

HCFMUSP

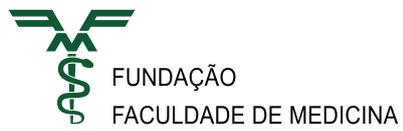
Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina
da Universidade de São Paulo

RELATÓRIO DE ATIVIDADES



Resultados da Gestão Brilho nos Olhos
Exercícios 2016 e 2017





Secretaria de
Estado da Saúde





ÍNDICE

04	Editorial
06	Sistema Acadêmico FMUSP-HC
07	Números
10	Organograma
12	Fundações de Apoio
14	Linha do Tempo
20	Modelo estratégico
24	Gestão Corporativa
44	Centro de Convenções Rebouças
45	Institutos
66	Agradecimentos



A importância do Fator Humano nas organizações de saúde

Durante esta última gestão, diversos fatores contribuíram para que o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP se colocasse novamente na posição de vanguarda nos âmbitos da assistência, pesquisa e ensino. Dentre tantas razões desses pioneirismos, quero destacar o fator humano.

Toda a melhoria e qualquer tipo de progresso só foram concretizados devido aos aspectos humanos presentes na gestão hospitalar e na execução das atividades do dia a dia. O sucesso do Hospital das Clínicas e o seu reconhecimento nacional e internacionalmente se devem à dedicação e à competência de todos os colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos e áreas, na promoção da saúde coletiva.

Somos uma equipe multiprofissional unida por um único objetivo: proporcionar bem-estar aos pacientes e formar nossos alunos. E temos desempenhado nosso papel com maes-

tria. Exercemos nossas profissões pautados pelos princípios de ética, respeito ao indivíduo e humanização do atendimento.

Devemos evidenciar também a importância do papel dos pacientes nesse processo. A confiança que depositam em nosso trabalho é fundamental para que possamos prosseguir com nossa missão de produzir e compartilhar conhecimento e estimular a investigação científica com a finalidade de buscar sempre melhores tratamentos.

Temos sempre nos comprometido a manter a excelência de nossos trabalhos e, antes de qualquer inovação tecnológica, devemos nos orgulhar do nosso capital humano. Todos os colaboradores são responsáveis por tornar o Hospital das Clínicas um centro de referência. E continuamos contando com o empenho de todos para seguirmos nesse caminho e antecipar o futuro através dos pioneirismos.

Nossos cumprimentos, Administração Superior do HCFMUSP



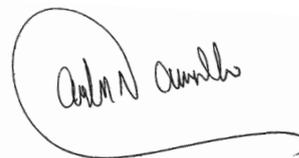
Prof. Dr. José Otávio Costa Auler Junior
Presidente do Conselho Deliberativo



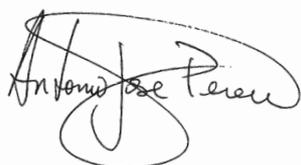
Prof. Dr. Tarcisio Eloy Pessoa de Barros Filho
Vice-Presidente do Conselho Deliberativo



Profa. Dra. Eloísa Silva Dutra de Oliveira Bonfá
Diretora Clínica



Prof. Dr. Carlos Roberto Ribeiro de Carvalho
Vice-Diretor Clínico



Eng. Antonio José Rodrigues Pereira
Superintendente



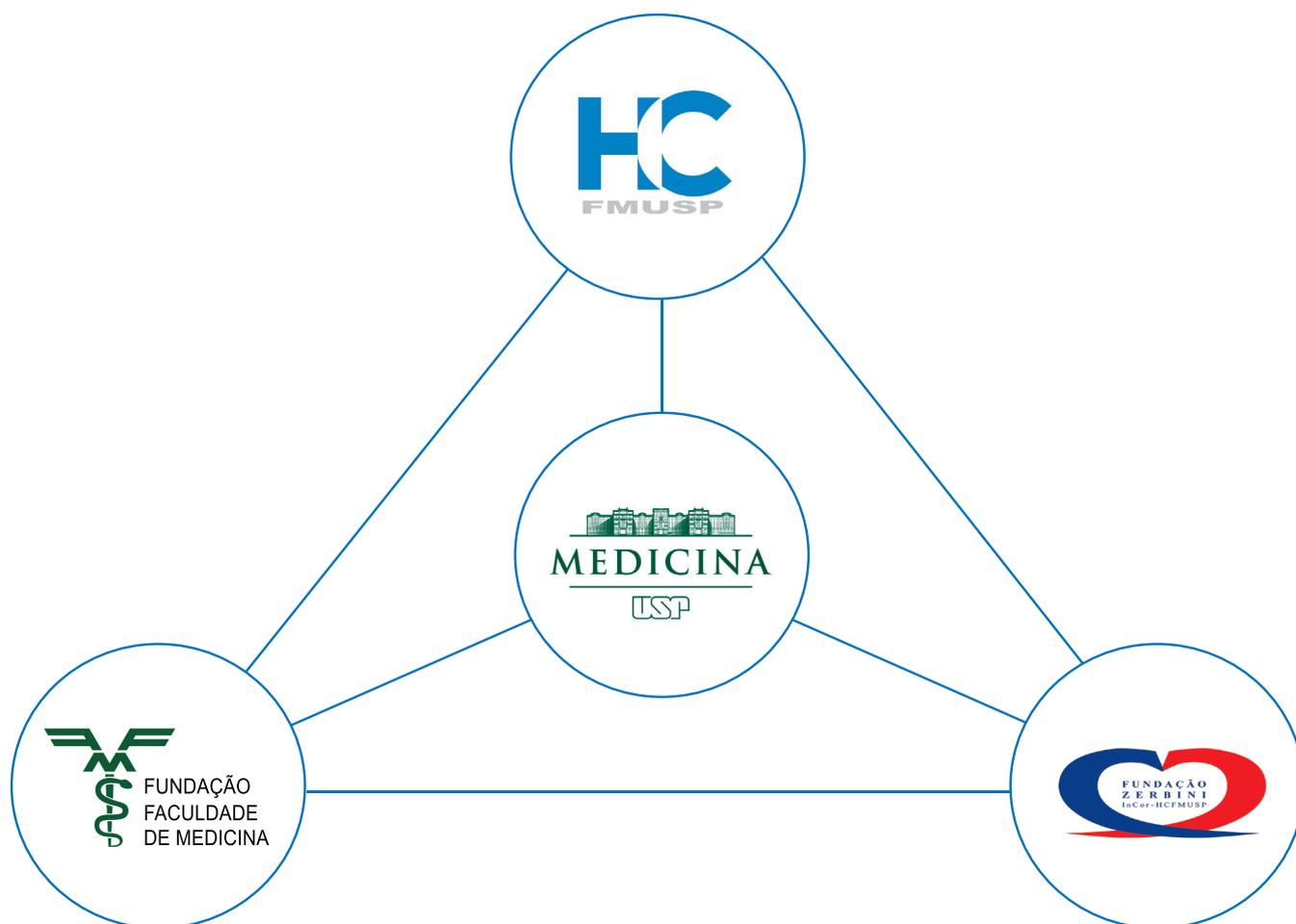
Dra. Elizabeth de Faria
Chefe de Gabinete

Sistema Acadêmico FMUSP-HC

Uma das mais renomadas instituições de saúde do País, a centenária Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP) exerceu uma liderança visionária ao realizar, em 2010, a Conferência Em Busca do Futuro 2020. O evento, que definiu os novos rumos da Organização para os próximos dez anos, reuniu mais de 100 pessoas – alunos, professores, profissionais ligados ao Sistema FMUSP-HC e representantes de outras instituições –, que contribuíram com suas percepções e visões sobre o papel da Faculdade na sociedade e seu futuro. O debate estabeleceu seis diretrizes norteadoras: Integração;

Humanização; Sustentabilidade; Internacionalização; Excelência no ensino; e Incorporação de novas tecnologias.

Depois da Conferência, essas diretrizes foram disseminadas nas organizações que compõem o Sistema FMUSP-HC, alcançando o Hospital das Clínicas da FMUSP. A partir daí, as ações propositivas geraram uma mobilização coletiva e impulsionaram a criação de um modelo de governança para o Hospital - Gestão Brilho nos Olhos - que foi profícuo para o amadurecimento da administração, levando-o, durante os anos de 2011 a 2014, a um novo patamar gerencial.



Grandes números

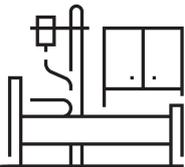
20 mil
colaboradores
à disposição para oferecer
o melhor atendimento



3.000 terceirizados

2,5 bilhões

de reais em serviços de
excelência para a sociedade



2.500 leitos

distribuídos em 10 instituições hospitalares
e ambulatoriais



106 salas cirúrgicas

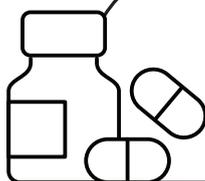
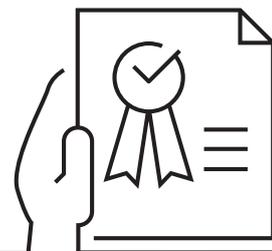
600 mil m²

de área construída
no coração da cidade de São Paulo



**9 instituições
acreditadas**

Nacional e internacionalmente



12 milhões de unidades de medicamentos produzidos por ano

7,7 milhões de medicamentos distribuídos

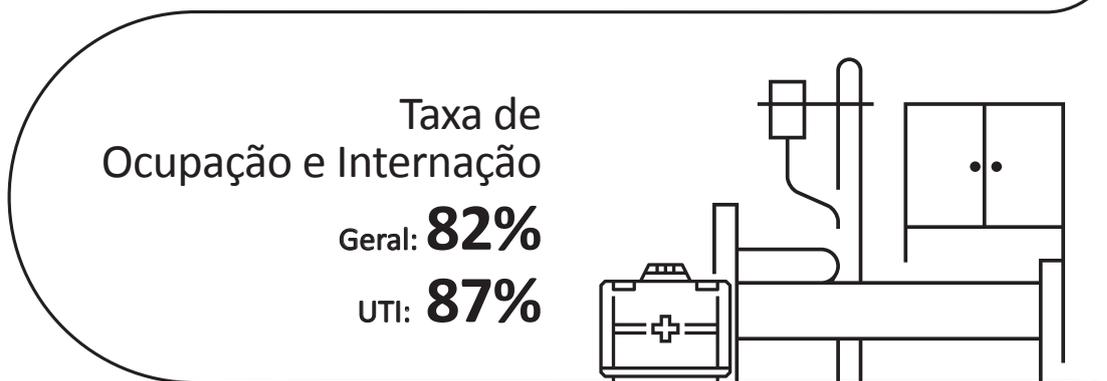
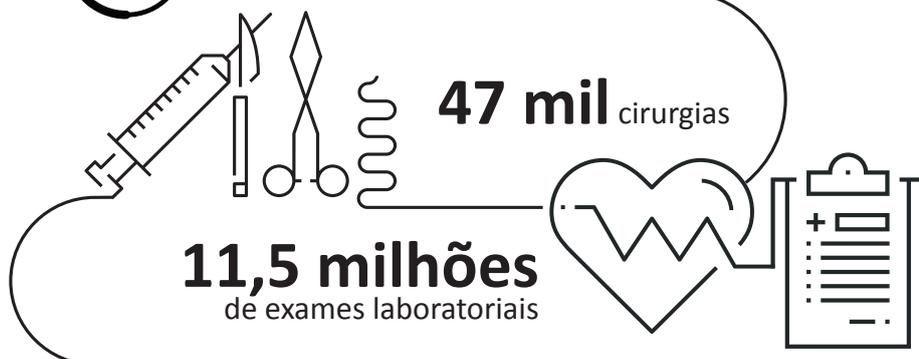
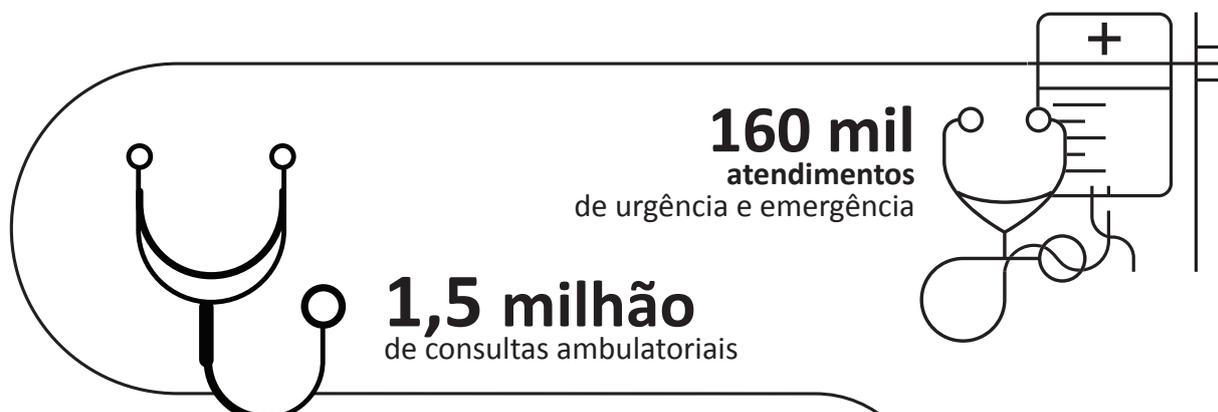
140 milhões
de imagens médicas armazenadas,
evitando a impressão de filmes (filmless)

824 mil exames

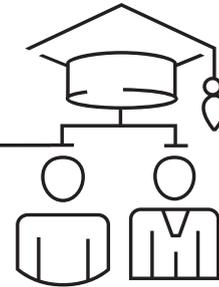
de diagnóstico por imagem



Resultados assistenciais



Outros números



1.400

alunos matriculados nos cursos de medicina, fisioterapia, fonoaudiologia e terapia ocupacional

1.900

alunos matriculados em mestrado e doutorado

1.600

alunos matriculados nos programas de residências médica e multiprofissional



2.300 artigos científicos publicados nas diferentes áreas da saúde

854,4 mil m³ de consumo de água com certificação Sabesp de controle e tratamento

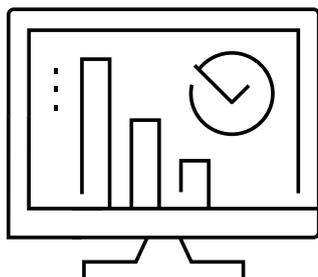
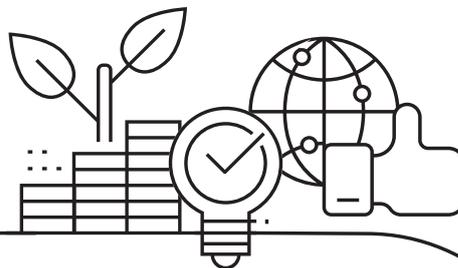
84,2 milhões de KWh de consumo de energia elétrica, número equivalente ao 8º maior município do estado de São Paulo

