



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

TENDÊNCIAS EM SAÚDE E IMPACTOS NA GESTÃO HOSPITALAR

Dr. Paulo Chapchap
Diretor Geral

Março 2017

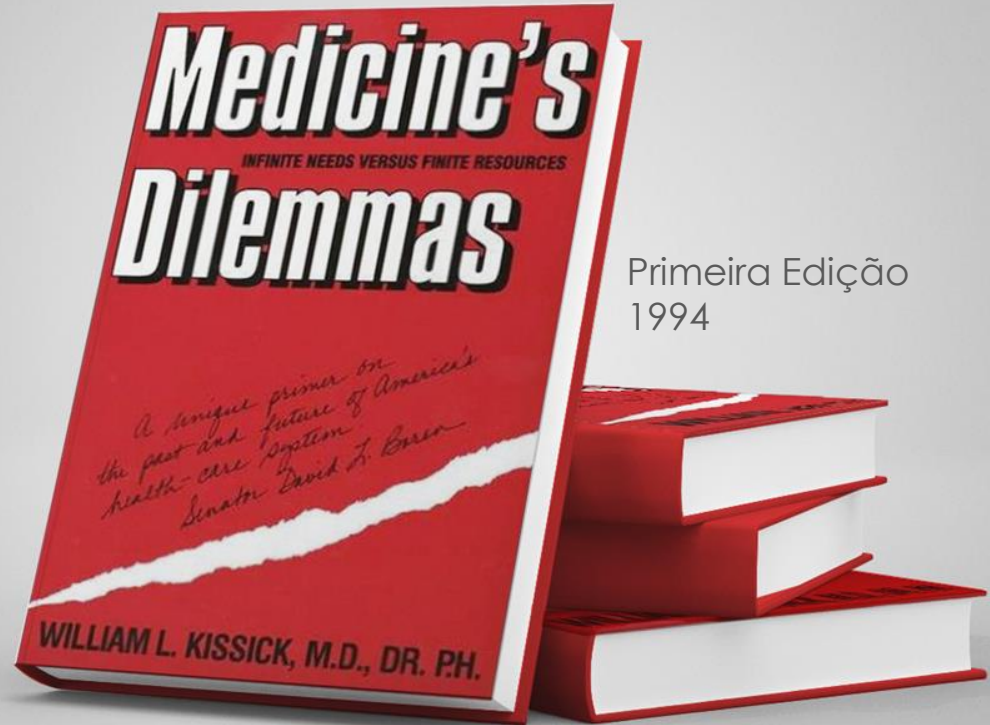
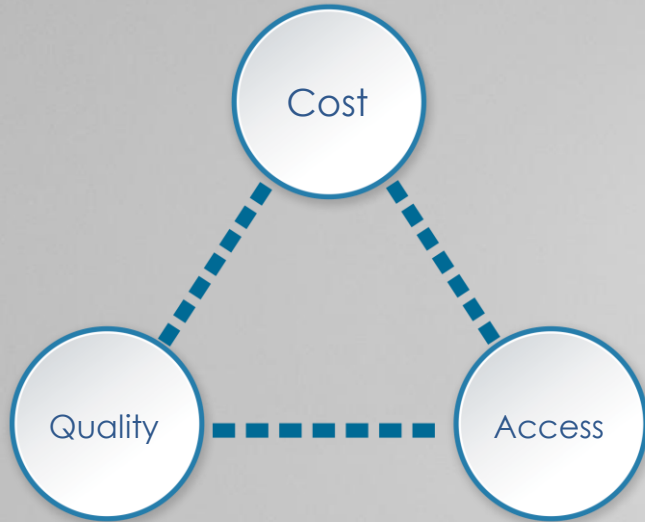
CENÁRIO DA SAÚDE

- Necessidades Infinitas
- Recursos Limitados
- Qualidade e Segurança na Prestação de Serviços
- Satisfação das Expectativas dos Pacientes
- Falta de Integração entre Público e Privado



CENÁRIO DA SAÚDE

Necessidades Infinitas X Recursos Limitados



Primeira Edição
1994

TRIPLE AIM



Saúde
para a
População

VALOR

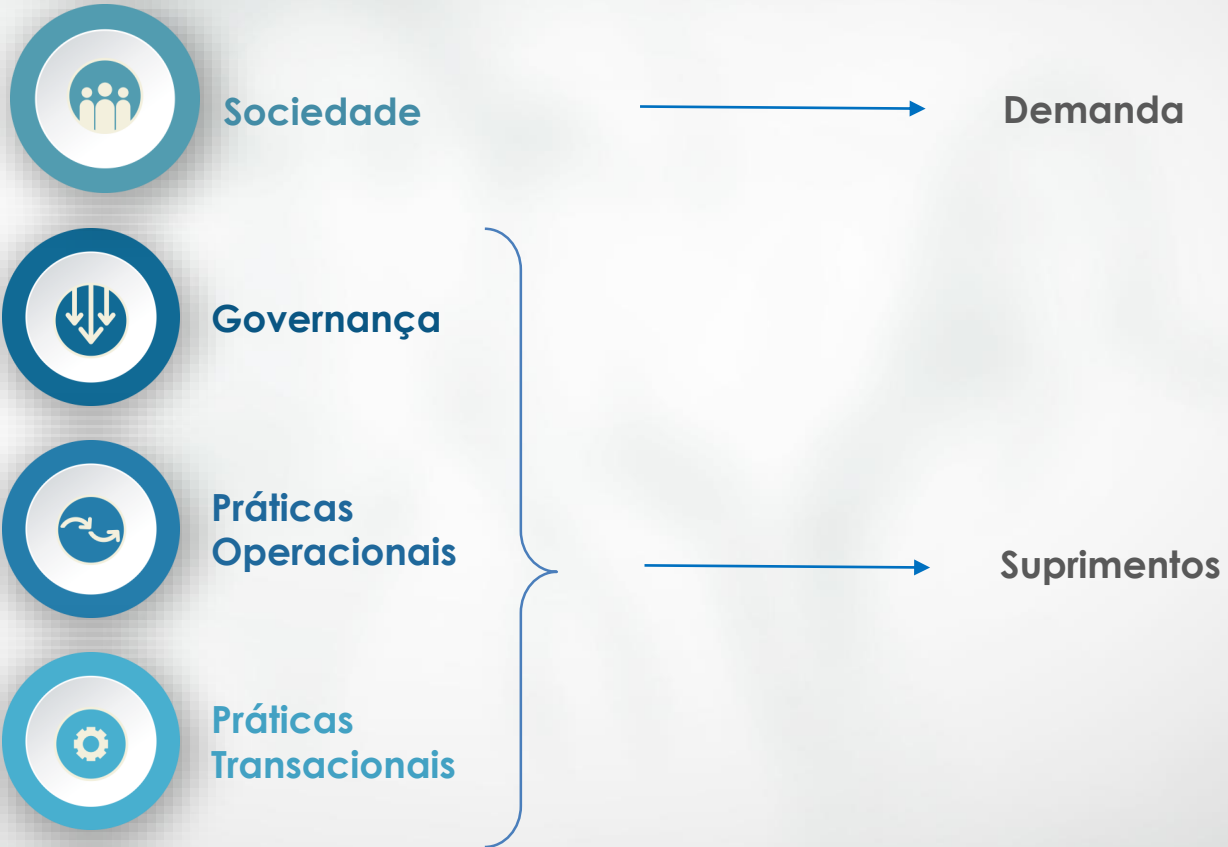
Experiência
no Cuidado

Custo por
Paciente



CENÁRIO ATUAL DA SAÚDE

Desafios da Gestão



CENÁRIO ATUAL DA SAÚDE

Desafios da Gestão

SOCIEDADE



Demanda

- Alta expectativa e informação limitada
- Falta de promoção e prevenção
- Transformação e aumento da carga de doenças
- Busca por direitos no sistema judiciário
- Aumento insustentável do benefício saúde das corporações

