



HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS

## Ações que Mudaram os Resultados e o Envolvimento das Pessoas na Estratégia

**Seminários de Gestão –  
TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO EM  
SAÚDE  
FEHOSUL e SINDIHOSPA**

# ESCOLHAS

Forças Motrizes  
do Trabalho

**Necessário**

**Relevante**

**Coletivo**

**Inspirador**

**Memorável**

**MELHOR  
POSSÍVEL  
X  
MÍNIMO  
NECESSÁRIO**





## Hospital Sírio Libanês

*Em nossa pátria, devemos criar instituições dignas de nossa coletividade, para nos tornarmos verdadeiramente merecedores da estima que nos tributam.*

*A primeira instituição cuja fundação se impunha em caráter urgente era a de um hospital que atendesse a todas as classes sociais.*

**Adma Jafet**

(1886-1956)

Fundadora da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês



## PROPÓSITO

Cuidar da saúde de cada um, da sociedade e do planeta



HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS

## POSICIONAMENTO

Conhecer para Cuidar



## VALORES

Calor humano  
Excelência  
Pioneirismo  
Conhecimento  
Filantropia

# São Paulo



Complexo Hospitalar da Bela Vista

# Unidade Bela Vista

469



Leitos Operacionais  
(611)

147



Leitos Unidade  
Crítica

1.912



Internações/mês

24



Salas Cirúrgicas (36)  
(19 salas + 3 ambulatoriais + 2  
CIGI e Hemodinâmica)  
(Projeto de Expansão + 12 salas)

2.300



Procedimentos  
Cirúrgicos / mês

8.100



Atendimentos/mês  
Pronto-Atendimento

4.000



Atendimentos/mês  
Oncologia  
1.200 Pacientes em  
tratamento/mês

393.000



Exames/mês  
17 mil Pacientes/mês

5.635



Colaboradores

4.009



Médicos

Dados 2017 referente apenas a unidade Bela Vista

# São Paulo



## Unidade Jardins

1.200 m<sup>2</sup>



De área

15.900



Exames/mês

1.650



Atendimentos/  
mês

23



Colaboradores



## Unidade Itaim

7.500 m<sup>2</sup>



De área

76.000



Exames/mês

7.100



Atendimentos/  
mês

186



Colaboradores

Os médicos da unidade Bela Vista tem acesso em todas as unidades de SP.

# Brasília



## Unidade Asa Sul

2.400 m<sup>2</sup>



De área

8



Consultórios

2.200



Atendimentos/  
mês

117



Médicos e  
colaboradores



## Unidade Lago Sul

1.600 m<sup>2</sup>



De área

8



Consultórios

1.100



Atendimentos/  
mês

51



Médicos e  
colaboradores



## Diagnóstico Asa Sul

1.250 m<sup>2</sup>



De área

8



Consultórios

6.000



Atendimentos/  
mês (previsão)

33



Médicos e  
colaboradores

Dados 2017



A photograph of a young Black woman with her hair in a bun, wearing blue scrubs and a stethoscope. She is smiling warmly at an elderly Black woman who is wearing glasses and a pink top. The scene is set in a bright, clinical environment. The image is framed by a white circular border.