6 mil toneladas de roupa lavada

2,4 mil toneladas de lixo gerado, redução de 17% em relação a 2016

360 toneladas de resíduos destinados ao processo de reciclagem

2,6 milhões de m³ de consumo de oxigênio



10 mil computadores instalados com 43 km de fibra ótica por todo o Complexo

32 mil equipamentos eletromédicos (sendo + 600 de diagnóstico por imagem)

Conselho



Prof. José Otávio Costa Auler Júnior
Presidente do Conselho Deliberativo



Membros Titulares

**Profª Drª Eloísa S.D.
de Oliveira Bonfá**



**Prof. Dr. Giovanni
Guido Cerri**



**Prof. Dr. Luiz A. Carneiro
D'Albuquerque**



Membros Suplentes

**Profª Drª Magda
M. Sales Carneiro
Sampaio**



**Prof. Dr. Venâncio
A. Ferreira Alves**



**Prof. Dr. Pedro
Puech-Leão**

Diretoria Clínica

Superintendência



**Profª Drª Eloísa S.D.
de Oliveira Bonfá**
Diretora Clínica



**Prof. Dr. Carlos Roberto
Ribeiro de Carvalho**
Vice-Diretor Clínico



**Eng. Antonio José
Rodrigues Pereira**
Superintendente



Dra. Elizabeth de Faria
Chefia de Gabinete

Deliberativo



Prof. Tarcísio Eloy Pessoa de Barros Filho
Vice-Presidente do Conselho Deliberativo



Prof. Dr. Edmund Chada Baracat



Prof. Dr. Carlos R. Ribeiro de Carvalho



Prof. Dr. Wagner Farid Gattaz



Prof. Dr. Fábio Biscegli Jatene



Profª Drª Irene de Lourdes Noronha



Prof. Dr. Paulo Marcelo Gëhm Hoff



Prof. Dr. Eduardo Massad



Prof. Dr. Gilberto Luís Camanho

Fundações de Apoio



Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes
Diretor Geral da Fundação Faculdade de Medicina



Prof. Dr. Yassuhiko Okay
Vice-Diretor Geral da Fundação Faculdade de Medicina



Dr. José Antonio de Lima
Diretor Presidente da Fundação Zerbini



Prof. Dr. Carlos Alberto Pastore
Vice-Diretor Presidente da Fundação Zerbini

Fundações de Apoio

O Complexo HCFMUSP é apoiado em suas ações e projetos por duas Fundações. Trata-se da Fundação Faculdade de Medicina (FFM) e da Fundação Zerbini (FZ). Ambas as entidades não têm fins lucrativos e possuem um importante papel histórico no HCFMUSP.

Fundação Faculdade de Medicina

A Fundação Faculdade de Medicina (FFM) nasceu em 1986, por iniciativa dos antigos alunos da FMUSP (AAAFMUSP), que foram os proponentes de sua criação.

Desde o início, os objetivos estatutários da FFM se respaldaram no apoio ao ensino, pesquisa e assistência à saúde na FMUSP e no Complexo HCFMUSP, além da preservação do patrimônio do Centro Acadêmico Oswaldo Cruz (CAOC), da FMUSP.

As atividades da FFM têm sinergia com as decisões dos seus colegiados: Conselho Curador e Conselho Consultivo da FFM; Conselho Deliberativo (CONDEL) e Comissão de Planejamento e Controle (CPC) do HCFMUSP; Congregação e Conselho Técnico Administrativo (CTA), da FMUSP. Além disso, a FFM se submete a rigorosos controles da Curadoria de Fundações do Ministério Público de São Paulo, do Tribunal de Contas do Estado e do Município e de auditoria externa independente.

A FFM presta contas a diversos órgãos com os quais mantém convênios, como ministérios, secretarias de Estado e do Município e diversas Instituições públicas ou privadas, nacionais e internacionais. A transparência administrativa, financeira e ética que norteia a FFM transmite credibilidade e faz a Fundação ser frequentemente consultada para assumir novos projetos. No entanto, a FFM segue fielmente as recomendações da Curadoria de Fundações e de seu Conselho Curador para que restrinja sua atuação, preponderantemente, à FMUSP e ao Complexo HCFMUSP, a não ser quando plenamente justificada a assunção de novos projetos – por razões acadêmicas e sociais.

Uma das bandeiras históricas da FFM é o pioneirismo no modelo de gestão de parceria público-privada. A Fundação foi uma das referências para o Poder Público na promulgação das leis das Organizações Sociais de Saúde (OSS).

Para a efetiva execução de seus objetivos estatutários, a FFM apoia, gerencia e mantém uma gama de projetos:

1. Projetos de Assistência Integral à Saúde, dentre os quais se destacam: 1.1 Convênio Universitário, firmado, em 1988, entre o Complexo HCFMUSP e a Secretaria de Estado da Saúde, com interveniência da FFM, voltado ao atendimento gratuito dos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS); 1.2 Contratos de Gestão, nos quais a FFM é qualificada como organização social. De 2008 a 2010, a FFM firmou quatro contratos de gestão, dois estaduais e dois municipais. Em 2017, estão mantidos apenas os dois contratos de gestão estaduais, que preveem a administração das atividades do Instituto do Câncer do Estado de São Paulo Octavio Frias de Oliveira (ICESP) e do Instituto de Reabilitação Lucy Montoro (IRLM);
2. Projetos Assistenciais, voltados aos portadores do vírus da AIDS, aos portadores de deficiência, aos pacientes oncológicos, às crianças e jovens, às famílias carentes, às mulheres e aos idosos;
3. Projetos de Pesquisa;
4. Projetos de Políticas de Saúde;
5. Projetos Institucionais;
6. Projetos de Estudos Clínicos.



FUNDAÇÃO
FACULDADE DE MEDICINA

Fundação Zerbini

A Fundação Zerbini surgiu em 1978 por iniciativa do professor Euryclides de Jesus Zerbini e colaboradores, que buscavam dar apoio financeiro ao Instituto do Coração. Desde então, a FZ capta recursos por meio da prestação de serviços em assistência, ensino e pesquisa em cardiologia e pneumologia. O dinheiro é reinvestido no InCor para aperfeiçoar a estrutura da entidade, o que demonstra o caráter decisivo da atuação da FZ no hospital, que é uma das maiores referências do Complexo HCFMUSP.

O aporte financeiro da Fundação Zerbini possibilitou, ao longo dos anos, benfeitorias em diferentes áreas:

- Desenvolvimento das ciências da saúde e trabalhos nas áreas de ensino, pesquisa e assistência;
- Desenvolvimento de serviços especiais de caráter científico assistencial, clínico e cirúrgico;
- Criação e aprimoramento de materiais, equipamentos, sistemas e processos tecnológicos voltados para a área da saúde;
- Aperfeiçoamento dos recursos humanos, com políticas abrangentes de valorização, com ênfase na formação e atualização técnico-científica;
- Reorganização gerencial das atividades no InCor.

Em 2017, algumas realizações foram fundamentais para aprimorar os processos de interface entre InCor e Fundação Zerbini. Confira:

- **InovaInCor:** núcleo de projetos que reúne pesquisadores, empresas, institutos de fomento e membros do governo para dar vida a ideias inovadoras que possam impactar a saúde da população.
- **Endividamento bancário (BNDES):** a FZ cumpriu seus compromissos e liquidou o financiamento de empréstimo feito em 1997.

- **Inadimplência:** maior controle para evitar atrasos nos recebimentos.
- **Ações estratégicas:** participação da FZ nas reuniões da Diretoria Executiva do InCor.
- **Ações operacionais:** integração com o InCor por meio de reuniões periódicas com a área de Compras, Comissão de Ensino, Comissão Científica, RH, entre outras.
- **Ferramenta de planejamento:** manutenção do software Planview, que amplia o controle sobre receitas, custos e despesas.
- **Programa de Integridade/Compliance:** implantação da primeira etapa.
- **Documentos Institucionais:** implantação, divulgação e treinamento para os colaboradores.
- **Lei anticorrupção:** FZ adequou seus documentos institucionais à Lei Federal.
- **Programa de Educação Continuada Fundação Zerbini (PECFZ):** em 2017, o PECFZ aborda o tema sustentabilidade, com aspectos técnicos que envolvem o Triple Bottom Line – do desenvolvimento de campanhas e mobilizações internas.
- **Melhoria Contínua Fundação Zerbini:** identificação e promoção de ações alinhadas ao planejamento estratégico da FZ.



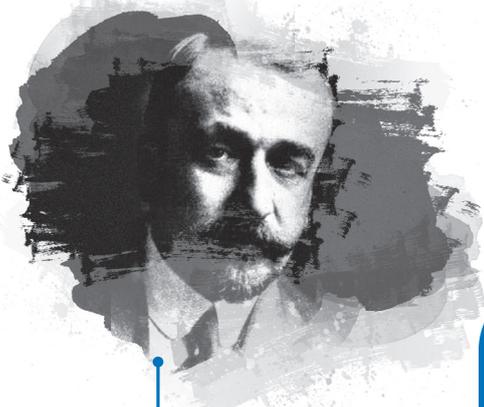




História de excelência

Em 73 anos de existência, o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (HCFMUSP) é referência no tratamento de doenças de alta complexidade e orgulho para o Estado de São Paulo

A história começou em 1915, com a assinatura de um convênio entre o governo de São Paulo e a Fundação Rockefeller para a edificação da sede da Faculdade de Medicina e Cirurgia de São Paulo. Fazia parte desse acordo a construção de um hospital-escola, para o aprimoramento dos estudantes e assistência médica gratuita à população carente da capital e do interior. A pedra fundamental do prédio da Faculdade de Medicina foi cravada em 25 de janeiro de 1928. Sua inauguração aconteceu em 15 de março de 1931, na antiga Estrada do Araçá, hoje Avenida Dr. Arnaldo. Em 1938, foi iniciada a construção do Hospital das Clínicas. O HCFMUSP foi criado pelo Decreto nº 13.192, de 19 de janeiro de 1943. Desde sua inauguração oficial, em 19 de abril de 1944, vem avançando e consolidando-se como centro de excelência e referência no campo do ensino, pesquisa e assistência. Confira a linha tempo, com os principais fatos da história da instituição.



1912

Criação da Faculdade de Medicina e Cirurgia de São Paulo, sob a direção de Arnaldo Vieira de Carvalho.



1915

Para a edificação da sede da Faculdade de Medicina foi firmado convênio entre o governo do Estado e a Fundação Rockefeller.



1931

Inauguração da atual sede da Faculdade de Medicina, em Pinheiros, São Paulo.

1934

Fundação da Universidade de São Paulo (USP), a qual se vinculou à Faculdade de Medicina.



1953

Inauguração do Instituto de Ortopedia e Traumatologia "Prof. Dr. Francisco E. de Godoy Moreira".

1952

Inauguração do Instituto de Psiquiatria "Prof. Dr. Antonio Carlos Pacheco e Silva".



1944

Inauguração do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP – Instituto Central "Dr. Adhemar Pereira de Barros". O prédio foi inaugurado em 19 de abril de 1944, data considerada como de abertura de todo o Complexo HCFMUSP atual.



1960

Abertura do Hospital Auxiliar de Suzano.



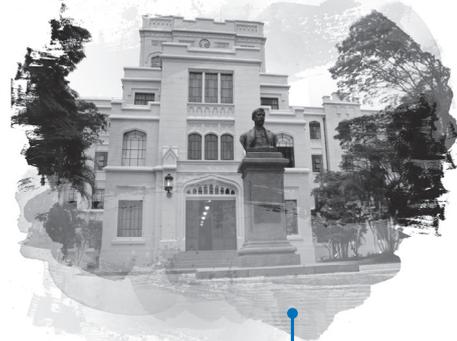
1975

Criação dos Laboratórios de Investigação Médica (LIMs) e do Instituto de Medicina Física e Reabilitação – Unidade Vila Mariana.



1971

Abertura do Hospital Auxiliar de Cotoxó.



1972

Inauguração do prédio da Administração "Prof. Dr. Benedicto Montenegro".

1965

Primeiro transplante de rim da América Latina.



1991

Nascimento do primeiro bebê de proveta em hospital público do Brasil.

1968

Primeiro transplante de fígado da América do Sul. Primeiro transplante de coração do Brasil e segundo do mundo.

1990

Primeiro centro de ressonância magnética em hospital público do Brasil.

1988

Primeiro transplante intervivos de fígado do mundo.

1989

Primeiro transplante de fígado em criança no Brasil.



1976

Inauguração do Instituto da Criança "Prof. Dr. Pedro de Alcântara".



1977

Inauguração do Instituto do Coração "Prof. Dr. Euryclides de Jesus Zerbini".



1978

Criação da Fundação Zerbini.



1981

Inauguração do Prédio dos Ambulatórios "Dr. Geraldo Silva Ferreira".

1994

Primeiro implante coclear em paciente com surdez profunda no país.

1993

Primeiro ventrículo artificial desenvolvido no país e primeira cirurgia de auto-implante cardíaco da América Latina.



FUNDAÇÃO FACULDADE DE MEDICINA

1982

Abertura do Centro de Convenções Rebouças.

1986

Criação da Fundação Faculdade de Medicina.

