



29-30 de novembro 2018

Psicologia da Mudança, Co-produção com relações autenticas

Santiago Nariño
Paulo Borem



Por que excesso de cesarianas é um problema?

Excesso de admissão em UTI neonatal e prematuridade

Complicações maternas

Não beneficia mães e bebês

É caro

Não é o certo a se fazer

Então, afeta diretamente,



Agora em Nosso Contexto

Imagine o seguinte cenário:

Um hospital do PPA proibiu agendamento de cesariana eletiva < 39 semanas e as cesarianas eletivas agendadas sem indicação científica

Médicos que insistem são auditados e solicitamos aos médicos quais foram os esforços para recomendar a gestante o parto vaginal.

Trabalho também com a gestante que solicita cesariana:

Parto vaginal é melhor para o bebê e ela, acolhemos gestante e o obstetra.

Caso o médico insista em continuar agendar estas cesarianas sem indicação científica o obstetra e convidado ao comitê de ética para abordar a questão.



A reação de um dos obstetras de um hospital do PPA:

No Hospital X ocorrem em torno de 270 cesarianas ao mês, grosseiramente 25% destas por solicitação materna, sem nenhuma indicação médica formal. Pelo que entendi os médicos deveriam ser levadas ao Comitê de Ética do o que perfaz próximo de 840 ao ano, um número muito expressivo e certamente nossa Comissão de Ética

Hipoteticamente, na sequencia nosso Comitê de Ética encaminharia ao CREMERS que iria julgar se houve ou não infração ética.

Sabe-se que entre os princípios da bioética a AUTONOMIA (AUTONOMIA, BENEFICÊNCIA, NÃO MALEFICÊNCIA, JUSTIÇA, VERDADE E EQUIDADE) vem em primeiro lugar!

Sendo assim, julgo esta atitude além de confrontar o corpo clínico, confronta grande parcela das nossas gestantes bem como é inútil do ponto de vista ético.



“As pessoas não resistem a mudanças...



Resistem em ser mudadas!”

Senge PM. 2006. The Fifth Discipline



Por que aparentemente “resistimos a mudanças”?

- Perda de poder
- Excesso de incertezas
- **Desconforto** com surpresas
- Medo de ameaçar o jeito que a pessoas fazem as coisas
- **Resistencia** e uma julgamento feito pelo cérebro que interpreta que a proposta de mudança ameaça o que as pessoas estão fazendo atualmente.
 - Vem na forma de emoções ou comportamentos – *medo medo medo!*



Reformulemos a pergunta...

De:

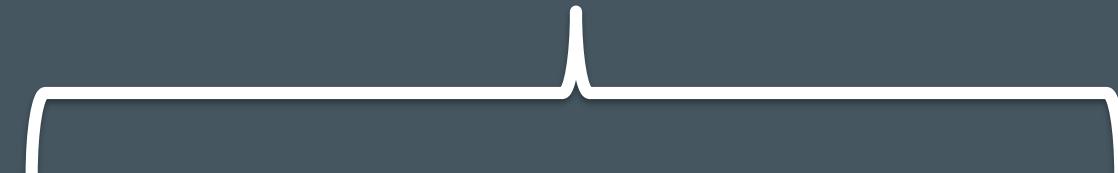
Como posso fazer com que as pessoas façam o que "eu quero" que elas façam?

Para:

Como posso fazer com que as pessoas façam o que elas "querem" fazer?

Como ativamos a “motivação pessoal” dos indivíduos?

Mobilização Pessoal



Poder

A capacidade de atuar com propósito definido;

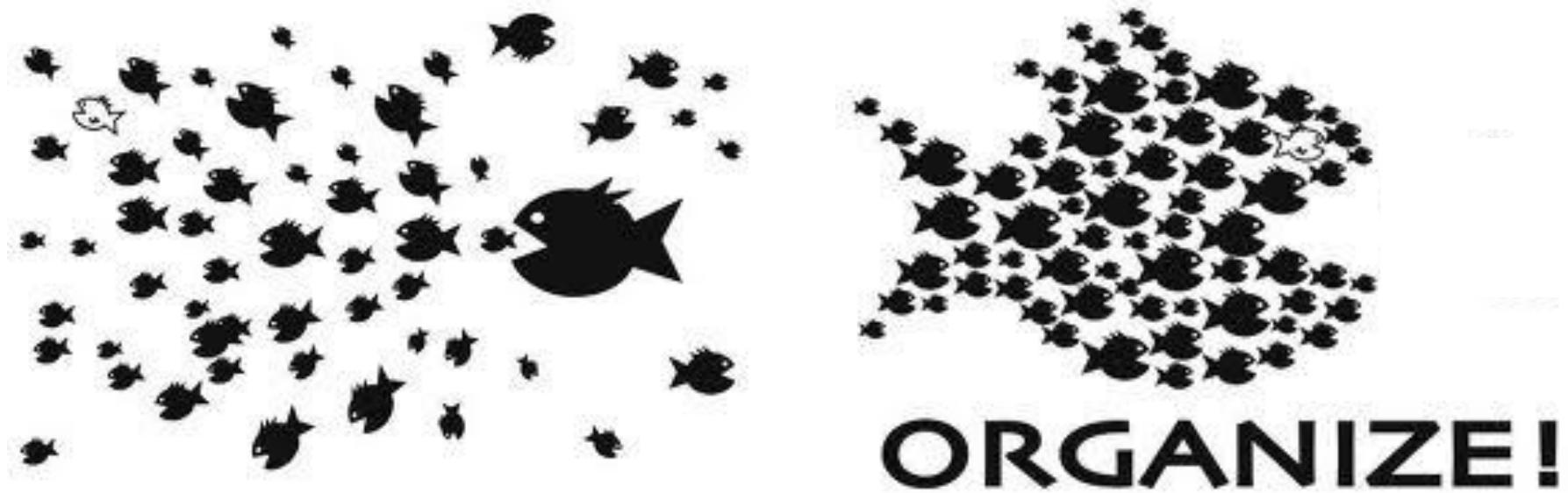
Coragem

ou os recursos emocionais para escolher agir em face de dificuldade ou incerteza

A capacidade de uma pessoa ou outra identidade de escolher realizar uma ação para um propósito específico

O que é Poder?

A Capacidade de alcançar propósito



PODER

Não é algo que você



O que é PODER?

A capacidade de alcançar um propósito

PODER COM



PODER SOBRE..



**Mudança dirigida pelas necessidades das pessoas e não por
problemas**

Codesign ou ÎANDÉ

NÓS (inclusivo, inclui o ouvinte) = ÎANDÉ

NÓS (exclusivo, exclui o ouvinte) = ORÉ

Aqueles mais afetados pela mudança
(pacientes/profissionais de saúde) tem o maior
interesse em desenhar o novo sistema de
maneira que este fica cheio de significado e viável
para todos

Mudança dirigida pelas necessidades das pessoas e não por problemas

Codesign ou ÎANDÉ

Aceite que temos vieses

Todo mundo tem preconceitos.

Afetam nossos testes de mudança.

Em posições de poder, podem ser amplificados e produzir situações piores apesar das melhores intenções.

Pense em sistemas de pessoas

Para determinar o "quem" usar a ferramenta conceitual de ***mapeamento de atores***. Auxilia a ver todo o sistema através das ***perspectivas das pessoas***, a fim de construir uma estratégia a partir das suas contribuições existentes.

ÍANDÉ

- Pessoas são valorosas e não um peso
- Mais oportunidades para crescimento e desenvolvimento
- Minimiza a distinção entre produtores de serviços e consumidores de serviços
- Oferece responsabilidade real, liderança e autoridade para todos os envolvidos
- ***Não significa mais envolvimento ou mais consultar. É encorajar as pessoas a usarem suas habilidades humanas e experiência para ajudar a entregar uma solução***



Mas Como é POSSÍVEL?



Psicologia da Mudança

Liberando a motivação intrínseca

Tocando em fontes de motivação intrínseca galvaniza indivíduos e pessoas a se comprometerem com a ação

Adapte na ação

Agir pode ser uma experiência motivadora para pessoas aprenderem e repetir para ser efetivo



Aqueles mais afetados pela mudança tem o maior interesse em desenhar o novo sistema de maneiras que são cheias de significado e viável para eles

Mudança dirigida por pessoas em Co-desenho

Coproduzir em relacionamentos autênticos

Mudança é coprodução quando pessoas indagam, ouvem, enxergam, e se comprometem uns com outros

Distribua o poder

Pessoas podem contribuir com seu único valor para trazer mudança quando poder é compartilhado



Mudança em grande escala

(1) Pessoas: desenvolvimento de lideranças individuais

Aprender a: motivar os outros para a ação, construir relacionamentos intencionais, colaborar e criar estratégias em equipes, agir, permitir que outros liderem

(2) Poder: Capacidade Construída

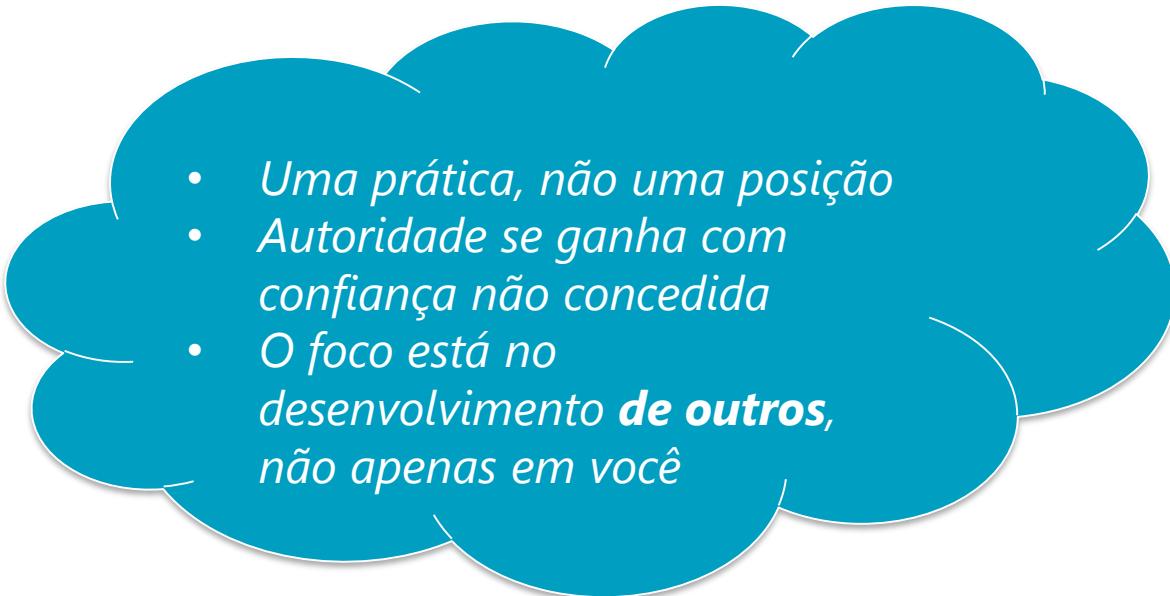
Capacidade da equipe, capacidade da comunidade, recursos mobilizados e implantados para gerar mais recursos

(3) Usar a Metodologia e a ciência da melhoria.

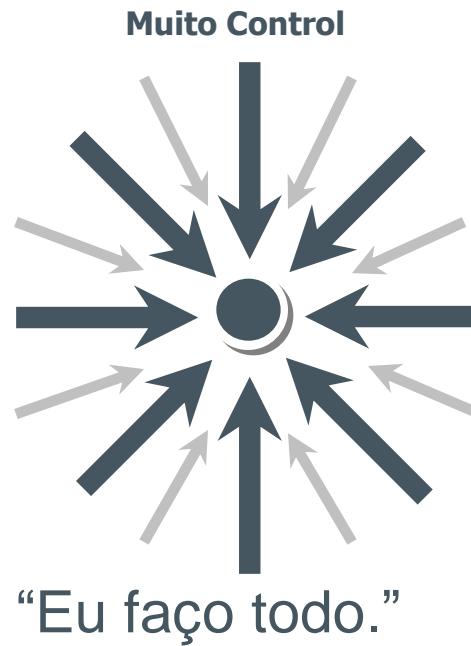
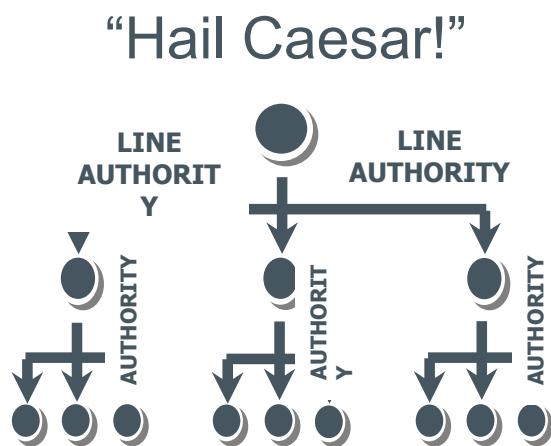


O Conceito de Liderança?

