

Relatório Integrado 2020



OSWALDO CRUZ
HOSPITAL ALEMÃO



Hospital Alemão Oswaldo Cruz
RELATÓRIO INTEGRADO
2020

Sumário

SOBRE ESTE RELATÓRIO	5
2020 em indicadores	6
Mensagem do Presidente do Conselho Deliberativo	8
Mensagem do Diretor-presidente	10
1. NOSSO HOSPITAL	12
Destaques históricos	16
Nossas Unidades	18
Modelo de negócio	22
Governança corporativa	24
Ética, integridade e riscos	28
2. ESTRATÉGIA	30
Planejamento, metas e indicadores	36
Alocação de capital	42
Agenda de sustentabilidade	47
3. ENFRENTAMENTO À COVID-19	50
Protocolos e linhas de cuidado	53
Comunicação multiplataforma	57
Cuidando do nosso time	59
4. ALTA PERFORMANCE	64
Qualidade, segurança e desfechos clínicos	66
Resultado do negócio	70
5. CUIDADO NAS RELAÇÕES	74
Jornada do paciente	78
Nosso time	81
Desenvolvimento médico	89
Cadeia de Suprimentos	91
6. INOVAÇÃO, PESQUISA E EDUCAÇÃO	94
Projetos em inovação	97
Educação e geração de conhecimento	102
Futuro da saúde e novos negócios	107
7. RESPONSABILIDADE SOCIAL	108
Impacto na saúde brasileira	110
Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz	113
8. MEIO AMBIENTE E ECOEFICIÊNCIA	116
SUMÁRIO GRI	121
Certificações e prêmios	129
Créditos	130

Sobre este relatório

SEJA BEM-VINDO À EDIÇÃO 2020 DO RELATÓRIO INTEGRADO DO HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ
GRI 102-45, 102-46, 102-48, 102-49, 102-53

O objetivo do documento é prestar contas a colaboradores, corpo clínico, associados, fornecedores, parceiros, pacientes e comunidade sobre os resultados, investimentos e projetos da Instituição em um ano extremamente desafiador para o setor de saúde brasileiro e global, em função da pandemia da Covid-19.

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem na transparência uma importante premissa, que agrega valor à marca e permite a construção de laços de confiança com seus públicos. O relato adota como fundamento as Normas da Global Reporting Initiative (GRI), a metodologia de relato integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC), orientações da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) e o próprio planejamento estratégico da Instituição. A seleção dos dados apresentados se vincula à materialidade, que lista os temas mais relevantes para a gestão e a comunicação de acordo com a ótica dos *stakeholders*.

Os indicadores econômico-financeiros e ambientais, sociais e de governança (ESG) cobrem o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2020 e abrangem todas as unidades diretamente mantidas pelo Hospital – Paulista, Vergueiro, Campo Belo e, em alguns casos informados ao longo do texto, o Complexo Hospitalar dos Estivadores e o Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira, ambos geridos pelo Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz. A principal novidade de escopo do relato é a entrada do AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira nos indicadores GRI voltados ao impacto na sociedade.

Temas como a gestão e adaptação do modelo de negócio ao contexto da pandemia, os avanços em Inovação, Pesquisa e Educação e o desempenho do Hospital nas bases de seu planejamento estratégico se somam a questões como desenvolvimento humano, gestão ambiental, práticas e protocolos assistenciais e o impacto social promovido por meio da administração de equipamentos públicos em saúde. Caso tenha dúvidas sobre o conteúdo deste relatório, entre em contato pelo e-mail marketing@haoc.com.br.



Além desta versão completa, disponível em formato impresso e arquivo PDF, a Instituição divulga o Relatório Integrado em modelo resumido no site <https://www.hospitaloswaldocruz.org.br/ohospital/relatorio-integrado> (relatório *onepage*), com uma seleção dos principais indicadores e temas de destaque do ano.

2020 em indicadores GRI 102-7



QUALIDADE E SEGURANÇA ASSISTENCIAL

- **97,7%** de adesão ao protocolo de tromboembolismo venoso (TEV)
- **83,3%** de adesão à administração de antibiótico em 1h dentro do protocolo de sepse
- **0,7%** de taxa bruta de infecção hospitalar
- **0,8%** de taxa de infecção do sítio cirúrgico
- satisfação do cliente: **76,7%** de NPS



ATUAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE SAÚDE E INICIATIVAS DE ACESSO A TRATAMENTO MÉDICO

- **68.893** atendimentos realizados em 2020 no AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira (consultas médicas, consultas multidisciplinares e cirurgias/biópsias)
- **590** atendimentos nos leitos do Hospital de Campanha do Complexo Hospitalar dos Estivadores (Hospital Vitória). (internações em clínica médica e UTI)
- **R\$ 192,7** milhões em imunidade tributária nos 23 projetos Proadi-SUS (2018-2020)



DESEMPENHO ECONÔMICO EFICIENTE NA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS

- **R\$ 852,497** milhões de receita líquida, 1,2% acima de 2019
- **59,6%** de salto na receita líquida da Unidade Vergueiro
- **85,6%** de aumento de receita líquida na área de Inovação, Pesquisa e Educação
- **R\$ 31,5** milhões investidos em expansão e infraestrutura
- **5,6%** margem Ebitda



SAÚDE DOS COLABORADORES

- **2.197** atendimentos médicos no Programa Saúde Integral
- **86%** de adesão de colaboradores ao exame médico periódico

DESTAQUES DE DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO

temas materiais de sustentabilidade



RELACIONAMENTO COM OPERADORAS

- **R\$ 258,5** milhões de receita da Unidade Paulista originada nas diárias globais
- **4%** de melhoria nos prazos de recebimento da Instituição



ENGAJAMENTO DO CORPO CLÍNICO

- **100%** dos médicos do corpo clínico cadastrado ativo avaliados no programa de desempenho



SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

- **288,48** toneladas de resíduos destinados para reciclagem



INOVAÇÃO, PESQUISA E EDUCAÇÃO

- **164** publicações de estudos em periódicos
- **53** pesquisadores envolvidos na Coalizão Covid-19, sendo 14 do Hospital Alemão Oswaldo Cruz
- **64** estudos conduzidos pelo Centro Internacional de Pesquisa, sendo 23 deles focados em alternativas terapêuticas para tratamento da Covid-19
- **506** matrículas nos cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação + 6.795 alunos em cursos totalmente EaD, com 1.570 estudando de forma gratuita
- **35** alunos concluintes de cursos nas áreas ênfase
- **38,4** horas totais de treinamento por colaborador ativo

Mensagem do Presidente do Conselho Deliberativo GRI 102-14

123 ANOS DEPOIS, UMA MISSÃO QUE SEGUE

Nesses 123 anos de vida, experimentamos vários momentos na história que tiveram importância de impacto global. Em 1918, o mundo foi abalado por uma pandemia de influenza, que ficou conhecida como gripe espanhola, que infectou quase um quarto da população mundial. Na época, a Associação Hospital Alemão já estava estabelecida em São Paulo, uma cidade em pleno desenvolvimento, mas gravemente assolada pela doença. Com um espírito de solidariedade, ajudada por doações da comunidade alemã no País, a Associação ergueu em dois dias um hospital de emergência no antigo Salão de Festas da Sociedade Germânia. Um ano depois, e com o término da Primeira Guerra Mundial, a Associação pôde voltar a se reunir e retomar as obras do que hoje é o Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

A semelhança com a situação que vivemos hoje é muito grande, seja em relação aos sintomas, como também pelo alto índice de contaminação e mortalidade. A gripe espanhola, que chegou com 200 tripulantes de um navio britânico vindo de Lisboa que atracou no Rio Janeiro, vitimou principalmente idosos e tinha como principal medida contra a expansão do contágio o isolamento social. Hoje, a Covid-19 viaja de avião de maneira muito mais rápida e abrangente, mas se depara com uma medicina mais evoluída no tratamento e na rapidez para a formulação de vacinas e com uma comunicação muito mais eficiente – que permite uma veloz troca de informações.

