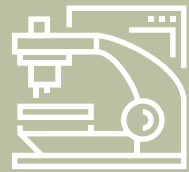


Relatório de Sustentabilidade 2018





MENSAGEM DO PRESIDENTE	4	RESPONSABILIDADE SOCIAL	56
DESTAQUES DO ANO	6	Voluntariado	57
PERFIL	8	Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis	60
O Einstein	9	Filantropia	62
Estrutura de governança	10	AMIGOH	63
ASSISTÊNCIA	14	EXCELÊNCIA EM GESTÃO	64
Olhar integrado	15	Atuação ética	65
Medicina de valor	17	Responsabilidade financeira	67
Transformação digital	20	Melhoria contínua de processos	70
Telemedicina	24	Cadeia de fornecimento	71
Atuação no sistema público de saúde	25	Qualidade reconhecida	72
Modelo colaborativo	30	PESSOAS	74
Modelo em gestão hospitalar	33	Atenção integral	75
Segurança do paciente	34	MEIO AMBIENTE	84
Engajamento do corpo clínico	37	Gestão de impactos	85
Experiência do paciente	38	SOBRE O RELATÓRIO	90
Medicina diagnóstica	40	Processo de relato e materialidade	91
Oncologia	42	Sumário de conteúdo GRI	94
ENSINO E EDUCAÇÃO	44	Pacto Global	97
Ensino	45	DIRETORIAS E CONSELHOS	98
Consultoria	49	CRÉDITOS	102
PESQUISA E INOVAÇÃO	50		
Pesquisa	51		
Inovação	54		

Sustentabilidade da saúde

Para a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE), os resultados obtidos em 2018 fortalecem a trajetória de bons serviços e de medicina de excelência que vem sendo construída desde 1955. Esse é um caminho de avanços, mas também de desafios, compartilhados pelo sistema de saúde em geral. Um deles é a própria sustentabilidade do sistema de saúde. Segundo um estudo da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), de 2012 a 2017, os custos do setor de saúde suplementar cresceram R\$ 49 bilhões, impulsionados, principalmente, pelo aumento da frequência de uso. O total de eventos por beneficiário (como exames, consultas e internações) passou de 21 para 28 no período, e a demanda média por exames complementares passou de 12,4 para 17,3 exames. Nessa conjuntura, como equilibrar o sistema no longo prazo?

Temos trabalhado dia a dia para construir respostas adequadas a esse desafio. Em parceria com o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) – organização sem fins lucrativos, referência mundial em segurança e qualidade –, adotamos o modelo de governança *Triple Aim*, que se baseia na estruturação e monitoramento dos serviços de saúde em três dimensões interrelacionadas: a qualidade agora somada à experiência do cuidado, a redução do desperdício e a promoção de saúde populacional.

Um dos modelos para atingir o *Triple Aim* é a Assistência à Saúde Baseada em Valor (VBHC, na sigla em inglês para *Value Based Health Care*), uma estratégia proposta em 2006 pelos professores Michael Porter e Elizabeth Teisberg, da *Harvard Business School*. Seu objetivo é provocar uma transformação no sistema de saúde a partir de dois elementos: a construção de unidades integradas de prática focadas em condições clínicas ou em segmentos da população; e a mudança na forma de remuneração dos serviços de saúde, que deixaria de ser baseado no total de atendimentos prestados (*fee for service*) e passaria a ter foco nos resultados obtidos com o tratamento (desfechos), gerando valor para os pacientes (*fee for value*).

Essa agenda de valor, focada na relação entre os desfechos que importam para o paciente e os custos dos serviços, está por trás de uma série de iniciativas do Einstein. O modelo de remuneração baseado em



Sidney Klajner
Presidente da Sociedade
Beneficente Israelita
Brasileira Albert Einstein

bundle (pacote), lançado em 2018, é uma delas. Ele foi desenvolvido a partir da experiência realizada no ano anterior, quando Einstein lançou de um modelo de remuneração fixa para ciclos integrados de tratamento de câncer de mama. O *bundle* considera o conjunto de práticas que devem ser seguidas em determinados tratamentos e atualmente é oferecido pelo Einstein em 12 especialidades. As vantagens são muitas: previsibilidade de custos, ampliação da cobertura para todo o ciclo do tratamento, incluindo a eventualidade de uma complicação, e, principalmente, a qualidade na atenção ao paciente.

O foco na gestão de saúde populacional orienta uma iniciativa que estamos lançando nos serviços prestados a empresas, de gerenciamento de carteiras específicas a partir de indicadores de saúde dos pacientes e com foco no cuidado integral. No final do ano já atendíamos 32 mil pessoas com esses serviços, e o potencial de crescimento para o futuro é grande.

OS RESULTADOS OBTIDOS EM 2018 FORTALECEM A TRAJETÓRIA DE BONS SERVIÇOS E DE MEDICINA DE EXCELÊNCIA QUE VEM SENDO CONSTRUÍDA PELO EINSTEIN DESDE 1955. A SUSTENTABILIDADE DO SISTEMA DE SAÚDE SERÁ TAMBÉM GARANTIDA PELA MUDANÇA DO MODELO DE REMUNERAÇÃO.

Tanto o novo modelo de remuneração quanto as iniciativas de saúde corporativa se valem do suporte tecnológico e da inteligência extraída de ferramentas como *Big Data Analytics* e *machine learning*, para processamento e análise de dados. No Einstein, uma das principais fontes dessas informações é a plataforma *Cerner Millennium*, que reúne informações dos prontuários eletrônicos dos pacientes. Além de um banco de dados robusto para a tomada de decisão, a plataforma também serve de base para iniciativas de pesquisa, inovação e melhoria da assistência.

Um exemplo concreto é a Central de Monitoramento Assistencial (CMOA), criada em 2018. Trata-se de uma sala de comando que opera 24 horas por dia, em que os dados originados em todos os ambientes do Hospital são monitorados, direcionando as equipes de atendimento. São acompanhados em tempo real mais de 90 indicadores, o que garante maior qualidade no atendimento e previne a ocorrência de eventos adversos, aumentando a segurança do paciente.

Nas áreas de ensino e de pesquisa, um acontecimento emblemático foi o lançamento, em dezembro de 2018, da pedra fundamental do Centro de Ensino e Pesquisa Albert Einstein – Campus Cecília e Abram Szajman, que ocupará uma área construída de mais de 44 mil metros quadrados em terreno próximo à unidade Morumbi, em um projeto que integra arquitetura e paisagismo interno e externo. A estrutura proverá um ambiente acolhedor e propício para que os profissionais em formação e os pesquisadores – em sua permanente busca por novos avanços científicos – cumpram seu papel de fazer a diferença na sociedade, seja qual for o ramo da saúde em que já atuem ou pretendam atuar.

É importante enfatizar que o Einstein, referência no Brasil em assistência à saúde, também dá sua contribuição para o desenvolvimento da saúde pública, operando um complexo de unidades de atendimento que está acessível à população de menor poder aquisitivo. Por meio de convênios com a Prefeitura de São Paulo, o Einstein administra 25 equipamentos do Sistema Único de Saúde (SUS).

Em 23 deles, atua nos níveis primário e secundário da atenção de saúde, tendo realizado quase 4,3 milhões de atendimentos em 2018. Os outros dois são hospitais municipais da capital paulista, que se tornaram referência em assistência de qualidade: o Hospital Municipal M’Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch e o Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. Também realiza, por meio de convênios com o Ministério da Saúde e o IHI, projetos colaborativos com hospitais públicos.

São exemplos o projeto Parto Adequado, presente em 114 hospitais – 25 deles públicos – que visa reduzir a ocorrência de cesáreas e estimular o parto vaginal, e o projeto Saúde em Nossas Mãos – Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil, que visa diminuir a taxa de infecção hospitalar em 119 hospitais públicos.

Outra forma de contribuição do Einstein para o sistema de saúde pública é a participação no Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS). Como contrapartida à imunidade de contribuições sociais que a Constituição Federal confere a instituições beneficentes de assistência à saúde, o Einstein deverá despendar R\$ 929 milhões em projetos para o desenvolvimento do SUS no período de 2018-2020. Os projetos já em execução somam R\$ 651 milhões.

Essas são algumas das realizações de 2018, que, com outras atividades, estão detalhadas neste relatório. Foi uma imensa tarefa, construída no dia a dia por um exército de quase 13 mil colaboradores. A sua dedicação nos dá ânimo para os desafios e conquistas que nos aguardam em 2019.

Boa leitura.

Sidney Klajner

Presidente da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

DESTAQUES DO ANO

SAÚDE SUPLEMENTAR

SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS)



55.806
SAÍDAS¹ HOSPITALARES

28.232
SAÍDAS¹ HOSPITALARES

32.884
CIRURGIAS²

11.174
CIRURGIAS²

4.237
PARTOS

8.498
PARTOS

340.558
atendimentos
DO PRONTO ATENDIMENTO

730.251
atendimentos
DO PRONTO ATENDIMENTO

339.275
CONSULTAS

675.456
CONSULTAS

81,5%
TAXA DE
OCUPAÇÃO³

86,2%
TAXA DE
OCUPAÇÃO³

HOSPITAL MUNICIPAL
VILA SANTA CATARINA
76,6%
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
92,7%

579
LEITOS⁴

414
LEITOS⁴

HOSPITAL MUNICIPAL
VILA SANTA CATARINA
174
(74 leitos de observação reversíveis)
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
240
(85 leitos de observação reversíveis)

3,29 dias
MÉDIA DE TEMPO
DE PERMANÊNCIA

5,56 dias
MÉDIA DE TEMPO
DE PERMANÊNCIA

HOSPITAL MUNICIPAL
VILA SANTA CATARINA
5,68 dias
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
5,51 dias

5.131.194
EXAMES LABORATORIAIS
E DE IMAGEM

2.927.959
EXAMES LABORATORIAIS
E DE IMAGEM

ENSINO E EDUCAÇÃO

FORMAÇÃO EM SAÚDE



27.470
alunos

8 UNIDADES
DE ENSINO

10.979
participantes
EM EVENTOS CIENTÍFICOS

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

PESQUISA E INOVAÇÃO

PESQUISA



738
artigos
PUBLICADOS
EM PERIÓDICOS
INDEXADOS

492 artigos
PUBLICADOS EM
PERIÓDICOS COM
fator de impacto
acima de 1⁵

INOVAÇÃO



30
startups
INCUBADAS

DESPESAS E
INVESTIMENTOS⁶
R\$ 36,5
milhões

786
projetos⁷

3.008
citações de artigos
DE PESQUISADORES
DO EINSTEIN

Eretz.bio
PARCERIA COM A *PLUG
AND PLAY CLEVELAND
INNOVATION PLATFORM*

RESPONSABILIDADE SOCIAL

DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS



573
VOLUNTÁRIOS

363.778
ATENDIMENTOS

FILANTROPIA

14
organizações
BENEFICIADAS

R\$ 3,8 MILHÕES
INVESTIMENTOS EM INICIATIVAS
EM BENEFÍCIO DA COMUNIDADE

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.

² Pacientes cirúrgicos.

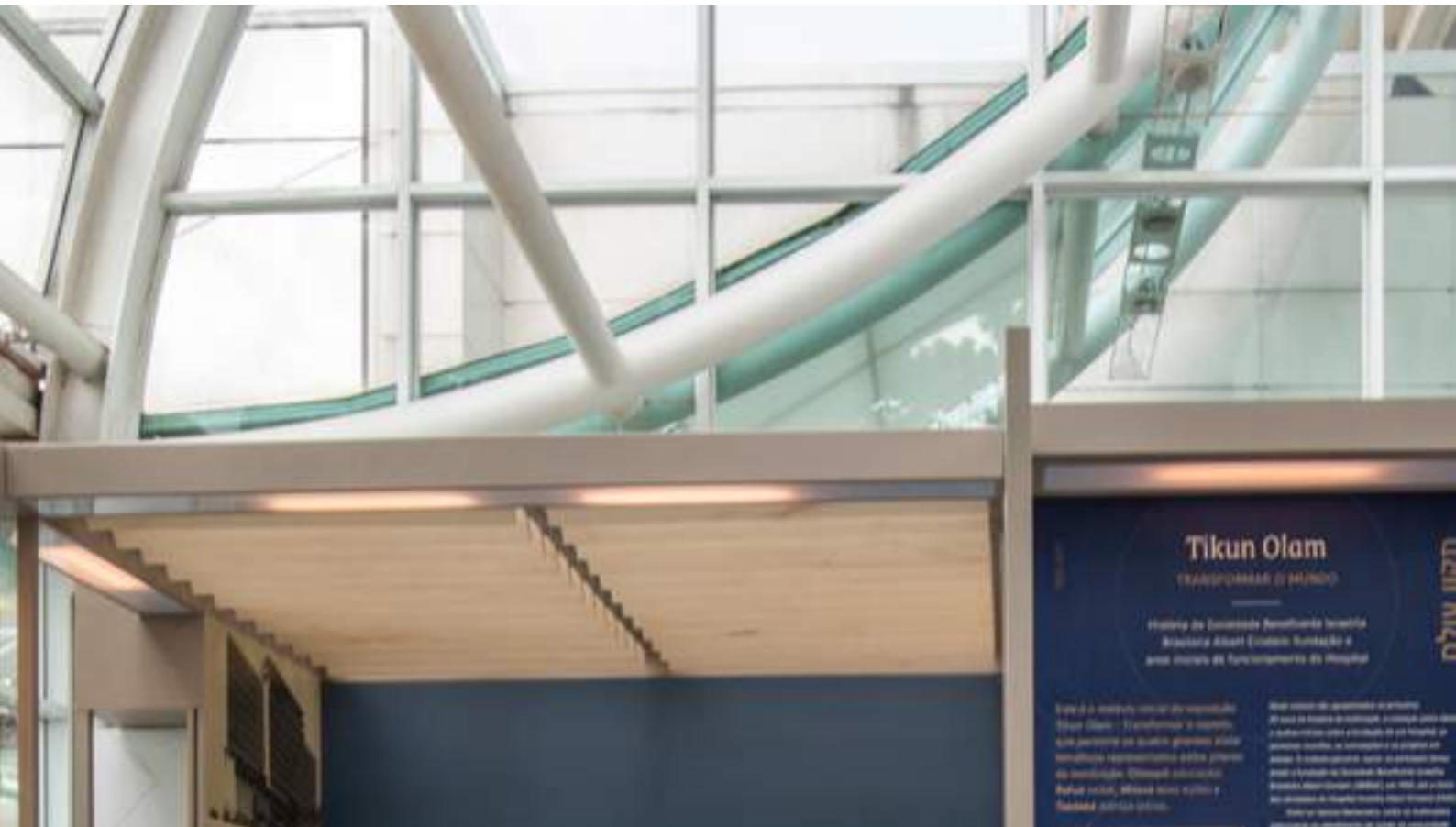
³ Relação entre a soma dos pacientes internados no final de cada dia e o total de leitos-dia.

⁴ São os leitos em utilização e os leitos passíveis de serem utilizados no momento do censo, ainda que estejam desocupados.

⁵ 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.

⁶ Inclui recursos próprios (CAPEX e OPEX) e investimento externo (*grants* de pesquisa/captação externa).

⁷ Soma de projetos iniciados em anos anteriores, que estão em desenvolvimento, e iniciados e concluídos em 2018.



Tikun Olam
 TRANSFORMAR O MUNDO

História da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein, Fundação e anos iniciais de funcionamento do Hospital

Esta é a história inicial da sociedade Tikun Olam - Transformar o mundo, que passou por quatro grandes etapas: transformação organizacional, processo de construção, chegada ao hospital, e a chegada ao Hospital Albert Einstein.

Após o início das atividades a sociedade de Tikun Olam se tornou uma entidade sem fins lucrativos, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade de vida da população.

Em 1990, a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIEB) foi fundada por um grupo de imigrantes israelenses que buscavam melhorar a qualidade de vida da população brasileira.





O EINSTEIN ATUA NOS SETORES PRIVADO E PÚBLICO DE SAÚDE. SUA CRIAÇÃO, EM 1955, REFLETE O COMPROMISSO DA COMUNIDADE JUDAICA DE OFERECER AO BRASIL UMA REFERÊNCIA EM QUALIDADE NA ÁREA DE SAÚDE.

O EINSTEIN

A Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) é uma sociedade civil sem fins lucrativos voltada a assistência à saúde, ensino e educação, inovação e pesquisa e responsabilidade social. Está sediada em São Paulo e conta com uma equipe de 12,9 mil colaboradores.

Fundada em 1955, a SBIBAE reflete o compromisso da comunidade judaica de oferecer ao Brasil uma referência em qualidade na área de saúde. Suas atividades estão voltadas aos setores privado e público de saúde, sendo que neste atua por meio de convênios e contratos de gestão.

A SBIBAE possui o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) e títulos de Utilidade Pública nos âmbitos municipal, estadual e federal, além de manter uma Organização Social da Saúde.

O CEBAS é a certificação concedida pelo Ministério da Saúde às entidades beneficentes de assistência social e que reconhece a capacidade de prestar serviços e realizar projetos de apoio ao Sistema Único de Saúde (SUS), na forma prevista em lei.

Compromisso com o setor

Na busca da melhoria sistêmica e na construção de novos modelos de trabalho para responder aos desafios do sistema de saúde, o Einstein integra fóruns nacionais e internacionais de discussão e participa ativamente de iniciativas conjuntas com o poder público, órgãos reguladores, hospitais, operadoras de saúde e entidades setoriais. Alguns exemplos:

- Participação e discussões para a melhoria do sistema de saúde brasileiro 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 para melhorar a segurança e a qualidade em hospitais da rede pública, como os voltados à redução

da mortalidade materna (*ver página 32*) e melhoria na segurança do paciente (*ver página 37*), além do projeto de redução das cesáreas desnecessárias nas redes privada e pública (*ver página 30*);

- Parceria estratégica com o *Institute for Healthcare Improvement (IHI)*, organização sem fins lucrativos que é referência mundial em segurança e qualidade (*ver página 15*);
- Parceria estratégica e representação do *Planetree*, organização sem fins lucrativos de

referência internacional, cujo objetivo é melhorar a assistência à saúde pela perspectiva do paciente por meio de um modelo de cuidado centrado na pessoa;

- Adesão à iniciativa *Vision Zero*, da *International Social Security Association (ISSA)*, que visa melhorar as condições de saúde, segurança e bem-estar de colaboradores de empresas em diversas partes do mundo; e
- Participação no Projeto Hospitais Saudáveis da organização americana *Healthcare Without Harm*.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

O órgão máximo de decisão do Einstein 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, cada uma delas com nove membros.

Todos os integrantes dessa estrutura são associados e voluntários, entre médicos com intensa atividade no Einstein, intelectuais e profissionais conceituados de diversos setores da economia do País. Eles cumprem mandatos eletivos com duração de seis anos, que podem ser renovados. Suas atribuições são exercidas em caráter voluntário e não remunerado.

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 orientação geral e a estratégia da SBIBAE, supervisionar e fiscalizar as atividades da Diretoria; a Diretoria Eleita propõe, participa da elaboração e controla a execução da estratégia aprovada e dirige a gestão e a implantação das diretrizes da SBIBAE.

Os seguintes 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; Obras; Auditoria e Governança; Conflitos de Interesse e o de Remuneração.

No **âmbito executivo**, atua a Diretoria Geral, que se reporta ao presidente da Diretoria Eleita e conta com 15 diretorias, ocupadas por profissionais remunerados, que contribuem para a gestão do dia a dia da SBIBAE.

Modelo de atuação





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 Schvartsman, 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.

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

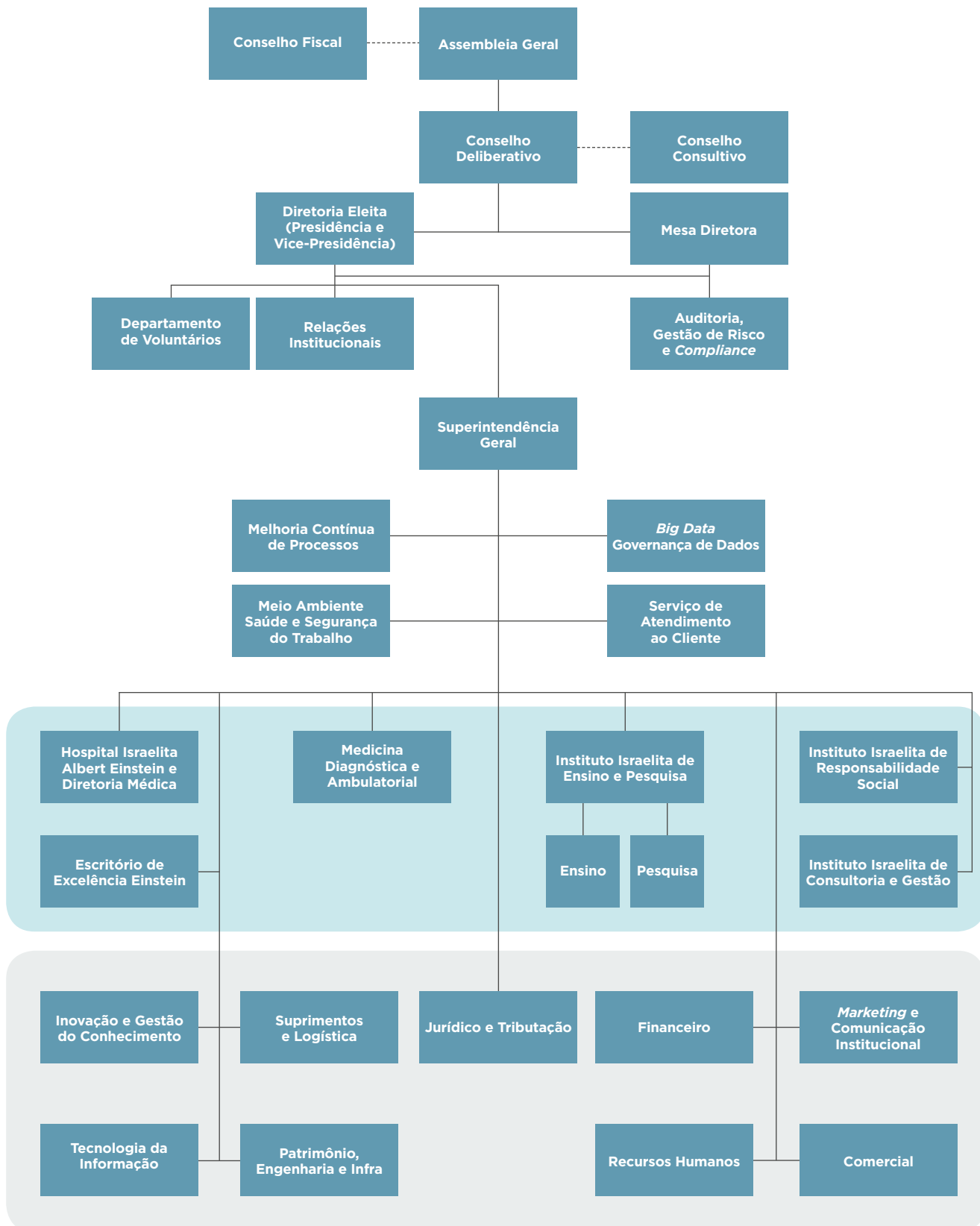
PRECEITOS

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

VALORES ORGANIZACIONAIS

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

Organograma







OS SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA ENGLOBALAM OS QUATRO NÍVEIS DE ATENÇÃO EM SAÚDE – PRIMÁRIA, SECUNDÁRIA, TERCIÁRIA E QUATERNÁRIA –, QUE SE INTEGRAM EM SERVIÇOS DE EXCELÊNCIA.

OLHAR INTEGRADO

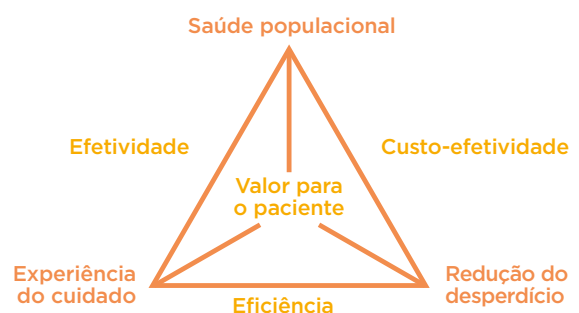
O Einstein atua como um sistema integrado na saúde privada e pública, no qual diferentes elementos se combinam para prestar serviços de excelência e exercer a medicina baseada em evidências científicas. Os serviços cobrem todas as frentes do ciclo de cuidados com a saúde – promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação – e são voltados aos seguintes níveis de atenção:

- **Primária:** consultórios, clínicas ambulatoriais, programas de promoção, prevenção e imunização;
- **Secundária:** serviços hospitalares de baixa e média complexidade, serviços de urgência e emergência e medicina diagnóstica;
- **Terciária:** serviços hospitalares de alta complexidade; e
- **Quaternária:** serviços como transplantes de tecidos e órgãos.

A descentralização e hierarquização das diferentes estruturas possibilitam ao Einstein ajustar-se de modo efetivo às diferentes necessidades da população, sem a sobreposição, os desperdícios ou as limitações usuais do modelo de atenção centrado no hospital.