1995

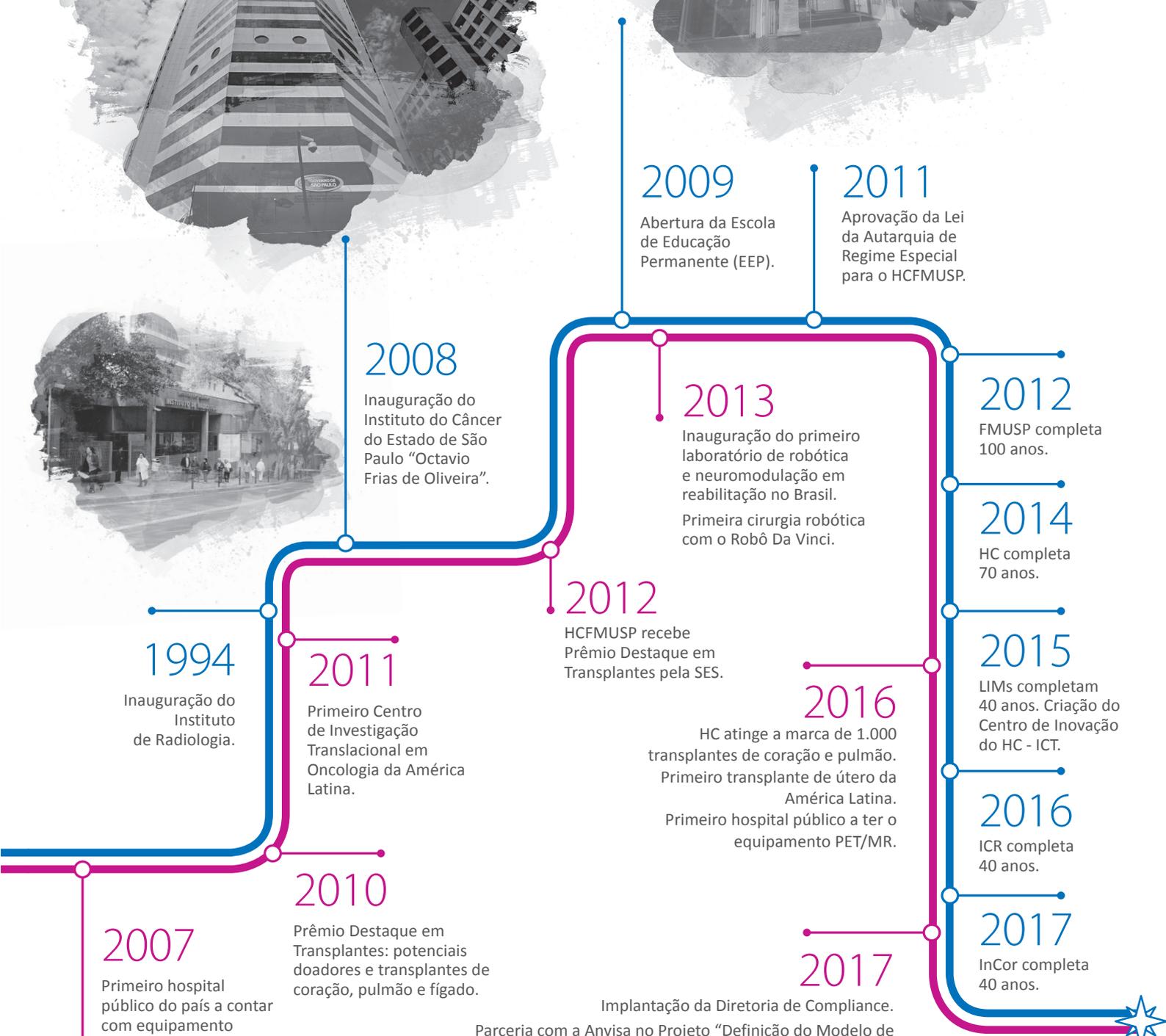
Primeiro centro da América Latina a utilizar a técnica de vaporização transuretral da próstata; transplante cardíaco no mais jovem paciente do país, um bebê de 20 dias.

2005

Inaugurado o primeiro Laboratório Experimental em Diagnóstico por Imagem com utilização de modelos animais.

 Inaugurações e aniversários

 Iniciativas pioneiras



2007

Primeiro hospital público do país a contar com equipamento de neuronavegação computadorizada.

1994

Inauguração do Instituto de Radiologia.

2010

Prêmio Destaque em Transplantes: potenciais doadores e transplantes de coração, pulmão e fígado.

2011

Primeiro Centro de Investigação Translacional em Oncologia da América Latina.

2008

Inauguração do Instituto do Câncer do Estado de São Paulo "Octávio Frias de Oliveira".

2009

Abertura da Escola de Educação Permanente (EEP).

2011

Aprovação da Lei da Autarquia de Regime Especial para o HCFMUSP.

2012

HCFMUSP recebe Prêmio Destaque em Transplantes pela SES.

2013

Inauguração do primeiro laboratório de robótica e neuromodulação em reabilitação no Brasil.
Primeira cirurgia robótica com o Robô Da Vinci.

2016

HC atinge a marca de 1.000 transplantes de coração e pulmão.
Primeiro transplante de útero da América Latina.
Primeiro hospital público a ter o equipamento PET/MR.

2017

Implantação da Diretoria de Compliance.
Parceria com a Anvisa no Projeto "Definição do Modelo de Padrões e Interfaces para a Comunicação com o Sistema Nacional de Controle de Medicamentos (SNCM)".

Projeto de eficiência energética em parceria com AES Eletropaulo, AES Tietê, Comgás e Ecogem Brasil.

2012

FMUSP completa 100 anos.

2014

HC completa 70 anos.

2015

LIMs completam 40 anos. Criação do Centro de Inovação do HC - ICT.

2016

ICR completa 40 anos.

2017

InCor completa 40 anos.





Modelo estratégico, a Visão 2020

O modelo estratégico adotado pela atual gestão do Complexo HCFMUSP foi idealizado em 2010, quando um grande grupo se reuniu na Conferência Em Busca do Futuro. Nesse encontro, além de profissionais ligados ao Sistema FMUSP-HC, estavam também representantes do governo, de outras instituições de ensino, de associações e da mídia. A Visão 2020 representa a busca por uma perspectiva gloriosa no futuro próximo.

As expectativas definidas na Conferência Em Busca do Futuro foram divididas em seis diretrizes:

- 1. Integração:** de todo o Sistema FMUSP-HC. Aprimoramento, valorização e integração dos processos de ensino, pesquisa e extensão.
- 2. Humanização:** no atendimento e em todas as relações humanas.
- 3. Sustentabilidade:** econômica e socioambiental. Estabelecimento de governança e gestão participativas.
- 4. Internacionalização:** ampliando o intercâmbio com conhecimento do exterior e o reconhecimento internacional.
- 5. Excelência no Ensino:** graduação, pós-graduação, residência e extensão.
- 6. Incorporação de novas tecnologias:** em ensino, pesquisa e assistência.

As diretrizes estabelecidas na Visão 2020 se tornaram a base de todas as ações a serem realizadas a partir de 2011 no Sistema FMUSP-HC. A mobilização coletiva dos profissionais envolvidos possibilitou a criação de um novo modelo de governança.

Gestão Brilho nos Olhos

A Visão 2020 foi também um marco para a gestão corporativa do HCFMUSP. As seis diretrizes definidas no evento são a pedra fundamental da gestão Brilho nos Olhos, que implementou um modelo mais moderno de administração.

Aliás, esse modelo tem uma causa única: “Orgulho de fazer o melhor para as pessoas, com as pessoas”. A gestão Brilho nos Olhos se baseia na construção coletiva e busca, desde seu início, valorizar o trabalho de todos os colaboradores para que cada um alimente o sentimento de orgulho por fazer parte de uma instituição única.

A gestão, implementada em 2011, também reforça o papel histórico e social do HCFMUSP, um complexo hospitalar que sempre acompanhou as mudanças na área da saúde, para manter o padrão de excelência no atendimento aos pacientes.

Os três momentos da nova gestão

A gestão Brilho nos Olhos não se estabeleceu de um dia para o outro, já que representava uma mudança significativa de cultura. Sua efetivação foi dividida em três “ondas”:



1ª onda

Organização e estruturação do projeto.



2ª onda

Definição de metas e resultados corporativos.



3ª onda

Sedimentação e retroalimentação do modelo na estrutura organizacional.

A partir da terceira onda, o objetivo principal passou a ser o crescimento contínuo e a manutenção da gestão como um organismo autossustentável.

O sucesso do modelo Brilho nos Olhos foi comprovado pelo grande número de projetos aprovados durante os primeiros anos dessa gestão. Em 2015, o envolvimento de equipes multidisciplinares na construção do modelo estratégico deu um caráter ainda mais participativo à gestão.

Os Eixos Temáticos

A criação dos Eixos Temáticos foi a melhor forma de operacionalizar as ótimas ideias propostas pelos profissionais do HCFMUSP durante o encontro anual “Workshop Brilho nos Olhos”. Os eixos são equipes de trabalho multidisciplinares de caráter corporativo que trabalham na execução do planejamento anual do HCFMUSP. Cada equipe conta com representantes de Institutos e Núcleos, o que dá um caráter democrático e mostra como o HC é um organismo integrado. Essa integração permite que as boas práticas reverberem por toda a instituição e que o padrão de excelência esteja em todas as unidades que compõem o Sistema FMUSP-HC.

Os Eixos Temáticos de 2017

O Workshop de Planejamento realizado no final de 2016 deu origem a quatro novos Eixos Temáticos, que estão sendo trabalhados a partir deste ano: sustentabilidade econômico-financeira; eficiência operacional (produtividade); qualidade clínico-assistencial; e regulação e fator humano. Cada um dos eixos estabelecidos foi desenvolvido por meio de programas de ação.

Sustentabilidade econômico-financeira

- **Promoção e otimização do atendimento da Saúde Suplementar nos Institutos**

Objetivos: identificação das oportunidades de crescimento da demanda da Saúde Suplementar (divulgação dos serviços, portas de entrada e definição de critérios de cobrança e precificação).

Principais resultados: padrões para cobrança de materiais e medicamentos; manual corporativo sobre cobrança de diárias e taxas; monitoramento e análise das solicitações de SADT; estudo sobre a representatividade da porta de entrada de urgência e emergência na receita dos Institutos; mapeamento das informações de divulgação junto às operadoras de saúde.

- **Redesenho do Modelo Orçamentário de Custeio do HCFMUSP**

Objetivos: apuração do orçamento proveniente do Tesouro do Estado de SP e a receita do Sistema Único de Saúde em relação às metas de produção estabelecidas na Ficha de Programação Orçamentária (FPO) ambulatorial do Convênio SUS.

Principais resultados: avaliação do impacto no custo variável do Instituto de Radiologia na execução plena da FPO; modelo conceitual para readequação da FPO com base na capacidade produtiva atual; plano de continuidade para demais institutos em 2018.

Eficiência operacional

- **Desenho e Implantação de Governança Operacional Assistencial**

Objetivos: construção e implementação de estratégia tecnológica para solucionar o monitoramento de ações e processos críticos, com ênfase nas unidades referenciadas de emergência do HCFMUSP.

Principais resultados: implantação de infraestrutura de câmeras e software para reconhecimento facial nas áreas de recepção, sala de espera e área de consultórios; definição de indicadores (tempo entre registro e primeiro atendimento médico; tempo entre primeiro atendimento médico e medicação, entre outros).

- **Unificação e Otimização de Agendas Ambulatoriais e de SADT**

Objetivos: criar uma central de agendamento com capacidade de visualizar a disponibilidade, bloqueios, filas de espera e prioridades para agendamento de Ressonância Magnética (RM).

Principais resultados: implantação do projeto piloto do Sistema InterRad no Instituto Central, voltado à solicitação de exames de RM; propostas detalhadas para implantação da central de agendamentos corporativa.

- **Gestão de Consumo e Custos de Materiais e Medicamentos**

Objetivos: garantia da melhor gestão de estoque e consumo, de acordo com os requisitos de disponibilidade e cuidado do paciente.

Principais resultados: automatização do processo de compra fundacional no Sistema de Gestão Hospitalar; padronização corporativa dos documentos para início

do processo; elaboração de catálogo com itens de materiais de consumo com registros de preço; projeto piloto de reestruturação do modelo logístico de materiais médico-hospitalares para atendimento em UTIs.

Qualidade clínico-assistencial

- **Ampliação de Adoção e Gestão de Protocolos Clínicos**

Objetivos: implementação do modelo de gestão de Protocolos Clínicos, com base em critérios e parâmetros necessários para o uso efetivo na instituição.

Principais resultados: protótipo do processo de Gestão para Protocolos Clínicos; implantação de Protocolo Clínico Corporativo.

- **Programa de Acreditação em Diagnóstico por Imagem (Padi)**

Objetivos: incentivar os diferentes serviços existentes a buscarem a excelência, com foco na qualidade dos exames e laudos e na segurança do paciente.

Principais resultados: mapeamento das estruturas dos Institutos de acordo com os critérios mínimos de elegibilidade; realização de visita técnica a serviço acreditado pela metodologia; definição e sensibilização dos grupos de trabalho programação do treinamento de Formação de Avaliadores.

Regulação e fator humano

- **Otimização de fluxos do paciente**

Objetivos: atuação nos principais fluxos de pacientes e respectivos locais de acesso primário para propor soluções (físicas, de processo e tecnologia) que garantam maior agilidade ao atendimento.

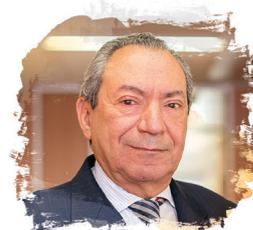
Principais resultados: melhorias relativas a comunicação visual, sinalização local, instituição de profissional para orientação de fluxos e revisão de agendas no ambulatório de Oftalmologia do Instituto Central. No Pronto-Socorro do Instituto do Coração, recém-inaugurado, foi feito um estudo sobre funcionamento, comunicação visual e sinalização.



- **Gestão e compartilhamento de talentos e recursos humanos**

Objetivos: criação de um banco de oportunidades, com mapeamento de competências, análise de lacunas nas unidades e promoção de melhorias na alocação dos colaboradores, alinhado ao projeto corporativo de gestão de pessoas.

Principais resultados: minuta de portaria corporativa relacionada ao tema; peças de comunicação para ampla divulgação aos colaboradores da instituição; banco de talentos eletrônico, validado pelos Centros de Gestão de Pessoas; modelo de enquete de avaliação de reação.



Gestão Corporativa

Entre 2016 e 2017, o trabalho da Gestão Corporativa do HC foi construído com base em cinco pilares: Fator Humano, Qualidade Clínico-Assistencial, Excelência Operacional e Geração e Difusão de Conhecimento. O resultado desse esforço conjunto é uma série de projetos que melhoram o dia a dia de todas as pessoas que fazem parte do Complexo HCFMUSP. A Gestão segue empenhada em trazer novas ideias, que possam aprimorar projetos existentes e dar vida a iniciativas pioneiras.