TENSÕES DOS SISTEMAS DE SAÚDE

Incertezas Críticas



Satisfação dos
desejos dos
que podem

X

Necessidade
dos que
precisam

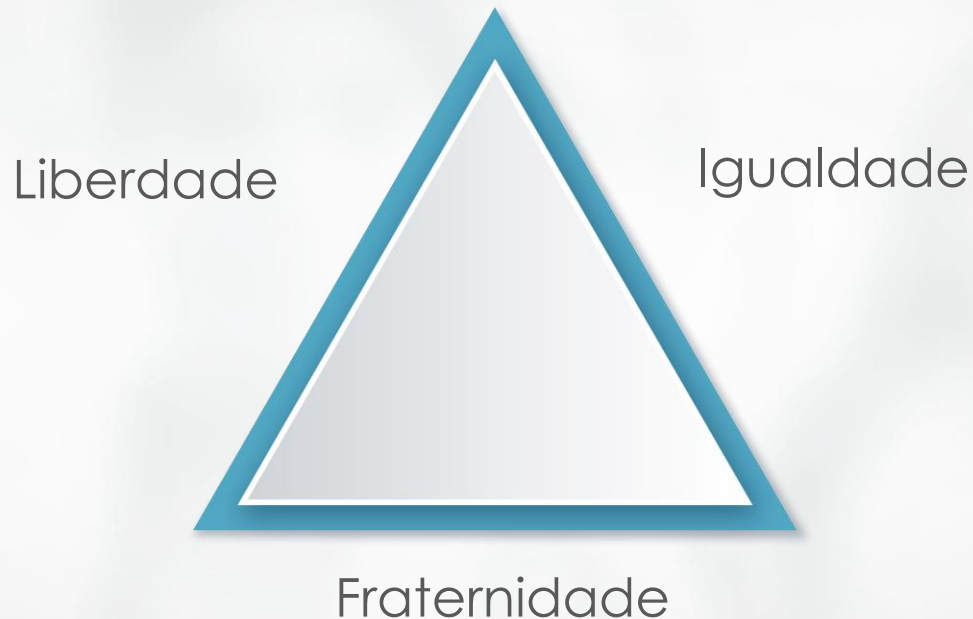


Privacidade

X

Benefícios da
análise de dados

VALORES HUMANOS ESSENCIAIS



FUNDAMENTOS

Modelos de Gestão

Modelo Gestão

- ✓ Engajamento em torno do Propósito
- ✓ Estruturas Colaborativas
- ✓ Incorporação de Conhecimento e Tecnologias

Aumento de Eficiência

CRESCIMENTO

Responsabilidade Social

- ✓ Equidade no acesso aos Bens Coletivos
- ✓ Empregabilidade

CENÁRIO ATUAL DA SAÚDE

Desafios da Gestão

GOVERNANÇA



Suprimentos

- Falta de sinergia entre os entes federativos
- Baixo alinhamento do setor privado ao longo da cadeia de valor e ao longo das linhas de cuidado
- Falta de clareza de papéis e integração entre o público e o privado
- Propósitos institucionais diferentes da prática de gestão
(incentivos desalinhados)

CENÁRIO ATUAL DA SAÚDE

Desafios da Gestão

O QUE DIZEM DE NÓS:

- Hospitais pagam incentivos aos médicos plantonistas para cada internação realizada
- Centros diagnósticos pagam aos médicos porcentagem do valor dos exames pedidos
- Hospitais usam notas maiores de materiais consignados para cobrarem mais das operadoras
- Hospitais e clínicas pagam aos oncologistas porcentagem do valor dos quimioterápicos prescritos
- Ortopedistas e Cardiologistas ganham dos fornecedores porcentagem do valor de OPMEs
- Médicos agem corporativamente, sem aceitar transferência de responsabilidades
- Associações de hospitais excluem os que atendem predominantemente os pacientes do SUS

e outras coisas mais...





ADERÊNCIA AOS CÓDIGOS DE CONDUTA



- Migração de responsabilidades
- OPME
- Remuneração dos oncologistas
- Judicialização
- Cuidando de Quem Cuida



TRANSPARÊNCIA



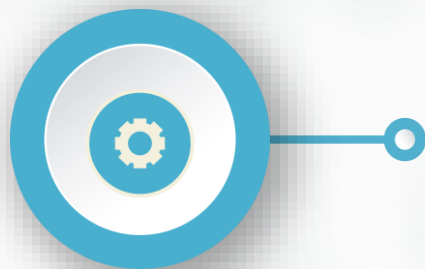
Indicadores disponíveis no site

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

CENÁRIO ATUAL DA SAÚDE

Desafios da Gestão

PRÁTICAS OPERACIONAIS



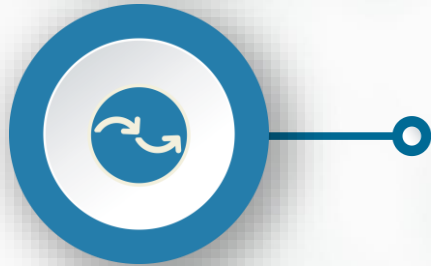
Suprimentos

- Alocação inadequada de pessoas, tecnologias e capital
- Captura de dados insuficiente
- Análise de dados descritiva (não preditiva e não prescritiva)
- Falta de foco no desfecho

CENÁRIO ATUAL DA SAÚDE

Desafios da Gestão

PRÁTICAS TRANSACIONAIS



Suprimentos

- Falta de transparência/confiança entre os elos da cadeia de valor
- Modelo de pagamento não foca na saúde e favorece o desperdício
- Operadoras compram serviços (não produtos)
- Prestadores compram produtos (não serviços)