Todo o sistema é governado pelo *Triple Aim*, modelo criado pelo *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), parceiro estratégico do Einstein (ver página 30). O *Triple Aim* baseia-se na estruturação e monitoramento dos serviços de saúde em três dimensões que se inter-relacionam: a experiência do cuidado, a redução do desperdício e a saúde populacional.

MODELO DE GOVERNANÇA TRIPLE AIM





ENTRE OS MELHORES

Em 2018, o Hospital Israelita Albert Einstein foi reconhecido, pelo 10º ano consecutivo, como o melhor hospital da América Latina pelo *ranking AméricaEconomia Intelligence*. O estudo avalia diversas dimensões, entre elas a experiência do paciente, infraestrutura, capacidade hospitalar e gestão do conhecimento.

O Einstein obteve 98,75 pontos (de um máximo de 100). Ficou seis pontos à frente do segundo colocado e, em cinco dos sete critérios de análise, recebeu nota máxima: segurança, gestão do conhecimento, dignidade e experiência do paciente, capacidade (número de leitos e atendimentos) e prestígio.

Um dos aspectos destacados pelo *ranking* foi a rede de unidades ambulatoriais, que proporciona capilaridade ao atendimento e permite uma melhor gestão da saúde, com a concentração dos casos de maior complexidade na unidade Morumbi. Outros pontos importantes para o posicionamento do Einstein foram o foco na saúde da família, um diferencial importante em relação a outras organizações, e o uso da inteligência artificial no atendimento.

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Leitos operacionais ¹	615	646	627	579	-7,7%
Salas para cirurgias ²	38	39	40	40	0,0%
Saídas ³	54.544	54.747	55.491	55.806	0,6%
Morumbi com <i>Day Clinic</i>	53.309	52.929	53.500	53.619	0,2%
Perdizes - <i>Day Clinic</i>	1.235	1.818	1.991	2.261	13,6%
Média de tempo de permanência (em dias)	3,64	3,51	3,40	3,29	-3,2%
Taxa de ocupação (%) ⁴	85,7	82,6	81,4	81,5	0,1 p.p.
Pacientes cirúrgicos (exceto cesáreas) ²	31.864	32.613	32.433	32.884	1,4%
Número de partos	4.669	4.294	4.501	4.237	-5,9%

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.

MEDICINA DE VALOR

O conceito de Assistência à Saúde Baseada em Valor (VBHC, na sigla em inglês para *Value Based Health Care*) é um dos pilares estratégicos do Einstein desde 2006 e motivou a criação do Escritório de Gestão de Valor (VMO - *Value Management Office*) em 2017. Os objetivos do VMO são difundir o VBHC e adaptar ao contexto clínico da Instituição a agenda de valor inerente ao conceito. Isso significa, na prática, transformar a assistência em saúde considerando a relação entre os resultados do tratamento (ou desfechos) que importam aos pacientes e os custos do tratamento.

A tarefa é realizada por meio da integração de três áreas que compõem o escritório: *Big Data Analytics*, Codificação e Desfechos. Um Comitê de VBHC, do qual fazem parte o presidente da Sociedade, o Diretor Geral e diretores e gerentes de várias áreas do Einstein, dá suporte ao escritório e assegura seu direcionamento estratégico.

Desde 2017, o VMO coleta desfechos de forma padronizada utilizando a metodologia proposta pelo ICHOM (*International Consortium for Health Outcomes Measurement*) já tendo avaliado mais de 3,5 mil pacientes em nove condições clínicas diferentes: dor lombar, doença das artérias coronárias, insuficiência cardíaca, câncer de próstata, acidente vascular cerebral (AVC), câncer de mama, artrose de quadril, artrose de joelho e diabetes. Os dados proporcionados pela coleta padronizada permitem comparar a qualidade dos resultados alcançados pelos diversos prestadores.

Um dos focos do VMO tem sido a elaboração, com diversas áreas, de modelos de remuneração baseados em valor, entre eles, os chamados *bundles* para episódios ou ciclos de cuidado. Os *bundles* diferem dos pacotes tradicionais que cobrem apenas o procedimento realizado, pois consideram todos os serviços que o paciente necessita para tratar determinada condição clínica ao longo do episódio ou ciclo de cuidado. Isso compreende a avaliação pré-operatória (incluindo a avaliação da indicação da melhor opção de tratamento para cada caso), internação na qual será realizado o procedimento cirúrgico, cuidado planejado no pós-operatório, reabilitação e honorários médicos. Além disso, oferecem garantias para o caso de complicações decorrentes do tratamento e estabelecem indicadores-chave de desempenho sobre



desfechos clínicos, desfechos reportados pelos pacientes e satisfação com o tratamento, entre outros.

Vários *bundles* já foram elaborados e estão sendo negociados com empresas e operadoras de planos saúde para condições clínicas como endometriose, obesidade, colecistite crônica calculosa, câncer de mama, estenose da válvula aórtica, doença das artérias coronárias, artrose de quadril e artrose de joelho, entre outras.

Os planos para o futuro incluem ampliar o modelo para outras condições clínicas e implementar as chamadas Unidades de Prática Integrada. Nelas o Einstein oferecerá um modelo de atenção centrado no paciente e atrelado ao modelo de remuneração baseado em valor, de modo a reduzir o custo do tratamento por meio da eliminação do desperdício e melhorar os desfechos e a experiência dos pacientes, gerando valor para o sistema de saúde como um todo.

ORIGEM DO CONCEITO

A estratégia de VBHC foi proposta em 2006 pelos professores Michael Porter e Elizabeth Teisberg, da *Harvard Business School*. Ela visa transformar o sistema de saúde por meio de unidades de prática integrada focadas em condições clínicas ou em segmentos da população e da mudança na forma de remuneração dos serviços de saúde.



SEGUNDO PESQUISA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS, OS CUSTOS NO SETOR DE SAÚDE SUBIRAM R\$ 49 BILHÕES DE 2012 A 2017 INFLUENCIADOS, PRINCIPALMENTE, PELO AUMENTO NA FREQUÊNCIA COM QUE CADA PESSOA UTILIZA OS SISTEMAS DE ATENDIMENTO.

Histórico no Einstein

A criação do VMO só foi possível graças à trajetória consistente do Einstein na busca da efetividade e na geração de valor para o paciente. No que se refere aos desfechos, por exemplo, o escritório se vale da experiência acumulada desde 2011 com a coleta de desfechos reportados pelos pacientes (PROMs, na sigla em inglês para *Patient Reported Outcomes Measures*), além da criação, em 2012, do Serviço de Navegação de pacientes de alta complexidade.

Os Grupos Médicos Assistenciais (GMAs) e o corpo clínico do Hospital também desempenham um papel fundamental na consolidação do VBHC. Eles dedicam parte significativa do seu tempo para colaborar na elaboração dos Guias de Atendimento dos *bundles* (*Care Pathways*), que são a base para a definição dos modelos de remuneração baseados em valor.

Além disso, diversas abordagens tecnológicas e fontes de informação impulsionam o trabalho do VMO, como DRG (*Diagnosis Related Group*, que permite a estratificação de risco dos pacientes), *Big Data Analytics*, *Business Intelligence* e a plataforma *Cerner Millennium* (ver página 21).

O desafio dos custos

Encontrar o equilíbrio na relação entre custo e efetividade na atenção ao paciente é um desafio para o sistema de saúde em geral e uma questão estratégica para o Einstein. O tema é complexo e os motivos que levam ao aumento dos gastos da saúde suplementar têm sido abordados em uma série de estudos, de diferentes organizações.

Um trabalho realizado pela Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), com base em dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre outras fontes, mostrou que o crescimento total dos custos no setor foi de R\$ 49 bilhões entre 2012 e 2017.

Segundo o estudo, o principal fator que influenciou essa elevação no período foi o aumento da frequência de uso – ou seja, o número de vezes que uma única pessoa utilizou o sistema –, respondendo por 70% dos gastos a valores constantes. Em cinco anos, o número de eventos por beneficiário (como exames, consultas e internações) passou de 21 para 28, com destaque para os exames complementares, que cresceram de 12,4 para 17,3 no mesmo período.

Outros estudos apontam como fatores que contribuem para o aumento dos custos da saúde suplementar o envelhecimento da população e a incorporação de novas tecnologias. Um trabalho da Deloitte divulgado em 2018 mostra que os gastos globais com assistência à saúde devem crescer a uma taxa anual de 4,1% até 2021.

Além desses fatores, o modelo de remuneração predominante, baseado no pagamento por procedimento ou serviço prestado (*fee for service*), não está atrelado à qualidade do atendimento ou ao desfecho bem-sucedido de um episódio. Isso não inibe o desperdício e a indicação de procedimentos desnecessários, como exames, internações e cirurgias. A maior parte do ônus, de forma geral, fica com quem paga pelo serviço, razão pela qual considera-se que a lógica do *fee for service* também contribuiu para o aumento de custos do setor.

GESTÃO DE SAÚDE POPULACIONAL

O foco em gestão populacional orienta uma inovação que o Einstein está promovendo nos serviços de saúde prestados para empresas. O trabalho consiste no gerenciamento de carteiras específicas, com foco em indicadores de saúde populacional e no cuidado integral dos pacientes. A estratégia para cada carteira é elaborada a partir de dados e informações que permitem a identificação de perfis comportamentais, como uso de tabaco e álcool, sedentarismo, alimentação e presença de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão.

Com base nessas informações, é possível ter uma visão do estado de saúde de uma população de uma determinada empresa e elaborar um plano baseado em atividades de atenção primária – como promoção da saúde, nutrição, estímulo à atividade física e a mudanças comportamentais –, que podem estar ancoradas nas Clínicas Einstein ou

em unidades nas próprias empresas. Esse plano é feito preferencialmente com a operadora do plano de saúde da empresa e pode incluir o acompanhamento de doenças crônicas, consultas individuais e a gestão da atenção secundária (ambulatórios de especialidades) e terciária (internações hospitalares).

Nesse modelo, o objetivo é resolver mais de 90% dos problemas na atenção primária e identificar os casos que necessitam ser encaminhados para a atenção secundária e terciária. Dessa forma, o atendimento do paciente no sistema de saúde é feito de modo a utilizar os recursos da melhor forma possível.

O trabalho de gestão de saúde populacional teve início com os colaboradores do Einstein em 2016 e foi estendido para as empresas em 2018. Os primeiros contratos já foram fechados e, juntos, totalizam 32 mil beneficiários.



CLÍNICAS EINSTEIN

A primeira Clínica Einstein foi inaugurada em 2018 sob o modelo de atendimento *walk in*, adotado com sucesso em países com sistemas de saúde baseados em clínicas da família. O paciente conta com uma equipe formada por médicos, enfermeiros, educadores físicos, nutricionistas e psicólogos que atuam fortemente na prevenção e na promoção da saúde.

A nova unidade mobilizou investimentos da ordem de R\$ 25 milhões e está localizada no

Alto de Pinheiros, em São Paulo. A clínica oferece orientação de saúde, controle de doenças crônicas e atendimento de urgências de baixa complexidade para a população já atendida pelo Einstein e pessoas que tenham planos específicos.

Para 2019, está prevista a inauguração de outras duas unidades. O modelo foi inspirado na Clínica Cuidar, implantada em 2016 para a promoção da saúde e atendimento de atenção primária aos colaboradores do Einstein e seus dependentes.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital já é uma realidade no setor da saúde. No Einstein, ela impacta praticamente todas as atividades desenvolvidas. O relacionamento digital com pacientes, corpo clínico, alunos e colaboradores se manifesta em diferentes soluções digitais, como portais, aplicativos móveis e quiosques.

Por trás desta interação digital existe uma robusta estratégia de captura, organização e análise de dados em grande escala, por meio de um prontuário eletrônico de classe mundial, o *Cerner Millennium* (ver *box na próxima página*) e de várias aplicações *Big Data Analytics* e *Business Intelligence*. Também é crescente a interligação digital entre os dados fornecidos por equipamentos usados direta ou indiretamente na assistência e a sua aplicação no apoio à tomada de decisão e no para monitoramento de pacientes e do ambiente físico, a chamada Internet das Coisas (IoT, na sigla em inglês para *Internet of Things*).

Alinhado às melhores práticas mundiais de desenvolvimento digital ágil e alavancando os investimentos em sua estrutura de dados clínicos, operacionais e financeiros, o Einstein também vem incorporando uma série de soluções de Inteligência Artificial (IA) em seu processo assistencial, de modo a melhorar o processo decisório clínico e gerencial em tempo real.

Nesse mundo em rápida transformação, é inegável o componente tecnológico, que se manifesta de forma mais clara na pesquisa e no desenvolvimento de novos medicamentos, na descoberta de diagnósticos e tratamentos mais eficazes e no aperfeiçoamento de equipamentos com novos recursos e funcionalidades.

Por outro lado, é fundamental que o foco dos processos de mudança não recaia sobre a tecnologia em si, e sim sobre a estratégia e as propostas de valor de cada organização para seus públicos estratégicos, considerando objetivos de eficiência, conveniência, segurança, privacidade, visão integrada e novas formas de geração de valor. Esses são os direcionadores do avanço digital no Einstein.

É possível, por exemplo, a rápida ampliação geográfica do público atendido como no caso da Telemedicina Einstein (ver *página 24*) ou o desenvolvimento de soluções que podem ser rapidamente usadas por outros hospitais e laboratórios diagnósticos do Brasil e do exterior (ver *página 54*), como algoritmos e aplicações de gestão hospitalar desenvolvidos na nuvem entre outros.

Neste contexto, o desenvolvimento digital e de dados organizados representa também uma nova forma de geração de propriedade intelectual, que reforça as ações de melhoria contínua e já demonstra potencial como fator de diferenciação no setor e fonte de receitas relevantes para a sustentabilidade no longo prazo.

Os desafios e oportunidades oferecidas pela revolução tecnológica demandam, por sua vez, que novas formas de organização do trabalho, infraestrutura e de atração de talentos sejam implementados. São diversas as iniciativas que já estão sendo colocadas em prática nos últimos anos, como a implementação do Laboratório de Inovação e das áreas de *Big Data Analytics* e Transformação Digital. Os novos setores têm atraído talentos de classe mundial em desenvolvimento tecnológico e ciência de dados para trabalhar lado a lado com profissionais da saúde em modelos de trabalho mais ágeis, flexíveis, multiprofissionais e menos hierárquicos necessários para o desenvolvimento contínuo com qualidade e velocidade.

Aplicação prática

O uso de dados de forma preditiva pode trazer inúmeros benefícios para a segurança do paciente, para a qualidade do atendimento e para a eficiência de processos. No Einstein, esse trabalho tem permitido avanços nas diferentes etapas que envolvem o fluxo do paciente e nos vários tipos de serviços e procedimentos.

O exemplo mais recente é a Central de Monitoramento Assistencial (CMOA), implantada em 2018 para



Área de *Big Data*, na unidade Morumbi.

acompanhar um amplo conjunto de informações e indicadores relacionados à saúde dos pacientes e aos encaminhamentos que ele recebe no hospital.

A CMOA é uma sala de comando em que os dados são monitorados em tempo real, 24 horas por dia, para direcionar as equipes de atendimento na redução de eventos adversos. A central acompanha dados e parâmetros de pacientes em quase todos os espaços e ambientes do hospital, incluindo os quartos das alas de internação, salas de cirurgia e o pronto atendimento. Dessa forma, é possível identificar e reduzir atrasos na administração de medicamentos, saber se há algum paciente no pronto atendimento que não foi atendido e acompanhar parâmetros em tempo real de procedimentos no centro cirúrgico, entre muitas outras dimensões.

As informações são fornecidas pelos prontuários eletrônicos e pelos diversos dispositivos ligados aos pacientes e disponibilizadas por uma avançada estrutura de comunicações. Mais de 90 indicadores de operação assistencial relacionados à qualidade e segurança podem ser monitorados pela CMOA e cada indicador tem algoritmos com limites de normalidade. Quando fora dos parâmetros esperados, o sistema emite alertas para as equipes da central. Os episódios de anormalidade são repassados para os profissionais que estão na linha de frente do atendimento, e eles adotam a ação necessária para resolver a situação. A partir da análise dos dados da CMOA, são realizadas mensalmente, em média, 5,9 mil intervenções em situações como atraso na administração de medicamentos, necessidade de prescrever ou administrar medicamentos para pacientes com grau elevado de dor, dentre outros.

Análise preditiva

A análise preditiva dos dados está por trás do projeto que aperfeiçoou os processos de internação e gestão de leitos. A partir do mapeamento e do redesenho dos fluxos dos pacientes, ferramentas automatizadas de *Big Data Analytics* fazem a previsão da necessidade de internação de pacientes no Pronto Atendimento da unidade Morumbi. Desenvolvido em parceria com uma empresa de consultoria, o sistema é capaz de indicar, com acurácia de 89%, quais pacientes serão internados e qual tipo de acomodação será necessário.

Além de apontar a probabilidade de internação, o sistema também informa em que etapa do atendimento o paciente se encontra (triagem, consulta, realização de exames, reavaliação médica) e quais recursos serão demandados. No final, é possível direcionar de modo



Central de Monitoramento Assistencial (CMOA), na unidade Morumbi.

mais preciso o atendimento por especialistas e antecipar o processo de internação em média em 1h20, reduzindo o tempo de permanência no Pronto Atendimento. O aumento na alocação dos pacientes nas especialidades também reduziu em 6% o tempo médio de permanência dos pacientes alocados, com reflexos positivos na experiência do paciente (ver página 38).

Outro exemplo em que a automatização e digitalização de dados trouxeram mais eficiência é a gestão da escala de profissionais do Pronto Atendimento. A partir da base histórica das informações disponíveis no sistema, é possível prever a demanda do setor de forma mais assertiva, levantar os dias e horários de pico e montar as escalas de acordo com a necessidade. Com isso, é possível ter mais previsibilidade, corrigir deficiências e dimensionar melhor as equipes.

CERNER MILLENNIUM

Um elemento fundamental presente em diversas iniciativas da transformação digital do Einstein é a plataforma *Cerner Millennium*, que reúne prontuários eletrônicos com as principais informações relativas aos pacientes, como o histórico médico, resultados de exames, medicações prescritas, dados biométricos, diagnósticos, entre outras. O *Cerner* permite a documentação e a sistematização dessas informações, bem como o seu cruzamento com protocolos médicos. Além de um banco de dados robusto e avançado para a tomada de decisão, a plataforma também pode servir de apoio para a inovação e pesquisa em diferentes áreas e especialidades.



FARMÁCIA AUTOMATIZADA

Na farmácia, o desenvolvimento de um robô que automatiza a produção de doses conferiu mais segurança e agilidade na administração de medicamentos. Nesse processo, os comprimidos são separados e colocados em compartimentos, e o sistema libera a dose de acordo com os dados e informações do prontuário do paciente, por horário. A tarefa é executada por braços robóticos e os medicamentos são colocados em uma embalagem com código de barras para identificação em um processo rápido, preciso e seguro. O robô processa quase 11 mil prescrições ao mês, com a dispensação de 118 mil medicamentos.

Novas aplicações

A diversidade de usos e possibilidades das ferramentas de transformação digital permite um melhor atendimento ao paciente, mas também amplia a capacidade do hospital exercer atividades assistenciais cada vez mais complexas e integradas. Ao contribuir para a construção de um ambiente mais organizado e previsível, a análise de dados contribui para o exercício da boa medicina e facilita o trabalho dos profissionais da saúde envolvidos no atendimento. Em última instância, traz melhorias para a segurança do paciente, mais qualidade nos serviços prestados e ganhos expressivos em eficiência. Em termos práticos, permite atender mais pacientes, independentemente do seu perfil e da complexidade do seu caso.

No Einstein, essas ferramentas ganharam impulso em 2018, mas ainda há muito potencial a ser explorado.

Foco no paciente

As novas ferramentas digitais são aplicadas também na comunicação com pacientes e no aperfeiçoamento dos serviços prestados. Um exemplo é o aplicativo Meu Einstein, lançado em 2016, que permite ao paciente agendar e fazer *check-in* em consultas e exames, monitorar dados de saúde de pacientes em tratamento e solicitar coleta domiciliar, entre outras funcionalidades. Disponível gratuitamente na *App Store* e no *Google Play*, a ferramenta também avisa quando os exames estão prontos, permite que o paciente envie laudos e imagens diretamente ao seu médico e oferece informações sobre unidades próximas e a preparação para exames.

Em 2018, os usuários passaram a contar com novas funcionalidades, como a busca por tipo de exames em ordem cronológica, e um serviço de pré-triagem e orientação. Ao responder a um questionário, o paciente recebe a indicação automática se deve procurar o Pronto Atendimento ou optar pelo serviço de Telemedicina, por exemplo. Outros dois módulos entrarão em atividade este ano: Cuidados pós-alta hospitalar e Medicamentos, que ajudarão o paciente a lembrar a hora de tomar o remédio.

Em 2018, foram realizados 65 mil *downloads* do aplicativo, que contou ao longo do ano com 45 mil usuários recorrentes.



SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Todo o processo de transformação digital é acompanhado por iniciativas para reforçar a segurança dos dados, tanto no aspecto da disponibilidade, quanto no que se refere à proteção contra ataques cibernéticos.

Um dos avanços em 2018 foi a instalação de um segundo *Data Center*, que assegura a redundância dos sistemas de armazenagem e produção para que, mesmo se uma parte do sistema falhar, a outra poderá ser utilizada normalmente e os dados estarão disponíveis. Além disso, os equipamentos de engenharia clínica (ultrassom, raios-X, eletrocardiógrafo, bomba de infusão, ressonância magnética, acelerador

linear, tomógrafo e equipamentos de laboratório e de endoscopia) passaram a integrar uma rede exclusiva, isolada por *firewall*, do restante da Sociedade. Todos os *notebooks* utilizados pelos colaboradores contam com sistema de criptografia de dados.

Com foco na capacitação dos colaboradores, avançaram os treinamentos periódicos, que incluem procedimentos de segurança contra tentativas de fraude via *e-mail* e *phishing* (ataques *online* a dados pessoais). Como regra, todo novo colaborador ou prestador de serviço passa por capacitação de integração, que inclui as práticas de segurança da informação adotadas.

PESSOAS CAPACITADAS EM SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO (2018)

	COLABORADORES	TERCEIROS	TOTAL
Treinamentos periódicos	9.804	-	9.804
Capacitação em <i>phishing</i>	789	-	789
Integração de novos colaboradores e terceiros	1.758	804	2.562
<i>E-learning</i>	-	454	454
Total	12.351	1.258	13.609

TELEMEDICINA

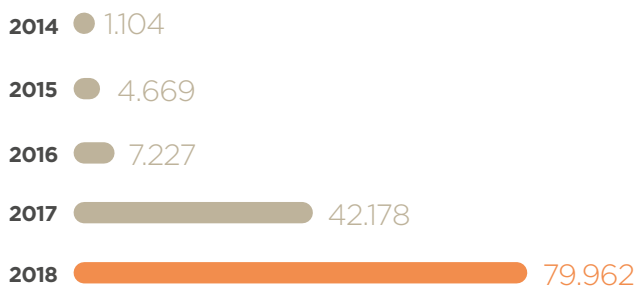
A Telemedicina Einstein, criada em 2012, vem desenvolvendo um portfólio de produtos e serviços, com o atendimento a um número crescente de pacientes. Com práticas inovadoras, excelência na gestão e foco em programas de promoção à saúde, são oferecidos 42 produtos voltados à melhoria da qualidade de vida do paciente em diversas especialidades (tratamentos crônicos, melhoria da educação alimentar, cuidados com bebês e análise especializada de determinados diagnósticos, entre outros), além de urgência e de alta complexidade clínica.

Os serviços de atendimento à distância, disponíveis sete dias por semana, com suporte 24 horas, são realizados por profissionais com larga experiência e conhecimento específico em suas áreas de atuação, destinando-se a pacientes, hospitais, clínicas, escolas e atividade em áreas remotas ou isoladas.

Na modalidade de atendimento a pacientes em tempo real, o total de consultas saltou de 197 para 440 por mês ao longo do ano. Com a evolução do pronto atendimento digital, rebatizado “Einstein Conecta”, também aumentou o número de clientes corporativos que passou a oferecer o serviço a funcionários e seus familiares. A plataforma pode ser acessada por dispositivos móveis, basta ter conexão à internet, câmera e microfone.

O acesso facilitado a médicos especialistas representa outra conquista, especialmente em áreas de difícil acesso – como plataformas de petróleo – ou em regiões com deficiência no acesso à saúde. De 2017 para 2018, dobrou a demanda de médicos que contam com o suporte à distância prestado pelo Einstein nas diversas especialidades médicas. Em empresas atendidas em 2018, a Telemedicina evitou, em 98% dos casos, que os pacientes tivessem que se deslocar para receber atendimento especializado.