Apesar das diferenças, o sistema de saúde foi e está sendo extremamente desafiado. Os hospitais tiveram que reagir rapidamente, implementando comitês de crise e montando planos táticos e estratégicos para poder atender aos pacientes da melhor forma. Como ouvi de uma colega, a dor tem pressa, a dor tem urgência.

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz, desde o primeiro dia de pandemia, não mediu esforços para manter nossa Missão, “*Ser preciso e humano para garantir a melhor experiência e resultado em saúde para o paciente*”, e nossos Valores “*Segurança do Paciente; Acolhimento; Verdade; Protagonismo Colaborativo; Tradição Inovadora*”.

Isso somente foi possível por meio da incansável dedicação, comprometimento e esforço dos nossos profissionais de saúde, que colocaram seu trabalho acima dos riscos de contaminação e, muitas vezes, até abdicaram da convivência familiar.

Em nome do Conselho Deliberativo, gostaria de expressar nossa imensa gratidão a todos esses profissionais que fazem do Hospital Alemão Oswaldo Cruz uma instituição de referência e de excelência.

A todos os demais colaboradores, sem distinção, da recepção até o corpo diretivo, agradecemos também pela motivação, senso de responsabilidade e

profissionalismo na manutenção e evolução da qualidade dos nossos serviços.

Além da grande dedicação de todos nos temas relativos à pandemia, o Conselho trabalhou bastante na direção de aperfeiçoamento da governança do Hospital.

Sempre com a coordenação de um dos membros do Conselho Deliberativo e a participação de associados, formaram-se cinco comitês, que têm o objetivo de ajudar a direção-executiva em temas diversos e dar apoio ao processo de decisão do Conselho Deliberativo. Os comitês são: Gestão e Risco; Estratégia; Pessoas; Inovação e Tecnologia; Pesquisa e Educação.

Com o suporte e a coordenação do Comitê de Estratégia, revisamos nosso planejamento estratégico para os próximos 5 anos. Crescimento vigoroso, tecnologias de apoio ao desenvolvimento da eficiência e da qualidade de atendimento ao paciente, como também se tornar centro de excelência das nossas áreas de ênfase – oncologia e aparelho digestivo –, foram alguns dos pontos definidos.

O Comitê de Pessoas deu continuidade ao trabalho de atrair novos associados para enriquecer ainda mais o nosso grupo (em 2020 foram 21 novos associados).

Os outros comitês trabalham no aperfeiçoamento do nosso sistema de auditoria e controle de risco, na busca de transformação tecnológica e incentivos a formas mais inovadoras, como também na amplitude das atividades de pesquisa e educação, tão importante para nosso desenvolvimento.

O ano de 2020 foi de grandes desafios tanto para os resultados do Hospital quanto no âmbito financeiro, quando foi testada a nossa capacidade de reação e resiliência.

Apesar de uma forte melhora dos resultados nos últimos meses do ano, em 2021, enfrentaremos novos desafios provenientes da pandemia.

Minha gratidão ao nosso corpo clínico, aos colaboradores diretos e indiretos, aos nossos associados, ao nosso presidente executivo e sua equipe e aos meus colegas de Conselho pela incrível dedicação e cooperação no enfrentamento das dificuldades.

Conto com o apoio de todos para continuarmos impactando positivamente o desenvolvimento da saúde do país, por meio de uma assistência e uma medicina de excelência e alta complexidade, que tornam o Hospital Alemão Oswaldo Cruz uma referência na América Latina. Com foco em preservar o legado de nossa Instituição, seguiremos firmes, exercendo a nossa visão: “o cuidado pleno à saúde acontece na harmonia entre o conhecimento e o acolhimento”.



Weber Porto

Presidente do Conselho Deliberativo

Seguimos confiantes na força de nossa Instituição para enfrentar os desafios e preservar o nosso legado

Mensagem do Diretor-presidente

ATUAÇÃO EM DEFESA DA VIDA E DA CIÊNCIA GRI 102-14

Quando iniciamos nossa jornada no ano de 2020, informações sobre a rápida disseminação de um vírus capaz de causar grave doença respiratória na China continental já começavam a causar preocupação em autoridades internacionais de saúde. Embora tenhamos iniciado nossa preparação para sua chegada ao Brasil relativamente cedo, é fato que fomos, como todas as demais organizações e empresas de saúde e a própria sociedade, vivenciamos um rápido avanço da Covid-19, já em caráter de pandemia, em nosso País.

Com um planejamento dotado de bases claras e uma estrutura operacional e financeira capaz de lidar com adversidades, além de uma equipe verdadeiramente apaixonada pela vida e obstinada em conseguir os melhores desfechos para todos os pacientes, nosso Hospital se tornou um centro de ponta para o combate, a pesquisa e a assistência em torno da Covid-19, sem interromper o atendimento de outras enfermidades.

Investimos em pesquisa, inovação e assistência à saúde para enfrentamento da pandemia

De pronto, fizemos uma série de adequações na ocupação e circulação pelos espaços de nossas unidades, com foco em garantir a segregação de casos da doença e proteger pacientes, médicos e colaboradores. Ampliamos o volume de leitos de UTI conforme a demanda em todas as unidades; alteramos algumas rotinas assistenciais sem abrir mão da humanidade, da segurança e do acolhimento; ao longo do ano aumentamos o quadro de colaboradores com 474 contratações; estabelecemos conexões com autoridades governamentais e especialistas para entender melhor a doença e sua progressão; e, na condição de membros da Coalizão Covid-19 Brasil, direcionamos nossos esforços em Inovação, Pesquisa e Educação para o enfrentamento da maior pandemia de nossa história recente.

Todas essas medidas se somaram ao acompanhamento rigoroso da execução da estratégia, com destaque nos projetos das áreas de ênfase, proteção do negócio e contribuição e impacto sobre a saúde brasileira. Mesmo diante desse cenário, nossa receita líquida teve um leve crescimento se comparada ao ano anterior, mas boa parte do progresso esteve em operações em *ramp-up* e fortalecimento – caso da Unidade Vergueiro, que teve salto de 60% na receita.

No pilar da Saúde Privada, destaco em 2020 a expansão dos serviços ambulatoriais e de Oncologia na Unidade Vergueiro, o processo de transferência do Centro Especializado em Obesidade e Diabetes para o site da Unidade Paulista, agora, localizado no mesmo andar do recém-inaugurado Centro Especializado em Aparelho Digestivo, consolidando de forma integral nossa atuação nessa área de ênfase. Outro destaque de extrema relevância foram os nossos indicadores no tratamento da Covid-19, com desfechos e resultados para o paciente comparáveis aos dos melhores centros hospitalares internacionais.