PRÁTICAS TRANSACIONAIS



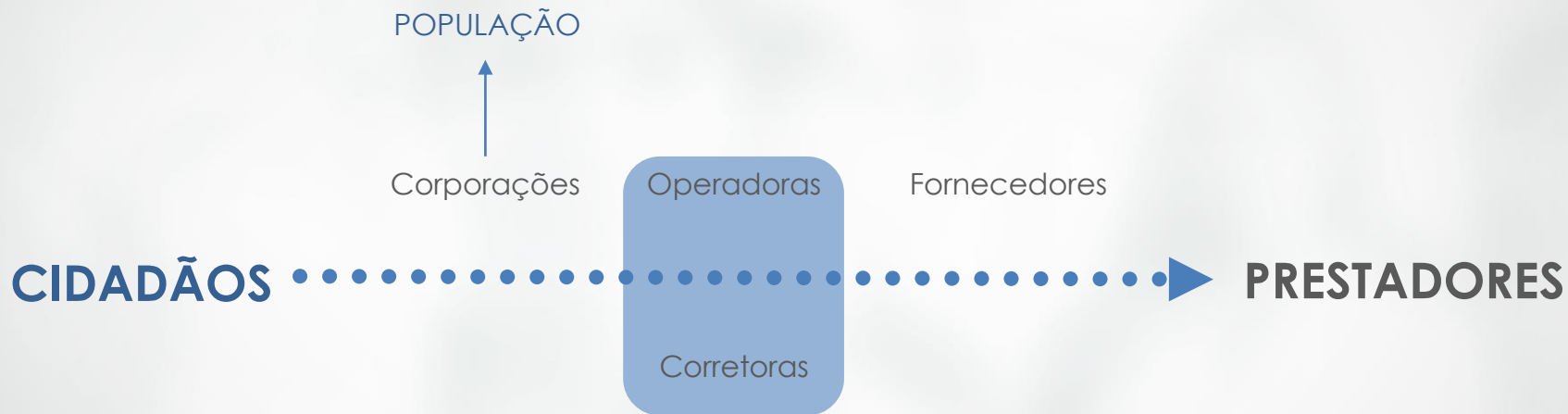
PRÁTICAS TRANSACIONAIS

Tendências



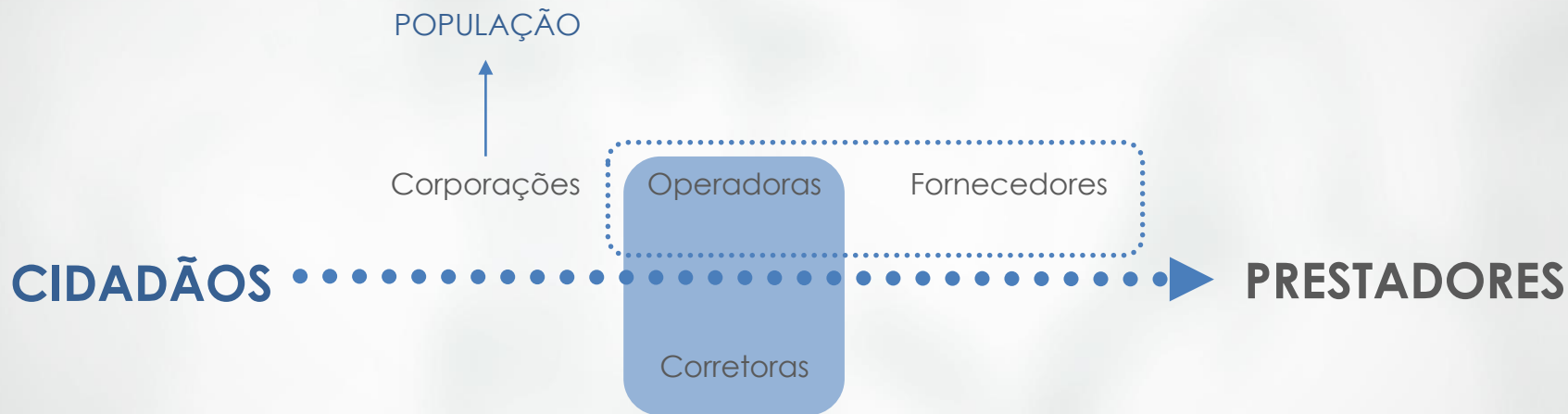
PRÁTICAS TRANSACIONAIS

Tendências



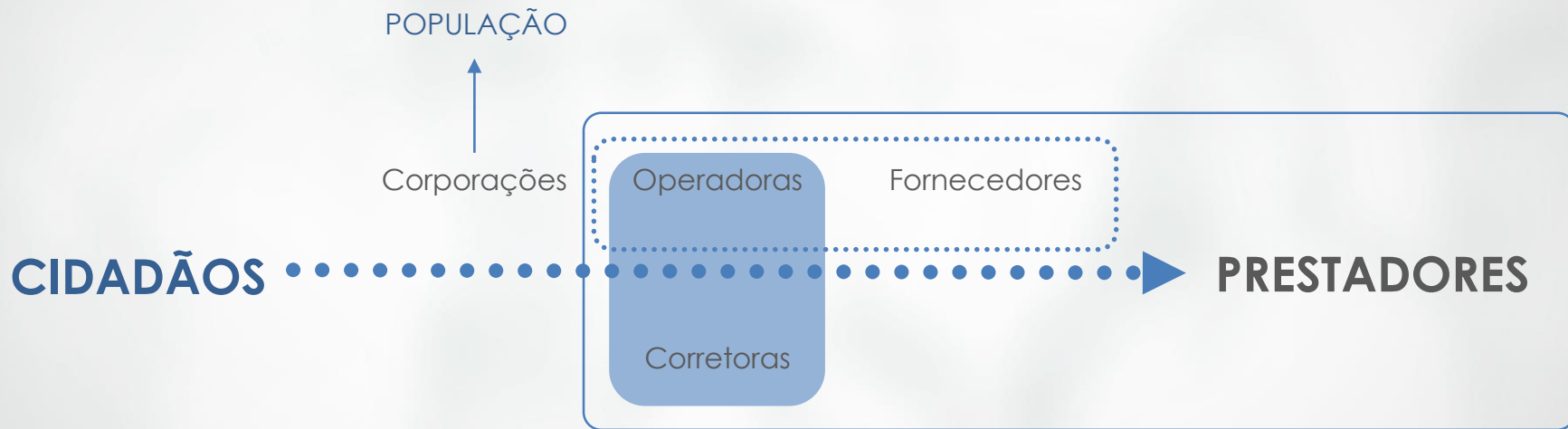
PRÁTICAS TRANSACIONAIS

Tendências



PRÁTICAS TRANSACIONAIS

Tendências



TRANSFORMAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES HOSPITALARES

Eficiência



Sustentabilidade

Gestão Organizacional

- lideranças colaborativas
- modelo de governança

Gestão de Pessoas e Operações

- engajamento
- desfecho
- excelência operacional

Gestão Transacional

- novos modelos e plataformas de negócios

Gestão de tecnologia

- precisão

Gestão de capital



LIDERANÇA COM DIFERENCIAL

Colaborativo





COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS - HSL

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

HABILIDADES E ATITUDES DA LIDERANÇA

Dialéticas

Tese

Antítese

Síntese

Dialógicas

Véu de ignorância

Silêncio

Compartilhada

Escuta atenta

Colaborativa

Força mínima



PAPEL DA LIDERANÇA:

Lidar com as
escolhas com
transparência

Longo Prazo	Curto prazo
Valor	Dinheiro
Igualitário	Utilitário e Libertário
Filia e Ágape	Eros
Inovação	Padronização
Autonomia	Controle
Abrangência	Foco
Meritocracia em equipe	Meritocracia individual
Redução das diferenças	Premiação dos líderes
Médico parceiro	Médico cliente
Paciente participativo	Paciente passivo
Economia colaborativa	Economia predatória
Transparência	Vantagem competitiva
Diversidade	Uniformidade
Sociedade + Planeta	Indivíduo

COMPORTAMENTO CULTURAL

Power Distance Ranking

1. Brazil

2. South Korea

3. Morocco

4. Mexico

5. Philippines



15. United States

16. Ireland

17. South Africa

18. Australia

19. New Zeland

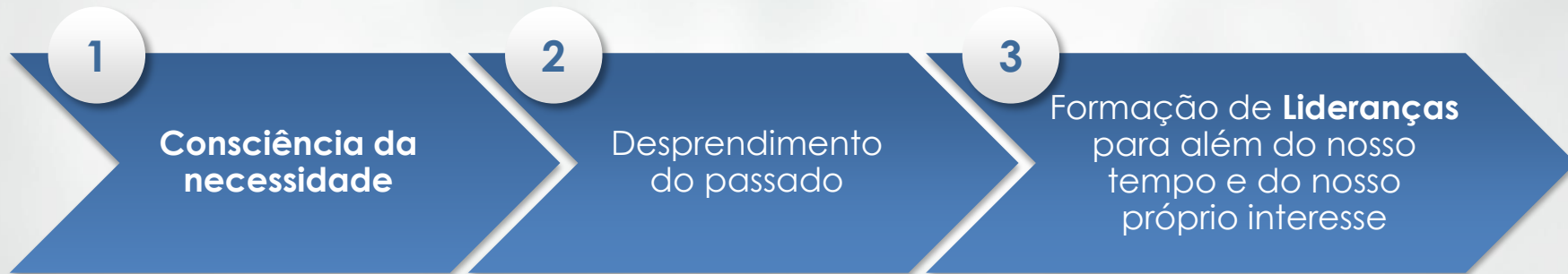


The Theory Behind
POWER DISTANCE AND INNOVATION



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

ETAPAS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL



LÍDERES ESTADISTAS



Coragem
Intelectual



Visão
Espiritual



Inteligência
Emocional



Vitalidade
Física



LÍDERES ESTADISTAS

Líderes estadistas
comandam
**INSTITUIÇÕES
COLABORATIVAS**



Instituições
colaborativas são
MAIS SUSTENTÁVEIS



QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Avanços da Economia

Economia circular ou regenerativa

Desconecta o crescimento
da necessidade de recursos



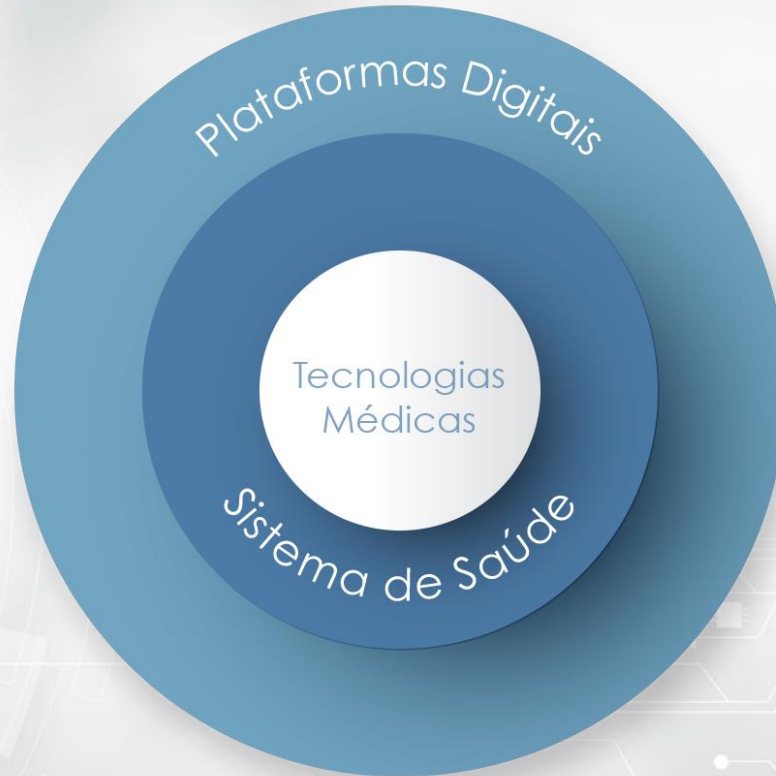
Economia convergente

Economia do compartilhamento (on-demand economy)