ATENDIMENTOS DA TELEMEDICINA



MUTIRÃO DERMATOLÓGICO

Em 2018, a Telemedicina Einstein foi fundamental para zerar a fila de espera – com cerca de 67 mil pacientes – para consultas dermatológicas no município de São Paulo durante o mutirão organizado pela prefeitura. Ao todo, foram 59.925 atendimentos, com o diagnóstico sobre 120 mil lesões.



Telemedicina Einstein, na unidade Morumbi.



ATUAÇÃO NO SISTEMA PÚBLICO DE SAÚDE

O Einstein opera 25 equipamentos públicos de saúde da cidade de São Paulo, nos quais presta atendimento pelo Sistema Único de Saúde (SUS) à população. São dois hospitais e outros 23 equipamentos que atuam nos níveis primário e secundário da atenção em saúde. O trabalho envolve diferentes parcerias e confere capilaridade ao Einstein e colabora com a realização do propósito de entregar vidas mais saudáveis.

Por meio de convênios com a Prefeitura de São Paulo, o Einstein é responsável pela gestão e operação de 13 Unidades Básicas de Saúde (UBS), três Assistências Médicas Ambulatoriais (AMA), uma Assistência Médica Ambulatorial de Especialidades (AMA-E), três Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) e dois Serviços de Residência Terapêutica (SRT), que representam quase a totalidade da rede pública instalada nos distritos de Campo Limpo e Vila Andrade.

O Einstein também faz a gestão do Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch, em associação com o Centro de Estudos e Pesquisas Dr. João Amorim (CEJAM). Em 2018, foram atendidos 8.254 pacientes cirúrgicos e realizados 5.072 partos. No total, foram 19.949 saídas¹ de pacientes. O hospital cobre uma região onde vivem cerca de 750 mil pessoas e se destaca pela alta qualidade do atendimento. Desde 2014, o hospital é acreditado pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), modelo brasileiro que certifica a qualidade de hospitais e serviços de

MAIS SAÚDE

QUALIDADE E SEGURANÇA

As parcerias do Einstein com o SUS beneficiam diretamente a população com o acesso a serviços com o compromisso com a qualidade e a segurança.

saúde com base em leis, regulamentos e padrões. O Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch conta com a certificação ONA nível 3, que atesta a existência de uma cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional. Além disso, é o hospital público brasileiro melhor classificado no *ranking da AméricaEconomia Intelligence (para saber mais sobre o ranking, consulte a página 16)*.

No Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, o Einstein realiza procedimentos de alta complexidade, incluindo serviços de oncologia e de transplantes de órgãos. A unidade atende uma região com 700 mil habitantes. Em 2018, foi responsável por 3.246 partos e pelo atendimento a 2.920 pacientes cirúrgicos (53,7% mais que em 2017).

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.

CONVÊNIOS COM A PREFEITURA DE SÃO PAULO – ATENÇÃO PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Estratégia de Saúde da Família					
Unidades Básicas de Saúde (UBS)	13	13	13	13	0,0%
Equipes de Saúde da Família	82	82	84	87	3,6%
Colaboradores	1.024	1.036	1.085	1.128	4,0%
Famílias cadastradas	83.209	84.184	86.961	88.846	2,2%
Pessoas cadastradas	281.863	279.851	286.129	288.332	0,8%
Atendimentos ¹	2.055.257	2.224.298	2.434.954	2.412.132	-0,9%
Assistência Médica Ambulatorial (AMA)					
Unidades	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	295	223	242	234	-3,3%
Atendimentos	729.350	759.157	632.036 ²	669.628	5,9%
Unidade de Pronto Atendimento (UPA)					
Unidades	1	1	1	1	0,0%
Colaboradores	432	430	434	419	-3,5%
Atendimentos	840.425	923.553	995.154	1.077.322 ³	8,3%
Centro de Atenção Psicossocial (CAPS)					
Unidades	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	135	113	140	115	-17,9%
Atendimentos	20.501	23.342	30.665	47.520	55,0%
Serviço de Residência Terapêutica (SRT)					
Unidades	-	-	1	2	100,0%
Colaboradores	-	-	8	17	112,5%
Moradores	-	-	8	20	150,0%
Assistência Médica Ambulatorial de Especialidades (AMA-E)⁴					
Unidades	-	-	-	1	-
Colaboradores	-	-	-	35	-
Atendimentos	-	-	-	47.631	-
Total					
Unidades	20	20	21	23	9,5%
Colaboradores	1.886	1.802	1.909	1.948	2,0%
Atendimentos	3.645.533	3.930.350	4.092.809	4.254.233	3,9%

¹ Em 2018 a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) redefiniu a forma de registro de alguns procedimentos de saúde bucal, o que impactou no total de atendimentos computados no ano.

² A queda no total de atendimentos, a partir de 2017, deveu-se à redução do quadro de médicos pela SMS/Prefeitura de São Paulo.

³ A ampliação do número de atendimentos em 2018 deve-se à readequação de códigos do Boletim de Produção Ambulatorial pela SMS/Prefeitura de São Paulo.

⁴ A unidade integra a parceria com a Prefeitura de São Paulo (PROADI-SUS) desde agosto de 2018 e absorveu os atendimentos que anteriormente eram prestados pelo Einstein no Ambulatório de Especialidades Pediátricas no âmbito do Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP).

CONVÊNIOS COM O MINISTÉRIO DA SAÚDE E A PREFEITURA DE SÃO PAULO – HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA – DR. GILSON DE CÁSSIA MARQUES DE CARVALHO

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Leitos operacionais ¹	168	176	174	-1,1%
Salas para cirurgia	5	5	5	0,0%
Saídas ²	6.817	6.810	8.283	21,6%
Média de tempo de permanência (em dias)	6,74	7,43	5,68	-23,6%
Taxa de ocupação ³ (%)	78,4	79,1	76,6	-2,5 p.p.
Pacientes cirúrgicos (exceto cesáreas)	1.384	1.900	2.920	53,7%
Partos	3.107	3.408	3.426	0,5%

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.

CONTRATO DE GESTÃO COM A PREFEITURA DE SÃO PAULO – HOSPITAL MUNICIPAL M’BOI MIRIM – DR. MOYSÉS DEUTSCH

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Leitos operacionais ¹	240	240	240	240	0,0%
Salas para cirurgia	6	10	10	10	0,0%
Saídas ²	17.737	18.706	18.893	19.949	5,6%
Média de tempo de permanência (em dias)	5,89	5,49	5,56	5,51	-0,8%
Taxa de ocupação ³ (%)	90,5	89,2	89,8	92,7	2,9 p.p.
Pacientes cirúrgicos (exceto cesáreas)	4.418	7.362	7.323	8.254	12,7%
Partos	5.056	4.753	5.272	5.072	-3,8%

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.

MELHORIAS PREDIAIS

Em 2018, o Einstein doou R\$ 6 milhões para promover melhorias prediais em equipamentos públicos de saúde que opera no município de São Paulo. As obras foram destinadas à melhoria de aspectos de segurança, ergonomia e conforto para usuários e colaboradores, como instalação de corrimãos nas escadas e áreas de circulação, instalação de ar condicionado e revisão da instalação elétrica, entre outras benfeitorias.

AMPLIAR O ACESSO

As UBS operadas pelo Einstein adotam o modelo chamado de “acesso avançado”, que possibilita ao paciente receber o atendimento no mesmo dia em que busca o serviço. O modelo fortalece o vínculo entre a população local e a equipe de referência, com reflexos na satisfação, na adesão ao tratamento e nos desfechos. Em 2018, duas em cada três pessoas que procuraram as UBS passaram por consulta médica ou da área de enfermagem no mesmo dia.



SAÚDE BUCAL

Um total de 30 Equipes de Saúde Bucal (ESB) do Einstein atuam vinculadas à Estratégia Saúde da Família (ESF), com atendimento odontológico nas UBS e em espaços da comunidade, visitas domiciliares e condução de grupos educativos. Os 83 profissionais enfrentam o desafio de mudar o cenário da saúde bucal na região e conscientizar a população sobre a estreita relação entre esse aspecto específico e as condições gerais de saúde do indivíduo. Em 2018, as equipes do Einstein no programa realizaram quase 73,4 mil atendimentos e 3,4 mil visitas domiciliares.

NÚCLEO AMPLIADO

Desde 2008, o Núcleo Ampliado de Saúde da Família e Atenção Básica (NASF-AB) atua em conjunto com os profissionais da Estratégia de Saúde da Família (ESF), com o objetivo de apoiar a consolidação da atenção básica à saúde por meio do aumento da oferta de serviços, da abrangência e efetividade do cuidado. O núcleo possibilita a melhor coordenação dos serviços de saúde nas áreas de promoção, prevenção, tratamento, reabilitação e redução de danos. O indivíduo é considerado nos contextos familiar, comunitário, cultural e socioeconômico, nos diferentes ciclos de vida, em uma abordagem ampla do conceito de saúde.

Desenvolvimento institucional do SUS

O Einstein é uma Entidade de Saúde de Reconhecida Excelência (ESRE), habilitada pelo Ministério da Saúde para realizar projetos para o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS) como contrapartida à imunidade conferida pela Constituição Federal.

Os projetos seguem ciclos de três anos, iniciando-se o último em 2018, e cobrem 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 de serviços de saúde; e
- Atividades assistenciais.

Para o triênio 2018-2020, o Einstein já está executando 27 projetos, com dispêndio estimado de R\$ 651 milhões. Outros projetos, com valor total próximo a R\$ 278 milhões aguardam a aprovação do Comitê Gestor do PROADI-SUS.

Entre os destaques das ações iniciadas em 2018 está o projeto “Utilização de técnicas avançadas

de análise de dados (*Big Data Analytics*) e inovação para apoio ao planejamento e desenvolvimento de políticas em saúde”. O objetivo é aproveitar, no setor público de saúde, o potencial que oferecem os sistemas de processamento que transformam grandes volumes de dados – estruturados ou não, de formatos variados como texto, números ou imagens – em informação útil e aplicável para a operação e gestão do SUS.

O Einstein já realiza, internamente, diversos esforços para utilizar essas informações em benefício da qualidade, segurança, eficiência e eficácia dos serviços (*ver página 20*). O trabalho voltado ao SUS teve início com o planejamento das ações, troca de informações com especialistas internacionais, estudo de casos e *benchmarks*, definição da metodologia e dos temas a serem trabalhados prioritariamente e mapeamento das bases de dados disponíveis.

O projeto prevê a criação e implantação de uma plataforma de *Big Data Analytics* para uso pelo SUS e a adoção de modelos preditivos – em caráter piloto – para orientar o planejamento e a gestão dos serviços de saúde com foco na efetividade. O trabalho também envolve o planejamento de um laboratório de inovação para o SUS e diversas ações de disseminação de conhecimentos sobre digitalização, tecnologia e estratégias de inovação aplicadas à saúde.

PROADI-SUS (TRIÊNIO 2018-2020) – ALGUNS DESTAQUES

- Apoio à gestão e desenvolvimento da doação, captação e transplante de órgãos e tecidos no Brasil
- Utilização de técnicas avançadas de análise de dados (*Big Data Analytics*) e inovação para apoio ao planejamento e ao desenvolvimento de políticas em saúde
- Apoio ao desenvolvimento de sistema de gestão e regulação nacional de transplantes de medula óssea
- Otimização do tratamento farmacológico da hipertensão arterial e redução da mortalidade e complicações cardiovasculares em pacientes com diabetes *mellitus* no SUS (Estudo *Optimal Diabetes*)
- Avaliação de custos e desfechos da incorporação racional de drogas anti-PD1/anti-PD-L1 no manejo de câncer de pulmão metastático em população de mundo real no Sistema Único de Saúde (SUS)
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento do plano estratégico e desenvolvimento de consultoria de gestão em hospitais filantrópicos do Brasil
- Avaliação da eficácia da vacinação contra *Influenza* para redução de mortalidade e do ônus de doenças crônicas (Estudo *VIP*)
- Tratamento inovador para anemia falciforme, uma doença negligenciada de alta relevância social
- Organização da atenção ambulatorial especializada em rede com a atenção primária à saúde – PlanificaSUS
- Estudo randomizado de larga escala avaliando o controle intensivo da pressão arterial para a redução de eventos cardiovasculares maiores em pacientes com diabetes *mellitus* (Estudo *Optimal Acidente Vascular Cerebral*)

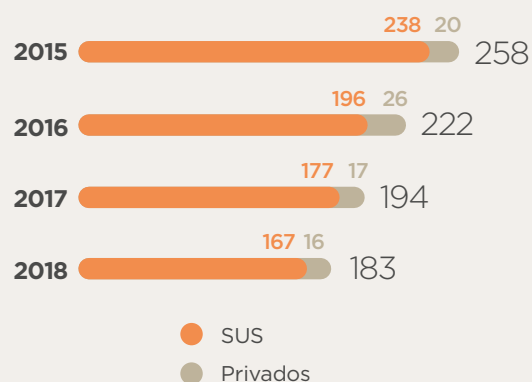
PROGRAMA DE TRANSPLANTES

O Programa Einstein de Transplantes é o resultado de uma parceria iniciada em 2002 com o Ministério da Saúde. Atuando hoje no âmbito do PROADI-SUS, o Einstein realiza transplantes de fígado, rim, coração, pulmão, coração-pulmão, intestino e multivisceral. Os pacientes recebem assistência multiprofissional especializada desde a avaliação inicial até o período pós-operatório.

Em 2018, o Einstein realizou 183 transplantes. A maioria é de fígado (41,5%), seguida dos transplantes de rim (36,6%). O total de pacientes acompanhados chegou a 3.361, considerando integrantes do cadastro técnico, pessoas em processo de avaliação ou que já passaram pelo transplante e os doadores vivos em processo de preparação ou na etapa pós-cirurgia.

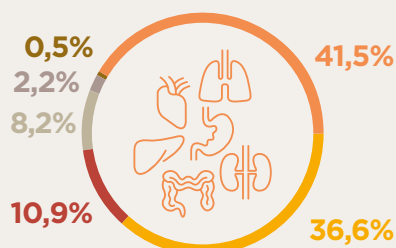
Atualmente, 630 candidatos a transplante já passaram por todos os exames necessários e aguardam a disponibilidade de um órgão compatível.

TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS



TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS (2018)

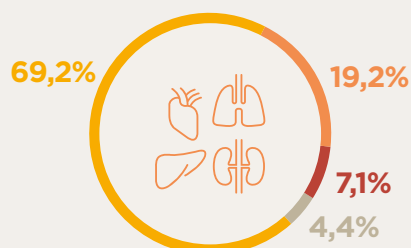
Total: 183 transplantes



- Fígado
- Rim
- Coração
- Pulmão
- Multivisceral
- Coração-pulmão

ESPERA POR FUTUROS TRANSPLANTES (2018)

Total: 630 pacientes



- Rim
- Fígado
- Coração
- Pulmão

PROGRAMA DE TRANSPLANTES

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Pacientes em acompanhamento (em 31 de dezembro)	3.913	4.125	3.585	3.361	-6,2%
Consultas ambulatoriais	27.733	25.257	20.630	21.325	3,4%
Internações	1.466	1.114	863	974	12,9%

MODELO COLABORATIVO

O Einstein e o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) desenvolvem projetos colaborativos voltados à construção de soluções para os desafios que enfrentam os hospitais brasileiros. Conheça as iniciativas em andamento.

Parto Adequado

Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), o Brasil ocupa o segundo lugar entre os países que mais fazem cesarianas no mundo. Considerando os partos realizados nos setores público e privado, cerca de 55% são cirúrgicos, bem acima do recomendado pela OMS (de 10% a 15% dos partos).

Quando não tem indicação médica, o parto cirúrgico gera riscos desnecessários à mãe e ao bebê, podendo aumentar em 120 vezes a probabilidade de problemas respiratórios para o recém-nascido e triplicar o risco de morte da mãe. No Brasil, cerca de 25% dos óbitos neonatais e 16% dos óbitos infantis estão relacionados à prematuridade, uma das consequências da cesárea agendada antes do tempo ideal para o nascimento.

No intuito de colaborar para a mudança desse cenário, o Einstein lidera, desde 2015, com outras instituições, o projeto Parto Adequado. A iniciativa começou com a participação de 35 hospitais e 19 operadoras de saúde.

Hoje conta com 114 hospitais, dos quais 25 prestam exclusivamente atendimento público, e 65 operadoras de saúde. Os hospitais envolvidos se comprometem a participar de capacitações e a rever suas práticas de atenção a gestantes e bebês.

Na primeira fase do programa, que foi até novembro de 2016, cerca de 10 mil cesáreas desnecessárias foram evitadas. Os partos vaginais tiveram aumento de 40% (de 21% para 37%) e a admissão nas UTIs neonatais caiu de 86 para 69 a cada mil nascidos vivos.

Na segunda fase do programa, que está em andamento, foram evitadas até dezembro de 2018 cerca de 5,2 mil cesarianas desnecessárias. O número de partos vaginais aumentou em média 11% nos 114 hospitais participantes. O objetivo é que hospitais novos alcancem, em 2019, 40% de partos vaginais, e hospitais da primeira fase cheguem a 65%.

A abordagem integral do programa, que contempla questões culturais, de infraestrutura e de reorganização da assistência às gestantes está sendo analisada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para ser replicada em outros países. Uma pesquisa independente, realizada com 12 hospitais participantes, pela Fiocruz, seis meses após o encerramento da primeira fase, indicou que os resultados do programa são sustentáveis.



AÇÕES DESENVOLVIDAS

216 horas
DE TREINAMENTO
NO CENTRO
DE SIMULAÇÃO
REALÍSTICA

240 horas
DE TREINAMENTO
PRESENCIAL

480 profissionais
de saúde
CAPACITADOS NA FASE 1
(PÚBLICOS E PRIVADOS)
E **250** CAPACITADOS NA
FASE 2 (PÚBLICOS)

25
hospitais
DO SUS

89
hospitais
PRIVADOS

RESULTADOS ALCANÇADOS

11%
de aumento,
EM MÉDIA, NO
NÚMERO DE
partos vaginais
NOS **127**
hospitais

CERCA DE
15.000
cesáreas
EVITADAS



Redução de
20%
(DE 86 PARA
69 POR 1.000
NASCIDOS
VIVOS) NA
taxa de
internação
EM UTI
NEONATAL DE
BEBÊS ACIMA
DE 2,5 KG

Segurança do paciente

O projeto Saúde em Nossas Mãos – Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil, desenvolvido com o Ministério da Saúde, lançado em dezembro de 2017, visa reduzir Infecções Relacionadas à Assistência em Saúde (IRAS) no sistema público. Nos primeiros doze meses, reduziu em 32% os casos de IRAS nos 119 hospitais participantes. Isso significa que a meta de 30% estipulada para os 18 primeiros meses de projeto, que termina em junho de 2019, já foi superada.

Foram constatadas quedas nos três tipos de infecção hospitalar que são foco do programa: 37% nos casos de infecção do trato urinário associada a cateter vesical de demora (ITU-AC); 26% nas infecções em corrente sanguínea associada a cateter venoso central (IPCSL); e 19% em pneumonia associada a ventilação mecânica (PAV).

Até 2020, o projeto visa diminuir as taxas de infecção hospitalar nos hospitais públicos em 50%.

Se for bem-sucedida, a medida possibilitará uma economia de até R\$ 1,2 bilhão nos gastos de internação, considerando o tempo de permanência do paciente nos leitos e a utilização de insumos hospitalares, incluindo antibióticos. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) revelam que as IRAS são os eventos adversos que mais matam nos serviços de saúde em todo o mundo.

Diversos hospitais participam da iniciativa com ações de apoio às instituições públicas. O Einstein coordena o projeto no âmbito nacional, garantindo a provisão de recursos, a tomada de decisões e a comunicação eficaz com as estruturas de governança envolvidas na iniciativa. Além disso, é responsável por orientar 24 dos hospitais na implantação das medidas para redução das infecções por meio de sessões de aprendizagem e *coaching* em ciência da melhoria.



AÇÕES DESENVOLVIDAS

119 hospitais
PÚBLICOS PARTICIPANTES

85 horas
DE TREINAMENTO

1.428 horas de visitas
AOS HOSPITAIS e *coaching*
EM CIÊNCIA DA MELHORIA

700
profissionais
CAPACITADOS

RESULTADOS ALCANÇADOS EM 12 MESES

Redução de 32%
NAS OCORRÊNCIAS DE
INFEÇÃO RELACIONADA
À ASSISTÊNCIA

Redução da mortalidade materna

No Hospital Agamenon Magalhães (HAM), que integra a rede pública de saúde em Recife, o Einstein liderou o projeto Redução de Mortalidade Materna, em parceria com a iniciativa global Merck Para Mães, da farmacêutica Merck Sharp & Dohme (MSD). O projeto Redução de Mortalidade Materna foi realizado de 2016 a 2018 e, em um ano de trabalho, possibilitou reduzir em 54,2% a taxa de mortalidade materna das pacientes atendidas no hospital.

A maternidade, que é referência no estado de Pernambuco, tinha como principais desafios reconhecer o risco existente para as mães, melhorar o tratamento oferecido e o encaminhamento precoce, além de adequar o pré-natal para que os períodos de gestação, parto e pós-parto fossem assistidos de maneira segura.

Foram realizadas cerca de 40 ações de melhoria, como mapeamento de processos, implantação de protocolos assistenciais para as principais condições

ameaçadoras à vida das gestantes, entre eles o de sepse, de prevenção de tromboembolismo venoso e de hipertensão, reestruturação de comitês e definição de indicadores de monitoramento, incluindo o de desfecho de casos.

Ao todo, 305 profissionais de assistência do HAM passaram por treinamentos, utilizando o Centro de Simulação Realística do Einstein. A capacitação incluiu a identificação dos casos mais graves e com risco de morte para as gestantes e a condução do parto seguro e sem consequências negativas também para os bebês.

A repercussão do projeto foi extremamente positiva, o que fez com que as boas práticas, como o diagnóstico precoce de vulnerabilidade e o acionamento de medidas que evitam a ocorrência de morte materna, fossem estendidas para mais hospitais públicos. A capacitação de profissionais na atenção ao pré-natal também foi ampliada para outras quatro regiões de saúde da rede estadual de Pernambuco.



AÇÕES DESENVOLVIDAS

- **67** AÇÕES DE MELHORIA IDENTIFICADAS, **40** IMPLANTADAS - **100%** DAS AÇÕES CONSIDERADAS PRIORITÁRIAS FORAM CONCLUÍDAS
- **90** PROFISSIONAIS DA LIDERANÇA E **215** PROFISSIONAIS DA ASSISTÊNCIA CAPACITADOS
- **24** HORAS DE CAPACITAÇÃO E ATUALIZAÇÃO EM PRÉ-NATAL PARA MAIS DE **200** PROFISSIONAIS

RESULTADOS ALCANÇADOS

DE MAIO DE 2017 A ABRIL DE 2018:

- **54,2%** DE REDUÇÃO DA TAXA DE MORTALIDADE MATERNA
- AUMENTO DE 17,6 PARA **40,2** DIAS DO INTERVALO ENTRE ÓBITOS
- O INTERVALO ENTRE ÓBITOS POR CONDIÇÕES AMEAÇADORAS À VIDA, COMO HEMORRAGIAS, HIPERTENSÃO E INFECÇÕES, AUMENTOU DE 22,5 PARA **58,2 dias**

Ao fim da etapa de consolidação, em 31 de dezembro de 2018, o HAM completou 228 dias sem óbitos maternos.



MODELO EM GESTÃO HOSPITALAR

A experiência do Einstein em gestão hospitalar ganhou novo alcance em 2018. Depois da experiência com a implantação de dois hospitais públicos municipais (Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho e M’Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch), na capital paulista, a Sociedade apoiará a gestão do Hospital Órion, em construção em Goiânia (GO). A iniciativa permitirá ao Einstein disseminar seus valores de qualidade, eficiência operacional e segurança do paciente também no Centro-Oeste.

Com foco no atendimento de casos de alta complexidade, o novo hospital será o centro de um complexo imobiliário com hotel, *shopping center*, *business center*, consultórios e clínicas. O Einstein prestou consultoria ao Órion desde as etapas iniciais do projeto. O hospital terá 32.500 metros quadrados e a capacidade total de 220 leitos (inicialmente serão instalados 100), 40 para tratamento intensivo, além de um moderno centro cirúrgico com 11 salas e um avançado centro de medicina diagnóstica.

A participação do Einstein no apoio à gestão de operações de provedores de saúde do setor privado, como já acontece na esfera pública, reforça seu compromisso com a sociedade e com a qualidade e segurança dos pacientes. O modelo de gestão é o mesmo nos dois setores. O acordo estabelecido com o Hospital Órion possibilitará a transferência

contínua de conhecimento e tecnologias aplicados e utilizados pelo Einstein.

Nos primeiros quatro anos de funcionamento, o Hospital Órion deve gerar mais de 800 novos postos de trabalho, considerando a equipe clínica e as áreas assistenciais e administrativa. A inauguração das instalações está marcada para outubro de 2019 e as novas contratações começarão no primeiro semestre. Uma vez em plena operação, estima-se que até 1.600 médicos e profissionais de saúde de mais de 30 especialidades respondam pelo atendimento no complexo hospitalar.