Pilares de Atuação



1. Fator Humano

“Fazer o melhor para as pessoas, com as pessoas”. O lema do Hospital das Clínicas traduz da melhor forma a importância do pilar Fator Humano dentro do Complexo. A Gestão Corporativa trabalha para aprimorar as condições de acolhimento do paciente, mas sem se esquecer de olhar com cuidado os colaboradores, que são a base do atendimento de excelência pelo qual a instituição é reconhecida nacional e internacionalmente.

Os projetos que melhor caracterizam o pilar Fator Humano são aqueles que impactam diretamente a vida dos colaboradores e também representam um aperfeiçoamento no cuidado com os pacientes. São eles:

Obras para os colaboradores

A iniciativa da Gestão do HC deu vida a projetos que fazem toda a diferença no dia a dia dos funcionários do Complexo HCFMUSP. Um ótimo exemplo é a revitalização da creche (Centro de Desenvolvimento e Educação Infantil – CEDEI), que deixou o espaço mais moderno e promoveu ajustes no campo pedagógico. Esse projeto agrega segurança e qualidade ao ensino e reforça a preocupação da Gestão Corporativa com o bem-estar dos filhos dos colaboradores do HC.

Outra iniciativa fundamental foi a Construção do prédio do CEAC (Centro Especializado de Atendimento ao Colaborador), que oferece atendimento exclusivo aos funcionários do HC.

A revitalização da praça, fruto de parceria com a iniciativa privada, proporcionará tam-



bém aos colaboradores um espaço de integração, assim como aos pacientes e acompanhantes que aguardam por atendimento no Complexo.

Outro grande destaque é o Centro de Atenção ao Colaborador (CEAC, antigo SAMSS), que agora tem quatro andares e passou a atender os colaboradores com maior conforto e respeito às suas necessidades. A unidade possui um pronto atendimento para casos de necessidades agudas, ambulatório médico nas especialidades de clínica médica, psiquiatria, ginecologia e cardiologia, além da equipe do SESMT, que constantemente se aprimora no cuidado e proteção à saúde e à segurança de todos.

“Ficou muito bom, confortável e bonito o Centro de Atenção ao Colaborador. Foi excelente essa ideia de colocar o atendimento ambulatorial e o pronto atendimento em andares diferentes.”
Maria do Carmo Antonio, funcionária do ICHC.

O crescimento da área também caminha em conjunto com o compromisso da Gestão com a melhora do modelo de atenção aos colaboradores, que passam a ter um acompanhamento mais amplo e integral.

Projetos de comunicação

Um dos aspectos mais trabalhados pela Gestão Corporativa em 2016 e 2017 foi a forma de se comunicar com os colaboradores. Diferentes proje-

tos foram tirados do papel com o objetivo de ampliar a interação e informar os funcionários sobre tudo o que acontece no Complexo HCFMUSP. Uma dessas iniciativas tem relação direta com o novo Centro Especializado de Atendimento ao Colaborador (CEAC): a Gestão preparou uma pesquisa de satisfação sobre o atendimento. Assim, pôde colher informações valiosas que contribuirão para que o Centro siga em evolução.

Houve também um trabalho forte de aprimoramento dos canais de comunicação a serviço dos colaboradores do HC: site, HC online, HC em notícias, mídias sociais, intranet, Elemídia e Webmaster. Além disso, foi colocada em prática a reformulação da identidade visual anual no início de 2017.

Ainda na área de comunicação, destacam-se as campanhas de marketing voltadas à melhoria da qualidade de vida dos funcionários que se dedicam diariamente a manter o padrão de excelência da instituição.

Cidade Linda

No início do ano, os colaboradores do Complexo HCFMUSP foram convidados a participar do projeto de revitalização da Avenida Dr. Enéas de Carvalho Aguiar, principal via do Hospital das Clínicas, em iniciativa junto à Prefeitura de São Paulo. O movimento – apartidário – contou com a adesão de muitos funcionários, que passaram o dia realizando atividades de zeladoria como pintura do muro, poda das árvores e varredura de calçadas.

Um dos desafios para colocar o projeto em prática foi comunicá-lo aos médicos. Mas isso não impediu que houvesse um engajamento bastante satisfatório. A adesão do Hospital das Clínicas ao Cidade Linda foi resultado de um esforço conjunto dos colaboradores do Complexo. O trabalho junto à Prefeitura de São Paulo deu vida a outras duas iniciativas fundamentais para melhorar o ambiente externo do Complexo HCFMUSP: os projetos Iluminação e Reurbanização da Avenida Dr. Enéas de Carvalho Aguiar.



Humanização no Atendimento

Ter um atendimento de excelência passa não apenas pela competência da equipe assistencial. Um projeto decisivo em relação à humanização no atendimento é o Acolher HC, que presta atendimento individual ou em grupo para os pacientes que chegam aos Institutos. As equipes de acolhimento – divididas entre Unidade de Emergência Referenciada (UER), Ambulatório e Enfermaria – compreendem as demandas de cada pessoa e dão a melhor orientação para humanizar a experiência do paciente.

“O Acolher HC é o nosso projeto de maior destaque, pois tem o potencial de mudar uma cultura institucional para os princípios da humanização”, afirma a Profa. Dra. Izabel Rios, Coordenadora do Núcleo Técnico de Humanização. A gestão do projeto se divide em duas linhas de trabalho: o acolhimento e a formação das pessoas para o acolhimento.

A Linha de Educação em Humanização é um projeto que tem exatamente o objetivo de formar as pessoas dentro do Complexo HCFMUSP. Por meio de oficinas com diferentes temas, os profissionais se desenvolvem e aprendem as melhores práticas de acordo com as diretrizes da humanização.

Outro projeto que se encaixa nas linhas de trabalho descritas pela Dra. Izabel é o Acolhimento na CDM, que tem como objetivo promover um novo fluxo de atendimento, com a renumeração dos guichês e atualização de layout e identidade visual para melhorar a satisfação dos usuários da CDM.

A necessidade de humanizar o atendimento norteou também o Projeto SOS, que representou uma mudança na vida de pacientes e funcionários do HC. Por vezes, os próprios colaboradores se viam em uma situação de dificuldade diante da insatisfação dos pacientes e não tinham a quem recorrer. Com a criação da equipe de humanização SOS, agora há um procedimento padrão para resolver os casos em que o paciente está aborrecido ou transtornado por alguma razão.

A equipe de humanização SOS é composta de oficiais administrativos treinados, que ocupam lugares críticos dentro do Pronto-Socorro do HC, para esclarecer dúvidas dos pacientes. Esses profissionais fazem todo o meio de campo: ajudam o paciente a chegar ao lugar certo, abordam pessoas que estão há muito tempo na sala

de espera e checam o prontuário delas para entender por que a espera está demorada.

A humanização melhora, ainda, a comunicação entre os integrantes do corpo clínico. Cabe à equipe de humanização fazer a ponte e melhorar a comunicação entre o profissional médico e de enfermagem e o paciente.

A humanização no atendimento ao paciente também foi intensificada por meio do Código H, criado para contornar situações mais complexas. Por exemplo, comunicar o falecimento de um paciente nunca é algo fácil, por isso um grupo coordenado pela Dra. Izabel Rios é acionado para lidar com esse tipo de situação. A importância dessa equipe se dá não apenas na comunicação com os parentes em casos extremos, mas também na conversa com os colaboradores que estavam envolvidos no atendimento e, naturalmente, ficam abalados.

Administrar situações como essa requer um preparo psicológico muito grande. Por isso, o Código H tem sido vital para o HC desde a sua criação.

Entender o que os pacientes pensam de tudo isso foi também um foco de trabalho das equipes de Humanização do HC. O Questionário de Experiência do Paciente em Humanização avalia as impressões de pacientes e acompanhantes das Unidades que compõem o Complexo HCFMUSP. Os dados são coletados antes do início de projetos corporativos de humanização e a cada seis meses após sua implantação. Os resultados alimentam o indicador Índice de Insatisfação em Humanização e compõem o Painel de Indicadores de Humanização das Unidades.



O HC é uma grande máquina. Nossa equipe é muito boa!



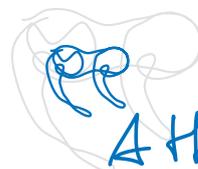
Prof. Dr. José Otávio, diretor da Faculdade de Medicina da USP e presidente do Conselho Deliberativo.

Trabalho Voluntário

A Associação dos Voluntários do Hospital das Clínicas (AVOHC), que completou 60 anos em 2017, se esforça diariamente para dar apoio a todos os pacientes do complexo HCFMUSP. Festas temáticas, trabalhos artesanais e doações trazem alegria à rotina dos institutos. A AVOHC participa de diversas campanhas que acontecem no Complexo HCFMUSP.

Anualmente, a Associação apresenta números que demonstram a grandeza do trabalho realizado por ela:

- Itens diversos doados: 56.000
- Produtos doados - assistência social: 2.850
- Horas voluntárias doadas: 94.600



*A Humanização
é, acima de tudo,
um comportamento
baseado em valores.*

*Profa. Dra. Izabel Rios,
coordenadora do Núcleo
Técnico de Humanização.*





2. Qualidade Clínico-Assistencial

A missão de salvar vidas, que norteia o Hospital das Clínicas desde sua fundação, reflete-se diretamente no pilar Qualidade Clínico-Assistencial. Aprimorar o atendimento ao paciente é um objetivo contínuo dos colaboradores do HC. Por isso, as ideias propostas por eles são valiosíssimas e podem ser embriões para projetos que mudarão a vida de milhares de pessoas.

Os projetos da gestão são o resultado de grandes ideias que foram colocadas em prática em nome da qualidade no atendimento. Confira:

Plano de Cuidado

O cuidado com o paciente é uma das marcas do HC e um dos focos do trabalho de melhoria realizado nos últimos anos. O Plano de Cuidado envolve diferentes iniciativas que impactam diretamente a qualidade da assistência prestada. A enfermagem, por exemplo, tem um trabalho fundamental nesse sentido. **“Enxergamos aspectos físicos, médicos, psicológicos e espirituais do paciente, tudo feito de forma sistematizada, com a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE)”**, aponta Solange Fusco, presidente do Comitê de Integração de Assistência em Enfermagem (CIAEnf). A base de dados traz todo o histórico de casos parecidos e apresenta alternativas para cada diagnóstico. Dessa forma, fica mais fácil avaliar o

que deve ser feito para cuidar da melhor maneira do paciente; é o chamado raciocínio clínico.

Um aspecto fundamental do cuidado com o paciente é a Gestão de Riscos em saúde, que começou há mais de dez anos com maior foco em produto. **“Nós criamos um olhar do colaborador, do paciente e do gestor para a eficiência do produto”**, aponta Marisa Léa Cirelli Sarrubbo, gerente de Risco e coordenadora do CPG do InCor. Na medida do possível, sempre são incluídos a família e o paciente no tratamento.

Atualmente, os colaboradores também são treinados para vigiar os processos. Existem aulas de gerenciamento de risco para preparar o corpo de funcionários para diferentes situações. Assim, os profissionais hoje estão mais sensibilizados em relação à gestão de risco.

Outra bandeira do Plano de Cuidado é o Comitê de Bioética, que auxilia os profissionais do HC na tomada de decisões em situações que envolvem conflitos éticos. Contribui também para a informação e formação dos profissionais que atuam na instituição no campo da bioética. Em 2017, o Comitê foi reestruturado com propostas como a criação de um grupo de atendimento às demandas dos profissionais responsáveis pela assistência clínica para auxiliá-los em situações que envolvem questões éticas.

Ainda em relação ao Plano de Cuidado, o uso dos dados da vigilância epidemiológica tem sido de grande ajuda para assistência médica e gestão corporativa.

O Núcleo de Vigilância Epidemiológica (NUVE), que completa 30 anos em 2018, é responsável pela identificação, investigação e notificação de todos os casos de agravos de notificação compulsória atendidos no Complexo HCMFUSP.

O NUVE tem um papel vital no alerta precoce de riscos de infecção hospitalar e epidemias. Neste ano, o HC não foi afetado pelo surto de Hepatite A, graças ao trabalho de Vigilância Epidemiológica. Também em 2017, foi criada uma aplicação que disponibiliza automaticamente o número Sinan no prontuário dos pacientes que já foram notificados.

Em relação a ensino e pesquisa, o NUVE faz parte do programa de residência médica do Complexo HCMFUSP e mantém uma base de dados consistente para uma série de doenças que são subsídios para pesquisas conduzidas no HC.

O esforço em torno do Plano de Cuidado passa diretamente pelo maior controle sobre as Infecções Relacionadas à Assistência à Saúde (IRAS), que são adquiridas durante o atendimento ao paciente em serviços de saúde.

A implantação de medidas de prevenção foi decisiva para a prevenção de grande parte dessas infecções. No HC, a prevenção das infecções de corrente sanguínea relacionadas a cateter venoso central (ICS-CVC) foi uma das prioridades da Diretoria Clínica.

O sucesso fica claro pelos índices de excelência. Em 2006, apenas uma UTI tinha uma taxa inferior a 5 por 1.000 CVC-dia. Em 2016, dez UTIs (65% das UTIs do Complexo HCMFUSP) apresentaram índice abaixo de 5 por 1.000 CVC-dia.

Para seguir em evolução, há um trabalho forte de treinamento para os profissionais do HC, pautado principalmente no ensino a distância em parceria com a Escola de Educação Permanente (EEP).

Mapa de Leitos

O Mapa de Leitos foi desenvolvido para proporcionar uma visão global e menos restrita de cada Instituto em relação aos leitos. Um dos maiores benefícios do projeto foi a melhor distribuição de leitos no HC. Até então, muitos líderes de enfermaria se queixavam da lotação



e solicitavam mais leitos para acolher os pacientes. O que muitos não sabiam é que outros prédios também estavam saturados, o que ficou mais claro com a chegada do projeto.

A melhoria na taxa de ocupação é reflexo direto do Mapa de Leitos. Desde sua criação, esse controle passou a ser feito por um gestor designado, que deve também zelar pela complexidade nas reservas de leitos. A nova gestão trouxe novas regras para reservar leitos, com a mudança fundamental no limite de dias para manter uma reserva.