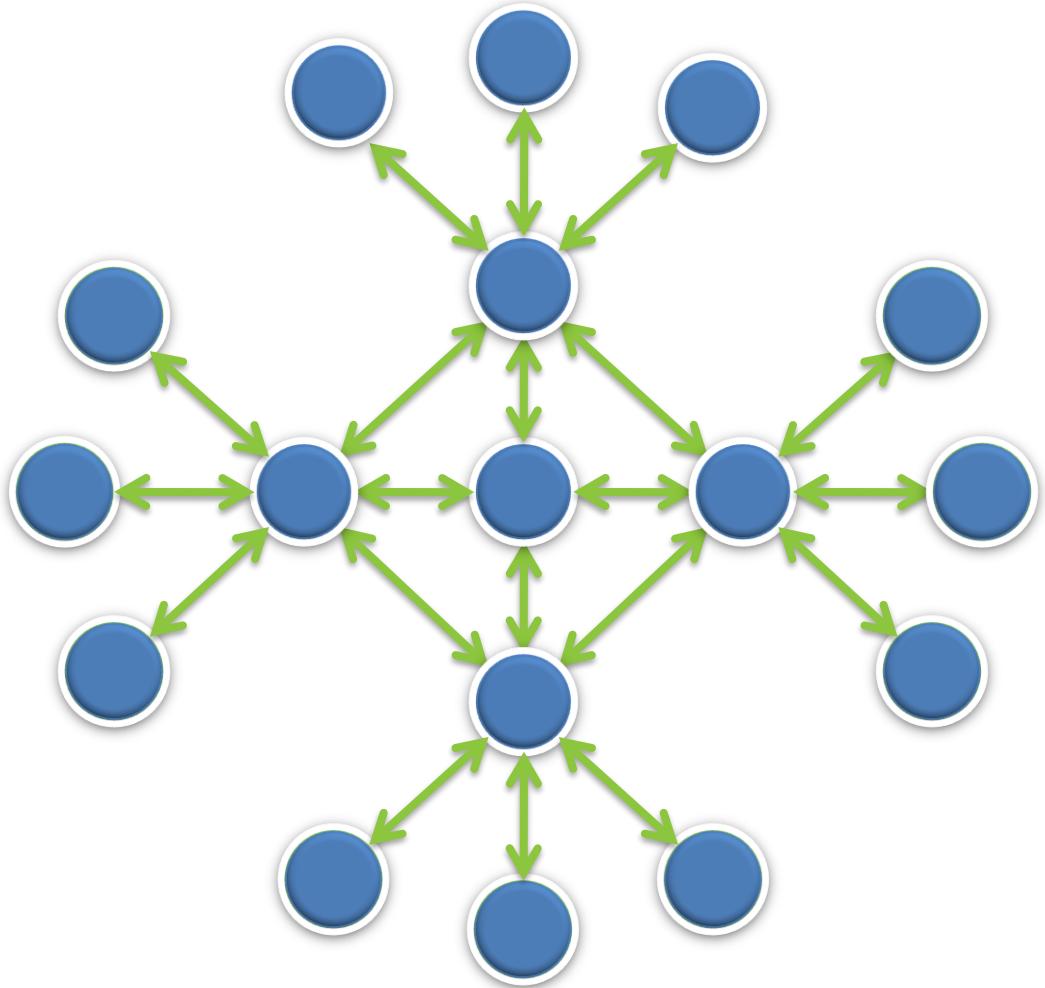
*'A liderança é aceitar a responsabilidade de **habilitar que outros** atinjam objetivos compartilhados em face da incerteza'*

- 
- *Uma prática, não uma posição*
 - *Autoridade se ganha com confiança não concedida*
 - *O foco está no desenvolvimento **de outros**, não apenas em você*

Outros modelos de liderança



Liderança Distribuída



**Liderança Distribuída é
Demonstrada Através de:**

- **Curiosidade e prototipagem -** problemas complexos são geralmente mais ágeis do que nós; para sermos eficazes, precisamos ser igualmente ágeis
- **Cada pessoa e equipe desempenha um papel necessário e interdependente**
- **Estruturas de equipe oferecem pontos de entrada para que as pessoas participem para combinar recursos**