**Instituto de  
Responsabilidade  
Social**

# PARCERIAS COM O PODER PÚBLICO

## Estadual



Lucy  
Montoro  
Mogi Mirim



AME Maria  
Cristina  
Cury  
Interlagos



Hospital  
Regional  
Jundiaí



Hospital  
Geral  
Grajaú

## Municipal



Hospital Municipal  
Infantil Menino Jesus

**434**



Leitos Operacionais

**74**



Leitos Unidade Crítica

**2.510**



Internações/mês

**18**



Salas Cirúrgicas

**1.558**



Procedimentos Cirúrgicos / mês

**15.925**



Consultas médicas

**15.969**



Atendimentos/mês Pronto-Atendimento

**89.467**



Exames laboratoriais/mês

**17.182**



Exames de imagem/mês

**1.993**



Colaboradores

**658**



Médicos



**HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS**

Dados 2017

# Modelo de Gestão



M

sabilidade  
ial

torno do Propósito

- ✓ Estruturas Colaborativas
- ✓ Incorporação de Conhecimento e Tecnologias

Aumento de Eficiência

CRESCIMENTO

- ✓ Equidade no acesso aos Bens Coletivos
- ✓ Empregabilidade



HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS

# Fóruns de Gestão

EXECUÇÃO

Conselho de Administração

Comitê Conselho  
Estratégia e Finanças  
Produtividade | Auditoria

Comitê Executivo

Fóruns Áreas

Diretores  
Comitês  
Estratégicos

Painel  
Contribuição  
das Áreas

Gerente  
Projetos e Equipes

Alimentação dos  
dados e análise  
dos indicadores

Atualização  
das ações  
do projeto

ALINHAMENTO

Encontro com  
Gestores e  
Encontro com  
Colaboradores



HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS

# GESTÃO DAS UNIDADES ASSISTENCIAIS



# MODELO DE GESTÃO UNIDADES ASSISTENCIAIS





# MAPA ESTRATÉGICO 2017-2018



## SUSTENTABILIDADE

Garantir o uso adequado dos recursos

Assegurar a perenidade e sustentabilidade social, ambiental e econômica

Aumentar receitas

## CLIENTES E MERCADO

- Pioneirismo
- Filantropia
- Conhecimento
- Excelência
- Calor Humano

Fortalecer a marca como referência de nossos valores

Aumentar a base de clientes

## PROCESSOS INTERNOS

Desenvolver um modelo de atenção médico-assistencial baseado em desfecho

## EXCELÊNCIA

Garantir a qualidade, segurança e excelência operacional

Inovar em processos e tecnologias

CAPACIDADE  
← ESCALA

## CRESCIMENTO

Expandir a operação e gerar novos negócios

Fortalecer o relacionamento com pacientes e operadoras

## PILARES

Assegurar as melhores práticas de Compliance

Minimizar o impacto no meio ambiente

Ser protagonista nas ações de responsabilidade social

Ampliar a geração de conhecimento e desenvolvimento de profissionais

## PESSOAS

Fortalecer o engajamento do Corpo Clínico

Desenvolver lideranças e equipes inspiradoras e transformadoras

# MODELO DE GESTÃO

## Carteira de Projetos Estratégicos

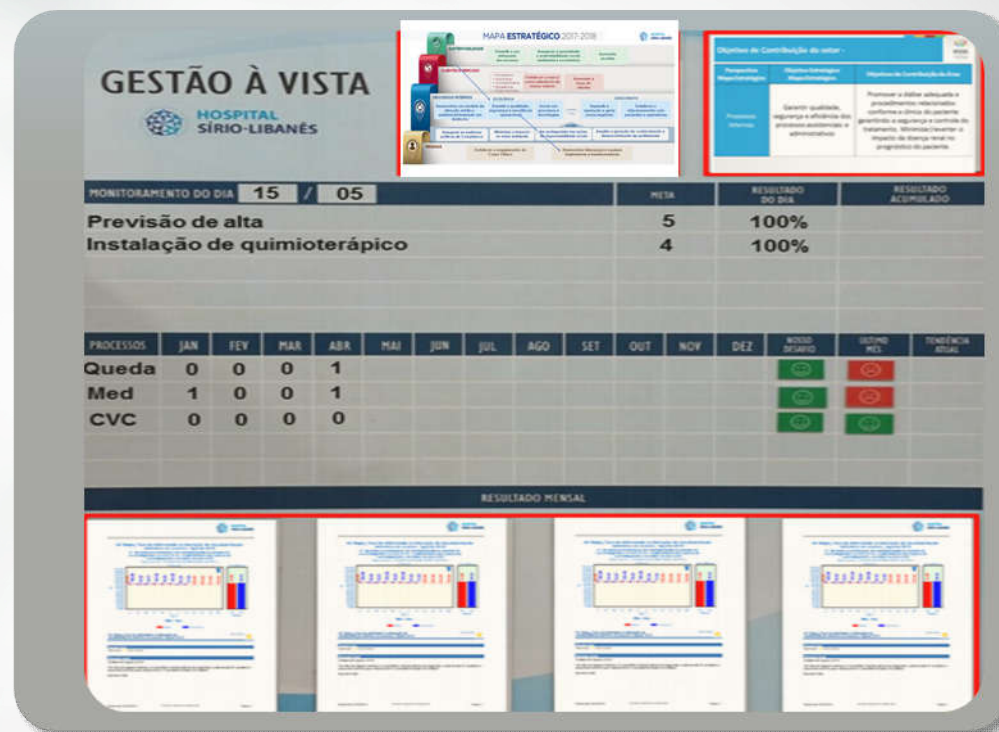
Programa	Qtd de Projetos Aprovados	Qtd de Projetos em detalhamento	Tendência Prazo	Tendência Custo
<a href="#">Programa Assistencial</a>	1	10	●	●
<a href="#">Programa de Eficiência Operacional</a>	4	1	●	●
<a href="#">Programa de Experiencia do Paciente</a>	2	1	●	●
<a href="#">Programa de Informatização</a>	2	3	●	●
<a href="#">Programa de Inovação</a>	2	2	●	●
<a href="#">Programa de Expansão</a>	0	2	●	●
<a href="#">Programa de Atração e Fidelização</a>	0	2	●	●
<a href="#">Programa de Riscos e Compliance</a>	2	0	●	●
<a href="#">Programa IEP</a>	3	6	●	●
<a href="#">Programa de Gestão de Pessoas</a>	4	2	●	●
<a href="#">Sustentabilidade</a>	0	1	●	●
<a href="#">Programa Comunidade Médica</a>	0	4	●	●
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>34</b>		