Em relação à Inovação, à Pesquisa e à Educação, seguimos acumulando progressos em estudos e incorporação de tecnologias e ampliando nossa oferta de cursos de pós-graduação nas áreas de ênfase: Oncologia e Aparelho Digestivo. Nosso Centro Internacional de Pesquisa e o Centro de Inovação e Educação em Saúde também têm rendido bons frutos, desde a formação e capacitação de profissionais próprios e do mercado até o teste de soluções disruptivas e diálogos com *startups* que buscam revolucionar o mercado da saúde.

Acreditamos que toda organização tem como dever contribuir para o desenvolvimento de sua comunidade. Foi a partir desse ideal que nossos fundadores corajosamente iniciaram uma jornada que culminaria, hoje, em 123 anos de comprometimento com o avanço das saúdes pública e privada.

Um século depois, seguimos pautados por esse mesmo compromisso por meio do nosso pilar Responsabilidade Social, que atua voltado para a formação de parcerias de valor compartilhado para contribuir ainda mais para a saúde pública brasileira.

De um lado, adaptamos nossas ações no Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS) para o triênio 2018-2020 para disseminação de conhecimento e para atender necessidades ligadas à pandemia com serviços como o TeleHAOC – em que nossas equipes ofertaram um portal para discussão colegiada de casos com profissionais do setor público.

Também pudemos agir diretamente sobre as urgências da Covid-19 por meio do nosso Instituto Social, que assumiu a operação do Hospital de Campanha (Hospital Vitória), em complementação às atividades já realizadas pelo Complexo Hospitalar dos Estivadores para o enfrentamento da doença na

Baixada Santista. O Instituto Social também conduziu em plena pandemia o início das operações do AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira, nossa mais recente conquista em operação de equipamentos públicos.

Por fim, não poderia deixar de revisitar o ano de 2020 sem mencionar o empenho, a dedicação e a resiliência de nossas equipes.

Para além dos resultados do Hospital, só consigo olhar positivamente para o ano que se passou ao contabilizarmos quantas vidas foram salvas em nossas instalações, quantas histórias puderam

e poderão continuar – tudo graças ao trabalho árduo de nossas equipes multiprofissionais.

Uno-me aos nossos pacientes e seus familiares para dizer um sonoro muito obrigado a cada colaborador e membro do corpo clínico e, em especial aos que atuam na linha de frente, por fazerem de nosso Hospital um lugar de valorização da vida, algo fundamental em uma pandemia que, já em 2021, vitimou milhares de brasileiros. Para 2021, esperamos poder continuar essa história de superação, que certamente ocupará uma página importante de nossa trajetória enquanto Instituição.



Paulo Vasconcellos Bastian
Diretor-presidente

Nosso Hospital

GRI 102-1, 102-2, 102-3, 102-5

SOMOS UMA INSTITUIÇÃO CENTENÁRIA E AO MESMO TEMPO
COMPROMETIDA COM A ALTA PERFORMANCE E INOVAÇÃO
NA ASSISTÊNCIA À SAÚDE

1.

NESTE CAPÍTULO

- > Destaques históricos
- > Nossas unidades
- > Modelo de negócio
- > Governança corporativa
- > Ética, integridade e riscos





Fundado há 123 anos por imigrantes de língua alemã na cidade de São Paulo (SP), o Hospital Alemão Oswaldo Cruz é um centro integrado de alta complexidade, que oferece assistência, tratamento, ensino e pesquisa em saúde com áreas de ênfase: Oncologia e Aparelho Digestivo.

A Instituição, que é referência na América Latina, tem como marcas de sua história o compromisso de fazer sempre melhor – o lema *Immer Besser*, em alemão – e o perfil filantrópico, pautado por um modelo de negócio que visa a geração de valor compartilhado e a promoção de impacto positivo na saúde brasileira. Para isso, conta com mais de 3,3 mil colaboradores diretos e 4,5 mil médicos e odontólogos em seu corpo clínico cadastrado ativo.



MISSÃO GRI 102-16

Ser preciso e humano para garantir a melhor experiência e resultado em saúde para o paciente



VISÃO GRI 102-16

O cuidado pleno à saúde acontece na harmonia entre o conhecimento e o acolhimento.



VALORES GRI 102-16

- **SEGURANÇA DO PACIENTE** - Atenção e precisão para entregar o essencial para nossos pacientes: segurança.
- **ACOLHIMENTO** - É na relação humana do toque e do olhar que se dá a mais profunda medicina.
- **VERDADE** - A confiança é o nosso meio, e a credibilidade, o nosso fim. Somos íntegros com nós mesmos e com o mundo à nossa volta.
- **PROTAGONISMO COLABORATIVO** - O Hospital é um organismo vivo. Cada um precisa exercer o seu papel e, sobretudo, ter iniciativa, se enxergar no outro e trabalhar em conjunto.
- **TRADIÇÃO INOVADORA** - Preservação da cultura e dos marcos históricos de um hospital centenário, mas que sabe se reinventar para evoluir continuamente.

Recepção da Unidade Paulista

As atividades organizacionais se baseiam nos pilares de Saúde Privada (por meio das unidades Paulista, Vergueiro e Campo Belo); Inovação, Pesquisa e Educação (produção e difusão do conhecimento por meio da pesquisa e oferta de ensino em níveis técnico, de graduação e de pós-graduação); e Responsabilidade Social, por meio da atuação do Hospital em programas e projetos para aprimoramento da saúde pública brasileira e do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

Cabe ao Instituto Social realizar a gestão do Complexo Hospitalar dos Estivadores e do AMBESP - Ambulatório Médico de Espe-

cialidades Dr. Nelson Teixeira, na Baixada Santista, além dos leitos para enfrentamento à pandemia da Covid-19 no Hospital de Campanha do Complexo Hospitalar dos Estivadores (Hospital Vitória), localizado em Santos.

