

Associação das Pioneiras Sociais
Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação

Relatório de Gestão

SARAH2025



Associação das Pioneiras Sociais
Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação

Relatório de Gestão

SARAH2025



Associação das Pioneiras Sociais
Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação

Diretoria

Lúcia Willadino Braga – Presidente
Álvaro Massao Nomura – Vice-Presidente
Guilherme José da Nóbrega Danda – Diretor-Executivo
Célia Corrêa – Diretora-Tesoureira

Conselho de Administração

Grace Maria Fernandes Mendonça – Presidente
Roberto Monteiro Gurgel Santos – Secretário-Executivo
Álvaro Massao Nomura
Ana Dubeux
Andrew Waddington
Antônio Fernando Barros e Silva de Souza
Carlos Augusto Ayres de Freitas Britto
Eduardo Jorge da Fonseca Lima
Gilberto Carvalho
Hermano Paes Vianna Júnior
Janete Ribeiro Vaz
Lúcia Willadino Braga
Maria Elizabeth Guimarães Teixeira Rocha
Maria Tereza Aina Sadek
Murilo Hauser
Paula Mafra Lavigne
Rogério Antônio Canuto
Sheldon Benjamin
Sílvia Corrêa de Faria

BEM-VINDOS

Este é o Relatório de Gestão 2025 da Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação, gerida pela Associação das Pioneiras Sociais (APS). Elaborado em consonância com as disposições normativas e orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), o Relatório está estruturado como segue.

CARTA DA PRESIDENTE

Apresenta uma síntese dos principais resultados e os novos desafios da Instituição.

VISÃO GERAL

Aborda a missão da Instituição, seus princípios fundamentais, sua evolução e abrangência geográfica, descrevendo suas nove unidades. Esclarece, ainda, as áreas de atuação em assistência médica e reabilitação.

1 GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Retrata o modelo de planejamento estratégico, com seus objetivos, metas e ações, que espelham os compromissos firmados no Contrato de Gestão, bem como a estrutura de governança da Rede.

2 RESULTADOS

Demonstra os resultados obtidos em relação às metas do Contrato de Gestão, tais como número de pessoas atendidas, indicadores de qualidade, satisfação dos usuários, treinamento e capacitação de colaboradores da Rede e profissionais de instituições externas, contribuição à educação, à prevenção e à pesquisa científica.

3 DESEMPENHO DA GESTÃO

Apresenta as estruturas administrativas, com foco em recursos humanos e materiais, detalha o orçamento e a execução. Quantifica as diferentes despesas realizadas no exercício. Apresenta as melhorias executadas e os desafios para o próximo ano.

4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Apresenta as Demonstrações Contábeis da Rede Sarah, evidenciando a situação patrimonial e financeira. As informações contidas nas Demonstrações foram auditadas por empresa de auditoria independente.

APÊNDICE – LISTA DE TABELAS, FIGURAS E INFOGRÁFICOS

Carta da Presidente



A Rede Sarah de Hospitais é uma instituição de referência nas áreas de reabilitação ortopédica e neurológica, dedicada à prestação de serviços de saúde gratuitos, de excelência e centrados no paciente. O modelo de atuação integra assistência, ensino, pesquisa e ações de prevenção, fundamentado em corpo técnico altamente qualificado, infraestrutura especializada e gestão orientada a resultados, com foco na efetividade dos serviços prestados.

O ano de 2025 se destaca pela renovação do Contrato de Gestão com a União para o período de 2026 a 2030. A atuação institucional é disciplinada por esse instrumento, que estabelece diretrizes, metas e indicadores de desempenho e assegura transparência e eficiência na aplicação dos recursos. O Contrato orienta a atuação da Rede Sarah a partir de quatro objetivos estratégicos: ofertar assistência médica e de reabilitação gratuita e de excelência; promover a formação e a capacitação de profissionais; desenvolver ações de prevenção das patologias atendidas; e realizar pesquisas científicas.

Este Relatório é elaborado em conformidade com as diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU), assegurando a transparência, a fidedignidade das informações e a adequada prestação de contas à sociedade, e apresenta, de forma sistematizada, os resultados institucionais alcançados no exercício, evidenciando o cumprimento das metas pactuadas e a consistência do desempenho organizacional.

No que se refere à assistência médica e de reabilitação, todas as metas pactuadas foram cumpridas, como reflexo do pleno aproveitamento da capacidade instalada da Instituição e da otimização constante dos processos internos. De forma geral, foram atingidos 112% das metas estabelecidas, com destaque para as cirurgias, que alcançaram 115% do previsto.

No período considerado, foram atendidas mais de 2,1 milhões de pessoas. Esse resultado foi acompanhado pelo ótimo desempenho dos indicadores de qualidade e segurança, com destaque para a satisfação dos usuários: 98,8% consideraram o atendimento como “bom” ou “ótimo”. Essa percepção da qualidade dos serviços, evidenciada pelas pesquisas de satisfação com os pacientes, é ratificada pela comunidade médica. A Rede Sarah figurou entre os dez melhores hospitais do Brasil, segundo levantamento do Instituto Datafolha realizado com médicos de todas as regiões do país.

Em consonância com o objetivo de desenvolver programas de formação e qualificação profissional, a Rede Sarah recebeu 13.411 estudantes e profissionais externos nas diferentes modalidades de capacitação. Os programas de capacitação adequam-se aos objetivos profissionais dos participantes, podendo ser realizados em grupos ou de forma individual, com curta ou longa duração.

Com relação ao objetivo de desenvolver ações de prevenção das principais patologias tratadas na Rede, em 2025, o programa recebeu mais de 13 mil participantes em aulas e oficinas temáticas, reafirmando o compromisso institucional com a saúde e a segurança da população.

No campo da pesquisa, ampliou-se a participação de profissionais em eventos científicos, promovendo o intercâmbio de conhecimento. Em 2025, foram elaborados, publicados e apresentados 469 trabalhos científicos, alcançando 180% da meta pactuada no Contrato de Gestão.

Durante o exercício de 2025, a Rede Sarah fortaleceu seu papel como centro de pesquisa, promovendo o 1º Congresso Latino-Americano da Federação Mundial de Reabilitação. A Instituição sediou, ainda, o 5º Congresso da Sociedade Brasileira de Análise Clínica da Marcha e do Movimento Humano. Esses fóruns fomentaram o intercâmbio de evidências científicas entre pesquisadores, contribuindo para o avanço das práticas em neuroreabilitação.

Para 2026, a Rede Sarah segue comprometida com a melhoria contínua de seus processos de trabalho, buscando ampliar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Permanecem como prioridades a capacitação de profissionais e a modernização da infraestrutura hospitalar. Destaca-se, ainda, a conclusão do processo de integração entre os sistemas hospitalares e as ferramentas destinadas ao controle automatizado de materiais cirúrgicos (CME).

A Rede Sarah permanece dedicada ao aprimoramento contínuo de seus processos, o fortalecimento de sua governança e a ampliação do impacto de suas ações, em consonância com sua missão institucional. Nas páginas a seguir, são apresentados os resultados desse trabalho.

Boa leitura!
Dra. Lúcia Willadino Braga
Presidente

Sumário

13	VISÃO GERAL
14	A Rede Sarah – História
16	Missão e Origem
17	Princípios
18	Estrutura Organizacional
20	Estrutura de Governança
22	Abrangência Nacional, Integração e Qualificação da Rede Sarah
28	Serviços Prestados aos Usuários – Especialidades Atendidas
30	Interação e Diálogo com a Sociedade
35	1 GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS
37	Planejamento Estratégico – 2025
42	Governança
44	Gestão Hospitalar
46	Gestão Administrativa
50	Gestão de Riscos e Controles Internos
59	2 RESULTADOS
61	Objetivo Estratégico 1: Assistência Médica e Reabilitação
69	Objetivo Estratégico 2: Formação e Capacitação Profissional
77	Objetivo Estratégico 3: Ação Educacional e Preventiva
79	Objetivo Estratégico 4: Desenvolvimento de Pesquisas
80	Melhorias – 2025
82	Desafios – 2026
85	3 DESEMPENHO DA GESTÃO
87	Gestão Orçamentária e Financeira
89	Gestão de Pessoas
95	Gestão da Cadeia de Suprimentos
96	Gestão Patrimonial
97	Gestão da Tecnologia da Informação
99	Gestão de Custos
100	Sustentabilidade Ambiental
102	Melhorias – 2025
104	Desafios – 2026
107	4 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS
108	Balço Patrimonial
110	Demonstração do Resultado
111	Demonstração do Resultado Abrangente
111	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
112	Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Indireto
115	Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis
141	Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis
143	APÊNDICE – LISTA DE TABELAS, FIGURAS E INFOGRÁFICOS



Visão Geral

- 14** A Rede Sarah – História
- 16** Missão e Origem
- 17** Princípios
- 18** Estrutura Organizacional
- 20** Estrutura de Governança
- 22** Abrangência Nacional, Integração e Qualificação da Rede Sarah
- 28** Serviços Prestados aos Usuários – Especialidades Atendidas
- 30** Interação e Diálogo com a Sociedade

A Rede Sarah História

1956



Nasce a sociedade civil de utilidade pública "Pioneiras Sociais"

1960



Centro de Reabilitação Sarah Kubitschek em Brasília

1980



Sarah Brasília Centro

1991



Aprovação da Lei 8.246/1991 e assinatura do 1º Contrato de Gestão

1993



Sarah São Luís

2005



Sarah Macapá

2003



Sarah Brasília Lago Norte

2002



Sarah Ilha da Pombeba – Rio. Em 2009, passa a ser Sarah Rio de Janeiro

2001



Sarah Fortaleza

1997



Sarah Belo Horizonte

1994



Sarah Salvador

2007



Sarah Belém

2009



Sarah Rio de Janeiro

2019



Ampla transformação digital e inovação tecnológica da Rede Sarah

2021



Projeto SGI Sarah Soluções de Gestão Integradas Modernização administrativa com impacto na assistência à saúde

2024



A Rede Sarah supera 2 milhões de pessoas atendidas em um único ano

2025



Melhora dos resultados com ampliação do uso de Inteligência Artificial e Automação

Missão e Origem

Missão

A Rede Sarah tem como missão: prestar assistência médica qualificada e gratuita nas áreas de Neurologia, Ortopedia e Reabilitação a todos os estratos da população; desenvolver ações educativas e preventivas; e realizar pesquisas científicas avançadas em seu campo de atuação, em cooperação com o Poder Público.

Origem

A Rede Sarah tem sua origem no pequeno Centro de Reabilitação Sarah Kubitschek, implantado pelas Pioneiras Sociais na nova capital federal, em 1960. A Lei 8.246, de 22 de outubro de 1991, substituiu a antiga fundação pelo Serviço Social Autônomo Associação das Pioneiras Sociais (APS), pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, destinada a prestar serviços públicos de saúde mediante Contrato de Gestão com a União. Esse modelo de gestão possibilitou a consolidação da Rede Sarah e sua expansão para as regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.

O primeiro Contrato de Gestão, firmado em 27 de dezembro de 1991, vem sendo aprimorado em sucessivas renovações. Atualmente vigora a versão assinada em 30 de dezembro de 2020, com duração de cinco anos.



Sarinha, ano 1960

Princípios

A Rede Sarah tem sua atuação pautada pelos seguintes princípios:

CRIAR

uma rede de neuroreabilitação que entenda o ser humano como sujeito da ação, e não como objeto sobre o qual se aplicam técnicas;

TRABALHAR

para que cada pessoa seja tratada com base no seu potencial e não nas suas dificuldades;

VIVENCIAR

o trabalho multidisciplinar em saúde como um conjunto de conhecimentos, técnicas e atitudes unificadas, destinadas a gerar um processo de reabilitação humanístico;

TRANSFORMAR

cada pessoa em agente de sua própria saúde;

ATUAR

na sociedade para prevenir a incapacidade, combatendo, ao mesmo tempo, preconceitos quanto às limitações e diferenças, pois o que caracteriza a vida é a infinita variação da forma que no tempo muda;

VALORIZAR

a iniciativa inovadora e a troca de experiências, no ensino e na pesquisa, estimulando a criatividade de pessoas e grupos, gerando conhecimento;

MELHORAR

a qualidade dos serviços prestados a um número cada vez maior de cidadãos, através da eficiente aplicação dos recursos e da continuada qualificação dos seus recursos humanos;

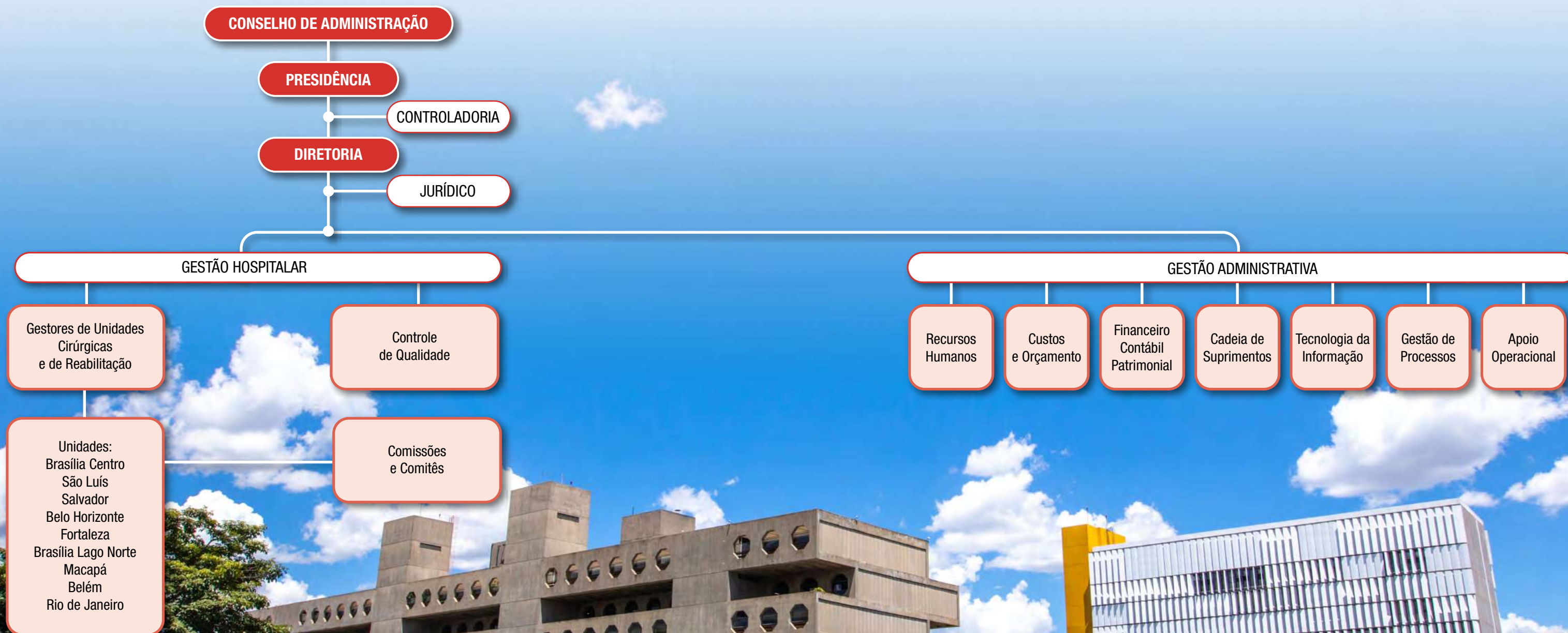
RESTITUIR

aos cidadãos brasileiros, com serviços qualificados de saúde e de reabilitação, os impostos que por eles foram pagos;

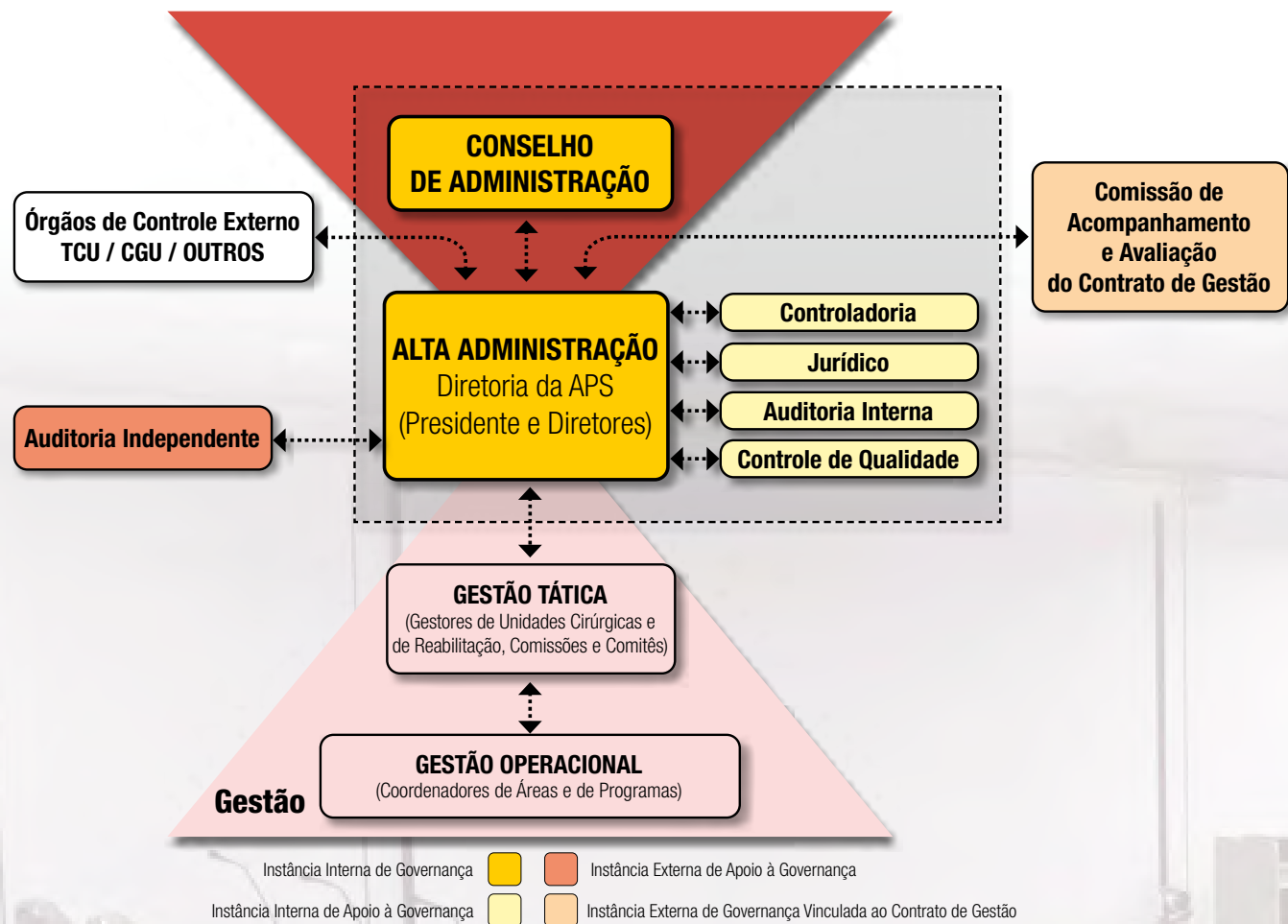
VIVER

para a saúde e não sobreviver da doença.

Estrutura Organizacional



Estrutura de Governança



Fonte: Modelo de Governança – TCU, 2019.

Reunião do Conselho de Administração em 2025



Sala de Reuniões do Conselho de Administração da Rede Sarah, Brasília-DF

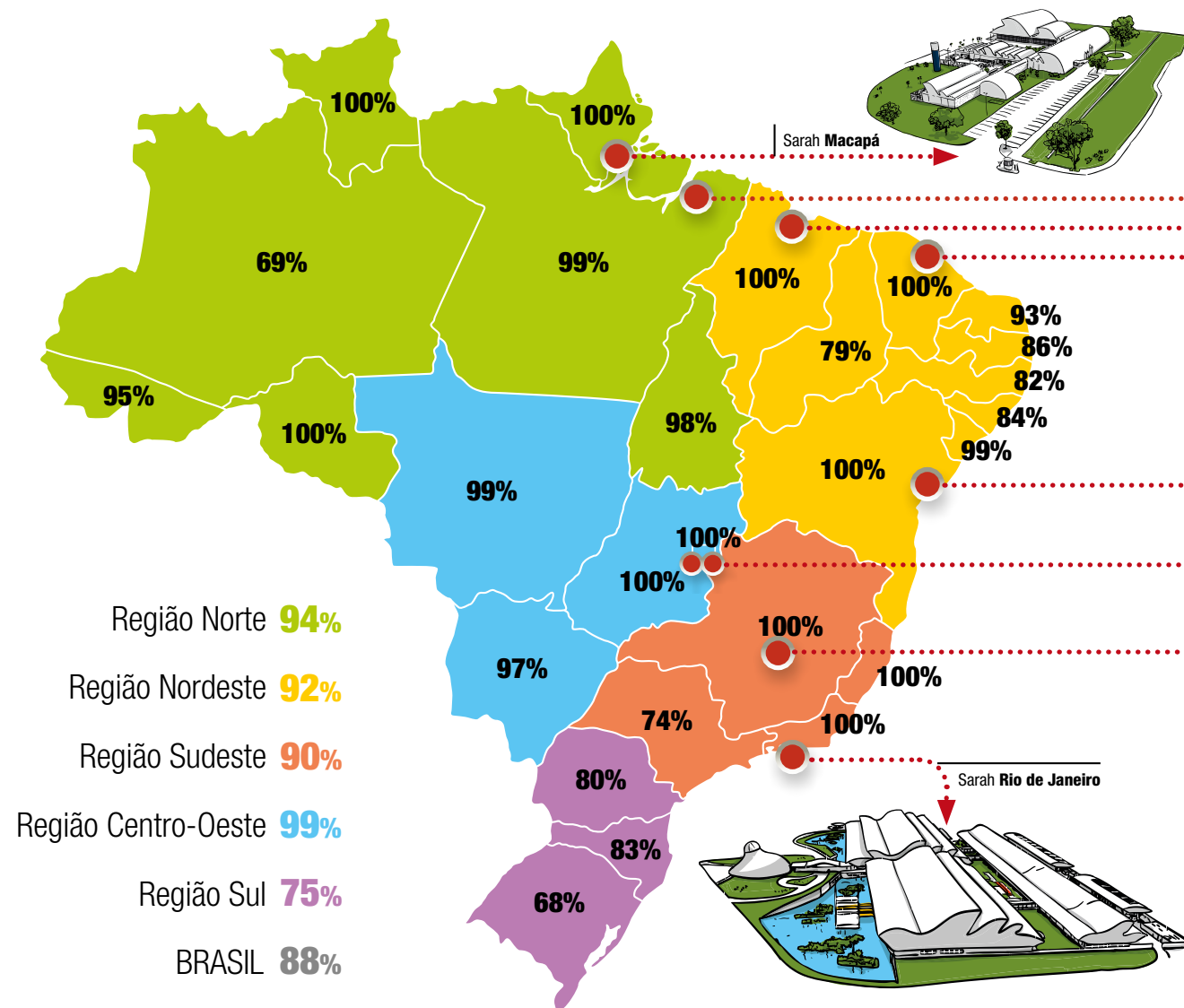
Abrangência Nacional, Integração e Qualificação da Rede Sarah

Pacientes atendidos, por região e município de origem

A série histórica da origem dos pacientes atendidos na Rede Sarah, no período de 1996 a 2025, destaca a abrangência dos seus serviços em todo o território nacional. Nesse período, foram atendidos usuários provenientes de 4.939 municípios, representando 88% do total de 5.570 municípios brasileiros.

A figura a seguir apresenta a cobertura percentual do atendimento aos municípios por unidade da Federação, com base na procedência dos pacientes.

Percentual de municípios atendidos na Rede Sarah, por região e unidade da Federação



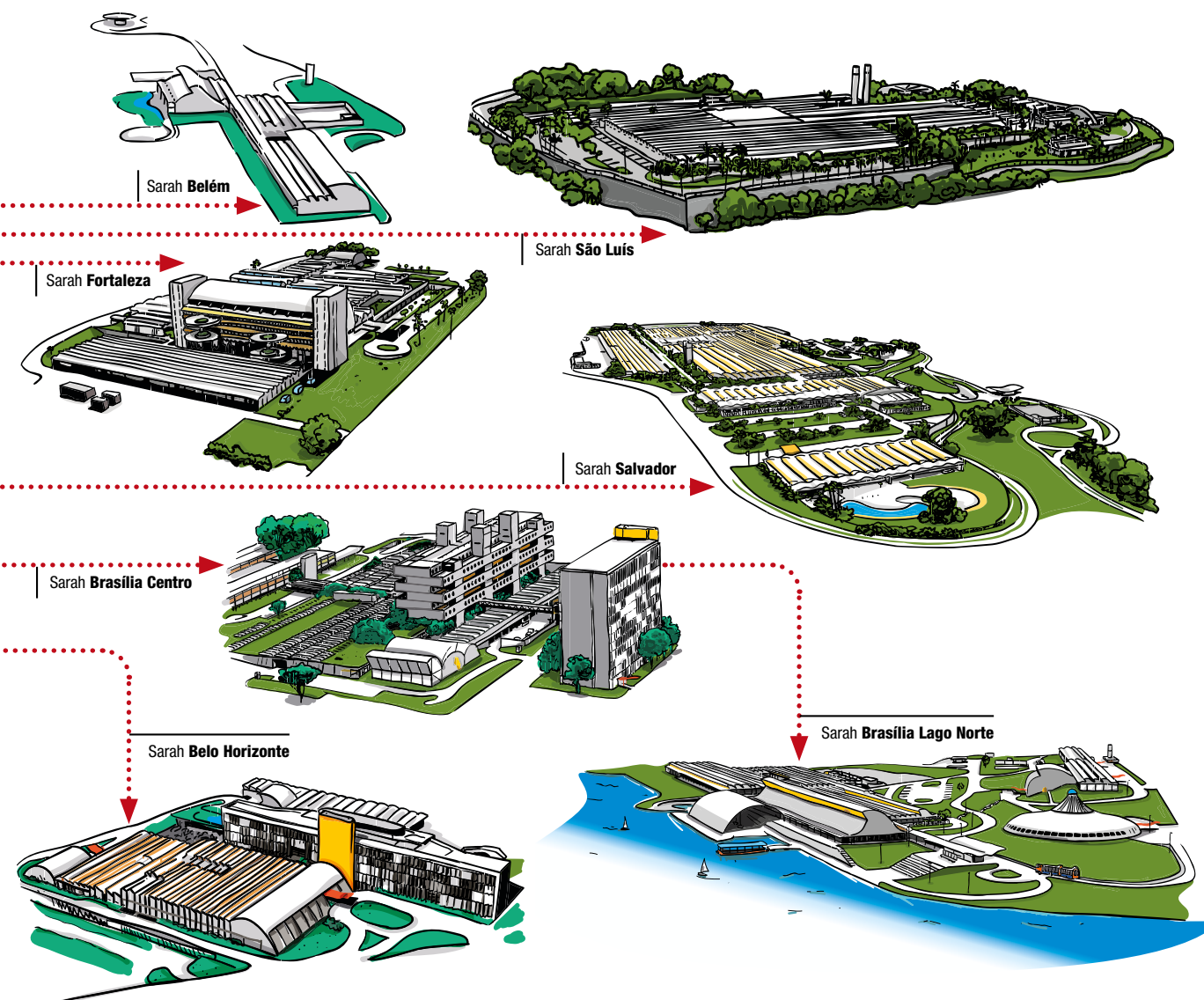
A Rede Sarah é constituída por nove unidades, localizadas em Brasília, São Luís, Salvador, Belo Horizonte, Fortaleza, Macapá, Belém e Rio de Janeiro. Pessoas de todo o Brasil podem solicitar consultas em qualquer uma das unidades da Rede.

Elas caracterizam-se por uma cuidadosa integração entre a concepção arquitetônica, os princípios de organização interdisciplinar do trabalho e os diferentes programas de reabilitação.

Essa integração resulta na existência de amplos espaços, com solários e jardins que humanizam o ambiente hospitalar. Pode ser também percebida na organização

das enfermarias coletivas, onde são ministrados os cuidados médicos e tem início a reabilitação progressiva, com o melhor aproveitamento dos recursos. O conceito de integração alcança toda a Rede e potencializa a colaboração entre as unidades, que são conectadas pelas mais modernas tecnologias de comunicação.

O sistema informatizado e integrado de prontuário registra todas as avaliações, exames, imagens e condutas de cada paciente, em tempo real, e pode ser visualizado pelas equipes de qualquer unidade da Rede. Isso permite a discussão conjunta de cada caso pelas equipes, também em tempo real, multiplicando a aplicação dos conhecimentos e melhorando o atendimento ao paciente.



Brasília

As duas unidades da capital federal se complementam. O Sarah Centro tem características predominantemente hospitalares, dispondo de enfermarias, estrutura para exames diagnósticos complexos, centro cirúrgico e unidade de cuidados intensivos. Já o Centro Internacional de Neuroreabilitação e Neurociências, o Sarah Lago Norte, atua em etapa avançada

do processo de reabilitação, por isso oferece atendimento exclusivamente ambulatorial. A unidade Lago Norte é também um importante centro de formação e pesquisa em reabilitação. Como ambas atendem os mesmos pacientes, em etapas diferentes de tratamento, seus dados estatísticos são combinados, para efeito de avaliação das metas.



Belo Horizonte, Salvador e São Luís

Os três hospitais, com perfis funcionais semelhantes, contam com ambulatórios, áreas de reabilitação, enfermarias, serviços de apoio ao diagnóstico e centros cirúrgicos. Seus programas de reabilitação neurológica e ortopédica atendem adultos e crianças principalmente com lesão medular, lesão cerebral

e alterações ortopédicas. Essas unidades dispõem de serviços de diagnóstico por imagem, patologia clínica e cirúrgica, neurofisiologia e urodinâmica, oferecendo tratamento clínico e cirúrgico e serviços de reabilitação, realizados por equipes interdisciplinares integradas.



Fortaleza e Rio de Janeiro

Na unidade Fortaleza, são atendidos adultos e crianças com alterações neurológicas. O hospital dispõe de ambulatórios, internação (incluindo enfermaria de reabilitação neurológica e de lesão medular), serviços de diagnóstico e áreas para os programas de reabilitação. Por tratar-se essencialmente de um centro de reabilitação, não dispõe de serviços cirúrgicos. As equipes interdisciplinares são compostas por médicos de diferentes especialidades, fisioterapeutas, psicólogos, enfermeiros, pedagogos, fonoaudiólogos, assistentes sociais, nutricionistas e professores de educação física.

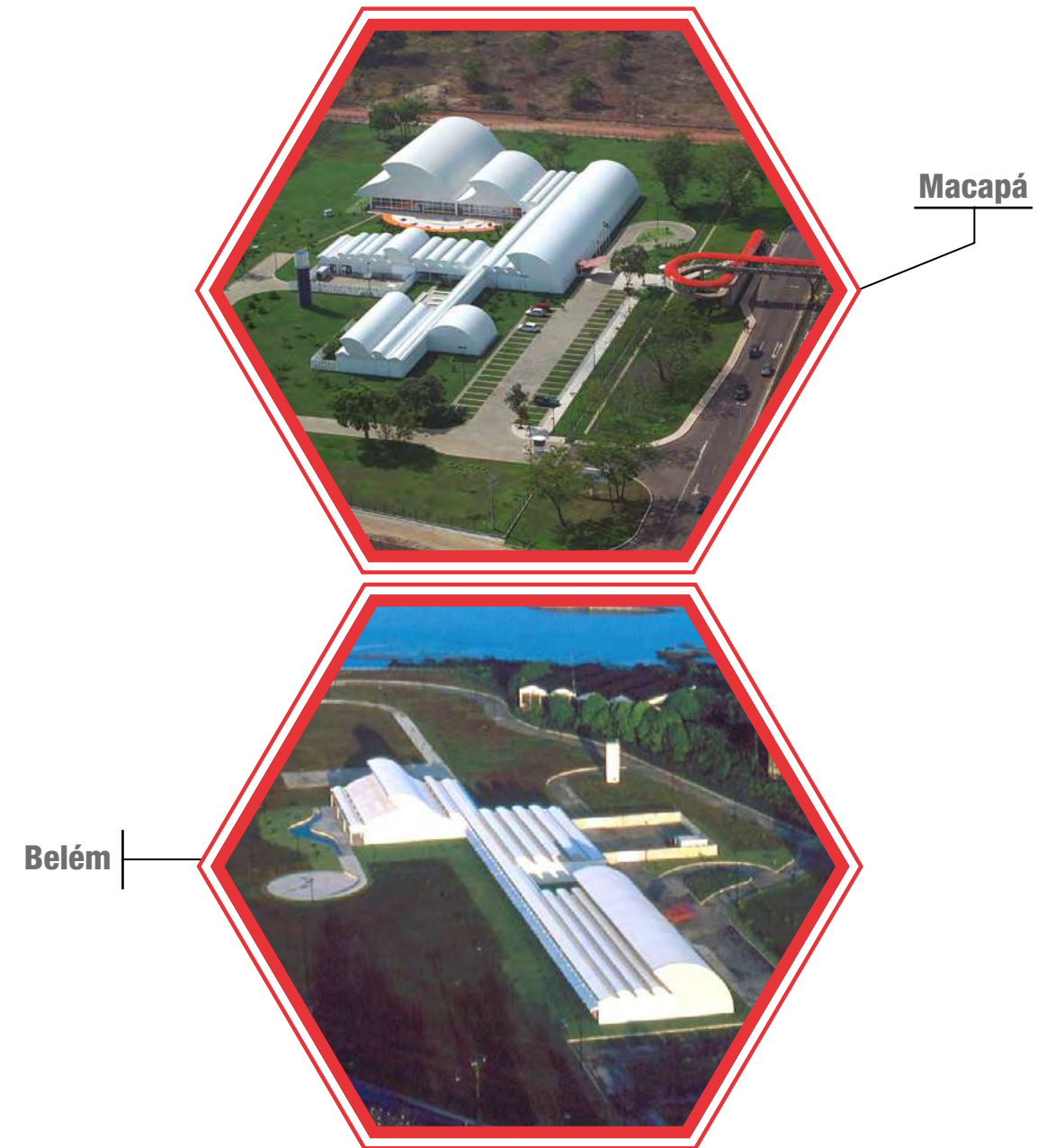
No Centro Internacional Sarah de Neurociências e Neuroreabilitação – Sarah Rio, são atendidos adultos e crianças com alterações neurológicas, em programas de reabilitação cognitiva conduzidos por equipes interdisciplinares. As atividades de reabilitação incluem Estimulação do Neurodesenvolvimento, Ginásio Neurocognitivo, Ginásio de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Dança e Consciência Corporal, Oficinas de Artes Plásticas e Atividades Desportivas, entre outras. A unidade dispõe de serviços de diagnóstico por imagem, função cardiopulmonar, neurofisiologia clínica, urodinâmica, patologia clínica e laboratório de movimento.



Macapá e Belém

Os Centros de Fisioterapia e Reabilitação Sarah Macapá e Sarah Belém são destinados ao atendimento ambulatorial de crianças e também oferecem fisioterapia para pacientes adultos com doenças ortopédicas. As duas unidades possuem ambulatórios e áreas de reabilitação. Como nas outras unidades da Rede,

o tratamento das crianças enfatiza as atividades lúdicas e a participação da família, para que possam dar continuidade, em casa, aos exercícios terapêuticos prescritos. Macapá e Belém recebem pacientes de toda a Região Norte, inclusive de comunidades remotas, como as ribeirinhas e indígenas.



Serviços Prestados aos Usuários – Especialidades Atendidas

A Rede Sarah oferece atendimento nas áreas de diagnóstico e reabilitação em diferentes especialidades. Cada unidade possui um perfil próprio de assistência, determinado pelo foco maior em algumas especialidades.



Neurocirurgia

Oferece atendimento clínico e cirúrgico aos usuários de todas as faixas etárias que apresentem lesões do sistema nervoso central (cérebro e medula), do sistema nervoso periférico (plexo braquial e nervos) e da coluna vertebral.



Ortopedia

Trata das doenças, deformidades e alterações relacionadas com o aparelho locomotor, tais como ossos, músculos, tendões, ligamentos e articulações. Realiza tratamento clínico e cirúrgico de patologias que acometem a coluna vertebral, membros superiores e inferiores, e oferece programas de reabilitação aos pacientes que enfrentam limitações e sequelas causadas por essas doenças e disfunções.



Cirurgia Plástica Reparadora

Atende usuários com deformidades congênitas ou adquiridas que precisam ser corrigidas. Realiza acompanhamento ambulatorial ou em regime de internação, realizando intervenções clínicas ou cirúrgicas, com o objetivo de aprimorar ou recuperar a função dos membros superiores e inferiores afetados. A comunicação com outras áreas é mantida ao longo de todo o tratamento para a discussão dos casos e eventual cooperação de outros profissionais.

Pediatria do Desenvolvimento

Tem sua atenção voltada para crianças e adolescentes de 0 a 16 anos que apresentem mielomeningocele, traumatismo cranioencefálico, lesões medulares, paralisia cerebral ou outros diagnósticos que provocam atraso no desenvolvimento (físico, cognitivo ou sensorial). A equipe interdisciplinar realiza atendimentos que podem ser ambulatoriais ou em regime de internação, e estimula a participação da família no processo de reabilitação.



Reabilitação Neurológica

É voltada para adultos com lesões neurológicas, congênicas ou adquiridas, que resultaram em limitações. Desenvolve investigação diagnóstica e reabilitação. Os atendimentos são individualizados e organizados de forma dinâmica e contextualizada, de acordo com o potencial de recuperação funcional do usuário, e podem ser realizados ambulatoriamente, em regime de hospital-dia ou de internação. A equipe interdisciplinar planeja as metas de reabilitação com a participação integrada do usuário e da família.



Neurorreabilitação em Lesão Medular

Atende adultos com lesões medulares congênicas ou adquiridas, que podem ser de origem traumática ou não traumática. Reabilita sequelas orgânicas, como o déficit motor e de sensibilidade, e o manejo da bexiga e intestino neurogênicos. A equipe interdisciplinar cuida, ainda, de dores neuropáticas/mecânicas, espasticidade e danos psicoafetivos e sociais, geralmente causados pela lesão medular.



Interação e Diálogo com a Sociedade

Com seu alinhamento estratégico voltado para a sociedade brasileira, a Rede Sarah proporciona à população linhas diretas de acesso às suas unidades para realizar os quatro objetivos institucionais: assistência médica, educação, prevenção e pesquisa.

Buscando estender a seus usuários os benefícios da evolução tecnológica que tem transformado a vida social contemporânea e compreendendo a importância da sintonia com o ambiente digital, a Rede oferece sistema de atendimento digital integrado e dinâmico, garantindo acesso igualitário e democrático aos serviços prestados.

As solicitações de consultas e atendimentos, bem como de inclusão em programas de formação, capacitação e prevenção, podem ser realizadas por meio do portal da Rede Sarah na internet (www.sarah.br), mediante o preenchimento de formulários eletrônicos.

O Portal da Rede Sarah está alinhado às melhores práticas voltadas para acessibilidade. Permite ainda que

o usuário receba suporte em tempo real, por meio do Serviço de Atendimento *Online*. Nele, o usuário interage eletronicamente com profissional qualificado, podendo esclarecer dúvidas e receber orientações sobre os serviços oferecidos.

Também no portal, o serviço Fale Conosco oferece ao público um canal para apresentar perguntas e sugestões, solicitar orientações sobre atendimento, e pedir informações sobre os programas educacionais e processo seletivos da Rede.

Considerando que parte da população não tem acesso a serviços adequados de internet, os canais de atendimento telefônico e presencial permanecem ativos.

Universalidade dos atendimentos

Acesso à Rede Sarah

Os serviços oferecidos pela Rede Sarah são integralmente gratuitos e estão disponíveis para a população

de todo o território brasileiro. A solicitação de primeira consulta pode ser feita no portal da Rede Sarah na internet (www.sarah.br), por meio de teleatendimento; ou presencialmente nas unidades, garantindo-se aos usuários o suporte de profissionais especializados durante todo esse processo.

Para crianças com idade entre 0 e 18 meses, o agendamento da consulta é realizado de forma imediata, permitindo que os próprios pais ou responsáveis escolham a data e o horário de sua conveniência. As agendas são disponibilizadas para atendimento em até 90 dias e estão disponíveis para as especialidades de Pediatria do Desenvolvimento, Ortopedia e Cirurgia Plástica Reparadora.

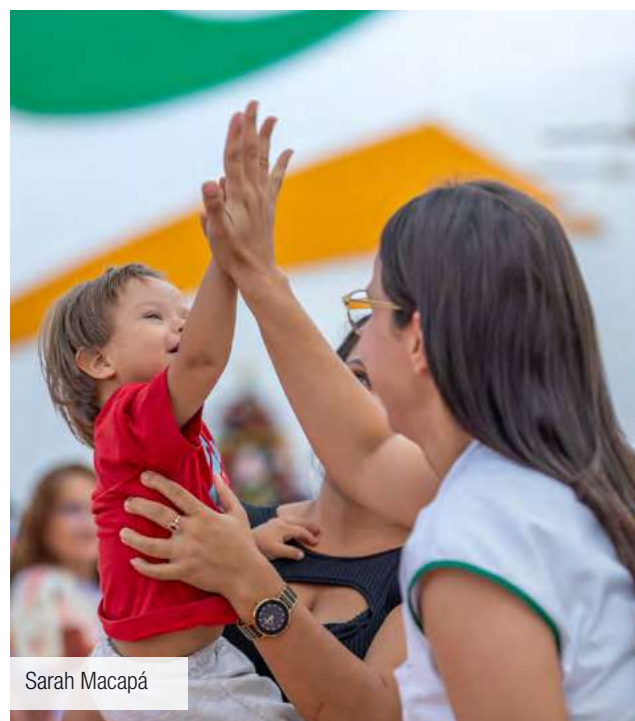
As solicitações de usuários nas demais faixas etárias e especialidades são analisadas pelo Núcleo de Avaliação de Acesso à Reabilitação (Naar). Essa análise é

fundamentada em critérios técnicos e de reabilitação pactuados com o Ministério da Saúde e publicados no Portal da Rede Sarah na internet, qualificando o fluxo de acesso aos serviços e garantindo o uso eficiente dos recursos assistenciais disponíveis.

Perfil socioeconômico

Para avaliar a universalidade do acesso aos serviços de saúde da Rede Sarah, a classificação socioeconômica dos usuários foi estimada com base no Critério Brasil, desenvolvido pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep).

O estudo, realizado por meio de entrevistas com uma amostra probabilística de 1.781 pacientes, permitiu identificar a distribuição dos estratos socioeconômicos com 95% de confiança e margem de erro máxima de 2,4%.



Sarah Macapá



Sarah Fortaleza



Sarah Brasília Centro

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos segmentos socioeconômicos dos pacientes atendidos no exercício de 2025, classificados de acordo com a renda familiar.

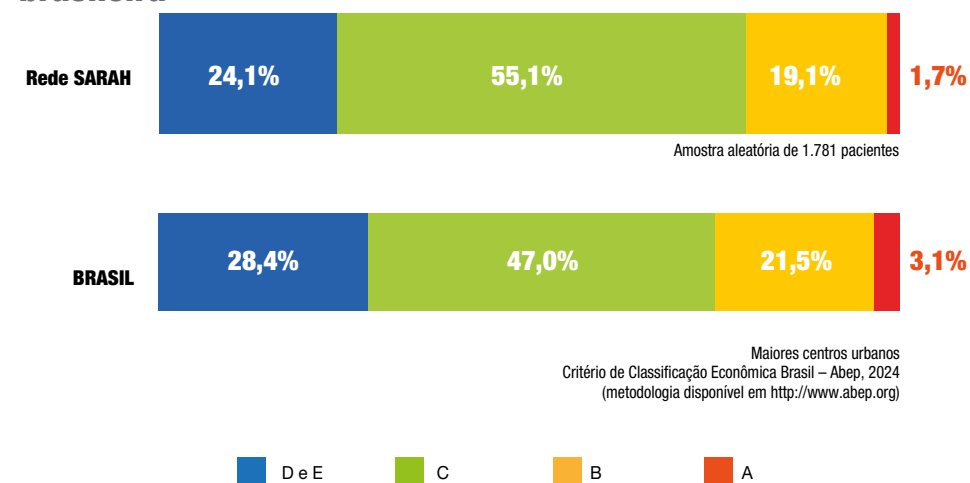
Tabela 1 – Classificação socioeconômica dos pacientes atendidos na Rede Sarah

Classificação	
A (renda familiar média mensal de R\$ 26.812)	1,7%
B (renda familiar média mensal de R\$ 8.335)	19,1%
C (renda familiar média mensal de R\$ 3.098)	55,1%
D e E (renda familiar média mensal de R\$ 1.088)	24,1%

Fonte: Pesquisa socioeconômica com os pacientes da Rede Sarah

O infográfico a seguir compara os resultados da pesquisa realizada junto aos usuários atendidos na Rede Sarah com a distribuição socioeconômica da população brasileira, estimada por meio de estudos nacionais (Critério Brasil, 2024).

Infográfico 1 – Comparação do perfil socioeconômico dos pacientes atendidos na Rede Sarah com o da população brasileira



Os resultados observados evidenciam que os serviços de assistência médica e de reabilitação da Rede Sarah são acessíveis a toda a população, independentemente do nível socioeconômico. Ao comparar a segmentação socioeconômica da população brasileira com a dos usuários atendidos, é possível inferir que os critérios de acesso atendem aos princípios de universalidade e equidade no acesso à saúde.

Formação e capacitação profissional para estudantes e profissionais externos à Rede Sarah

Tendo a educação como um de seus quatro objetivos estratégicos, a Rede Sarah oferece oportunidades de estágio para estudantes, programas de aperfeiçoamento em diferentes áreas da medicina (anestesiologia, neurocirurgia, neurofisiologia, ortopedia, radiologia, reumatologia e outros) e programas de capacitação em áreas específicas (gestão, fisioterapia, psicologia, enfermagem, terapia ocupacional, fonoaudiologia e demais segmentos de saúde e de administração). O portal da Rede (www.sarah.br) oferece informações sobre os processos seletivos para todos esses programas de formação e capacitação.

Programa Aprendiz e processos seletivos

Os editais de seleção pública para o Programa Aprendiz e os processos seletivos para cargos de níveis básico, técnico e superior, em todas especialidades, são divulgados no Diário Oficial da União e no site da Rede Sarah. A Instituição garante, assim, a mais ampla publicidade de seus processos seletivos, permitindo que o maior número de cidadãos habilitados em cada categoria possa participar.

Programa de Educação e Prevenção

Desde 1995, a Rede Sarah desenvolve o Programa de Educação e Prevenção, que ensina estudantes de escolas públicas e privadas do ensino fundamental sobre a prevenção de acidentes e de outras patologias neurológicas e ortopédicas debilitantes. Por meio de palestras e de conteúdos digitais, nossos profissionais de saúde apresentam o trabalho de reabilitação realizado pela Rede Sarah. São discutidos o funcionamento dos sistemas nervoso, muscular e esquelético, juntamente com diversos tipos de acidentes e outras patologias que acometem os pacientes tratados na Instituição.

Desenvolvimento de pesquisa

A Rede Sarah tem compromisso com a produção e a divulgação de conhecimento de ponta na área de saúde. Para garantir a qualidade e a publicidade, as pesquisas produzidas são revisadas e confirmadas por pares altamente especializados, externos à Rede, bem como por membros de corpos editoriais científicos nacionais e internacionais, e só então são veiculadas nas principais publicações científicas internacionais. Todos esses artigos acadêmicos podem ser encontrados no portal da Rede, na área de Publicações.





1

Governança, Estratégia e Alocação de Recursos

37 Planejamento Estratégico – 2025

42 Governança

44 Gestão Hospitalar

46 Gestão Administrativa

50 Gestão de Riscos e Controles Internos



Sarah Belo Horizonte

Planejamento Estratégico – 2025

Cadeia de Valores

A Rede Sarah possui estabelecido em contrato com a União quatro objetivos principais. Dentro da Cadeia de Valores, os objetivos são traduzidos em Macroprocessos apresentados a seguir.



Mapa Estratégico

O alinhamento estratégico é composto pelos quatro objetivos consolidados no Contrato de Gestão, suas respectivas ações estratégicas, indicadores e metas que permitem o acompanhamento dos resultados alcançados.



Objetivos Estratégicos



Objetivo Estratégico 1

Prestar assistência médica e de reabilitação, de excelência e gratuita, nas áreas neurológica e ortopédica.

Ações Estratégicas

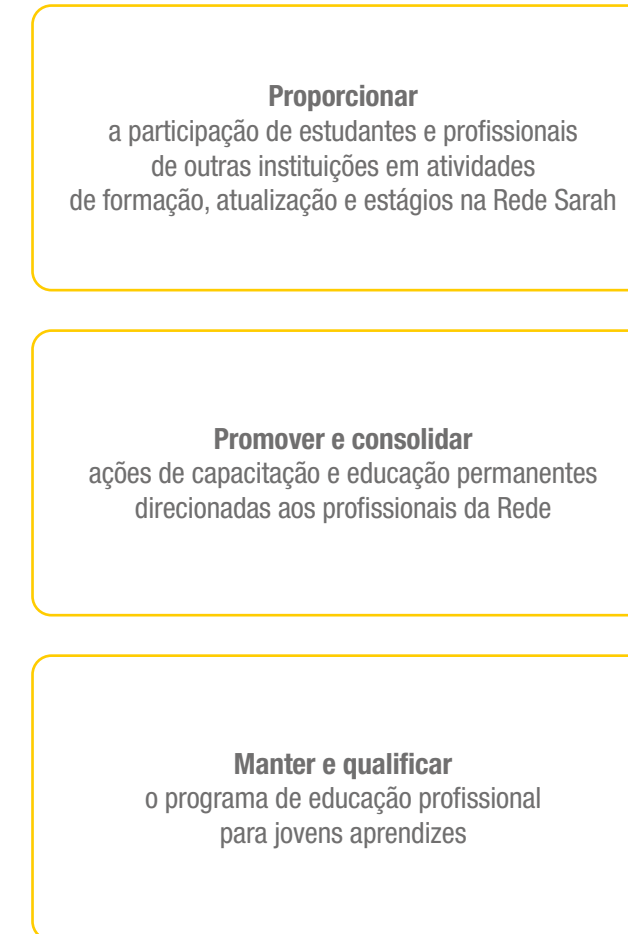


Sarah São Luís

Objetivo Estratégico 2

Desenvolver programas de formação e qualificação para estudantes e profissionais de outras instituições e manter programas de educação continuada para profissionais da Rede Sarah.

Ações Estratégicas



Sarah Belo Horizonte

Objetivo Estratégico 3

Promover ações educacionais destinadas a prevenir ocorrências das patologias mais frequentes no âmbito de sua atuação.

Ações Estratégicas

Consolidar
o Programa de Educação e Prevenção implementado na Rede Sarah

Manter atualizado
o banco de informações sobre as principais etiologias das doenças atendidas na Rede



Sarah Salvador

Objetivo Estratégico 4

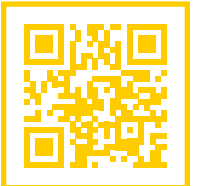
Desenvolver pesquisa científica na sua área de especialidade.

Ações Estratégicas

Manter e estimular
a produção científica e a geração de conhecimentos

Promover
divulgação, apresentação e publicação dos trabalhos científicos realizados na Rede Sarah, compartilhando o conhecimento desenvolvido com a comunidade científica nacional e internacional

O Planejamento Estratégico detalhado pode ser consultado em www.sarah.br/transparencia.



Sarah Brasília Centro

Governança

Conselho de Administração

Compete ao Conselho de Administração: acompanhar a execução do planejamento estratégico, propondo à Diretoria as soluções que julgar necessárias ou pertinentes; acompanhar e aprovar a prestação de contas e o Relatório Anual de Gestão; avaliar o Contrato de Gestão; aprovar as alterações em políticas, diretrizes, estratégias, orçamentos em execução e políticas administrativas em curso.

Diretoria

A Diretoria é o órgão executivo da Rede Sarah. É de sua competência: cumprir e fazer cumprir o regulamento da APS e as deliberações do Conselho de Administração; planejar, dirigir e controlar todos os serviços e atividades da APS; apresentar ao Ministério da Saúde e aos ministérios da área econômica, ao término de cada Contrato de Gestão, a proposta de novo contrato, bem como negociar seus termos finais com representantes dos citados ministérios; apresentar a esses mesmos órgãos o planejamento estratégico, contemplando objetivos, ações, metas e indicadores; apresentar anualmente à União a proposta orçamentária e o plano de trabalho para o exercício seguinte; encaminhar ao Ministério da Saúde e ao TCU, em conformidade com prazos e requisitos estabelecidos por esses órgãos, relatório circunstanciado sobre a execução dos planos do exercício findo; apresentar e submeter ao Conselho de Administração as matérias de sua competência.



Controladoria

A Controladoria faz parte da estrutura de governança, subordinada à presidência da APS, e sua missão é garantir, em conjunto com as demais áreas, que a Rede Sarah atue de acordo com as leis, com os regulamentos e com as normas estabelecidas e, ainda, em consonância com seus objetivos e princípios fundamentais.

Dentre suas principais competências regimentais, destacam-se: a elaboração de proposta para a contratação de empresa de auditoria externa independente, para análise das Demonstrações Contábeis e Financeiras; o planejamento e a execução das atividades de auditoria interna. Para tanto, a Controladoria trabalha em conjunto com as equipes administrativas e hospitalares, buscando a observância quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade, contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de riscos, controle e governança.

Jurídico

A gestão jurídica é responsável por garantir a conformidade legal e defender os interesses da APS nas esferas administrativas e judiciais, em todas as instâncias do Poder Judiciário. Atua na assessoria preventiva, nas ações de compliance e acompanhamento regulatório. Além disso, realiza atividades de consultoria e assessoramento a todas as unidades da Rede Sarah, assegurando que estejam alinhadas às normas vigentes. Também interage com órgãos fiscalizadores, prevenindo passivos e fortalecendo a atuação da APS. Dessa forma, contribui para a sustentabilidade e o atingimento das metas previstas no contrato de gestão, minimizando impactos legais e financeiros.



Gestão Hospitalar

Composta pelos Gestores de Unidades Cirúrgicas das unidades de São Luís, Salvador, Belo Horizonte e Fortaleza; e Gestores de Unidades de Reabilitação das unidades do Lago Norte (em Brasília), Macapá, Belém e Rio de Janeiro; o Controle de Qualidade e as Comissões e Comitês especializados.

Gestores de Unidades Cirúrgicas e de Reabilitação

Compete a eles executar todas as ações locais e acompanhar a gestão das atividades, buscando cumprir as metas pactuadas no Contrato de Gestão; subsidiar a Diretoria com informações e dados sobre suas respectivas unidades; manter níveis elevados de qualidade na prestação dos serviços de saúde.

Controle de Qualidade

Compete ao serviço de Controle de Qualidade zelar pela manutenção do padrão Sarah de excelência na prestação de serviços de saúde por todas as unidades da Rede, mantendo as demais áreas gestoras informadas sobre o cumprimento das metas quantitativas e qualitativas do Contrato de Gestão, gerando informações confiáveis para a tomada de decisões.



Sarah Brasília Centro

Comissões e Comitês

Em cada unidade, funcionam comissões e comitês encarregados da gestão e do controle de atividades específicas, de forma a preservar os indicadores de qualidade, atender à legislação e garantir o cumprimento das metas do Contrato de Gestão. São eles:

- Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH);
- Comissão de Revisão de Prontuários;
- Comissão de Documentação Médica e Estatística;
- Comissão de Humanização;
- Comissão de Revisão de Trabalhos Científicos;
- Comissão de Padronização de Materiais;
- Comitê-Gestor de Tecnologia da Informação;
- Comitê de Sustentabilidade Ambiental;
- Comitê de Sustentabilidade Social;
- Comitê de Ética em Pesquisa;
- Comitê de Segurança da Informação;
- Núcleo de Segurança do Paciente.

Considerando a especificidade e a complexidade de cada unidade, existem outras comissões e comitês em observância à legislação.



Sarah Fortaleza

Gestão Administrativa

Recursos Humanos

A Área de Recursos Humanos da APS tem como compromisso: desenvolver e manter o clima saudável e harmonioso de trabalho; acolher e apoiar a todos os colaboradores indiscriminadamente; colaborar para o alcance das metas pactuadas, estimulando a qualificação e a manutenção de um quadro de profissionais comprometidos com princípios éticos e filosóficos institucionais.

Compete a essa área: analisar, planejar e operacionalizar processos de seleção de recursos humanos; planejar, desenvolver, acompanhar e avaliar programas de formação e capacitação dos colaboradores da APS, propiciando educação continuada com objetivo de aprimorar o sistema de gestão e, principalmente, o atendimento a pacientes em nível de excelência; planejar, desenvolver, acompanhar e avaliar programas de formação dos profissionais externos à APS que buscam qualificação junto às equipes da Rede Sarah.



Sarah Brasília Centro

Custos e Orçamento

É responsável pela proposição à Diretoria de cenários para a elaboração do orçamento com base no Planejamento Estratégico e em parâmetros macroeconômicos. Compete-lhe também acompanhar a execução orçamentária e coordenar a gestão de custos da Rede Sarah.

Tal atividade implica a definição de padrões de apropriação da despesa e o registro nos centros de custos. É sua atribuição, ainda, zelar pela integridade da estrutura e do sistema de apuração, consolidando dados para tomada de decisão, além de garantir a qualidade e a confiabilidade das informações.

Financeiro – Contábil – Patrimonial

Orientadas por normas internas, as áreas Financeira, Contábil e Patrimonial trabalham de forma integrada, por meio de sistemas informatizados, com o objetivo de assegurar a gestão otimizada dos recursos sobre sua responsabilidade.

A Área Financeira coordena e gerencia as obrigações financeiras, garantindo a realização dos pagamentos de acordo com o planejado. Compete-lhe também desenvolver, executar e acompanhar a política de investimentos da Rede.

A Contabilidade trabalha para atender, de forma tempestiva, às obrigações legais, principais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, registrando, apurando e controlando tributos, taxas e contribuições.

A Gestão de Patrimônio realiza o gerenciamento dos ativos patrimoniais da Rede em todas as unidades. Compete ao Patrimônio o planejamento das aquisições, em conjunto com as demais áreas.

Cadeia de Suprimentos

Engloba as áreas responsáveis pelo abastecimento da Rede Sarah e está organizada de forma a garantir o funcionamento pleno da Instituição e, em consequência, o cumprimento dos seus objetivos e metas estratégicos.

A Área de Gestão de Materiais é encarregada de fazer as solicitações de reposição de estoques e toda a gestão dos almoxarifados da Rede, resguardando políticas e normas quanto ao recebimento, guarda e distribuição dos materiais.

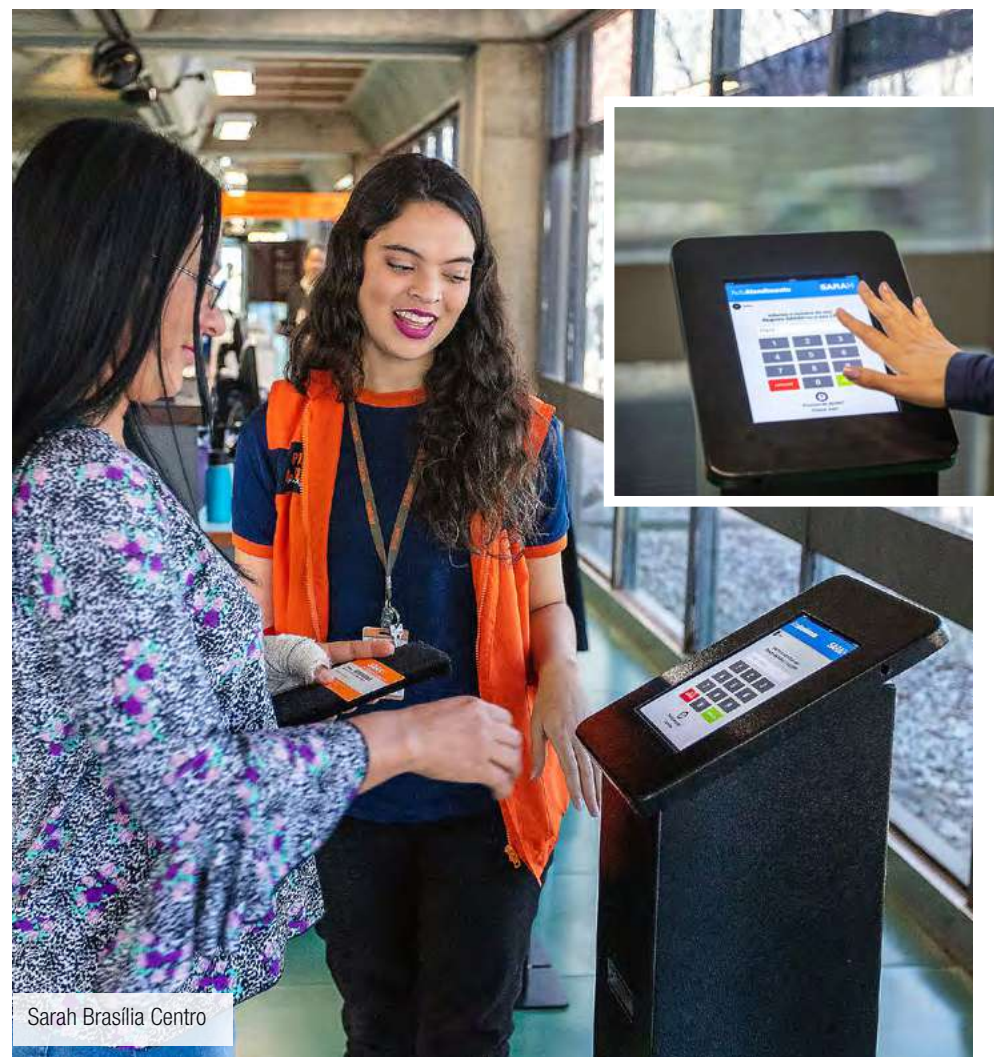
Seguindo a Cadeia, a Área de Gestão de Compras e de Gestão de Contratos executa todas as aquisições solicitadas e faz a gestão contratual, seguindo rigorosamente o disposto no Regulamento de Compras e Contratações e os requisitos de prazo e qualidade necessários ao bom funcionamento da Rede.

A Área de Gestão de Fornecedores e Produtos tem a responsabilidade de garantir maior qualidade e transparência nas relações comerciais.

Para garantir a perfeita conexão e eficiência das atividades das áreas mencionadas, cabe ao coordenador a revisão dos processos, a atualização das políticas e procedimentos, e a condução das análises para melhoria contínua dos trabalhos.

Tecnologia da Informação

A Rede Sarah investe em Tecnologia da Informação (TI), cujo uso tem ensejado maior precisão e segurança aos diagnósticos e tratamentos prescritos pelos profissionais de saúde, permitindo também mais agilidade e eficácia no atendimento aos usuários. Compete à Área de TI analisar e desenvolver *softwares*; orientar a aquisição e responder pela implementação de *softwares* de terceiros, coordenando e garantindo a segurança das informações; e, ainda, desenvolver e manter atualizada a infraestrutura de tecnologia e de interconectividade entre as unidades, atualizar e promover mecanismos de governança, entre outros.



Gestão de Processos

Apoia a gestão e a eficiência da Rede Sarah, com foco em resultados, usando metodologias e ferramentas que alcançam as melhores práticas em gestão para excelência no atendimento. A Gestão de Processos planeja, avalia, revisa e monitora os processos finalísticos e de suporte da Instituição, buscando melhoria contínua e alinhando estrategicamente todos os setores com os objetivos e metas do Contrato de Gestão.

Apoio Operacional

O Núcleo de Apoio Operacional é constituído pelas demais áreas da estrutura administrativa da Rede que se fazem necessárias para a correta prestação dos serviços de saúde e para o pleno funcionamento das instalações físicas das diferentes unidades. O Apoio Operacional oferece suporte a todas as áreas e é composto pelos setores de Higiene, Segurança, Manutenção e Infraestrutura, Nutrição, Arquitetura, entre outros.



Gestão de Riscos e Controles Internos

O Plano de Gestão de Riscos (PGR) da Rede Sarah aborda riscos relacionados a incertezas e a não aproveitamento de oportunidades que podem impactar o atingimento dos objetivos previstos no Contrato de Gestão.

O PGR aprovado pela Diretoria da APS, resumidamente, explicita os pontos seguintes.

Estrutura de funcionamento

A metodologia define que a gestão de riscos corporativos se dá em quatro etapas:

- a. identificação dos riscos;
- b. avaliação dos riscos;
- c. resposta aos riscos;
- d. controle e monitoramento dos riscos.

Identificação dos riscos

As áreas selecionadas para mapeamento e Gestão de Risco são todas as áreas da gestão envolvidas, direta ou indiretamente, nos objetivos estabelecidos no Contrato de Gestão, divididos em Áreas Fim e Administrativa. A primeira está diretamente relacionada à assistência ao paciente, compreendendo todos os setores hospitalares. A segunda consiste nos segmentos administrativos, os quais apoiam e dão subsídios à prestação do serviço de saúde.

Resposta aos riscos

Planejar as respostas aos riscos significa classificá-los dentro de uma estratégia da Instituição, que define como os riscos serão mitigados. Para todos os riscos identificados, é definida a estratégia de resposta, seguindo os seguintes critérios:

- a. riscos de **perda esperada baixa** não demandam o planejamento de respostas; sendo assim, são classificados como estratégia de **aceitação passiva**;
- b. riscos de **perda esperada média** demandam, pelo menos, o planejamento de ações de contingência; portanto são classificados como estratégia de **aceitação ativa**;
- c. riscos de **perda esperada alta**, devido a sua prioridade, demandam, pelo menos, ações de mitigação e contingência; portanto são classificados como estratégia de **mitigação, transferência ou eliminação**.

Controle e monitoramento dos riscos

A Controladoria da APS e os responsáveis definidos na matriz de responsabilidades devem acompanhar os riscos identificados, mapear novos riscos, executar os planos de respostas a esses riscos e avaliar sua eficácia durante todo o período contemplado no PGR.

Periodicamente, todos os envolvidos executam o que foi planejado na análise de riscos e propõem medidas para controle dos novos riscos identificados ao longo da execução dos trabalhos.

Esse processo consiste em:

- a. analisar e planejar ações de mitigação para os riscos identificados;
- b. monitorar os riscos (e ações de mitigação) previamente identificados;
- c. reavaliar os riscos levantados à luz das mudanças de cenários que porventura ocorram;
- d. monitorar condições para ativar planos de contingência;
- e. reavaliar, periodicamente, o plano de respostas aos riscos, verificando a sua eficácia;
- f. avaliar se as políticas e os procedimentos de gestão de risco estão sendo observados;
- g. realizar reuniões periódicas com fito de avaliar os riscos.

Funções e responsabilidades

Função	Responsabilidades
Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar o Plano de Gestão de Riscos (PGR) • Definir a estratégia de resposta aos riscos identificados
Controladoria	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o Plano de Gestão de Riscos (PGR) • Auxiliar na identificação e na avaliação qualitativa dos riscos • Auxiliar na definição da estratégia de resposta aos riscos identificados • Monitorar e controlar os riscos identificados em conjunto com as áreas
Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os processos de controle de gestão de riscos
Lideranças	<ul style="list-style-type: none"> • Participar da identificação e avaliação qualitativa dos riscos • Monitorar os controles dos riscos • Realizar atividades de resposta aos riscos • Comunicar os riscos a todos os envolvidos da área

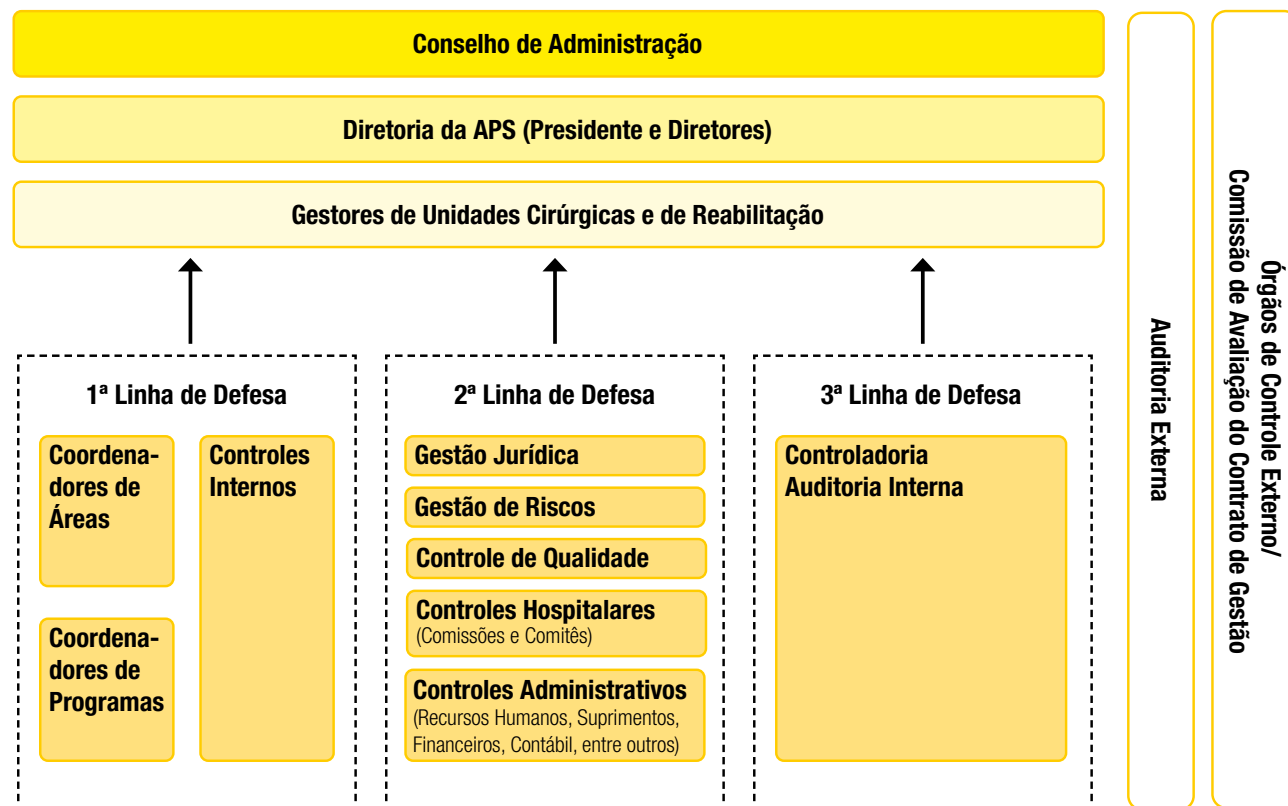
O PGR busca melhorar a escolha, a tempestividade e a efetividade das ações de controle, procurando mitigar os riscos inerentes aos processos de trabalho da Rede Sarah, bem como agregar valor à gestão.

É competência da Diretoria da Rede aprovar possíveis alterações no PGR. A Controladoria é a unidade encarregada de coordenar a implantação e a operação do PGR e, também, por monitorar os riscos-chave.

As lideranças de cada área são responsáveis por gerenciar os riscos relacionados às suas respectivas áreas de atuação.

O processo de gestão de riscos na APS contempla a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento de riscos, a comunicação contínua com todos os colaboradores da APS, o monitoramento e o processo de melhoria contínua. O PGR da APS é inspirado no modelo COSO (*The Comitee of Sponsoring Organizations*), ou seja, foram identificados todos os atores necessários, estabelecidas as competências e atribuições de cada um desses atores, que foram agrupados, seguindo o modelo citado, por linhas de defesa, conforme figura abaixo.

Estrutura de Governança



Fonte: Adaptação de FERMA, 2011

Os diversos setores da Rede Sarah interagem continuamente, considerando a integração das atividades e a relação de causa e efeito, na qual o resultado de determinada área é insumo para outra, de forma a aprimorar o PGR. Nesse sentido, foram identificados os riscos-chave da Instituição que tenham capacidade de impactar ou impedir o atingimento dos objetivos das unidades para, assim, serem trabalhados de modo a não causarem impactos significativos (nesse caso, o impacto só não ocorrerá se a atividade não for executada). Ou seja, a Gestão de Riscos é necessária para mitigar os riscos levantados e tentar trazê-los para níveis aceitáveis e predeterminados pela Alta Administração.

O impacto é inerente aos próprios processos de trabalho. No entanto, as decisões adotadas pela administração buscam que esses riscos, caso ocorram, transformem-se em “eventos” e não tenham consequências mais profundas nos processos de trabalho e nos objetivos da APS consubstanciados no Contrato de Gestão firmado com a União.

Identificados e ranqueados os principais riscos, por importância e nível dos possíveis impactos sobre os objetivos, foi elaborada a **Matriz de Risco da Rede**.

O acompanhamento dos riscos se dá por meio de um *software* (adquirido pela Rede) acessado via *web*, onde a classificação, a identificação, o monitoramento e a atualização dos riscos são demonstrados e automaticamente informados aos responsáveis pelo gerenciamento, de acordo com a métrica definida no momento da inserção dos dados na ferramenta.

Sistema informatizado de Gerenciamentos de Riscos

Etapa 1: Análise do Risco						Etapa 2: Plano de Controle e Mitigação do Risco					
IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO						CONTROLE / MITIGAÇÃO / CONTINGÊNCIA					
SETOR	PROCESSO	Nº	TIPO	DESCRIÇÃO	PROBABILIDADE IMPACTO CLASSIFICAÇÃO	AÇÃO DE CONTROLE E MITIGAÇÃO	DOC ASSOCIADO	RESPONSÁVEL	PROBABILIDADE IMPACTO CLASSIFICAÇÃO	AÇÃO PARA CONTINGÊNCIA	COORDENADOR
ALMOXARFADO	recebimento de materiais	01	Risco	Receber material danificado	2 5	Conferir integridade nas embalagens		Flore Santana	2 5	Conferir integridade nas embalagens	
ALMOXARFADO	recebimento de materiais	02	Risco	Receber material em quantidade diferente da lista Fiscal/RC	2 5	Bloqueio executado no ERP SAP e inventário		Flore Santana	2 5	Bloqueio executado no ERP SAP e inventário	
ALMOXARFADO	recebimento de materiais	03	Risco	Receber material com características diferentes da unidade	2 5	Quando da distribuição material e revisão do usuário, identificar a diferença no inventário		Flore Santana	2 5	Quando da distribuição material e revisão do usuário, identificar a diferença no inventário	
ALMOXARFADO	ressupimento do estoque	04	Risco	Não aplicar a política de abastecimento pelas faixas A, B, C	3 5	Acompanhamento de níveis de estoque através do ERP SAP		Flore Santana	3 5	Acompanhamento de níveis de estoque através do ERP SAP	
ALMOXARFADO	ressupimento do estoque	05	Risco	Não identificar o ponto de ressupimento	3 11	Acompanhar, por meio da duplicação de ações, as faltas de materiais e níveis de urgência de compras		Flore Santana	3 11	Acompanhar, por meio da duplicação de ações, as faltas de materiais e níveis de urgência de compras	
ALMOXARFADO	ressupimento do estoque	06	Risco	Não acompanhar o ressupimento de materiais	3 11	Acompanhar as reservas não atendidas		Flore Santana	3 11	Acompanhar as reservas não atendidas	
ALMOXARFADO	ressupimento do estoque	07	Risco	Não acompanhar o nível de reservas	3 11	Acompanhar os níveis de estoque através do ERP SAP		Flore Santana	3 11	Acompanhar os níveis de estoque através do ERP SAP	
ALMOXARFADO	distribuição de materiais	08	Risco	Atraso no atendimento das reservas de materiais	2 5	Acompanhar/monitorar as reservas pendentes e reclamação dos usuários		Flore Santana	2 5	Acompanhar/monitorar as reservas pendentes e reclamação dos usuários	
ALMOXARFADO	distribuição de	09	Risco	Saqueio de material incorreto	3 5	Revisão do usuário no momento do recebimento; diligência encoberta no		Flore Santana	3 5	Revisão do usuário no momento do recebimento; diligência encoberta no	

A Auditoria Interna cumpre agenda anual de auditoria nas áreas hospitalares e administrativas, conforme consta no Regulamento da APS, no seu art. 31.

A Controladoria, fundamentalmente, baseia seus trabalhos de auditoria nos riscos da Instituição. Ou seja, são priorizados trabalhos que visam levantar a situação dos controles internos das diversas áreas da Rede Sarah, ensejando – caso se verifiquem fragilidades dos controles e/ou mesmo a inexistência deles – que possam ser emitidas recomendações no sentido de melhorar esses controles internos e, em muitos casos, quando necessário, implantação de novos.

A melhoria dos controles internos das diversas áreas da APS é contínua, procura sempre a adoção das melhores estratégias, com fito de mitigar os riscos inerentes aos processos de trabalho, de forma que esses riscos, caso tornem-se eventos, não inviabilizem o atingimento dos objetivos e metas da APS, bem como do que se encontra consubstanciado no Contrato de Gestão firmado com o governo federal.

Numa fase posterior dos trabalhos de auditoria, a Controladoria, com o auxílio das áreas auditadas, verifica a situação ou o estágio da implementação das recomendações dirigidas àquelas áreas.

A revisão permanente dos processos de trabalho ajuda a Administração a manter, constantemente, um nível satisfatório de gerenciamento dos riscos, gerenciamento atualizado e dinâmico, que passa a fazer parte das atividades rotineiras da APS. Esse conjunto de iniciativas concorre fortemente para tornar cada vez mais robusta a estrutura de governança da Rede.



Sarah Rio de Janeiro

Código de Conduta e Ética

Publicado no *site* da Rede Sarah, o Código de Conduta e Ética estabelece um conjunto de regras e procedimentos comprometidos com a ética, a transparência e a integridade, e deve ser observado por todos os colaboradores e prestadores de serviço.

O Código faz parte do Programa de Integridade da Rede Sarah, sendo uma das ferramentas que estabelecem os padrões de comportamentos esperados dos seus colaboradores.



(www.sarah.br/transparencia)

Segurança na Assistência

A capacitação técnica é o principal caminho para a redução de eventuais danos à integridade dos usuários de serviços de saúde. No exercício de 2025, os programas de capacitação e educação continuada alcançaram 97% do quadro total de colaboradores das diversas áreas de atuação (médico, nível superior, técnico e apoio à saúde). A segurança dos usuários também é acompanhada pelos Núcleos de Segurança do Paciente e pelas comissões de Controle de Infecção Hospitalar em todas as unidades.



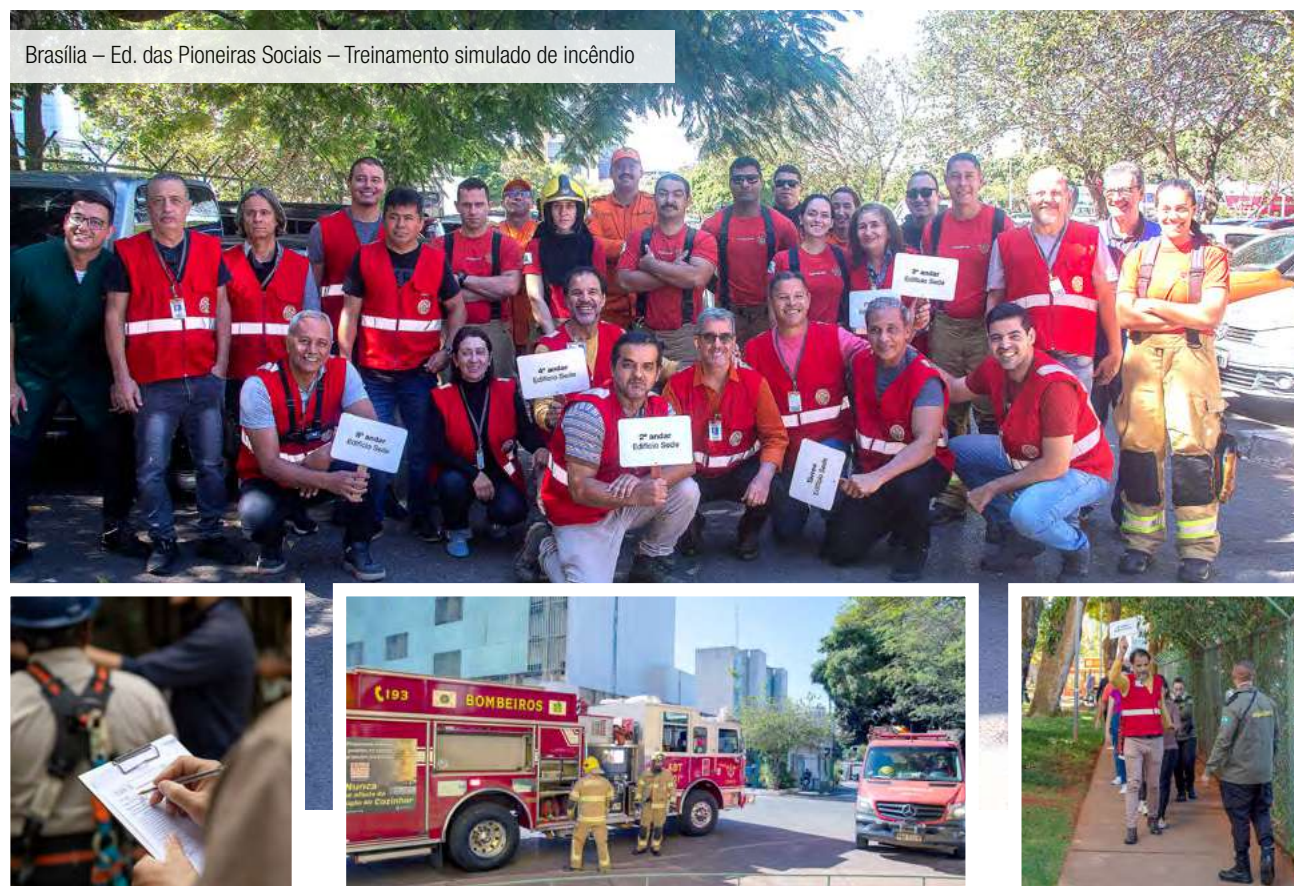
Sarah Fortaleza

Segurança do Colaborador

Em sintonia com a legislação, a Rede Sarah mantém o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), que identifica oportunidades de melhoria e exerce vigilância para minimizar riscos laborais.

Em conformidade com as normas regulamentadoras, foram realizados treinamentos obrigatórios e oferecidos cursos para proteger a saúde de colaboradores e usuários, buscando ampliar a conscientização sobre as principais causas de acidentes no trabalho e a importância da comunicação de ocorrências, para subsidiar projetos de prevenção de afastamento de colaboradores.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), com seu olhar voltado para a prevenção, atua em parceria com a Instituição, apontando potenciais causas (riscos) de acidentes.



Brasília – Ed. das Pioneiras Sociais – Treinamento simulado de incêndio

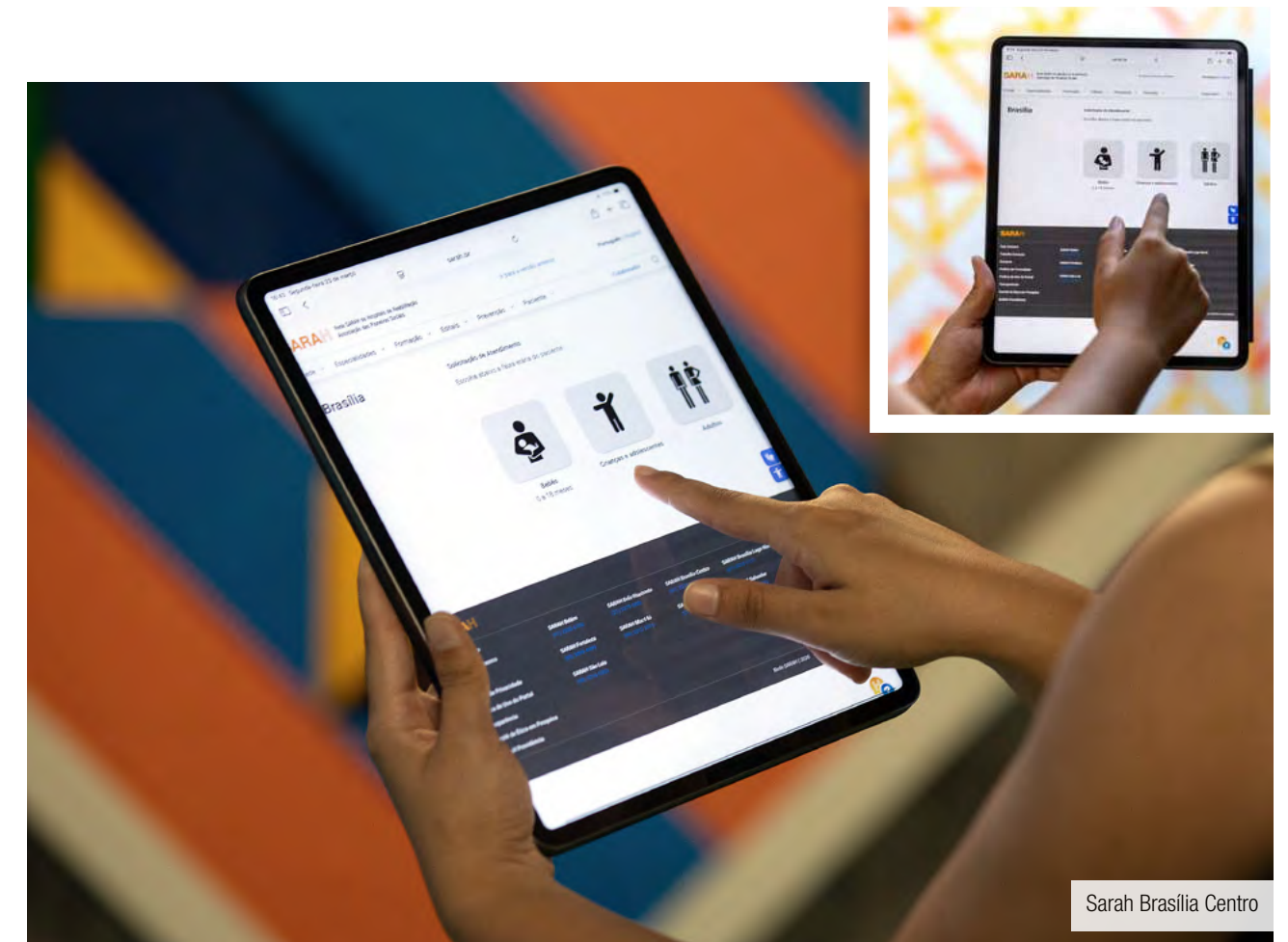
Segurança da Informação

A Rede Sarah investe, continuamente, na modernização tecnológica de equipamentos e sistemas de segurança da informação, infraestrutura, do armazenamento de dados e da sua rede de computadores, para garantir alta disponibilidade e suportar o enorme volume de informações geradas pelo atendimento aos usuários (evoluções, laudos, imagens radiológicas, vídeo de movimento, entre outros). Além disso, atua, permanentemente, na melhoria da comunicação entre as unidades, com redes de longa distância e centralização de *data centers*.

A política de Segurança da Informação da Rede Sarah estabelece os deveres que todos os colaboradores, prestadores de serviços e usuários devem observar para garantir a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade dos dados armazenados.

Os processos do Sistema de Gestão de Segurança da Informação da Rede são independentes, estruturados e monitorados de forma a permitir sua melhoria contínua.

Por fim, em conformidade com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), foram realizadas ações de revisão e monitoramento de riscos de processos de tecnologia, de forma ágil e colaborativa.



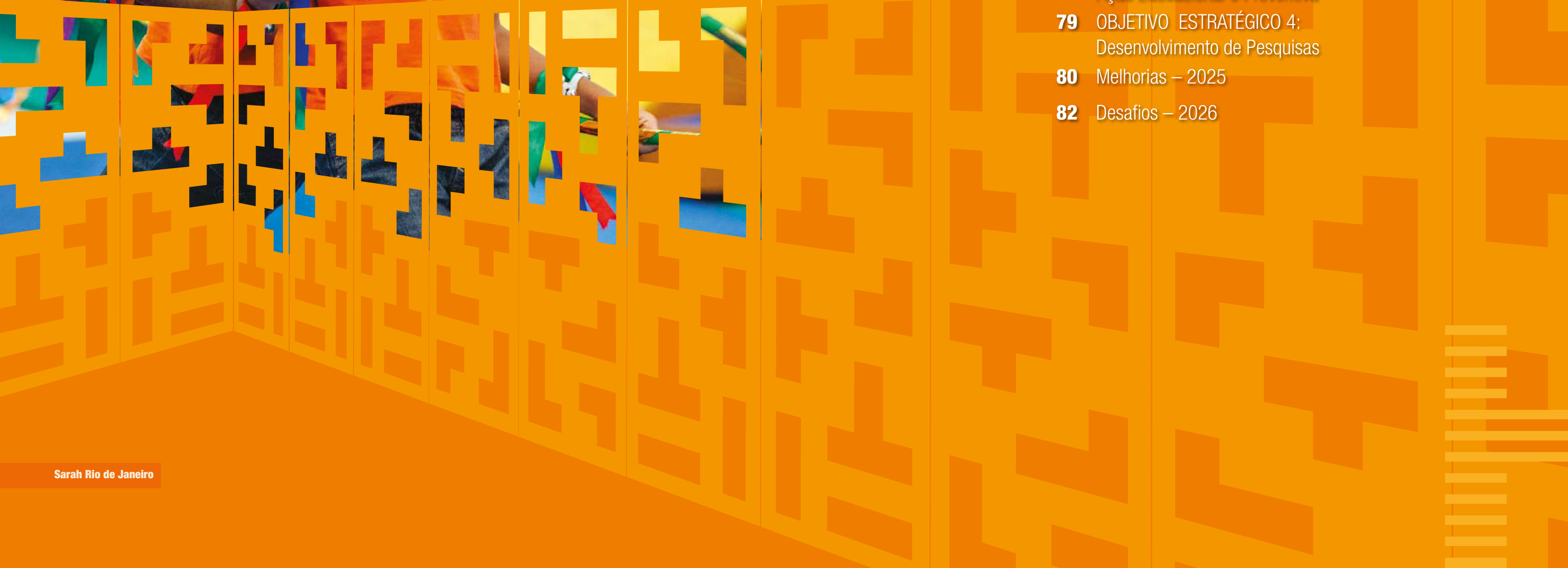
Sarah Brasília Centro



2

Resultados

- 61** OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:
Assistência Médica e Reabilitação
- 69** OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:
Formação e Capacitação Profissional
- 77** OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:
Ação Educacional e Preventiva
- 79** OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:
Desenvolvimento de Pesquisas
- 80** Melhorias – 2025
- 82** Desafios – 2026





Sarah Salvador

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

1 Serviços Prestados

1.1 Serviços prestados em 2025

No exercício de 2025, as metas estabelecidas para os serviços de assistência médica e de reabilitação foram integralmente cumpridas, conforme apresentado na Tabela 2.

Os resultados alcançados refletem as iniciativas implementadas em todas as unidades da Rede Sarah, com foco na revisão contínua de processos, no aumento da produtividade e na qualidade da assistência. Essas ações asseguram a aplicação eficiente dos recursos, mantendo o compromisso institucional de atender à demanda da sociedade por serviços de reabilitação.

Tabela 2 – Atividades médicas e de reabilitação – 2025

Atividades médicas e de reabilitação	Metas	1º sem	2º sem	Total	Total /Meta (%)
Consultas médicas	512.400	276.373	280.616	556.989	109
Procedimentos, consultas e ações de reabilitação (exceto médicos)	3.617.000	2.037.866	1.995.415	4.033.281	112
Serviço auxiliar de diagnóstico e terapia	1.686.000	950.538	986.051	1.936.589	115
Internações	22.900	12.719	12.557	25.276	110
Cirurgias	20.700	11.481	12.235	23.716	115
TOTAL	5.859.000	3.288.977	3.286.874	6.575.851	112

Fonte: Sistema de Informações Hospitalares (SIH)

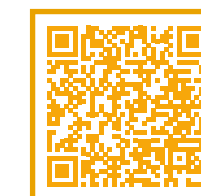
1.2 Pessoas atendidas

A Tabela 3 apresenta o desempenho do indicador "Pessoas Atendidas", que corresponde ao somatório de indivíduos que realizaram consultas, exames diagnósticos, internações e procedimentos cirúrgicos.

Tabela 3 – Pessoas atendidas

	2025
Pessoas atendidas	2.176.758

Fonte: Sistema de Informações hospitalares (SIH)



Mais informações



Sarah Brasília Lago Norte

2 Indicadores de Qualidade

2.1 Segurança do paciente e controle de infecção

Com o objetivo de assegurar a excelência da assistência prestada, a Rede Sarah mantém Núcleos de Segurança do Paciente em todas as unidades. Dentre as ações, destacam-se a atualização dos protocolos, a análise de incidentes, o monitoramento de indicadores e o treinamento das equipes, conforme diretrizes nacionais e internacionais, promovendo a cultura de segurança e melhoria contínua dos processos.

Ações de vigilância epidemiológica permitem monitorar e investigar doenças infectocontagiosas e ocupacionais, com o objetivo de garantir a proteção de pacientes, acompanhantes e colaboradores. As comissões de tecnovigilância e farmacovigilância atuam nos eventos adversos e nas queixas técnicas relacionadas a produtos para saúde e medicamentos. Essa estrutura de vigilância permite a mitigação de riscos e a notificação aos órgãos competentes, fortalecendo a responsabilidade social da Instituição com a segurança da sociedade.

No que diz respeito ao controle de infecções, a Rede Sarah adota a busca ativa contínua, sistemática e padronizada, seguindo critérios diagnósticos estabelecidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o que amplia a sensibilidade para a detecção de casos e permite intervenções em tempo real. Dentre as ações da Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), destacam-se a promoção de práticas assistenciais seguras, o uso racional de antimicrobianos e a educação permanente dos profissionais. Além disso, a CCIH realiza a prevenção da disseminação de micro-organismos

multirresistentes por meio de protocolos de controle para internação, considerando a diversidade de regiões e de instituições de origem dos pacientes. As auditorias nas enfermarias, a prática de interconsultas e as discussões de casos clínicos complementam as estratégias de controle de infecção.

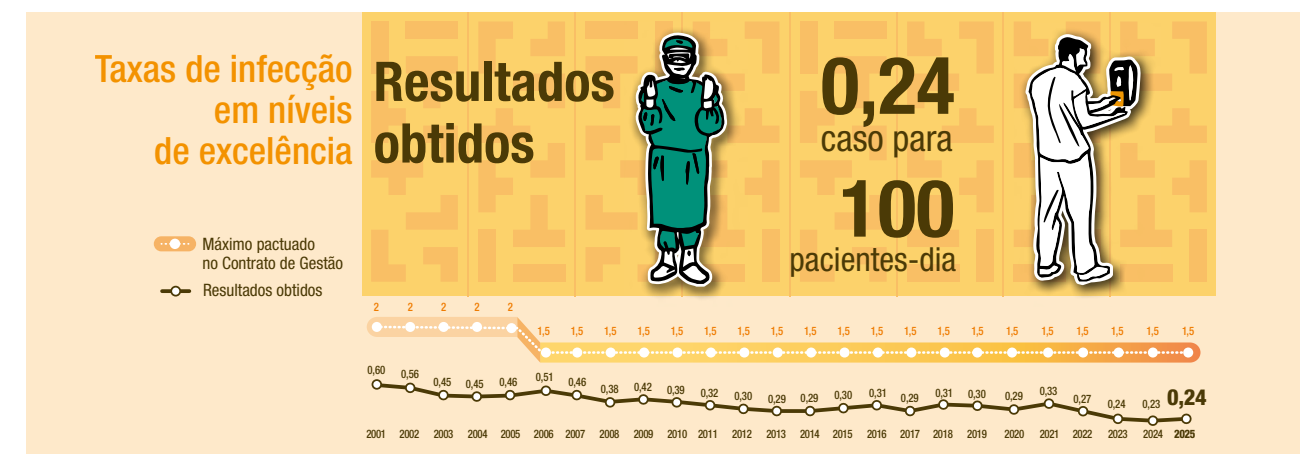
Todas essas ações têm mantido as taxas de infecção da Rede Sarah em níveis de excelência, tendo como referência o limite máximo de 1,5 caso por 100 pacientes-dia para infecção hospitalar e de 2% para a incidência de infecção em cirurgias limpas.

Em 2025, o hospital da Rede Sarah em Brasília foi classificado pela Anvisa com o selo de Alta Conformidade na Avaliação Nacional das Práticas de Segurança do Paciente. Esse reconhecimento decorre da análise da estrutura e dos processos hospitalares, bem como do cumprimento das legislações vigentes voltadas à segurança do paciente e à prevenção e controle das Infecções Relacionadas à Assistência à Saúde (IRAS).

Tabela 4 – Indicadores de infecção da Rede Sarah

Indicador	2025
Infecção hospitalar (casos por 100 pacientes-dia)	0,24
Supuração em cirurgia limpa (%)	0,59

Fonte: Sistema de Controle de Infecção Hospitalar



2.2 Programa de Humanização

O Programa de Humanização visa proporcionar um ambiente acolhedor e saudável a usuários, familiares e colaboradores, no desenvolvimento de suas atividades. Suas ações estão alinhadas aos princípios da Rede Sarah, que norteiam uma assistência humanizada e centrada na pessoa.

O *workshop* “Paciente por um dia” tem como objetivo proporcionar aos colaboradores a vivência de situações práticas da rotina das pessoas com deficiência. As atividades desenvolvidas estimulam a reflexão sobre o atendimento humanizado e o papel dos profissionais de saúde no processo de reabilitação.

O projeto “Arte e Reabilitação” oferece aos usuários da Rede Sarah o acesso à cultura como atividade complementar ao processo de reabilitação. A iniciativa inclui oficinas

de artes e dança, concertos musicais, festivais de cinema e palestras sobre temas relacionados à deficiência.

O canal Fale Conosco atua no processamento e no direcionamento de sugestões, dúvidas, elogios e críticas enviadas pela população por meio do Portal da Rede Sarah, fortalecendo a comunicação e a mediação entre a Instituição e o cidadão. Ao longo de 2025, o serviço registrou 4.067 interações, todas analisadas e respondidas tempestivamente, o que consolida a transparência e a proximidade entre a sociedade e a Rede Sarah.

Todas essas ações impactam positivamente as metas e os objetivos pactuados no Contrato de Gestão.



Histórico das apresentações no Teatro Sarah



Sarah Salvador



Sarah Brasília Centro



Sarah Rio de Janeiro



Sarah Brasília Centro



Sarah Belém

2.3 Satisfação dos pacientes

As pesquisas de satisfação desempenham um papel fundamental na melhoria contínua do atendimento aos usuários, possibilitando a identificação de boas práticas a serem disseminadas e de oportunidades para correção e aprimoramento de processos.

Periodicamente, a Rede Sarah coleta as opiniões dos usuários por meio de entrevistas com pacientes selecionados por sorteio, utilizando métodos estatísticos para garantir a representatividade das amostras coletadas em cada unidade.

Em 2025, foram entrevistados 4.216 pacientes, dos quais 98,8% classificaram a assistência prestada pela Rede Sarah como "boa" ou "ótima", evidenciando o alto nível de satisfação dos usuários.

Tabela 5 – Resultado da pesquisa de satisfação

Indicador	2025
Porcentagem de classificações: BOM + ÓTIMO	98,8%

Fonte: Sistema de Controle de Qualidade

No âmbito da internação, indicadores específicos reforçam o alto padrão de qualidade percebido pelos usuários. O relacionamento entre os pacientes e as equipes das enfermarias obteve 99,2% de avaliações "boas" ou "ótimas". Em relação ao ambiente, destacam-se a limpeza e a higiene hospitalar, alcançando um índice de satisfação de 99,6% entre os pacientes que utilizaram os serviços de internação.

A Rede Sarah utiliza, adicionalmente, a metodologia *Net Promoter Score* (NPS), adotada internacionalmente por referências no setor de saúde para mensurar o grau de fidelidade e confiança dos pacientes. Em 2025, o índice alcançado foi de 96%, ratificando o nível de excelência e posicionando a Rede entre as instituições de saúde mais bem avaliadas mundialmente.

Satisfação dos usuários

EQUIPE DE ATENDIMENTO

99,2%

LIMPEZA

99,6%



2.4 Padronização de materiais

A padronização de materiais médico-hospitalares e de medicamentos aprimora a gestão dos estoques, racionaliza os processos de logística de suprimentos e reduz custos de reposição e perdas por expiração ou obsolescência.

Todos os itens de estoque da Rede Sarah são catalogados, de forma única e centralizada, pela Comissão de Padronização de Materiais Hospitalares. Essa equipe multidisciplinar é responsável por formular as especificações técnicas objetivas, seguindo os princípios da qualidade e da economicidade.

Em consonância com o Plano de Trabalho Anual, a Rede Sarah monitora indicadores de padronização de medicamentos e de materiais médico-hospitalares, assegurando a manutenção dos índices acima da meta de 85%.

Em 2025, os índices de padronização de materiais e de medicamentos superaram amplamente a meta estabelecida.

Tabela 6 – Percentual de itens padronizados (materiais e medicamentos)

Indicador	2025
Materiais	98,7%
Medicamentos	99,3%

Fonte: Sistema de Gerenciamento de Estoque



Sarah São Luís

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

1 Programas de Formação

A Rede Sarah disponibiliza programas de formação planejados para aprimorar, de forma integrada, conhecimentos nas áreas de assistência e gestão hospitalar.

Com diferentes modalidades de capacitação nas áreas médica, paramédica, técnica e de gestão, os programas são fundamentados nas seguintes competências:

- aprimoramento técnico fundamentado na experiência;
- atuação baseada em evidências científicas;
- assistência humanizada, voltada para a qualidade de vida;
- compromisso ético-profissional;
- desenvolvimento de habilidades interpessoais e de comunicação efetiva;
- assistência segura.

Conforme estabelecido no Contrato de Gestão, a Rede Sarah desenvolve programas de educação continuada para sua equipe e também oferece programas de capacitação para estudantes e profissionais de outras instituições.

1.1 Estudantes e profissionais externos à Rede

Em 2025, os programas de formação da Rede Sarah alcançaram 13.411 estudantes e profissionais externos nas diferentes modalidades de capacitação.

O acesso aos programas de capacitação é realizado diretamente pelos indivíduos ou pelas instituições interessadas, por meio do Portal da Rede Sarah na internet.

A Tabela 7 apresenta o desempenho dos programas de capacitação, em comparação com as metas estabelecidas no Plano de Trabalho para 2025.

Tabela 7 – Participação em programas de capacitação para estudantes e profissionais externos

	2025	Meta
Número total de participantes	13.411	10.000
Horas-homem capacitação	892.922	450.000

Fonte: Sistema de Apoio aos Recursos Humanos (SARH)

Os programas de capacitação adequam-se aos objetivos dos profissionais e dos estudantes, podendo ser em grupos ou individuais com curta ou longa duração.



Sarah Brasília Centro



Sarah Brasília Centro

1.2 Programas de curta duração

Tabela 8 – Programas de curta duração para estudantes e profissionais externos

Modalidade	Profissionais/estudantes	Horas-homem capacitação	Carga horária média
Visita técnica	3.164	7.825	2,5
Visita especializada	100	3.796	38,0
Palestras e cursos para outras instituições	8.777	66.310	7,6
TOTAL	12.041	77.930	6,5

Fonte: Sistema de Apoio aos Recursos Humanos (SARH)

O Programa de Visita Técnica oferece aos visitantes uma visão ampla acerca da prática institucional, em um campo específico de atuação, e é conduzido por profissionais especializados.

Já o Programa de Visita Especializada tem como objetivo proporcionar uma experiência imersiva, com foco na aplicação e na troca de conhecimentos entre profissionais de serviços de saúde. Os participantes têm acesso a informações, protocolos e melhores práticas institucionais, bem como apoio para desenvolver estratégias eficazes, visando implantá-las em suas instituições de origem. Esse programa é individualizado e elaborado em conjunto com o profissional interessado.

Na área da assistência à saúde, as equipes de reabilitação receberam representantes do Hospital da Criança de Brasília, do Hospital de Apoio de Brasília, do Hospital de Base do Distrito Federal (IGES-DF), do Hospital Célio de Castro (MG) e do Hospital Odilon Behrens (MG), além de instituições especializadas, como o Centro de Reabilitação e Readaptação Dr. Henrique Santillo (CRER-GO).

Fortalecendo a interlocução da Rede Sarah com a educação acadêmica, a Instituição recebeu profissionais

das universidades de Brasília (UnB), de São Paulo (USP), Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Federal de Minas Gerais (UFMG), Federal da Bahia (UFBA), Federal do Pará (UFPA), Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Federal de Sergipe (UFS), da Amazônia (UNAMA) e Federal de Viçosa (UFV).

No âmbito do setor público, participaram dos programas de capacitação a Secretaria de Saúde do Distrito Federal e a Secretaria de Saúde do Mato Grosso, além do Instituto de Saúde e Gestão Hospitalar (ISGH-CE) e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). No cenário internacional e de pesquisa, destacam-se as interações com a *Duke University* e a *Edinburgh Napier University*.

Áreas técnicas e de infraestrutura compartilharam conhecimentos com o Hospital Aristides Maltez (BA); a Associação Brasileira para o Desenvolvimento do Edifício Hospitalar (ABDEH-SP); e o Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP-DF). Em relação ao esporte adaptado, a Rede Sarah trocou experiências com o Centro de Treinamento Paralímpico Brasileiro, o Centro de Referência Paralímpico do Ceará e a organização internacional *Special Olympics*.

1.3 Programas de longa duração

Tabela 9 – Programas de longa duração para estudantes e profissionais externos

Modalidade	Profissionais/estudantes	Horas-homem capacitação	Carga horária média
Aperfeiçoamento Profissional	53	8.258	156
Fellowship	7	7.903	1.129
Educação Profissional – Aprendiz	538	291.703	542
Estágio	421	279.527	664
Treinamento	351	227.600	648
TOTAL	1.370	814.991	595

Fonte: Sistema de Apoio aos Recursos Humanos (SARH)

Aperfeiçoamento Profissional

A Rede Sarah oferece programa de aperfeiçoamento para médicos e residentes interessados no aprimoramento de competências técnicas em áreas de especialização médica institucional, com foco no desenvolvimento do conhecimento aplicado.

Em 2025, a Rede Sarah recebeu 53 profissionais para aperfeiçoamento nas seguintes especialidades médicas: Anestesiologia, Fisiatria, Geriatria, Neurocirurgia, Neurofisiologia, Neurologia, Ortopedia, Pediatria e Radiologia. Os programas de formação individualizados tiveram carga horária média de 156 horas de atividade no período.



Sarah Brasília Centro

Fellowship

O Programa de *Fellowship* é voltado para médicos recém-egressos de programas de residência médica em ortopedia ou neurocirurgia. Durante o curso, o profissional atua como médico assistente em sua subespecialidade de formação, nas áreas clínica e cirúrgica.



Sarah Brasília Centro

Educação Profissional – Aprendiz

O objetivo do Programa de Educação Profissional – Aprendiz é capacitar estudantes de nível médio por meio de atividades de ensino que integram teoria e prática, preparando-os para a inserção no mercado de trabalho.

A Rede Sarah oferece formação nas áreas de informática na saúde, produção de equipamentos hospitalares, aparelhos gessados, patologia, desinfecção e descontaminação hospitalar, atendimento ao usuário, entre outras. Em 2025, foram recebidos 538 aprendizes em todas as unidades da Rede, com carga horária média de 542 horas de atividade de formação.



Sarah Salvador

Estágio

O Programa de Estágio capacita futuros profissionais, em diferentes áreas de formação profissional, promovendo a troca de experiências e aprendizados entre as diferentes gerações.

Neste exercício, 421 estudantes participaram desse programa, com carga horária média de 664 horas, atuando nas áreas de saúde e gestão.



Sarah Belém

Treinamento

O processo de seleção pública para o quadro de profissionais da Rede Sarah, conforme definido na Lei 8.246/1991, conta com uma fase de treinamento. Nessa etapa, os profissionais são habilitados para o desempenho do cargo, no contexto institucional, em ambiente e situações práticas de atuação.

Em 2025, 351 profissionais ingressaram no Programa de Treinamento, com duração de 3 a 6 meses e carga horária de 480 a 960 horas de atividade, dependendo da área de formação.



Sarah Brasília Centro

2 Profissionais da Rede Sarah

A qualificação constante dos profissionais permite que o conhecimento da equipe seja regularmente atualizado, garantindo a excelência dos seus serviços.

A Tabela 10 apresenta o desempenho da Rede Sarah na formação e na capacitação de seu quadro de profissionais, em comparação com a meta estabelecida no Plano de Trabalho de 2025.

Tabela 10 – Programas de capacitação para profissionais da Rede Sarah

	2025	Meta
Número total de participantes	4.256	3.800
Horas-homem capacitação	155.226	95.000

Fonte: Sistema de Apoio aos Recursos Humanos (SARH)

Oportunidades de capacitação são oferecidas aos profissionais internamente por meio do Programa de Educação Continuada e da formação profissional, ou externamente por meio do incentivo à participação em eventos e à pós-graduação.

Ações de capacitação foram desenvolvidas para todos os profissionais, com média de 36 horas dedicadas a cada colaborador.

A Tabela 11 detalha as atividades de capacitação dos profissionais da Rede Sarah.

Tabela 11 – Participantes e horas-homem capacitação por modalidade

Modalidade	Participantes	Horas-homem capacitação
Programa de Educação Continuada	4.147	84.628
Cursos e treinamentos	2.436	18.087
Programa de Eventos	1.237	46.457
Programa de Incentivo à Pós-Graduação	52	6.054
	Profissionais capacitados	Horas-homem (total)
	4.256	155.226

Fonte: Sistema de Apoio aos Recursos Humanos (SARH)

2.1 Modalidades de capacitação

Programa de Educação Continuada

O Programa de Educação Continuada consiste em atividades estruturadas – reuniões científicas, seminários, sessões clínicas e *workshops* – com os objetivos de atualização técnica e fortalecimento da interdisciplinaridade das equipes. Em 2025, cada profissional dedicou, em média, 20 horas de sua jornada de trabalho a essa finalidade.

Cursos e treinamentos

Os cursos e treinamentos oferecidos pela Rede Sarah podem ocorrer em centros de formação ou *in company*, ministrados por instrutores externos ou por profissionais qualificados do quadro próprio. Em 2025, os cola-

boradores que participaram dos cursos e treinamentos receberam, em média, sete horas de capacitação.

Programa de Eventos

O Programa de Eventos apoia a participação dos profissionais em atividades de atualização promovidas por instituições externas, como simpósios, congressos, seminários, *workshops* e minicursos.

Programa de Incentivo à Pós-Graduação

O Programa de Incentivo à Pós-Graduação fomenta o ingresso de profissionais da Rede Sarah em cursos de formação *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Em 2025, cada profissional beneficiado teve, em média, 116 horas abonadas para atividades de pós-graduação.



Sarah Brasília Centro



Sarah Salvador



Sarah Fortaleza

© Rede SARAH

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Desde 1995, a Rede Sarah desenvolve Programa de Educação e Prevenção, voltado para crianças e adolescentes de escolas públicas e privadas do ensino fundamental. Nessa faixa etária, o público encontra-se no estágio ideal para firmar o conceito da prevenção de acidentes e de outras patologias neurológicas e ortopédicas debilitantes. A estratégia didática do programa baseia-se na troca de informações e experiências entre alunos, professores, familiares e profissionais de reabilitação da Rede Sarah.

As palestras presenciais e os conteúdos disponibilizados no portal na internet abordam o trabalho de reabilitação realizado pela Rede Sarah, trazendo temas como o funcionamento dos sistemas nervoso e motor, os principais tipos de acidentes e as patologias neurológicas e ortopédicas que acometem os pacientes tratados na Instituição.

Nos últimos anos, o Programa tem ampliado seu público-alvo, promovendo ações específicas para coordenadores pedagógicos, diretores e outros profissionais da educação, além de palestras sobre a prevenção de acidente vascular cerebral (AVC) e a prevenção de quedas em pessoas idosas.

Em 2025, o Programa recebeu 13.173 pessoas em aulas e oficinas temáticas, reafirmando o compromisso institucional com a saúde e segurança da população brasileira.

Em cumprimento à meta estabelecida no Plano de Trabalho Anual do Contrato de Gestão, todas as solicitações recebidas para participação no Programa de Educação e Prevenção foram atendidas.

Tabela 12 – Programa de Educação e Prevenção de Acidentes

Itens	2025
Solicitações atendidas	100%
Meta anual	> 80%

Fonte: Sistema de Sistema de Apoio aos Recursos Humanos (SARH)



Sarah Brasília Centro



Sarah Brasília Lago Norte

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Os projetos de pesquisa desenvolvidos na Rede Sarah seguem protocolos criteriosos de produção científica e são orientados por um grupo de trabalho institucional interno – a Comissão de Trabalhos Científicos – e por um colegiado interdisciplinar – o Comitê de Ética em Pesquisa. Essas equipes trabalham para garantir que sejam seguidos os padrões éticos nacionais aplicados ao desenvolvimento de pesquisas com seres humanos no Brasil.

No presente exercício, a Rede Sarah promoveu o 1º Congresso Latino-Americano da Federação Mundial de Reabilitação (WFNR), reunindo cientistas renomados dos cinco continentes para compartilhar as mais recentes pesquisas e boas práticas em neuroplasticidade e neuroreabilitação. A Instituição sediou, ainda, o 5º Congresso da Sociedade Brasileira de Análise Clínica da Marcha e do Movimento Humano, sob o tema “Transformando a Reabilitação com a Análise Clínica do Movimento”. O evento destacou-se pela oferta de um curso prático (*hands-on*) de análise de marcha na unidade Sarah Lago Norte, integrando o conhecimento técnico à prática clínica.

A agenda de eventos contou, também, com as tradicionais Jornadas Científicas nas unidades da Rede Sarah – evento credenciado pela WFNR –, visando fomentar novos projetos e a atualização de condutas técnicas.

Ainda no âmbito da pesquisa científica, o Programa de Cooperação Técnica Internacional permite o intercâmbio de conhecimento entre a Rede Sarah e os principais centros de pesquisa do mundo, com destaque para as instituições americanas *University of California* (UCLA), *Barrow Neurological Institute* e *University of Massachusetts* (UMass); *Queen’s University* (Reino Unido); *Hospital De La Santa Creu I Sant Pau* (Espanha); *Collège de France* (França); e *The Hague University* (Holanda).

Em 2025, a equipe da Rede Sarah elaborou, publicou e apresentou 469 trabalhos científicos, em âmbito nacional e internacional, alcançando 180% da meta pactuada.



Melhorias – 2025

- Implementada a primeira etapa do novo sistema de gestão para centros cirúrgicos nas unidades de Brasília, Salvador, Belo Horizonte e São Luís, otimizando processos administrativos e permitindo maior tempo dedicado à assistência direta ao paciente.
- Concluída a etapa de treinamento dos novos colaboradores aprovados nos processos seletivos, por meio de integração baseada em metodologias de aprendizagem em serviço.
- Dado prosseguimento ao processo de modernização da Central de Material Esterilizado (CME) da unidade de Brasília.
- Dado prosseguimento às ações de modernização da infraestrutura hospitalar, incluindo atualização energética, revitalização das áreas de reabilitação e renovação do parque de equipamentos, garantindo a manutenção do padrão de segurança e conforto aos pacientes.
- Concluído o projeto de modernização da farmácia hospitalar, com foco na revisão e padronização de processos e na plena integração com as áreas assistenciais.
- Ampliados os temas abordados no Programa de Prevenção (Objetivo Estratégico 3º), incluindo a prevenção de acidente vascular cerebral (AVC) e de quedas em pessoas idosas.
- Realizado o 1º Congresso Latino-Americano de Neuroplasticidade e Neuroreabilitação da World Federation for Neurorehabilitation, proporcionando a troca de experiências e de boas práticas da equipe da Rede com os principais pesquisadores da área de reabilitação.
- Realizado o 5º Congresso da Sociedade Brasileira de Análise Clínica da Marcha e do Movimento Humano, fomentando o intercâmbio de conhecimento técnico e a produção científica no campo da análise do movimento.



Sarah Fortaleza

Desafios – 2026

- Manter a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.
- Aprimorar o sistema de interlocução com o paciente com foco na experiência e na assertividade da comunicação.
- Finalizar obras e instalações dos equipamentos destinados à modernização da Central de Material Esterilizado.
- Implementar a 11ª revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11), garantindo a atualização da codificação diagnóstica e a qualidade da base estatística e epidemiológica da Instituição.
- Consolidar as ações de humanização para pacientes, acompanhantes e colaboradores, com foco na melhoria contínua da assistência à saúde.
- Finalizar a modernização da Internação e Saída, setor responsável pela gestão de leitos hospitalares. As melhorias visam maior segurança e conforto dos pacientes e profissionais.





3

Desempenho da Gestão

- 87** Gestão Orçamentária e Financeira
- 89** Gestão de Pessoas
- 95** Gestão da Cadeia de Suprimentos
- 96** Gestão Patrimonial
- 97** Gestão da Tecnologia da Informação
- 99** Gestão de Custos
- 100** Sustentabilidade Ambiental
- 102** Melhorias – 2025
- 104** Desafios – 2026



Sarah Rio de Janeiro

Gestão Orçamentária e Financeira

A Rede Sarah executou 100% dos recursos financeiros repassados pelo Ministério da Saúde no ano de 2025 (R\$ 1.467.900.000,00).

Tabela 13 – Demonstrativo orçamentário-financeiro no exercício de 2025

DESCRIÇÃO	Posição Final (R\$ 1)
A. Projeto de Lei Orçamentária Anual	1.460.000.000
B. Emendas Individuais	8.200.000
C. Ajuste Relator Geral do Orçamento	39.101.849
D. Lei Orçamentária Anual (A+B+C) posição inicial	1.507.301.849
E. Cancelamento de Dotação	- 39.101.849
F. Suplementação de Dotação	31.201.849
G. Lei Orçamentária Anual (D+E+F) posição final	1.499.401.849
H. Empenhado	1.499.401.849
I. Pago	1.467.900.000
J. Restos a pagar (H – I)	31.501.849
TOTAL DE RECURSOS REPASSADOS - 2025	1.467.900.000

Fonte: Sistema de Gestão Orçamentária e Financeira

Os recursos foram aplicados na execução das atividades inerentes aos quatro Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão, conforme detalhado a seguir.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	(R\$ 1)
1. Assistência Médica e Reabilitação	1.366.494.917
2. Formação e Capacitação Profissional	61.056.113
3. Ação Educacional e Preventiva	9.125.793
4. Desenvolvimento de Pesquisas	31.223.177

Fonte: Sistema de Gestão Orçamentária e Financeira

Do total de recursos repassados, R\$ 1.119.625.849,00 foi destinado às despesas com pessoal e engloba remunerações, benefícios, encargos sociais e trabalhistas, bolsas pagas a profissionais em treinamento e demais despesas com formação e capacitação. A concentração das despesas com pessoal é intrínseca à própria natureza dos serviços prestados pela Rede Sarah. A qualificação dos seus profissionais contribui diretamente para a excelência dos serviços prestados, que se pautam pelo atendimento humanizado e igualitário a todos os pacientes. Em 31 de dezembro de 2025, a Rede contava com 4.292 colaboradores em seu quadro de pessoal.

A outra parcela dos recursos, no valor de R\$ 348.274.151,00, foi aplicada no funcionamento das unidades da Rede Sarah, como medicamentos; materiais hospitalares; gêneros alimentícios; manutenção predial e de equipamentos; materiais de escritório, informática e outros insumos; serviços de natureza pública, como fornecimento de água e saneamento, energia elétrica e telecomunicações; e serviços de natureza privada, como assistência técnica especializada para manutenção de equipamentos e sistemas não realizada pela equipe própria.



Sarah Brasília Centro



Sarah Belém

Gestão de Pessoas

A Área de Gestão de Pessoas atua sob normas e regulamentos alinhados ao Planejamento Estratégico. Suas ações são orientadas pelas melhores práticas de governança corporativa e convergem para a realização dos compromissos firmados no Contrato de Gestão.

Os direitos, deveres e obrigações dos colaboradores da Rede, a administração de pessoal, a forma de ingresso e o regime de contratação – sob a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) – são regidos pelo art. 3º da Lei 8.246/1991. Esses instrumentos norteiam toda a relação trabalhista, inclusive a dedicação exclusiva e o cumprimento da jornada integral de trabalho.

Durante o exercício, a Gestão de Pessoas executou seus principais processos de trabalho – seleção, desenvolvimento e acompanhamento – de maneira complementar, conforme planejamento prévio.

Considerando que a formação e a capacitação profissionais compõem um dos objetivos estratégicos da Rede, o desenvolvimento educacional tem sido reforçado nos últimos exercícios. Em 2025, não foi diferente: as ações de capacitação alcançaram mais de 97% dos profissionais em atividade, promovendo a aquisição de conhecimentos teórico-práticos e de habilidades técnicas e relacionais.

Ao longo do exercício, os colaboradores participaram de cursos, treinamentos e atividades internas de formação, incluindo o Programa de Educação Continuada, que visa à atualização técnica profissional.

O Programa de Educação à Distância Sarah (EaD) foi instrumento fundamental para garantir a educação permanente, com obtenção de um total de 8.254 acessos distintos. Foram oferecidos 91 cursos ao público interno na plataforma, dos quais 18 foram elaborados em 2025. Além disso, o material utilizado em diversos cursos preexistentes foi aprimorado. No que se refere ao público externo, os cursos “Cuidado com Idosos e Pessoas com Deficiências Neurológicas” e “Reabilitação pós-Covid-19” continuaram sendo ofertados e contaram com 1.290 e 461 inscritos, respectivamente.

Em 2025, os programas de capacitação receberam estudantes de grandes universidades brasileiras, além de profissionais de instituições de saúde e de diversas outras áreas de atuação, e permitiram a formação de 13.411 participantes.

Também foram oferecidas formações à comunidade médica. O Programa *Fellowship* está consolidado nas especialidades de Ortopedia e Neurocirurgia. Em 2025, foram capacitados sete médicos nas especialidades ofertadas.

O Programa de Aperfeiçoamento Profissional, voltado a residentes ou recém-egressos da residência médica, ocorre nas especialidades de Anestesiologia, Clínica Médica, Neurofisiologia, Neurocirurgia, Neurologia, Nuerorreabilitação em Lesão Medular,

Ortopedia, Pediatria, Geriatria, Fisioterapia e Radiologia. Em 2025, foram capacitados 53 profissionais.

No primeiro semestre, foi realizado o 1º Congresso Latino-americano da Federação Mundial de Neuroreabilitação, no Sarah Brasília, no período de 7 a 9 de maio, com 1.705 inscritos, provenientes de 25 países. No segundo semestre, aconteceram as jornadas científicas locais, em todas as outras unidades. Esses eventos ocorreram na modalidade híbrida, favorecendo uma maior abrangência de participação. Os encontros incentivaram o compartilhamento de pesquisas, de estudos de caso e de práticas transformadas em ciência.

O Programa de Pós-Graduação continuou a incentivar a formação dos colaboradores da Rede, contando com 52 colaboradores em cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

Considerando todas as possibilidades de formação e desenvolvimento, as oportunidades ofertadas permitiram a participação de 4.256 colaboradores, totalizando 155.226 horas.

O Programa de Educação Profissional (Aprendiz) proporcionou a formação teórico-prática de estudantes e recém-egressos do ensino médio. Com uma visão técnica e humanista da área da saúde, o Programa foi oferecido, em todas as unidades, para

jovens entre 18 e 20 anos, nas áreas de Aparelhos Gessados, Apoio Administrativo em Saúde, Atendimento ao Público Hospitalar, Desinfecção e Limpeza Hospitalar, Oficina Ortopédica/ Bioengenharia, Patologia Humana e Tecnologia da Informação. No total, 538 aprendizes participaram da formação em 2025. O módulo teórico geral ocorreu na modalidade online, por meio de parceria com a Rede Nacional de Aprendizagem, Promoção Social e Integração (Renapsi). As atividades técnicas e o módulo teórico específico de saúde e reabilitação ocorreram presencialmente, nas unidades da Rede, oferecendo uma prática educativa estruturada, que contribui para a inclusão profissional desses jovens.

O Programa de Estágio recebeu 421 estudantes durante o exercício e manteve as atividades de formação, tanto em áreas de apoio como em áreas de reabilitação, a saber: Administrativo-Financeiro, Arquitetura, Automação, Comunicação Visual, Dança, Educação Artística, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia de Reabilitação, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Estatística, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Fotoimagem, Gastronomia, Gestão de Compras e Contratações, Gestão de Fornecedores e Produtos, Informática, Nutrição, Patologia Clínica e Molecular, Patrimônio, Contratos, Pedagogia, Planejamento e Gestão de Materiais, Projeto de Produto, Psicologia e Terapia Ocupacional. O programa permitiu a capacitação de futuros profissionais para atuação em ambientes hospitalares, aumentando ainda mais o alcance do objetivo do contrato de gestão.



Sarah Macapá



Sarah Fortaleza



Sarah Macapá

Ao longo de 2025, na perspectiva de suprir a demanda por colaboradores nas áreas médica, administrativa e de apoio especializado, foram realizados processos seletivos para seis cargos e especialidades, com 33 vagas ofertadas e 1.362 candidatos inscritos.

Tabela 14 – Processos seletivos realizados em 2025

PSP N.	PSPs / Cargos	N. Inscritos	Vagas (edital)
1/2025	Médico - Medicina do Trabalho	57	2
2/2025	Médico - Neurologia	47	1
3/2025	Técnico em Oficina Ortopédica	550	20
4/2025	Arquiteto	301	1
5/2025	Engenheiro de Manutenção - Automação, Elétrica, Engenharia Clínica	75	3
7/2025	Técnico em Manutenção - Eletrotécnica	332	6
Total		1.362	33

Também ao longo do exercício, 165 profissionais foram aprovados em processos seletivos, estando habilitados a iniciarem o Programa de Treinamento. Esse programa corresponde à terceira fase do processo de seleção pública para cargos da Rede, podendo durar de três a seis meses, conforme as características do cargo e a área de formação, e contou com a participação de 239 candidatos, que iniciaram a etapa.

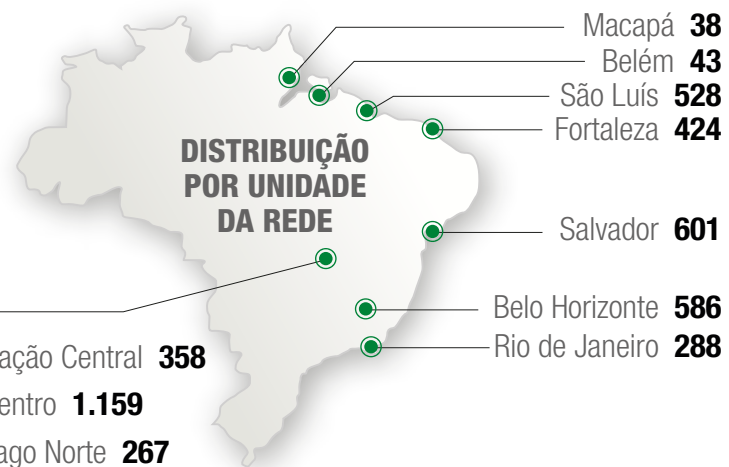
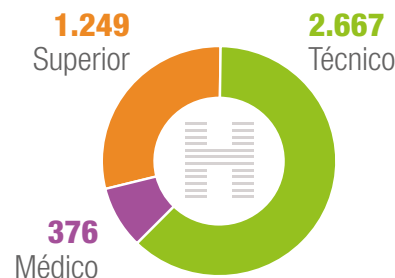
Perfil do quadro de colaboradores da Rede Sarah em 2025



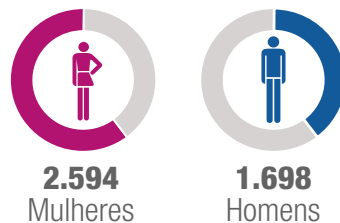
4.292
COLABORADORES

ETNIA 2.343 brancos 1.882 negros e pardos 67 outras etnias

ATUAÇÃO



GÊNERO



FAIXA ETÁRIA

20 a 29:	254
30 a 39:	674
40 a 49:	1.282
50 a 59:	1.629
60 a 69:	444
70 a 79:	9

TEMPO DE SERVIÇO

0 a 4 anos:	775
5 a 9 anos:	540
10 a 14 anos:	330
15 a 19 anos:	783
20 a 24 anos:	826
25 anos ou +:	1.038

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas

Gestão da Cadeia de Suprimentos

A Cadeia de Suprimentos tem a missão de garantir a plena disponibilidade dos insumos e equipamentos necessários para o atendimento aos pacientes da Rede Sarah, com qualidade e segurança. Seus principais objetivos estão relacionados à otimização dos processos de aquisição, armazenamento e distribuição, assegurando eficiência operacional e redução de desperdícios.

A aquisição de materiais e serviços é regida por Regulamento de Compras e Contratações próprio, desenvolvido para garantir agilidade, economicidade e transparência em todo o processo de fornecimento dos recursos materiais necessários para a Instituição.

O planejamento das aquisições é fundamentado em uma previsão de demanda precisa, baseada na análise de históricos de consumo, sazonalidade e tendências. Essa abordagem permite racionalizar os estoques, evitando faltas ou excessos e assegurando o suprimento contínuo de insumos essenciais.

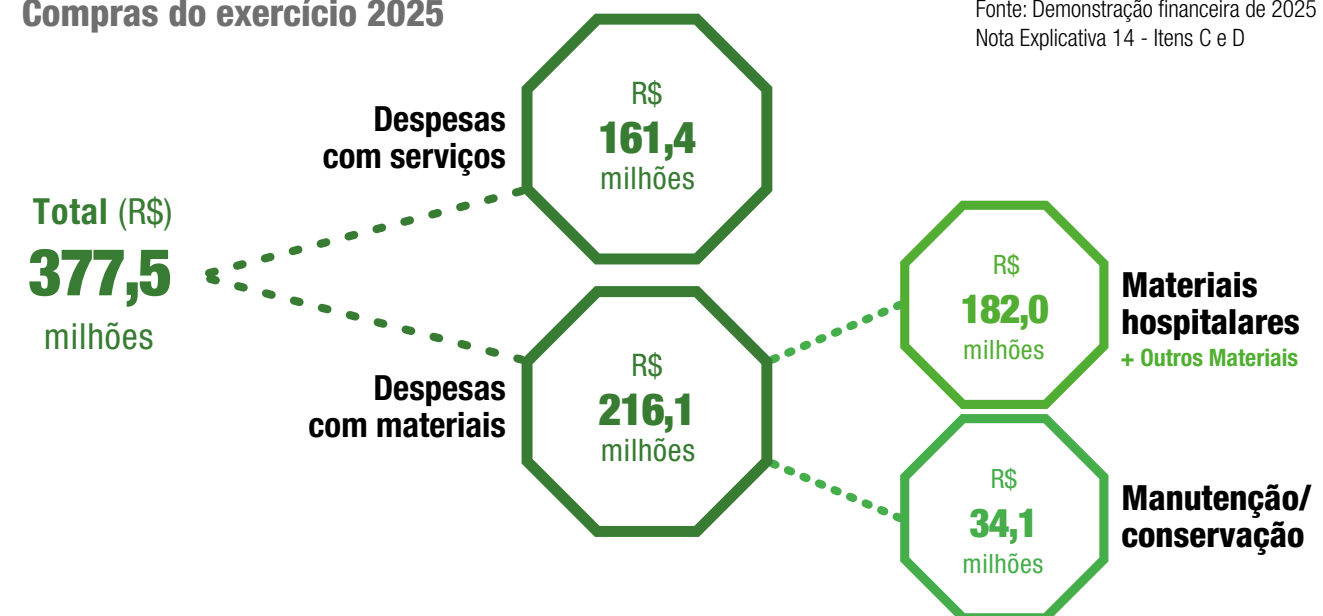
Em 2025, a Cadeia de Suprimentos consolidou avanços significativos decorrentes da maior sinergia e integração entre as áreas de Compras, Contratos, Gestão de Materiais e áreas assistenciais. A atuação colaborativa

proporcionou redução de retrabalhos e aprimoramento dos fluxos internos. Como resultado, observou-se maior celeridade nos processos de aquisição, melhor gestão de contratos e maior aderência dos insumos às necessidades assistenciais, fortalecendo a governança e a eficiência institucional.

Paralelamente, houve o fortalecimento do acompanhamento sistemático de indicadores de desempenho, com o monitoramento contínuo de métricas como prazo médio de aquisição, giro de estoque e índice de padronização de produtos, permitindo maior controle sobre a eficiência dos processos, tomada de decisão baseada em evidências e identificação de oportunidades de melhoria.

Destaca-se ainda a implementação de novas ferramentas voltadas à homologação de fornecedores, bem como o acompanhamento sistemático da regularidade dos fornecedores já cadastrados. Essa iniciativa proporcionou maior agilidade e segurança tanto no processo de adição de novos parceiros quanto na manutenção de uma base ativa de fornecedores em conformidade com os requisitos institucionais. Como resultado, houve mitigação de riscos contratuais e fortalecimento da governança.

Compras do exercício 2025



Gestão Patrimonial

A Área de Gestão de Ativos Patrimoniais responde pela administração patrimonial, encarregando-se do cadastro geral dos bens, da atualização permanente dos dados cadastrais e do monitoramento e acompanhamento de movimentações de toda natureza, além de constituir-se em centro de informações sobre os bens físicos da Instituição.

Possui rotina própria para diversos processos de trabalho, como desfazimento, movimentações e inventários.

Em 2025, foram incorporados 2.957 bens imobilizados incluindo equipamentos médico-hospitalares, itens de telecomunicações e *softwares*. O investimento totalizou R\$ 88 milhões no exercício, com foco na modernização do parque tecnológico e na mitigação de riscos de descontinuidade dos serviços prestados.

No mesmo período, foram realizadas 2.605 baixas de bens imobilizados.

As aquisições observaram as diretrizes previstas no Plano de Investimentos da Instituição, contribuindo para a modernização da infraestrutura e para o cumprimento dos objetivos estratégicos previstos no Contrato de Gestão.



Gestão da Tecnologia da Informação

A Área de Informática desempenha papel estratégico dentro da organização, contribuindo, de forma essencial, para o atingimento das metas institucionais. Em função da natureza transversal da sua atuação, permeia praticamente todas as atividades da Rede Sarah, por meio da entrega de soluções tecnológicas às demais áreas. Dentre as principais atribuições da Área de Informática, pode-se destacar:

- coordenar a gestão da TI;
- acompanhar, desenvolver e manter atualizada a infraestrutura de tecnologia e de interconectividade das unidades;
- desenvolver e promover mecanismos de governança de TI aderentes aos padrões e metodologias consolidados;
- analisar e desenvolver soluções tecnológicas;
- manter atualizado o Plano Diretor de TI;
- elaborar relatórios da Área de Tecnologia da Informação.



Essas atividades estão alinhadas com os objetivos institucionais e com a supervisão estratégica do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação (CGTI).

A Área de Tecnologia da Informação vem ampliando, paulatinamente, as funcionalidades dos sistemas hospitalares móveis. Também está empenhada em reduzir os custos por meio da centralização dos bancos de dados e da integração do sistema ERP com os sistemas locais, diminuindo a necessidade de grandes investimentos em data centers em cada unidade. O processo se iniciou trazendo os bancos de dados administrativos do Lago Norte e de Fortaleza para Brasília.



Sarah Brasília Centro

Gestão de Custos

A metodologia adotada para a apuração dos custos é o Custeio por Absorção, que prevê a divisão dos diversos setores da Rede em “centros de custos” que realizam atividades homogêneas, consumindo os recursos humanos e materiais disponíveis, de acordo com as Normas e Instruções Operacionais. Durante o exercício, havia 914 centros de custos ativos, classificados conforme a natureza de função produtiva ou de suporte.

Tabela 15 – Número de centros de custos distribuídos por objetivos do Contrato de Gestão

Objetivos	Número de centros de custos
Primeiro: Assistência Médica	411
Segundo: Formação Profissional	113
Terceiro: Educação Preventiva	8
Quarto: Pesquisa	26
Suporte a todos os objetivos	356
Total	914

Fonte: Módulo de Custos do *Enterprises Resource Planning (ERP)*

O fluxo das informações no processo de controle dos custos ocorre em dois sistemas.

- 1 Pessoal, Materiais e Serviços:** o sistema de gestão de custos permite a total integração das informações de pagamentos e de distribuição dos colaboradores entre os centros de custos. Também integra os dados de movimentação de materiais, prestação de serviços e pagamentos registrados nas áreas de Finanças, Contabilidade, Patrimônio e Cadeia de Suprimentos. Os dados gerados ficam disponíveis para consolidação e análise pela Área de Gestão de Custos e Orçamento.
- 2 Atendimentos:** a Área de Controle de Qualidade, Estatística e Apoio à Gestão Hospitalar registra, por meio do Sistema de Informações Hospitalares e de sistemas legados agregados, as estatísticas de atendimentos e serviços prestados. Os dados registrados são gravados no módulo de controladoria e custos.

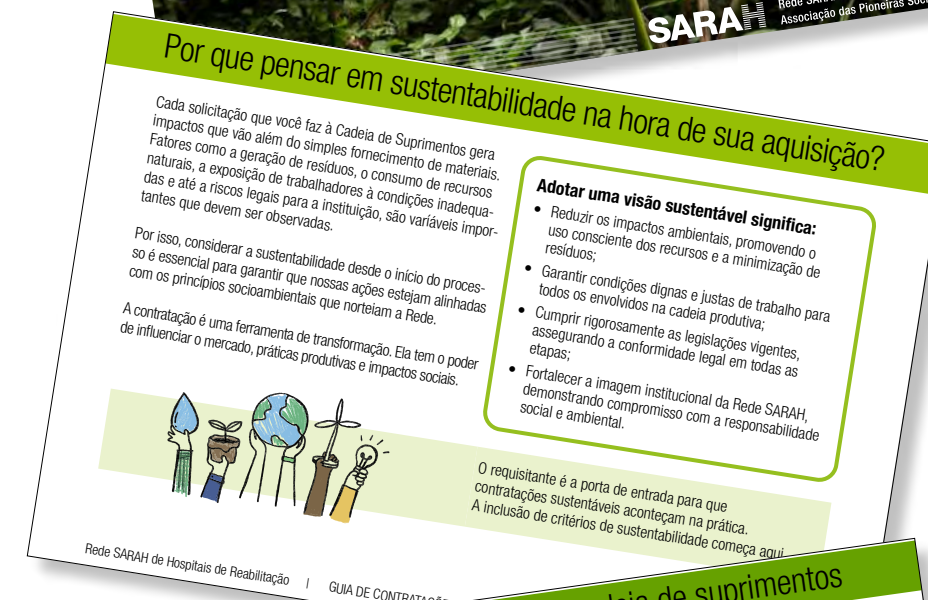
O processo de controle de custos gera informações precisas e tempestivas, que apoiam a tomada de decisões em todos os níveis gerenciais da Rede. Esses dados permitem a produção de importantes relatórios, como o de encerramento de exercício e o de acompanhamento da execução orçamentária.

Sustentabilidade Ambiental

A Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação apresenta os resultados de sua gestão socioambiental relativos ao ano de 2025. Pautada pelo princípio da eficiência e pela responsabilidade pública, a Instituição consolidou práticas que visam a mitigação de impactos ambientais e a otimização de recursos, integrando a sustentabilidade ao cerne de suas atividades assistenciais e administrativas.

Iniciativas implementadas em processos de trabalho

- **Política de Sustentabilidade Ambiental:** instituição e ampla divulgação da Política de Sustentabilidade da Rede. O documento estabelece as diretrizes normativas para a atuação institucional, definindo padrões de conduta a serem observados rigorosamente por colaboradores, fornecedores e prestadores de serviço.
- **Gestão de Suprimentos:** elaboração da Cartilha de Contratações Sustentáveis, ferramenta que integra critérios socioambientais aos processos de aquisição e contratação, garantindo que a cadeia de suprimentos esteja alinhada aos valores de responsabilidade da Instituição.
- **Educação Corporativa:** inclusão do módulo de sustentabilidade no Ciclo Introdutório de Capacitação. A iniciativa garantiu que a totalidade dos novos profissionais admitidos em 2025 fosse devidamente orientada sobre a conduta ambiental da Instituição.
- **Gestão de Resíduos Orgânicos:** aquisição e instalação de um sistema de biodigestor na unidade Sarah Brasília. A iniciativa viabiliza o processamento *in loco* dos resíduos orgânicos provenientes do Setor de Nutrição e Dietética, reduzindo o volume de descarte externo e gerando composto orgânico para manutenção das áreas verdes da unidade.
- **Inteligência de Dados:** estruturação de *dashboards* para monitoramento de indicadores de desempenho, permitindo o controle preciso do consumo de água, energia e insumos (papel A4 e descartáveis) por paciente atendido.
- **Logística Reversa e Coleta Seletiva:** manutenção rigorosa do programa de coleta seletiva em todas as unidades da Rede, assegurando a destinação final ambientalmente adequada de cada classe de resíduo.
- **Reabilitação e Sustentabilidade:** promoção da sustentabilidade por meio da reutilização de materiais diversos nas Oficinas de Artes, integrando a consciência ambiental aos programas de reabilitação dos pacientes.
- **Cultura Organizacional:** realização de Diálogos de Segurança focados em sustentabilidade, visando fomentar o engajamento ativo das equipes e a disseminação de boas práticas no ambiente de trabalho.



Melhorias – 2025

- Promovidas ações voltadas ao bem-estar no ambiente de trabalho, com a realização de palestras e atividades educativas abordando temas relacionados à saúde física e mental, qualidade de vida e relações interpessoais.
- Realizada pesquisa institucional de clima, subsidiando a elaboração de planos de ação para o aperfeiçoamento do ambiente organizacional.
- Revisados e atualizados os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), com maior padronização dos fluxos de trabalho, definição de responsabilidades e alinhamento às melhores práticas de gestão.
- Realizados ajustes sistemáticos de processos, com foco na melhoria contínua, mitigação de riscos e aumento da eficiência operacional.
- Ampliada a modernização dos sistemas institucionais, com destaque para a integração entre sistemas hospitalares e ferramentas de controle automatizado de materiais cirúrgicos, ampliando a rastreabilidade e a segurança assistencial.
- Aprimorados os mecanismos de acompanhamento da execução orçamentária e da análise de despesas, com fortalecimento da capacidade analítica e apoio à tomada de decisão gerencial.
- Consolidadas ações voltadas à sustentabilidade e ao uso racional de recursos naturais, incluindo a implementação de política institucional, a incorporação de critérios socioambientais e a aplicação de soluções para tratamento de resíduos orgânicos.



Sarah Brasília Lago Norte

Desafios – 2026

- Implementar projetos de automação de rotinas operacionais relacionadas aos processos de aquisição e acompanhamento de contratos, com foco na eficiência dos fluxos de trabalho e na redução de prazos, a partir da implementação do projeto de agentes autônomos de compras e *follow-up*.
- Implantar soluções para ampliação e aprimoramento do monitoramento de fornecedores, com base em indicadores objetivos de desempenho.
- Expandir ações voltadas à promoção da saúde e do bem-estar no ambiente de trabalho, com iniciativas integradas de qualidade de vida, fortalecimento da liderança e consolidação de práticas de avaliação de desempenho.
- Ampliar programas de formação e capacitação de público externo, com oferta de cursos voltados à inclusão e à qualificação pedagógica, por meio do oferecimento do curso “Práticas para a inclusão de crianças e adolescentes na Educação Física Escolar”.
- Concluir o processo de integração entre sistemas hospitalares e ferramentas de controle automatizado de materiais cirúrgicos.
- Introduzir soluções baseadas em inteligência artificial para apoio às atividades assistenciais e à organização das informações clínicas.
- Intensificar ações voltadas ao consumo consciente de materiais e serviços, com campanhas institucionais, otimização do uso de recursos naturais e capacitação de profissionais envolvidos nos processos de aquisição e contratação.



Sarah Macapá



4

Demonstrações Contábeis

- 108** Balanço Patrimonial
- 110** Demonstração do Resultado
- 111** Demonstração do Resultado Abrangente
- 111** Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- 112** Demonstração dos Fluxos de Caixa – Método Indireto
- 115** Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis
- 141** Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis

Balanco patrimonial

Balanco patrimonial em 31 de dezembro

(em milhares de reais)

ATIVO	Nota*	31/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	4	211.176	237.431
Aplicações financeiras	5	518.550	467.234
Créditos orçamentários a receber	6	31.502	—
Créditos com empregados		9.576	8.687
Estoques	7	20.534	19.845
Outros créditos com fornecedores	8	4.079	4.106
Outros créditos		427	312
Despesas antecipadas		4.033	3.154
Total do ativo circulante		799.877	740.769
Não Circulante			
Realizável a longo prazo			
Aplicações financeiras	5	763.638	707.389
Ativo atuarial	16.i	208.104	211.282
Outros créditos com fornecedores	8	—	3.758
Depósitos judiciais		169	830
Despesas antecipadas		3.145	3.542
		975.056	926.801
Imobilizado	9.a	696.172	621.184
Direito de uso	9.b	1.846	—
Intangível	9.c	13.335	15.513
Total do ativo não circulante		1.686.409	1.563.498
Total do ativo		2.486.286	2.304.267

* As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

(em milhares de reais)

PASSIVO e PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota*	31/12/2025	31/12/2024
Circulante			
Fornecedores		36.564	22.078
Arrendamentos a pagar		755	—
Remunerações, obrigações sociais e trabalhistas	10	155.199	142.419
Obrigações tributárias e previdenciárias	11	48.108	42.833
Outras obrigações		865	2.059
Total do passivo circulante		241.491	209.389
Não Circulante			
Arrendamentos a pagar		1.317	—
Provisões para riscos trabalhistas e cíveis	12.a	9.885	9.748
Total do passivo não circulante		11.202	9.748
Total do passivo		252.693	219.137
Patrimônio líquido			
	13		
Patrimônio social		1.946.045	1.816.171
Outros resultados abrangentes		120.387	139.085
Superávit acumulado		167.161	129.874
Total do patrimônio líquido		2.233.593	2.085.130
Total do passivo e do patrimônio líquido		2.486.286	2.304.267

* As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstração do resultado

Exercícios findos em 31 de dezembro

(em milhares de reais)

	Nota*	2025	2024
Receita operacional		1.499.402	1.381.232
Contrato de gestão	14.a	1.499.402	1.381.232
Despesas operacionais		(1.493.867)	(1.367.218)
Despesas de pessoal	14.b	(1.116.287)	(1.034.059)
Despesas com materiais	14.c	(216.144)	(197.951)
Despesas com serviços	14.d	(161.436)	(135.208)
Outras receitas/ (despesas) operacionais		(39.700)	(37.206)
Outras receitas/ (despesas) operacionais		1.208	1.525
Amortização/depreciação	9	(56.328)	(52.655)
(Constituição)/ reversão de provisões		104	18
Resultado na alienação de bens		(204)	(179)
Resultado do plano de benefício pós emprego	16.g	15.520	14.085
Resultado antes das despesas e receitas financeiras		(34.165)	(23.192)
Resultado financeiro		201.326	153.066
Despesas financeiras		(2.139)	(766)
Receitas financeiras	5	203.465	153.832
Superávit do exercício		167.161	129.874

* As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstração do resultado abrangente

Exercícios findos em 31 de dezembro

(em milhares de reais)

	Nota*	2025	2024
Superávit do exercício		167.161	129.874
Outros resultados abrangentes			
Ganhos (perdas) atuariais	16.h	(18.698)	(8.186)
Superávit abrangente do exercício		148.463	121.688

* As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstração das mutações do patrimônio líquido

Exercícios findos em 31 de dezembro

(em milhares de reais)

	Patrimônio social	Outros resultados abrangentes	Superávit acumulado	Total
Saldos em 31/12/2023	1.621.564	147.271	194.607	1.963.442
Incorporação do <i>superávit</i> do exercício anterior	194.607	—	(194.607)	—
<i>Superávit</i> do exercício	—	—	129.874	129.874
Ganhos (perdas) atuariais	—	(8.186)	—	(8.186)
Saldos em 31/12/2024	1.816.171	139.085	129.874	2.085.130
Incorporação do <i>superávit</i> do exercício anterior	129.874	—	(129.874)	—
<i>Superávit</i> do exercício	—	—	167.161	167.161
Ganhos (perdas) atuariais	—	(18.698)	—	(18.698)
Saldos em 31/12/2025	1.946.045	120.387	167.161	2.233.593

* As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstração dos fluxos de caixa – Método indireto

Exercícios findos em 31 de dezembro

(em milhares de reais)

	Nota*	2025	2024
Fluxo de caixa das atividades operacionais			
Superávit do exercício ajustado			
Superávit do exercício		167.161	129.874
Ajuste para reconciliar o superavit do exercício com o fluxo de caixa			
Atualização monetária de depósitos judiciais	12.b	(309)	(285)
Atualização monetária dos riscos trabalhistas e cíveis	12.b	1.930	741
Rendimento aplicações financeiras		(170.211)	(106.791)
Amortização/depreciação	9	56.328	52.655
Constituições/reversões dos riscos trabalhistas e cíveis	12.b	640	(354)
Provisão perda de estoque	7	(27)	(17)
Atualização de outros créditos com fornecedores	8	(629)	(949)
Resultado Plano Benefício Pós-Emprego	16.g	(15.520)	(14.085)
Alienação de bens do ativo imobilizado	9	841	659
(Aumento) redução nos ativos			
Créditos orçamentários a receber		(31.502)	7.356
Créditos com empregados		(889)	(463)
Outros créditos		(115)	855
Estoques	7	(662)	436
Despesas antecipadas		(482)	949
Depósitos judiciais		(805)	(1.450)
Outros créditos com fornecedores	8	4.414	4.106

Continuação

(em milhares de reais)

	Nota*	2025	2024
Aumento (redução) nos passivos			
Fornecedores		6.242	(3.338)
Remunerações, obrigações sociais e trabalhistas		12.780	6.688
Obrigações tributárias e previdenciárias		5.275	3.326
Riscos trabalhistas	12.b	(658)	(2.744)
Outras obrigações		(1.194)	84
Fluxo de caixa líquido proveniente das atividades operacionais		32.608	77.253
Fluxo de caixa das atividades de investimento			
Recebimento pela venda de imobilizado	9	564	66
Pagamento pela compra de imobilizado e de intangível		(121.513)	(80.217)
Resgates (Ingressos) em aplicações financeiras		62.646	(48.690)
Fluxo de caixa (utilizado nas) proveniente das atividades de investimento		(58.303)	(128.841)
Fluxo de caixa das atividades de financiamento			
Pagamento de arrendamentos		(560)	—
Fluxo de caixa (utilizado nas) proveniente das atividades de financiamento		(560)	—
Aumento (redução) líquido em caixa e equivalentes de caixa		(26.255)	(51.588)
Saldo de caixa e equivalentes de caixa - no início do exercício		237.431	289.019
Saldo de caixa e equivalentes de caixa - no fim do exercício		211.176	237.431
Aumento (redução) líquido em caixa e equivalentes de caixa		(26.255)	(51.588)

*As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações contábeis.



Sarah Macapá

Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2025

Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

1 - Contexto operacional

A Associação das Pioneiras Sociais (“Entidade” ou “Associação”), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, sob a forma de serviço social autônomo, criada pela Lei nº 8.246/91 e instituída pelo Decreto nº 371/91, é administradora da Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação, constituída pelas unidades hospitalares localizadas em Brasília, Salvador, Belo Horizonte, São Luís, Fortaleza, Rio de Janeiro, Macapá e Belém. O endereço registrado da Entidade é Setor Médico Hospitalar Sul, Quadra 101 Bloco B, nº 45 Edifício Pioneiras Sociais, Asa Sul, Brasília - DF.

O objetivo da Entidade é prestar assistência médica qualificada e gratuita a todos os níveis da população e desenvolver atividades educacionais e de pesquisa no campo da saúde. O Contrato de Gestão assinado em 27 de dezembro de 1991 entre a União, por intermédio do Ministério da Saúde, e a Associação das Pioneiras Sociais, com interveniência dos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão, teve como propósito contribuir ou reforçar o atingimento de objetivos de políticas públicas, com vistas a alcançar uma superior qualidade de serviço prestado ao cidadão. O Contrato de Gestão é um instrumento de implementação, supervisão e avaliação de políticas públicas, de forma centralizada, racionalizada e autonomizada, na medida em que vincula recursos aos resultados alcançados com a execução do contrato.

Os recursos para a consecução dos objetivos da Associação são repassados pela União por meio de dotação aprovada anualmente, conforme está previsto no Contrato de Gestão firmado entre as partes. Em 30 de dezembro de 2025, foi assinado o atual Contrato de Gestão, com a vigência pelo prazo de cinco anos, prorrogável por igual período, a contar de 1º de janeiro de 2026, podendo ser renovado após avaliação das demonstrações que comprovem a consecução dos objetivos e das metas estabelecidos.

A Entidade é imune à tributação sobre patrimônio, renda e serviços, em decorrência de sua personalidade jurídica ser de direito privado sem fins lucrativos, de interesse social e de utilidade pública nas áreas de saúde e educação.

Por meio do processo n.25000.103647/2024-07, foi solicitado ao Ministério da Saúde a renovação do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). A concessão do certificado foi aprovada, com validade de 1º de janeiro de 2025 a 31 de dezembro de 2027.

2 - Base de preparação e apresentação das demonstrações contábeis

2.1 - Declaração de conformidade

As demonstrações contábeis foram elaboradas pela Administração e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem a norma ITG 2002 (R1), os pronunciamentos, as orientações e as interpretações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Todas as informações relevantes próprias das demonstrações contábeis, e somente elas, estão sendo evidenciadas, e correspondem àquelas utilizadas pela Administração na sua gestão.

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação dessas demonstrações contábeis estão sumariadas na Nota 3.

A autorização para a emissão destas demonstrações contábeis foi deliberada pela Diretoria da Entidade, responsável pela elaboração das demonstrações contábeis, em 24 de fevereiro de 2026. A aprovação está prevista ocorrer na reunião do Conselho de Administração, na data agendada de 20 de março de 2026.

2.2 - Base de mensuração

As demonstrações contábeis foram preparadas substancialmente com base no custo histórico, sendo utilizado o valor justo para os ativos financeiros e relacionados aos benefícios pós-emprego.

2.3 - Moeda funcional e de apresentação

As demonstrações contábeis estão apresentadas em Real, que é a moeda funcional da Entidade. Todos os saldos foram arredondados para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.

2.4 - Uso de estimativas e julgamentos

A preparação das demonstrações contábeis de acordo com as práticas adotadas no Brasil exige que a Administração faça julgamentos, estimativas e premissas que afetam a aplicação de políticas contábeis e os valores reportados de ativos, passivos, receitas e despesas.

Como o julgamento da Administração envolve a determinação de estimativas relacionadas à probabilidade de eventos futuros, os resultados reais eventualmente podem divergir dessas estimativas.

Ativos e passivos significativos sujeitos a estimativas e premissas incluem, principalmente, o cálculo das depreciações sobre o ativo imobilizado e amortizações sobre

ativos intangíveis (Notas Explicativas nº 3.g e 3.h), provisão para riscos trabalhistas e cíveis (Nota Explicativa nº 12), premissas atuariais para benefício pós-emprego (Nota Explicativa nº 16) e valor justo dos instrumentos financeiros (Nota nº 19).

Os valores definitivos das transações envolvendo essas estimativas somente são conhecidos por ocasião da sua realização ou da sua liquidação.

3 - Políticas contábeis materiais

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação dessas demonstrações estão sumariadas abaixo. Essas políticas foram aplicadas de modo consistente nos exercícios apresentados, salvo disposição em contrário.

a) Receita operacional

A receita corresponde à dotação aprovada, anualmente, no Orçamento Geral da União, deduzida dos eventuais cancelamentos orçamentários ocorridos durante o exercício. A receita é reconhecida pro rata mês, em conformidade com o valor aprovado na Lei Orçamentaria Anual (LOA). Custos de prestação de serviços não são mensurados e apresentados na demonstração de resultados uma vez que a receita operacional da Entidade não decorre de uma receita de contratos com clientes. (Vide Nota 14.a).

b) Benefício pós-emprego

Conforme mencionado no art. 8º, parágrafo único, da Lei nº 8.246/91, a Entidade mantém plano de suplementação de aposentadoria e pensão para seus empregados. O plano possui características de contribuição variável, exceto pelo risco vinculado à projeção de contribuições, em caso de invalidez ou morte.

O custeio dos benefícios oferecidos pelo plano, na modalidade de benefício definido, é estabelecido utilizando o método do crédito unitário projetado.

As remensurações, compreendendo ganhos e perdas atuariais, o retorno sobre os ativos do plano, e mudanças no efeito do teto de ativo (asset ceiling), excluindo montantes incluídos nos juros líquidos sobre o valor líquido de passivo de benefício definido, são reconhecidas imediatamente no balanço patrimonial, em contrapartida ao patrimônio líquido no período em que ocorram. As remensurações não são reclassificadas ao resultado em períodos subsequentes, podendo, no entanto, ser transferidas dentro do patrimônio líquido.

As estimativas atuariais são elaboradas por especialistas para registro e divulgação nas demonstrações contábeis (Vide Nota 16).

c) Caixa e equivalentes de caixa

Compreende o saldo de caixa, bancos e aplicações financeiras de liquidez imediata em títulos prontamente conversíveis, em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um risco insignificante de mudança de valor (Vide Nota 4).

d) Créditos orçamentários a receber

Referem-se aos valores a receber da União, por meio de dotação orçamentária anual. Eventuais créditos orçamentários cancelados são revertidos contra o resultado, no momento da ocorrência e da divulgação governamental (Vide Nota 06).

e) Moeda estrangeira

As transações em moeda estrangeira são convertidas para a moeda funcional, utilizando a taxa de câmbio das datas de cada transação. As variações da taxa de câmbio dos itens financeiros são reconhecidas no resultado, de acordo com a competência.

f) Estoques

Os estoques são demonstrados ao custo de aquisição, e o método de avaliação é o da média ponderada.

Os estoques são aplicados integralmente nas atividades da Entidade, não sendo cabível o cálculo do valor líquido de realização, sob a ótica de venda dos ativos. Eventual provisão é reconhecida somente em casos de perdas como estoques obsoletos ou de baixo giro (Vide Nota 7).

g) Imobilizado

Os bens do imobilizado são avaliados pelo custo de aquisição ou de construção, deduzidos da respectiva depreciação acumulada.

A depreciação é calculada pelo método linear, em função do tempo de vida útil estimado dos bens. Os itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou, em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Apresentam-se, a seguir, os prazos das vidas úteis estimadas das principais classes do ativo imobilizado para o exercício corrente:

– Edificações	22 a 68 anos
– Edificações complementares	10 anos
– Equipamentos de informática	4 a 5 anos
– Máquinas, aparelhos, equipamentos e instalações	10 anos
– Móveis e utensílios	10 anos
– Veículos	5 anos

Quaisquer ganhos ou perdas na alienação de itens do ativo imobilizado são reconhecidos no resultado (Vide Nota 9).

A Entidade realiza, periodicamente, revisões do prazo de vida útil econômica do valor residual dos seus bens, com base em avaliações técnicas de engenheiros e profissionais especialistas nas áreas. Não houve alteração na estimativa da vida útil dos bens em 2025.

h) Intangível

Compreende licenças de programas de computador (softwares), que são capitalizadas pelo custo de aquisição e amortizadas pelo método linear ao longo de sua vida útil estimada, que é de cinco anos, reconhecido diretamente no resultado (Vide Nota 9).

i) Redução ao valor recuperável dos ativos não financeiros

Os valores contábeis dos ativos não financeiros da Entidade são revistos a cada data de balanço para apurar se há indicação de perda no valor recuperável. Caso ocorra tal indicação, então o valor recuperável do ativo é estimado.

O valor recuperável de um ativo é o maior entre o seu valor em uso e o seu valor justo menos custos para vender. Uma perda por redução ao valor recuperável é reconhecida se o valor contábil do ativo exceder o seu valor recuperável. As perdas por redução ao valor recuperável são reconhecidas no resultado.

As perdas por redução ao valor recuperável são revertidas somente na extensão em que o novo valor contábil do ativo não exceda o valor contábil que teria sido apurado, líquido de depreciação, caso a perda de valor não tivesse sido reconhecida.

j) Provisões**i) Geral**

Provisões são reconhecidas quando a Entidade tem uma obrigação presente (legal ou não formalizada) em consequência de um evento passado. É provável que benefícios econômicos sejam requeridos para liquidar a obrigação, e uma estimativa confiável do valor da obrigação possa ser feita. A despesa relativa a qualquer provisão é apresentada na demonstração do resultado, líquida de qualquer reembolso.

Se o efeito do valor temporal do dinheiro for significativo, as provisões são descontadas utilizando uma taxa que reflete, quando adequado, os riscos específicos ao passivo. Quando for adotado desconto, o aumento na provisão devido à passagem do tempo é reconhecido como despesa financeira.

ii) Provisões para riscos cíveis, fiscais e trabalhistas

As provisões para demandas judiciais, relacionada a processos judiciais e administrativos, são reconhecidas quando a Entidade tem uma obrigação presente, legal ou presumida, como resultante de eventos passados, em que seja possível estimar os valores de forma confiável e cuja liquidação seja provável. Nota 12.

As provisões são mensuradas pelo valor presente dos gastos que devem ser necessários para liquidar a obrigação, a qual reflete as avaliações atuais do mercado do valor temporal do dinheiro e dos riscos específicos da obrigação.

k) Instrumentos financeiros

i) Reconhecimento e mensuração inicial

Os créditos orçamentários a receber são reconhecidos inicialmente na data em que foram originados. Todos os outros ativos e passivos financeiros são reconhecidos inicialmente quando a Entidade se tornar parte das disposições contratuais do instrumento. Um ativo financeiro ou passivo financeiro é inicialmente mensurado ao valor justo, acrescido, para um item não mensurado ao valor justo por meio do resultado - VJR, os custos de transação que são diretamente atribuíveis à sua aquisição ou emissão.

ii) Classificação e mensuração subsequente

No reconhecimento inicial, um ativo financeiro é classificado como mensurado: ao custo amortizado; ao valor justo por meio de Outros resultados abrangentes - VJORA - instrumento de dívida/patrimonial; ou ao VJR.

Os ativos financeiros não são reclassificados subsequentemente ao reconhecimento inicial, a não ser que a Entidade mude o modelo de negócios para a gestão de ativos financeiros, e neste caso todos os ativos financeiros afetados são reclassificados no primeiro dia do período de apresentação posterior à mudança no modelo de negócios.

Um ativo financeiro é mensurado ao custo amortizado se atender ambas as condições a seguir e não for designado como mensurado ao VJR:

- É mantido dentro de um modelo de negócios cujo objetivo seja manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais; e
- Seus termos contratuais geram, em datas específicas, fluxos de caixa que são relativos somente ao pagamento de principal e juros sobre o valor principal em aberto.

Um instrumento de dívida é mensurado ao VJORA se atender ambas as condições a seguir e não for designado como mensurado ao VJR:

- É mantido dentro de um modelo de negócios cujo objetivo é atingido tanto pelo recebimento de fluxos de caixa contratuais quanto pela venda de ativos financeiros; e
- Seus termos contratuais geram, em datas específicas, fluxos de caixa que são apenas pagamentos de principal e juros sobre o valor principal em aberto.

Todos os ativos financeiros não classificados como mensurados ao custo amortizado ou ao VJORA, conforme descrito acima, são classificados como ao VJR.

Os passivos financeiros são classificados como mensurados ao custo amortizado ou ao VJR. Um passivo financeiro é classificado como mensurado ao valor justo por meio do resultado caso for classificado como mantido para negociação, for um derivativo ou for designado como tal no reconhecimento inicial. Passivos financeiros mensurados ao VJR são mensurados ao valor justo e o resultado líquido, incluindo juros, é reco-

nhecido no resultado. Outros passivos financeiros são subsequentemente mensurados pelo custo amortizado utilizando o método de juros efetivos. A despesa de juros, ganhos e perdas cambiais é reconhecida no resultado, e qualquer ganho ou perda no desreconhecimento também é reconhecido no resultado.

iii) Desreconhecimento

A Entidade desreconhece um ativo financeiro quando os direitos contratuais aos fluxos de caixa do ativo expiram, ou quando a Entidade transfere os direitos contratuais de recebimento aos fluxos de caixa contratuais sobre um ativo financeiro em uma transação na qual, substancialmente todos os riscos e benefícios da titularidade do ativo financeiro são transferidos, ou na qual a Entidade nem transfere nem mantém substancialmente todos os riscos e benefícios da titularidade do ativo financeiro, e também não retém o controle sobre o ativo financeiro.

A Entidade desreconhece um passivo financeiro quando sua obrigação contratual é retirada, cancelada ou expira. A Entidade também desreconhece um passivo financeiro quando os termos são modificados e os fluxos de caixa do passivo modificado são substancialmente diferentes, caso em que um novo passivo financeiro baseado nos termos modificados é reconhecido a valor justo.

l) Normas emitidas, mas ainda não vigentes

As normas e interpretações novas e alteradas emitidas, mas ainda não em vigor até a data de emissão das demonstrações contábeis da Entidade, estão descritas a seguir. A Entidade pretende adotar essas normas e interpretações quando entrarem em vigor.

Normas	Descrição	Início da vigência
CPC 26 (R1) CPC 03 (R2)	– Atualização na apresentação e divulgação nas Demonstrações financeiras individuais e consolidadas; – Alteração do ponto de partida para determinar os fluxos de caixa das operações pelo método indireto; – Substituição do CPC 26 pelo CPC 51.	1º de janeiro de 2027
CPC 48 CPC 40 (R1)	Alterações à classificação e mensuração de instrumentos financeiros	1º de janeiro de 2026
Melhorias às normas contábeis IFRS - Volume 11: CPC 37 (R1) / CPC 40 / CPC 48 / CPC 36 (R3) / CPC 03 (R2)	As alterações incluem esclarecimentos, simplificações, correções ou modificações destinadas a melhorar a consistência das normas indicadas.	1º de janeiro de 2026

A Entidade está em processo de avaliação e adoção das normas e não há expectativas de modificações relevantes nas estruturas de reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação das demonstrações contábeis.

4 - Caixa e equivalentes de caixa

(em milhares de reais)

	Taxa média a.a.	Index	31/12/2025	31/12/2024
Caixa				
Caixa geral			5	4
Conta corrente			4	29
			9	33
Equivalentes de caixa				
Fundos de investimentos	14,72%	Cota	211.167	237.398
			211.167	237.398
Total			211.176	237.431

Os recursos estão aplicados em instrumentos financeiros com compromisso de liquidez diária, com o objetivo de manter o seu poder de compra até a sua utilização, na consecução das atividades operacionais da Entidade.

5 - Aplicações financeiras

(em milhares de reais)

	Taxa média a.a.	Vencimento (em anos)	Index	31/12/2025	31/12/2024
Fundos de investimentos	14,72%	-	Cota	757.523	625.950
Certificado de depósito bancário	102% a 104,6%	0,5	DI	524.665	548.673
Total				1.282.188	1.174.623

Circulante	518.550	467.234
Não circulante	763.638	707.389

Os recursos estão aplicados em fundos de renda fixa, demonstrados pelos valores originais aplicados, acrescidos dos rendimentos pro rata, e em certificado de depósito bancário, com rentabilidade de 102% a 104,6% da taxa DI, em instituições públicas e privadas. No exercício de 2025, foi reconhecida receita de aplicação financeira no montante de R\$202.776 (R\$152.582 em 2024).

6 - Créditos orçamentários a receber

Em 31 de dezembro de 2025, os créditos orçamentários a receber totalizavam R\$31.502 (R\$0 em 2024). Estão representados por recursos empenhados provenientes do Orçamento Geral da União.

7 - Estoques

(em milhares de reais)

	31/12/2025	31/12/2024
Material de consumo	20.648	19.790
Outros	159	355
(-) Provisão para perda de estoques	(273)	(300)
Total	20.534	19.845

O estoque de material de consumo representa, relevantemente, os produtos hospitalares que são utilizados na prestação dos serviços médicos. A Administração efetua, periodicamente, o inventário físico dos estoques.

A Entidade mantém uma provisão para perda no valor de R\$273 (R\$300 em 2024) que corresponde ao estoque de materiais classificados como inservíveis, aguardando oportunidade de consumo eventual ou descarte.

8 - Outros créditos com fornecedores

Está representado por créditos junto à Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb, referente ao acordo celebrado em 22 de maio de 2018. O crédito se refere a quantias pagas, indevidamente, pelos serviços de água e esgoto, no período de junho de 1997 a abril de 2002. O montante total mensurado no Termo de Acordo com a Caesb foi de R\$22.676, reconhecido em contraparte da rubrica de "Outras Receitas".

Esse valor vem sendo recebido, em parcelas mensais, por meio dos serviços regulares de abastecimento de água e esgotamento sanitário das unidades de Brasília, da Associação das Pioneiras Sociais, no montante de 919.178 m³ de água. O saldo a receber foi calculado pela quantidade de m³ de água a serem recebidos por mês, multiplicados pela tarifa de água vigente do ano calendário. O crédito residual é de 97.227 m³, e considerando o consumo médio da Entidade a previsão é de encerramento no próximo exercício.

Em 2025 foi reconhecida uma atualização no valor de R\$629 (R\$949 em 2024) proveniente do aumento da tarifa.

A segregação do montante conforme sua liquidez foi realizada utilizando como referência a média de consumo cúbico das faturas de 2025.

(em milhares de reais)

	31/12/2025	31/12/2024
Crédito junto à CAESB	4.079	7.864
	4.079	7.864
Circulante	4.079	4.106
Não circulante	—	3.758

9 - Imobilizado, direito de uso e intangível

a) Movimentação do ativo imobilizado

(em milhares de reais)

Imobilizado	Saldo 31/12/2024	Adições	Alienações/ baixas	Transferências	Saldo 31/12/2025
Edificações	646.765	—	—	26.448	673.213
Máquinas e equipamentos	317.754	27.053	(16.568)	10.330	338.569
Equipamentos de informática	67.633	4.983	(3.071)	226	69.771
Instalações	65.422	15.413	(264)	2.566	83.137
Instrumentais	15.263	2.001	(280)	(141)	16.843
Móveis e utensílios	39.792	2.946	(972)	(1.159)	40.607
Veículos	6.040	11	(16)	—	6.035
Embarcações	764	33	—	—	797
Total do custo	1.159.433	52.440	(21.171)	38.270	1.228.972
(-) Edificações	(255.486)	(12.232)	—	211	(267.507)
(-) Máquinas e equipamentos	(189.912)	(22.380)	15.966	(1.820)	(198.146)
(-) Equipamentos de informática	(48.021)	(7.656)	3.070	50	(52.557)
(-) Instalações	(40.828)	(4.321)	252	(306)	(45.203)
(-) Instrumentais	(8.247)	(1.198)	226	19	(9.200)
(-) Móveis e utensílios	(27.198)	(1.929)	428	1.887	(26.812)
(-) Veículos	(4.327)	(638)	16	—	(4.949)
(-) Embarcações	(382)	(60)	—	—	(442)
Total da depreciação acumulada	(574.401)	(50.414)	19.958	41	(604.816)
Total do imobilizado depreciable	585.032	2.026	(1.213)	38.311	624.156
Imobilizado não depreciable					
Edificações em andamento	23.760	52.030	(179)	(26.967)	48.644
Bens em montagem	934	7.201	—	(6.789)	1.346
Terrenos	887	—	—	—	887
Importações em andamento	10.234	15.138	—	(5.282)	20.090
Outros	337	2	—	710	1.049
Total do imobilizado não depreciable	36.152	74.371	(179)	(38.328)	72.016
Total do imobilizado	621.184	76.397	(1.392)	(17)	696.172

Continuação

(em milhares de reais)

Imobilizado depreciable	Saldo 31/12/2023	Adições	Alienações/ baixas	Transferências	Saldo 31/12/2024
Edificações	614.863	—	—	31.902	646.765
Máquinas e equipamentos	297.542	20.398	(3.079)	2.893	317.754
Equipamentos de informática	67.250	6.499	(6.203)	87	67.633
Instalações	52.767	4.591	(938)	9.002	65.422
Instrumentais	14.672	900	(309)	—	15.263
Móveis e utensílios	34.528	4.830	(437)	871	39.792
Veículos	6.049	100	(109)	—	6.040
Embarcações	726	50	(12)	—	764
Total do custo	1.088.397	37.368	(11.087)	44.755	1.159.433
(-) Edificações	(244.906)	(10.771)	—	191	(255.486)
(-) Máquinas e equipamentos	(171.878)	(21.056)	2.999	23	(189.912)
(-) Equipamentos de informática	(46.261)	(7.937)	6.177	—	(48.021)
(-) Instalações	(37.852)	(3.688)	926	(214)	(40.828)
(-) Instrumentais	(7.312)	(1.118)	183	—	(8.247)
(-) Móveis e utensílios	(26.005)	(1.621)	428	—	(27.198)
(-) Veículos	(3.791)	(645)	109	—	(4.327)
(-) Embarcações	(333)	(58)	9	—	(382)
Total da depreciação acumulada	(538.338)	(46.894)	10.831	—	(574.401)
Total do imobilizado depreciable	550.059	(9.526)	(256)	44.755	585.032
Imobilizado não depreciable					
Edificações em andamento	24.400	32.214	(468)	(32.386)	23.760
Bens em montagem	8.949	367	—	(8.382)	934
Terrenos	887	—	—	—	887
Importações em andamento	8.330	5.281	—	(3.377)	10.234
Outros	610	337	—	(610)	337
Total do imobilizado não depreciable	43.176	38.199	(468)	(44.755)	36.152
Total do imobilizado	593.235	28.673	(724)	—	621.184

b) Movimentação do direito de uso

(em milhares de reais)

Direito de uso	Saldo 31/12/2024	Adições	Alienações/ baixas	Transferências	Saldo 31/12/2025
Equip. informática arrendamento	—	2.373	—	—	2.373
Total do custo	—	2.373	—	—	2.373
(-) Equip. informática arrendamento	—	(527)	—	—	(527)
Total da amortização acumulada	—	(527)	—	—	(527)
Total do direito de uso	—	1.846	—	—	1.846

c) Movimentação do ativo intangível

(em milhares de reais)

Intangível	Saldo 31/12/2024	Adições	Alienações/ baixas	Transferências	Saldo 31/12/2025
Softwares	42.914	3.205	(81)	58	46.096
Total do custo	42.914	3.205	(81)	58	46.096
(-) Softwares	(27.401)	(5.387)	68	(41)	(32.761)
Total da amortização acumulada	(27.401)	(5.387)	68	(41)	(32.761)
Total do intangível	15.513	(2.182)	(13)	17	13.335

Intangível	Saldo 31/12/2023	Adições	Alienações/ baixas	Transferências	Saldo 31/12/2024
Softwares	36.580	6.555	(221)	—	42.914
Total do custo	36.580	6.555	(221)	—	42.914
(-) Softwares	(21.861)	(5.761)	221	—	(27.401)
Total da amortização acumulada	(21.861)	(5.761)	221	—	(27.401)
Total do intangível	14.719	794	—	—	15.513

Adições

Em 31 de dezembro de 2025, as adições do ativo imobilizado, direito de uso e do ativo intangível somaram o valor total de R\$132.389 (R\$82.122 em 2024) e são compostas por:

- R\$52.030 (R\$32.214 em 2024) relativos aos gastos incorridos com obras nas Unidades Hospitalares; e
- R\$80.359 (R\$49.908 em 2024) destinados, significativamente, à atualização tecnológica e à reposição de instalações, equipamentos, instrumentos, softwares e sistemas médico-hospitalares.

10 - Remunerações, obrigações sociais e trabalhistas

(em milhares de reais)

	31/12/2025	31/12/2024
Salários	40.224	36.994
Benefícios	17.390	15.413
Provisão de férias	90.246	83.297
Encargos sobre provisão de férias	7.207	6.629
Rescisões a pagar	132	86
Total	155.199	142.419

11 - Obrigações tributárias e previdenciárias

(em milhares de reais)

	31/12/2025	31/12/2024
Imposto de renda retido na fonte - IRRF	34.412	31.520
INSS retido	3.886	3.486
Fundo de garantia do tempo de serviço - FGTS	9.121	7.357
Outros	689	470
Total	48.108	42.833



12 - Provisões para riscos trabalhistas e cíveis

A Entidade é parte passiva em ações judiciais e processos administrativos decorrentes do curso normal das operações, envolvendo questões trabalhistas e cíveis, cujos valores apresentados estão deduzidos dos depósitos judiciais vinculados. A Administração, com as informações de seus assessores jurídicos, efetua periodicamente a avaliação da probabilidade de perda dos processos.

a) Classificação dos processos

A Administração da Entidade e seus assessores jurídicos classificam, em conjunto, os processos judiciais de acordo com o grau de risco de perda, conforme segue:

(em milhares de reais)

	Possível		Provável	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Trabalhistas	11.041	7.680	14.308	12.396
Cíveis	794	507	2.136	2.136
Depósitos judiciais - Vinculados às provisões			(6.559)	(4.784)
Total das provisões líquidas			9.885	9.748

b) Provisões para riscos trabalhistas e cíveis

Para os processos cujas perdas foram classificadas como prováveis pelos assessores jurídicos, a Entidade constituiu provisão com a seguinte movimentação no exercício de 2025:

(em milhares de reais)

	31/12/2024	Adições	Atualizações	Reversão	31/12/2025
Trabalhistas	12.396	2.302	1.930	(2.320)	14.308
Cíveis	2.136	—	—	—	2.136
Depósitos jud. vinculados	(4.784)	(3.280)	(309)	1.814	(6.559)
Total	9.748	(978)	1.621	(506)	9.885

	31/12/2023	Adições	Atualizações	Reversão	31/12/2024
Trabalhistas	14.753	1.998	741	(5.096)	12.396
Cíveis	2.136	—	—	—	2.136
Depósitos jud. vinculados	(3.131)	(3.802)	(203)	2.352	(4.784)
Total	13.758	(1.804)	538	(2.744)	9.748

As adições de provisões trabalhistas possuem a contrapartida no resultado, na rubrica “Despesas de Pessoal”, inclusive a reversão.

As provisões para riscos trabalhistas são constituídas com base nas estimativas de desembolsos dos processos judiciais com probabilidade provável, independentemente de terem sido julgados. Os processos trabalhistas estão distribuídos entre as unidades hospitalares da Entidade, não havendo predominância em nenhum tema específico. As provisões para riscos cíveis são de natureza indenizatória por danos morais e materiais

13 - Patrimônio líquido

O patrimônio líquido é composto por outros resultados abrangentes, no valor de R\$120.387 (R\$139.085 em 2024), pelo patrimônio social R\$1.946.045 (R\$1.816.171 em 2024) e pelo superávit do exercício, no valor de R\$167.161 (R\$129.874 em 2024).

Outros resultados abrangentes referem-se aos ganhos e às perdas atuariais acumulados até a data das demonstrações contábeis dos benefícios de risco, conforme Nota Explicativa nº 16.

14 - Desdobramento de itens relevantes da demonstração do resultado

a) Receita operacional – Contrato de gestão

(em milhares de reais)

	2025	2024
Dotação inicial e créditos autorizados	1.499.402	1.381.232
Total empenhado	1.499.402	1.381.232

b) Despesas de pessoal

(em milhares de reais)

	2025	2024
Remuneração	(870.379)	(806.013)
Benefícios	(151.761)	(139.157)
Encargos	(69.081)	(64.023)
Outros	(25.066)	(24.866)
Total	(1.116.287)	(1.034.059)

c) Despesas com materiais

(em milhares de reais)

	2025	2024
Materiais hospitalares	(174.764)	(154.157)
Materiais para manutenção/conservação	(26.963)	(30.538)
Outros materiais	(14.417)	(13.256)
Total	(216.144)	(197.951)

A variação neste grupo está relacionada à taxa de inflação setorial, combinada com um aumento no número de atendimentos no exercício.



Sarah Fortaleza

d) Despesas com serviços

(em milhares de reais)

	2025	2024
Tarifas públicas	(30.658)	(28.967)
Serviços especializados	(37.823)	(30.910)
Serviços de manutenção/conservação	(75.580)	(64.193)
Outros	(17.375)	(11.138)
Total	(161.436)	(135.208)

A variação neste grupo está relacionada à taxa de inflação setorial, combinada com um aumento no número de atendimentos no exercício.

15 - Seguros

A Entidade adota a política de contratar cobertura de seguros para os bens sujeitos a riscos por montantes considerados suficientes para cobrir eventuais sinistros, considerando a natureza da sua atividade.

Em 31 de dezembro de 2025, a cobertura de seguros contra riscos de incêndio era composta por R\$1.317.167 (R\$1.158.633 em 2024) e a cobertura de veículos era de 100% da tabela FIPE, mais R\$150 por veículo e por evento, para danos materiais e corporais causados a terceiros (RCF-V), além de R\$100 por passageiro e por evento (M/IP), para Acidentes Pessoais de Passageiros (APP).

Modalidades	Coberturas	Vigência
Incêndio, raio, explosão / Implosão (*)	R\$374.133	29/03/2026
Danos elétricos – curto circuito (*)	R\$5.000	29/03/2026
Veículos / Casco	100% tabela Fipe	29/03/2026
Veículos / Danos materiais e corporais	R\$150 por veículo e por evento	29/03/2026
APP – Acidente pessoal passageiro / Morte e invalidez	R\$100 por passageiro e por evento	29/03/2026

(*) Cobertura: Limite máximo de indenização único.

16 - Benefícios pós-emprego

a) Descrição das características do plano

Conforme previsto no art. 8º, parágrafo único, da Lei nº 8.246/91, a Associação mantém plano de suplementação de aposentadoria e pensão a seus empregados. A contribuição mensal da patrocinadora é limitada a 6% da folha de pagamento, no mesmo percentual da contribuição do empregado participante, cujo mínimo é de 3% sobre o salário.

O plano de aposentadoria é na modalidade de contribuição variável, voltado aos seus participantes, empregados e respectivos dependentes, por meio de concessão e manutenção dos seguintes benefícios:

- a) Suplementações de aposentadorias de seus participantes (benefício programado).
- b) Suplementações de benefício por incapacidade temporária e permanente de seus participantes (benefício de risco).
- c) Suplementações de pensões deferidas a beneficiários de participantes falecidos (benefício de risco).

As contribuições dos participantes e da patrocinadora em 2025 foram, respectivamente, de R\$62.643 (R\$58.784 em 2024) e de R\$66.538 (R\$65.401 em 2024). Foi deliberada a concessão de contribuição adicional temporária de 4% nos saldos de conta dos participantes, acompanhando a contribuição individual de até 10% sobre o salário de participação. Essa deliberação ocorreu de acordo com estudo realizado com o objetivo de elevar o saldo de conta dos participantes, por meio de contribuição esporádica. Para custear essa contribuição, os recursos do Fundo de Revisão foram utilizados inicialmente, após seu esgotamento passou-se a utilizar o Fundo de Reversão. Tal fundo tem como origem os recursos dos saldos não resgatáveis relativos às contribuições da patrocinadora aos participantes.

Tanto a patrocinadora quanto os participantes são responsáveis pelo custeio das despesas administrativas e de manutenção do plano. O orçamento anual é apresentado pela diretoria executiva, tendo as constituições de fundos e utilizações limitadas aos montantes ou percentuais aprovados pelo Conselho Deliberativo, que

é o responsável pela definição da política geral de administração do SARAH Previdência - Fundo de Pensão dos Empregados da Associação das Pioneiras Sociais.

Os princípios, metodologias e parâmetros estabelecidos na política de investimentos buscam garantir segurança, liquidez e rentabilidade adequadas e suficientes ao equilíbrio entre ativos e passivos do plano, bem como evitar exposição excessiva a riscos para os quais os prêmios pagos pelo mercado não sejam atraentes ou adequados aos objetivos do plano. A política de investimentos analisou todos os riscos e adotou as melhores práticas na gestão dos recursos financeiros do plano.

As hipóteses e premissas atuariais são devidamente acompanhadas e monitoradas, sendo que essas foram submetidas a estudos técnicos de aderência, restando aplicáveis e aderentes ao plano, em consonância com a legislação aplicável, categorizadas como habilitadas para a avaliação atuarial.

A Avaliação Atuarial do Benefício Pós-Emprego consiste em dimensionar o compromisso e o respectivo custo atuarial gerado pelo Plano de Benefícios SARAH Previdência, à luz do Pronunciamento Técnico CPC 33(R1), considerando os dados e as informações disponibilizados, bem como as hipóteses e os parâmetros atuariais definidos pela patrocinadora, consubstanciados nos estudos de Duration do Passivo, previamente dimensionado pela empresa WEDAN Consultoria e Assessoria Atuarial, bem como na análise técnica atuarial das demais hipóteses aplicáveis. O valor presente da obrigação de benefício definido, o custo do serviço corrente e o custo do serviço passado foram medidos utilizando o método de crédito unitário projetado.



Sarah São Luís

O Plano de Benefícios SARAH Previdência, no que se refere a obrigações de benefícios definidos, referentes à patrocinadora, estava assim configurado em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

(em milhares de reais)

Itens	2025	2024
Ativos e autopatrocinados	66.131	63.245
Aposentados e Pensionistas	375.748	375.311
Total	441.879	438.556

b) Resumo de outras informações

O total dos benefícios no mês equivale a R\$6.659 (R\$5.896 em 2024).
O total dos benefícios continuados anual equivale a R\$86.561 (R\$76.650 em 2024).

c) Hipóteses e parâmetros atuariais adotados

i) Considerações gerais sobre as premissas

As premissas foram definidas de forma imparcial e mutuamente compatíveis, com base em expectativas de mercado durante o período de desenvolvimento de cada avaliação atuarial e das respectivas projeções.

Base de dados cadastrais foram coletados em	2025	2024
	Outubro	Setembro
Natureza dos benefícios	Previdenciária	Previdenciária
Responsabilidade pelo financiamento do plano	Patrocinadora, Participantes e assistidos	Patrocinadora, Participantes e assistidos

ii) Financeiras

	2025	2024
Taxa para desconto da obrigação atuarial	11,65%	11,57%
Projeção de aumentos reais salariais média anual	0,64%	0,64%
Taxa de inflação projetada	4,00%	3,83%

Para o cálculo da taxa de desconto da obrigação atuarial foram utilizados os títulos do Tesouro Nacional.

Considerando a metodologia de Duration Ajustada, a partir da Macaulay Duration, os dados de mercado de 31/12/2025 para os retornos esperados das NTN-B, e duration de 7,45% para o Plano de SARAH Previdência, a taxa de desconto aplicáveis para os mesmos convergem para o valor aproximado de 7,36% em termos reais, líquida da inflação medida pelo IPCA, ou 3,32% por ano, em termos nominais (4% de inflação).

Dessa forma, com base na posição das NTN-B em 31/12/2025, divulgada pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais - Anbima, e na duração dos compromissos de cada plano, a taxa de desconto foi determinada.

(iii) Demográficas

(em milhares de reais)

	2025	2024
Crescimento real de salários	0,64%	0,64%
Taxa de rotatividade	3,00%	3,00%
Taxa real anual de juros	7,36%	7,45%
Taxa de inflação projetada	4,00%	3,83%
Taxa anual de juros	11,65%	11,57%
Expectativa de retorno dos ativos financeiros	11,65%	11,57%
Fator de capacidade dos salários	98,10%	98,17%
Fator de capacidade dos benefícios	98,10%	98,17%
Tábua de entrada em invalidez	Álvaro Vindas	Álvaro Vindas
Tábua de mortalidade de inválidos	RP 2000 Disable	RP 2000 Disable
Tábua de mortalidade geral	AT 2012 S20% segregada por sexo	AT 2012 S20% segregada por sexo
Idade prevista para aposentadoria	Primeira Elegibilidade	Primeira Elegibilidade
Índice de atualização	INPC	INPC

d) Conciliação dos ativos do plano

(em milhares de reais)

	2025	2024
Custo total do serviço	727.756	836.059
Receita de Juros dos Ativos	81.657	73.619
Benefícios Pagos	(42.693)	(38.905)
Ganhos/(Perdas) sobre o Ativo Justo	(6.818)	(143.017)
Valor do Ativo Justo no final do exercício	759.902	727.756

e) Conciliação do valor presente da obrigação de benefício definido

(em milhares de reais)

	2025	2024
Valor da Obrigação Atuarial no início do exercício	(438.556)	(462.565)
Custo de Juros Líquido	(53.443)	(40.096)
Custo do Serviço Corrente Líquido	(3.683)	(4.263)
Benefícios Pagos	42.693	38.905
Ganhos/(Perdas) sobre a Obrigação Atuarial	11.110	29.463
Ganhos/(Perdas) decorrentes da Experiência	14.113	(49.495)
Ganhos/(Perdas) decorrentes de mudança financeira	(3.003)	78.958
Valor da Obrigação Atuarial no final do exercício	(441.879)	(438.556)

f) Conciliação do efeito do teto do ativo (asset ceiling)

(em milhares de reais)

	2025	2024
Valor do Efeito do Teto do Ativo no início do exercício	(77.918)	(168.110)
Receita de Juros sobre o Teto do Ativo	(9.011)	(15.175)
Ganhos/(Perdas) sobre o Teto do Ativo	(22.990)	105.368
Valor do Efeito do Teto do Ativo no final do exercício	(109.919)	(77.917)

g) Reconhecimento na DRE do patrocinador

(em milhares de reais)

	2025	2024
Custo do Serviço Corrente Líquido	(3.683)	(4.263)
- Custo do Serviço Corrente	(3.683)	(4.263)
Custo de Juros Líquidos	19.203	18.348
- Custo de Juros da Obrigação	(53.443)	(40.096)
- Receita de Juros dos Ativos	81.657	73.619
- Juros sobre o Teto do Ativo	(9.011)	(15.175)
Total a ser reconhecido	15.520	14.085

h) Reconhecimento em outros resultados abrangentes

(em milhares de reais)

	2025	2024
Ganhos/(Perdas) sobre o Ativo Justo	(6.817)	(143.017)
Ganhos/(Perdas) sobre a Obrigação Atuarial	11.110	29.463
- Ganhos/(Perdas) decorrentes da Experiência	14.113	(49.495)
- Ganhos/(Perdas) decorrentes de mudança financeira	(3.004)	78.958
Ganhos/(Perdas) sobre o Teto do Ativo	(22.990)	105.368
Total a ser reconhecido	(18.698)	(8.186)

i) Reconhecimento no balanço da patrocinadora (em milhares de reais)

	2025	2024
Ativo Justo do Plano	759.902	727.756
Valor Presente da Obrigação de Benefício Definido	(441.879)	(438.557)
Superávit / (Déficit) do Plano	318.023	289.199
Efeito do Teto do Ativo	(109.919)	(77.917)
Status da Obrigação de Benefício Definido	208.104	211.282

Resumo dos Lançamentos	2025	2024
Passivo/Ativo reconhecidos no início do exercício	211.282	205.383
Despesa / Receita do exercício (DRE)	15.520	14.085
Outros Resultados Abrangentes (ORA)	(18.698)	(8.186)
Passivo/Ativo reconhecido no final do exercício	208.104	211.282



Sarah Brasília Lago Norte

j) Análise de sensibilidade das premissas atuariais significativas

(em milhares de reais)

Hipótese de Mortalidade	Nota*	AT 2012 - S20% M&F	IDADE +1	IDADE -1
Obrigação Atuarial	16.e	(441.879)	(436.714)	(446.991)
Ativo Justo	16.d	759.902	759.902	759.902
Superávit / (Déficit)		318.023	323.188	312.911
Variação		—	1,62%	-1,62%

Crescimento Salarial		0,64%	+0,25%	-0,25%
Obrigação Atuarial	16.e	(441.879)	(442.951)	(440.828)
Ativo Justo	16.d	759.902	759.902	759.902
Superávit / (Déficit)		318.023	316.951	319.074
Variação		—	-0,34%	0,34%

Taxa de Juro real		7,36%	+0,25%	-0,25%
Obrigação Atuarial	16.e	(441.879)	(434.360)	(449.666)
Ativo Justo	16.d	759.902	759.902	759.902
Superávit / (Déficit)		318.023	325.542	310.236
Variação		—	2,36%	-2,45%

*As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações contábeis.

Fluxo esperado de pagamento de benefícios pelo Plano – Parte BD:

Até 1 ano	52.112
De 1 a 2 anos	51.252
De 2 a 5 anos	148.086
Superior a 5 anos	687.266
Total	938.716

Considerando o fluxo de pagamento dos benefícios da parte BD, apurou-se uma "duration" para o Plano de Benefícios de 7,45 anos.

17 - Partes relacionadas

Foram classificados como partes relacionadas os administradores da Associação e o Fundo de Pensão dos Empregados da Associação das Pioneiras Sociais. Neste contexto, as transações com partes relacionadas - Administradores - estão restritas às remunerações por meio de salários e benefícios.

18 - Gerenciamento dos riscos financeiros

A Entidade possui exposição aos riscos de crédito, mercado, liquidez e operação e a Administração adota política conservadora no processo de gerenciamento desses riscos. Os comentários dos riscos aos quais a Entidade está exposta são apresentados conforme a seguir:

a) Risco de crédito

O risco de crédito decorre da possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento, pelo devedor ou pela contraparte, de suas obrigações financeiras nos termos pactuados. Essa exposição está relevantemente associada às aplicações financeiras mantidas pela Entidade, conforme Notas Explicativas nº 4 e nº 5, bem como aos créditos orçamentários a receber, conforme Nota Explicativa nº 6. O entendimento da Administração é de que o risco de crédito está substancialmente mitigado com relação a: i) aplicações financeiras, porque os recursos estão todos aplicados em bancos de primeira linha; e ii) créditos orçamentários a receber, trata-se de recursos derivados do Orçamento da União, previstos e executados anualmente por força de lei. Adicionalmente, não há nenhum indicativo de redução ao valor recuperável desse ativo.

b) Risco de mercado

O risco de mercado consiste na possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de mudança nos preços de mercado de instrumentos financeiros e compreende os riscos de flutuação da moeda, de taxa de juros e de preços. Essa exposição está relevantemente associada às taxas pactuadas com instituições financeiras das aplicações financeiras mantidas pela Entidade, conforme apresentadas nas Notas Explicativas nº 4 e nº 5. O entendimento da Administração é de que o risco de taxa de juros está substancialmente mitigado considerando a aplicação em produtos de renda fixa com taxas atreladas à variação do CDI, com insignificante margem de alteração. A análise de sensibilidade quanto à flutuação da taxa DI está demonstrada na nota 19.2.

c) Risco de liquidez

O risco de liquidez está vinculado à eventual falta de recursos para honrar os compromissos assumidos, em função do descasamento entre ativos e passivos. A Área Financeira acompanha e gera o fluxo de caixa, que é projetado anualmente, permitindo ações preventivas para a análise desta modalidade de risco na Entidade. Além disso, conforme demonstrado na Nota Explicativa nº 4, o risco é minimizado pela prática de manutenção de saldo de disponibilidade compatível com a exigência do fluxo operacional da Entidade, evidenciando que a liquidez geral e corrente são positivas, e os recursos financeiros estão prontamente disponíveis e são provenientes da União, sendo a Entidade totalmente dependente dos repasses dos duodécimos, conforme mencionado na Nota Explicativa nº 1 - Contexto Operacional.

19 - Instrumentos financeiros

19.1- Classificação contábil e valor justo

Para fins de divulgação, a Entidade classifica seus ativos e passivos financeiros em três níveis de hierarquia, conforme as diretrizes do CPC 46 - Mensuração do Valor Justo:

- Nível 1: refere-se a preços cotados (sem ajustes) em mercados ativos para ativos ou passivos idênticos aos que a entidade pode acessar na data de mensuração;
- Nível 2: compreende dados observáveis para o ativo ou passivo, exceto preços cotados incluídos no Nível 1;
- Nível 3: envolve dados não observáveis para o ativo ou passivo, baseados em premissas da própria administração.

A tabela a seguir apresenta os valores contábeis e os respectivos valores justos dos ativos e passivos financeiros, incluindo seus níveis na hierarquia. Em conformidade com as normas contábeis, não foram incluídas informações sobre o valor justo dos ativos e passivos financeiros não mensurados ao valor justo, nos casos em que o valor contábil representa uma aproximação razoável da referida mensuração.

(em milhares de reais)

Ativos e passivos financeiros 31/12/2025	Valor justo por meio do resultado	Custo Amortizado	Total	Nível I
Caixa e equivalentes de caixa	211.176	—	211.176	211.176
Aplicações financeiras	1.282.188	—	1.282.188	1.282.188
Outros créditos com fornecedores	4.079	—	4.079	4.079
Outros créditos	—	427	427	—
Total de ativos financeiros	1.497.443	427	1.497.870	

Fornecedores	—	36.564	36.564	—
Outras obrigações	—	865	865	—
Total de passivos financeiros	—	37.429	37.429	

Ativos e passivos financeiros 31/12/2024	Valor justo por meio do resultado	Custo Amortizado	Total	Nível I
Caixa e equivalentes de caixa	237.431	—	237.431	237.431
Aplicações financeiras - Circulante	467.234	—	467.234	467.234
Outros créditos com fornecedores	7.864	—	7.864	7.864
Outros créditos	—	312	312	—
Aplicações financeiras - Não Circulante	707.389	—	707.389	707.389
Total de ativos financeiros	1.419.918	312	1.420.230	

Fornecedores	—	22.078	22.078	—
Outras obrigações	—	2.059	2.059	—
Total de passivos financeiros	—	24.137	24.137	

19.2 - Análise de sensibilidade

A Associação realizou a análise de sensibilidade dos riscos de mercado associados à variação da taxa DI, indexador ao qual seus instrumentos financeiros estão majoritariamente expostos. Para a composição do cenário provável, foi utilizada a taxa projetada pelo mercado para o encerramento do próximo exercício.

Os cenários de risco foram estruturados da seguinte forma:

Cenário Provável: estima-se a manutenção da taxa de juros em patamares de dois dígitos, contudo, sob um ciclo de flexibilização monetária (trajetória descendente).

Cenário Adverso: considera uma variação hipotética (choque) de 25% sobre a taxa DI projetada, visando mensurar a sensibilidade frente a flutuações moderadas de mercado.

Cenário Remoto: considera uma variação hipotética (choque) de 50% sobre a taxa DI projetada, visando mensurar a sensibilidade frente a flutuações severas de mercado.

Variável de risco	Saldo contábil	Cenário provável	Cenário adverso	Cenário remoto
Redução do DI (%)	R\$ mil	12,5%	9,4%	6,25%
Certificado de depósito bancário	524.665	65.583	49.319	32.792
Efeito no resultado e no patrimônio líquido			(16.264)	(32.792)



Sarah Rio de Janeiro

20 - Renúncia fiscal

Em atendimento ao previsto na interpretação técnica geral - ITG 2002 (R1), a Entidade relaciona a seguir os tributos objeto de renúncia fiscal: INSS patronal, Pis sobre folha de pagamento, imposto sobre a propriedade de veículos automotores e imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana.

Robson Baptista de Moura
Contador
CRC: MG 053.992/O-4T-DF

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis

Opinião

Examinamos as demonstrações contábeis da Associação das Pioneiras Sociais (Entidade), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2025 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Entidade em 31 de dezembro de 2025, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis às entidades sem finalidades de lucros (ITG 2002).

Brasília, 24 de fevereiro de 2026.

ERNST & YOUNG
Auditores Independentes S/S Ltda.
CRC SP-015199/O



5

APÊNDICE

Lista de Tabelas Figuras e Infográficos

145 Lista de Tabelas

148 Lista de Figuras e Infográficos



Sarah São Luís

Lista de Tabelas

Visão Geral	Tabela 1	Classificação socioeconômica dos pacientes atendidos na Rede Sarah	32
Capítulo 2	Tabela 2	Atividades médicas e de reabilitação – 2025	61
	Tabela 3	Pessoas atendidas	61
	Tabela 4	Indicadores de infecção da Rede Sarah	63
	Tabela 5	Resultado da pesquisa de satisfação	67
	Tabela 6	Percentual de itens padronizados (materiais e medicamentos)	68
	Tabela 7	Participação em programas de capacitação para estudantes e profissionais externos	69
	Tabela 8	Programas de curta duração para estudantes e profissionais externos	71
	Tabela 9	Programas de longa duração para estudantes e profissionais externos	72
	Tabela 10	Programas de capacitação para profissionais da Rede Sarah	74
	Tabela 11	Participantes e horas-homem capacitação por modalidade	74
	Tabela 12	Programa de Educação e Prevenção de Acidentes	77
Capítulo 3	Tabela 13	Demonstrativo orçamentário-financeiro no exercício de 2025	87
	Tabela 14	Processos seletivos realizados em 2025	93
	Tabela 15	Número de Centros de Custos distribuídos por objetivos do Contrato de Gestão	99
Capítulo 4	Tabela 16	Balço patrimonial	108/109
	Tabela 17	Demonstração do resultado	110

Lista de Tabelas Capítulo 4 (cont.)

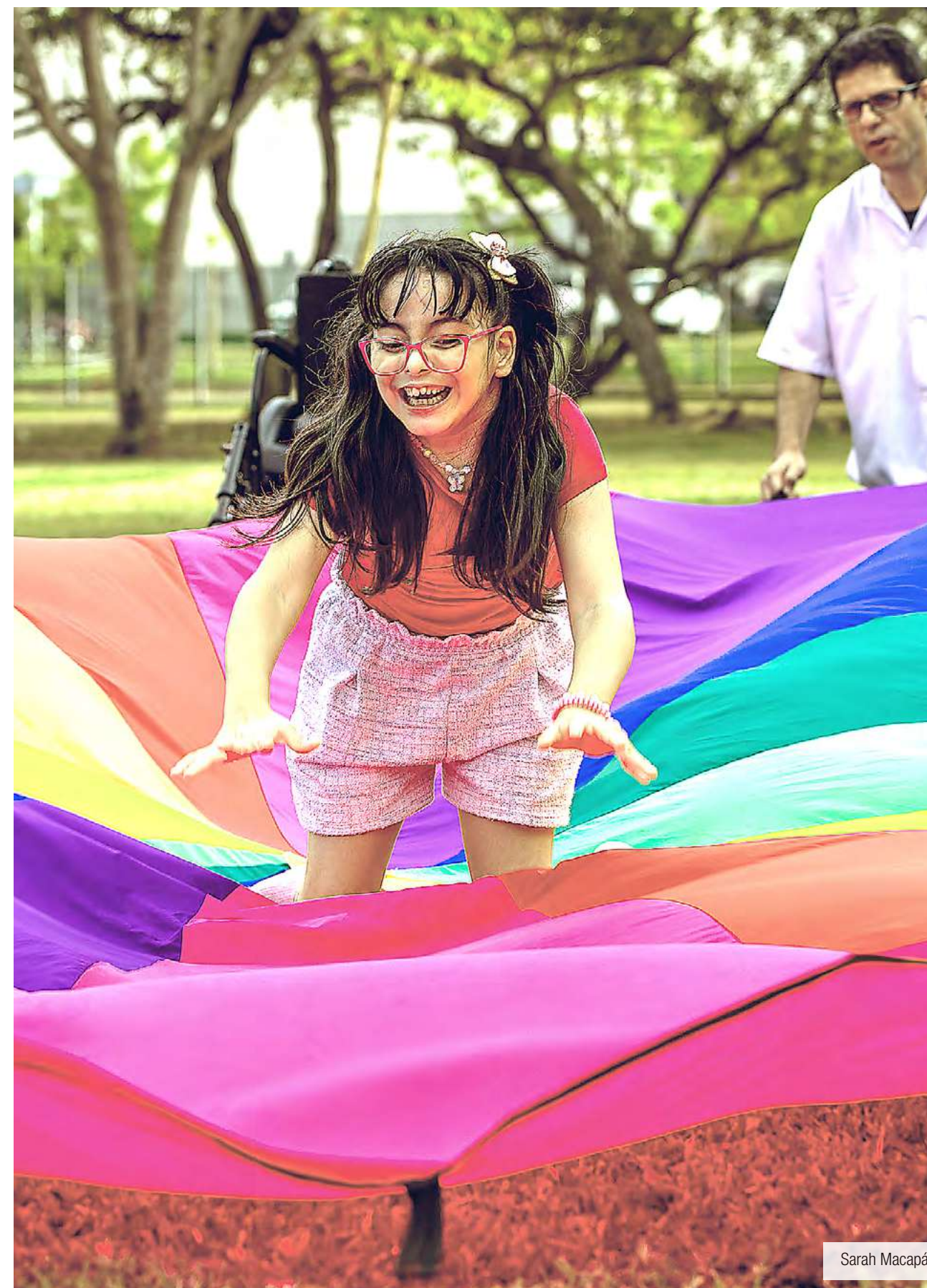
Tabela 18	Demonstração do resultado abrangente	111
Tabela 19	Demonstração das mutações do patrimônio líquido	111
Tabela 20	Demonstração do fluxo de caixa - método indireto	112/113
Tabela 21	Nota Explicativa nº 4 - Caixa e equivalentes de caixa	122
Tabela 22	Nota Explicativa nº 5 - Aplicações financeiras - Circulante	122
Tabela 23	Nota Explicativa nº 7 - Estoques	123
Tabela 24	Nota Explicativa nº 8 - Outros créditos com fornecedores	123
Tabela 25	Nota Explicativa nº 9 - Movimentação do ativo imobilizado em 2025	124
Tabela 26	Nota Explicativa nº 9 - Movimentação do ativo imobilizado em 2024	125
Tabela 27	Nota Explicativa nº 9 - Movimentação do direito de uso	126
Tabela 28	Nota Explicativa nº 9 - Movimentação do ativo intangível em 2025	126
Tabela 29	Nota Explicativa nº 9 - Movimentação do ativo intangível em 2024	126
Tabela 30	Nota Explicativa nº 10 - Remunerações, obrigações sociais e trabalhistas	127
Tabela 31	Nota Explicativa nº 11 - Obrigações tributárias e previdenciárias	127
Tabela 32	Nota Explicativa nº 12 - Classificação dos processos	128
Tabela 33	Nota Explicativa nº 12 - Movimentação da provisão para riscos trabalhistas em 2025	128
Tabela 34	Nota Explicativa nº 12 - Movimentação da provisão para riscos trabalhistas em 2024	128
Tabela 35	Nota Explicativa nº 14 - Receita operacional - Contrato de Gestão	129
Tabela 36	Nota Explicativa nº 14 - Despesas de pessoal	129

Lista de Tabelas Capítulo 4 (cont.)

Tabela 37	Nota Explicativa nº 14 - Despesas com materiais	129
Tabela 38	Nota Explicativa nº 14 - Despesa com serviços	131
Tabela 39	Nota Explicativa nº 15 - Seguros	131
Tabela 40	Nota Explicativa nº 16 - Configuração Plano de benefícios	133
Tabela 41	Nota Explicativa nº 16 - Parâmetros atuariais - premissas	133
Tabela 42	Nota Explicativa nº 16 - Parâmetros atuariais - financeiras	133
Tabela 43	Nota Explicativa nº 16 - Parâmetros atuariais - demográficas	134
Tabela 44	Nota Explicativa nº 16 - Conciliação dos ativos do plano	134
Tabela 45	Nota Explicativa nº 16 - Conciliação do valor presente da obrigação de benefício definido	135
Tabela 46	Nota Explicativa nº 16 - Conciliação do efeito do teto do ativo	135
Tabela 47	Nota Explicativa nº 16 - Reconhecimento na DRE do patrocinador	135
Tabela 48	Nota Explicativa nº 16 - Reconhecimento em outros resultados abrangentes	136
Tabela 49	Nota Explicativa nº 16 - Reconhecimento no balanço da patrocinadora	136
Tabela 50	Nota Explicativa nº 16 - Análise de sensibilidade das premissas atuariais significativas	137
Tabela 51	Nota Explicativa nº 19 - Movimentação dos ativos e passivos financeiros em 2025	139
Tabela 52	Nota Explicativa nº 19 - Movimentação dos ativos e passivos financeiros em 2024	139
Tabela 53	Nota Explicativa nº 19 - Análise de sensibilidade	140

Lista de Figuras e Infográficos

Visão Geral	Figura 1	Estrutura Organizacional	18/19
	Figura 2	Estrutura de Governança	20
	Figura 3	Abrangência e Unidades da Rede Sarah	22/23
	Infográfico 1	Comparação do perfil socioeconômico dos pacientes atendidos na Rede Sarah com o da população brasileira	32
Capítulo 1	Figura 4	Modelo das Três Linhas de Defesa Interna	52
	Figura 5	Sistema Informatizado de Gerenciamento de Riscos	53
Capítulo 2	Infográfico 2	Taxas de infecção em níveis de excelência	63
	Infográfico 3	Satisfação dos usuários	67
Capítulo 3	Infográfico 4	Perfil do quadro de colaboradores da Rede Sarah em 2025	94
	Infográfico 5	Compras do exercício 2025	95



Sarah Macapá

A Rede Sarah no Brasil



Brasília Centro



São Luís



Salvador



Belo Horizonte



Fortaleza



Brasília Lago Norte



Macapá



Belém



Rio de Janeiro

Este Relatório foi produzido pela
Rede Sarah de Hospitais de Reabilitação