# MODELO DE GESTÃO

Processo de Desdobramento e alinhamento da estratégia

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos

- **Desdobramento** da estratégia para todos os departamentos e áreas
- Painéis de **Gestão à Vista**



# TRANSPARÊNCIA

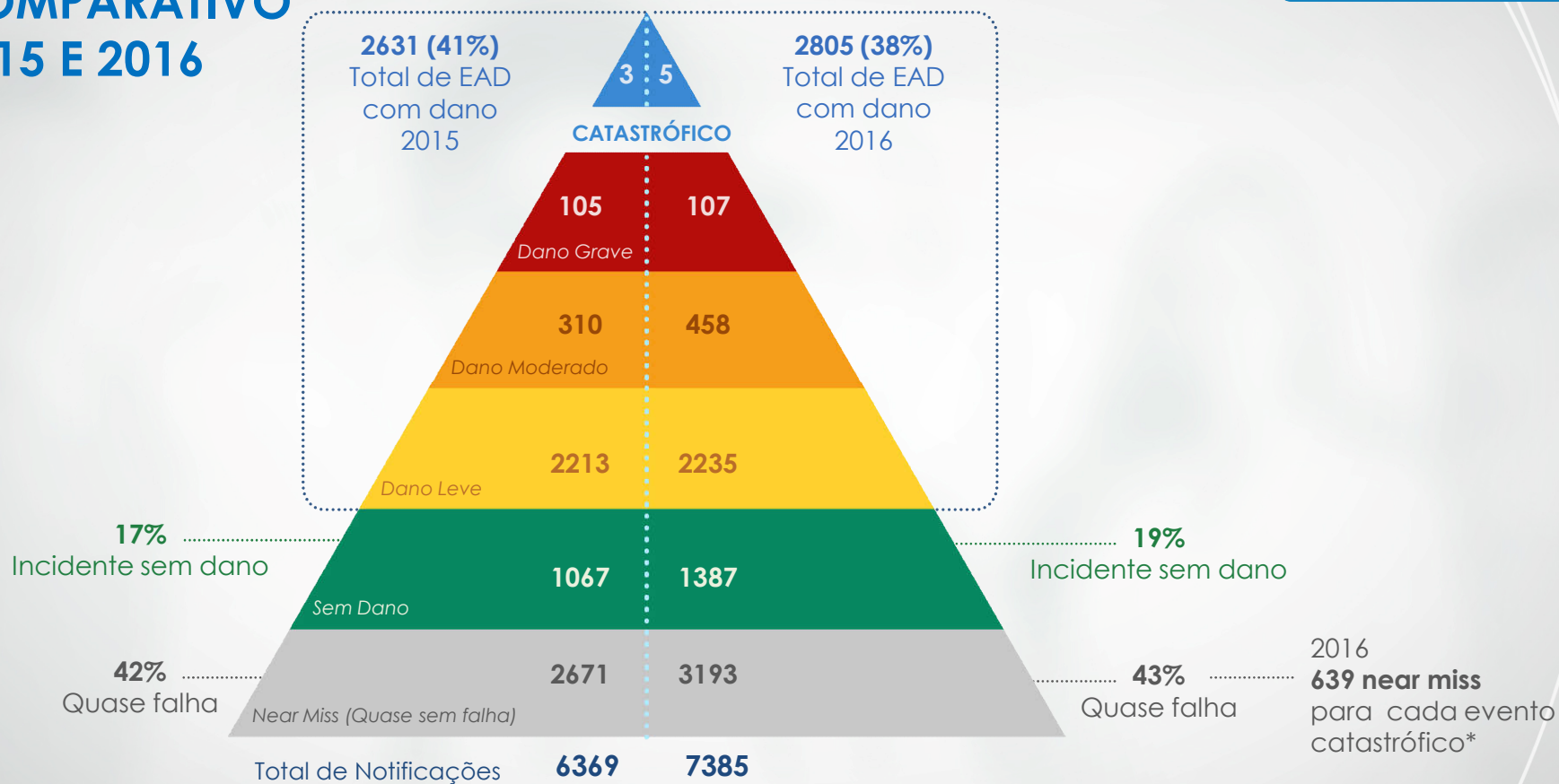


## Indicadores disponíveis no site

- Cultura da segurança
- Identificação do paciente
- Comunicação efetiva
- Segurança de medicamentos
- Cirurgia segura
- Prevenção e controle de infecções
- Avaliação de risco
- Ambiente de trabalho

# EVENTOS ADVERSOS COMPARATIVO 2015 E 2016

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos



# PROJETO EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos

*Implantação do Programa de Excelência Operacional para melhoria contínua dos resultados e disseminação da cultura de excelência.*