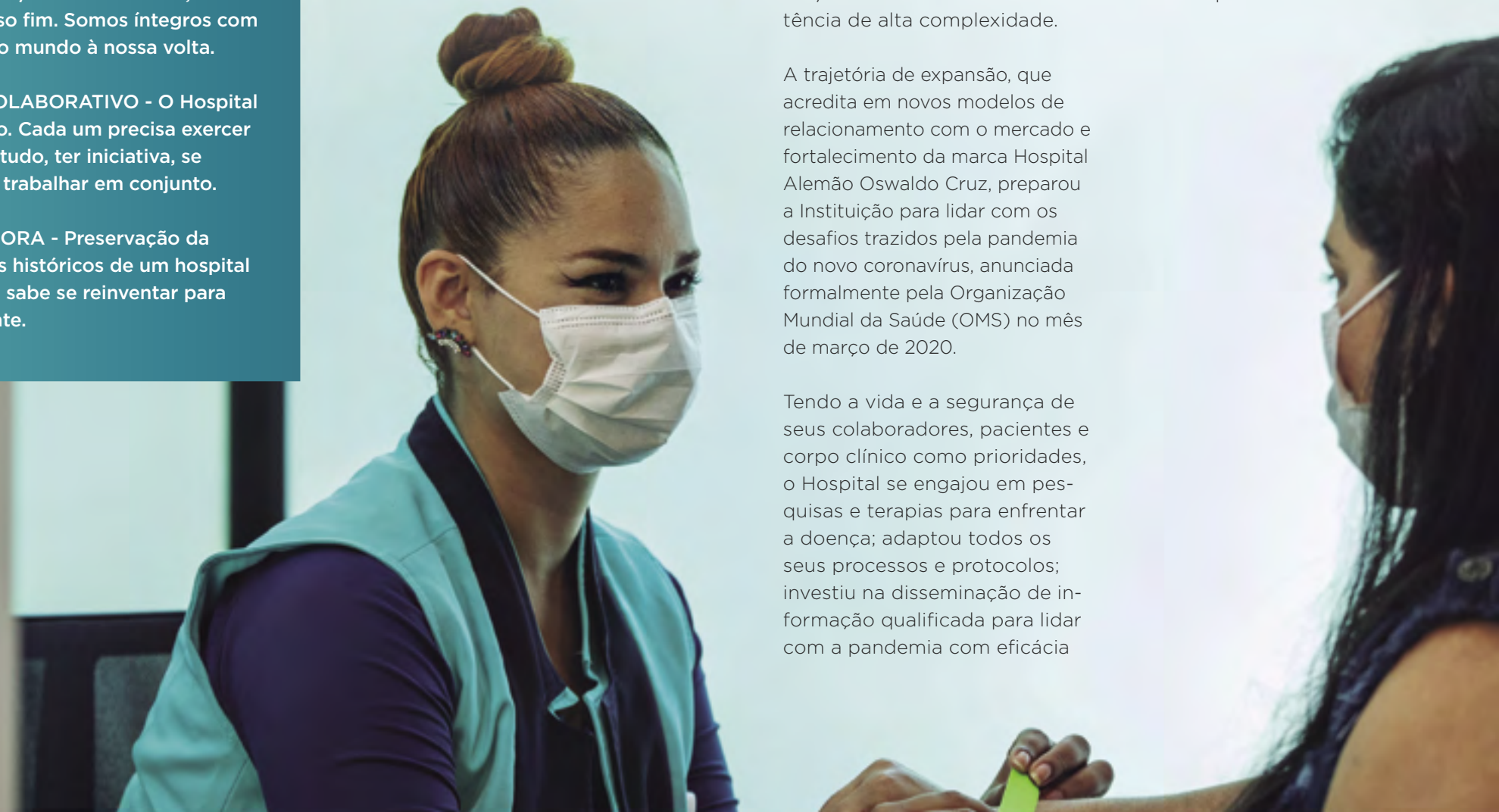
O Planejamento Estratégico tem como foco evocar os diferenciais do modelo de negócio e os atributos históricos da Instituição – como a combinação de excelência médica e relações pautadas pela humanidade e pelo acolhimento – para desenhar a jornada de crescimento, com metas, indicadores e projetos em diferentes frentes. A visão de longo prazo se alinha aos desafios do mercado da saúde e a tendências e transformações da medicina e da assistência de alta complexidade.

A trajetória de expansão, que acredita em novos modelos de relacionamento com o mercado e fortalecimento da marca Hospital Alemão Oswaldo Cruz, preparou a Instituição para lidar com os desafios trazidos pela pandemia do novo coronavírus, anunciada formalmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no mês de março de 2020.

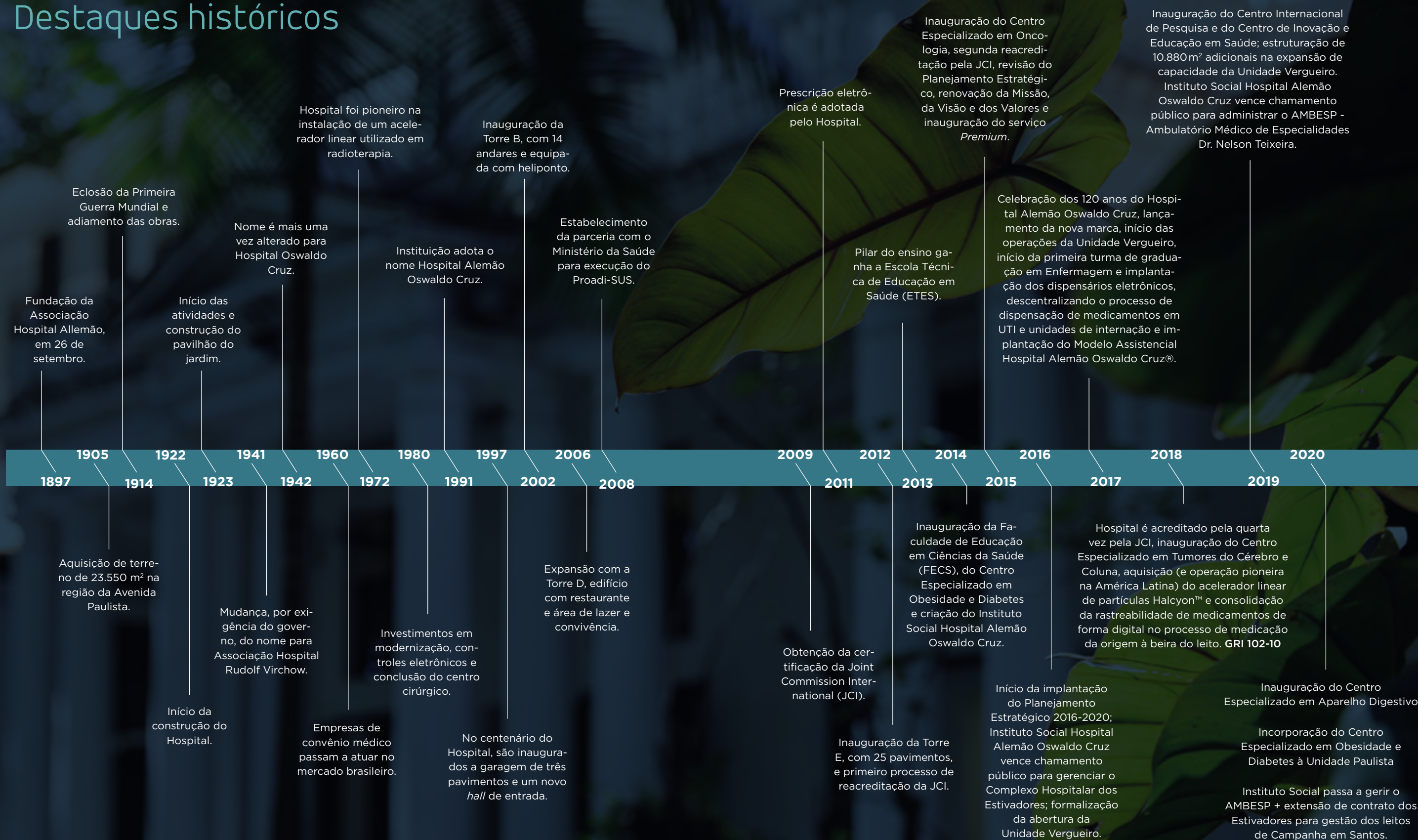
Tendo a vida e a segurança de seus colaboradores, pacientes e corpo clínico como prioridades, o Hospital se engajou em pesquisas e terapias para enfrentar a doença; adaptou todos os seus processos e protocolos; investiu na disseminação de informação qualificada para lidar com a pandemia com eficácia

e eficiência; e cuidou atentamente do negócio, buscando controlar os riscos naturais do contexto e impactos sobre a geração de receitas e a rentabilidade do Hospital.