Sistema InterCon

Esse sistema possibilita aos médicos solicitarem avaliações de um especialista interconsulta de forma eletrônica. Antes desse projeto, os médicos faziam à mão as solicitações de consultas de outras especialidades. O próprio paciente levava esse papel até outro instituto do Complexo HC, que nem sempre tinha vagas e, eventualmente, poderia não acolhê-lo.

Essa imprecisão gerava uma quantidade excessiva de interconsultas e comprometia a entrada de novos pacientes de alta complexidade no HC. Com a chegada do InterCon, o médico passou a solicitar as interconsultas diretamente no sistema eletrônico. Assim que isso é feito, a equipe que recebeu a solicitação analisa a complexidade do caso com base no resumo feito pelo médico. Esse profissional julga se o pedido é pertinente ou se a melhor opção é direcionar para atendimento externo ao Complexo HC. Essa análise da complexidade é um dos grandes méritos do InterCon, pois, anteriormente, o desafio residia justamente nesse aspecto.

O número de interconsultas caiu muito após a implementação desse projeto. Os profissionais entenderam que os casos mais simples podem e devem ser encaminhados aos postos de saúde.

Gestão de Plantões

Esse projeto foi criado com o objetivo de melhorar a gestão de plantões da equipe médica, permitindo saber quando e onde cada médico está de plantão. A exemplo do Mapa de Leitos, esse projeto tem um caráter de transparência, além de facilitar a comunicação entre os profissionais.

Diferenciar a jornada de trabalho e os plantões é fundamental para não gerar problemas no pagamento dos médicos. Até a criação do projeto, esse controle era feito manualmente. O projeto piloto dará lugar a um aplicativo que possibilitará aos médicos controlar as próprias escalas a qualquer momento.

Obras de melhoria

Os investimentos em infraestrutura têm um enorme impacto na Qualidade Clínico-Assistencial. A reforma do pronto-socorro tornou mais fácil o momento da chegada do paciente à sala de emergência, que está mais espaçosa – passou a acomodar o triplo de pacientes – e com melhores equipamentos. Além disso, os boxes separados garantem privacidade ao paciente.

O objetivo principal do aperfeiçoamento dos espaços do pronto-socorro é melhorar as condições de atendimento aos pacientes de alta complexidade. O Hospital das Clínicas mantém seu foco em salvar vidas, por isso prioriza casos de maior gravidade.

Entre 2016 e 2017, foram feitas diversas reformas e obras que ampliaram espaços e revitalizaram áreas estratégicas do Complexo HC.

- ICHC: Pronto-Socorro, Centro Cirúrgico, UTI (37 leitos entregues) e reforma da Nefrologia e Anatomia Patológica
- InCor: Bloco III, Medicina Nuclear e novos leitos
- HAS: 120 leitos entregues
- PAMB: obras de modernização e reforma do espaço didático

De 60% até 90%

foi a otimização de enfermarias proporcionada pelo Mapa de Leitos

A melhor ocupação e controle dos leitos representa transparência

Profa. Dra. Eloisa Bonfá, diretora clínica do HC





3. Excelência Operacional

O planejamento estratégico do Complexo HCFMUSP se divide em uma série de células interdependentes. Por isso, o pilar Excelência Operacional é fundamental para manter as engrenagens do hospital em pleno funcionamento. A Gestão Corporativa e todas as lideranças do HC têm encontrado caminhos para aprimorar esse pilar e beneficiar a sociedade, dos colaboradores aos pacientes.

A informatização foi uma das grandes marcas nos avanços promovidos pela gestão. Veja os principais projetos:

Sistema de Gestão Hospitalar

O principal projeto de informatização do HC é o Sistema de Gestão Hospitalar, que, entre outras frentes de trabalho, unificou os prontuários de vários institutos em um mesmo ambiente – algo decisivo para a assistência. Antes do sistema, a continuidade do atendimento ao paciente era departamentalizada, pois não havia uma unidade entre os prontuários de diferentes institutos. **“A unificação representa um ganho enorme na assistência ao doente. Com o Sistema, médicos e enfermeiros podem checar o histórico do paciente, olhar os exames, conferir o remédio que está tomando... É um grande passo para o HC”**, celebra a Dra. Beatriz Perondi, diretora do Pronto-Socorro do Hospital das Clínicas.

O próximo benefício para a assistência é a expansão da implantação do prontuário para o ambulatório. Hoje, o paciente chega ao ambulatório e os médicos não identificam detalhadamente o que aconteceu com ele no período de internação. O Sistema – quando finalizado – facilitará a troca de informações.

A enfermagem também foi favorecida em razão da Classificação do Grau de Dependência do Paciente – importante instrumento dessas equipes. Antes feita no papel, essa classificação foi informatizada e passou a ser preenchida diretamente no Sistema, com muito mais agilidade. O aperfeiçoamento da Classificação do Grau de Dependência do Paciente otimizou o corpo de enfermeiros do HC, pois melhorou a avaliação sobre o número de profissionais necessários em cada setor.

Na parte da gestão, o Sistema cria um elo entre os processos assistenciais e os processos administrativos, o que traz melhorias em áreas como o faturamento e suprimentos. Se um médico prescrever determinado procedimento, o Sistema permite que isso já seja cobrado de forma imediata, tendo impacto positivo sobre o planejamento financeiro. Até então, todo esse processo era feito manualmente.

A importância do Sistema alcança também as áreas de Ensino e Pesquisa. Grande símbolo da informatização do Complexo HCFMUSP, a ferramenta torna os prontuários acessíveis a todos os professores e pesquisadores.

O investimento em segurança da informação garantiu a proteção dos dados e impediu a invasão de hackers em 2017, que tiveram sucesso em grandes ataques a outras instituições neste ano.

PIH (Plataforma de Inteligência Hospitalar)

A informatização de diferentes áreas do Complexo HCFMUSP tem sido muito benéfica para o dia a dia de colaboradores e pacientes. Um bom exemplo é a Plataforma de Inteligência Hospitalar, que possibilita o registro e compartilhamento das informações gerenciais e assistenciais da instituição. A PIH é composta de um banco de dados analítico – uma ferramenta de visualização de

dados para a construção de painéis informativos em um ambiente interativo na internet.

A Plataforma de Inteligência Hospitalar agrupa todas as informações sobre os pacientes que passam pelo HC. Por meio dela, os profissionais podem fazer as mais diversas pesquisas para encontrar os dados sobre os pacientes atendidos, um recurso fundamental tanto para a área administrativa quanto para a assistencial. A PIH conta, ainda, com uma série de filtros que resultam em informações precisas e específicas.



Gestão e assistência estão extremamente ligados. Nos eventos técnicos, levamos esse olhar administrativo da gestão de materiais e processos para as áreas assistenciais.

Marisa Léa Cirelli Sarrubbo,
gerente de Risco do InCor.



Recursos Humanos

Projetos que beneficiam diretamente os colaboradores do Complexo HCFMUSP também têm a Excelência Operacional como foco principal. Diferentes iniciativas foram colocadas em prática para facilitar a vida daqueles que se dedicam a salvar vidas.

Um bom exemplo é a implantação do Sistema de Controle de Frequência, que permite ao funcionário e ao gestor controlar os registros de forma eletrônica. Vale destacar que os relógios de ponto também estão sendo substituídos por modelos mais modernos. Por fim, foi lançado o projeto de implantação dos crachás corporativos, que reformulou a identidade única na organização, permitindo maior integração entre as unidades do Sistema FMUSP-HC, além de facilitar a identificação dos profissionais pelos pacientes e acompanhantes.

A PIH é um
Big Data do HC.

*Beatriz Perondi, diretora do
Pronto-Socorro do Hospital das Clínicas.*





4. Sustentabilidade Econômico-Financeira

A gestão dos recursos de um hospital público tem de ser muito rigorosa e bem planejada. Quando se trata do maior hospital da América Latina, isso se torna ainda mais fundamental. Por isso, a Sustentabilidade Econômico-Financeira é um dos pilares trabalhados pela Gestão Corporativa

do Hospital das Clínicas. Os desafios são grandes: vão desde a captação de recursos junto ao governo até a melhor utilização desse dinheiro para dar vida a grandes projetos, que trazem benefícios para pacientes e colaboradores. Confira as principais ações realizadas.

Compliance

Medidas de controle e disseminação de regras de conduta têm sido adotadas em todas as esferas do Complexo HCFMUSP. Um dos destaques nesse aspecto é a Diretoria de Compliance, criada para coordenar a implementação do Código de Conduta e transmiti-lo a todos os colaboradores, bem como fazer o monitoramento do Programa de Integridade do HCFMUSP. Vale destacar que o HC é o primeiro hospital público de São Paulo a ter uma Diretoria de Compliance.

O termo “compliance” vem do verbo *to comply*: agir de acordo com regras ou instruções internas. Na vida de uma instituição, “ser compliance” é conhecer normas da instituição, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto são fundamentais a ética e a idoneidade em todas as atitudes.

Planejamento

A implantação da metodologia de “Rolling Forecast” em 2016 para a projeção de resultados garantiu o estabelecimento das metas corporativas em relação a faturamento. A partir dessa projeção, em cada unidade do Complexo é definido o plano de trabalho, seja para captar mais recursos ou reduzir custos. Hoje, essa metodologia de planejamento é a principal ferramenta de acompanhamento de resultados no HC.

Captação de Recursos

Todas as iniciativas que visam trazer melhorias ao Complexo do Hospital das Clínicas dependem de recursos que muitas vezes são limitados. A única forma de encarar essa realidade é com um trabalho sério e contundente de captação:

- Recursos orçamentários junto à Secretaria da Saúde;
- Faturamento dos atendimentos públicos e privados;
- Projetos ligados ao Sistema de Saúde;
- Pesquisas;
- Emendas parlamentares estaduais e federais.

A verba obtida é de extremo valor para manter em pleno funcionamento uma grande máquina como é o Complexo HCFMUSP.

O recurso arrecadado por meio dessas fontes é revertido para a implementação de projetos ligados à área assistencial vinculados ao SUS. Portanto, são totalmente alinhados à missão de salvar vidas que norteia o Hospital das Clínicas desde a sua fundação.

A obtenção de recursos é um dos nortes da Saúde Suplementar, que ganha cada vez mais força na Gestão do Complexo HCFMUSP.

“A Saúde Suplementar é essencial para a sustentabilidade do Hospital e para manter a estrutura do HC como um todo”, aponta Flávia Ferreira Ramos, coordenadora do Centro Econômico Financeiro do IPq.

Gerenciamento de Custos

O orçamento de um hospital do porte do HC é bastante robusto. Por isso, a gestão dos recursos precisa ser criteriosa ao máximo. O objetivo de identificar pontos em que é possível otimizar os gastos deu origem ao Sistema de Gerenciamento de Custos.

O novo método identifica as melhores práticas sobre os processos e a utilização de insumos no dia a dia, que se iniciam com os indicadores dos custos por setores produtivos e avançam para a obtenção de custos por procedimentos.

O Sistema de Gerenciamento de Custos proporciona uma economia que beneficia toda a estrutura do Complexo HCFMUSP, além de ter um caráter sustentável também do ponto de vista ambiental, porque evita o desperdício de materiais. A utilização consciente de insumos é o ponto-chave do sistema, que reduz gastos ao mapear onde há insumos excedentes.

Essa evolução foi possível, em grande parte, em razão da padronização estabelecida no Complexo do Hospital das Clínicas. O melhor uso dos insumos se tornou uma marca em Sustentabilidade Econômico-Financeira por provar que a qualidade passa pela padronização.

Gerenciamento de Compras

Manter a Sustentabilidade Econômico-Financeira de uma estrutura grandiosa como o Complexo HCFMUSP passa diretamente por ações inteligentes na área de logística. Não por acaso, os projetos tiveram papel fundamental na gestão de recursos.

Por meio da Central de Serviços e Contratos, houve uma evolução na administração dos contratos de locação e compras relacionados a lavanderia, impressão, equipamentos e laboratórios. Diretamente ligado a esse projeto está a Inteligência de Compras, iniciativa que garante maior controle dos fornecedores do Complexo HCFMUSP por meio da reestruturação dos processos de compras. O aperfeiçoamento nessa área se estendeu a mais um projeto, o Manual de Compras, que consolidou as informações e regras que devem orientar qualquer solicitação de compra dentro do HC.

Estou há quase 23 anos no HC e tentamos por muito tempo implantar custos no Complexo. Ter um Sistema que gerencia custos aqui dentro foi uma vitória.

Flávia Ferreira Ramos, coordenadora do Centro Econômico Financeiro do IPq.





5. Geração e Difusão de Conhecimento

Ensino e pesquisa estão no DNA do Hospital das Clínicas e da Faculdade de Medicina da USP. Um legado quase centenário que é aprimorado ano após ano por meio de iniciativas pautadas no pilar de Geração e Difusão de Conhecimento.

Ao longo de 2016 e 2017, o ensino de excelência da FMUSP foi aperfeiçoado e a área de pesquisa trouxe importantes descobertas.

O desafio de manter um Hospital-Escola

Uma das marcas históricas do HC é a capacidade de conciliar a qualidade no ensino com uma assistência exemplar. Trata-se de um desafio constante para manter o equilíbrio e não deixar que nenhuma das duas pontas perca força. O Prof. Dr. José Otávio Auler, diretor da Faculdade de Medicina e presidente do Conselho Deliberativo do HC, é o responsável por esse balanceamento. Ele reconhece que a pressão assistencial enfrentada no Brasil é muito alta, mas também se mostra atento aos estudantes da FMUSP e se pauta no equilíbrio: **“O residente precisa de uma atenção especial de seu mentor para ter uma boa orientação. Por isso, quem mentora tem de encontrar um espaço na sua agenda para dar essa atenção ao aluno, sem abrir mão da assistência”**.

Ainda em relação à qualidade do ensino, vale destacar a modernização do currículo da Medicina na FMUSP, por meio de uma organização por competências. Trata-se de uma mudança pensada durante muito tempo e que teve a colaboração de consultorias internacionais. Essa iniciativa tornou o currículo mais voltado para o exercício da prática. Agora, os alunos passam mais tempo com os pacientes nos últimos anos de curso.

O desafio de manter a qualidade nas duas frentes passa pela Gestão do HC. **“A manutenção de um grande hospital está cada vez mais difícil, pois os recursos para a assistência são limitados. Nesse cenário, a saúde suplementar é fundamental porque representa uma fatia considerável da arrecadação do HC”**, aponta o Prof. Dr. Carlos Alberto Pastore, vice-diretor presidente da Fundação Zerbini.