**Foco: Pessoas, Processos e Eficiência**

Como:

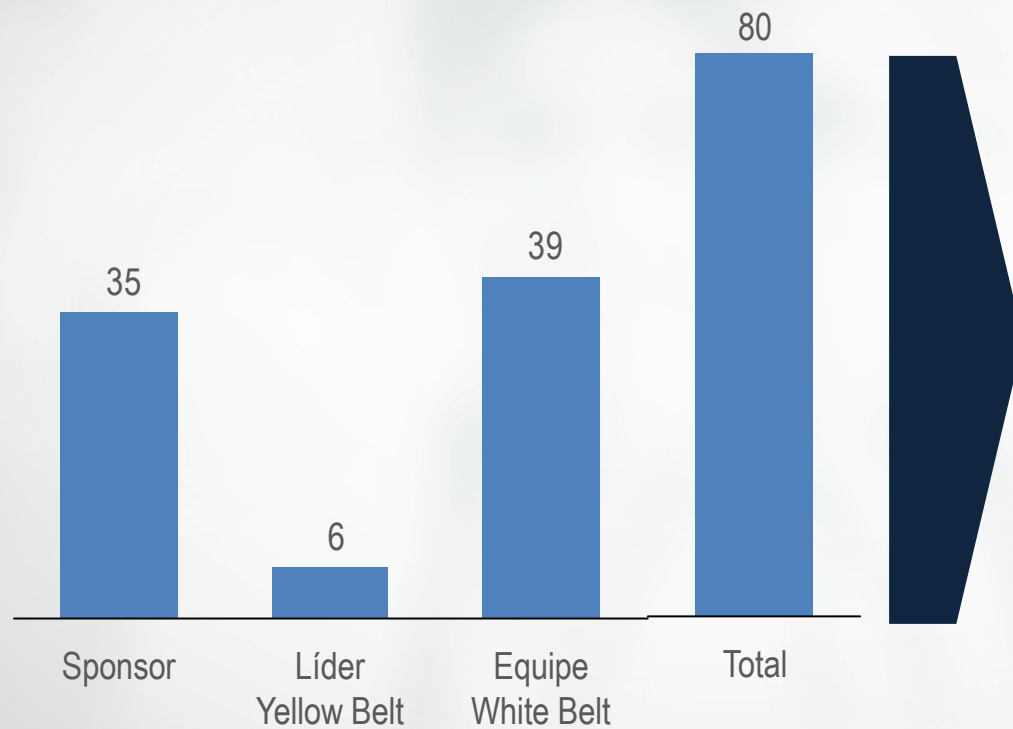
- Entrevistas com lideranças e colaboradores
- Análise de perfil da instituição
- Construção e validação da proposta

Início do Programa: Dezembro.2016

# PROJETO EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos

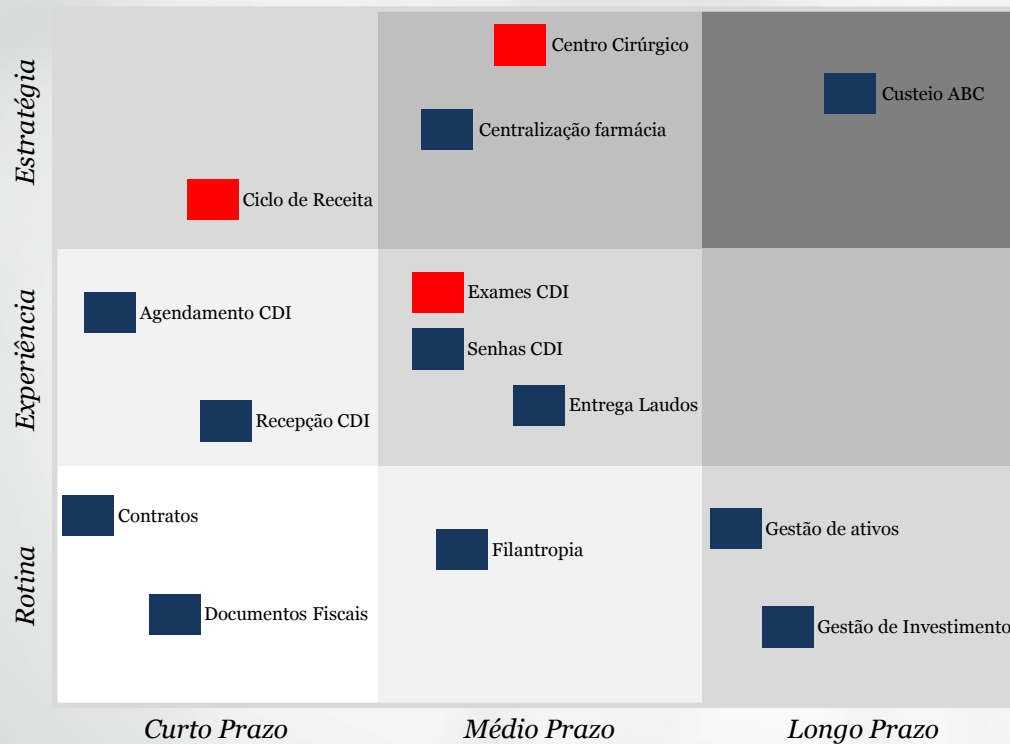
*Atualmente 95 pessoas envolvidas sendo que 84% já foram treinadas*