Ao final do ano, o Hospital teve receita líquida de R\$ 852,4 milhões, ligeiramente acima de 2019. O perfil da receita se alterou substancialmente com a redução de procedimentos eletivos e o aumento de interações de pacientes com a Covid-19. Por outro lado, em linha com a estratégia, o crescimento expressivo na Unidade Vergueiro e na área de Inovação, Pesquisa e Educação reforça a coerência dos resultados do ano com o plano de crescimento do Hospital.



Destques históricos



Nossas Unidades

GRI 102-4, 102-6, 102-7

UNIDADE PAULISTA

Situado no coração de São Paulo, o complexo da Paulista se volta à assistência, ao diagnóstico e à pesquisa em medicina de alta complexidade. Conta com Pronto Atendimento Geral Adulto; Emergência Cardiológica, Neurológica e Cirúrgica; serviços de diagnósticos laboratoriais e por imagem; Ambulatórios e Centros de Especialidades; Centro Especializado em Oncologia; Centro Especializado em Urologia e Cirurgia Robótica; Centros de Cardiologia, Endoscopia, Nefrologia e Diálise, Ortopedia, Cirurgia de Tumores do Cérebro e Coluna; Centro de *Check-up*; Núcleo de Hérnias; e Centro Cirúrgico, entre outras especialidades. No final de 2020, também foi inaugurado na unidade um Centro Especializado em Aparelho Digestivo, que oferece atendimentos clínicos e cirúrgicos. A inauguração do espaço foi um marco importante para a Instituição, que também foi destaque no *ranking* dos melhores hospitais brasileiros na área de gastroenterologia realizado pela revista americana *Newsweek*. A publicação destacou os hospitais que são referências pela experiência de seu corpo clínico, instalações de última geração, melhores sistemas de diagnóstico, tratamentos eficazes e alto nível de atendimento.

* Dado se refere à capacidade instalada. Em função da evolução da pandemia, outros leitos foram abertos ao longo do ano, o que alterou os dados (apresentados em outros trechos deste relato – veja o capítulo Enfrentamento à Covid-19).



UNIDADE PAULISTA

- 96 mil m² de área construída
- 306 leitos de internação
- 21 salas de cirurgia
- 44 leitos de UTI*

ESTRUTURA

TORRE A

- Centro de Diagnóstico por Imagem
- Centro Especializado em Oncologia
- Centro Especializado em Ortopedia
- Pronto Atendimento Clínico e Ortopédico
- Nefrologia e Diálise
- Ambulatório de Especialidades Cirúrgicas
- Neurofisiologia Clínica
- Centro Especializado em Tumores do Cérebro e Coluna
- Cardiologia
- Clínica Médica

TORRE B

- Centro Cirúrgico
- Centro de Intervenção Cardiovascular
- Centro de Especialidades Clínicas
- Unidades de Internação
- Cardiologia não invasiva
- Day Clinic
- Endoscopia e Colonoscopia - Centro de especialidades
- Espaço de Conforto e Convivência Médico
- Central de Material e Esterilização (CME)
- Restaurante dos Médicos

TORRE C

- Pronto Atendimento
- Emergência Cardiológica, Neurológica e Cirúrgica
- Centro Cirúrgico

TORRE D

- Centro Internacional de Pesquisa
- Centro Especializado em Aparelho Digestivo
 - » Núcleo Esôfago e Estômago
 - » Núcleo de Vias Biliares e Pâncreas
 - » Núcleo de Fígado
 - » Núcleo de Coloproctologia e Intestinos
 - » Núcleo de Hérnias
- Centro Especializado em Obesidade e Diabetes
- Centro Especializado em Urologia
- Centro Especializado em Cirurgia Robótica
- Unidade de Onco-hematologia
- Restaurante dos colaboradores, academia e área de lazer e convivência

TORRE E

- Centro de Atenção à Saúde e Segurança do Colaborador (CASSC) – foco ocupacional
- Unidades de Internação
- Centro Cirúrgico
- UTI e apartamentos do serviço Premium
- Espaço de Conforto e Convivência Médico
- Área de Conveniência para pacientes
- Auditório

SÃO PAULO



UNIDADE VERGUEIRO

Em 2020, a unidade – que vive processo consistente de ramp up, com salto de 60% na receita líquida em relação ao ano anterior – inaugurou um prédio de ambulatorios, com R\$ 2,5 milhões em investimentos, que permitirá aumento no volume de atendimentos de mais de 100%. São 10,6 mil metros quadrados a mais em relação aos 36,5 mil m² de área construída e em operação desde 2017.

A unidade conta com 69 consultórios, no total, e centros especializados em Saúde da Mulher, Cardiologia e Especialidades Cirúrgicas.

O modelo de negócios inovador é baseado em previsibilidade de custos e com foco na melhor experiência para o paciente. Além do Centro Especializado em Oncologia e do Centro Especializado em Obesidade e Diabetes, o novo prédio da Vergueiro passa a acolher o programa de Saúde Integral

232 leitos

12 salas de cirurgia

30 leitos de UTI



UNIDADE CAMPO BELO

Situada na zona sul de São Paulo, tem mais de 1,4 mil m² de área construída e 15 salas, com diversos serviços que incluem:

- Centro de Infusão
- Clínica especializada em tontura
- Check-up Personalizado – “Sob Medida”
- Serviço de Endoscopia Alta e Colonoscopia
- Day Clinic Cirúrgico
- Serviço de Vacinação
- Clínica Especializada em Memória
- Consultas nas especialidades de clínica médica, cirurgia geral, cardiologia, geriatria, dermatologia, ginecologia, reumatologia, gastroenterologia, coloproctologia, hepatologia, oftalmologia, ortopedia, otorrinolaringologia, nefrologia, cirurgia plástica, urologia, neurologia, psiquiatria, psicologia, pneumologia, nutrição e fonoaudiologia



CENTRO ESPECIALIZADO EM OBESIDADE E DIABETES

A unidade especializada no atendimento a uma das áreas de ênfase foi incorporada no final de 2020 à Unidade Paulista. Até este ano, ficava em um espaço segregado com 578 m² de área construída, próximo ao complexo hospitalar

ESCOLA TÉCNICA E FACULDADE

Dando continuidade ao processo de expansão da área educacional da Instituição, foi realizada a transferência das sedes da Escola Técnica e da Faculdade do Hospital para um prédio comercial na Av. Paulista. A iniciativa corrobora o propósito da organização de atuar com pioneirismo para contribuir com o avanço da saúde no Brasil por meio da Educação, propondo soluções para a saúde de hoje e do futuro.

8 salas de aula

3 laboratórios (Informática, Práticas Assistenciais e Realidade Virtual)

980 m² de área construída



CENTRO DE INOVAÇÃO E EDUCAÇÃO EM SAÚDE

Situado na Avenida Paulista, é um espaço que abriga uma incubadora e aceleradora de startups, um laboratório de ciência de dados, ilha de impressão 3D, estação de educação e desenvolvimento de soluções em realidade virtual e realidade aumentada, laboratórios de treinamento e simulação realística e oficinas de desenvolvimento de soluções digitais para a saúde

790 m²

de área construída

SANTOS/SP

COMPLEXO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES

Situado na cidade de Santos e administrado desde 2017 pelo Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, o serviço é referência para atendimento às gestantes e recém-nascidos de alto risco. Suas atividades incluem também Centro de Cirurgias Eletivas, serviços diagnósticos e atendimento médico ambulatorial. Em 2020, passou também a realizar atendimento aos pacientes com Covid-19 na Baixada Santista.

11.600 m² de área construída

190 leitos ativos

66 leitos de UTI

(10 neonatal + 16 adulto + 40 Covid-19)

4 salas de cirurgia

AMBESP – AMBULATÓRIO MÉDICO DE ESPECIALIDADES DR. NELSON TEIXEIRA

Situado no bairro Macuco em Santos e administrado pelo Instituto Social desde 2020, o AMBESP é um ambulatório de alta resolutividade que oferece 34 especialidades médicas, oito não médicas, centro diagnóstico e procedimentos cirúrgicos.

4,4 mil m² de área construída

5 pavimentos

HOSPITAL CAMPANHA VITÓRIA - ATENDIMENTO EXCLUSIVO COVID-19

Atuando no combate à pandemia da Covid-19, por meio da expansão do contrato firmado para gerenciamento do Complexo Hospitalar dos Estivadores, o Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz incorporou a gestão do Hospital Campanha Vitória, que recebe pacientes dos serviços de pronto atendimento da cidade de Santos e referenciados de todas as cidades da Baixada Santista e demais municípios.

110 leitos, sendo

40 de UTI

*Dados referentes a capacidade instalada. Em função da evolução da pandemia outros leitos foram abertos ao longo do ano. Mais informações no capítulo Enfrentamento à Covid-19

MODELO DE NEGÓCIO

Aqui apresentamos de forma sintetizada nosso processo de geração de valor, dos capitais que acessamos aos impactos que produzimos

CAPITAIS ACESSADOS
(nossos ativos)

Rede hospitalar centenária que preserva a sua cultura alemã, mas se reinventa para evoluir continuamente. Estrutura moderna, equipamentos de alta tecnologia e elevado padrão de qualidade médico-assistencial



Instituição filantrópica com capital financeiro proveniente de atendimentos particulares, operadoras e planos de saúde e autogestão. Todos os recursos obtidos são reinvestidos na própria organização



Equipe multidisciplinar, qualificada e integrada focada em realizar o cuidado pleno à saúde, aliando o conhecimento ao acolhimento. Parcerias de qualidade com fornecedores, pesquisadores e especialistas. Custo-efetividade e excelência operacional

Immer besser

ATIVIDADES-CHAVE

Saúde Privada

Hospital de alta complexidade com ênfase em Oncologia e no Aparelho Digestivo e focado na qualidade e segurança do paciente

Inovação, Pesquisa e Educação

Gera e dissemina conhecimento por meio da inovação, da pesquisa e da educação. Capacita talentos e apoia o desenvolvimento de profissionais por meio de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação

Responsabilidade Social

Agrega excelência ao Sistema Único de Saúde (SUS) por meio de parcerias de valor compartilhado para a gestão de instituições públicas e diversas outras contribuições para o fortalecimento e o avanço sistêmico da Saúde no Brasil

Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz®

Modelo próprio, que prevê assistência individualizada, integral e humanizada, com o paciente e o familiar no centro do cuidado

Medicina de alta performance e vocação para o cuidado

OUTPUT

(nossa entrega de valor)

Medicina de alta performance que entrega a melhor experiência e o melhor resultado em saúde para o paciente

Levar a mais pessoas uma medicina de excelência com acolhimento e previsibilidade de custos. Compartilhamento de conhecimento e práticas com outras instituições

Subprodutos

Tratamento e reciclagem de resíduos

+ lixo hospitalar
+ água de reúso

OUTCOMES

(nossos impactos)



Capital financeiro permitindo reinvestimento em tecnologia, infraestrutura e desenvolvimento e remuneração de pessoas



Criação de modelo disruptivo de remuneração com previsibilidade de custos abrangendo diagnóstico, tratamento e pós-alta - e, portanto, mais sustentável para as empresas



Promoção e acesso à saúde tanto na rede pública quanto na privada; aprimoramento de hospitais públicos



Satisfação de pacientes e familiares



Modelo de gestão de cuidado em saúde para empresas, com promoção da saúde, diagnóstico, tratamento e pós-alta, bem como o uso de informações integradas em toda a cadeia da saúde



Informação para a sociedade sobre hábitos saudáveis e prevenção de doenças



Geração de conhecimento, atividades de pesquisa, difusão da inovação

Governança corporativa

GRI 102-18

De perfil filantrópico, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz é uma associação sem fins lucrativos que tem sua estrutura decisória pautada pelo profissionalismo na gestão, pela sintonia da conduta de seus executivos e líderes à missão e aos valores institucionais e pela adesão às boas práticas de governança e gestão nacionais e internacionais.

A Instituição contava, ao final de 2020, com 120 membros associados. Cabe a esse grupo prover reflexões sobre o negócio, suas origens, seu propósito de existir e suas áreas de impacto e crescimento no contexto da saúde brasileira.

Nos últimos anos, o modelo de governança do Hospital experimentou uma intensa renovação. Em linha com o Planejamento Estratégico, a ideia foi fortalecer o posicionamento da marca da Instituição em um mercado altamente desafiador, pautado pela competição em áreas de crescimento da saúde privada e por mudanças estruturais nos modelos de financiamento, custeio e rentabilização de negócios hospitalares.

Os órgãos de governança do Hospital Alemão Oswaldo Cruz são a Assembleia Geral de Associados, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria-executiva. Em 2020, se somaram a essas estruturas comitês de assessoramento ao Conselho Deliberativo em diversas áreas de especialidade.

Assembleia Geral de Associados

Principal organismo, reúne-se ordinariamente, uma vez por ano, para eleger os membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal, discutir e votar as demonstrações financeiras do exercício anterior, dentre outros assuntos previstos no Estatuto Social da Instituição.

- **120 membros**
- **1 reunião em 2020**

Conselho Deliberativo

Composto de no mínimo oito e no máximo dez membros, conforme previsto no Estatuto Social, o órgão é responsável pela orientação geral, política e estratégica do Hospital. Adicionalmente, cabe ao Conselho zelar pela implementação do planejamento estratégico, bem como pelo acompanhamento e avaliação da gestão executiva. Os conselheiros não são remunerados e, para integrar este órgão, devem ter comprometimento e uma visão aderente ao Hospital, seus desafios e prioridades.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão colegiado, de funcionamento permanente, composto por no mínimo três e no máximo seis membros. Obedecendo às melhores práticas de governança, tem atuação independente e reforça a aderência da Instituição à legislação, aos controles internos e externos, bem como às normas fiscais e contábeis aplicáveis. Compete ao Conselho Fiscal, como órgão de fiscalização da gestão executiva, a análise dos balanços econômico-financeiros do Hospital, dentre outras matérias previstas no Estatuto Social.

- **4 membros**
- **5 reuniões ordinárias em 2020**

- **9 membros**
- **10 reuniões ordinárias e 2 extraordinárias em 2020**

Diretoria-executiva

Com posições que abrangem as principais áreas de atuação do Hospital, o grupo é composto de executivos com experiência no setor de saúde e tem como responsabilidade garantir a execução do plano de negócios. Além do diretor-presidente, integram a equipe diretorias Assistencial, Médica, de Operações, de Gente & Gestão, de Inovação, Pesquisa e Educação e de Responsabilidade Social.

A diretoria clínica, seguindo instruções do Conselho Federal de Medicina (CFM), é eleita pelo corpo clínico aberto.

- **7 membros na Diretoria-executiva**
- **18 reuniões realizadas pela Diretoria-executiva**
- **2 membros na Diretoria Clínica**
- **48 reuniões da Diretoria Clínica realizadas em 2020**

Comitês de assessoramento

Estruturados em 2020 com o objetivo de enriquecer a fundamentação das decisões do Conselho Deliberativo, os comitês se debruçam sobre temas definidos de acordo com a sua competência e emitem pareceres e análises relevantes para o futuro da Instituição, não tendo, portanto, caráter deliberativo. Todos os Comitês de assessoramento são coordenados por membros do Conselho Deliberativo, garantindo, assim, a aderência ao planejamento estratégico e orientações definidas pelo Conselho Deliberativo. Em 2020, foram constituídos os seguintes Comitês:

- **Comitê de Auditoria e Riscos – 5 membros**
- **Comitê de Pessoas – 5 membros**
- **Comitê de Estratégia – 4 membros**
- **Comitê de Inovação e Tecnologia – 5 membros**
- **Comitê de Pesquisa e Educação – 5 membros**

GOVERNANÇA NO INSTITUTO SOCIAL

Pela natureza jurídica de constituir-se como Organização Social de Saúde, o Instituto Social possui em sua estrutura de governança o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a gestão executiva, realizada pela diretora-presidente, com o suporte de lideranças e gestores atuantes nos projetos e unidades sob contrato de gestão com entes públicos.

Com nove membros previstos em Estatuto, com mandatos de quatro anos, sendo permitida uma reeleição, o Conselho de Administração tem seu presidente e vice-presidente indicados pelo Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

O Conselho Fiscal é um organismo colegiado com três a seis membros, todos associados fundadores ou efetivos.

A Diretoria-executiva pode ser composta de até três membros. Cabe a esta o cumprimento do Estatuto Social e das deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.

HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

Conselho Deliberativo



WEBER PORTO
PRESIDENTE



MARK ESSELE
VICE-PRESIDENTE



MARIA CAROLINA
DA COSTA
CONSELHEIRA



JULIO MUÑOZ KAMPFF
CONSELHEIRO



JOÃO CARLOS VISETTI
CONSELHEIRO



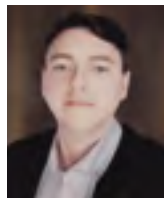
MARCELO OLIVEIRA
DOS SANTOS
DIRETOR CLÍNICO



GILBERTO
TURCATO JUNIOR
VICE-DIRETOR
CLÍNICO



RODOLFO SPIELMANN
CONSELHEIRO



FABIO MITTELSTAEDT
CONSELHEIRO



MICHAEL LEHMANN
CONSELHEIRO



RONALD SCHAFFER
CONSELHEIRO

Conselho Fiscal



CHARLES KRIECK
PRESIDENTE



ERNESTO
NIEMEYER FILHO
VICE-PRESIDENTE



BEATE BOLTZ
CONSELHEIRA



ROLAND GALLBACH
CONSELHEIRO

Diretoria-executiva



PAULO
VASCONCELLOS
BASTIAN
DIRETOR-PRESIDENTE



FÁTIMA SILVANA
FURTADO GEROLIN
DIRETORA-EXECUTIVA
ASSISTENCIAL



KENNETH ALMEIDA
DIRETOR-EXECUTIVO
DE INOVAÇÃO,
PESQUISA E
EDUCAÇÃO



ANTONIO DA SILVA
BASTOS NETO
DIRETOR-EXECUTIVO
MÉDICO



ANA PAULA NEVES
MARQUES DE PINHO
DIRETORA-EXECUTIVA
DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL E INTERINA DE
GENTE & GESTÃO



ALLAN JAMES PAIOTTI
DIRETOR-EXECUTIVO
DE OPERAÇÕES

Diretoria Clínica

INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

Conselho de Administração



MARIO PROBST
PRESIDENTE



MARK ESSELE
VICE-PRESIDENTE



BRUNO DE CARLI
CONSELHEIRO



JULIO MUÑOZ KAMPFF
CONSELHEIRO



RONALD SCHAFFER
CONSELHEIRO



BRUNA JACOBINA
CONSELHEIRA



PAULO
VASCONCELLOS
BASTIAN
CONSELHEIRO



FÁTIMA SILVANA
FURTADO GEROLIN
CONSELHEIRA



ANTONIO DA SILVA
BASTOS NETO
CONSELHEIRO

Conselho Fiscal



MICHAEL LEHMANN
PRESIDENTE



ERNESTO NIEMEYER
FILHO
VICE-PRESIDENTE



BEATE BOLTZ
CONSELHEIRA



WEBER PORTO
CONSELHEIRO



ANA PAULA NEVES
MARQUES DE PINHO
DIRETORA-PRESIDENTE

Gestão Executiva

Ética, integridade e riscos

GRI 102-16; 103-2, 103-3 | 205, 205-3; 103-2, 103-3 | 418, 418-1; 103-2, 103-3 | 419, 419-1

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz pauta suas relações pelo valor da integridade. As relações entre médicos, colaboradores, pacientes, governos, fornecedores e sociedade são guiadas por diretrizes claras de boa fé e conduta, buscando proteger a reputação da marca e evitar quaisquer desvios éticos na condução das atividades cotidianas da Instituição.

Todas as ações voltadas à promoção da ética são norteadas pelo Programa de Integridade, executado de forma transversal, com engajamento direto do diretor-presidente; ao programa se vinculam ações de comunicação, treinamento, disseminação de políticas, manutenção de canais para registros, queixas e denúncias, processos de Ouvidoria, Auditoria Interna e Gestão de Riscos.

Em 2020, o assunto ganhou reforço na estrutura organizacional por meio da criação da Diretoria Jurídica e de Compliance, que integra os processos de acompanhamento legal e projetos em ética e integridade no Hospital. Essa decisão se alinha ao movimento de implantação do modelo matricial na gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, com lideranças responsáveis pela definição de políticas, diretrizes e padrões de trabalho aplicáveis às unidades que compõem o negócio.

A área de Auditoria Interna é outra frente relevante, reportando-se diretamente ao Comitê de Auditoria e Gerenciamento de Riscos – um dos órgãos de assessoramento estruturados no ano. Anualmente, o departamento executa um plano de trabalho voltado a áreas e

processos de maior risco e/ou estratégicos para o Hospital. Cabe à área, inclusive, verificar ocorrências de corrupção.