A decisão de construir um complexo médico hospitalar na capital goiana surgiu a partir de estudos de conjuntura do mercado, realizados pelo grupo empreendedor do projeto (Órion Business & Health Complex), que avaliou modelos de empreendimentos semelhantes em outros países. Durante o processo de consultoria prestado ao parceiro pelo Einstein, uma pesquisa sobre o panorama da saúde em Goiânia confirmou a demanda, justificando o investimento. Os dados, obtidos no Ministério da Saúde (DataSUS), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e na Agência Nacional de Saúde (ANS), demonstraram que Goiânia tem capacidade de atrair pessoas de outros estados, que buscam na cidade diversos serviços de saúde, principalmente os de maior especialização médica.

SEGURANÇA DO PACIENTE

O Einstein trabalha para se tornar uma Organização de Alta Confiabilidade (HRO, na sigla em inglês para *High Reliability Organization*), termo utilizado para indicar modelos ideais de gestão de risco em setores que operam em campos complexos, nos quais um erro pode ter grandes consequências. Recentemente, começou a ser adotado no setor de saúde, no qual, segundo o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), a confiabilidade é definida como uma operação sem falhas ao longo do tempo. Esse objetivo reforça o compromisso permanente do Einstein com a segurança de pacientes, colaboradores e de proteção do ambiente, e tem orientado novos processos de melhoria.

Em 2018, a Instituição adotou um novo plano diretor plurianual na área de segurança. Entre as ações de impacto, iniciadas em 2016 e 2017 e reforçadas em 2018, duas se destacam.

A primeira é o chamado *Safety Huddle*, encontro diário que reúne as principais lideranças das áreas assistenciais e de apoio para discutir as questões de segurança do paciente, colaborador e meio ambiente que preocupam ou exigem respostas imediatas. O objetivo é antecipar problemas, fazer as correções necessárias e aumentar o nível de consciência e vigilância nos vários ambientes de circulação e

atendimento de pacientes. Os *Safety Huddles* também ajudam o Einstein a fortalecer uma cultura de segurança, desenvolver a consciência situacional e estabelecer planos de ação para correção de riscos. Como promovem o compartilhamento de informações, favorecem também a integração entre as áreas com o objetivo de reduzir danos e agilizar decisões. Os encontros são breves e envolvem profissionais das áreas Médica, Administrativa e de Suprimentos, Enfermagem, Nutrição, Fisioterapia, Farmácia, Segurança Patrimonial e Tecnologia da Informação.

Outra ação de impacto no ano foi a ampliação da formação em Segurança do Paciente para viabilizar a composição de tríades, equipes que reúnem médicos, enfermeiros e fisioterapeutas certificados no Einstein em conceitos e práticas internacionais de segurança do paciente para atuarem nas unidades e serviços como líderes locais de segurança. As tríades identificam riscos e oportunidades de melhoria, definem ações para reduzir efeitos adversos aos pacientes e ajudam a elevar o nível de segurança em toda a Organização. Além disso, também abordam questões relacionadas à qualidade do atendimento, auxiliam na análise de eventos adversos e *near miss* (quase erro) e acompanham um conjunto de indicadores para identificar necessidades e prioridades de ação.

AS MELHORES PRÁTICAS

O Einstein colabora para disseminar e consolidar as boas práticas de gestão da qualidade e da segurança em saúde em instituições privadas e públicas.

Em parceria com o *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), realiza anualmente o Fórum Latino-Americano de Qualidade e Segurança na Saúde. A quarta edição ocorreu em Cartagena, na Colômbia, e reuniu 1,1 mil participantes de 12 países (Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Equador, Estados Unidos, México, Panamá, Peru e República Dominicana). A programação cobriu trilhas temáticas focadas em Experiência do Paciente, Liderança, Segurança do Paciente e Ciência da Melhoria.

Na mesma linha de atuação, destaca-se também a realização de seis eventos em 2018 em parceria com a publicação *AméricaEconomía*, com foco em experiência do paciente, gestão e modelo de governança *Triple Aim*. A iniciativa possibilitou levar informação de qualidade a profissionais no Chile, Colômbia, México, Panamá e Peru.



Diretrizes e referências

O Sistema de Segurança do Paciente inclui a gestão proativa dos riscos, o monitoramento e análise de indicadores de desempenho e aplicação de ações corretivas e na melhoria contínua.

Além dos conhecimentos e diretrizes internas do Einstein, o sistema também se orienta por referências externas, recomendações e boas práticas, como: *Institute for Healthcare Improvement (IHI)*, *National Patient Safety Foundation*, *Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ)* e *Centers for Disease Control and Prevention (CDC)*, dos Estados Unidos; Sistema Nacional de Saúde da Inglaterra (NHS, na sigla em inglês para *National Health Service*); *Joint Commission International (JCI)*; norma ISO 31000; Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).



SEGURANÇA DO PACIENTE

Unidade Morumbi e área de Medicina Diagnóstica

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Parto Adequado - Taxa de parto vaginal - gestantes Robson I à IV ¹	42,9%	42,0%	44,0%	2,0 p.p
Densidade de incidência de infecção de corrente sanguínea associada ao cateter venoso central ²	0,50	0,44	0,47	6,8%
Densidade de incidência de pneumonia associada a ventilação mecânica ³	0,67	1,96	0,00	-100,0%
Densidade de incidência de infecção do trato urinário associada a sonda vesical de demora ⁴	1,00	0,14	0,37	164,3%
Taxa de infecção do sítio cirúrgico em cirurgia limpa ⁵	0,2%	0,2%	0,1%	-0,1 p.p
Taxa de lesão por pressão - estágio 2 ou acima ⁶	3,36%	1,49%	1,97%	0,5 p.p
Taxa de queda com dano moderado e grave - pacientes externos ⁷	0,58	0,32	0,00	-100,0%
Média de dias entre eventos catastróficos ⁸	17,38	61,00	122,00	100,0%
Média de dias entre eventos de broncoaspiração com dano moderado e grave ⁹	ND	ND	30,0	-
Taxa de readmissão em até 30 dias ¹⁰	9,0%	8,0%	8,0%	0,0 p.p
Taxa de erro de diagnóstico de sepse e choque séptico - Unidades de Pronto Atendimento (UPA) ¹¹	6,0%	5,0%	6,0%	1,0 p.p
Adesão ao protocolo de tromboembolismo venoso ¹²	81,1%	85,0%	83,0%	-2,0 p.p
Adesão ao <i>Time Out</i> perfeito ¹³	83,9%	66,0%	57,6%	-9 p.p

¹ Número de parto vaginal em gestações Robson 1 a 4/número total de gestações Robson 1 a 4 *100.

² Número total de infecções/número total de passagens de catéteres *1.000.

³ Número total de pneumonias/número total de pacientes em ventilação *1.000.

⁴ Número total de infecções/número total de passagens de sondas *1.000.

⁵ Número total de infecções/número total de cirurgias limpas *100.

⁶ Número total de pacientes com lesão por pressão estágio 2 ou acima adquirida no hospital no dia da auditoria de prevalência/número total de pacientes auditados no dia da pesquisa de prevalência *100.

⁷ Número de quedas com dano grave e moderado nos MDAs/número de passagens *100.000.

⁸ Número de eventos catastróficos de pacientes internados e externos (últimos 12 meses)/número de dias no período de 1 ano.

⁹ Número de eventos de broncoaspiração com dano moderado para cima de pacientes internados e externos (últimos 12 meses)/número de dias no período de 1 ano.

¹⁰ Número de pacientes que reinternaram em 30 dias (excluindo Oncologia e Hematologia)/número total de saídas (excluindo Oncologia e Hematologia) *100. Saída 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.

¹¹ Número de atraso/erro diagnóstico sepse e choque séptico em pacientes das UPAs/número total de saídas de pacientes que iniciaram disfunção orgânica nas UPAs *100. Saída 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.

¹² Número total de pacientes com profilaxia correta para TEV/número total de pacientes auditados (auditoria trimestral) *100.

¹³ Número total de adesão correta ao *Time Out* (antes da indução anestésica + antes da incisão cirúrgica)/número total de auditorias realizadas (auditoria diária) *100.

ND: dado não disponível.

SEGURANÇA DO PACIENTE

Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Parto Adequado - Taxa de parto vaginal – gestantes Robson I à IV ¹	ND	ND	82,7%	-
Taxa de erro de medicação – consequência D em diante ²	ND	ND	1,55	-
Densidade de incidência de infecção de corrente sanguínea associada ao cateter venoso central ³	1,94	2,22	2,75	23,9%
Densidade de incidência de pneumonia associada a ventilação mecânica ⁴	0,17	0,67	1,86	177,6%
Densidade de incidência de infecção do trato urinário associada a sonda vesical de demora ⁵	1,66	1,73	1,14	-34,1%
Taxa de mortalidade – choque séptico e sepse grave ⁷	ND	ND	17,6%	-
Taxa de lesão por pressão – estágio 2 ou acima ⁸	4,44	3,14	3,61	15,0%
Taxa de queda com dano moderado e grave ⁹	0,03	0,06	0,04	-33,3%
Média móvel de dias entre eventos catastróficos ¹⁰	30	41	24	-41,5%
<i>Never events</i> ¹¹	ND	ND	8	-

SEGURANÇA DO PACIENTE

Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Parto Adequado - Taxa de parto vaginal – gestantes Robson I à IV ¹	ND	82,0%	83,0%	1,2%
Taxa de erro de medicação – consequência D em diante ²	7,92	6,42	1,27	-80,2%
Densidade de incidência de infecção de corrente sanguínea associada ao cateter venoso central ³	1,44	2,70	1,85	-31,5%
Densidade de incidência de pneumonia associada a ventilação mecânica ⁴	0,72	0,62	0,44	-29,0%
Densidade de incidência de infecção do trato urinário associada a sonda vesical de demora ⁵	2,72	1,02	0,51	-50,0%
Taxa de infecção do sítio cirúrgico em parto cesárea ⁶	1,59%	1,31%	0,50%	-61,8%
Taxa de mortalidade – choque séptico e sepse grave ⁷	20,9%	15,8%	9,8%	-37,9%
Taxa de lesão por pressão – estágio 2 ou acima ⁸	3,71	3,23	1,73	-46,4%
Taxa de queda com dano moderado e grave ⁹	0,08	0,04	0,10	175,0%
Média móvel de dias entre eventos catastróficos ¹⁰	61	61	52	-14,8%
<i>Never events</i> ¹¹	ND	ND	1	-

¹ Número de parto vaginal em gestações Robson 1 a 4/número total de gestações Robson 1 a 4 *100.

² Número de erros de medicação com consequência D em diante/paciente dia *10.000).

³ Número total de infecções/número total de passagens de cateteres *1.000.

⁴ Número total de pneumonias/número de pacientes em ventilação *1.000

⁵ Número total de infecções/número total de passagens de sondas *1.000.

⁶ Número total de infecções em parto cesárea/número total de parto cesárea *100

⁷ Número de óbitos por sepse grave + choque séptico/número de pacientes com sepse *100.

⁸ Número total de pacientes com lesão por pressão estágio 2 ou acima adquirida no hospital no dia da auditoria de prevalência/número total de pacientes auditados no dia da pesquisa de prevalência *100.

⁹ Número de quedas com dano grave e moderado/total de passagens no mês * 1.000.

¹⁰ Número de eventos catastróficos de pacientes internados e externos (últimos 12 meses)/número de dias no período de 1 ano.

¹¹ Total de *never events* acumulado ano.

ND: dado não disponível.

ENGAJAMENTO DO CORPO CLÍNICO

Os cerca de 9,4 mil médicos que integram o corpo clínico do Einstein são parceiros fundamentais e contam com canais de diálogo e engajamento específicos. Com o intuito de estreitar o relacionamento com esse público, o Einstein revisou em 2018 o Programa de Relacionamento Médico, que integra diversos elementos, como os Consultórios Médicos, Cadastro Médico, Relacionamento com Corpo Clínico, pesquisas de percepção e Programa de Segmentação e *Feedback* e os Grupos Médicos Assistenciais (GMAs), que reúnem médicos e integrantes da equipe multidisciplinar de assistência à saúde e consistem em fóruns de discussão e construção conjunta de conhecimento.

Por meio dos GMAs, o Einstein fortalece o engajamento dos profissionais nos processos de melhoria. Em 2018, os 27 GMAs ganharam uma nova ferramenta para estimular o trabalho colaborativo: *Workplace*,

ferramenta digital disponibilizada pelo *Facebook*. Dentre as vantagens desse recurso, estão a quebra de barreiras geográficas por meio da participação *online* e a continuidade das discussões e trocas de ideias sobre os projetos após o término das reuniões. Além disso, todos os fóruns ficam arquivados num banco de dados virtual para consultas.

Dentro do Programa de Segmentação e *Feedback*, os médicos 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. Desde 2018, a avaliação é realizada exclusivamente por médicos e enfermeiros ligados à prática médica, com o intuito de trazer mais conhecimento especializado para os processos. O sistema é utilizado para, de forma meritocrática, segmentar os médicos em diferentes categorias.



APLICATIVO

Em 2018, o aplicativo Einstein Médicos passou por uma reformulação com foco na usabilidade e ganhou algumas novas funcionalidades, como um sistema de comunicação por mensagem direta entre a Diretoria Clínica e os profissionais. O aplicativo está integrado à plataforma *Cerner Millennium* e possibilita aos médicos:

- Acesso às principais informações do paciente;
- Alertas de segurança e acionamento rápido em caso de riscos ou eventos adversos; e
- Conexão com o médico responsável para comunicar achados críticos em exames.

PERCEPÇÃO DO CORPO CLÍNICO

	SATISFAÇÃO ¹		RECOMENDAÇÃO ²	
	2017	2018	2017	2018
Internação	96,0%	94,0%	97,0%	94,0%
Medicina diagnóstica	96,0%	96,0%	97,0%	93,0%
Consultórios médicos	94,0%	93,0%	-	-

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" recomendariam o Einstein para outros médicos.



EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

O relacionamento com pacientes é um tema fundamental e algumas ações estruturais buscam fortalecer permanentemente esse vínculo. Em 2018, a criação do Conselho Consultivo de Oncologia abriu caminho para a construção de um espaço para debater e encaminhar demandas de pacientes e profissionais do hospital.

Esse é o quinto conselho consultivo que envolve a participação de pacientes – os outros são Pacientes Internos e Externos; Idosos; Pediatria; e Segurança do Paciente. A proposta desses espaços é construir de maneira conjunta, a partir do ponto de vista do paciente, melhorias nos processos e ampliar as ações adotadas nos temas de atuação dos conselhos. As reuniões ocorrem a cada dois meses e os assuntos são definidos nos encontros anteriores. Entre as ações conjuntas adotadas em 2018, estão a produção de conteúdos de orientação para a população idosa, novas ferramentas de educação de pacientes e a criação de um impresso com orientações sobre a alta hospitalar.

Para fazer parte dos conselhos, o paciente não pode ter vínculos contratuais com o Einstein e

deve observar os regimentos de cada órgão. A participação é voluntária e o participante pode desistir no momento em que desejar. As escolhas dos membros são feitas pelos profissionais do Einstein, e a partir de inscrição no *site* institucional. Em 2018, os convites foram feitos também pelo *Facebook* e em uma semana mais de 100 pessoas manifestaram interesse em participar. Atualmente, os cinco conselhos reúnem 60 pessoas, entre pacientes e profissionais do Einstein.

Pesquisas de satisfação

Em 2018, além da pesquisa anual de satisfação dos pacientes, o Einstein passou a realizar também a pesquisa pós-atendimento, que utiliza a metodologia *Net Promoter Score* (NSP). De três a cinco dias após a saída, o paciente recebe o questionário por *e-mail* e tem prazo de 30 dias para responder. Esse formato teve boa adesão e permite que os pacientes deem um retorno praticamente imediato à sua experiência no Einstein, o que contribui com informações valiosas para a melhoria rápida dos diversos itens analisados.

OS PACIENTES ESTÃO REPRESENTADOS EM CINCO CONSELHOS CONSULTIVOS: ONCOLOGIA, PACIENTES INTERNOS E EXTERNOS; IDOSOS; PEDIATRIA; E SEGURANÇA DO PACIENTE. ESSES FÓRUMS FAVORECEM O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS A PARTIR DO PONTO DE VISTA DO PACIENTE.

NET PROMOTER SCORE (NPS)¹ PÓS-ATENDIMENTO

	2018
Medicina diagnóstica	86,1
Internação	85,5
Pronto atendimento	66,1
Consultórios médicos	81,8
Check-up	74,2

¹ Escala de -100 a +100.

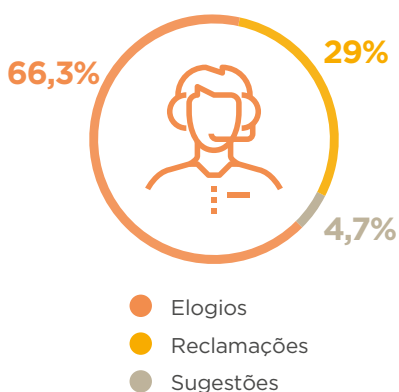
PESQUISA ANUAL DE SATISFAÇÃO DOS PACIENTES

	SATISFAÇÃO ¹		RECOMENDAÇÃO ²	
	2017	2018	2017	2018
Pronto atendimento	86,9%	84,3%	NP	NP
Internação	90,7%	91,0%	NP	NP
Medicina diagnóstica	94,0%	94,0%	95,7%	95,2%
Consultórios médicos	92,9%	93,2%	NP	NP
Check-up	91,2%	95,2%	92,9%	90,0%
Oncologia	98,8%	94,7%	NP	NP
Neurologia	98,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

² Pacientes que responderam "definitivamente sim" ou "provavelmente sim" à pergunta "Você recomendaria os serviços do Einstein para outras pessoas?" ou, no caso da pesquisa sobre *check-up*, à pergunta "Você recomendaria que a empresa onde trabalha continuasse a oferecer o *check-up* do Einstein aos executivos?". NP: informação não pesquisada.

MANIFESTAÇÕES NO SAC (2018)



MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS/TOTAL DE PASSAGENS DE PACIENTES¹

	2015		2016		2017		2018		Δ 2018/2017	DIFERENÇA 2018/2017
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%		
Elogios	10.146	1,0%	15.266	1,4%	13.679	1,3%	12.548	1,2%	-10,6%	-0,1 p.p.
Reclamações	4.943	0,5%	4.579	0,4%	5.167	0,5%	5.496	0,5%	4,8%	0,0 p.p.
Sugestões	882	0,1%	818	0,1%	887	0,1%	887	0,1%	18,5%	0,0 p.p.

¹ Cada passagem representa um atendimento completo a um paciente.

MEDICINA DIAGNÓSTICA



Na área de medicina diagnóstica, o Einstein investe permanentemente para aperfeiçoar os serviços prestados. O Núcleo Técnico Operacional (NTO) concentra a maioria dos exames de análises clínicas da rede ambulatorial do Einstein e de outras instituições.

Localizado no km 17 da Rodovia Raposo Tavares (SP), o NTO recebeu um investimento de cerca de R\$ 50 milhões e abriga novos equipamentos, instrumentos e metodologias que permitirão maior agilidade nos processos, redução de custos e aumento do portfólio de exames. Um dos grandes diferenciais é a esteira de automação, que reúne, em uma mesma estrutura, equipamentos capazes de realizar exames de bioquímica, imunologia, hematologia e biologia molecular. Trata-se da primeira experiência mundial de integração de equipamentos de diferentes fabricantes, como Roche, Abbott, ThermoFisher, Tosoh e Werfen, em uma só esteira.

De início, serão 20 analisadores integrados, podendo chegar a 29, caso a demanda por exames laboratoriais aumente.

Laboratório de genômica

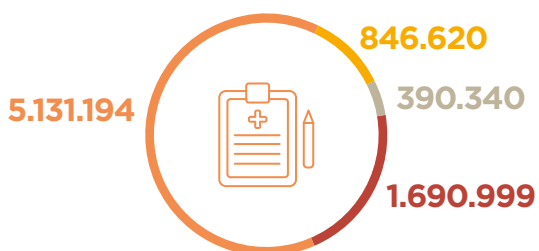
O Einstein também oferece um amplo portfólio de exames de sequenciamento genético em seu laboratório de genômica, com padrão de qualidade comparável ao de centros internacionais de referência. Os testes de genômica têm sido aplicados sobretudo nas áreas de Oncologia, Hematologia, Cardiologia, Neurologia e doenças hereditárias, e possuem potencial para revolucionar a medicina atual com a predição de risco de doenças e o direcionamento de tratamentos individualizados com base no *background* genético de cada pessoa.

O Einstein realiza, por exemplo, o sequenciamento de Exoma completo, que mapeia todos os genes do paciente e permite identificar a presença ou não de genes ligados a determinadas doenças. Além de possibilitar ações preventivas, a genômica também é aplicada para orientar tratamentos. É o caso dos testes que analisam a genética de tumores e ajudam na tomada de decisão sobre o melhor



EXAMES PROCESSADOS (2018)

Total: 8.059.153



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

tratamento e a droga específica a ser utilizada, ou de testes de farmacogenética que, a partir da análise dos genes da pessoa, fornecem informação valiosa para a equipe médica sobre os riscos de efeitos colaterais e auxiliam na definição do tipo e dose do medicamento.

Em parceria com *startup* GnTech, de Florianópolis (SC), especializada em farmacogenética, a Instituição desenvolve novas tecnologias e pesquisa na área de farmacogenômica de drogas psiquiátricas. A GnTech é uma das empresas incubadas na Eretz.bio, a incubadora de *startups* do Einstein (*leia mais na página 54*).

Com a Neoprospecta, também incubada na Eretz.bio, o Einstein mantém uma parceria que visa acelerar o desenvolvimento de ferramentas que utilizam tecnologias de ponta para o controle de Infecções Relacionadas à Assistência em Saúde (IRAS) e que hoje já são aplicadas à rotina de instituições de saúde, como hospitais e clínicas, bem como ampliar o uso dessas tecnologias na prática clínica. A empresa tem conhecimento consolidado em bioinformática e desenvolve tecnologias para identificar e analisar microrganismos e mecanismos de resistência microbiana aos antimicrobianos. Com a parceria, a *startup* passa a contar com todo o *know-how* e apoio

MEDICINA PERSONALIZADA

Com o objetivo de ampliar o acesso a ferramentas de ponta e que permitam a prevenção, diagnósticos e tratamentos mais precisos, o Einstein inaugurou em 2018 o primeiro Centro de Medicina Personalizada em um hospital na América Latina. Essa evolução combina o centro de aconselhamento genético do Einstein, a Genomika Einstein e áreas clínicas do Hospital.

Formado por um laboratório genético de ponta, um grupo de geneticistas altamente capacitados e uma área de bioinformática e TI responsável pela análise de dados, o Centro é capaz de fornecer suporte para diferentes especialidades clínicas, como doenças raras, neurologia e oncologia. Entre os exames oferecidos estão ferramentas para detecção de origem de malformações congênitas, diagnóstico de doenças raras, indicação de medicamentos para o tratamento oncológico e detecção de risco hereditário de câncer.

técnico da comunidade médica do Einstein para aperfeiçoar sua tecnologia e ajudar no direcionamento de novas abordagens e suas aplicações.

O laboratório utiliza a plataforma Varstartion, um *software* criado pelo Einstein, para realizar análises customizadas de sequenciamento genético. A plataforma é *online* e atende diversas universidades e organizações de diferentes partes do mundo (*para saber mais, consulte a página 54*).

Pioneirismo

Por meio da Genomika Einstein, o Einstein é o primeiro hospital do País a disponibilizar o método que analisa a quantidade de material genético dentro de embriões gerados por fertilização *in vitro*. O teste PGT-A permite identificar os embriões com o número correto de cromossomos - 46 - para possibilitar a escolha embrionária com a melhor chance de ser implantado com sucesso e levar a uma gravidez bem-sucedida, reduzindo o estresse das tentativas repetidas. A informação também representa uma importante ferramenta de auxílio para casais que estão expostos a um risco aumentado de anomalias cromossômicas no feto.

ONCOLOGIA

O modelo integrado de atendimento é um importante diferencial do Centro de Oncologia e Hematologia do Einstein. A sinergia e a complementariedade entre as diferentes subespecialidades – cirurgia oncológica, oncologias clínicas, pediátrica, geriátrica e odontológica, radioterapia, nutrologia, nutrição, reabilitação, fisioterapia, psicologia, psiquiatria, medicina integrativa e cuidados paliativos – asseguram agilidade e eficiência, além de cobrir do diagnóstico até o pós-tratamento.

Em 2018, o modelo foi aperfeiçoado com o lançamento do programa *Survivorship*, uma iniciativa pioneira na América Latina focada no bem-estar do paciente após o tratamento bem-sucedido. A proposta é apoiar a transição da condição de “doente” para o novo patamar

de “vida normal” que se estabelece após uma batalha contra o câncer.

O programa envolve uma equipe de profissionais das áreas de terapia corporal e *coaching* em saúde, medicina integrativa, nutrição e psicologia, além de uma enfermeira responsável por fazer a “navegação” nas diversas etapas de atendimento. O atendimento segue um plano individual de cuidados e aborda desde aspectos orgânicos, como o desenvolvimento de doenças associadas à toxicidade de alguns quimioterápicos ou alterações de peso, por exemplo, até questões comportamentais, como baixa autoestima ou dificuldade de se relacionar com o parceiro em razão de alterações no corpo depois do procedimento oncológico.





Rede Einstein de Oncologia e Hematologia

A iniciativa que começou com um acordo técnico científico evoluiu para uma associação que promove a troca de protocolos, desenvolvimento de processos e de pessoas, ações que beneficiam os pacientes, além de produção científica em conjunto. Cinco clínicas e hospitais já integram a Rede Einstein de Oncologia e Hematologia, que pretende disseminar a qualidade do Einstein para todas as regiões do Brasil por meio da associação com instituições de saúde locais de excelência. Os integrantes da rede estão localizados nos estados da Bahia, Pará, Paraná e Sergipe, além do Distrito Federal.

PARCERIA INTERNACIONAL

O Einstein mantém um contrato de prestação de serviço de consultoria e educação que inclui o direito de uso de marca com o *MD Anderson Cancer Center*, instituição de referência mundial em oncologia. A parceria favorece a troca de conhecimento e impulsiona melhores desfechos clínicos. Os profissionais do Einstein têm acesso ao banco de dados e outras fontes do *MD Anderson* para pesquisa e compartilhamento de conteúdo científico.

MODELO INTEGRADO DE ATENDIMENTO

- Cirurgia oncológica
- Oncologia: clínica, pediátrica, geriátrica e odontológica
- Radioterapia
- Nutrologia
- Nutrição
- Reabilitação
- Fisioterapia
- Psicologia
- Psiquiatria
- Medicina integrativa
- Cuidados paliativos





O EINSTEIN DESENVOLVE ATIVIDADES DE ENSINO NA ÁREA DE SAÚDE NAS MODALIDADES TÉCNICA, TÉCNICA INTEGRADA AO ENSINO MÉDIO, GRADUAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO, RESIDÊNCIA, MBA, MESTRADO, PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*, TREINAMENTOS INSTITUCIONAIS E PROGRAMAS *IN COMPANY*.

ENSINO

As iniciativas do Einstein na área de educação e formação de profissionais de saúde visam atender às necessidades do setor e incluem disciplinas de gestão e liderança. O portfólio é formado por cursos técnicos, técnicos integrados ao Ensino Médio voltado à saúde, de graduação em Medicina e Enfermagem, técnicos de especialização (pós-graduação *lato sensu*), MBA (*Master in Business Administration*), mestrado, pós-graduação *stricto sensu*, residências médicas e multiprofissionais, além dos de atualização, treinamentos institucionais e programas *in company*. O Einstein mantém unidades de ensino em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba, essa última em uma parceria com a Universidade Positivo, e oferece ensino à distância.

Em 2018, mais de 27 mil alunos participaram dos cursos do Einstein e os eventos científicos contaram com 38 mil pessoas.

Com a tradição de 30 anos da Escola Técnica do Einstein, a serem completados em 2019, foram lançados dois novos cursos técnicos integrados ao Ensino Médio com foco em saúde: Técnico em Administração em Saúde e Técnico em Enfermagem. Cada um deles totaliza 4.200 horas ao longo de três anos de duração.

O projeto pedagógico prevê a formação de jovens profissionais comprometidos com o atendimento humanizado, voltado à qualidade da assistência e à segurança do paciente, aptos a responder às futuras demandas do mercado de saúde – público ou privado.

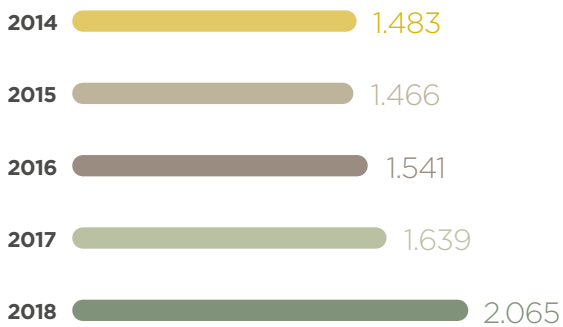
Outro diferencial é a possibilidade de o aluno contar com orientação profissional por meio da disciplina “Gestão de Carreira”, oferecida aos estudantes no primeiro ano do Ensino Médio.

Dos integrantes da primeira turma, 40% terão bolsas de estudo (desconto de até 70%), concedidas com base em critérios econômicos familiares e classificação no processo seletivo. Obrigatórios nos dois cursos, os estágios serão realizados no Einstein e em instituições parceiras.

EDUCAÇÃO PARA SAÚDE

No início de 2019, começará a funcionar um projeto-piloto de educação em saúde destinado a crianças de 6 a 10 anos do ensino Fundamental I da rede municipal, em salas do 1º ano de três escolas, na Delegacia Regional de Ensino Campo Limpo. A ideia é construir uma base curricular para orientar os professores e capacitá-los em temas específicos e atividades educativas, tais como higiene pessoal, alimentação, atividades físicas, saúde mental e cidadania para a saúde. Com foco nos alunos do 5º ano, realiza o projeto Vida em Saúde, que aborda prevenção de gravidez na adolescência, uso de substâncias psicoativas e questões de violência.

UNIDADE PAULISTA - ALUNOS



Estrutura ampliada

A unidade de ensino Paulista, que funciona em novo endereço desde o segundo semestre de 2017, teve sua capacidade totalmente ocupada e exigiu mais um andar para acomodar os alunos. O novo edifício dispõe de modernas instalações, com laboratório, biblioteca e a Academia Einstein de Imagem. Na unidade de Francisco Morato, foram abertas em outubro de 2018 mais oito salas de aula, um laboratório, sala de cirurgia, quatro salas de estudo, lanchonete e espaço de convivência.



FÓRUM DE LÍDERES

A 5ª edição do Fórum de Líderes do Setor da Saúde, promovido pelo Einstein em São Paulo, confirmou a importância do evento como um ambiente único e propício à discussão entre as principais lideranças do sistema nacional de saúde. A iniciativa visa mapear os desafios e analisar o papel das diferentes organizações, na busca das melhores soluções para o segmento, com a troca de experiências que tem como propósito construir um novo modelo de gestão mais eficiente e sustentável. Três temas embasaram as discussões: o acesso à saúde, a sustentabilidade do setor e o papel dos profissionais de saúde num mundo em evolução.



Pesquisas de satisfação

O Einstein monitora periodicamente a percepção dos serviços prestados a usuários, parceiros e alunos. Às pesquisas anuais (*ver tabela*), se somaram, em 2018, pesquisas com ex-alunos da área de mestrado profissional. Foram convidados 43 alunos; destes, 28 responderam. O grau de satisfação foi de 7,8 (escala de 0 a 10) e a pontuação na metodologia *Net Promoter Score* (NPS – escala de 100 negativo a 100 positivo) foi 32. Outros resultados da consulta específica com ex-alunos:

- 37,5% dos consultados vivenciaram mudanças na atividade profissional; 78% deles atribui a mudança ao curso realizado;
- Dois em cada três obtiveram trabalho após a conclusão do curso; todos acreditam que a titulação contribuiu para isso;

- 56% realizou produção científica após a titulação e 78% considera que a pesquisa realizada contribuiu para modificar ou aperfeiçoar sua prática profissional;
- A parcela de profissionais que atuam como docentes aumentou 22 pontos percentuais na comparação entre antes e depois do curso; e
- 84% dos consultados voltariam a estudar no Einstein.

PESQUISA ANUAL DE SATISFAÇÃO DOS ALUNOS¹

	2016 ²	2017	2018
Média de satisfação ³ com o curso	9,3	9,2	9,2
<i>Net Promoter Score</i> (NPS) ⁴	77	79	82

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.

MODALIDADE

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Cursos técnicos	665	688	713	786	10,2%
Graduação em Enfermagem	193	195	246	282	14,6%
Graduação em Medicina ¹	0	100	197	297	50,8%
Cursos de atualização	3.104	2.979	1.924	2.607	35,5%
Cursos de ensino à distância	2.228	3.524	5.710	6.119	7,2%
Treinamentos no Centro de Simulação Realística	9.094	10.351	11.636	12.881	10,7%
Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	3.308	3.667	4.002	4.458	11,4%
Mestrado profissional em Enfermagem	32	38	33	40	21,2%
Total de alunos	18.624	21.542	24.461	27.470	12,3%
Eventos científicos	11.969	12.555	14.532	10.979	-24,4%
Total de alunos e participantes em eventos científicos	30.593	34.097	38.993	38.449	-1,4%

¹ Iniciado em 2016.

QUALIDADE E PRÁTICAS DE ENSINO

Nos cursos de graduação, o Einstein aposta em um método de ensino inovador, que inclui atividades práticas e em grupo, estudos de caso e vivências com a simulação de casos reais. O propósito é promover, desde o primeiro ano da graduação, uma interação mais intensa dos estudantes com a dinâmica de assistência ao paciente. Pela metodologia *Team Based Learning* (TBL) aplicam-se conceitos em *cases*, com pronto retorno dos professores aos alunos, que têm acesso antecipado aos conteúdos (*online*).

No curso de **Medicina**, que completou seu terceiro ano de funcionamento em 2018, o currículo se alinha ao modelo de governança *Triple Aim* e reúne conhecimento técnico e de gestão, visando à formação de lideranças médicas. Em 2018, a estrutura de aprendizagem foi ampliada com a construção de novos espaços no Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que o Einstein opera para o Sistema Único de Saúde (SUS). Foram instaladas duas novas salas de estudos, além de biblioteca, videoteca, espaço de convivência e ambiente para troca de ideias entre professores e alunos, o chamado “campo de estágio”.

Com foco na atuação prática, no decorrer de 30 anos, a graduação em **Enfermagem** tem aprimorado a qualidade de ensino e conquistou o conceito 5 (máximo) no último Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), realizado pelo Ministério da Educação (MEC). O curso prevê 1,2 mil horas de estágio, um terço acima do estabelecido pelo MEC, além de práticas de monitoria e iniciação científica, enriquecendo o processo de aprendizado.

Bem-estar

Os alunos de graduação em Enfermagem e Medicina ganharam uma nova opção de convivência para práticas esportivas e de lazer: o Centro Einstein de Esporte e Bem-Estar (CEEBE), aberto em novembro de 2018. O espaço foi concebido com o objetivo de estimular hábitos para preservar a boa saúde física e mental dos estudantes. O CEEBE tem quase 2,2 mil metros quadrados e conta com quadras poliesportivas, academia e área de confraternização, além de um cronograma de aulas de ioga, meditação e *mindfulness* (atenção plena), ginástica funcional e dança. O local permitirá ainda a preparação de atletas das faculdades aos jogos universitários.



PEDRA FUNDAMENTAL

No fim de 2018, o Einstein lançou a pedra fundamental do novo Centro de Ensino e Pesquisa Albert Einstein - Campus Cecília e Abram Szajman, localizado em terreno próximo à unidade Morumbi. O projeto demonstra o compromisso do Einstein com o objetivo de promover a melhora da saúde no país por meio da geração e difusão de conhecimento.

O Centro tem inauguração prevista para 2021 e abrigará os alunos da Faculdade Israelita de Ciências da Saúde Albert Einstein e pesquisadores do Einstein.





CONSULTORIA

Em 2018, o modelo de consultoria do Einstein foi revisto para um formato mais customizado e com novas soluções para atender às necessidades dos clientes. A nova proposta de valor, focada em qualidade, sustentabilidade, direcionamento de investimentos e inovações para as organizações de saúde, foi colocada em prática em projetos nos setores público e privado de diferentes regiões do Brasil.

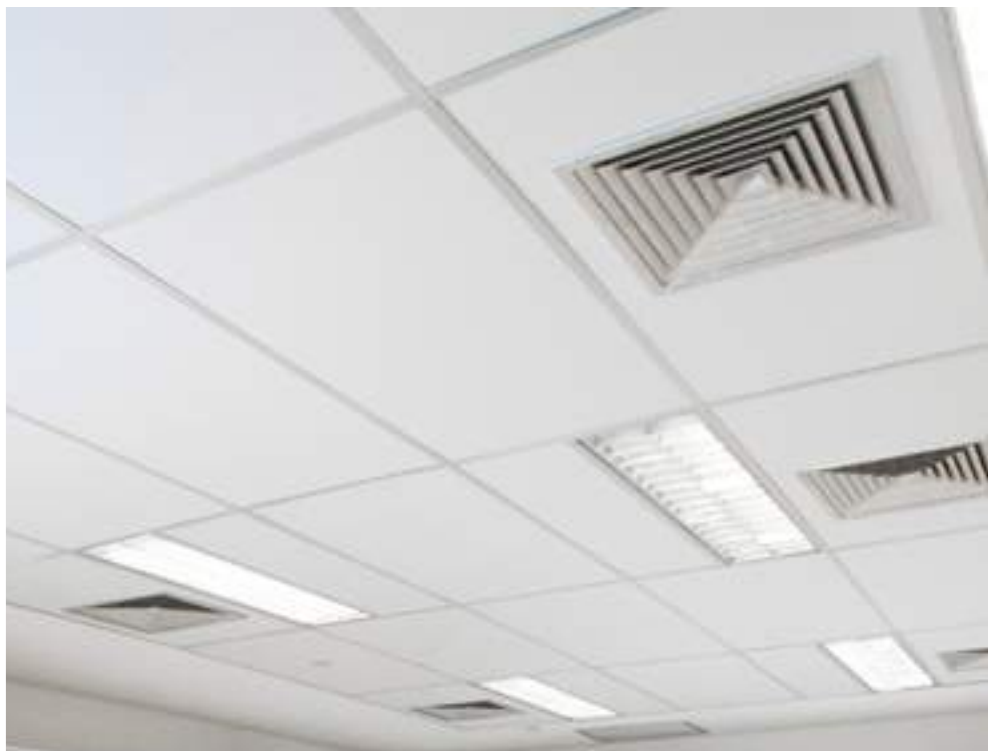
O trabalho de consultoria permite ao Einstein compartilhar experiências exitosas e boas práticas de gestão com as equipes das organizações atendidas, na busca das soluções mais adequadas a cada caso.

Além disso, e alinhado ao propósito de contribuir para transformar a gestão da saúde no Brasil, a consultoria conduz um projeto no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS), com o objetivo de aprimorar os processos de administração quanto a aspectos de planejamento, eficiência operacional, controle econômico-financeiro, qualidade assistencial e segurança do paciente. O cronograma de execução das ações se desenvolverá pelo triênio 2018-2020, e abrange 200 hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS), distribuídos por todo o País.

O Einstein já realizou 150 projetos de consultoria em organizações de saúde com foco em:

- Acreditações e certificações
- Segurança
- Investimentos
- Recursos humanos e gestão de pessoas
- Eficiência operacional
- Produtividade
- Planejamento estratégico e gestão







AS ATIVIDADES
DE PESQUISA
CIENTÍFICA ENVOLVEM
PROFISSIONAIS DE
DIVERSAS ÁREAS
DO EINSTEIN,
PESQUISADORES
CONTRATADOS,
MESTRANDOS,
DOUTORANDOS E
PÓS-DOUTORANDOS.

PESQUISA

O Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa (IIEP) completou 20 anos de atuação em 2018, com resultados importantes em termos de qualidade e quantidade da produção científica. Foram 738 artigos publicados no ano, sendo 492 em periódicos indexados com fator de impacto acima de 1. Em 2018, 298 pesquisadores da Instituição tinham projetos aprovados e em andamento.

O total de citações aos artigos publicados pelo Einstein chegou a 3.008, um aumento de 15% em relação a 2017. A alta média de citações, cerca de três vezes a média nacional, é um diferencial da produção científica do Einstein e um importante indicador da qualidade e relevância dos trabalhos. Segundo dados¹ divulgados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), os trabalhos científicos no Brasil recebem em média 0,8 citações por ano; na produção do Einstein, a média chega a 2,1.

A área de concentração das pesquisas é o envelhecimento e envolve diversas especialidades, como cardiologia, endocrinologia, ginecologia, imunologia e imunogenética, infectologia, hepatologia, ortopedia e reumatologia, nefrologia, neurologia, oftalmologia, oncogenética e oncologia.

Além de ampliar as fronteiras do saber, dar sustentação à medicina baseada em evidência e gerar inovação, o trabalho de pesquisa tem papel fundamental na cultura de melhoria contínua e na busca pela excelência que move o Einstein. Os avanços na geração de conhecimento se constroem por meio de amplo portfólio, que cobre iniciativas de ensino, pesquisa básica, pesquisa experimental, pesquisa clínica, prestação de serviços e interface com projetos de inovação internos e externos.

Os dispêndios realizados no ano alcançaram R\$ 36,5 milhões. Desses, R\$ 33,9 milhões correspondem a investimentos e despesas do Einstein em inovação (Opex e Capex - ver gráfico na página 52) e R\$ 2,6 milhões foram captados externamente (por meio de doações e grants - ver gráfico na página 53).

¹ Fonte: *Research in Brazil*, da Clarivate Analytics - pesquisa encomendada pela CAPES. Refere-se à média de 2011 a 2016.

O COMITÊ DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA DO EINSTEIN ZELA PELA QUALIDADE DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E OS PROCESSOS DE PESQUISA DA SOCIEDADE.

Avaliação externa

De forma periódica e sistemática, o Einstein submete seus esforços na área de pesquisa a avaliações de organismos externos. Dois deles atuaram em 2018.

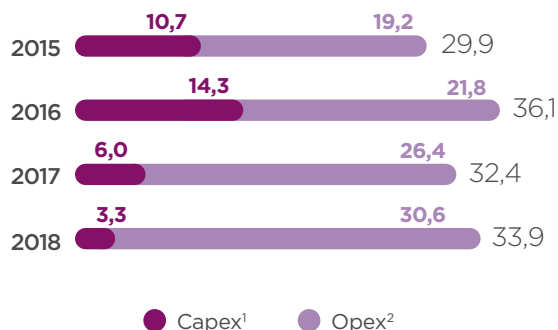
Um deles é o *Scientific Advisory Board* (SAB), grupo de notáveis convidados pelo Einstein para oferecer um olhar estratégico e sugerir caminhos de seu desenvolvimento rumo a suas ambições, em um processo de análise realizado a cada quatro anos. O SAB é formado por seis pesquisadores de renome internacional que atuam nos Estados Unidos, em Israel e em países da Europa e da Ásia; o presidente é o professor Sydney Brenner, ganhador do prêmio Nobel de Fisiologia e Medicina em 2002, falecido em 05/04/2019. Os SAB são uma prática comum em instituições de pesquisa de referência no mundo, mas na América Latina o Einstein foi pioneiro ao adotá-la em 2010.

Com foco na análise individual dos diversos aspectos da carreira científica dos pesquisadores e da sua coerência com a linha de pesquisa da Instituição, o Einstein também conta com um Comitê Avaliador Externo, composto por quatro pesquisadores que são referências nacionais nas áreas de pesquisa experimental, clínica e de tradução. O Comitê atua a cada três anos e oferece orientação tática de curto prazo para aperfeiçoar o corpo de pesquisadores do Einstein.

Ética na ciência

O Einstein foi a primeira instituição de pesquisa na América Latina a criar, em 2016, um Comitê de Integridade Científica. O Comitê é composto por quatro membros que representam o Hospital Israelita Albert Einstein, a Medicina Diagnóstica e Ambulatorial, o Ensino e a Pesquisa. Sua função é zelar pela qualidade da produção científica e pelos processos de pesquisa. Além de verificar os casos originados no Canal de Denúncias, o Comitê audita desde projetos em andamento até estudos recém-publicados, para assegurar o cumprimento de rígidos critérios de qualidade e o alinhamento a padrões internacionais de conduta ética na produção científica. Ao longo de 2018 foram efetuadas quase 30 auditorias que resultaram no reforço à conscientização dos pesquisadores quanto às melhores práticas na pesquisa e na publicação científica.

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.

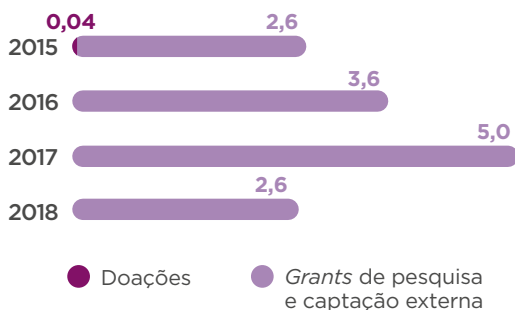
² **Opex:** refere-se à mão de obra qualificada e ao custo associado à manutenção dos equipamentos, aos gastos de consumíveis, e outras despesas operacionais necessárias para a atividade de pesquisa científica.

PESQUISA E INOVAÇÃO

PROJETOS DE PESQUISA	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Projetos iniciados	221	230	262	243	-7%
Projetos em andamento ¹	268	279	322	328	2%
Projetos concluídos	116	159	162	215	33%
Total	605	668	746	786	5%

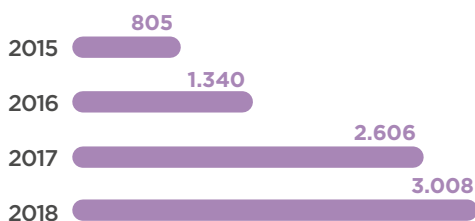
¹ Projetos iniciados em anos anteriores e que ainda se encontravam em desenvolvimento no ano em questão.

PESQUISA - INVESTIMENTOS EXTERNOS (R\$ MILHÃO)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.

CITAÇÕES DE ARTIGOS DOS PESQUISADORES DO EINSTEIN



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.

Academic Research Organization

No início de 2018, o Centro de Pesquisa Clínica do Einstein foi transformado em uma *Academic Research Organization* (ARO). Prática comum nos grandes centros de saúde do mundo, a ARO Einstein é a primeira organização do tipo no Brasil e sua criação foi inspirada em modelos dos melhores sistemas de saúde e universidades do mundo. Ela atua alinhada com as demais estruturas de inovação e geração de conhecimento do Einstein, em busca de modelos mais eficientes para condução de pesquisa clínica de larga escala.

A partir da ARO, o Einstein passa a coordenar diretamente todo o processo, desde delinear a pesquisa até a publicação dos resultados em periódicos científicos de alto impacto. As publicações proporcionarão visibilidade internacional ao trabalho, fazendo do Einstein referência em relação às pesquisas clínicas que mudam a prática e as recomendações de diretrizes de saúde.

A ARO é capaz de prover serviços como liderança acadêmica, gerenciamento de centros, gerenciamento

de dados, análise estatística e validação de eventos clínicos, dentre outros. A unidade conta com parcerias com indústrias farmacêuticas multinacionais – como AstraZeneca, BMS, Amgen, Novartis, Abbvie – e nacionais – como a Libbs e Eurofarma. Essas parcerias representam um passo importante no cenário de pesquisa no Brasil porque unem um centro acadêmico a empresas de referência para o desenvolvimento de estudos científicos relevantes para o País em diferentes especialidades médicas, como cardiologia, hematologia, oncologia, neurologia e diabetes.

Outros parceiros importantes são o Ministério da Saúde e a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos. Além de contribuir para o Plano Nacional de Pesquisa Clínica, a ARO desenvolve estudos clínicos de larga escala no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS). O objetivo é identificar respostas ao ônus associado a doenças crônicas no Brasil, como hipertensão, diabetes, doenças cardiovasculares e acidente vascular cerebral.

INOVAÇÃO

Ao longo de 2018, a incubadora Eretz.bio se consolidou como um importante *hub* brasileiro de inovação voltado para a criação de novos produtos, serviços e tecnologias na área de saúde. Inaugurada no fim de 2017, conta com cerca de 30 *startups*, metade delas fisicamente incubadas na Eretz.bio. A estrutura abriga escritórios, salas de reunião e de convivência e auditório em um espaço de 800 m² em São Paulo.

Com uma programação de palestras gratuitas, a Eretz.bio recebe mensalmente centenas de visitantes entre estudantes, médicos, pesquisadores, profissionais de saúde, empreendedores, investidores, profissionais da indústria e representantes de agências e órgãos governamentais relacionados a saúde, pesquisa e inovação.

Em outubro, o Einstein promoveu o 2º Encontro Internacional de Empreendedorismo e Inovação em Saúde, com o objetivo de incentivar a interação entre lideranças do setor de saúde e tecnologia, hospitais de referência, órgãos públicos e empreendedores. O encontro é considerado o maior evento do tipo no Brasil. As apresentações foram organizadas em blocos, cada um deles abordando um grande tema da área da saúde

e apontando tendências (segundo os especialistas) e as soluções (sugeridas por *startups*). Paralelamente ao encontro, foi realizado o 8º Circuito Einstein de *Startups*, espaço dedicado a empresas selecionadas pela Eretz.bio para expor suas soluções de tecnologia em saúde.

E com olhos voltados à internacionalização das iniciativas fomentadas pelo *hub* brasileiro, em junho foi firmado um acordo com a *Plug and Play Cleveland Innovation Platform*, programa de aceleração global que conecta *startups*, parceiros corporativos e investidores de todo o mundo. Principal aceleradora na área de saúde dos EUA, a *Plug and Play* pode servir de ponte na globalização das *startups* apoiadas pela Eretz.bio no Brasil.

Empresas, indústria e pesquisa

Ao longo de 2018 a indústria farmacêutica aproximou-se à Eretz.bio por meio de parcerias. O interesse das farmacêuticas brasileiras e internacionais está na possibilidade de trabalhar com *startups* que desenham novas soluções para a área da saúde, e com o apoio da ARO (*saiba mais na página 53*).



NO MERCADO

Alguns produtos de inovação criados pelo Einstein já estão no mercado como soluções para desafios da área de saúde, entre eles:

- Presente em mais de cem hospitais no Brasil, o **Escala** (<https://www.escala.app>) é uma ferramenta de planejamento e gerenciamento de escalas e plantões. Além de organizar a equipe, a plataforma *online* facilita a comunicação entre gestores e plantonistas e gera dados e relatórios para a instituição. Entre as funcionalidades oferecidas, destacam-se: painel para o organizador da escala com acesso via aplicativo, troca de plantões entre a equipe, além de alertas sobre novas escalas, anúncios e trocas. Tudo é atualizado em tempo real. Relatórios automáticos são gerados para os gestores e a escala do dia fica disponível para todo o hospital.
- O **Varstation** (<https://varstation.com>) é uma plataforma de processamento e análises customizadas de sequenciamento genético utilizada pelo Einstein, Genomika Einstein e algumas *startups*, nas quais o Einstein investiu, e que está sendo testada com sucesso em alguns grandes laboratórios brasileiros, universidades como Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), universidades do Chile e organizações na Índia e Europa. O Varstation possibilita que o laudo elaborado pelo geneticista seja mais assertivo, ao combinar várias bases de dados. A partir do sequenciamento genético, podem ser determinados os riscos, a prevenção, o diagnóstico e o tratamento para cada paciente. Os laboratórios que utilizam a plataforma não precisam ter nenhum servidor físico. Além disso, trata-se de um sistema multi-idioma e capaz de se conectar com qualquer sequenciador de DNA, o que elimina a dependência de um fornecedor único.



ERETZ.BIO

A incubadora de *startups* do Einstein, criada em 2017, apoia 30 empresas voltadas à inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias na área de saúde. Metade delas está instalada fisicamente na estrutura, localizada em São Paulo.

Outras estruturas

Além da Eretz.bio, que foca na vertente externa da inovação, o Einstein também conta com duas estruturas internas: o **Laboratório de Inovação** e o **Centro de Inovação Tecnológica (CIT)**. O primeiro reúne profissionais de diversas formações, como engenheiros, cientistas da computação, designers e arquitetos da informação, que desenvolvem produtos de base tecnológica para a saúde. O Laboratório de Inovação é credenciado desde 2017 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).

O CIT desenvolve projetos com potencial de inovação em diferentes áreas do Einstein, além de apoiar a captação de recursos para financiar pesquisadores e gerenciar a

propriedade intelectual da organização. Até o fim de 2018 o Einstein contava com quatro desenhos industriais e aguardava o registro de 49 patentes.

Prata da Casa

Tanto o *app* Escala quanto a plataforma Varstation foram criados por profissionais ligados ao Einstein, como integrantes do corpo clínico, profissionais de saúde e de tecnologia de informação, bioinformática, pesquisadores e alunos de graduação ou pós-graduação. O mesmo se aplica a outras quatro *startups* apoiadas: Medway, com foco nas atividades práticas de ensino em Residência Médica; Rad2, voltada à automação do controle de qualidade de exames de ressonância magnética da acreditação do *American College of Radiology (ACR)*; Hefesto, da área de ortopedia; e a plataforma de ensino Osler, em etapa de protótipo.





COM AÇÕES
VOLUNTÁRIAS,
INVESTIMENTO DE
RECURSOS PRÓPRIOS
EM PROGRAMAS DE
RESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA
E FILANTROPIA
E MOBILIZAÇÃO
DA SOCIEDADE, O
EINSTEIN COLOCA
EM PRÁTICA SEU
COMPROMISSO COM
A JUSTIÇA SOCIAL.

VOLUNTARIADO

A história do Departamento de Voluntários do Einstein iniciou-se em 1959, quando um grupo de esposas de médicos e empresários que idealizaram a construção do Hospital se reuniu para angariar fundos para a obra. Desde então, suas iniciativas se apoiam sobre os pilares de humanização do atendimento, transformação social e geração de conhecimento, com foco na excelência e capacitação das comunidades atendidas.

Em 2018, atuaram 573 voluntários, aumento de 7% em relação ao ano anterior. Do mais jovem, com 15 anos, ao mais velho, com 94 anos, cada um dedicou tempo, carinho e atenção às diversas atividades promovidas na Instituição.

Foram criados dois novos setores, Doulas e Apoio ao paciente na Unidade Ibirapuera, totalizando 67 setores em seis unidades: Morumbi, Paraisópolis, Vila Mariana, Hospital Municipal M'Boi Mirim - Dr. Moysés Deutsch, Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho e Externas (Alphaville, Perdizes e Ibirapuera).

O setor Doulas foi criado a partir de uma parceria com a Secretaria Municipal da Saúde (SMS) de São Paulo e se apoia na lei municipal nº 16.602 de 23 de dezembro de 2016, que dispõe sobre a permissão da presença de doula durante todo o período de trabalho de parto e pós-parto, sempre que solicitado pela parturiente nas maternidades e hospitais públicos. O objetivo é humanizar a assistência ao parto e nascimento no Sistema Único de Saúde (SUS). As voluntárias interessadas em atuar como doulas foram capacitadas pela SMS e iniciaram suas atividades no Hospital Municipal M'Boi Mirim - Dr. Moysés Deutsch em fevereiro. Ao longo do ano, realizaram 389 atendimentos.



OS PILARES DE HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO, TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E GERAÇÃO DE CONHECIMENTO ORIENTAM A ATUAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS DO EINSTEIN. EM 2018, AS AÇÕES MOBILIZARAM 573 VOLUNTÁRIOS E ASSEGURARAM 363,8 MIL ATENDIMENTOS EM 67 SETORES.

Qualidade e satisfação

O Sistema de Gestão da Qualidade, implantado em 2002 no Departamento de Voluntários e certificado pela norma ISO 9001, permite o monitoramento sistemático dos indicadores de gestão. O índice de cobertura de plantões em 2018 foi 88%; o índice de presença foi 87% e a rotatividade ficou em 14%.

Em 2018, foi realizada uma pesquisa com o público atendido com os objetivos de avaliar o grau de satisfação e identificar oportunidades de melhoria. Para 93% dos entrevistados, a experiência com os voluntários foi positiva e teve grande valor e 90% afirmaram ter sido positivamente surpreendidos.

ATENDIMENTOS DO DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Unidades Morumbi, Perdizes e Alphaville	234.928	248.741	235.265	213.068	-9,4%
Unidade Paraisópolis ¹	64.392	62.324	64.666	40.718	-37,0%
Unidade Vila Mariana ²	26.504	27.604	29.314	36.500	24,5%
Hospital Municipal M'Boi Mirim	66.260	66.190	62.120	64.834	4,4%
Hospital Municipal Vila Santa Catarina ³	-	4.403	7.894	8.658	9,7%
Total	392.084	409.262	399.259	363.778	-8,9%

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

² Inclui: Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE) e Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP).

³ O atendimento foi iniciado em 2016.

VOLUNTARIADO EM NÚMEROS

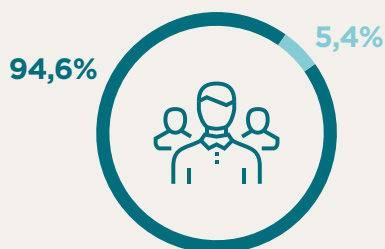


67
SETORES DE
ATUAÇÃO

MÉDIA: 16 h/mês
POR VOLUNTÁRIO

363.778
ATENDIMENTOS

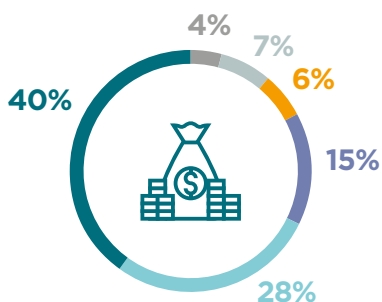
110.016
HORAS TRABALHADAS
AO ANO



Total: 573

- Mulheres
- Homens

SUPORTE FINANCEIRO¹



Total: R\$ 2.871.262

- Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP)
- Hospital Municipal M'Boi Mirim
- Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE)
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina
- Unidades Básicas de Saúde (UBS)
- Sistema de Residência Terapêutica (SRT)

¹ Prestado pelo Departamento de Voluntários às unidades.

PROGRAMA JOVEM VOLUNTÁRIO

Desde 2016, jovens de 15 a 20 anos são estimulados a atuar como voluntários no Einstein. Em 2018, o programa contou com 15 voluntários, que realizaram atividades de inclusão digital, arte, entretenimento e cultura voltadas a crianças e adolescentes da comunidade de Paraisópolis, e atividades de artesanato, música, dança e entretenimento com idosos do Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE).

PROGRAMA EINSTEIN NA COMUNIDADE DE PARAISÓPOLIS

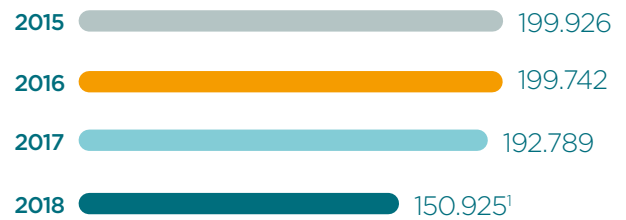


Em Paraisópolis, bairro vizinho à unidade Morumbi, o Einstein atua há 20 anos com o Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP), que integra educação, serviço social, esportes, artes, comunicação e saúde.

O bairro, localizado na zona Sul de São Paulo, concentra cerca de 80 mil habitantes e é caracterizado por condições precárias de habitação e infraestrutura, baixo perfil de renda e situação de vulnerabilidade da população. Com recursos próprios, doações e a dedicação de voluntários, as ações do Einstein visam fortalecer a comunidade local.

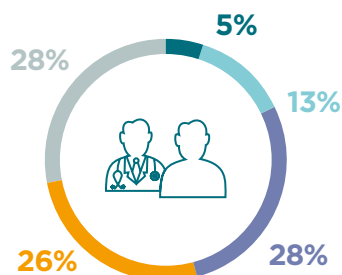
Para realizar o atendimento multidisciplinar de saúde no Centro de Promoção e Atenção Social (CPAS), a Instituição aplicou mais de R\$ 7 milhões de recursos próprios em 2018. O Departamento de Voluntários do Einstein também promove diversas atividades no local, como capacitação profissional, oficinas de artes plásticas, música, dança, teatro e práticas esportivas.

ATENDIMENTOS NO CPAS



¹O detalhamento consta na tabela da página 61.

ATENDIMENTOS NO CENTRO DE PROMOÇÃO E ATENÇÃO À SAÚDE (2018)



Total: 150.925

- Núcleo de saúde
- Núcleo social
- Núcleo de educação
- Núcleo de arte e comunicação
- Núcleo de esportes

PROGRAMA EINSTEIN NA COMUNIDADE DE PARAISÓPOLIS (PECP) - CENTRO DE PROMOÇÃO E ATENÇÃO À SAÚDE

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Núcleo de saúde	49.087	45.901	38.386	7.358 ¹	-80,8%
Núcleo social	20.325	17.669	18.733	20.038	7,0%
Núcleo de educação	40.321	41.946	38.687	41.859	8,2%
Núcleo de arte e comunicação	39.859	37.564	41.166	39.470 ²	-4,1%
Núcleo de esportes	50.334	56.662	55.817	42.200 ³	-24,4%
Total	199.926	199.742	192.789	150.925	-21,7%

¹ A partir de agosto de 2018, os atendimentos prestados pelo núcleo - à exceção do Programa Materno Infantil - passaram a ser contabilizados dentro da parceria com a Prefeitura de São Paulo (ver página 25).

² As oficinas foram interrompidas de julho a meados de setembro, quando os ateliês passaram por reforma.

³ No último trimestre do ano, as atividades de handebol, capoeira, rugby e taekwondo deixaram de ser contabilizadas no âmbito do núcleo de esportes e passaram a integrar o projeto Mapfre.





FILANTROPIA

Os preceitos judaicos que inspiraram a fundação do Einstein - *mitzvá* (boas ações), *refuá* (saúde), *chinuch* (educação) e *tsedaká* (justiça social) orientam, até hoje, as diversas iniciativas de filantropia e desenvolvimento social. O trabalho é realizado com recursos do próprio Einstein.

Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE)

Instalado em um complexo de 17 mil metros quadrados, o RIAE é um importante símbolo do compromisso social do Einstein. Além de oferecer moradia a idosos, a unidade conta com serviço de refeições, limpeza, lavagem de roupa, cuidadores 24 horas por dia, equipe de médicos e enfermeiros, fisioterapia e assistência religiosa.

Os idosos participam de atividades ocupacionais e lúdicas como arteterapia, musicoterapia, contação de histórias, festas, jogos e passeios,

que são conduzidas pela equipe do Departamento de Voluntários do Einstein.

Em 2018, o RIAE atendeu 132 idosos. Destes, 115 (87%) foram beneficiados com gratuidade total ou parcial.

Programa Einstein na Comunidade Judaica

Em parceria com a União Brasileira Israelita de Bem-Estar Social (Unibes), o Einstein oferece atendimento médico hospitalar a idosos que não têm acesso a planos de saúde. Em 2018, o programa atendeu 1.029 pessoas.

Doações

O Einstein apoia entidades sem fins lucrativos com a doação de recursos financeiros, materiais e equipamentos. Em 2018, 14 organizações foram beneficiadas com R\$ 3.834.282,81.

AMIGOH

A Amigos da Oncologia e Hematologia (AMIGOH) financia projetos de organizações sociais e instituições públicas com foco em pesquisa, atendimento e educação em oncologia. Um comitê científico é responsável pela seleção das iniciativas. Todo o valor investido é captado junto à sociedade em eventos e campanhas de arrecadação. Desde a criação da organização, em 2012, foram investidos mais de R\$ 3,3 milhões.

Em 2018, a AMIGOH destinou R\$ 850 mil para a operação de diversos projetos. Entre as ações iniciadas no ano, destacam-se:

- Capacitação em mamografia para técnicos em radiologia do Estado do Piauí, em parceria com a organização não governamental Américas Amigas;
- *Survivorship* - plataforma web educativa centrada no autocuidado para pacientes pós-transplante de medula;
- Apoio a crianças e adolescentes com câncer que recebem cuidados paliativos, em parceria com a Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Crianças Portadoras de Câncer e Hemopatias (Abrace);
- Concessão de bolsas de estudo a profissionais de Oncologia de unidades de saúde cadastradas pelo Ministério da Saúde como Unidades de Assistência de Alta Complexidade em Oncologia (UNACON) e Centros de Assistência de Alta Complexidade em Oncologia (CACON) nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte; e
- Pesquisas na área de transplantes e outras terapias de tratamento do câncer, desenvolvidas pelo Einstein.



Da esquerda para a direita: Sidney Klajner, Presidente da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein; Meyre Klajner, Conselheira da AMIGOH; Ida Sztamfater, Presidente da AMIGOH e Claudio Lottenberg, Presidente do Conselho Deliberativo da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein.





A GOVERNANÇA ÉTICA
E RESPONSÁVEL
E O COMPROMISSO
COM A QUALIDADE DOS
SERVIÇOS ORIENTAM A
GESTÃO DO EINSTEIN
E OS PROCESSOS DE
MELHORIA CONTÍNUA.

ATUAÇÃO ÉTICA

Diversos processos orientam a conduta interna e o aperfeiçoamento das dinâmicas de controle no Einstein, com foco em *compliance*, gestão de riscos e auditoria e monitoramento.

Compliance

O Programa de Ética e *Compliance* avançou em 2018 com iniciativas voltadas para controle de conflitos de interesses, gestão de partes relacionadas e aprimoramento de diretrizes relacionadas à prevenção de corrupção. Foi definido o fluxo de aprovação de contratações com partes associadas e partes relacionadas, com o objetivo de garantir isenção e diligência em processos que envolvam relação comercial do Einstein com empresas cujos sócios, executivos ou conselheiros sejam ou tenham vínculo com pessoal-chave da administração.

Em 2018, o Manual Institucional de Diretrizes de Conduta Ética e a Política Institucional de Prevenção à Corrupção foram atualizados, com a inclusão de conceitos e orientações específicas para a prevenção de corrupção ativa e passiva nas unidades de atendimento do Sistema Único de Saúde (SUS).

Orientações sobre o funcionamento do Canal de Denúncias foram documentadas no Procedimento Institucional de Uso e Gestão do Canal de Denúncias. Uma ampla campanha, em todas as unidades, e a distribuição de um Guia de Bolso com orientações didáticas sobre o uso da ferramenta ajudaram a divulgar o documento.

Nas ações de treinamento foram abordados temas como doações, patrocínios, diretrizes de *compliance* nos processos de compras e assédio moral, incluindo cenários de simulação realística para capacitação da liderança, com o objetivo de orientar a identificação e condução de casos que podem ocorrer no cotidiano. No total, foram treinados 12.577 colaboradores, o que corresponde a 97,4% do total da Instituição. As comunicações



sobre o tema alcançaram 100% dos colaboradores, da alta administração e dos parceiros.

Em 2019, o Einstein planeja reforçar os controles relacionados à gestão de conflitos de interesses, partes relacionadas e monitoramento de fornecedores. Também está previsto o lançamento de uma pós-graduação voltada para a formação de profissionais de *compliance* no setor de saúde, com benefícios potenciais para toda a sociedade.

Gestão de Riscos Corporativos

Em 2018 o Einstein realizou um exercício abrangente de avaliação de riscos estratégicos, financeiros, operacionais e de *compliance*, que resultou na elaboração de 17 mapas de riscos e 276 planos de mitigação. A iniciativa visa aprimorar a

identificação e a avaliação dos riscos, estruturar a gestão dos riscos pelas áreas e fortalecer a cultura de gestão de riscos.

Para 2019 estão previstas a atualização dos Mapas de Riscos e a implantação de indicadores para monitoramento dos controles-chave e da exposição a riscos.

Auditoria e monitoramento

O trabalho envolveu a auditoria de diversos processos organizacionais, como gestão de contratos, fluxo de pagamento de docentes, segurança da informação no sistema *Cerner Millennium* e processos de compras e assistenciais no Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. Ao longo do ano também foram acompanhados os planos de ação e monitoramento por meio de indicadores de auditoria, oriundos de trabalhos anteriores.

DISCUSSÕES SETORIAIS

Com foco no aprofundamento das discussões sobre temas éticos e no desenvolvimento do setor de saúde, o Einstein participa ativamente de comitês de *Compliance* da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), Associação Brasileira de Medicina Diagnóstica (ABRAMED) e Instituto Ética Saúde. Um dos destaques do trabalho conjunto realizado em 2018 foi o lançamento do Código de Conduta para os Hospitais Associados da Anahp e do Código de Conduta da ABRAMED. Os documentos reúnem os padrões e normas de conduta ética para os associados das duas organizações.

O Einstein também integrou o grupo de trabalho responsável pelo mapeamento de riscos dos hospitais, uma iniciativa do Instituto Ética Saúde, e participou do I *Workshop* sobre Ética e *Compliance* promovido pela ABRAMED.

RESPONSABILIDADE FINANCEIRA

Em 2018, a receita operacional líquida atingiu R\$ 2.825,7 milhões, um crescimento de 3,6% em comparação com o ano anterior. Os custos e despesas operacionais, excluindo a depreciação e amortização, aumentaram 4,6% em relação a 2017.

O crescimento dos custos e despesas foi atenuado por diversos programas de redução de custos e despesas, com destaque para a redução de mão de obra e projetos de melhoria de eficiência operacional. O resultado operacional líquido foi de R\$ 195,6 milhões, 14,3% menor do que o ano anterior. O superávit do exercício foi de R\$ 240,1 milhões, 6,0% menor do que o ano anterior. O superávit antes de juros, impostos, depreciação e amortização (sajida) atingiu R\$ 366,8 milhões, 2,5% menor que no ano anterior.

FINANCIAMENTO TOTAL (R\$ MILHÃO)



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

COMPROMISSOS FINANCEIROS ADOTADOS¹

Aspecto	Restrição	Cálculo	Limite	2016	2017	2018
Caixa e aplicações financeiras	A disponibilidade mínima deve ser de 15% da receita anual	Caixa e aplicações/ Receita líquida	≥ 15%	26,8%	28,1%	44,6%
Endividamento	A dívida líquida não pode superar 2,0 vezes o valor do superávit antes dos juros, da depreciação e da amortização	Dívida líquida/ Sajida	≤ 2,0	-1,0	-1,3	-1,4
Alavancagem	A participação máxima de recursos de terceiros está limitada a 30% do ativo total	Endividamento oneroso/ Ativo total	≤ 30%	10,1%	8,3%	16,8%

¹ Em 2017 os compromissos financeiros foram revisados.

DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADO (R\$ mil)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
1. Receita operacional líquida	2.519.953	2.726.593	2.825.735	3,6%
2. Custos e despesas operacionais	2.299.781	2.498.434	2.630.110	5,3%
3. Resultado operacional (1-2)	220.172	228.159	195.625	-14,3%
4. Total do resultado financeiro	38.620	27.333	44.529	62,9%
5. Resultado do exercício (3+4)	258.792	255.492	240.154	-6,0%
6. Sajida ¹	341.103	376.115	366.809	-2,5%

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

DEMONSTRAÇÕES DE VALOR ADICIONADO (R\$ mil)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Valor econômico direto gerado	2.585.465	2.779.217	2.882.047	3,7%
Receitas ¹	2.585.465	2.779.217	2.882.047	3,7%
Valor econômico distribuído	2.326.673	2.523.725	2.652.501	5,1%
Custos operacionais ²	773.569	916.067	1.011.265	10,4%
Salários e benefícios de empregados ²	1.164.366	1.265.243	1.324.170	4,7%
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS)	273.964	243.122	233.577	-3,9%
Investimentos na comunidade ³	57.290	54.014	48.923	-9,4%
Despesas financeiras	57.483	45.279	34.567	-23,7%
Valor econômico acumulado	258.792	255.492	229.546	-10,2%

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 (RIAE) e com doações a instituições de assistência social. Em 2018 foram revisados os critérios financeiros de Filantropia.

BALANÇO PATRIMONIAL (R\$ mil)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Total do ativo circulante	1.330.474	1.245.135	1.240.016	-0,4%
Imobilizado	1.615.207	1.802.892	2.051.652	13,8%
Intangível	205.455	233.510	256.788	10,0%
Outros ativos não circulantes	111.114	268.852	784.208	191,7%
Total do ativo não circulante	1.931.776	2.305.254	3.092.648	34,2%
Total do ativo	3.262.250	3.550.389	4.332.664	22,0%
Passivo circulante	466.973	526.740	550.032	4,4%
Passivo não circulante	338.453	311.333	830.162	166,6%
Patrimônio social	2.456.824	2.712.316	2.952.470	8,9%
Total do passivo e do patrimônio social	3.262.250	3.550.389	4.332.664	22,0%

INDICADORES FINANCEIROS (R\$ mil)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Sajida ¹	341.103	376.115	366.809	-2,5%
Dispêndio de capital	307.578	363.694	444.436	22,2%
Caixa e aplicações financeiras	675.338	766.602	1.259.040	64,2%
Capital de giro	239.184	159.776	123.390	-22,8%
Capital total empregado operacional	2.059.846	2.196.178	2.431.830	10,7%

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



DISPÊNDIO DE CAPITAL (R\$ mil)

Aspecto	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Terrenos e edifícios	82.043	126.079	213.608	69%
Obras/Edificações	67.100	107.092	205.430	92%
Reformas	114	ND	ND	0%
Terrenos	14.829	18.987	8.178	-57%
Tecnologia e automação	110.582	109.980	136.943	25%
Sistemas e aplicativos	70.611	54.396	74.268	37%
Instalações e telefonia	28.848	30.111	22.340	-26%
Equipamentos de informática	11.123	25.474	40.336	58%
Equipamentos médicos	88.694	82.379	54.731	-34%
Máquinas e equipamentos	14.804	36.929	27.268	-26%
Móveis e utensílios	11.454	8.157	11.926	46%
Outros	0	170	0	-100%
Total	307.578	363.694	444.477	22%

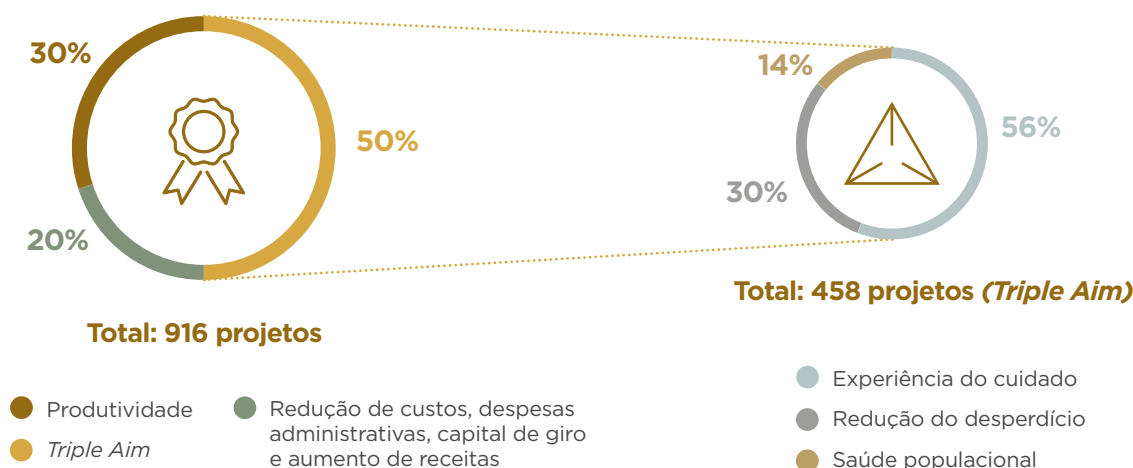
ND: dado não disponível.

MELHORIA CONTÍNUA DE PROCESSOS

O trabalho sistemático com foco na melhoria de processos envolve todas as áreas do Einstein e se apoia na metodologia *Lean Six Sigma*, que visa reduzir desperdícios, melhorar a eficiência e aumentar a qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos pacientes.

Em 10 anos de atuação (2008 a 2018), foram realizados 916 projetos. Desses, 825 (90%), foram concluídos até 2018, e 91 (10%) encontram-se em andamento. Metade das iniciativas tem foco no modelo de governança *Triple Aim*.

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL



ACADEMIA EINSTEIN DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL

A Academia Einstein de Excelência Operacional desenvolve projetos na área de Ensino e Consultoria com foco na disseminação do conhecimento. As iniciativas têm como objetivo capacitar e engajar profissionais a participarem ativamente do processo de melhoria contínua, com foco no uso eficiente dos recursos, aumento da qualidade dos serviços e da satisfação dos pacientes.

RESULTADOS (2018)

- Pós-graduação em Excelência Operacional:
 - 11** NOVAS TURMAS
 - 6** ESTADOS BRASILEIROS
 - 355** NOVOS ALUNOS
- **120** ALUNOS EM CURSOS DE ATUALIZAÇÃO PRESENCIAL E **60** EM ENSINO À DISTÂNCIA (EAD)
- **5** VISITAS TÉCNICAS MONITORADAS
- **21,5 mil** HORAS EM ATIVIDADES DE ENSINO
- **2** PROJETOS DE CONSULTORIA

CADEIA DE FORNECIMENTO

A cadeia de fornecimento do Einstein é formada por 3.437 empresas. As diretrizes que marcaram o relacionamento comercial com os parceiros em 2018 foram buscar melhores condições de negociação, operar de maneira cada vez mais eficiente, reduzir estoques e combater o desperdício de insumos e materiais.

A gestão dos aspectos de sustentabilidade das atividades de abastecimento foi reforçada com a criação de uma área dedicada dentro da diretoria de Suprimentos. Os objetivos são aprofundar o compromisso do Einstein com a proteção do meio ambiente e identificar oportunidades para incluir aspectos relacionados ao desempenho social e ambiental entre os diferenciais dos fornecedores.

O Einstein compartilha com os fornecedores seus valores éticos – por meio do Manual Institucional de Diretrizes de Conduta e do Manual do Fornecedor – e estimula as boas práticas de qualidade, competitividade e desempenho socioambiental. Anualmente, os fornecedores críticos ou estratégicos são convidados a realizar uma autoavaliação sobre temas tributários, trabalhistas, sociais, ambientais e legais. A pesquisa fornece informação de qualidade para a gestão de riscos e a definição de planos de melhoria.

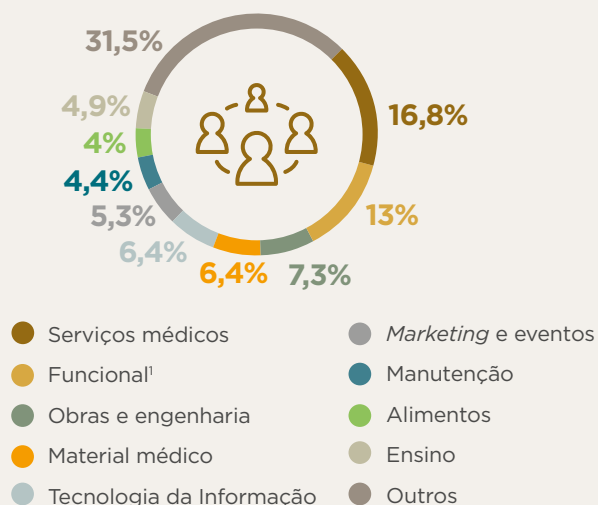
Em 2018, 222 empresas participaram do processo. A maioria (81%) classificou-se como de alta ou média aderência às boas práticas listadas pelo Einstein.

COMPRAS VERDES

Em 2018, o Einstein participou da criação do Comitê de Compras Verdes do Projeto Hospitais Saudáveis (PHS), que desenvolverá um projeto de três anos voltado a construir soluções para os desafios de sustentabilidade nas cadeias de suprimentos do setor da saúde. O trabalho envolverá diagnóstico, definição de critérios de monitoramento e iniciativas de melhoria, e está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

O PHS é uma associação sem fins lucrativos, que reúne profissionais de saúde, hospitais e outros prestadores de assistência à saúde, instituições de ensino e pesquisa e organizações da sociedade civil.

FORNECEDORES ATIVOS (2018) - POR CATEGORIA



¹ Reúne fornecedores de materiais não ligados diretamente à assistência ao paciente, como equipamentos de proteção individual, material de escritório e de tecnologia da informação, mobiliário e utensílios de copa, entre outros.

RESPOSTA RÁPIDA

Em maio de 2018, o Brasil enfrentou uma paralisação nos transportes que ocasionou transtornos em praticamente todas as cadeias de suprimento. Assim que identificou os riscos de desabastecimento e as dificuldades logísticas que poderiam resultar da paralisação, o Einstein instalou um Comitê de Crise e adotou medidas para minimizar os impactos potenciais da paralisação. A rapidez do Einstein e a parceria dos fornecedores foram fundamentais para assegurar, com sucesso, a continuidade das operações.

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 – e suas atividades de suporte estão alinhados a padrões e normas externas de referência. Os principais são destacados a seguir.

Association for the Accreditation of Human Research Protection Program Inc (AAHRPP): atesta que as pesquisas são realizadas com as melhores práticas para a proteção de pesquisas em humanos.

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 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 (Aaialac): 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 adesão aos padrões de gestão ambiental de todas as unidades da Instituição.





ISO 50001: certifica que o sistema de gestão energética da unidade Morumbi está adequado aos padrões definidos pela norma.

Joint Commission International (JCI): acredita que os processos de qualidade e de segurança melhoram continuamente os cuidados de saúde, incentivando cuidados seguros e eficazes da mais alta qualidade. Realiza também a certificação de programas específicos como o Programa de Diabetes, Programa de Neurologia e Programa Einstein na Comunidade de Paraisópolis (PECP).

ONA Nível 2: concedida pela Organização Nacional de Acreditação ao Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, reconhece as instituições que atendem critérios de segurança, gestão integrada, com processos fluidos, comprovando plena comunicação entre as atividades.

ONA Nível 3: concedida pela Organização Nacional de Acreditação ao Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch, atesta a segurança, a qualidade e a credibilidade dos serviços de saúde, reconhecendo a excelência em gestão. Para obter a certificação, a instituição deve demonstrar que conta com uma cultura organizacional de melhoria contínua madura.

Planetree: atesta o suporte para a operacionalização dos conceitos de engajamento de pacientes e familiares, com práticas, métodos e abordagens que compõem a cultura do cuidado centrado na pessoa. A unidade Morumbi é certificada na Credencial Ouro (*ver destaque abaixo*).

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.

PLANETREE

Em 2018, o Einstein foi a primeira instituição de saúde brasileira a receber a Certificação do Cuidado Centrado na Pessoa – *Planetree* Versão 2, Credencial Ouro, concedida pela organização *Planetree International*, que é referência mundial nas práticas de cuidado centrado na pessoa. A organização está presente em 23 países e conta com mais de 700 instituições parceiras.

O Einstein foi pioneiro na América Latina ao conquistar a Designação *Planetree* em 2011, e desde 2012 sedia o Escritório *Planetree* Brasil, representando a organização com a responsabilidade de disseminar as práticas e capacitar instituições de saúde.





A GESTÃO DE PESSOAS FOCA A ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS, O APERFEIÇOAMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL, A PROMOÇÃO DA SAÚDE E DA SEGURANÇA DOS COLABORADORES E O ENGAJAMENTO DA EQUIPE.

ATENÇÃO INTEGRAL

Promover a atenção integral às pessoas que trabalham no Einstein é uma premissa para a excelência do atendimento que a Instituição oferece. Os colaboradores e seus familiares contam com duas clínicas ambulatoriais, inauguradas entre 2016 e 2018, que desempenham papel importante no acolhimento, gestão e promoção da saúde.

Nas clínicas, o colaborador é atendido por uma equipe específica dedicada, seguindo uma abordagem integral, que promove o vínculo entre o médico e o paciente – modelo conhecido como vinculação nominal. Um dos pontos altos do modelo é o fortalecimento de um modelo de atendimento centrado na atenção primária. Em fevereiro de 2019, havia cerca de 10 mil pessoas vinculadas às duas unidades, que serviram de inspiração para as Clínicas Einstein (*ver página 19*).

A **Telemedicina** é outra ferramenta na gestão de saúde dos colaboradores. O acesso é *online* e pode ser feito de qualquer computador, celular ou *tablet* com câmera, microfone e reprodução de áudio. O atendimento também pode ser feito em salas específicas em algumas unidades do Einstein ou por telefone.

Em 2018, foi desenvolvida uma política específica para abordar a **saúde mental** dos colaboradores, com a adoção de um fluxo específico em 2019, com atividades de conscientização, prevenção e atendimento. As ações incluem o monitoramento epidemiológico de casos de risco associados a distúrbios de saúde mental, acompanhamento de casos e desfechos clínicos e gestão de crise aguda ou sofrimento psíquico. Também foi sistematizado o processo de apoio às equipes de trabalho de áreas em que houve algum evento crítico relacionado a saúde mental.

A promoção da saúde física e mental dos colaboradores integra a Política de Equilíbrio e Bem-Estar (PEqBE). O tema é alvo de atenção do Comitê de Equilíbrio Emocional e Bem Estar, que se baseia em três pilares: prevenção, promoção e diagnóstico, tratamento e reabilitação. Entre as iniciativas, destacam-se ações

educativas, incentivo a práticas de atividades físicas e contemplativas, treinamento para a liderança em gestão de conflitos, equilíbrio mental e bem-estar, e ações para diminuir o estigma relacionado às questões de saúde mental. Indicadores são usados para medir a saúde física e mental dos colaboradores e direcionar as atividades desenvolvidas.

Os colaboradores também têm acesso a orientações por meio do Programa de Orientação Pessoal (POP), que funciona por um número de telefone 0800, 24 horas por dia, 7 dias por semana. O programa inclui auxílio psicológico, jurídico, social e educação financeira, entre outros.



CLÍNICAS AMBULATORIAIS

As clínicas ambulatoriais que atendem os colaboradores 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, que reforça o vínculo entre médico e paciente e assegura a abordagem integral do cuidado em saúde.

Segurança

Em linha com o objetivo de tornar-se uma Organização de Alta Confiabilidade - HRO (ver página 34), o Einstein intensificou ações na gestão da segurança ocupacional, que se orienta pelo Sistema Einstein de Segurança do Colaborador com foco em: Gestão e Processos, Condições Físicas e Cultura e Comportamento. Os três aspectos trabalhados servem como direcionadores para o planejamento das ações e projetos, monitorados e revisados periodicamente com as diversas equipes.

Há diversas formas de estímulo à participação. Uma delas é reconhecer e premiar as áreas com resultados de destaque: ao completarem seis meses sem incidentes e depois a cada período de um ano sem incidentes. A premiação é realizada mensalmente e integra a agenda de reuniões dos comitês de Segurança do Colaborador, Meio Ambiente, Sustentabilidade e Energia para Líderes.

Anualmente é realizado o Oscar da Segurança, que teve a sua 4ª edição em 2018 com 18 prêmios distribuídos para as áreas e profissionais que se destacaram na prevenção de lesões com colaboradores.



ÍNDICE DE SEGURANÇA DO TRABALHADOR¹

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Taxa de frequência de acidentes com perda de tempo ²	4,91	3,46	1,61	1,98	23,0%
Taxa de acidentes com risco biológico sem perda de tempo ²	4,70	3,81	2,07	1,67	- 19,2%
Índice de gravidade ³	71,77	59,12	33,84	16,24	- 52,0%
Taxa de afastamento	1,80	1,81	1,56	1,52	- 2,6%

¹ Até 2017, não estavam incluídos os colaboradores do Einstein que atuam no Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. O escopo foi modificado em 2018 para cobrir a totalidade dos colaboradores do Einstein.

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

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

MELHOR PARA TRABALHAR

Pelo nono ano, o Einstein integra o *ranking* das 150 Melhores Empresas para Trabalhar, da revista *Você S/A*, da Editora Abril, com o Índice de Felicidade no Trabalho de 83,8, em uma escala de zero a 100. O *ranking* é elaborado em parceria com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA-USP). E, pelo segundo ano, entrou na lista das Melhores Empresas para Iniciar Carreira, da mesma revista.

Outro reconhecimento da Instituição foi a presença, pela primeira vez, no segmento de saúde do índice *Great Place to Work* (GPTW), elaborado em parceria com a revista *Época*, da Editora Globo.



Pesquisa de clima

A Pesquisa de Clima é uma ferramenta de diagnóstico sobre os principais fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o ambiente de trabalho. Ela é realizada desde 2004 na Instituição e tem como objetivos:

- Oferecer aos colaboradores um canal para expressarem livremente sua opinião;
- Identificar os aspectos que contribuem ou prejudicam o engajamento;
- Apontar as diferenças de percepção entre níveis profissionais e áreas organizacionais;

- Diagnosticar as condições de suporte organizacional oferecidas aos colaboradores;
- Servir de parâmetro de comparação com pesquisas anteriores e dados externos do mercado; e
- Orientar as ações de melhoria com foco no engajamento, clima organizacional, produtividade e alcance da estratégia institucional.

Em 2018, quase 75% dos colaboradores responderam a pesquisa. O índice de favorabilidade foi de 77%.

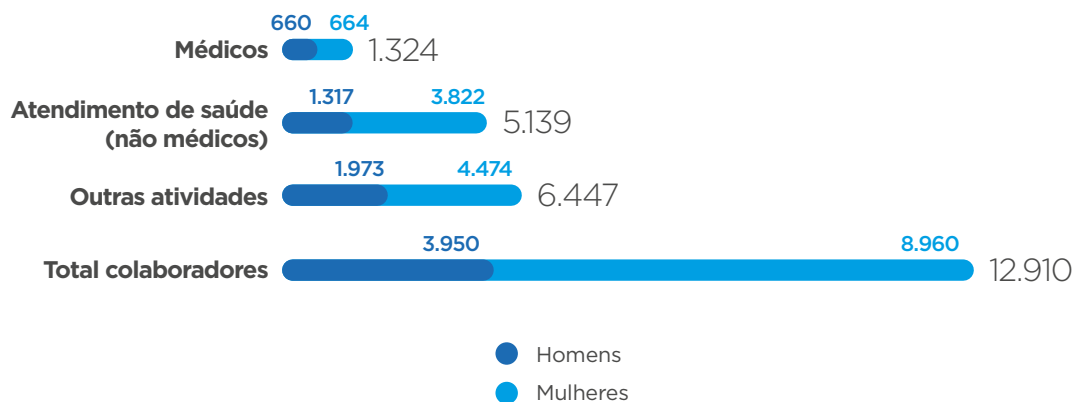
Einstein em números

QUEM FAZ O EINSTEIN

	2016	2017	2018		
			Total	Homens	Mulheres
Colaboradores	12.929	13.218	12.910	3.950	8.960
Por nível funcional					
Diretor	21	17	19	11	8
Gerente	71	79	95	38	57
Gerente Médico	26	29	28	21	7
Coordenador/Especialistas	365	383	409	132	277
Coordenador Médico	92	114	105	75	30
Médicos (I, II, III)	1.253	1.297	1.247	604	643
Profissional	5.754	5.941	5.748	1.511	4.237
Técnico	3.360	3.358	3.289	1.119	2.170
Auxiliar	1.987	2.000	1.970	439	1.531
Por tipo de contrato de trabalho					
Tempo determinado	6	16	21	9	12
Tempo indeterminado	12.923	13.202	12.889	3.941	8.948
Por tipo de emprego					
Jornada integral	10.959	11.146	10.965	3.217	7.748
Meio período	1.970	2.072	1.945	733	1.212
Conselheiros	180	180	180	160	20
Estagiários	159	183	201	55	146
Subtotal equipe interna	13.268	13.581	13.291	4.165	9.126
Terceiros	3.150	3.039	2.144	ND	ND
TOTAL	16.418	16.620	15.435	ND	ND

ND: dado não disponível.

DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO (SEGUNDO ATIVIDADE)



OUTROS INDICADORES DE DIVERSIDADE (2018)

Categoria funcional	Negros		Portadores de deficiência		Menos de 30 anos		De 30 a 50 anos		Acima de 50 anos	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretor	0	0	0	0	0	0	4	4	7	4
Gerente	1	0	0	0	1	1	31	48	6	8
Gerente Médico	0	0	0	0	0	0	12	6	9	1
Coordenador/ Especialistas	3	2	1	0	15	6	107	223	10	48
Coordenador Médico	0	1	0	0	0	0	50	17	25	13
Médicos (I, II, III)	5	4	2	0	57	68	475	515	72	60
Profissional	125	207	8	19	312	996	1.126	3.041	73	200
Técnico	121	216	61	68	463	797	599	1.268	57	105
Auxiliar	77	241	41	76	230	460	181	898	28	173
Total	332	671	113	163	1.078	2.328	2.585	6.020	287	612

EQUIDADE SALARIAL¹

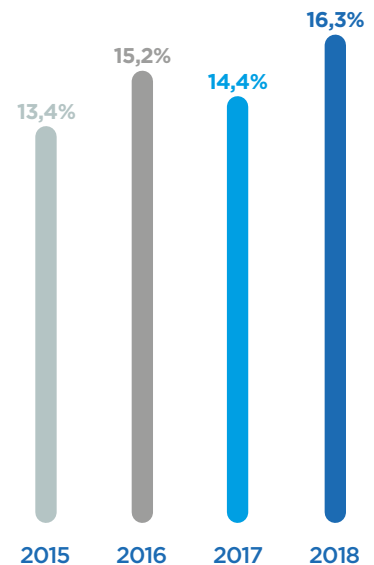
	2016 Proporção	2017 Proporção	2018 Proporção
Diretor	90,0%	75,9%	79,5%
Gerente	91,0%	86,5%	82,4%
Gerente Médico	88,0%	80,6%	83,0%
Coordenador/Especialistas	102,0%	99,5%	100,8%
Coordenador Médico	79,0%	86,0%	83,2%
Médicos (I, II, III)	90,0%	91,7%	90,7%
Profissional	106,0%	106,5%	105,5%
Técnico	98,0%	98,0%	98,8%
Auxiliar	106,0%	107,0%	106,7%

¹ Média salarial das mulheres/média salarial dos homens em cada categoria funcional.

ROTATIVIDADE (2018)

Colaboradores	Contratados	Desligados	Taxa de rotatividade
Por gênero			
Homens	567	637	16,1%
Mulheres	1.200	1.472	16,4%
Por atividade			
Médicos	226	282	21,3%
Atendimento de saúde (não médicos)	438	720	14,0%
Outras atividades	1.103	1.107	17,2%
Por faixa etária			
Menos de 30 anos	969	153	4,5%
De 30 a 50 anos	764	1.221	14,2%
Acima de 50 anos	34	735	81,8%
Total	1.767	2.109	16,3%

ROTATIVIDADE



Desenvolvimento profissional

Todo o treinamento oferecido aos profissionais da instituição, seja técnico ou comportamental, está organizado em trilhas de aprendizagem. A gestão das capacitações foi reformulada em 2018. Além da quantidade de horas de treinamento de cada colaborador, o Einstein passou a avaliar também a efetividade das capacitações. Para isso, foram estabelecidos indicadores que medem o aprendizado, principalmente, na parte assistencial, de atendimento aos pacientes.



CAPACITAÇÃO

Colaboradores	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Capacitação interna	616.765,0	681.245,0	557.193,0	524.023,0	-6,0%
Capacitação externa	24.503,6	29.311,9	33.855,0	32.219,0	-4,8%
Total	641.268,6	710.556,9	591.048,0	556.242,0	-5,9%
Média por colaborador	51,8	53,7	44,6	40,87	-8,3%



Mentoria

O programa Mentoria Einstein, criado em 2017, passou a mostrar resultados em 2018. Inicialmente aplicado no Pronto Atendimento, o programa aproxima mentores médicos, que já atuam na Instituição, e médicos recém-contratados. Além de capacitar os mentorados, a iniciativa fortalece o desenvolvimento do médico mentor, pois possibilita aplicar na prática a estratégia de ensino-aprendizagem *on-the-job training*. Na etapa inicial, os mentores receberam a formação com o apoio de uma consultoria especializada e, atualmente, desenvolvem o programa interno para capacitar outros mentores e estender a prática para as unidades materno-infantil e de pacientes graves.

O programa foi criado a partir da percepção de que não bastava buscar os melhores profissionais das melhores universidades; era preciso mostrar aos novos profissionais os caminhos para um trabalho bem-sucedido. Isso inclui aspectos da prática médica assistencial, fluxos, necessidades dos clientes e traços da cultura organizacional.

Com a sistematização da mentoria, todo médico contratado é recebido por um mentor, um colega, que não necessariamente atua na mesma área

A MENTORIA EINSTEIN FOI UM DOS CASES SELECIONADOS MUNDIALMENTE PARA APRESENTAÇÃO DURANTE O CONGRESSO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS (ATD, NA SIGLA EM INGLÊS PARA ASSOCIATION FOR TALENT DEVELOPMENT), A SER REALIZADO EM MAIO DE 2019.

do seu mentorado. Na percepção dos médicos contratados, a ação os auxilia na integração e no entendimento de todas as possibilidades oferecidas no Einstein, que vão além do atendimento ao paciente, como integração nos GMAs (Grupos Médico Assistenciais), aproximação às pesquisas conduzidas internamente e atividades de ensino.

A mentoria dura oito meses. Cada mentor conduz as sessões, estabelece as prioridades de acompanhamento dos seus mentorados e registra o plano traçado e as ações adotadas. Desde a sua implementação, o programa já atendeu mais de 70 médicos e formou 19 mentores.



Acolher as vítimas de violência

Com o objetivo de ter um ambiente acolhedor para mulheres vítimas de violência, foi criado o Fluxo de Apoio às Mulheres em Situação de Violência, com o apoio da ONU Mulheres e do Instituto Maria da Penha. Um vídeo e uma palestra sobre o tema fizeram parte do lançamento da política, que aconteceu no dia 8 de março, quando se comemora o Dia Internacional da Mulher. O tema é sensível e, ao mesmo tempo, necessário, em um ambiente em que mais de 60% das pessoas são mulheres. O fluxo oferece informações sobre como agir quando uma colega de trabalho é vítima de violência em casa, garantindo que cada uma delas seja atendida em suas necessidades específicas - recebendo assistência psicológica, social e jurídica. Todo esse trabalho é confidencial.

A iniciativa foi criada pelo Comitê de Mulheres, grupo voluntário multiprofissional que desde 2015 procura promover a igualdade de gênero nas relações de trabalho. Desde 2016, o Einstein é signatário dos Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU. O fluxo assegura o princípio 3, "Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa". Em 2018, 11 casos foram acompanhados pela rede de apoio.

Diálogos contínuos

Com o intuito de promover melhorias no dia a dia, o *feedback* passou a ser estimulado. Para isso, foi organizada a campanha Diálogos Contínuos, incentivando a troca entre líder e liderado em qualquer momento, e não somente quando há a avaliação anual de desempenho. É uma mudança de cultura e, para o seu sucesso, foi ensinado como dialogar abertamente de forma constante. O objetivo é promover relações transparentes, tanto entre líderes e suas equipes quanto entre colegas que desempenham a mesma função, impulsionando o desenvolvimento de toda a equipe.

Workplace

Com a intenção de melhorar e facilitar a comunicação interna, em maio o Einstein passou a utilizar o *Workplace*, rede social usada em ambientes de trabalho. Até o fim de 2018, 70% dos colaboradores - cerca de 9 mil pessoas - haviam aderido à rede.

A interação acontece tanto de forma aberta, para todos, caso da comunicação interna, que compartilha conteúdos, como em grupos, que podem ser de unidades específicas, de líderes, de médicos assistenciais e até de determinadas equipes.



Com o aplicativo, é possível participar de grupos de trabalho sobre projetos ou temas específicos de interesse de cada colaborador; compartilhar as melhores práticas; publicar textos, fotos e vídeos; comunicar-se com os parceiros de um projeto; curtir e comentar as postagens dos colegas; enviar mensagens pelo *Work Chat*, substituindo o uso do *WhatsApp* para assuntos de trabalho; e fazer transmissões ao vivo. O *Workplace* é uma ferramenta essencial, principalmente para as equipes que não trabalham em frente a um computador.

Home office

Em junho, a Instituição lançou seu projeto de *home office*. Colaboradores cujo trabalho pode ser feito à distância e que possuem um *notebook* criptografado do Einstein para executar as tarefas foram mapeados e convidados a trabalhar uma vez por semana de casa. A adesão é voluntária, e das 441 pessoas elegíveis, 150 aderiram ao trabalho remoto. Tanto líderes quanto liderados passaram por um treinamento para essa nova relação de trabalho. A adesão ao *home office* deve ser expandida em 2019, incentivando o uso de tecnologias, proporcionando o aumento da produtividade, otimizando recursos financeiros e promovendo a qualidade de vida.

TRÊS DE CADA QUATRO
COLABORADORES DO
EINSTEIN UTILIZAM O
WORKPLACE - REDE SOCIAL
PARA AMBIENTES DE
TRABALHO - PARA TROCAR
INFORMAÇÕES E SE
COMUNICAR COM RAPIDEZ.





A GESTÃO AMBIENTAL VISA REDUZIR O IMPACTO DAS OPERAÇÕES DO EINSTEIN COM FOCO EM CONSUMO DE ÁGUA E ENERGIA, NA GERAÇÃO E DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS E NA EMISSÃO DE GASES DE EFEITO ESTUFA.

GESTÃO DE IMPACTOS

Com o propósito de reduzir o impacto ambiental de suas operações, o Einstein integrou seu Sistema de Gestão Ambiental (SGA), certificado pela ISO 14001:2015, com o Sistema de Gestão da Energia (SGE), guiado pela ISO 50001:2011. A iniciativa exigiu diversas ações, entre elas, a elaboração de um plano específico de treinamento, comunicação e conscientização de colaboradores e profissionais terceirizados.

Também foi criado o Sistema de Gestão Integrada (SGI), que engloba sistemas de gestão ambiental e da energia e foram reunidos em uma instância única – o Comitê Estratégico do SGI com a Alta Direção e Líderes – os antigos comitês de Líderes e Estratégico de Meio Ambiente. O principal objetivo da mudança foi assegurar maior efetividade na comunicação das metas e no acompanhamento das ações e dos resultados alcançados.

Os esforços de gestão culminaram na certificação da unidade Morumbi pela norma ISO 50001:2011, em dezembro. A conquista evidencia a abrangência do modelo de gestão energética do Einstein e sua busca constante pela excelência. O Einstein também obteve a recertificação da norma ISO 14001, na versão de 2015, mais exigente, ampliando o escopo de sua abrangência.

Outro destaque de 2018 foi a realização, por uma consultoria, de um diagnóstico de conformidade ambiental em 13 unidades da Sociedade e em 20 unidades do Instituto Israelita de Responsabilidade Social (IIRS), nas quais o Einstein realiza o atendimento via Sistema Único de Saúde (SUS). Na primeira fase, a iniciativa visa avaliar os principais riscos ambientais relacionados a resíduos sólidos, poluição sonora e movimentação arbórea, entre outros aspectos.

Os dados orientarão o aperfeiçoamento das estratégias de gestão. O plano é estender o SGA a todas as unidades do IIRS que hoje estão fora do escopo da certificação ISO 14001. Cinco delas já passaram por auditoria interna e as melhorias identificadas poderão ser replicadas nas outras unidades.

Energia

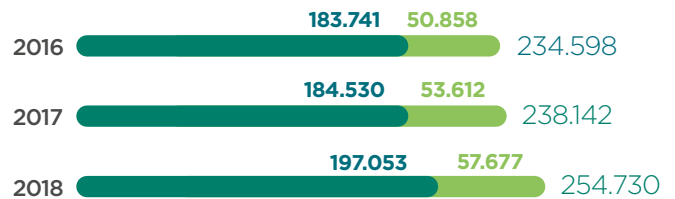
As iniciativas do Einstein visam alcançar maior eficiência energética nas operações. Entre os avanços em 2018, destacam-se, além da criação do Sistema de Gestão da Energia (SGE), uma medida de planejamento, organização, gestão e controle energético, e a definição de indicadores de desempenho específicos para os principais usos finais de energia elétrica, como por exemplo, para central de ar-condicionado (kWh/t) e para o conjunto de bombas hidráulicas (kWh/m³).

Em 2018, foram concluídas na unidade Morumbi três ações importantes realizadas pelo Einstein em parceria com a Eletropaulo/Procedimentos do Programa de Eficiência Energética (PROPEE). Juntas, resultaram em uma economia aproximada de 4% do consumo local de energia. São elas:

- Troca de 18.550 lâmpadas convencionais por LED, com economia de 2.150 megawatt-hora por ano, equivalente ao consumo de mais de 8,6 mil residências;
- Instalação de painéis fotovoltaicos para geração de energia solar; e
- Substituição de bombas de vácuo, usadas em alguns procedimentos cirúrgicos, por equipamentos mais modernos e econômicos.



CONSUMO DE ENERGIA (GJ)



GJ: gigajoules.

- Fontes renováveis
- Fontes não renováveis



Painéis fotovoltaicos para geração de energia solar, na unidade Morumbi.

CONSUMO DE ENERGIA (GJ)

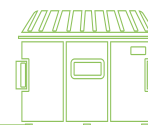
	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Fontes renováveis					
Etanol	4	1	0	0	-
Eletricidade	182.641	183.740	184.530	197.053	6,8%
Fontes não renováveis					
Gás natural	43.350	42.656	40.304	47.392	17,6%
Gasolina	96	101	272	488	79,5%
Óleo diesel	3.179	8.092	13.036	9.797	-24,8%
Total	229.270	234.598	238.142	254.730	7,0%

GJ: gigajoules.

Boas práticas

Durante a Semana Mundial do Meio Ambiente, comemorada em junho, o Einstein lançou o Prêmio de Boas Práticas de Meio Ambiente, que reconhece iniciativas nas unidades.

Os três vencedores dessa primeira edição foram: iniciativas de redução do consumo de água na unidade Alphaville, reutilização de mantas no Centro Cirúrgico da unidade Morumbi e descarte correto de medicamento na Assistência Médica Ambulatorial (AMA) Pirajussara.



Água

Com a adoção de uma série de medidas voltadas ao consumo racional de água, o Einstein atingiu a meta para 2018. O consumo total foi 9,2% menor que o de 2017. O volume economizado – 27,6 mil metros cúbicos – seria suficiente para abastecer uma população de quase 8,4 mil pessoas por um mês, segundo dados do IBGE.

Um novo sistema de medição e monitoramento foi instalado em cada entrada de água das unidades, além dos principais consumidores nos seis edifícios da unidade Morumbi. Esse sistema vai ajudar a identificar novas oportunidades para avanços no uso racional da água.



CONSUMO DE ÁGUA (m³)

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Concessionária	266.134	278.750	288.286	239.268	-17,0%
Poço artesiano próprio	56.952	34.520	12.244	33.662	174,9%
Total	323.086	313.270	300.530	272.930	-9,2%



Resíduos

Uma das novidades foi a implantação, na unidade Vila Mariana, da compostagem de resíduos orgânicos gerados durante o preparo de alimentos. O projeto permitiu que 7,6 toneladas de resíduos, recolhidos ao longo do ano, fossem aproveitados como adubo em vez de destinados a aterros sanitários.

Também avançaram as ações para a melhoria dos indicadores de reciclagem, como a mensuração individual, a criação do Boletim de Resíduos de cada uma das unidades e a capacitação dos colaboradores

sobre a correta gestão de resíduos. Desta vez, a dinâmica teve formato de jogo (*gamification*) para reforçar a fixação dos conhecimentos.

O Einstein também concluiu os testes do processo de descontaminação de resíduos infectantes (perigosos) em autoclave na unidade Morumbi. Após a descontaminação e a trituração, o material poderá ser descartado com segurança como resíduo comum. A autoclave está apta a operar, aguardando licença de operação.

RESÍDUOS (t)

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017	Método de disposição
Resíduos perigosos	1.356,5	1.293,3	1.200,4	1.460,0	21,6%	
Infectante	1.280,3	1.207,0	1.106,4	1.324,9	19,7%	Autoclavagem
Químico	75,8	85,4	93,2	134,9	44,8%	Incineração
Rejeito radioativo ¹	0,4	0,8	0,9	0,2	-79,8%	Armazenado para decaimento no local
Resíduos não perigosos	2.961,3	2.724,8	2.621,8	2.918,3	11,3%	
Não reciclável	1.728,8	1.668,9	1.524,4	1.570,2	3,0%	Aterro sanitário
Reciclável	1.232,5	1.055,9	1.097,4	1.348,1	22,9%	Reciclagem
Total (t)	4.317,9	4.018,1	3.822,2	4.378,3	14,5%	
Intensidade de resíduos gerados (kg de resíduos/passagens-equivalentes²)	0,317	0,305	0,380	0,403	5,9%	

¹ Os rejeitos radioativos são mantidos em cofres de chumbo localizados dentro da Instituição para que ocorra o decaimento da radiação e são monitorados por equipe especializada. Após o decaimento, são descartados como infectantes e seguem o mesmo fluxo.

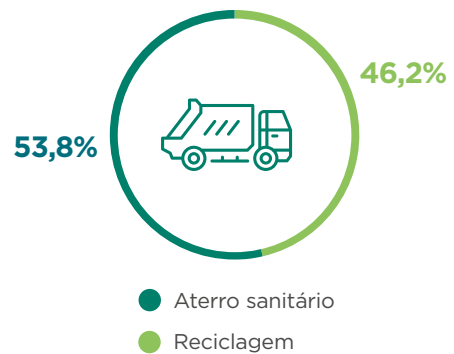
² O total de passagens-equivalentes considera todas as modalidades de atendimento realizadas no Einstein e o tempo médio de permanência dos pacientes nas dependências da Instituição: 4h na medicina diagnóstica, 6,5h no pronto atendimento e 24h nas internações.

EM 2018, MAIS DA METADE DOS RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS COLETADOS NO EINSTEIN FORAM DESTINADOS À RECICLAGEM; NO ANO ANTERIOR A PARCELA RECICLADA REPRESENTAVA MENOS DE 30%. O RESULTADO REFLETE O ESFORÇO CONTÍNUO DE MELHORIA NA GESTÃO DE RESÍDUOS E DAS AÇÕES DE CONSCIENTIZAÇÃO DOS COLABORADORES.

RESÍDUOS (t)



DESTINAÇÃO¹ (2018)



¹ Considera somente os resíduos não perigosos.

Emissões

O Einstein tem procurado reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE), responsáveis pelo aquecimento global, ainda que, dada a natureza de suas atividades, não figure entre os grandes emissores. Uma das ações de destaque é o programa Transporte de Baixo Carbono, que prevê, entre outras medidas:

- Uso preferencial de veículos abastecidos com etanol e/ou com gás natural veicular (GNV) pelos prestadores de serviços (exigência expressa nos contratos comerciais);
- Uso preferencial na frota de veículos que rodam com etanol, no transporte de pessoas; e
- *Bike Courier* – serviço de entregas com bicicletas, em regiões onde a logística permita, o que tem evitado a emissão de 4,2 toneladas de carbono por ano.

ÓXIDO NITROSO

Entre as fontes de geração de GEE, uma das que mais contribui individualmente para a pegada de carbono dos hospitais é o óxido nitroso (N₂O), utilizado em procedimentos de anestesia. Desde 2013, o Einstein desenvolve projetos para reduzir o seu consumo a partir da adequação mais precisa do fluxo anestésico ao tipo de cirurgia, conscientização da equipe de anestesistas, calibragem e melhoria dos equipamentos. As medidas possibilitaram reduzir em 40% o consumo anual do gás, de 2013 a 2018, e evitaram a emissão de 9.650 toneladas de CO₂e. Isso equivale à captação de carbono de uma floresta 40 vezes maior que o Parque do Ibirapuera.



PROCESSO DE RELATO E MATERIALIDADE

No Relatório de Sustentabilidade 2018, a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) apresenta seus principais avanços e desafios na gestão da sustentabilidade. A publicação foi elaborada de acordo com as GRI Standards – opção essencial –, refere-se ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018 e cumpre os princípios de contexto (equilíbrio), completude, materialidade e inclusão de *stakeholders*.








A seleção do conteúdo considera os temas apontados como os mais relevantes pelos *stakeholders* durante processos periódicos de definição de materialidade. O mais recente foi realizado em dezembro de 2017 e considerou os públicos de interesse direta ou indiretamente impactados pelo Einstein e que influenciam a condução do negócio no curto, médio e longo prazos. Por meio de pesquisa *online*, foram colhidas as percepções de colaboradores (1.437), médicos (426), fornecedores (64), voluntários (43), profissionais de ensino (37), pesquisadores (7), pacientes integrantes do Conselho Consultivo de Pacientes (5), alunos (4), representantes das operadoras de planos de saúde (3) e membros dos comitês gestores da área pública (2).





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;
- **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 ao 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

Tema material	Visão dos stakeholders ¹	Indicadores de monitoramento	Onde ocorre o impacto?	Envolvimento do Einstein
 <p>Experiência do paciente</p>	<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
 <p>Prevenção de doenças e promoção da saúde</p>	<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
 <p>Privacidade do paciente</p>	<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
 <p>Saúde e segurança do paciente</p>	<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
 <p>Acesso à saúde</p>	<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
 <p>Modelo de remuneração dos serviços de saúde</p>	<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
 <p>Desempenho econômico</p>	<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"> 103-01 103-02 103-03 205-01 205-02 205-03 	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

Tema material	Explicação e limites	Forma de gestão	Avaliação da forma de gestão
		Página	
Experiência do paciente	91, 92 e 93	38	38
Prevenção de doenças e promoção da saúde	91, 92 e 93	15 e 19	15 e 19
Privacidade do paciente	91, 92 e 93	23 e 96	23 e 96
Saúde e segurança do paciente	91, 92 e 93	34 e 96	34 e 96
Acesso à saúde	91, 92 e 93	15 e 25	15 e 25
Modelo de remuneração dos serviços de saúde	91, 92 e 93	17	17
Desempenho econômico	91, 92 e 93	67 e 95	67 e 95
Combate à corrupção	91, 92 e 93	65 e 95	65 e 95
Relações trabalhistas	91, 92 e 93	75 e 96	75 e 96
Saúde e segurança ocupacional	91, 92 e 93	76	76
Geração e descarte de resíduos	91, 92 e 93	88	88

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI

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. 9	-
	102-03 Localização da sede	São Paulo (SP)	-
	102-04 Localização das operações	Pág. 9	-
	102-05 Tipo e natureza jurídica da propriedade	Pág. 9	-
	102-06 Mercados em que atua	Pág. 9	-
	102-07 Porte	Págs. 6 - 9 e 67	-
	102-08 Empregados e outros trabalhadores	Pág. 78	-
	102-09 Cadeia de fornecimento	Pág. 71	-
	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, na relação com as pessoas e na gestão ambiental.	-
	102-12 Iniciativas externas	Págs. 9 e 10	-
	102-13 Participação em associações	Págs. 9 e 10	-
	102-14 Mensagem do presidente	Pág. 4	-
	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de conduta	Pág. 11	-
	102-18 Estrutura de governança	Pág. 10	-
	102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	Pág. 91	-
	102-41 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	100%	-
	102-42 Identificação e seleção de <i>stakeholders</i>	Pág. 91	-
	102-43 Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	O engajamento realizado para a elaboração deste relatório está descrito na página 91. Os demais processos de diálogo, levados a cabo no dia a dia da Instituição, 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. 91	-	
102-47 Lista de temas materiais	Pág. 91	-	

	Indicador	Página/Resposta	Omissões
GRI 102: Divulgação geral 2016 (cont.)	102-48 Reformulação de informações	Não houve.	-
	102-49 Mudanças na elaboração do relatório	Não houve.	-
	102-50 Período coberto pelo relatório	De 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018.	-
	102-51 Data do relatório mais recente	2018	-
	102-52 Ciclo de publicação	Anual	-
	102-53 Contato para dúvidas	Canal Fale Conosco, disponível em: www.einstein.br .	-
	102-54 Declaração de conformidade com a norma GRI	Este relatório foi elaborado de acordo com a <i>GRI Standards</i> , 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. 67	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 67	-
GRI 201: Desempenho econômico 2016	201-01 Valor econômico direto e distribuído	Pág. 68	-
	201-04 Assistência financeira recebida do governo	O Einstein não recebe subsídios ou incentivos fiscais. Os repasses recebidos do governo limitam-se ao reembolso das despesas com a gestão do Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch e a execução do programa de Atenção Básica para a Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, descritas na página 25.	-

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. 65 e 95	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Págs. 65 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 foram treinados 12.577 colaboradores, o que equivale a 97,4% do total.	-
	205-03 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Não houve.	-

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. 88	-
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. 75	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 75	-
GRI 401: Emprego 2016	401-01 Novas contratações e rotatividade de empregados	Pág. 80	-
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. 75	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 75	-
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. 76	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 76	-
GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016	403-02 Lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e fatalidades relacionadas ao trabalho	Pág. 77	-
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. 34	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Pág. 34	-
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	A avaliação cobre 100% dos serviços e produtos. Para mais informações, consulte a página 34.	-
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. 23 e 96	-
	103-03 Evolução da forma de gestão	Págs. 23 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 28 colaboradores foram suspensos 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. A Instituição realiza diversas ações e projetos voltados a

colocar em prática os dez princípios nos quais se organiza o Pacto, além de integrar o Comitê Brasileiro da iniciativa e estimular a adesão de outras empresas à iniciativa.

A tabela a seguir indica as principais ações realizadas em 2018.

Princípio		Página
Direitos Humanos		
1	 Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.	65 e 71
2	 Assegurar-se de sua não participação em violações desses direitos.	65 e 71
Trabalho		
3	 Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.	65
4	 Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.	65 e 71
5	 Apoiar a abolição efetiva do trabalho infantil.	65 e 71
6	 Eliminar a discriminação no emprego.	80, 81 e 82
Meio ambiente		
7	 Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.	85
8	 Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.	71 e 85
9	 Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.	85
Contra a corrupção		
10	 Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.	65



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
Membros

Luis Fernando Aranha Camargo
Mauro Terepins
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)

Luiz Gastão Manguê Rosenfeld Z'L
(Falecido em 18/3/2018)
Abramo Douek
Alberto Bitran
Alberto Goldenberg
Antonio Luiz de Vasconcellos Macedo
Arthur Rothman
Benjamin Steinbruch
Bernardo Parnes
Claudia Politanski
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 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 Hamerschlak
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
Beno Suchodolski
Betty Knobel
Bruno Laskowsky
Carlos Eduardo Czeresnia
Claudio Luiz da Silva Haddad
Claudio Thomaz Lobo Sonder
Daniel Feldman Pollak
David Feffer
David Zylbersztajn
Edgar H. Ascher
Edílio Mattei Jr
Eduardo Alcalay
Eduardo Wurtzman
Eugenio Vago
Evelin Diana Goldenberg M. M. Costa
Fernando Kasinski Lottenberg
Fernando Korkes
Flávio Tarasoutchi
Gisele Brandt
Henrique Grunspun
Hilton Waksman
Ita Pfeferman Heilberg
Ivelisa Portella Maron
Jacob Jacques Gelman
Jayme Brasil Garfinkel
José Carlos Evangelista
José Ribas Milanez de Campos
Leonardo M. Posternak
Lygia Kauffmann Rabinovich
Manes Roberto Erlichman
Marcelo Forma
Marcelo Naigeborin
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 Berkienstszat
Ricardo Borges Magaldi
Roberto Bielawski
Roberto Naum Franco Morgulis
Sergio B. Wey
Sergio Kulikowsky
Sidney Klajner
Wilson Roberto Sendyk

DIRETORIA E CONSELHOS

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)
Eliova Zukerman Z'L (Falecido em 3/6/2016)
Milly Tepermann Z'L (Falecido em 12/2/2018)
Artur Bielawski Z'L (Falecido em 24/8/2018)

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

CONSELHO CONSULTIVO

Celso Lafer

Presidente

Mario Arthur Adler

Vice-presidente

São membros natos o Presidente do Conselho Deliberativo, o Presidente em exercício da Federação Israelita do Estado de São Paulo e o Presidente em exercício da Confederação Israelita do Brasil.

DEPARTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS

Telma Sobolh

Presidente

Sueli Dicker

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 Sutton de Sousa Neves

Diretor Geral

Miguel Cendoroglo Neto

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

Eliezer Silva

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

Felipe Spinelli de Carvalho

Diretor-Superintendente de Ensino

Luiz Vicente Rizzo

Diretor-Superintendente de Pesquisa

Guilherme de Paula Pinto Schettino

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

Gustavo Guacelli Taboas

Diretor-Executivo de Suprimentos e Logística

Deise de Almeida

Diretora-Executiva Comercial

Patricia Leisnock Santos

Diretora-Executiva Financeiro

Junia Gontijo

Diretora-Executiva de Engenharia e Manutenção

José Cláudio Cyrineu Terra

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

Miriam do Carmo Branco da Cunha

Diretora-Executiva de Recursos Humanos

Ricardo da Silva Santoro

Diretor-Executivo de Tecnologia da Informação

Cláudia Garcia de Barros

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

Anarita Buffe

**Diretora de Desenvolvimento de
Projetos e Consultoria**

Viviane Souza Miranda

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

Rogéria Leoni Cruz

Diretora Jurídico

DIRETORIA

Sergio Eduardo Alonso Araujo

Diretor de Oncologia

Andrea Thome Suman

**Superintendente Estratégia e Inteligência
de Dados**

Claudia Regina Laselva

Diretora da Unidade Hospitalar Morumbi

Fabiana Rolla

**Diretora Médica do Hospital do Instituto
Israelita de Responsabilidade Social**

José Carlos Teixeira Junior

Diretor do Hospital Órion

Otavio Berwanger da Silva

Diretor Academic Research Organization

Alexandre Holthausen Campos

Diretor Acadêmico de Ensino

Cristóvão Luis Pitangueira Manguieira

Diretor Médico do Laboratório Clínico

Marcelo Buarque de Gusmao Funari

Diretor Médico da Imagem

CONSELHO EDITORIAL

Sidney Klajner

Presidente

Henrique Neves

Diretor Geral

Vanessa Amorim

Gerente de Marketing, Comunicação Institucional

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Andréa Postol

Carolina Fittipaldi

Giuliana Benzi

PRODUÇÃO

Materialidade e consultoria GRI:

Bruno Vio (Gestão Origami)

Redação e edição: Judith Mota (Conecta Conteúdo e Sustentabilidade)

Revisão: Carla Mello Moreira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Adesign

FOTOGRAFIA

Edson Hasegawa

Fabio H. Mendes - E6 Imagens

Ramede Felix

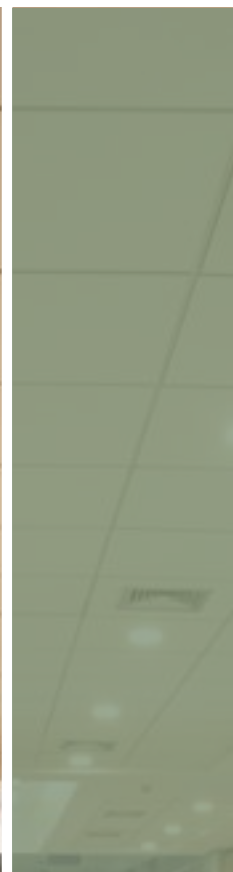
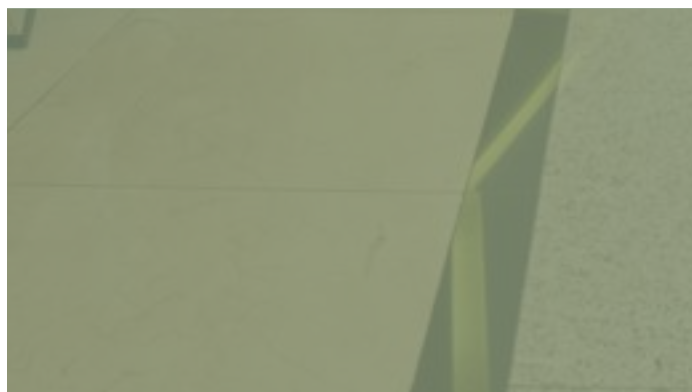
Roberto Assem

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

 /hosp_einstein

 /hospitaleinstein

 /hosp_einstein

 /company/hospital-albert-einstein