*Disseminar a cultura de excelência*  
*Aproximadamente 1,5% de interação dos funcionários com o programa em 3 meses*

# PROJETO EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos



*Diagnósticos e priorização das oportunidades:*

## **Fase 1**

1. Pipeline projetos estratégicos 2017
2. Experiência do paciente - Ouvidoria
3. Projetos gestão da rotina em andamento

## **Fase 2**

4. Análise de novas oportunidades nas áreas



# PROGRAMA DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Projeto Estratégico: **Conta Certa**

Garantir a qualidade,  
segurança e excelência  
operacional

Alto volume de  
itens necessário  
ao cuidado



Movimentações  
de solicitação e  
devolução de itens



Alto número de  
ajustes nas contas  
hospitalares



Reclamações por  
cobranças particulares

**Processo integrado desde a entrada  
do paciente internado até sua alta.**



## Escopo:

Materiais e medicamentos de  
pacientes internados

## Objetivos:

- Reduzir o % de ajuste pré-auditoria
- Reduzir o índice de glosa em auditoria

## Piloto:

- Unidade 11 andar
- UTI Cardio

## BENEFÍCIOS

- Maior controle do processo.
- Redução do retrabalho em toda a cadeia produtiva.
- Aumento no índice de satisfação de pacientes.

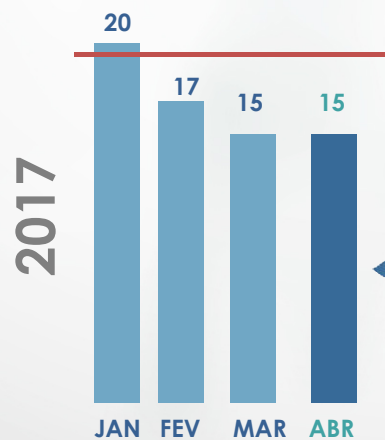


Processos  
Internos

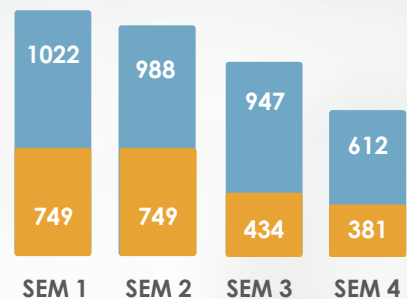
**11º andar**  
Índice de ajuste  
Pré auditoria (%)



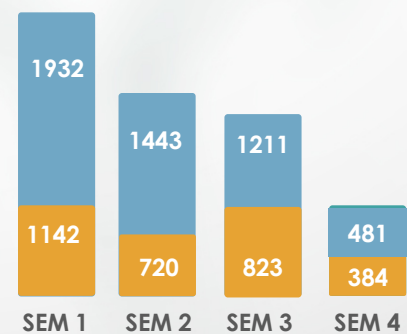
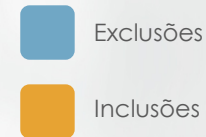
**UTI Cardio**  
Índice de ajuste  
Pré auditoria (%)



Evolução do volume de ajustes de materiais e medicamentos em Auditoria – Piloto Abril



**-44%**



**-72%**

# PESSOAS





## COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS - HSL

- Gestão Estratégica
- Gestão por Resultados
- Gestão de Processos
- Gestão do Conhecimento
- Gestão de Pessoas
- Capacidade de Transformação
- Liderança Inspiradora

# CÓDIGO DE CONDUTA

O Código de Conduta apresenta os valores organizacionais e condutas que orientam todos os processos da Instituição, sejam assistenciais, de apoio ou administrativos. Deixar essa linha de ação clara é uma forma de respeitar o colaborador e contribuir para um ambiente de trabalho saudável.