NOS

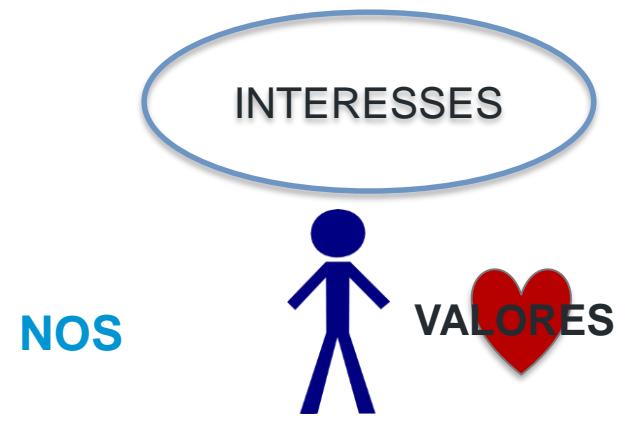


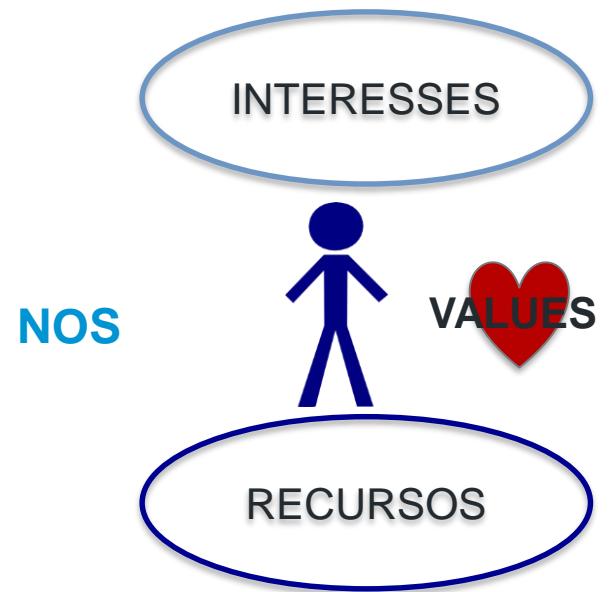
NOS

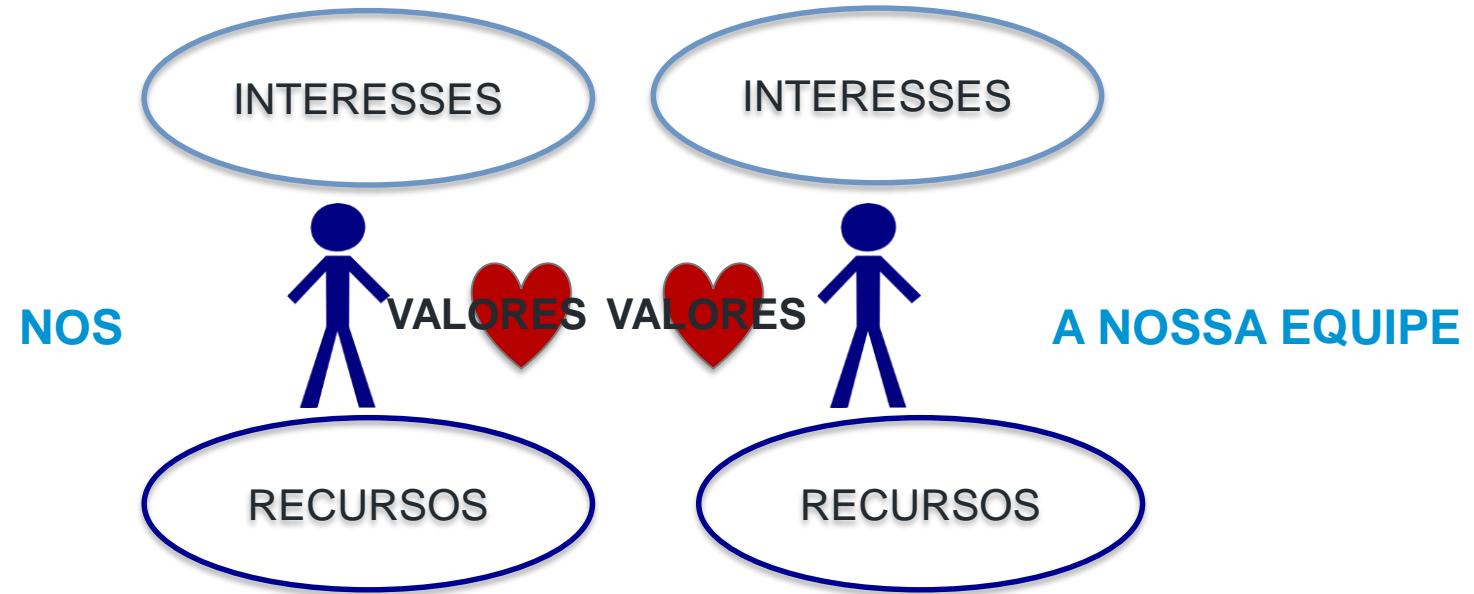


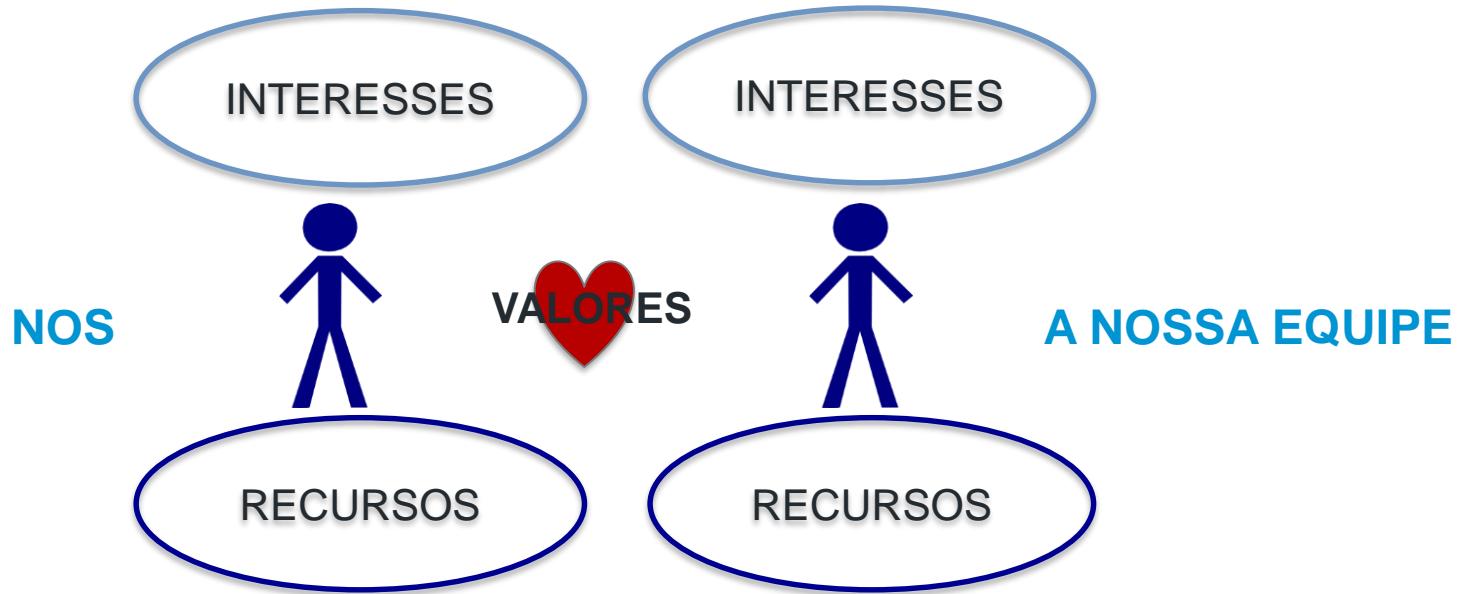
VALORES



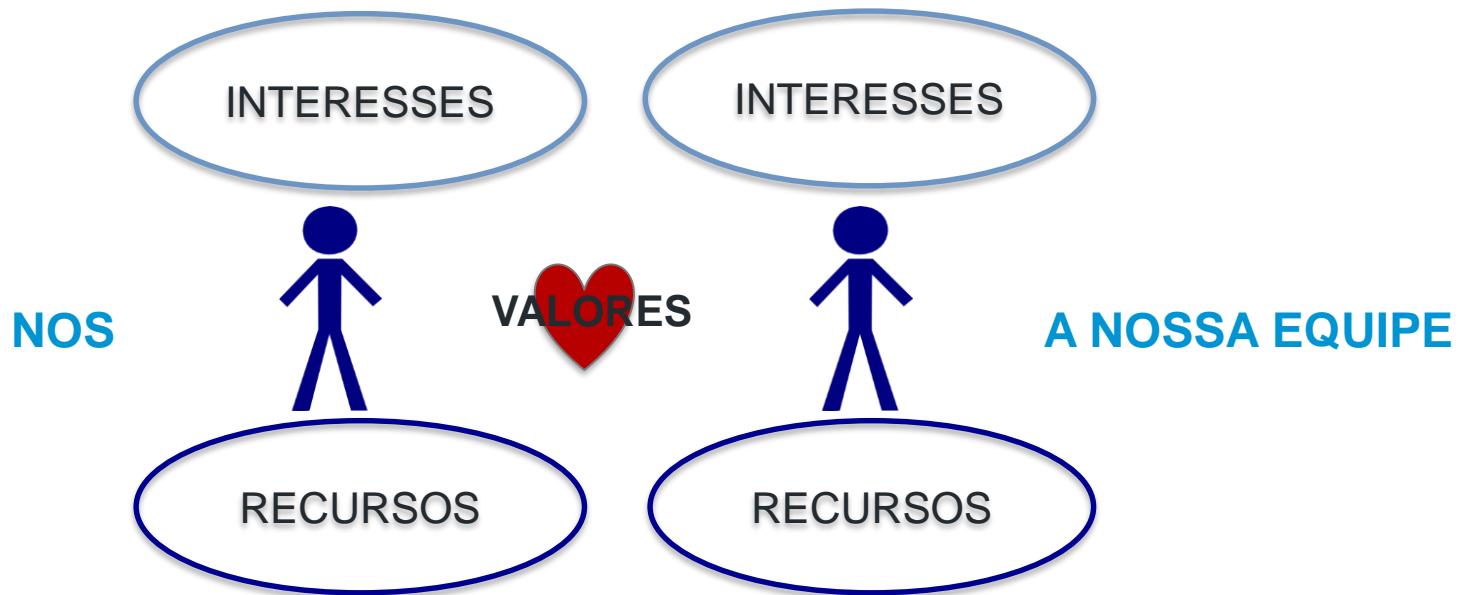




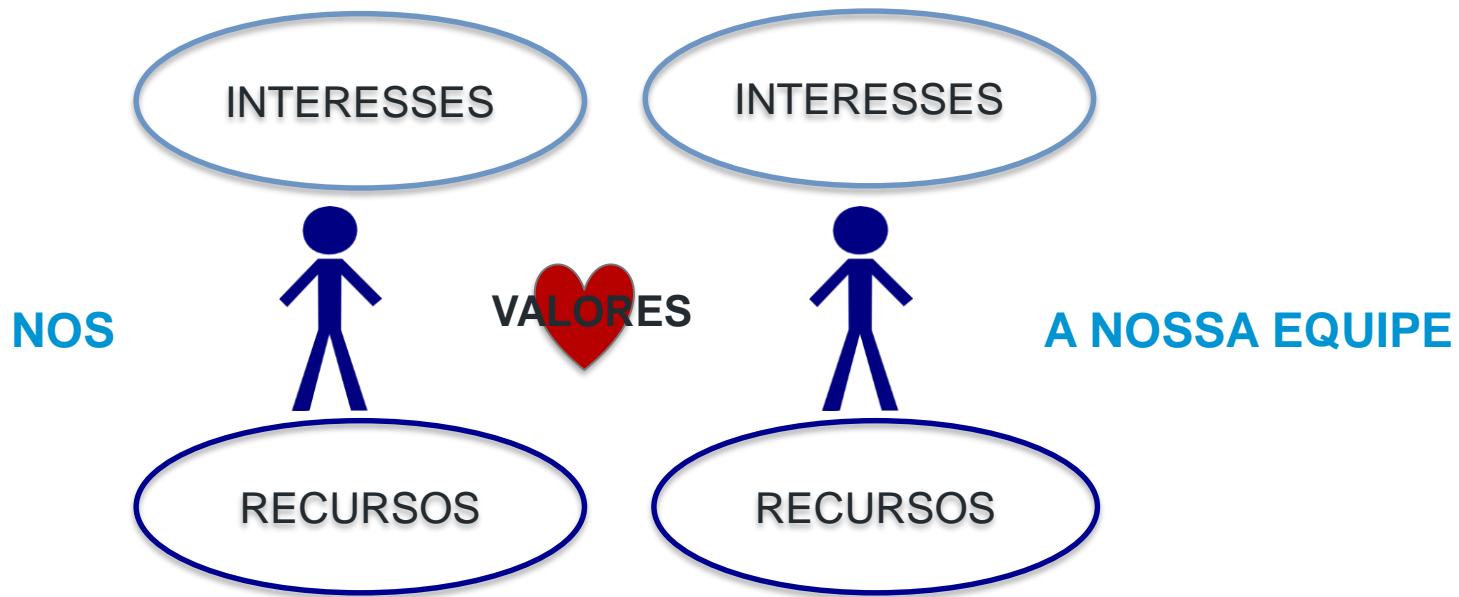




1. Que mudança queremos? (Qual é o nosso interesse?)



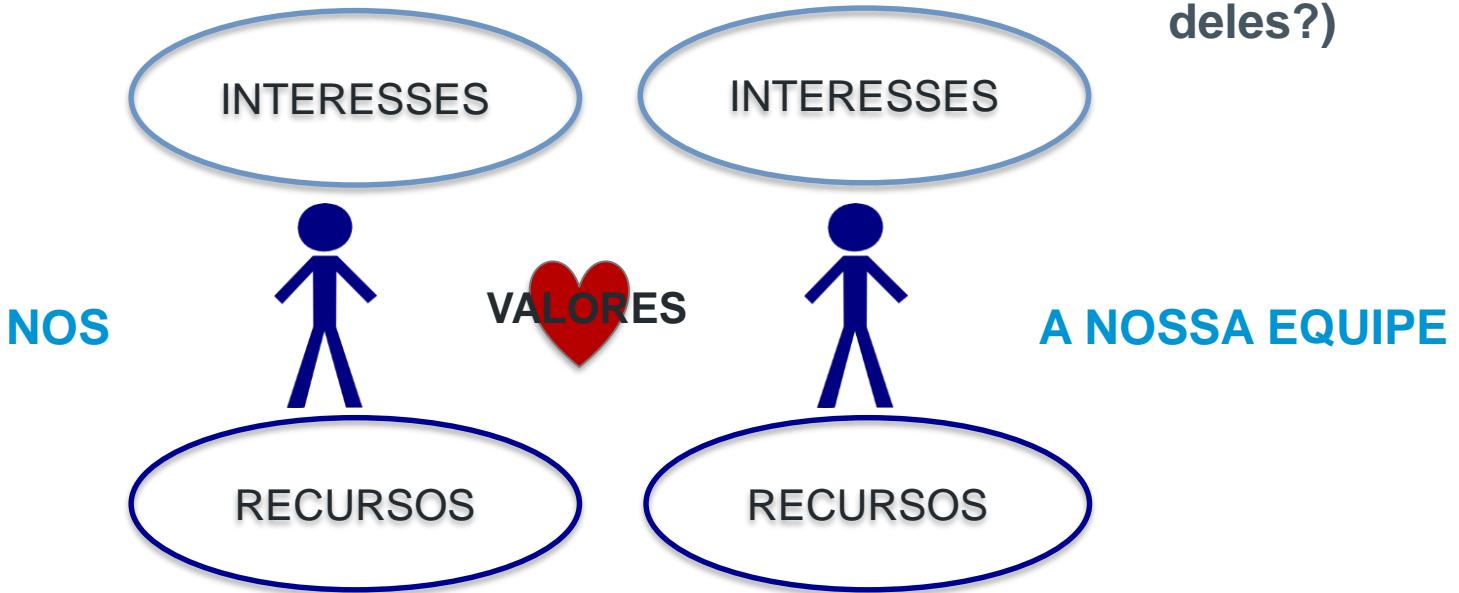
1. Que mudança queremos? (Qual é o nosso interesse?)



2. Quem tem os recursos pessoais/profissionais para criar essa mudança?



1. Que mudança queremos? (Qual é o nosso interesse?)

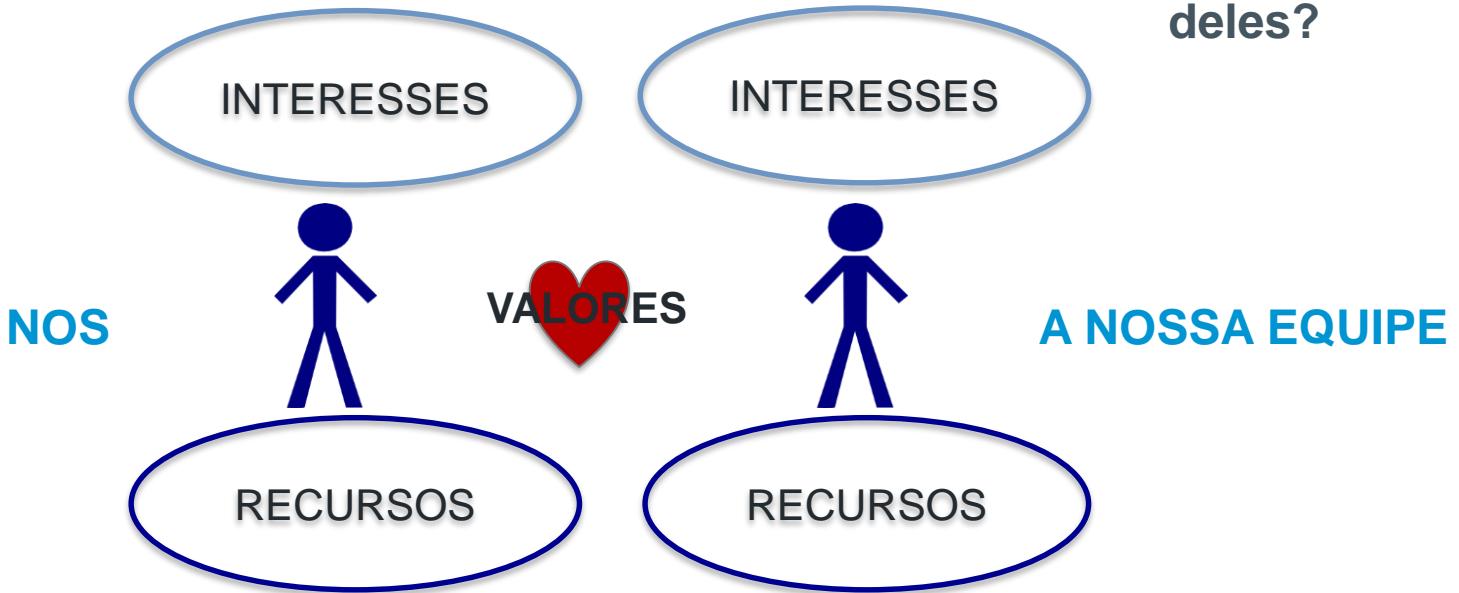


2. Quem tem os recursos pessoais; profissionais para criar essa mudança?

3. O que eles querem?
(Poder com: Qual é o seu interesse?
Poder sobre: Qual é a vulnerabilidade deles?)



1. Que mudança queremos? (Qual é o nosso interesse?)



4. Que recursos nós temos que eles querem?

2. Quem tem os recursos pessoais; profissionais para criar essa mudança?

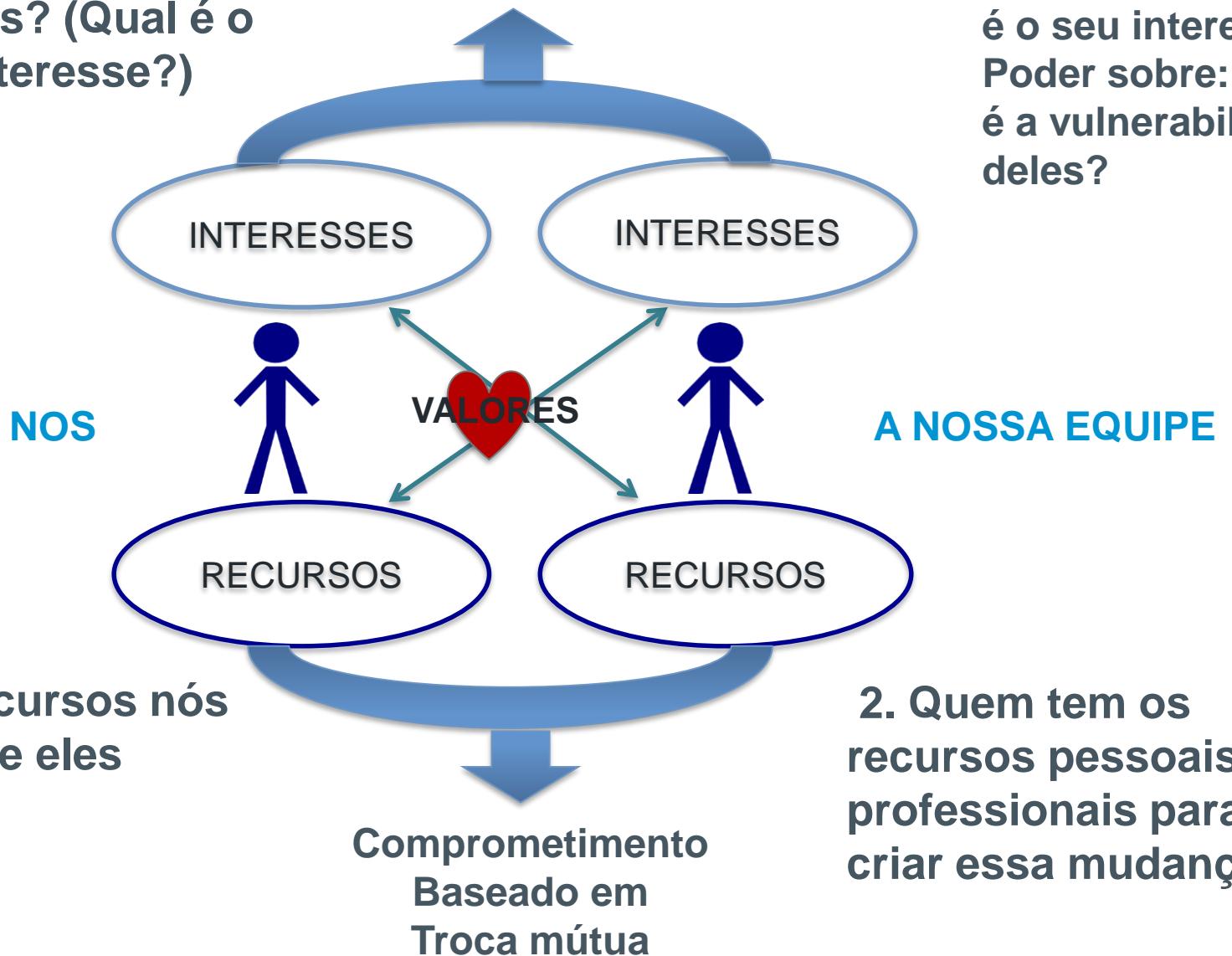
3. O que eles querem?
(Poder com: Qual é o seu interesse?
Poder sobre: Qual é a vulnerabilidade deles?)



1. Que mudança queremos? (Qual é o nosso interesse?)

**Comprometimento
Baseado em
Troca mútua**

3. O que eles querem?
(Poder com: Qual é o seu interesse?
Poder sobre: Qual é a vulnerabilidade deles?)

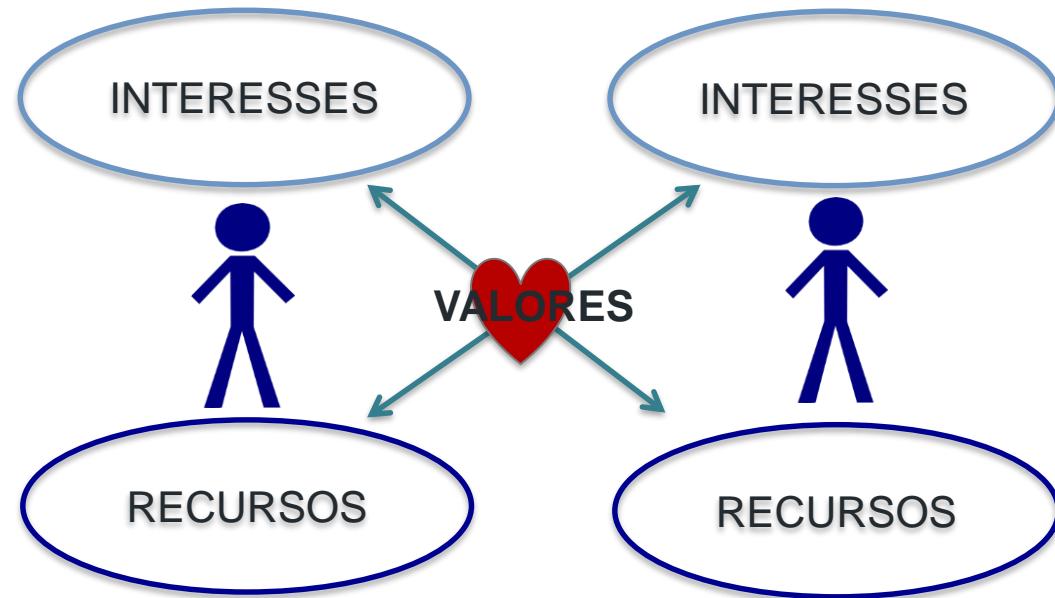


4. Que recursos nós temos que eles querem?

2. Quem tem os recursos pessoais; profissionais para criar essa mudança?



Como chegamos a um Comprometimento Baseado em Troca mútua?



Co-produção com relações autenticas

Na co-produção os que utilizam e provisiona serviços dividem o poder e responsabilidade para solucionar os problemas e conquistar resultados

- Pessoas são valores e não um peso
- Mais oportunidades para crescimento e desenvolvimento
- Constrói inteligência emocional e capacidade para todos trabalharem juntos
- Minimiza a distinção entre produtores de serviços e consumidores de serviços
- Oferece responsabilidade real, liderança e autoridade para todos os envolvidos
- Não significa mais envolvimento ou mais consultar. É encorajar as pessoas a usarem suas habilidades humanas e experiência para ajudar a entregar uma solução



Voltando a aquela
historia...



Reuniões Um por Um

Abordar cada reunião, um por um, com as seguintes perguntas em mente:

- (1) O que você **valoriza** sobre essa pessoa? Qual é a história por trás de seus valores?
- (2) Quais são os **interesses** dessa pessoa? Como meu projeto pode apoiar seus interesses?
- (3) Quais habilidades você traz para este trabalho?
- (4) Quais são as nossas oportunidades de fazer uma troca mútua?
- (5) Que compromisso específico estamos tomando para agir e continuar a construir esse relacionamento?



(1) Mudar para um parceiro: a primeira pessoa "conduz" uma reunião 1:1 com as cinco etapas (5 min)

(2) Encontre outro par e mude de parceiro para que todos tenham a chance de "conduzir" uma reunião 1:1 (5 min)

Passo # 1 - Chame a atenção da pessoa.

Passo # 2 - Descreva seu interesse e propósito.

Seja claro sobre o motivo da reunião. Por exemplo, "Eu estou trabalhando em um projeto para melhorar a saúde materna e quero recrutar estudantes de diversas origens profissionais para trabalhar em conjunto de novas maneiras. Eu gostaria de saber os seus interesses, contar um pouco sobre o projeto e ver se você está interessado em participar"

Passo # 3: Explorar

Aprenda sobre os valores, interesses, habilidades e ativos da outra pessoa. Crie espaço para ouvir.

Investigue com perguntas abertas ("por quê?") Para chegar a pontos de escolha e experiências específicas que moldaram sua vida para desencadear motivações intrínsecas.

Passo # 4 - Faça uma troca

Seja explícito sobre a articulação das trocas que ocorrem durante a reunião, como compartilhar informações, apoio, apreciação, desafio e idéias. Ao ouvir, faça anotações mentais sobre o que você está descobrindo e pense estrategicamente sobre trocas de ativos autênticos e possíveis.

Passo # 5 - Encontre um compromisso

Solidificar os próximos passos como compromissos claros.

Acompanhe o compromisso que você está fazendo.





Sua vez!



Estrutura do PPA

Rita Sanchez





29 -30 de novembro 2018

LIDERANÇA

Estrutura do PPA



Institute for
Healthcare
Improvement



HOSPITAL ISRAELITA
ALBERT EINSTEIN



ANS
Agência Nacional de
Saúde Suplementar



Ministério da
Saúde

Estrutura do PPA



2014 - 2019



Propõe, coordena e monitora a cooperação técnica e a interface com os hospitais privados participantes

Responsável técnico-científico e operacional do processo clínico assistencial

Responsável técnico-científico e operacional dos métodos e ferramentas da Ciência da Melhoria

Apoia e monitora a cooperação técnica e a interface com os hospitais públicos participantes

IHI Breakthrough Series

(18 meses de duração)



PARTO ADEQUADO

Objetivo
comum

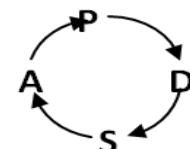
**Reducir abismo
entre
evidências e
práticas atuais**

Definindo
mudanças

Participantes:

35 HOSPITAIS

Trabalho preliminar



SAP1

SAP2

SAP 3

SAP 4

SAP 5

**Sustentando
resultados**

Períodos de Ação

Coaching

Conferencias Web - Visitas - Relatórios mensais

Estrutura do PPA



FASE PILOTO – 18 meses

Critérios:

Privados

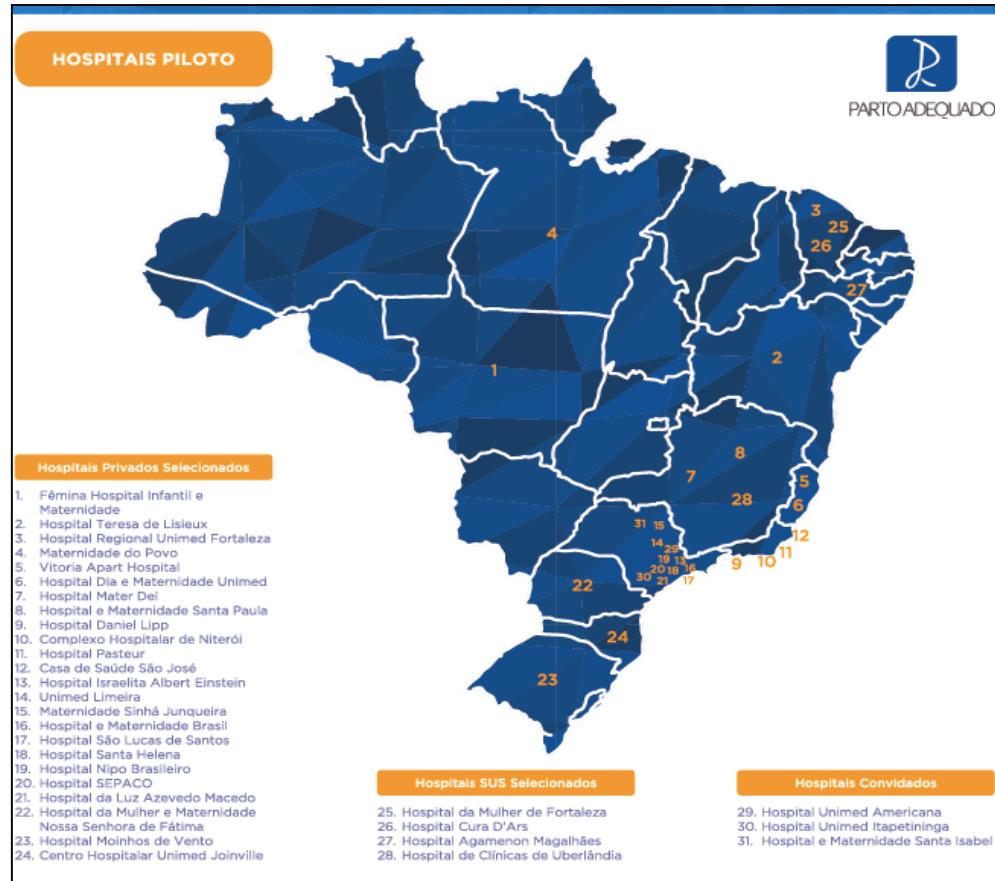
- > 500 partos / ano
- PC > 75%
- Mais que 50% leitos privados

Publicos:

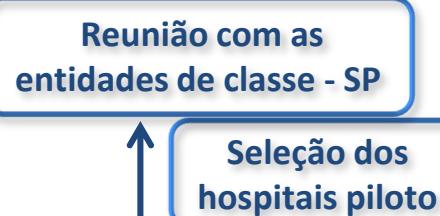
- > 1000 nascimentos / ano
- PC > 65%

Média de PC - 84 %

Representou 85.185
nascimentos - 6% do Brazil



FASE PILOTO – 18 meses



OUT/14 FEV/15 MAR/15 ABR/15 MAI/15 AGO/15 NOV/15 DEZ /15 MAR/16 NOV/16



1ª SAP

2ª SAP

3ª SAP

4ª SAP

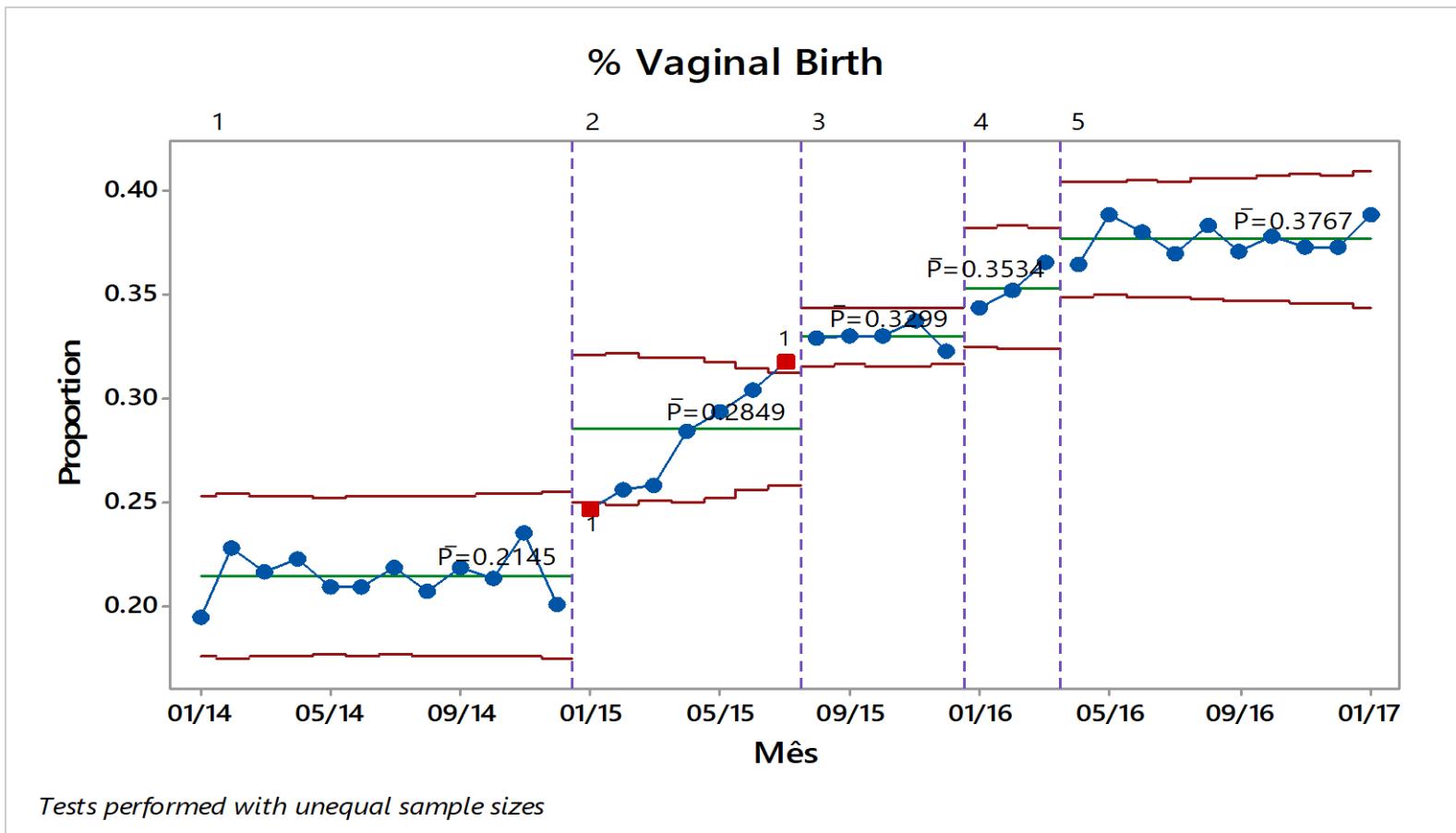
5ª SAP FINAL PILOTO



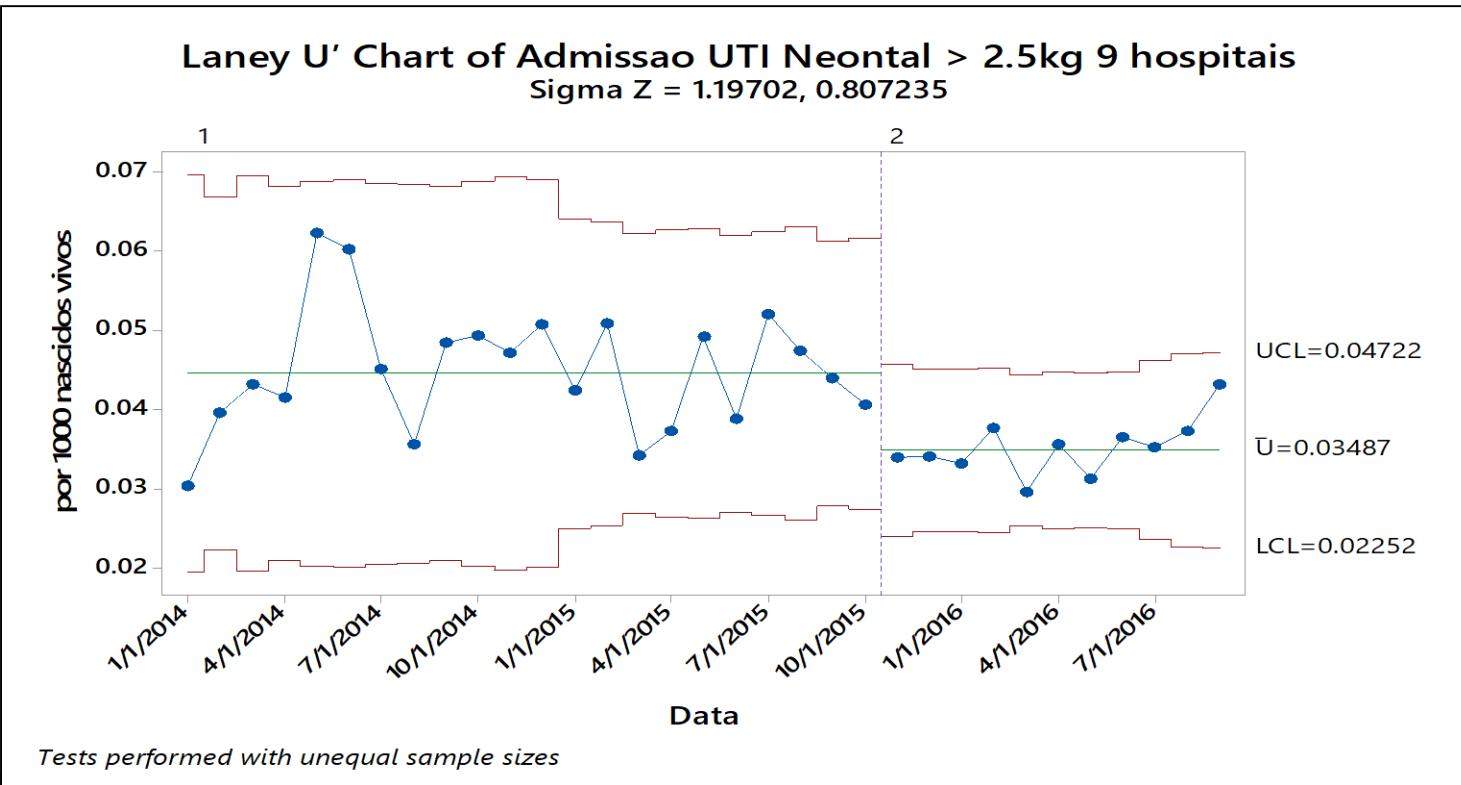
VISITAS AOS HOSPITAIS - PLANETREE

Suporte aos hospitais - relatórios mensais, e-mail, fone-conferências, portal extranet e análises

Fase I – Piloto - 35 hospitais



Admissão UTI Neo > 2,5 kg



23% de redução

FASE II - DISSEMINAÇÃO - 2017 - 2019

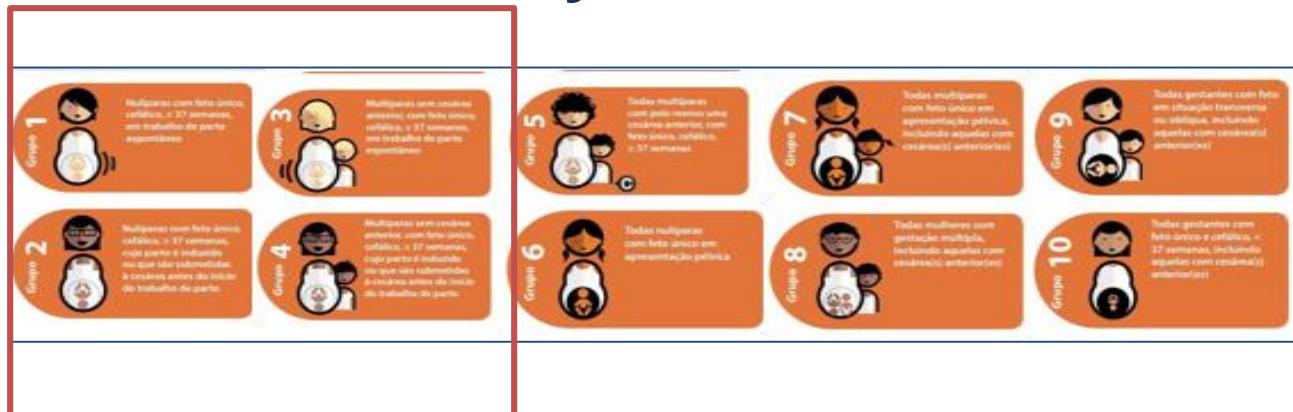


- 70 hospitais privados
 - 25 públicos
 - 32 pioneiros permanecem
 - Conselho Colaborativa
 - Representantes de classes

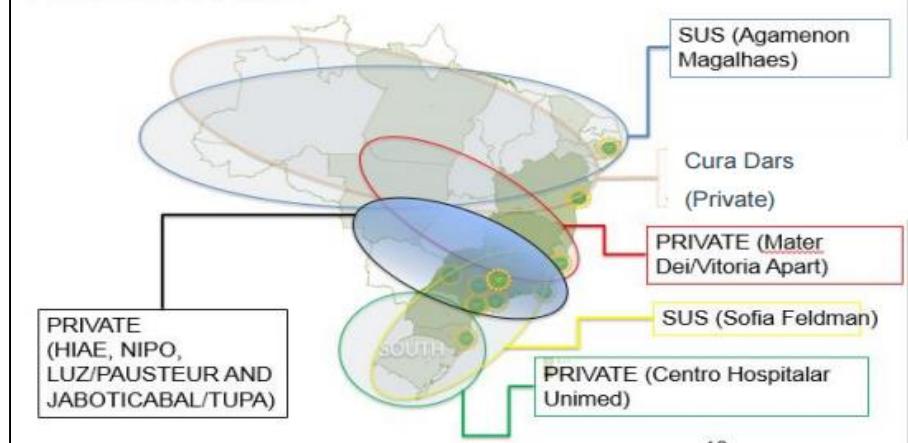
APOIO FEBRASGO - ABENFO



POPOULAÇÃO PPA

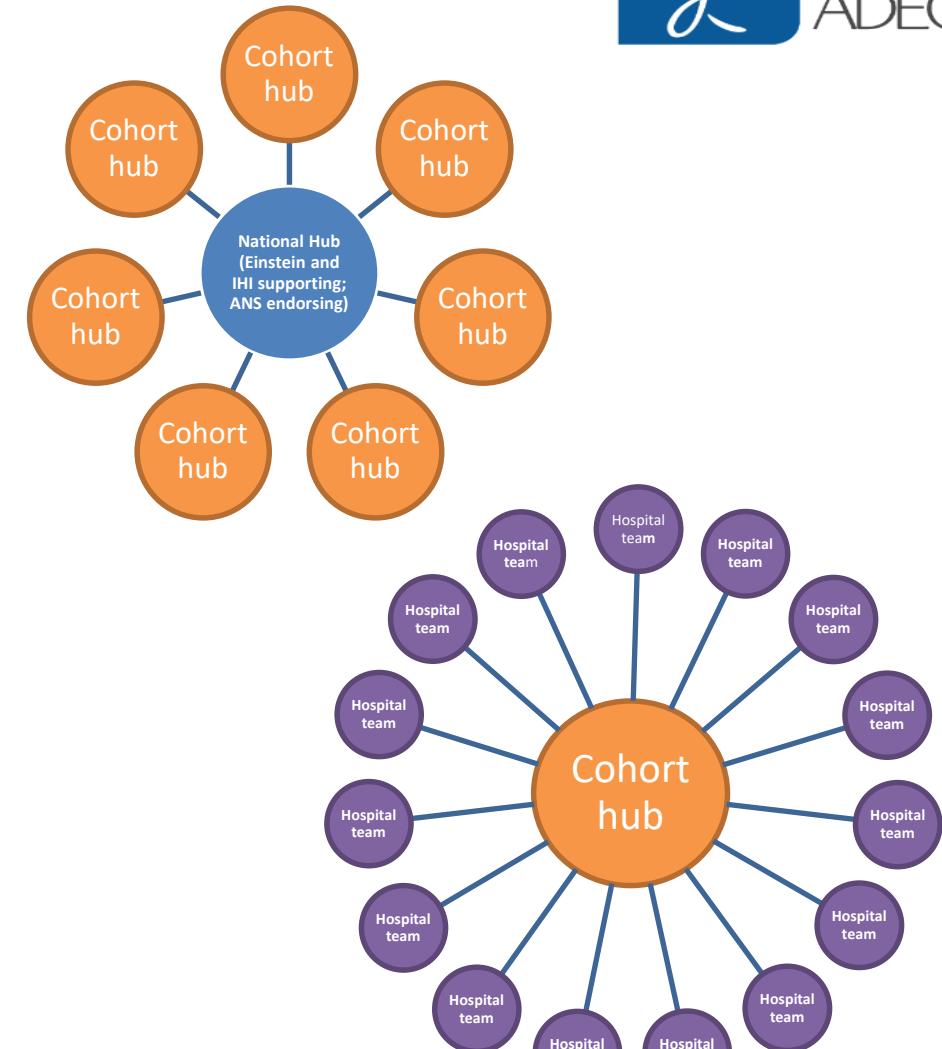


Phase 2 : Hubs



HUBS - Bright Spots Fase Piloto
Curso Especialista em Melhoria
Curso BTS

Multiplicadores para Novos Hospitais
Novos Hospitals - 40% P Vag
Pioneiros - 65% P Vag
Públicos – 75% P Vag



PROGRAMA PARTO ADEQUADO – FASE II – 127 HOSPIITAIS - HUBS

COLABORATIVA - PARCEIROS
ANS – IHI – EINSTEIN – MS

COORDENAÇÃO

ANS – Jacqueline / Ana / Rodrigo
EINSTEIN – Rita / Claudia / Miguel

IHI – Paulo / Pedro / Andrea
MS – Euzi Rodrigues

HUB A – Sofia Feldman
Coord: Vera Bonazzi

HUB B – Agamenon
Coord: Marta Baudel

HUB C – Joinville
Coord: Paulo Ribeiro

HUB D – Marcio Cunha
Coord: Renilton

HUB E – Nipo-Brasileiro
Coord: Rodrigo Borsari

HUB F – Tupã + Evangélico
Coord: Rose + Ivan

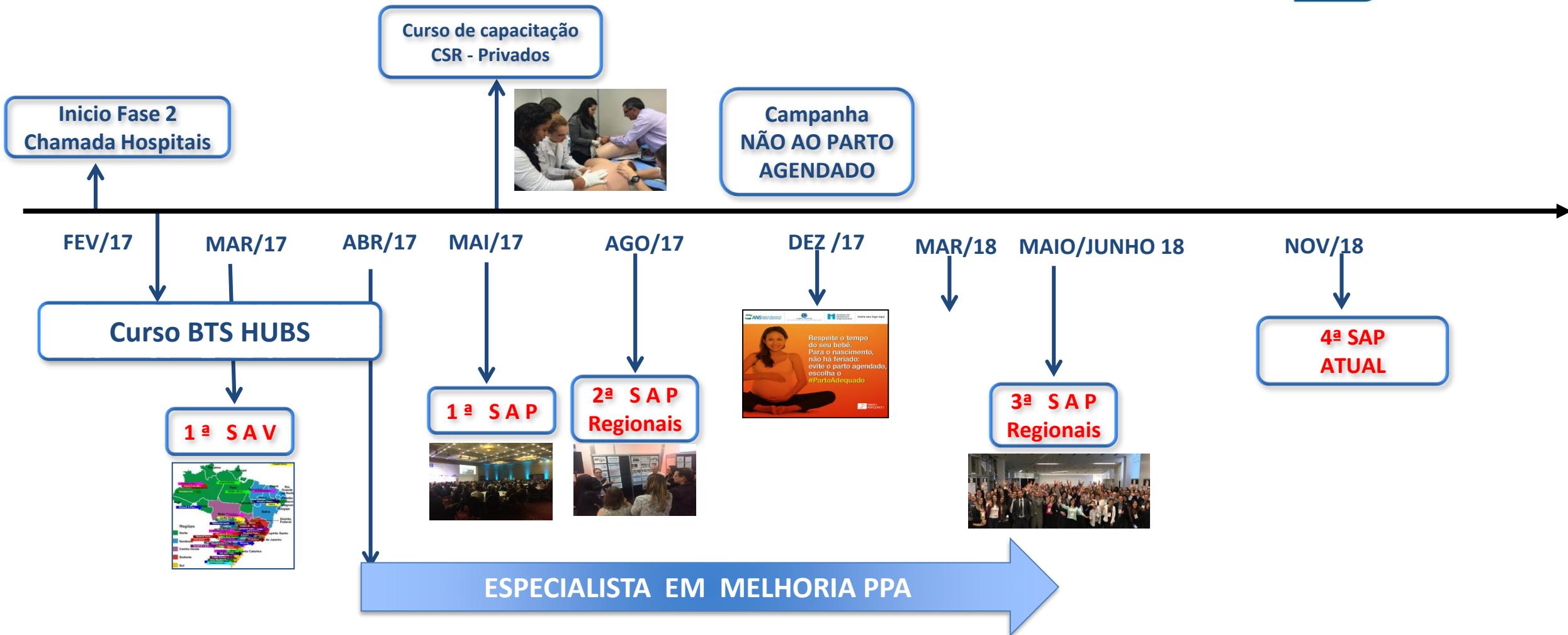
HUB G – Einstein/São Luiz
Coord: Rita Sanchez + Márcia Costa

HUB H – Mater Dei + Vitoria Apart
Coord: Carlos Henrique + Daniela

HUB I – Pasteur + Luz
Coord: Mário Barros + M. Carolina

HUB K – Pioneiros
Coord: Paulo - Andréa

FASE 2



Suporte aos hospitais - relatórios mensais, e-mail, fone-conferências, portal extranet e análises



SESSÕES DE APRENDIZADO REGIONAIS



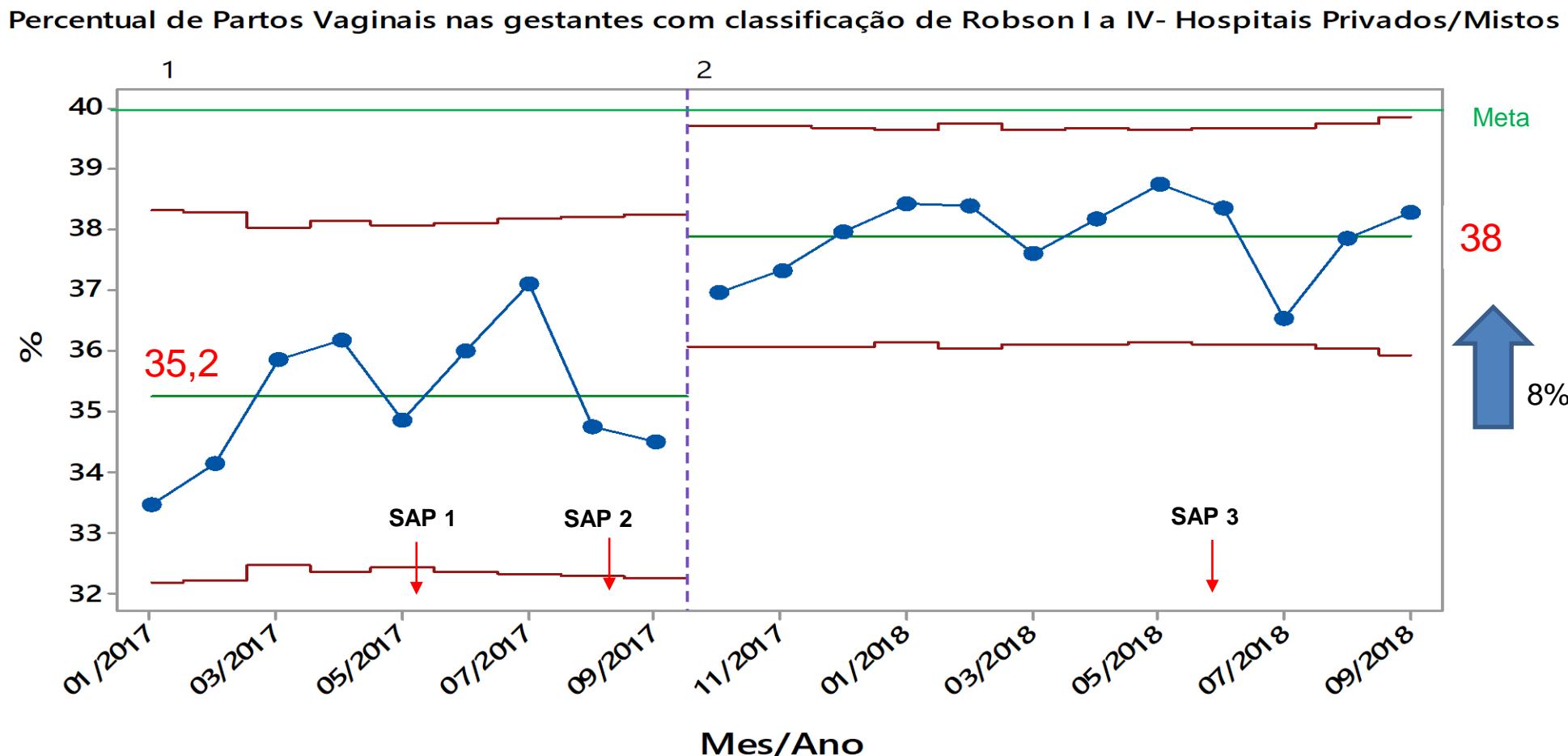
PV1- Percentual de Partos Vaginais nas gestantes

com classificação de Robson I a IV

Iniciantes Privados **Grupo 1- 60 hospitais**

51

Mes/Ano	PV R 1 a 4 GRUPO 1	Partos R1 a 4	N
01/2017	2265	6772	57
02/2017	2360	6915	57
03/2017	2934	8186	57
04/2017	2785	7701	57
05/2017	2796	8022	57
06/2017	2788	7744	57
07/2017	2742	7391	57
08/2017	2547	7329	58
09/2017	2462	7136	59
10/2017	2691	7281	60
11/2017	2682	7189	60
12/2017	2804	7387	60
01/2018	2985	7766	59
02/2018	2647	6894	59
03/2018	2889	7682	59
04/2018	2833	7420	58
05/2018	3069	7922	59
06/2018	2883	7518	59
07/2018	2708	7412	59
08/2018	2672	7057	55
09/2018	2375	6202	50