- Conecta as demandas e os suprimentos
- Diminui a ociosidade dos ativos
- Transforma consumidores em fornecedores
- Permite avaliação em tempo real



CENÁRIO ATUAL



PAPEL DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NO SISTEMA DE SAÚDE





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)





PROPÓSITO

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

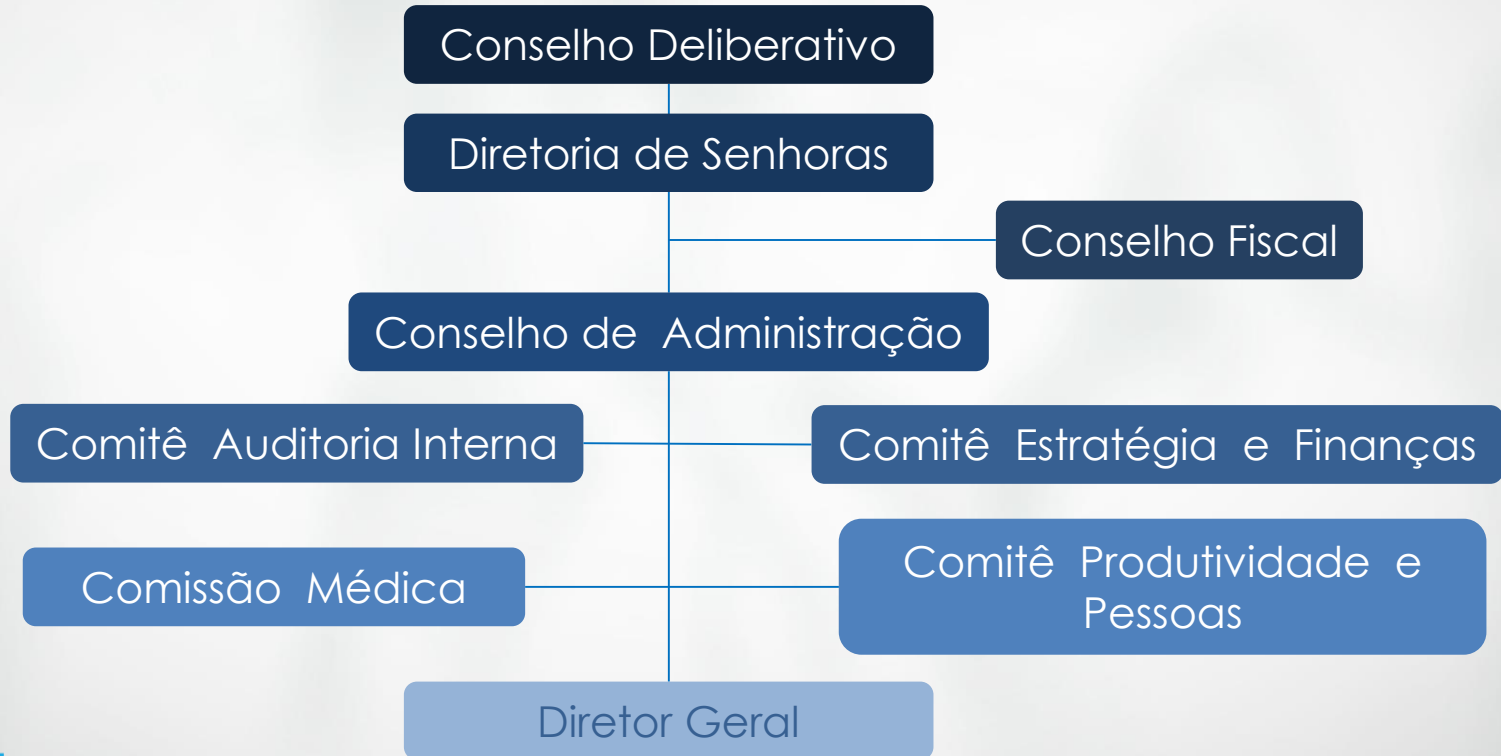
POSICIONAMENTO

Conhecer para Cuidar

VALORES

Calor humano
Excelência
Pioneirismo
Conhecimento
Filantropia

ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA - SBSHSL





HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS



Assistência
Médico Hospitalar



Ensino e
Pesquisa



Responsabilidade
Social



Assistência Médico Hospitalar



São Paulo



Complexo Hospitalar da Bela Vista

464



Leitos Operacionais
(611)

133



Leitos Unidade
Crítica

1.980



Internações/mês

27



Salas Cirúrgicas (41)

2.650



Procedimentos
Cirúrgicos / mês

8.100



Atendimentos/mês
Pronto-Atendimento

8.700



Atendimentos/mês
Oncologia
1.400 Pacientes em
tratamento/mês

390.000



Exames/mês
17 mil Pacientes/mês

5.833



Colaboradores

4.158



Médicos



Unidade Jardins



Unidade Itaim

Brasília



Unidade Asa Sul

2.400 m²



De área

8



Consultórios

1.600



Atendimentos/
mês

100



Médicos e
colaboradores



Unidade Lago Sul

1.600 m²



De área

8



Consultórios

900



Atendimentos/
mês

50



Médicos e
colaboradores



Diagnóstico Asa Sul

1.250 m²



De área

8



Consultórios

6.000



Atendimentos/
mês (previsão)

33



Médicos e
colaboradores

Instituto de Ensino e Pesquisa



ENSINO

348



Alunos em 18 cursos de pós-graduação lato sensu

170



Artigos científicos publicados

336



Residentes

- 11 programas de residência médica
- 3 programas Multiprofissionais
- 5 em Área Profissional de 11 modalidades em Especialização em regime de RM e Ano Adicional

100



Alunos de mestrado (54) e doutorado acadêmicos (46) em ciências da saúde

48



Alunos no mestrado profissional em gestão de tecnologia e inovação em saúde

ENSINO

Projetos de apoio ao SUS

17



Cursos

72



Regiões de saúde
Todos os estados do país

Cerca de
8.000



Alunos em 2016

PESQUISA



Infraestrutura

- Centro de Terapia Celular
- Biobanco
- Sequenciamento
- Bioinformática
- Centro de Treinamento Cirúrgico Experimental
- Biotérios
- Laboratórios



13

Linhas de Pesquisa

- Cirurgia Robótica e Minimamente Invasiva
- Endoscopias
- Fisiopatologia da Dor
- Ginecologia
- Informática Médica
- Medicina Intensiva
- Neurociências
- Nutrição
- Oncologia Molecular
- Pesquisa Clínica
- Pesquisa Observacional
- Suporte ao Paciente Crítico ou Oncológico
- Terapia Celular e Bioengenharia de Tecidos



A close-up photograph of a young Black woman with her hair in braids, wearing blue medical scrubs and a stethoscope. She is smiling warmly and looking towards a patient whose back is to the camera. The patient is wearing a black cap and glasses. The scene is set in a bright, clinical environment. The entire image is framed by a thin 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



474



Leitos Operacionais

64



Leitos Unidade Crítica

2.597



Internações/mês

17



Salas Cirúrgicas

2.057



Procedimentos Cirúrgicos / mês

19.844



Consultas médicas

18.444



Atendimentos/mês Pronto-Atendimento

45.294



Exames laboratoriais/mês

7.373



Exames de imagem/mês

2.785



Colaboradores

634



Médicos



Modelo de Gestão



PESSOAS



ESCOLHAS

Forças Motrizes do Trabalho

Necessário

Relevante

Coletivo

Inspirador

Memorável

**MELHOR
POSSÍVEL**

X

**MÍNIMO
NECESSÁRIO**



Tudo vale a pena quando
a alma não é pequena.

Fernando Pessoa - 1888 - 1935



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

EVOLUÇÃO

Importância do colaborador



Casa - Grande & Senzala

Gilberto Freyre, 1933



Quadruple Aim

QUADRUPLE AIM





MODELO

Registro Eletrônico de Saúde (integrado e compartilhado)



Gestão do sistema

Regulação

Análise e acompanhamento do perfil epidemiológico populacional

Data Analytics





PREMISSAS



O modelo proposto apresenta as seguintes premissas:

- **Atenção Primária Resolutiva** (liderada por Medicina da Família e comunidade)
- Equipe **multidisciplinar** e especialidades chave
- **Protocolos clínicos** sob a ótica da Medicina Baseada em Evidências
- Sistemas informatizados para **gerenciamento longitudinal do cuidado** (administrativo e clínico)
- Engajamento do colaborador (**autocuidado**) – foco no paciente



RESULTADOS

76% dos atendimentos do Programa foram provenientes da busca ativa ou espontânea do Programa

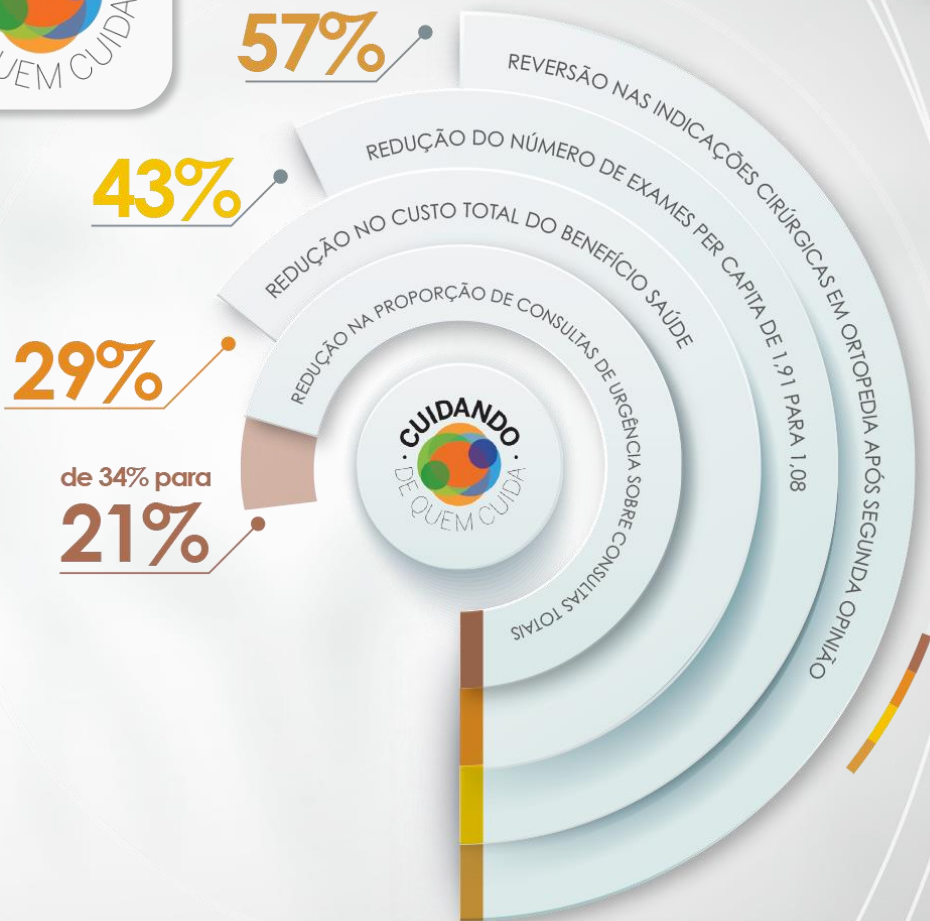
Mais de 500 pacientes internados desde o início do Programa

Programa responde por

18% das internações,

35% dos exames e

45% das consultas de todos os beneficiários



PROCESSOS



GESTÃO OPERACIONAL

INPUTS

Experiência do Paciente

Análise de Riscos

Qualidade e Segurança

Excelência Operacional

Admissão

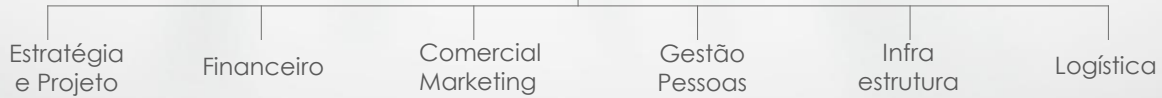
Assistência

Saída

**Pacientes Internados,
Ambulatoriais,
Externos, PA**

Desfecho
Clínico

GESTÃO DAS
UNIDADES DE
NEGÓCIO



EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Conceito



“ A soma de todas as **interações** moldadas pela **cultura** da organização, que influenciam a **percepção** do paciente através da **continuidade do cuidado.** ”

EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Hospital Sírio-Libanês



Componente Técnico

Qualidade e Segurança (Diagnóstico, Tratamento)



Componente Humano

Relacionamento, Empatia, Comunicação, Esclarecimentos, Cortesia, Gentileza, Postura Ética



Centrado no Paciente

Educação e Envolvimento do Paciente/Família
Decisão Compartilhada

Jornada do Paciente

Atenção aos Detalhes	Ambiente de Satisfação	Excelência Operacional	Co-Criação
Inovação	Desfecho Clínico	Continuidade no Cuidado	



EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Projeto Estratégico

Escritório de Experiência do Paciente Escopo de Atuação



Integração
de áreas



Alinhamento
Institucional



Gestão da
Experiência



Habilidades
Comportamentais



Cultura do cuidado
centrado no Paciente



Melhoria
Contínua





CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM OS PACIENTES



Mídias Sociais



Paciente



Ouvidoria



Imprensa



Conselhos Consultivos
de Pacientes
(a ser desenvolvido)

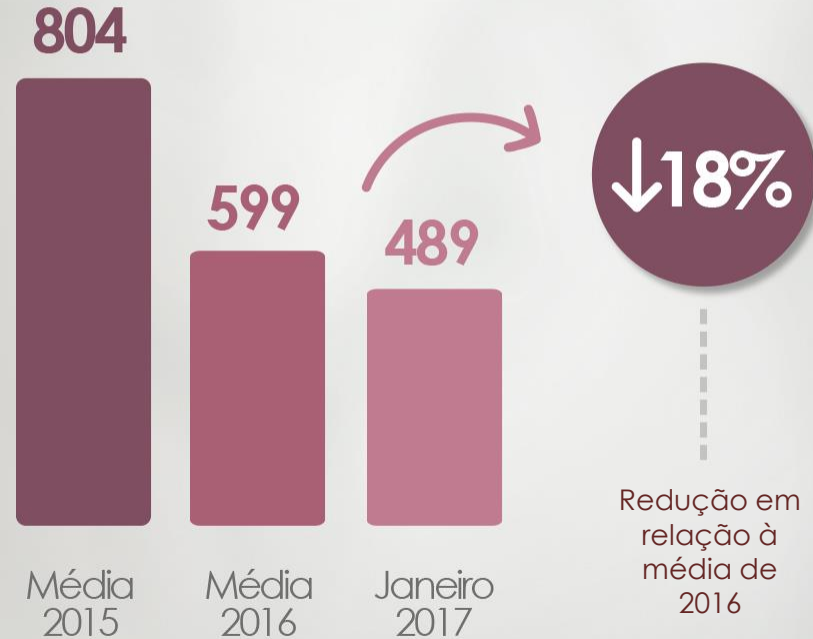


NPS
Pesquisas de
Satisfação



OUVIDORIA

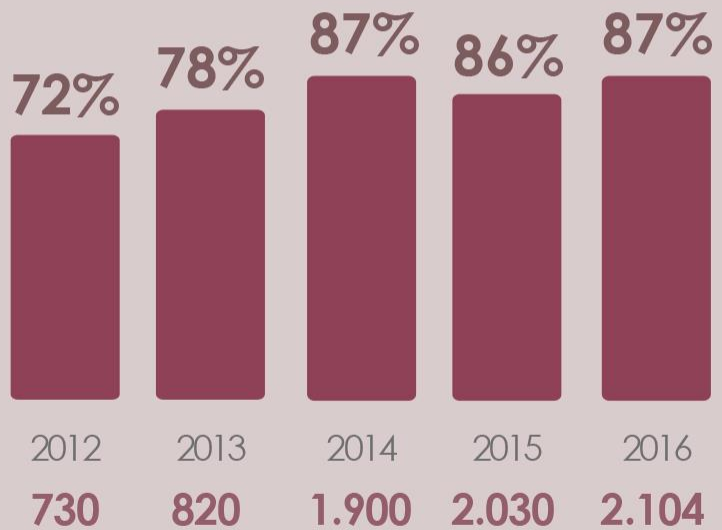
Total de Reclamações
Procedentes





ÍNDICE DE RECOMENDAÇÃO

Net Promoter Score



n respondentes
média/mês



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

Mês: _____ / Ano: 20____

Green and Yellow Cross (Cruz Verde e Amarela)

		1	2	3		
		4	5	6		
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
		28	29	30		
		31				

Legenda

- Nenhuma Ocorrência
- Ocorrência que não chegou ao paciente (quase falha/quase erro)
- Evento Adverso Sem Dano
- Evento Adverso Leve/Moderado
- Evento Adverso Grave ou Sentinela

9. Barra de contenção abaixada





CERTIFICAÇÕES CONQUISTADAS



JCI
Desde 2007



CARF
Desde jan/2015



ISO 14001
Desde mar/2015



OHSAS 18001
Desde mai/2015



Selo Amigo do Idoso
Desde ago/2015



Accreditation Canada
2015



HIMSS Analytics
2014



LEED Gold
(U. S. Green Building Council)

**Em processo
de avaliação**



**Programa de Distinção na Prevenção
de Tromboembolismo Venoso**



**Programa de Acreditação em
Diagnóstico por Imagem**





PROGRAMA DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Metodologia de Execução dos Projetos



Pessoas

Entender oportunidade

Situação atual

Causa Raiz

Plano de Ação

Perpetuar a Melhoria

BENEFÍCIOS

- Uso de metodologia e ferramentas apropriadas para identificação de causa raiz e solução de problemas.
- Aumento da eficiência dos processos a partir da eliminação de desperdícios e redução de variações.
- Profissionais capacitados na metodologia Lean Seis Sigma





GESTÃO DAS UNIDADES DE NEGÓCIO



**Governança
Clínica**



Assistencial

multi-assistencial: enfermagem,
farmácia, fisio, nutri



**Apoio
Gerencial**





PROJETO DESFECHO CLÍNICO

$$\text{VALOR EM SAÚDE} = \frac{\text{Desfecho Clínico}}{\text{Custo do tratamento}}$$



Tratamento



Alta

Desfecho



Banco de Dados

Modelo sistematizado
80% das patologias
mais frequentes da
epidemiologia do HSL

Metodologia



Sustentabilidade



ESCOLHAS

- ✓ Aumento da escala
- ✓ Abrangência dos modelos de referência
- ✓ Relevância social
- ✓ Preservação da qualidade

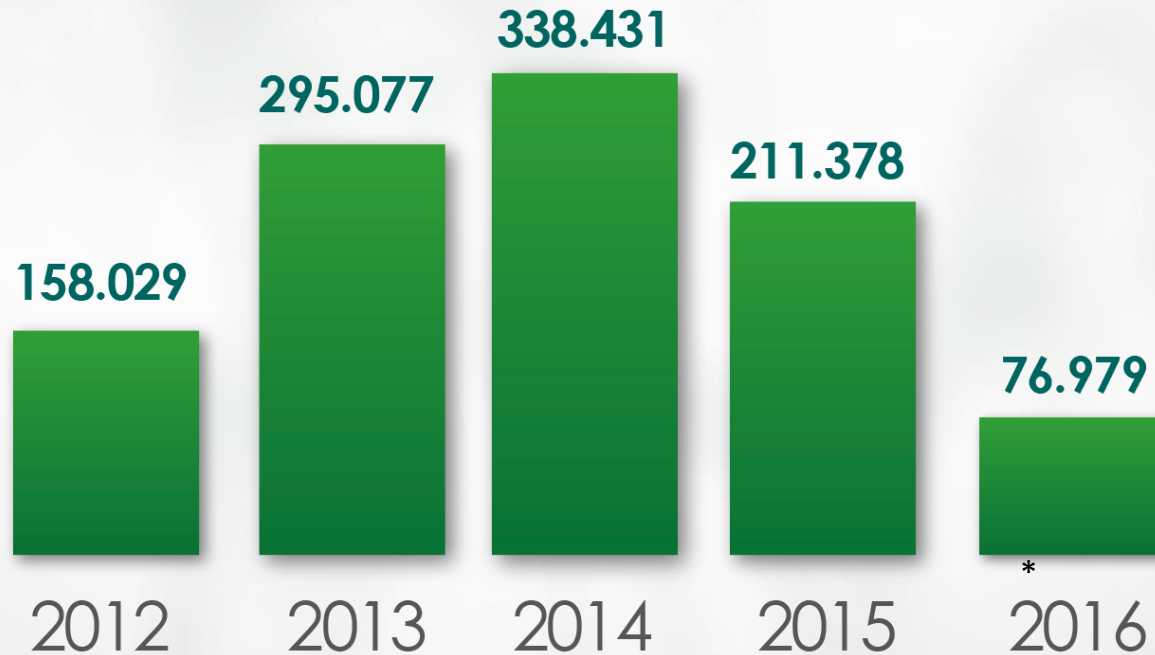


CRESCIMENTO INSTITUCIONAL



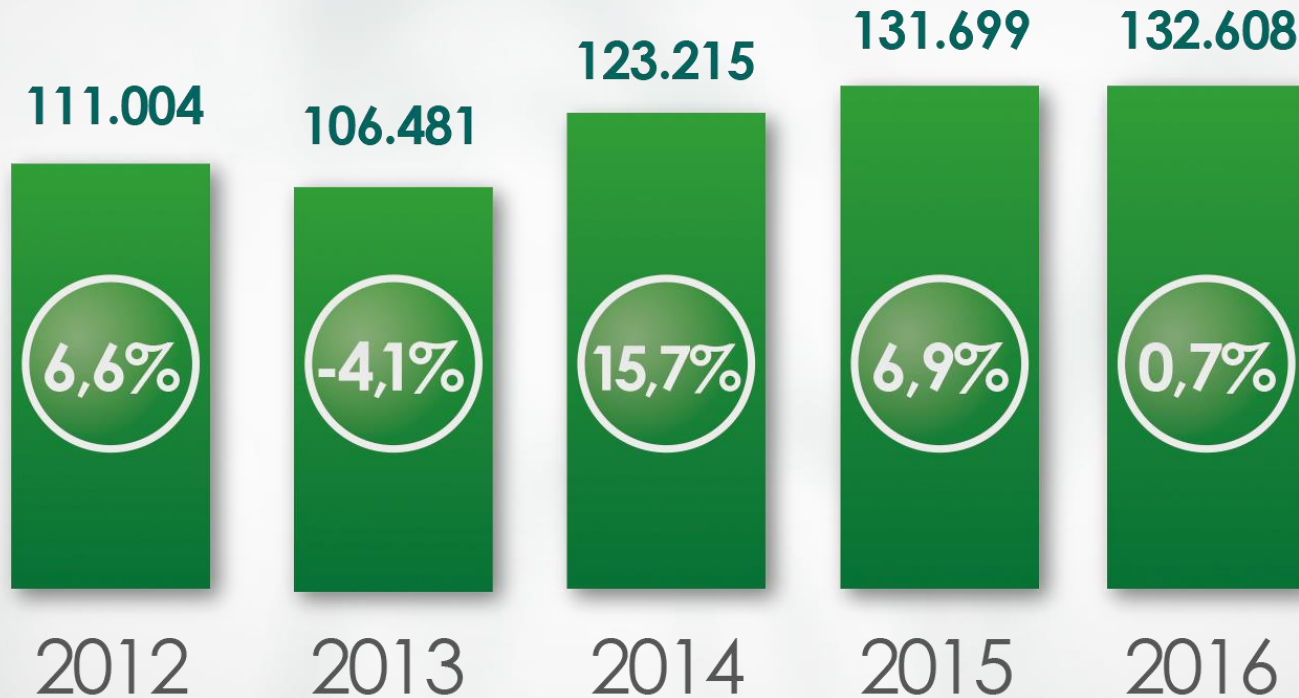
INVESTIMENTOS

Evolução do Investimentos (2012 a 2016) – R\$/1.000



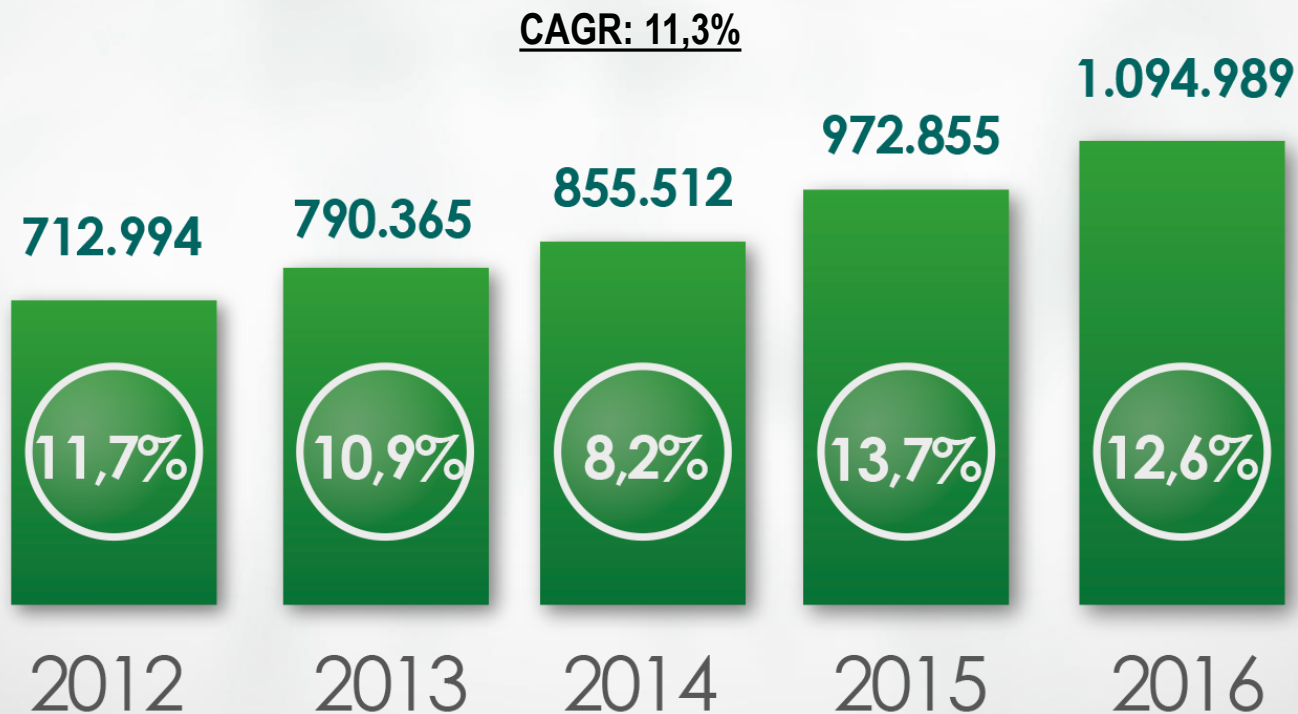
EVOLUÇÃO DE PRODUÇÃO

Paciente/dia



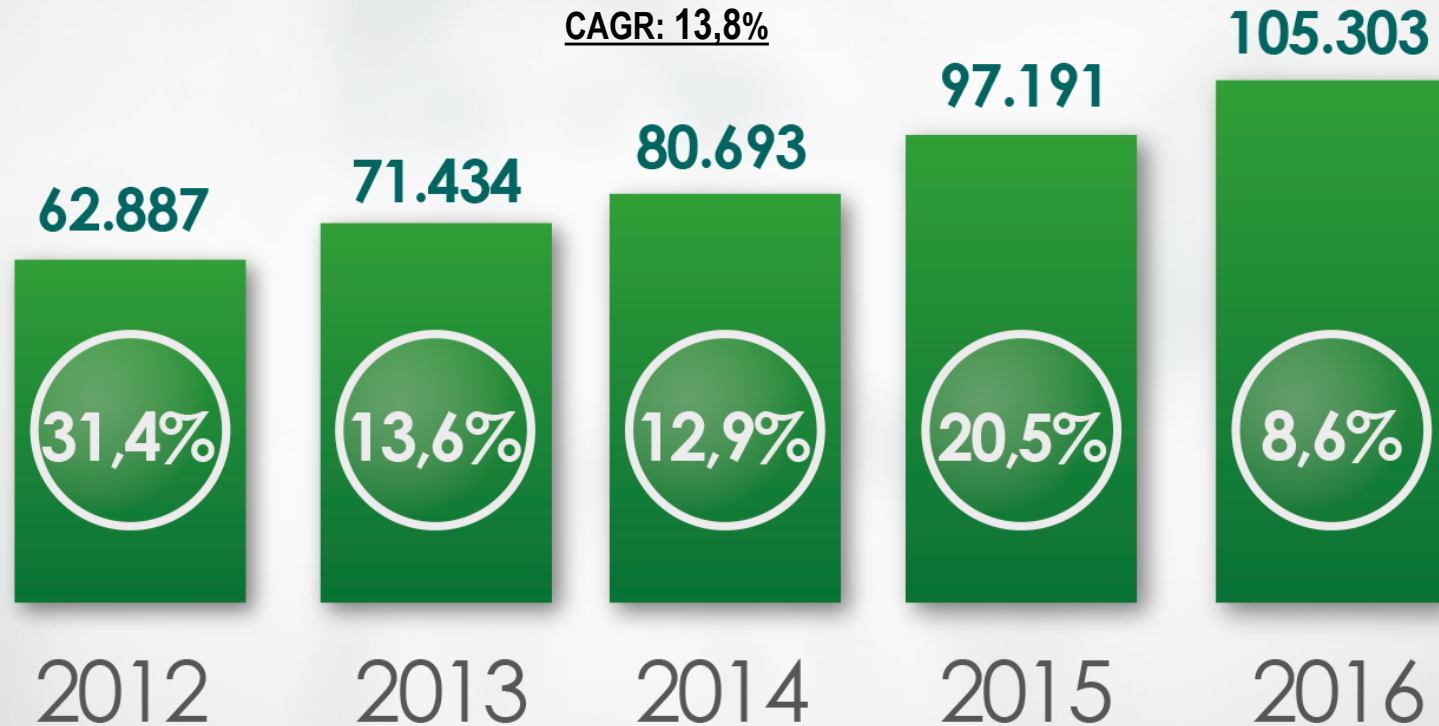
EVOLUÇÃO DE PRODUÇÃO

Centro de Diagnósticos



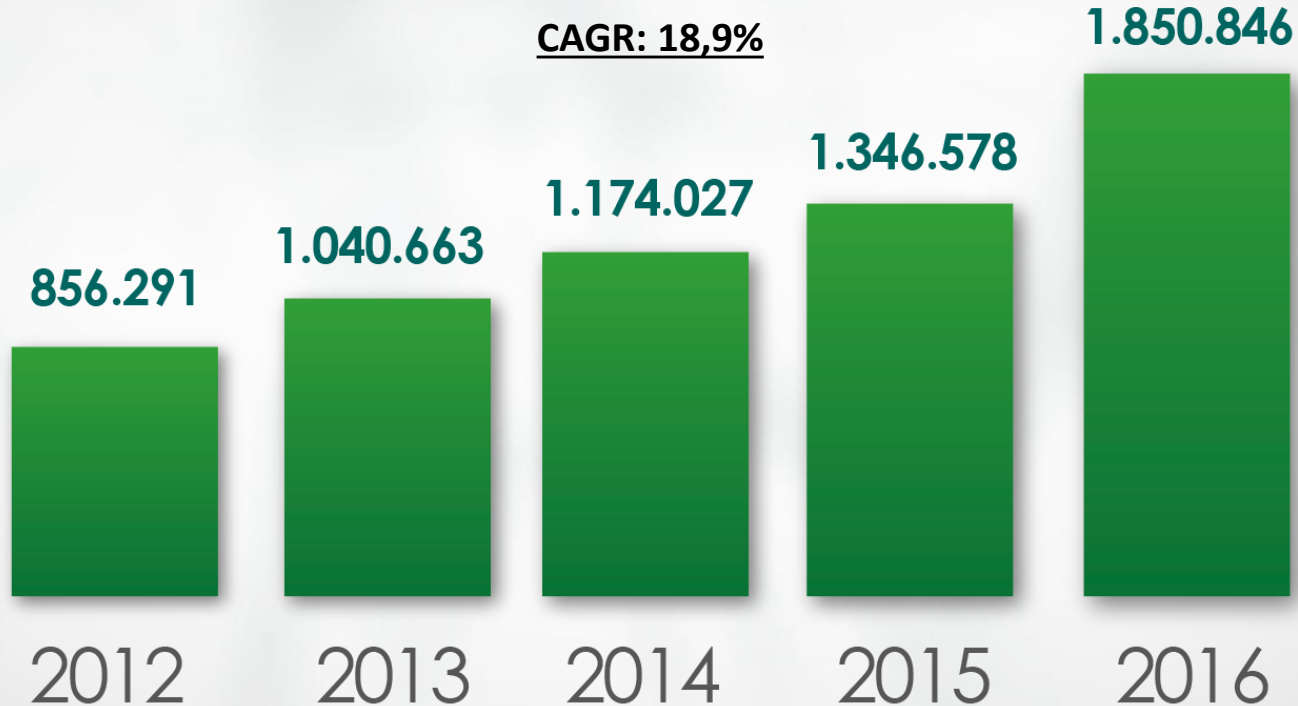
EVOLUÇÃO DE PRODUÇÃO

Centro de Oncologia



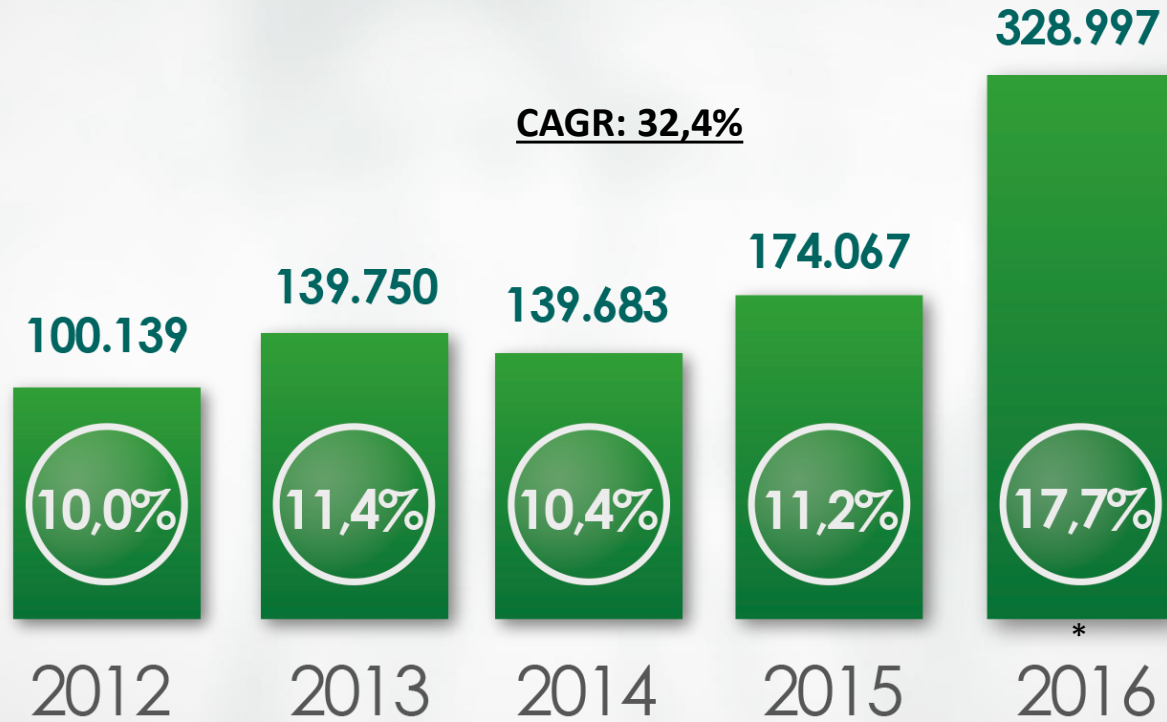
RECEITA LÍQUIDA

Evolução da Receita Líquida (2012 a 2016) – R\$/1.000



EBITDA

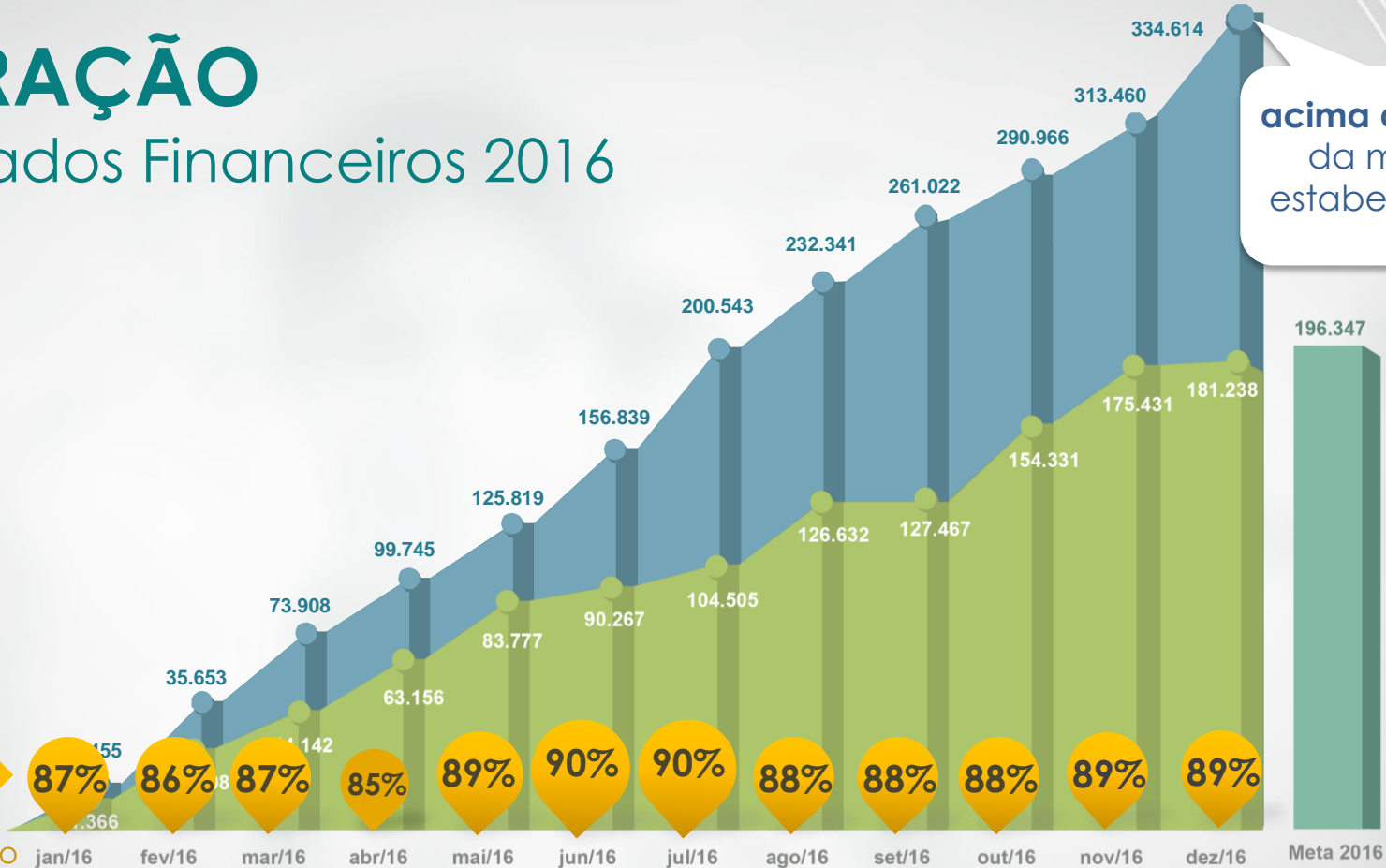
Evolução do EBITDA (2012 a 2016) – R\$/1.000



OPERAÇÃO

Resultados Financeiros 2016

NPS →
Índice de
Recomendação



acima de 70%
da meta
estabelecida




GATILHO FINANCEIRO (Ebitda)

PLACAR ELO 2016

RESULTADO FINAL



METAS INSTITUCIONAIS

PERSPECTIVA/FOCO	INDICADOR	META	COMO ESTAMOS?
MERCADO Índice de satisfação do paciente	NPS Net Promoter Score	87%	88,7% (realizado acumulado de maio a dezembro) 
PROCESSOS INTERNOS Qualidade e segurança	Joint (JCI)	90%	Atingimos! 
	Acreditação Canadense		Atingimos! 

Para saber mais sobre as metas, o peso delas e os fatores redutores do ELO 2016, acesse a cartilha disponível na intranet.

SUSTENTABILIDADE

- **51%** de redução na energia consumida pelo ar-condicionado
- **42%** de redução na emissão de CO₂/m²
- **38%** de redução no consumo de energia MJ/m²
- **48%** de redução no consumo de água m³/m²

RECONHECIMENTOS



ISO 14001
Desde mar/2015



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Obrigado