## NOSSOS VALORES

Calor humano  
Excelência  
Plenarismo  
Comprometimento  
Filantropia



## NOSSOS COMPROMISSOS

Transparência  
Confidencialidade, do paciente e da Instituição  
Respeito à diversidade  
Profissionalismo e ética



## DIREITOS DO PACIENTE

Ser tratado pelo nome, com respeito e sem preconceitos;  
Ter sua integridade preservada em todos os atendimentos;  
Ter um acompanhante, principalmente os pacientes que requerem atenção especial;  
Poder identificar seus cuidadores por uniformes e crachás;  
Receber de forma clara todas as informações sobre sua condição e tratamentos;  
Decidir sobre qualquer procedimento proposto;  
Ter uma segunda opinião sobre diagnósticos ou tratamentos;  
Ter suas dores controladas sempre que possível;  
Saber a procedência do sangue antes de recebê-lo;  
Ter respeitadas suas crenças espirituais;  
Ser orientado após a alta;  
Ser orientado quanto a doações e transplantes;  
Ser informado sobre os canais de comunicação com o hospital.

Acesse a íntegra do Manual do Paciente no site:  
[www.hsl.org.br](http://www.hsl.org.br)



## CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O colaborador deve seguir e cobrar o cumprimento do Código de Conduta;  
Todas as preocupações devem ser relatadas e serão tratadas de forma confidencial;  
O primeiro canal é o relacionamento direto entre gestores e colegas de equipe;  
O País Conexo, na Intranet, é o canal para qualquer tipo de manifestação;  
As Comissões de Ética de Enfermagem e Médica podem ser acionadas em caso de dúvidas ou suspeitas de infração;  
Portas abertas: com esse programa você tem a disposição um canal de comunicação direta com o superintendente.



## COMO COLABORADOR, EU NUNCA IREI:

Tolerar ou justificar um mau atendimento;  
Transmitir nervosismo ou insegurança;  
Deixar de responder com atenção;  
Banalizar as preocupações;  
Usar linguagem inadequada ou antiprofissional;  
Desvalorizar ou inferiorizar os outros;  
Deixar de proteger o paciente.



## CONFLITO DE INTERESSE

Qualquer situação na qual um colaborador tem objetivos que dificultam profissionais e/ou pessoas no cumprimento de suas obrigações de modo imparcial, tais como:  
Estabelecer relações com fornecedores ou concorrentes;  
Contratar ou influir na contratação de bens, serviços ou na admissão de pessoas quando existir qualquer vínculo familiar;  
Firmar acordos em troca de vantagem pessoal.



## COMO COLABORADOR, EU VOU SEMPRE:

Tratar todos com respeito;  
Valorizar os esforços de todos da equipe;  
Apresentar-me para paciente e familiares, explicando meu papel;  
Sempre me colocar no lugar do outro e sempre ajudar quem precisar;  
Obrigar para o paciente enquanto ele não é minha prioridade;  
Procurar soluções ao observar problemas;  
Dedicação máxima a todos, sem exceção;  
Garantir que a equipe esteja informada das necessidades de cada paciente;  
Manter um espírito de equipe positivo;  
Comemorar todos os sucessos, grandes ou pequenos;  
Tratar a todos como gostaria de ser tratado;  
Ser atento e compreensivo;  
Solidarizar-me atenciosamente com o paciente.

Acesse a íntegra do Código de Conduta na Intranet.



**HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS**  
Conhecer para cuidar

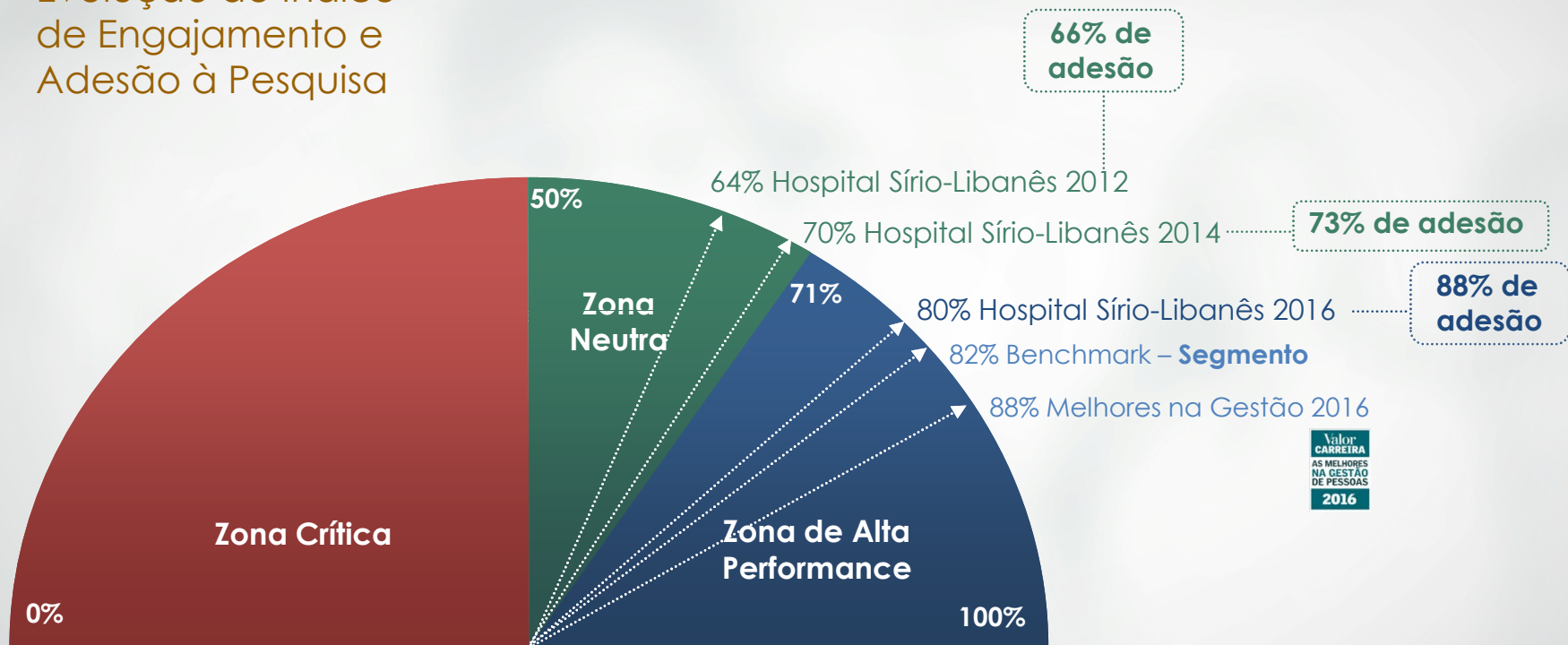


**HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS**

# GESTÃO DE PESSOAS

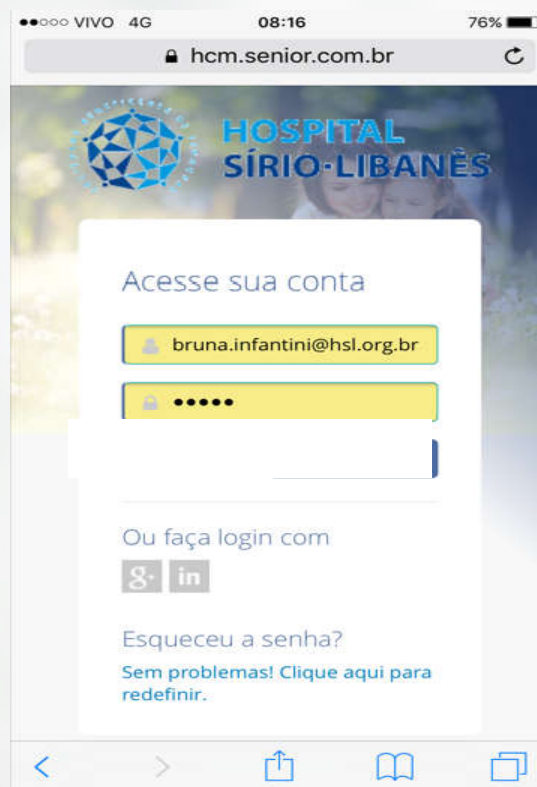
Desenvolver equipes inspiradoras e transformadoras

Evolução do Índice de Engajamento e Adesão à Pesquisa



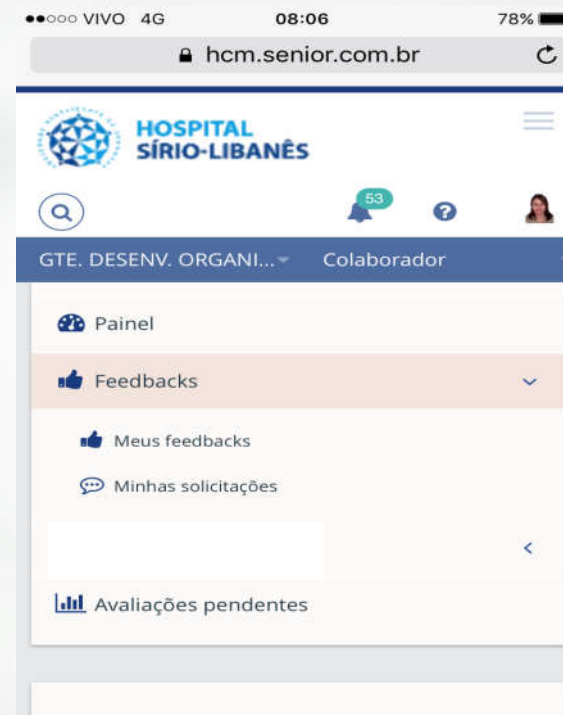
## Acesso a Ferramenta de Feedback

- ◆ Acesso por computador ou mobile



# Feedback

- ◆ Painel gerencia a quantidade de feedbacks recebidos





## Lançamento da Estratégia e ELO – São Paulo



# PROGRAMA ELO | PLACAR MAIO

Uma jornada de excelência e segurança.