97%

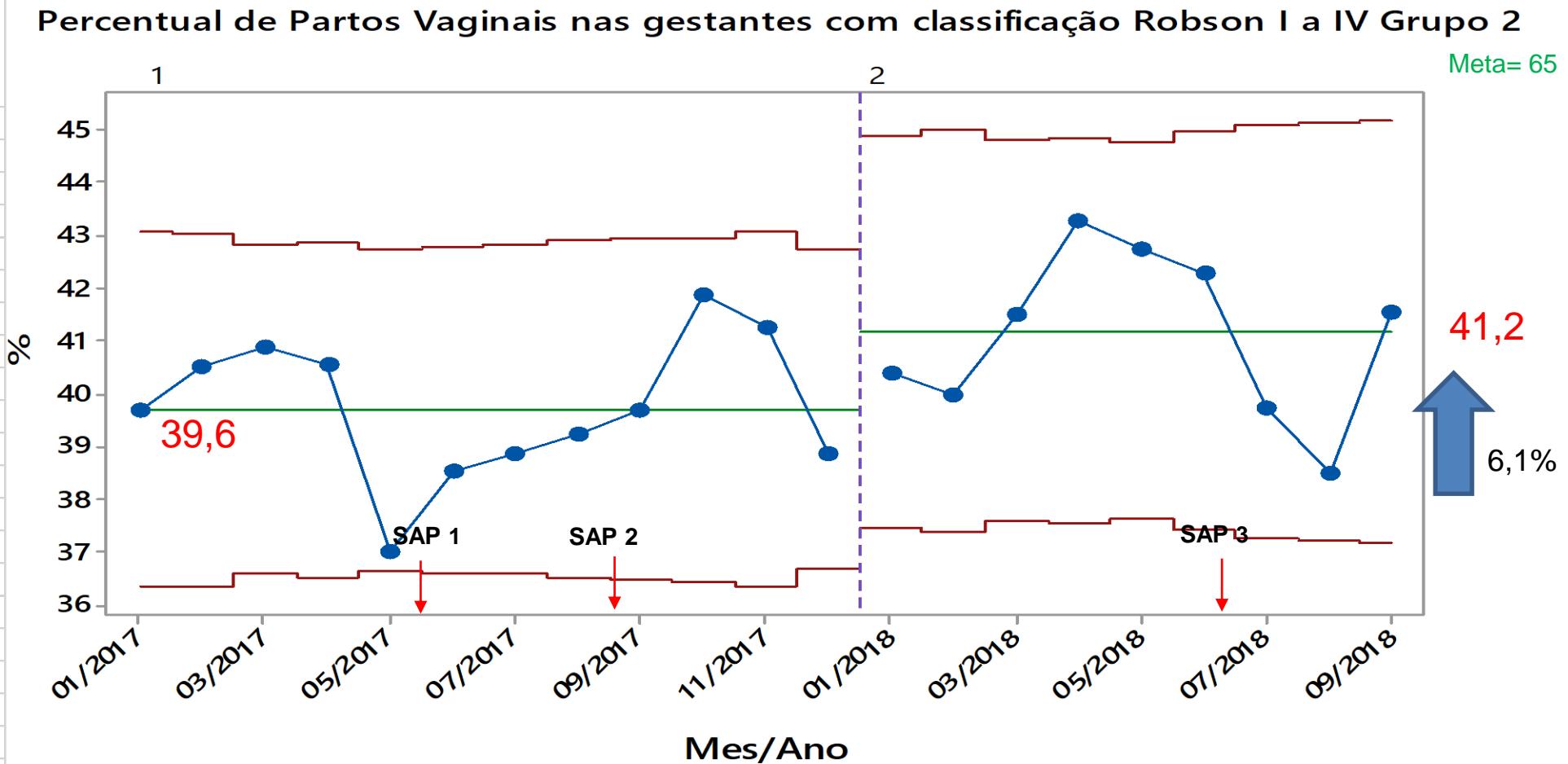
Fonte: Extranet 25/11/2018

PV1- Percentual de Partos Vaginais nas gestantes com classificação de Robson I a IV

Pioneiros Privados- **Grupo 2**- 27 hospitais

52

Mes/Año	PV R 1 a 4 GRUPO 2	Partos R1 a 4	N
01/2017	1238	3118	25
02/2017	1279	3156	25
03/2017	1479	3618	25
04/2017	1409	3473	26
05/2017	1391	3758	25
06/2017	1411	3661	26
07/2017	1416	3644	26
08/2017	1351	3443	26
09/2017	1322	3331	26
10/2017	1394	3328	26
11/2017	1288	3121	26
12/2017	1496	3849	27
01/2018	1428	3537	27
02/2018	1332	3332	27
03/2018	1552	3739	27
04/2018	1583	3659	27
05/2018	1629	3812	27
06/2018	1449	3426	27
07/2018	1254	3156	26
08/2018	1193	3099	24
09/2018	1263	3040	24



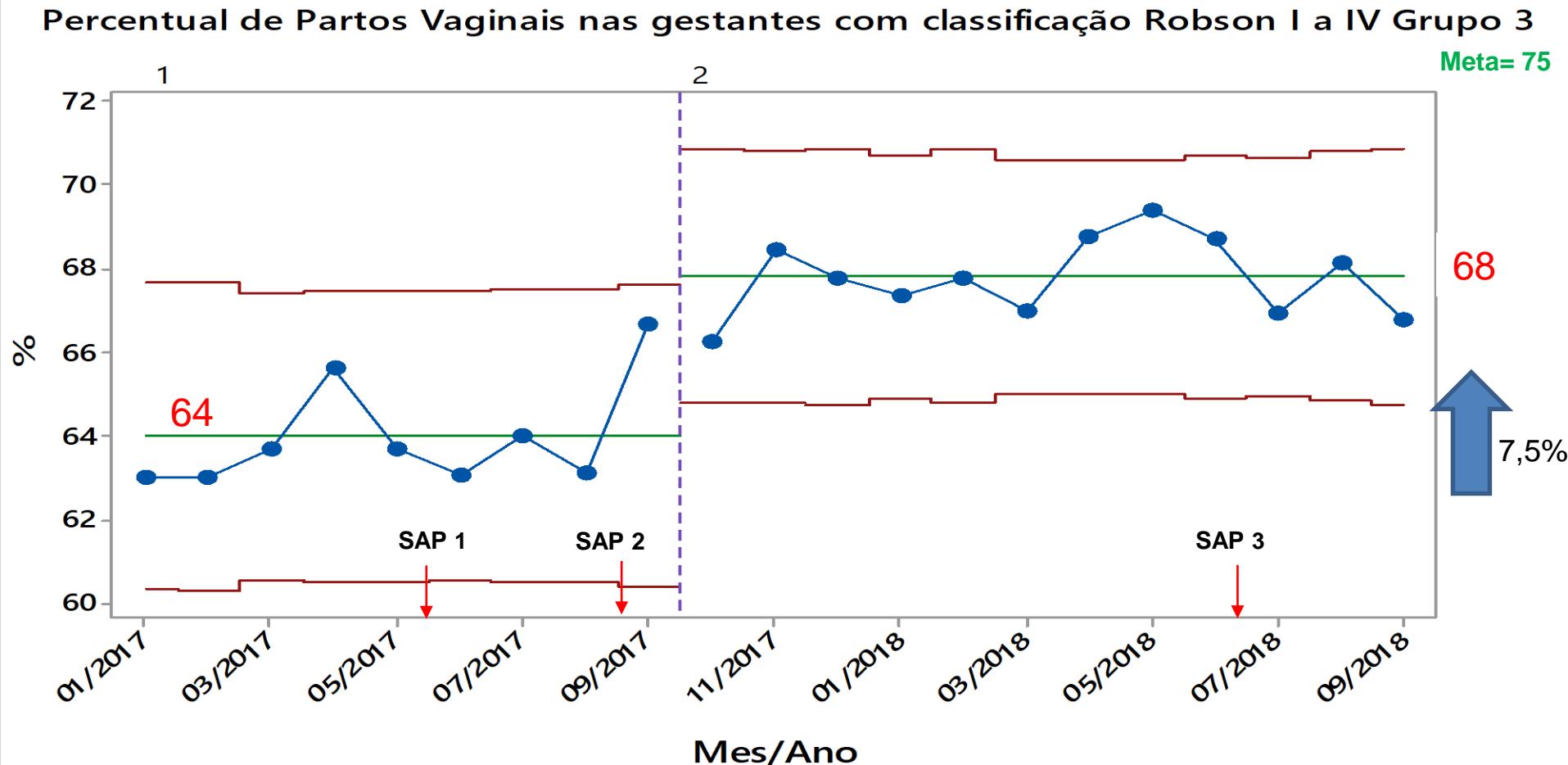
96%

Fonte: Extranet 25/11/2018

PV1- Percentual de Partos Vaginais nas gestantes com classificação de Robson I a IV Públicos- Grupo 3- 25 hospitais

53

Mes/Ano	PV R 1 a 4 GRUPO 3	Partos R1 a 4	N
01/2017	2312	3671	21
02/2017	2277	3613	21
03/2017	2688	4221	21
04/2017	2685	4093	21
05/2017	2614	4104	21
06/2017	2617	4151	22
07/2017	2593	4050	23
08/2017	2533	4012	23
09/2017	2533	3798	23
10/2017	2493	3763	22
11/2017	2648	3868	21
12/2017	2546	3758	22
01/2018	2779	4127	23
02/2018	2556	3772	23
03/2018	2951	4406	23
04/2018	3068	4462	23
05/2018	3097	4463	23
06/2018	2816	4098	24
07/2018	2886	4311	24
08/2018	2656	3898	22
09/2018	2491	3730	22



Fonte: Extranet 25/11/2018

Desafios Hospitais



- Engajar médicos
- Cultura brasileira passou a “preferir” Cesarianas
- Co-dependencia vínculo médico/gestante e pré-natal/parto influencia a qualidade de vida do médico e o modelo de negócio
- Indicadores
- Temor dos Hospitais em perder clientes e médicos
- Implementar protocolos
- Hospitais não preparados para acomodar o parto vaginal fisiológico
- Esquecemos em como assistir parto fisiológico
- Mudança do modelo de remuneração

Desafios PPA



- Número de Hospitais
- Estrutura de Hubs
- Profissional que fez BTS diferente de quem fez Especialista
- Não houve tempo protegido dos profissionais nas equipes de projeto ou nos Hubs



HOSPITAL ISRAELITA
ALBERT EINSTEIN



Agência Nacional de
Saúde Suplementar



Ministério da
Saúde SUS

Resultados do PPA

Paulo Borem





Programa Parto Adequado
Evolução do PV1 na fase
2 do PPA
Por hospital

29 de novembro 2018



Definições

Grupo 1 (iniciantes privados)

Meta= 40% PV1

Grupo 2 (pioneiros privados)

Meta= 65% PV1

Grupo 3 (pioneiros e iniciantes públicos)

Meta= 75% PV1



Todos Hospitais Privados

1. Hub C027*: CENTRO HOSPITALAR UNIMED (UNIMED JOINVILLE) (pioneiro)
2. Hub C029: HOSPITAL DE CARIDADE PALMEIRA DAS MISSOES
3. Hub C032: HOSPITAL MAE DE DEUS
4. Hub C034: HOSPITAL SANTA ISABEL
5. Hub C036: HOSPITAL TACCHINI
6. Hub C037: HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEICAO
7. Hub C038: IRMANDADE DA SANTA CASA DE MISERICORDIA DE PORTO ALEGRE
8. Hub C075: HOSPITAL GERAL UNIMED
9. Hub C148: UNIMED BELO HORIZONTE/MATERNIDADE UNIMED GRAJAU
10. Hub D039*: HOSPITAL MARCIO CUNHA (pioneiro)
11. Hub D044: HOSPITAL FEMINA GRUPO AMERICA
12. Hub D048: MATERNIDADE DE BRASILIA
13. Hub D049: MATERNIDADE MODELO
14. Hub D050: SANTA CASA DE MISERICORDIA DE SAO JOSE DOS CAMPOS
15. Hub D051: SANTA CASA DE POCOS DE CALDAS
16. Hub E053*: NIPO BRASILEIRO (pioneiro)
17. Hub E056: HOSPITAL SANTA LUCINDA SOROCABA
18. Hub E057: HOSPITAL SANTA ROSA
19. Hub E058: HOSPITAL SAO FRANCISCO DE ASSIS
20. Hub E059: HOSPITAL NETTO CAMPELLO DE SERTAOZINHO SP
21. Hub E060: HOSPITAL SAO ROQUE CABREUVA
22. Hub E061: HOSPITAL UNIMED DE GUARULHOS UNIDADE II
23. Hub E062: HOSPITAL UNIMED DE SOROCABA DR MIGUEL VILLA NOVA SOEIRO
24. Hub E137: HOSPITAL SANTA MARIA DE SUZANO
25. Hub E138: HOSPITAL UNIMED SAO CARLOS
26. Hub F070: HOSPITAL 10 DE JULHO
27. Hub F074: HOSPITAL E MATERNIDADE SAO JOAQUIM (FRANCA)
28. Hub F078: HOSPITAL SAO PAULO (ARARAQUARA)
29. Hub F079: HOSPITAL UNIMED ARACATUBA
30. Hub F080: HOSPITAL UNIMED REGIONAL SUL GOIAS
31. Hub G083*: HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN (pioneiro)
32. Hub G084*: REDE D'OR SAO LUIZ (pioneiro)
33. Hub G087: HOSP SACRECOEUR
34. Hub G091: HOSPITAL MEMORIAL GUARARAPES
35. Hub G092: HOSPITAL NOVO ATIBAIA
36. Hub G093: MATERNIDADE DE CAMPINAS
37. Hub G097: SAMEL
38. Hub H072: HOSPITAL E MATERNIDADE MARINGA
39. Hub H076: HOSPITAL SAO FRANCISCO
40. Hub H077: HOSPITAL DE ENSINO SÃO LUCAS
41. Hub H098*: MATER DEI (pioneiro)
42. Hub H099*: VITORIA APART HOSPITAL (pioneiro)
43. Hub H100: CLINICAS INTEGRADAS HOSPITAL UNIVERSITARIO MARIO PALMERIO
44. Hub H101: HOSPITAL DA UNIMED VALE DO SAO FRANCISCO EM JUAZEIRO - BA
45. Hub H105: HOSPITAL MATERNIDADE SAO MATEUS
46. Hub H107: HOSPITAL UNIMED SUL CAPIXABA
47. Hub H108: HOSPITAL REGIONAL DE FRANCA
48. Hub H109: MATERNIDADE SANTA URSULA
49. Hub H112: SANTA CASA DE MISERICORDIA DE PASSOS
50. Hub H140: HSM LTDA
51. HUB H141: INSTITUTO SAO VICENTE DE PAULO
52. Hub I114*: HOSPITAL DA LUZ (pioneiro)
53. Hub I115*: PASTEUR (pioneiro)
54. Hub I119: HOSP E MATERNIDADE DO BRAZ
55. Hub I120: HOSPITAL CRUZEIRO DO SUL
56. Hub I121: HOSPITAL DANIEL LIPP
57. Hub I122: HOSPITAL NEXT SANTO AMARO
58. Hub I123: MATERNIDADE SAO FRANCISCO
59. Hub I124: NEXT HOSPITAL GUARULHOS
60. Hub I128: SANTA HELENA ASSISTENCIA MEDICA SA
61. Hub I129: UNIDADE HOSP GERAL E MATERNIDADE MADRE MARIA THEODORA
62. Hub I142: NOVA LIMA HOSPITAL VILA DA SERRA
63. Hub J130*: TERESA DE LISIEUX - HAPVIDA (pioneiro)
64. Hub J131: CLINICA SAO LUCAS
65. Hub J132: HOSPITAL E MATERNIDADE EUGENIA PINHEIRO
66. Hub J133: HOSPITAL RIO MAR
67. Hub K201: CASA DE SAUDE SAO JOSE (pioneiro)
68. Hub K203: COMPLEXO HOSPITALAR DE NITEROI (CHN)(pioneiro)
69. Hub K204: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA PAULA (pioneiro)
70. Hub K205: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA ISABEL DE JABOTICABAL (pioneiro)
71. Hub K207: HOSPITAL MOINHOS DE VENTO (pioneiro)
72. Hub K208: HOSPITAL SAO LUCAS DE SANTOS (pioneiro)
73. Hub K209: HOSPITAL SEPACO (pioneiro)
74. Hub K210: HOSPITAL UNIMED DE AMERICANA (pioneiro)
75. Hub K211: HOSPITAL UNIMED DE LIMEIRA (pioneiro)
76. Hub K212: MATERNIDADE DO POVO MATRIZ (pioneiro)
77. Hub K213: MATERNIDADE SINHA JUNQUEIRA (pioneiro)
78. Hub K215: UNIMED BEBEDOURO (pioneiro)
79. Hub K216: UNIMED ITAPETININGA (pioneiro)
80. Hub K217: MATERNIDADE UNIMED VITORIA (pioneiro)
81. Hub K218: UNIMED FORTALEZA (pioneiro)
82. Hub K219: FEMINA HOSPITAL INFANTIL E MATERNIDADE (pioneiro)
83. Hub S143*: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA JOANA (pioneiro)
84. Hub S144: PERINATAL BARRA CASA DE SAUDE LARANJEIRAS
85. Hub S145: PERINATAL LARANJEIRAS
86. Hub S146: PRO MATRE PAULISTA



PV1 > 40% ou melhoraram – 43 hospitais

1. Hub C029: HOSPITAL DE CARIDADE PALMEIRA DAS MISSOES
2. Hub C032: HOSPITAL MAE DE DEUS
3. Hub C034: HOSPITAL SANTA ISABEL
4. Hub C037: HOSPITAL NOSSA SENHORA DA CONCEICAO
5. Hub C148: UNIMED BELO HORIZONTE/MATERNIDADE UNIMED GRAJAU
6. Hub D039*: HOSPITAL MARCIO CUNHA (pioneiro)
7. Hub D048: MATERNIDADE DE BRASILIA
8. Hub D049: MATERNIDADE MODELO
9. Hub D050: SANTA CASA DE MISERICORDIA DE SAO JOSE DOS CAMPOS
10. Hub D051: SANTA CASA DE POCOS DE CALDAS
11. Hub E057: HOSPITAL SANTA ROSA
12. Hub E059: HOSPITAL NETTO CAMPELLO DE SERTAOZINHO SP
13. Hub E060: HOSPITAL SAO ROQUE CABREUVA
14. Hub E061: HOSPITAL UNIMED DE GUARULHOS UNIDADE II
15. Hub E137: HOSPITAL SANTA MARIA DE SUZANO
16. Hub E138: HOSPITAL UNIMED SAO CARLOS
17. Hub F074: HOSPITAL E MATERNIDADE SAO JOAQUIM (FRANCA)
18. Hub G087: HOSP SACRECOEUR
19. Hub G091: HOSPITAL MEMORIAL GUARARAPES
20. Hub G093: MATERNIDADE DE CAMPINAS
21. Hub G097: SAMEL
22. Hub H076: HOSPITAL SAO FRANCISCO
23. Hub H077: HOSPITAL DE ENSINO SÃO LUCAS
24. Hub H098*: MATER DEI (pioneiro)
25. Hub H099*: VITORIA APART HOSPITAL (pioneiro)
26. Hub H101: HOSPITAL DA UNIMED VALE DO SAO FRANCISCO EM JUAZEIRO - BA
27. Hub H105: HOSPITAL MATERNIDADE SAO MATEUS
28. Hub H107: HOSPITAL UNIMED SUL CAPIXABA
29. Hub H109: MATERNIDADE SANTA URSULA
30. Hub I121: HOSPITAL DANIEL LIPP
31. Hub I122: HOSPITAL NEXT SANTO AMARO
32. Hub I123: MATERNIDADE SAO FRANCISCO
33. Hub I124: NEXT HOSPITAL GUARULHOS
34. Hub I128: SANTA HELENA ASSISTENCIA MEDICA SA
35. Hub I129: UNIDADE HOSP GERAL E MATERNIDADE MADRE MARIA THEODORA
36. Hub J132: HOSPITAL E MATERNIDADE EUGENIA PINHEIRO
37. Hub J133: HOSPITAL RIO MAR
38. Hub K201: CASA DE SAUDE SAO JOSE (pioneiro)
39. Hub K208: HOSPITAL SAO LUCAS DE SANTOS
Hub K209: HOSPITAL SEPACO (pioneiro)
40. Hub K212: MATERNIDADE DO POVO MATRIZ
Hub K216: UNIMED ITAPETININGA (pioneiro)
41. Hub K217: MATERNIDADE UNIMED VITORIA



PV1 Estáveis – 39 Hospitais

1. Hub C027*: CENTRO HOSPITALAR UNIMED (UNIMED JOINVILLE) (pioneiro)
2. Hub C036: HOSPITAL TACCHINI
3. Hub C038: IRMANDADE DA SANTA CASA DE MISERICORDIA DE PORTO ALEGRE
4. Hub C075: HOSPITAL GERAL UNIMED
5. Hub D044: HOSPITAL FEMINA GRUPO AMERICA
6. Hub E062: HOSPITAL UNIMED DE SOROCABA DR MIGUEL VILLA NOVA SOEIRO
7. Hub F078: HOSPITAL SAO PAULO (ARARAQUARA)
8. Hub F079: UNIMED ARACATUBA
9. Hub F080: UNIMED REGIONAL SUL GOIAS
10. Hub G083*: HIAE (pioneiro)
11. Hub G084*: REDE D'OR SAO LUIZ (pioneiro)
12. Hub G092: HOSPITAL NOVO ATIBAIA
13. Hub H072: HOSPITAL E M MARINGA
14. Hub H100: CLINICAS INTEGRADAS HOSPITAL UNIVERSITARIO MARIO PALMERIO
15. Hub H108: HOSPITAL REGIONAL DE FRANCA
23. Hub H112: SANTA CASA DE M DE PASSOS
24. HUB H141: INSTITUTO SV DE PAULO
25. Hub I114*: HOSPITAL DA LUZ (pioneiro)
26. Hub I115*: PASTEUR (pioneiro)
27. Hub I120: HOSPITAL CRUZEIRO DO SUL
28. Hub I142: NOVA LIMA VILA DA SERRA
29. Hub J130*: HAPVIDA (pioneiro)
30. Hub J131: CLINICA SAO LUCAS
31. Hub K205: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA ISABEL DE JABOTICABAL (pioneiro)
32. Hub K207: HMV (pioneiro)
33. Hub K213: MATERNIDADE SINHA JUNQUEIRA (pioneiro)
34. Hub K215: UNIMED BEBEDOURO (pioneiro)
35. Hub K218: UNIMED FORTALEZA (pioneiro)
36. Hub S143*: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA JOANA (pioneiro)
37. Hub S144: PERINATAL BARRA CASA DE SAUDE LARANJEIRAS
38. Hub S145: PERINATAL LARANJEIRAS
39. Hub S146: PRO MATRE PAULISTA



PV1 Piora

1. Hub E053*: NIPO BRASILEIRO (pioneiro)
2. Hub E056: HOSPITAL SANTA LUCINDA SOROCABA (>65%) enviar email
3. Hub E058: HOSPITAL SAO FRANCISCO DE ASSIS (67% para 66%) enviar email
4. Hub F070: HOSPITAL 10 DE JULHO (aumento do denominador – estavam coletando equivocadamente no inicio)
5. Hub H077: HOSPITAL DE ENSINO SÃO LUCAS
6. Hub H101: HOSPITAL DA UNIMED VSF JUAZEIRO – BA
7. Hub H105: HOSPITAL MATERNIDADE SAO MATEUS
8. Hub H140: HSM LTDA
9. Hub I119: HOSP E MATERNIDADE DO BRAZ
10. Hub K203: COMPLEXO CHN (pioneiro) estável em 20%
11. Hub K204: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA PAULA (pioneiro)
12. Hub K210: UNIMED DE AMERICANA (pioneiro)
13. Hub K211: UNIMED DE LIMEIRA (pioneiro)
14. Hub K219: FEMINA HOSPITAL INFANTIL E MATERNIDADE (pioneiro)



Hospitais PV1 abaixo de 15%

1. Hub C029: HOSPITAL DE CARIDADE PALMEIRA DAS MISSOES
2. Hub D050: SANTA CASA DE MISERICORDIA DE SAO JOSE DOS CAMPOS
3. Hub F078: HOSPITAL SAO PAULO (ARARAQUARA)
4. Hub F079: HOSPITAL UNIMED ARACATUBA
5. Hub F080: HOSPITAL UNIMED REGIONAL SUL GOIAS
6. Hub H107: HOSPITAL UNIMED SUL CAPIXABA
7. Hub I123: MATERNIDADE SAO FRANCISCO
8. Hub K204: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA PAULA (pioneiro)
9. Hub K219: FEMINA HOSPITAL INFANTIL E MATERNIDADE (pioneiro)
10. Hub S143*: HOSPITAL E MATERNIDADE SANTA JOANA (pioneiro)