Ensino a Distância

A evolução curricular se dá também no crescimento do modelo de ensino a distância, aplicado a cada vez mais cursos e áreas do conhecimento por iniciativa da Escola de Educação Permanente (EEP). **“O novo currículo da Faculdade de Medicina tem estimulado o componente presencial e também o ensino a distância”**, aponta o Prof. Dr. Edmundo Baracat, diretor da Divisão de Ginecologia do HC e responsável direto por uma série de cursos aplicados sob o novo método.

O potencial do Ensino a Distância no HC está também na oportunidade de captar recursos para o Complexo. Essa forma de difundir conhecimento é uma maneira de criar novas receitas por meio da venda de cursos online. Essa iniciativa rentabilizará a excelência e a força de treinamento que o HC tem. Grandes hospitais de universidades internacionais como Harvard e Stanford vivem do ensino a distância atualmente.

Um aspecto interessante é que, de todas as faculdades que compõem a Universidade de São Paulo, a Faculdade de Medicina foi a primeira a adotar esse sistema e serviu de exemplo para que muitas outras aderissem a uma fórmula que tem dado muito certo. Todas as nossas aulas teóricas são disponibilizadas on-line por meio da plataforma.

Avanços de gestão nos LIMs

Desde 2016, foram conquistados importantes avanços gerenciais nos Laboratórios de Investigação Médica (LIMs) – principal bandeira do HC na área de pesquisa. O planejamento dos LIMs se pautou na necessidade de aprimorar a comunicação e a divulgação do trabalho realizado dentro dos laboratórios. Esse desafio se divide em duas partes: ganhar espaço na área acadêmica para que as pesquisas científicas tenham cada vez mais impacto em escala global e mostrar à população como as descobertas feitas nos LIMs podem melhorar a vida das pessoas.



O objetivo da mudança no currículo da Medicina é integrar a área base com a área clínica.



Prof. Dr. José Otávio, diretor da Faculdade de Medicina e presidente do Conselho Deliberativo do HC.



Ensino a Distância é o futuro, não tem volta.

Prof. Dr. Carlos Alberto Pastore, vice-diretor presidente da Fundação Zerbini.



1.000

médicos de todo o Brasil passam
anualmente pelos cursos de extensão
em Ginecologia e Obstetrícia no HC

O trabalho foi coordenado pelo Prof. Dr. Geraldo Busatto, diretor executivo dos LIMs: “Pela primeira vez, fizemos um planejamento estratégico com uma visão de futuro bem objetiva, pouco depois do aniversário de 40 anos dos LIMs”.

O primeiro passo desse ambicioso planejamento é conquistar mais espaço em publicações internacionais para mostrar ao mundo as descobertas realizadas nos LIMs. Além da publicação de um artigo, o objetivo é que sejam abordados em eventos internacionais e em livros. Assim, pesquisadores de todo o mundo poderão se beneficiar das descobertas feitas no HC e dar continuidade a grandes estudos.

O desafio que vem pela frente representa uma quebra de paradigma no Brasil, pois o cenário nacional é de pouca mensuração em termos de impacto internacional das descobertas científicas. Com essa iniciativa, o HC faz um planejamento ousado com uma série de ações de divulgação.

Além de impactar a comunidade científica, o planejamento estratégico projeta a comunicação com aqueles que mais poderão se beneficiar das descobertas feitas nos Laboratórios de Investigação Médica do HC. O foco é mostrar que essas descobertas podem mudar vidas. Por exemplo, uma pesquisa que modifica um procedimento cirúrgico e reduz em dois terços o tempo de internação do paciente.

Há pesquisas ainda mais representativas em termos de interesse da população, pois esbarram até mesmo em políticas públicas na área de educação. Um dos estudos executados nos LIMs demonstrou que o baixo nível educacional está associado à gravidez indesejada, além de ter impacto sobre a saúde e o desenvolvimento da criança. Isso aponta que o HC se preocupa em demonstrar empiricamente a necessidade de crescimento educacional no país. Pode fazer parte do senso comum, mas é necessário ser demonstrado cientificamente. O conjunto todo de pesquisa nessa área é de enorme impacto.

O amplo trabalho de planejamento estratégico dos Laboratórios de Investigação Médica contou com o apoio direto do CPG do ICESP, que cederam profissionais para ajudar no processo. Atualmente, os LIMs contam com dez grupos de trabalho e 60 pessoas empenhadas em colocar esse planejamento em prática.

Laboratórios de Investigação Científica em números:

62 unidades

200 grupos de pesquisa

1.300 colaboradores

1.600 artigos científicos por ano

Centro de Convenções Rebouças (CCR)

O Centro de Convenções Rebouças, vinculado ao Sistema HCFMUSP, no auge dos seus 35 anos, é um amplo e versátil espaço destinado a eventos dos mais diversos portes e segmentos. Neste ano, expandiu significativamente seu campo de atuação, conquistando novos nichos de mercado entre os quais, os setores de calçados, cosméticos, pets, segurança pública, construção, imóveis e condomínio, tecnologia da informação, instituições financeiras e startups.

Essa diversidade é reflexo do empenho e dedicação de sua equipe e de ações de marketing e vendas, com foco em novas áreas de mercado, representado pelas agências de comunicação com seus eventos corporativos e empresas de treinamento, o que contribuiu para aumentar o número de novos clientes superando a marca dos 50.

Os eventos internos – promovidos pelo Complexo HC, também tiveram sua relevância através dos congressos, simpósios, workshops, cursos, jornadas e encontros.

Neste ano foram feitos investimentos significativos em readequações e manutenção, como a substituição do sistema de ar condicionado dos auditórios amarelo e vermelho; paisagismo externo; comunicação visual externa; iluminação do muro da Av. Rebouças, entre outros.

Como reconhecimento do trade de eventos, foi vencedor do “Prêmio Caio 2017” como melhor centro de convenções da região sudeste e agraciado com o “Performance -Guia Hotéis & Convenções”.

Números de 2017



Eventos
386



Participantes
131 mil



Eventos do HC
53%



Investidos em
Infraestrutura
R\$ 1 milhão



Eventos externos
47%





Institutos HCFMUSP

ICHC – Instituto Central

IPq – Instituto de Psiquiatria

IOT – Instituto de Ortopedia e Traumatologia

HAS – Hospital Auxiliar de Suzano

HAC – Hospital Auxiliar de Cotoxó

IMRea – Instituto de Medicina Física e Reabilitação

ICr – Instituto da Criança

InCor – Instituto do Coração

InRad – Instituto de Radiologia

ICESP – Instituto de Câncer do Estado de São Paulo



Instituto Central (ICHC)

Dados Institucionais

-  Fundação **1944**
-  Área construída **166,6 mil m²**
-  Colaboradores **6.052**
-  Receita **R\$ 790 milhões**
-  Acreditações: **ONA I, CAP, PALC 2013, ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 e Selo Inicial do Programa Hospital Amigo do Idoso**

Indicadores Assistenciais*

-  Leitos **918**
-  Salas cirúrgicas **53**
-  Internações/saídas **33.805**
-  Média de permanência **6,4 dias**
-  Taxa de ocupação **80%**
-  Cirurgias **25.352**
-  Atendimentos de urgência e emergência **94.564**
-  Consultas ambulatoriais **990.564**
-  Exames SADT **105.697**
-  Exames de laboratório **7.202.364**

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).

Tudo o que preciso tem aqui. Este é o lugar certo para quem quer ser bem tratado.

Agnello José de Santana, paciente do ICHC.

O Instituto Central do Hospital das Clínicas (ICHC), o mais antigo do Complexo HCFMUSP, concentra 36 especialidades médicas e multiprofissionais. É composto de dois prédios interligados, o Prédio dos Ambulatórios (PAMB) e o Edifício Central – conhecido pelo grande número de unidades de internação e de terapia intensiva, além da Unidade de Emergência Referenciada para casos de maior gravidade.

O PAMB, que completou 36 anos de existência, abriga o maior centro cirúrgico do Complexo HC, a Unidade de Farmacotécnica e a Divisão de Laboratório Central.

- **Inauguração das instalações do Corelab da Divisão de Laboratório Central:** tecnologia pioneira no serviço público de saúde na América Latina, que consolida em um único espaço as áreas de Bioquímica, Hematologia, Hormônios, Imunologia e Marcadores Tumorais.

Gestão

- **Redução do desperdício por meio da distribuição de materiais por kit:** determinação do material médico hospitalar por procedimento, com kits para todas as especialidades cirúrgicas. A ação reduziu o estoque periférico e os erros na cadeia de distribuição.
- **Programa de Capacitação da Liderança:** desenvolvimento de novas lideranças com base em temáticas da Cartilha do Líder, por meio de palestras e coaching de equipe.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Simulado de Catástrofe:** simulação de explosão no Centro Cirúrgico – que integrou o 2º Simpósio de Segurança, em parceria com o COBOM – foi o maior treinamento já realizado em um hospital.

150 Profissionais mobilizados

- **Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) – MV:** Implantação em todos os leitos de enfermaria e terapia intensiva, o que possibilitou maior segurança ao paciente, facilitou a comunicação interna e aumentou a eficiência dos processos.





Instituto de Psiquiatria (IPq)

Dados Institucionais

-  Fundação **1952**
-  Área construída **19,77 mil m²**
-  Colaboradores **1.365**
-  Receita **R\$ 78 milhões**
-  Acreditações **ONA II**

Indicadores Assistenciais*

-  Leitos **106**
-  Salas cirúrgicas **3**
-  Internações/saídas **3.069**
-  Média de permanência **10,4 dias**
-  Taxa de ocupação **83%**
-  Cirurgias **25.804**
-  Consultas ambulatoriais **157 mil**
-  Exames SADT **854**

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).

É difícil acreditar que um hospital público possa ter um atendimento de qualidade. Saber que atende aos valores básicos, como ética, humanismo e responsabilidade social é ótimo.

Maria Vaneide Ferreira, familiar de paciente.

O Instituto de Psiquiatria (IPq) é o maior e mais bem equipado centro em Psiquiatria e Saúde Mental no Brasil. Há 65 anos, combina ciência e sensibilidade para oferecer excelência em pesquisa, ensino e assistência.

Após a alta, os pacientes podem seguir o tratamento no hospital-dia ou nos ambulatórios especializados, inclusive com programas de treinamento e reinserção no trabalho, fundamentais para a sua reintegração social.

Pioneiro na criação de grupos e serviços especializados, o Instituto atende de forma completa e integrada os diversos tipos de transtornos psiquiátricos e possui uma unidade de internação especializada em psiquiatria infantil – única no Brasil.

O IPq também é referência em neurocirurgia funcional, resultado do esforço conjunto das equipes multidisciplinares relacionadas às diversas áreas da neurociência.



Pesquisa

- **Expressão e atividade de APP-secretases e GSK3B em plaquetas humanas e culturas neuronais: efeitos do tratamento com donepezila e lítio:** pesquisa de vanguarda na fronteira do conhecimento da doença de Alzheimer
- **Instituto Nacional de Biomarcadores em Neurociências (INBioN):** criação de estratégias preventivas para Esquizofrenia, Transtorno Bipolar e Doença de Alzheimer.

Gestão

- **Projeto Sustentabilidade no atendimento de Saúde Suplementar:** criação de equipe para gerenciamento do atendimento e captação de novos clientes.

- **“Líderes Inspiradores”:** Workshop para aprimoramento e capacitação das lideranças do IPq.



Principais ações e projetos

Assistência

- **Integração entre Ensino, Pesquisa e Assistência:** objetivo é melhorar o envolvimento dos professores do Departamento nas atividades assistenciais e participação das chefias da Divisão Médica do IPq na Comissão de Residência Médica.
- **Protocolo de Cetamina:** implantação de novo protocolo de tratamento seguro e eficaz para pacientes com depressão refratária.

Ensino

- **IPq Portas Abertas 6ª edição:** cerca de 160 palestras de especialistas e outras atividades abertas e gratuitas à população para redução do estigma de Saúde Mental (mais de 8.500 inscrições / atendimentos em um único dia).
- **Programa HumanaMente:** parceria com a Rádio Band News FM para levar informações sobre psiquiatria aos ouvintes.



Instituto de Ortopedia e Traumatologia (IOT)

Dados Institucionais

-  Fundação **1953**
-  Área construída **22,1 mil m²**
-  Colaboradores **1.085**
-  Receita **R\$ 125 milhões**
-  Acreditações **ONA I**

Indicadores Assistenciais*

-  Leitos **165**
-  Salas cirúrgicas **11**
-  Internações/saídas **6.709**
-  Média de permanência **6 dias**
-  Taxa de ocupação **79%**
-  Cirurgias **5.600**
-  atendimentos de urgência e emergência **20.280**
-  Consultas ambulatoriais **79.180**
-  Exames SADT **104.075**
-  Exames de laboratório **253.698**

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).

 O hospital é incrível. Passamos exatos 30 dias aqui, os médicos, atenciosos, as enfermeiras, carinhosas. A eficiência com que trataram o problema foi magnífica. 

Leonardo de Souza, paciente do IOT.

O Instituto de Ortopedia e Traumatologia (IOT) surgiu para acolher crianças que foram vítimas da epidemia de poliomielite anterior aguda (paralisia infantil), no estado de São Paulo, em 1953. Hoje, o IOT é referência continental no atendimento a pacientes com afecções ortopédicas e traumatológicas, lesões raquimedulares, reimplantes de membros, reconstruções com endopróteses ou com banco de tecidos nas grandes ressecções de tumores.

No IOT – que se divide em dois prédios –, é feita a assistência ambulatorial e de internação, além do suporte a casos de maior gravidade com apoio da Unidade de Emergência Referenciada.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Prontuário Eletrônico do Paciente (PEP) – MV:** maior segurança ao paciente e aprimoramento da comunicação interna e dos processos.
- **Mapa de Leitos:** nova gestão otimizou a utilização dos leitos e das salas de cirurgia por meio da revisão dos processos e utilização das ferramentas institucionais (MV).

Pesquisa

- **Participação do Encontro Internacional de Processo de Enfermagem:** divulgação do trabalho realizado pelo IOT.

Gestão

- **Projeto de Custos:** metodologia de análise das despesas e receitas setoriais, que possibilitou uma evolução gerencial e economias significativas.
- **Bolsas de Estudos para Investimento em Capacitação e Desenvolvimento dos Profissionais:** dezenas de funcionários receberam o subsídio para participar de cursos de aperfeiçoamento.
- **Sistema de Gestão de Educação Permanente:** desenvolvimento de um sistema informatizado responsável pelo controle dos treinamentos, que fortalece a identificação de indicadores de treinamento e desenvolvimento.

Ensino

- **Treinamento Jeito HC – Foco na Qualidade do Atendimento:** capacitação sobre os conceitos e padrões definidos pelo Manual de Atendimento ao Cliente, publicado pelo HC em 2014.
- **Atualização de Enfermagem em Ortopedia e Traumatologia:** cursos abertos ao público interno e externo, para divulgar o trabalho realizado pela enfermagem do IOT e disseminar conhecimento.



Hospital Auxiliar de Suzano (HAS)

Dados Institucionais

-  Fundação **1960**
-  Área construída **19 mil m²**
-  Colaboradores **458**
-  Receita **R\$ 46,5 milhões**
-  Acreditações **ONA I**

Indicadores Assistenciais*

-  Leitos **120**
-  Internações/saídas **132**
-  Média de permanência **280 dias**
-  Taxa de ocupação **94%**
-  Exames SADT **888**

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).

O HAS é referência para qualquer médico ou residente que queira fazer um atendimento mais humano para todos, mais justo e sem preconceitos.

Agripino Ferraz, familiar de paciente.

O Hospital Auxiliar de Suzano (HAS) tem uma forma de assistência focada nos pacientes de longa permanência. Essa especialidade faz dessa instituição um braço fundamental do HC na região da Grande São Paulo.

As equipes multiprofissionais que atendem no HAS recebem adultos e crianças em diferentes estágios de doenças. O objetivo é restabelecer a capacidade funcional do paciente e reduzir o impacto de várias sequelas.

O ano de 2017 marca a expansão do HAS, graças à construção de um novo prédio e a reforma de um prédio já existente. Ao término das obras, haverá uma ampliação na capacidade de atendimento e na quantidade de recursos diagnósticos e terapêuticos disponíveis. Neste ano, a instituição também conquistou a importante acreditação ONA, que valida os critérios de segurança do HAS.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Plano terapêutico singular:** programa de cuidado individualizado realizado pela equipe interdisciplinar.
- **Acupuntura e agulhamento para analgesia:** procedimento focado na dor miofascial. Essa iniciativa aumentou a qualidade do trabalho e da colaboração terapêutica junto aos pacientes.
- **Implantação do código azul:** melhoria do tempo de acionamento da equipe, para garantir o atendimento de urgências e emergências.



Gestão

- **Acreditação hospitalar:** estabelecimento de diretrizes e otimização de processos levaram o HAS a conquistar a acreditação ONA I.
- **Projeto Espelhamento:** implementação de sistemas de monitoramento de pacientes adultos em ventilação mecânica à beira leito permitiram 100% de visualização dos monitores por meio do espelhamento.
- **Entrega e ocupação do prédio C:** transferência de pacientes do prédio A para o prédio C.

Ensino

- **Mapeamento de processos:** curso para análise e melhoria dos processos internos, para aumentar a segurança e a qualidade no atendimento aos pacientes.
- **Capacitação das lideranças:** os líderes puderam ampliar seus conhecimentos em gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento da força de trabalho e na gestão de conflitos.
- **1º Simpósio Internacional de Feridas – HCFMUSP:** apresentação do trabalho “Úlceras de pressão – prevenção e tratamento”.





Hospital Auxiliar de Cotoxó (HAC)

Em 1971, o Hospital Auxiliar de Cotoxó (HAC) foi criado com a importante missão de dar suporte aos Institutos do HC. O hospital – localizado no bairro da Pompeia, em São Paulo – oferece assistência médico-hospitalar especializada a pacientes em cuidados intermediários, por meio de uma equipe multiprofissional integrada.

Atualmente, o HAC vive um processo de ampliação da sua capacidade instalada. A reforma, que será concluída nos próximos anos, possibilitará a introdução de recursos modernos em procedimentos diagnósticos e terapêuticos, além de novos espaços dedicados ao ensino e à pesquisa na área da saúde.

Em sua nova fase, a instituição contará também com duas novas divisões: o Centro de Ensino e Treinamento de Recursos Humanos e o Centro Colaborador de Álcool e Drogas. Esse último é fruto de uma parceria com a Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (Senad), vinculado ao Ministério da Justiça. Esse Centro de Álcool e Drogas será gerido pelo Instituto de Psiquiatria (IPq) e contará com leitos para internação, hospital-dia, áreas voltadas ao ensino e ao acolhimento familiar dos pacientes.



Instituto de Medicina Física e Reabilitação (IMRea)

Dados Institucionais

-  Fundação **1975**
-  Área construída **36 mil m²**
-  Colaboradores **544**
-  Receita **R\$ 47.9 milhões**
-  Acreditações **CARF**

Indicadores Assistenciais*

-  Leitos **11**
-  Internações/saídas **97**
-  Média de permanência **32 dias**
-  Taxa de ocupação **88%**
-  Consultas ambulatoriais **30.133**
-  Exames SADT **3.123**

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).

No IMRea eu aprendi a lidar com a deficiência de um jeito diferente. Todos podem ser independentes, é só querer.

Waneska Onishi Gomes da Silva, paciente.

O Instituto de Medicina Física e Reabilitação (IMRea) – que já se chamou Divisão de Reabilitação Profissional Vergueiro (DRPV) e Divisão de Medicina de Reabilitação (DMR) – dispõe de equipes multiprofissionais e tecnologia de ponta, com o maior e mais completo parque tecnológico da América Latina. O IMRea atende a pessoas com deficiência física, transitória ou definitiva de forma integral e integrada. A recuperação dos pacientes se baseia em quatro pilares: físico, psicológico, social e educacional.

Desde 2008, o IMRea coordena o Comitê Gestor da Rede de Reabilitação Lucy Montoro e desenvolve os protocolos clínicos de padrão de atendimento para cada uma das 17 unidades do Estado de São Paulo.

O IMRea busca o pioneirismo na assistência reabilitacional por meio de pesquisa clínica e inovações tecnológicas, com desenvolvimento de estratégias de avaliação de resultados para o paciente e a sociedade.

Além da parceria com a Harvard University e outras grandes universidades no mundo, atua como um dos centros colaboradores da OMS na difusão mundial da reabilitação dentro das diretrizes dos Direitos Humanos.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Criação de comissão para parametrização do sistema de informação do IMRea:** formulários assistenciais e administrativos foram adequados ao sistema Tasy.
- **Criação de projetos culturais para efetiva inclusão social:** um dos destaques é o Lucyne, realizado em parceria com o Cine Belas Artes. O foco do projeto é levar pacientes ao cinema para que coloquem em prática o aprendizado adquirido no período de internação em uma experiência do cotidiano.

Pesquisa

- **Estudo da eficácia das ondas de choque radiais no tratamento da dor na osteoartrose do joelho:** comparação dos resultados da aplicação de 2 mil impulsos semanais de ondas de choque radiais com 2 mil impulsos placebo para o tratamento da dor crônica.
- **Estudo piloto da velocidade da marcha robótica na Lokomat durante o treino de marcha em pacientes com Acidente Vascular Encefálico:** os pacientes foram separados em grupos, com treinos padronizados em velocidade rápida/crescente e velocidade lenta/decrescente.

Gestão

- **Reacreditação internacional CARF:** foram reacreditadas as cinco unidades da capital e a Unidade Móvel, além de uma acreditação específica em Programa de Amputados – o primeiro dessa modalidade a ser acreditado na América Latina.
- **Elaboração do relatório de sustentabilidade:** realizado com base nas diretrizes internacionais GRI G4, tais como desempenho ambiental e impacto socioeconômico.

Ensino

- **FIRE – Fundamentos Interdisciplinares na Reabilitação Especializada:** amplo programa de capacitação multiprofissional.
- **Programa de capacitação da Rede Lucy Montoro em cadeira de rodas fundamentada nos oito passos da OMS:** foram capacitados 20 multiplicadores, 11 ambulatórios de cadeira de rodas e 130 profissionais da Rede Lucy Montoro.





Instituto da Criança

Hospital das Clínicas - FMUSP

Instituto da Criança (ICr)

Dados Institucionais

	Fundação 1976
	Área construída 23 mil m²
	Colaboradores 1.471
	Receita R\$ 175,2 milhões
	Acreditações ONA II

Indicadores Assistenciais*

	Leitos 226		Cirurgias 2.138
	Salas cirúrgicas 5		Atendimentos de urgência e emergência 21.981
	Internações/saídas 7.262		Consultas ambulatoriais 74.862
	Média de permanência 8,2 dias		Exames SADT 45.591
	Taxa de ocupação 85,6%		Exames de laboratório 664.093

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).

O ICr é um hospital muito bom, fui bem tratada por todos, e sou muito grata. Seria maravilhoso se existissem mais hospitais assim em outros lugares. Parabéns!

Cheila Freitas Ferreira, familiar de paciente



O ICr é referência em assistência terciária e multiprofissional do nascimento à adolescência e tem a humanização como uma de suas premissas. Antes da criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a permanência dos responsáveis durante a internação no ICr já era permitida. Dispõe de 20 especialidades médicas e alta tecnologia diagnóstica e terapêutica para atendimento de excelência. Entre as unidades, estão: Emergência e Urgência, Terapia Intensiva, Internação, Ambulatório, Hospital-dia e Terapia Renal Substitutiva. No ICr, são atendidas doenças crônicas e complexas, síndromes raras, transplantes renal e de fígado (inclusive intervivos). Em sede própria, o Instituto de Tratamento do Câncer Infantil (ITACI) se dedica a onco-hematologia, transplantes de células-tronco e hematopoiéticas.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Programa de Desospitalização:** otimização da gestão dos leitos hospitalares, para aumentar a qualidade de vida dos pacientes crônicos de longa permanência e de seus familiares.
- **Protocolos Multiprofissionais Gerenciados:** o objetivo é melhorar a segurança e a qualidade da assistência.

Pesquisa

- **Grupo Brasileiro de Lupus Eritematoso Sistêmico de início na infância:** mapeamento de epidemiologia, manifestações clínicas, manejo terapêutico e impacto sobre a qualidade de vida dos pacientes.
- **Levantamento das coortes de diferentes doenças crônicas em seguimento no ICr:** como resultado, foram definidas novas estratégias para atender adolescentes no ICr.

Gestão

- **Terceirização Total da Guarda de Prontuários do Paciente:** atendimento ambulatorial com prontuário digitalizado e guarda de 100% dos prontuários físicos em empresa terceirizada.
- **Aperfeiçoamento dos Apontamentos de Procedimentos de Enfermagem para o Faturamento:** sistema online para aprimorar registros de procedimentos de enfermagem.
- **Projetos criativos para o ICr:** colaboradores criaram projetos para melhorar os processos institucionais.

Ensino

- **Residência Multiprofissional:** profissionais do Instituto da Criança compartilharam seu conhecimento para formar novos especialistas e qualificar a assistência.
- **Educação Terapêutica em Saúde (ETS):** abordagem centrada nas pessoas para melhorar a qualidade de vida de pacientes e familiares.





Instituto do Coração (InCor)

Dados Institucionais

-  Fundação **1977**
-  Área construída **75 mil m²**
-  Colaboradores **3.060**
-  Receita **R\$ 557,5 milhões**
-  Acreditações **ONA I, ISO, Selo do Idoso**

Indicadores Assistenciais*

-  Leitos **435**
-  Salas cirúrgicas **14**
-  Internações/saídas **12.360**
-  Média de permanência **9,8 dias**
-  Taxa de ocupação **82%**
-  Cirurgias **4.800**
-  Atendimentos de urgência e emergência **14.136**
-  Consultas ambulatoriais **233.760**
-  Exames SADT **3.572,712**
-  Exames de laboratório **3.173,950**

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).



O InCor é um símbolo da luta de grandes homens e mulheres que se entregam por amor ao ser humano.



Kemil Jande, paciente do InCor.

O Instituto do Coração (InCor), que completou 40 anos neste ano, é referência mundial em volume de atendimento e número de subespecialidades em cardiologia e pneumologia. O primeiro transplante cardíaco da América Latina, realizado no HC pelos doutores Euryclides de Jesus Zerbini e Luiz Venere Décourt, possibilitou a captação de recursos para a construção do InCor.

O hospital oferece assistência ambulatorial e de internação, além de uma Unidade de Emergência Referenciada para casos de maior gravidade. É importante destacar também a modernização em áreas como hemodinâmica, cardiologia intervencionista, telemedicina, telessaúde e pesquisa clínica e medicina translacional.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Construção do Bloco III:** a nova planta do serviço de emergência privilegia o atendimento de casos graves e gravíssimos. Os pacientes são transferidos de outros hospitais através do órgão regulador CROSS.
- **Conclusão das reformas do 7º e 8º andares de internação do Bloco I do InCor:** a modernização das instalações possibilitou a incorporação das especialidades de pneumologia e cirurgia torácica e a ampliação dos apartamentos com revisão da infraestrutura para enfermagem, nutrição e assistência farmacêutica.

Gestão

- **Manutenção da Certificação ONA I:** melhoria nos processos existentes, com a redução de erros para aumentar a segurança do paciente.

- **Reestruturação do Serviço Ambulatorial:** o objetivo é reduzir o tempo de retorno para consultas e aumentar o perfil de complexidade do paciente.

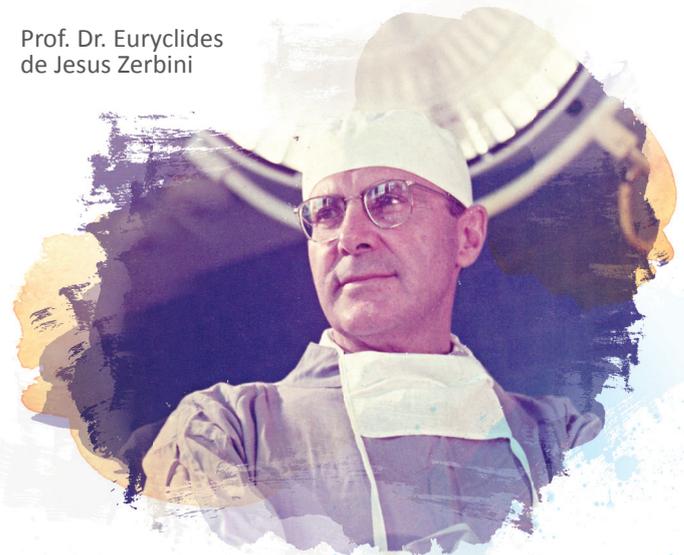
Ensino

- **Reformas da Telemedicina, Anfiteatro e Salas de Aula:** os recursos provenientes da Fundação Zerbini viabilizaram reformas nos espaços destinados à educação.
- **Fronteiras do Conhecimento – Formando Pessoas e Produzindo Ciência:** o evento, que promoveu a difusão de conhecimento em diferentes áreas, recebeu quase 1.000 pessoas.

Pesquisa

- **Agregação e Antiagregação Plaquetária em Pacientes com Doença Arterial Coronária – Prof. Dr. José Carlos Nicolau:** estudo amplo com término previsto para 2021.
- **Câncer e Coração:** Novos paradigmas de diagnóstico e tratamento – Prof. Dr. Carlos Eduardo Negrão: uma série de investigações para encontrar formas de melhorar a qualidade de vida de pacientes oncológicos.

Prof. Dr. Euryclides de Jesus Zerbini





Instituto de Radiologia (InRad)

Dados Institucionais



Fundação
1994



Área construída
13,1 mil m²



Colaboradores
545



Receita
R\$ 39 milhões



Acreditações

**ONA III e Programa Nacional de
Qualidade em Mamografia (PNQM)**

Indicador Assistencial*



Exames SADT
444.978

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).

Quero agradecer o que todos do InRad estão fazendo pelo meu pai. Tudo com muito amor e carinho. Agradeço de coração.

Familiar do paciente SPSF.

O Instituto de Radiologia (InRad) é um centro de excelência e referência nacional e internacional em diagnóstico e terapêutica por imagem. No âmbito do sistema FMUSP-HC, o InRad demonstra pioneirismo tecnológico. Seus recursos estão direcionados ao atendimento de pacientes ambulatoriais e internados nas modalidades de Radiologia, Medicina Nuclear, Radiologia Intervencionista e Radioterapia. Também faz parte do InRad o Núcleo Técnico Científico de Diagnóstico por Imagem (NDI), responsável pela coordenação dos Centros de Diagnósticos por Imagem dos institutos do HC.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Certificações e Protocolos Gerenciados:** os trabalhos com foco na melhoria de práticas, eficiência dos serviços e garantia de segurança e qualidade na assistência proporcionaram as certificações ONA III e PNQM.
- **Gerenciamento de Exames em Diagnóstico por Imagem:** melhoria na experiência do paciente no agendamento de exames de imagem.

Pesquisa

- **PETRM:** o InRad teve acesso à mais moderna tecnologia híbrida em imagem existente no mundo, que está em fase de desenvolvimento.

Gestão

- **CDI – Integração InRad e IOT:** diagnóstico situacional dos processos multiprofissionais do CDI do IOT, com foco no desenvolvimento do modelo de gestão.
- **Projeto PAMDA – Programa de Ações de Melhoria do Ambiente:** parceria com o ImRea promoveu a troca de experiências e proporcionou melhorias no ambiente de trabalho para evitar afastamentos por doenças ocupacionais.

Ensino

- **Acesso Digital aos Conteúdos Didáticos:** em sua 15ª edição, o Imagine – Congresso de Diagnóstico por Imagem – permitiu a participação não presencial. Todo o conteúdo científico pode ser acessado on-line por meio de uma plataforma adaptada também para mobile.
- **Programa de Residência em Ano Adicional (R4):** reativação do programa tem como objetivo a formação de médicos nucleares com conhecimento híbrido.





Instituto de Câncer (ICESP)

Dados Institucionais

-  Fundação **2008**
-  Área construída **83,6 mil m²**
-  Colaboradores **3.808**
-  Receita **R\$ 522,6 milhões**
-  Acreditações **JCI, CARF, PALC e Selo Hospital Amigo do Idoso**

Indicadores Assistenciais*

-  Leitos **456**
-  Salas cirúrgicas **16**
-  Internações/saídas **19.708**
-  Média de permanência **6,86 dias**
-  Taxa de ocupação **85%**
-  Cirurgias **8.390**
-  Atendimentos de urgência e emergência **27.736**
-  Consultas ambulatoriais **351.116**
-  Exames SADT **17.871**
-  Exames de laboratório **2.617,729**

*Dados referentes a 2017 (com projeção até dezembro).



Agradeço a todos que trabalham no ICESP por cuidarem de mim e garantirem a minha vida. Fiquem com Deus e continuem cuidando de mim e dos demais que precisam.

Kramer José de Oliveira, paciente do ICESP.



O Instituto do Câncer do Estado de São Paulo (ICESP) baseia sua gestão no modelo de Organização Social de Saúde (OSS) por meio da Fundação Faculdade de Medicina (FFM).

O ICESP foi idealizado como hospital de ensino e centro de desenvolvimento de pesquisas.

É especializado no atendimento de alta complexidade e equipado para fornecer atenção integral ao paciente oncológico na rede pública de saúde (SUS), desde o centro de atendimento às intercorrências oncológicas, ambulatório, hospital-dia, quimioterapia, radioterapia, unidades de internação, terapia intensiva, centro cirúrgico e centro de reabilitação.

O ICESP é reconhecido internacionalmente por suas práticas de alta qualidade e segurança.

Além do cuidado prestado em seu prédio principal, também possui uma farmácia ambulatorial e uma unidade em Osasco para consultas e tratamentos clínicos.

- **Deteção Precoce de Tumores do Trato Digestório pela Endomicroscopia Confocal:** permite a visualização das células e tecido da mucosa gastrointestinal para orientar biópsias em tempo real.

Gestão

- **Farmacoeconomia – Troca da Apresentação do Tamoxifeno (de 10 mg para 20 mg):** aumento da adesão ao tratamento e redução dos custos de aquisição e de gestão dos estoques do medicamento.
- **Gestão de recursos de missão crítica por meio da Tecnologia RFID:** automatização dos processos de gestão para melhorar a entrega de materiais e o fluxo de pessoas.

Ensino

- **1ª Turma do Curso de Especialização em Diagnóstico por Imagem com Ênfase em Oncologia:** formação de 30 profissionais que vivenciaram na prática o conhecimento adquirido em sala de aula.
- **Simpósio da Sociedade Brasileira de Biologia Celular:** Histórico da Biologia Celular no Brasil e da Federação Internacional de Biologia Celular: apoio à formação de pesquisadores e educadores dos Programas de Pós-Graduação em Oncologia e Biologia Celular.

Principais ações e projetos

Assistência

- **Cheragem Eletrônica da Prescrição Médica (medicamentos e hemocomponentes):** garantia da rastreabilidade dos itens prescritos e dupla checagem para medicamentos de alta vigilância.
- **Prescrição Retrógrada Kit Psicobox – Urgência:** este projeto reduziu os riscos no processo, a geração de lotes desnecessários, as prescrições médicas manuais e o preenchimento de impresso de consumo.

Pesquisa

- **Uso da Fluorescência a Laser com Sistemas Spy Elite®, Pinpoint e Plataforma Robótica Firefly no Tratamento Cirúrgico do Câncer:** mapeamento circulatório e detecção dos linfonodos no intraoperatório para tomada de decisão na retirada de tumores e reconstruções.



Dr. Geraldo Alckmin

Governador do Estado de São Paulo

Prof. Dr. David Everson Uip

Secretário de Estado da Saúde

Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo**Conselho Deliberativo****Presidente**

Prof. Dr. José Otávio Costa Auler Júnior

Vice-Presidente

Prof. Dr. Tarcisio Eloy Pessoa de Barros Filho

Membros Titulares

Profa. Dra. Eloísa Silva Dutra de Oliveira Bonfá
Prof. Dr. Giovanni Guido Cerri
Prof. Dr. Luiz Augusto Carneiro D'Albuquerque
Prof. Dr. Edmund Chada Baracat
Prof. Dr. Carlos Roberto Ribeiro de Carvalho
Prof. Dr. Wagner Farid Gattaz
Prof. Dr. Fábio Biscegli Jatene

Membros Suplentes

Profa. Dra. Magda Maria S. Carneiro Sampaio
Prof. Dr. Venâncio Avancini Ferreira Alves
Prof. Dr. Pedro Puech-Leão
Profa. Dra. Irene de Lourdes Noronha
Prof. Dr. Paulo Marcelo Gëhm Hoff
Prof. Dr. Eduardo Massad
Prof. Dr. Gilberto Luis Camanho

Diretoria Clínica

Profa. Dra. Eloísa Silva Dutra de Oliveira Bonfá
Prof. Dr. Carlos Roberto Ribeiro de Carvalho

Fundação Faculdade de Medicina

Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes
Prof. Dr. Yassuhiko Okay

Superintendência e Chefia de Gabinete

Eng. Antonio José Rodrigues Pereira
Dra. Elizabeth de Faria

Fundação Zerbini

Dr. José Antonio de Lima
Prof. Dr. Carlos Alberto Pastore

Instituições**Instituto Central**

Presidente do Conselho Diretor
Prof. Dr. Alberto José da Silva Duarte
Diretora Executiva
Dra. Lucila Pedroso da Cruz

Diretor Executivo

Dr. Luciano Eduardo Maluf Patah

Instituto da Criança

Presidente do Conselho Diretor
Profa. Dra. Magda Maria S. Carneiro Sampaio
Diretora Executiva
Dra. Mariana Nutti de Almeida Cordon

Instituto de Radiologia

Presidente do Conselho Diretor
Prof. Dr. Giovanni Guido Cerri
Diretor Executivo
Dra. Marisa Riscalla Madi

Instituto de Ortopedia e Traumatologia

Presidente do Conselho Diretor
Prof. Dr. Gilberto Luis Camanho
Diretor Executivo
Dr. Walter Cintra Ferreira Junior

Hospital Auxiliar de Suzano

Diretor Executivo
Dr. Fábio Yoshito Ajimura

Instituto do Coração

Presidente Do Conselho Diretor
Prof. Dr. Roberto Kalil Filho
Diretor Executivo
Dr. Edison Tayar

Instituto do Câncer

Presidente do Conselho Diretor
Prof. Dr. Roger Chammas
Diretora Executiva
Joyce Chacon Fernandes

Instituto de Psiquiatria

Presidente do Conselho Diretor
Prof. Dr. Wagner Farid Gattaz

Hospital Auxiliar de Cotoxó

Diretor Executivo
Dr. Marcelo Cristiano de Azevedo Ramos

Laboratório de Investigação Médica

Diretor Executivo
Prof. Dr. Geraldo Busatto Filho

Instituto de Medicina Física e Reabilitação

Presidente do Conselho Diretor

Profa. Dra. Linamara Rizzo Battistella

Diretora Executiva

Dra. Margarida Harumi Miyazaki

Faculdade de Medicina da USP

Diretor

Prof. Dr. José Otávio Costa Auler Júnior

Diretor Executivo

Felipe Neme

Núcleos e Unidades

Adilson Bretherick - *Econômico Financeiro*

Adriano Guimarães Ferreira - *Assistência à Saúde Suplementar*

Ana Luisa Diniz Cintra - *Centro de Convenções Rebouças*

Ana Paula Quadros - *Compliance*

Daisy Figueira - *Engenharia e Arquitetura Hospitalar*

Prof. Dr. Décio Mion Júnior - *Escola de Educação Permanente*

Eduardo da Silva Santocchi - *Planejamento e Gestão*

Dr. Fabio Yoshito Ajimura - *PROAHSA*

Jacson Venâncio de Barros - *Informações Corporativas*

José Luis Lira - *Gestão de Pessoas*

Marco Antonio Bego - *Infraestrutura e Logística*

Dra. Maria Mathilde Marchi - *Direito*

Vera Lúcia Nogueira Vellutini - *Comunicação Institucional*

Vilson Cobello Júnior - *Tecnologia da Informação*

Colaboração

Adilson Bretherick

Adriano Guimarães Ferreira

Ana Luisa Diniz Cintra

Anna Sara Levin

Antonio José Rodrigues Pereira

Daisy Figueira

Décio Mion Júnior

Edison Tayar

Eduardo da Silva Santocchi

Elizabeth de Faria

Eloísa Bonfá

Fábio Pacheco Muniz e Castro

Fábio Yoshito Ajimura

Flavia Ferreira Ramos

Geraldo Busatto Filho

Izabel Cristina Rios

Izabel Oliva Marcilio de Souza

Jacson Venâncio de Barros

José Luis Lira

Joyce Chacon Fernandes

Luciano Eduardo Maluf Patah

Lucila Pedroso da Cruz

Marcelo Cristiano de Azevedo Ramos

Marcia Regina Alves

Marco Antonio Bego

Margarida Harumi Miyazaki

Maria Beatriz de Moliterno Perondi

Maria Mathilde Marchi

Mariana Nutti de Almeida Cordon

Marisa Lea Cirelli Sarrubbo

Marisa Riscalla Madi

Massayuki Yamamoto

Pilar Lecussan Gutierrez

Solange Regina Giglioli Fusco

Sônia Maria Gonzalez Moraes

Valquiria Donizete Teixeira Gomes

Vera Lúcia Nogueira Vellutini

Vilson Cobello Júnior

Walter Cintra Ferreira Junior

Coordenação Editorial

Adriano Guimarães Ferreira

Antonio José Rodrigues Pereira

Elizabeth de Faria

Lívia Montes Santos

Marcia Regina Alves

Valquiria Donizete Teixeira Gomes

Vera Lúcia Nogueira Vellutini

Coordenação e Produção

Casulo - www.casulo.com.br

Direção: Bernardo Castello Branco

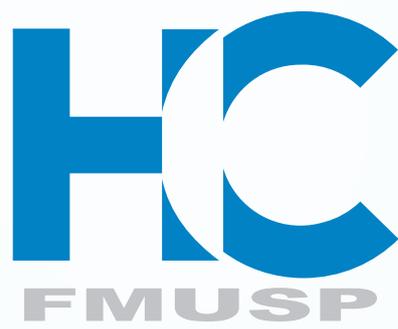
Direção de Arte: Luiz Galante

Edição: Flávia Benvenga

Redação: Kim Paiva

Revisão: Rita Del Monaco

Imagens: HCFMUSP



www.hc.fm.usp.br