## Meta **Qualidade e Segurança**

COLABORADOR



### Certificação OHSAS

Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional  
(90% na avaliação)

PACIENTE



### Acreditação Internacional - JCI (reacreditação)



### Reacreditação Canadense (90% na avaliação)

Dado - abr/17



## Meta **Satisfação do Paciente**

**88% no NPS**

Net Promoter Score  
Índice de Promotores da Marca



COMO ESTAMOS:

**90,7%**

**índice recorde**

Dado - abr/17

## Sustentabilidade **Financeira**



Dado - abr/17



## Meta **Individual**

Você **100%** em dia com os **treinamentos obrigatórios** por categoria, **exame periódico** e **registro profissional**. O não cumprimento desta meta implica em redutores de 20% ou 10%.



**HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS**

# PROGRAMA **ELO** | PLACAR GERENCIAL MAIO

Uma jornada de excelência e segurança.



## Meta **Qualidade e Segurança**

Auditoria Interna da Qualidade e Segurança

Em 2016: 94% | **Meta 2017: 90%**  
(Meta de cada área)

Número de eventos adversos graves evitáveis

Em 2016: 34 | **Meta 2017: 30**  
(Redução de 10%)

**174 dias sem eventos deste tipo**



## Meta **Satisfação do Paciente**

Número de ouvidorias procedentes

Em 2016: | **Meta 2017: redução de 10%**

**Redução de 35,1% em relação a jan/fev/mar/abr de 2016**

## Sustentabilidade **Financeira**



Dado - abr/17

Dado - abr/17



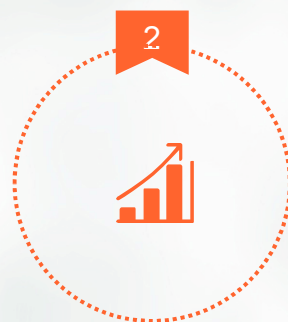
**HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS**

# Consultoria HSL | Eixos

Nossas linhas de atuação abrangem quatro eixos fundamentais:



GESTÃO  
HOSPITALAR



GESTÃO DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS



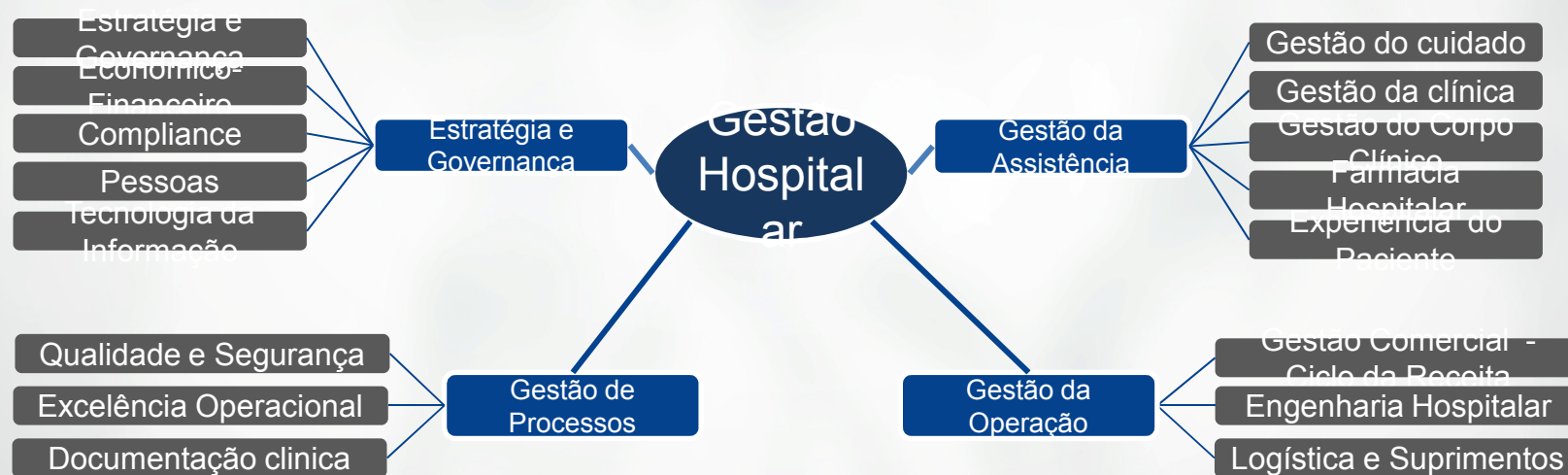
GESTÃO DE ENSINO  
E PESQUISA EM SAÚDE



GESTÃO DA SAÚDE  
CORPORATIVA

# Eixos | Gestão Hospitalar

O eixo de Gestão Hospitalar inclui 4 grandes conjuntos de temas:



**Obrigado.**  
**Rogério.dcaiuby@hsl.org.br**



**HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS**