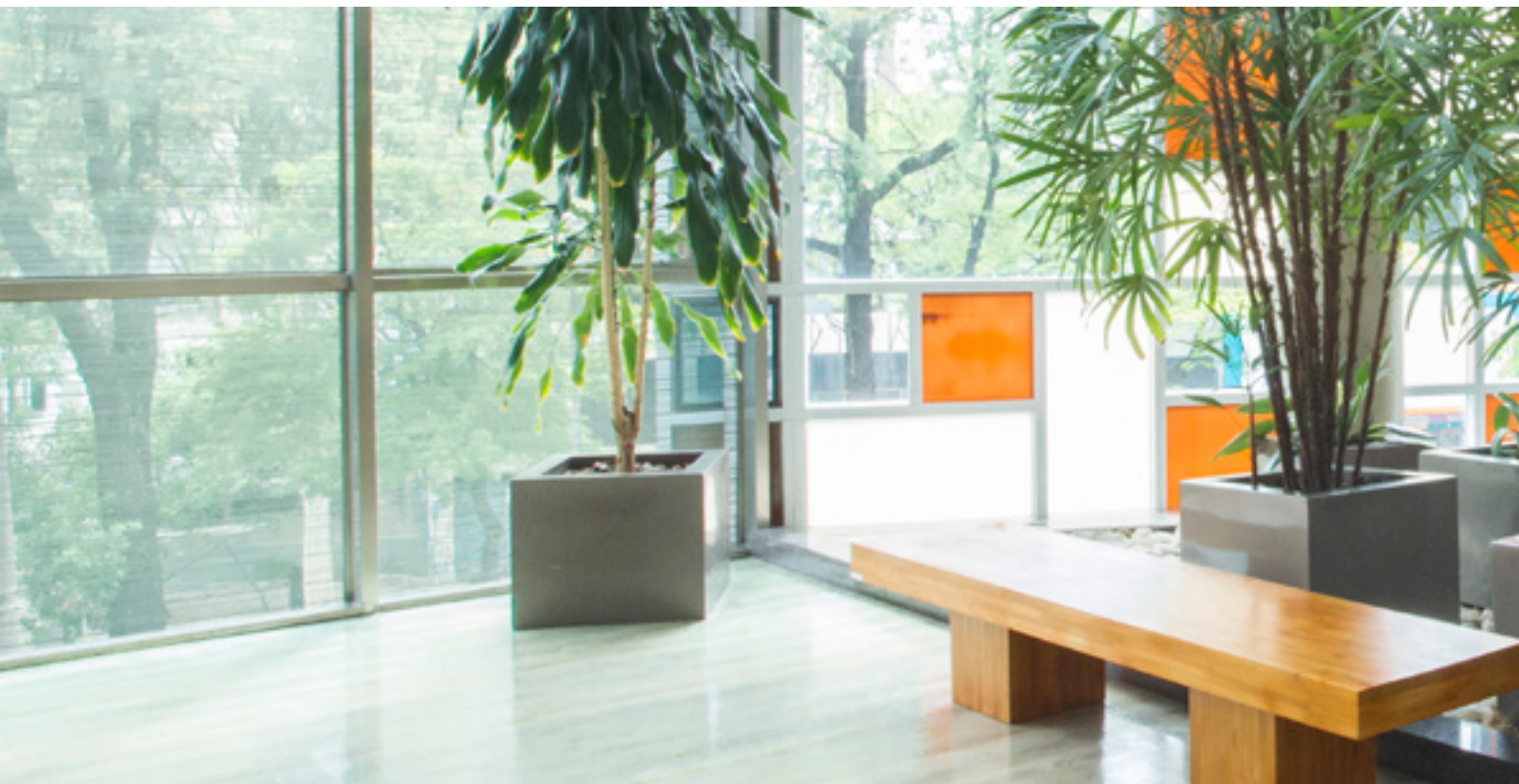
2º TERÇO (MANDATO: 03/12/2012 A 03/12/2018)

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 Schwartsman
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
José Mauro Kutner
Manuel Mindlin Lafer
Marcelo Katz
Marcelo Langer Wroclawski
Marcelo Giovanni Perlman
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
Benno 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
Edilio 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
Marcelo Costa Batista
Maria Elvira Ramos Suchodolski
Mario Fleck
Mariza de Aizenstein
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 Berkienstzatt
Ricardo Borges Magaldi
Roberto Bielawski
Roberto Naum Franco Morgulis
Sergio B. Wey
Sergio Kulikowsky
Sidney Klajner
Wilson Roberto Sendyk



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*)
Eliona Zukerman Z'L (*Falecido em 3/6/2016*)

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

CONSELHO CONSULTIVO

Celso Lafer
Presidente

Mario Arthur Adler
Vice-presidente

DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS

Telma Sobolh
Presidente

Sueli Dicker Unikowsky
Sandra Sandacz
Ivelisa Portella Maron
Vice-presidentes

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

Myriam Haber
Rachel Reichhardt
Secretárias



DIRETORIA EXECUTIVA

Henrique Neves

Diretor Geral

Guilherme de Paula Pinto Schettino

**Diretor-Superintendente do Instituto
Israelita de Responsabilidade Social**

Felipe Spinelli de Carvalho

Diretor-Superintendente de Ensino

Eliezer Silva

**Diretor-Superintendente de
Medicina Diagnóstica Ambulatorial**

Luiz Vicente Rizzo

Diretor-Superintendente de Pesquisa

Miguel Cendoroglo

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

Gustavo Guacelli Taboas

Diretor-Executivo de Suprimentos e Logística

Cláudia Garcia de Barros

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

Deise de Almeida

Diretora-Executiva Comercial e de *Marketing*

Patrícia Leisnock Santos

Diretora-Executiva Financeiro

Junia Gontijo

Diretora-Executiva de Engenharia e Manutenção

Cláudio Terra

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

Miriam Branco da Cunha

Diretora-Executiva de Recursos Humanos

Ricardo da Silva Santoro

Diretor-Executivo de Tecnologia da Informação

José Henrique Germann Ferreira

**Diretor de Desenvolvimento de
Projetos e Consultoria**

Viviane Miranda

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

Wilson Pedreira Jr.

Diretor-Médico de Oncologia

CONSELHO EDITORIAL

Sidney Klajner

Presidente

Henrique Neves

Diretor Geral

Deise de Almeida

Diretora-Executiva Comercial e de Marketing

Sandra Sernaglia

Gerente de Marketing, Comunicação Institucional e CRM-DA

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Carolina Fittipaldi

Giuliana Benzi

PRODUÇÃO

Materialidade e consultoria GRI:

Bruno Vio (Gestão Origami)

Redação e edição:

Judith Mota

REVISÃO

Mariana Pereira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Adesign

FOTOGRAFIA

Edson Hasegawa

Fabio H. Mendes

Ramede Felix

Roberto Assem

Banco de imagens do Einstein

TIRAGEM

400 exemplares

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





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)