Em linha com o plano definido para o ano, foram auditados os processos das áreas de Gente & Gestão, Contas a Pagar, Compras, Farmácia e Repasse Médico. Em 2020, como nos anos anteriores, não foram identificados casos de corrupção no Hospital.

Em outro movimento do Hospital Alemão Oswaldo Cruz em direção a mais controles e governança, a Instituição aproveitou o processo de adequação para o capítulo Gerenciamento das Instalações e Segurança (FMS) da Joint Commission International (JCI) para criar, em 2020, um projeto piloto para a implementação de um processo contínuo de Gerenciamento de Riscos Corporativos (não clínicos), que ficará a cargo da área de Auditoria Interna.



POLÍTICAS & PROCESSOS

A principal política de gestão ligada ao assunto é o Manual de Conduta Ética, disponibilizado para todas as áreas a fim de esclarecer dúvidas, fornecer orientações e explicar responsabilidades e impactos da atuação dos colaboradores.

Em 2020, novas políticas de gestão foram elaboradas com o objetivo de consolidar a cultura de integridade, ética e transparência na Instituição. São elas: Política de Transações com Partes Relacionadas, Política de Conflito de Interesses, Política do Canal Confidencial, Política de Segurança da Informação e Proteção de Dados e Política de Privacidade.

Todos os desvios e potenciais não conformidades com o Manual podem ser reportados pelo Canal Confidencial – que é gerenciado por terceiros e assegura independência ao processo, sigilo, integridade e privacidade dos registros.

Relatos encaminhados ao canal são direcionados para análise pelo Comitê de Conduta Ética, formado pelo Diretor-presidente e pelos gestores de Auditoria Interna, Jurídico e Compliance e Gente & Gestão. O órgão analisa os casos e, se necessário, define medidas corretivas ou disciplinares em conjunto com os líderes da Instituição.



ADEQUAÇÃO À LGPD

A preparação da Instituição para atender a todos os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) brasileira teve sua jornada iniciada em 2020. A criação da Política de Privacidade e sua ampla divulgação no site institucional foram as primeiras medidas, seguidas de etapas de adequações de processos e realização de treinamentos aos colaboradores. No primeiro semestre de 2021, estão previstos mais controles para mitigar o risco de vazamento de dados.

Hoje, o tema está sob gestão direta das áreas de Segurança da Informação e Jurídico. Há um canal específico para que pacientes entrem em contato com o Hospital e esclareçam dúvidas ligadas à privacidade. Complementam essas estruturas o comitê de trabalho de Proteção de Dados, que se reúne periodicamente e conta com atuação da alta administração do Hospital.

Em 2020, foram acolhidos 467 casos, contra 491 registros em 2019 e 182 em 2018.

Com foco em clientes, a Ouvidoria também acolhe queixas e protocolos. Em 2020, como nos anos anteriores, houve registro de casos (20 no ano, contra 33 em 2019 e 26 em 2018) de tentativa de golpes em pacientes e familiares, solicitando depósitos bancários falsos em nome da Instituição. Não houve acionamentos por clientes ou órgãos responsáveis ligados a vazamento de dados.

Acolhemos
467 relatos no
Comitê de Conduta
Ética durante
o ano



INTRABEAM®, equipamento de radioterapia intraoperatória



Estratégia

2.

NESTE CAPÍTULO

- > Planejamento, metas e indicadores
- > Alocação de capital
- > Agenda de sustentabilidade

O ANO DE 2020 REPRESENTOU UM MARCO NA HISTÓRIA DO HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ AO FINALIZAR UM CICLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, CUJA VIGÊNCIA ESTEVE ENTRE 2016 E 2020



Os cinco anos foram decisivos para a concretização dos planos de crescimento, fortalecimento da marca e investimento em frentes como Inovação, Pesquisa e Educação e Responsabilidade Social, preparando a Instituição para um ambiente cada vez mais desafiador no mercado de saúde brasileiro.

Diversas mudanças em curso na saúde brasileira se consolidaram nos últimos anos. Debates antigos, como a intervenção da cultura digital nos processos de assistência e tratamento, a adoção de ferramentas de *data science* em gestão populacional e protocolos assistenciais, a evolução da telemedicina e o olhar sistêmico para o paciente, com foco em desfechos, são algumas das tendências que se aprofundaram no contexto do enfrentamento da Covid-19.

Outro elemento significativo do mercado brasileiro de saúde privada foi o movimento de consolidação na última década. A entrada de grandes grupos internacionais e a posterior aquisição de centros hospitalares levou instituições como o **Hospital Alemão Oswaldo Cruz** a buscar reforçar sua competitividade com um posicionamento de marca mais sólido, pautado por atributos percebidos por pacientes, corpo clínico e operadoras e por foco em áreas específicas da medicina. Esse planejamento, inclusive, foi decisivo para lidar de forma resiliente com os desafios da pandemia da Covid-19.

A estratégia nos últimos anos priorizou investimentos e ações que reforçassem a marca e o posicionamento da Instituição no mercado da saúde. As inovações nas relações com operadoras e o amadurecimento das áreas de ênfase foram

destaques. Também foi um ciclo relevante em Inovação, Pesquisa e Educação – com a abertura de mais cursos de graduação e pós-graduação, a inauguração de centros dedicados à inovação e à pesquisa e um salto em geração de conhecimento e ensino – e na Responsabilidade Social, com conquistas relevantes na administração de serviços em saúde pública que reforçam o impacto da Instituição na sociedade brasileira.

Munida dos aprendizados, avanços e novos desafios que se projetam em seu setor, a Instituição já trabalha em seu novo Planejamento Estratégico 2021-2025, conduzido pelo Conselho Deliberativo e pela diretoria-executiva, cujo foco se dará no fortalecimento da marca, em parcerias, na experiência do paciente e em ganhos de eficiência operacional com alta resolutividade e *performance*.

RESILIÊNCIA E ADAPTAÇÃO

Dados da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp) apontam que, a despeito da demanda crescente causada pelos picos da Covid-19 distribuídos ao longo de 2020, as instituições brasileiras tiveram queda nos seus resultados financeiros, conforme o observatório da associação – que representa 118 centros hospitalares.

Além de apontar os ciclos da pandemia e seu reflexo nas emergências e áreas de pronto-socorro, com retorno do crescimento de atendimentos de casos suspeitos e de confirmações de diagnóstico a partir de outubro de 2020, a nota técnica da Anahp mostra que houve queda na taxa média de ocupação de leitos (que caiu de 77% para 67,7% entre 2019 e

2020), resultado do adiamento de procedimentos, cirurgias eletivas e cuidados ambulatoriais.

As internações também tiveram mudança de perfil: em 2020, as relacionadas a doenças infecciosas – nas quais se enquadram os pacientes com Covid-19 – mais que dobraram, enquanto outras áreas tiveram redução ou estabilização em relação ao ano anterior.

De acordo com a Anahp, a margem Ebitda consolidada do ano teve uma queda significativa de 4,3 pontos percentuais na comparação de 2020 com o ano de 2019. O cenário demonstrava sinais de recuperação ao final do ano; entretanto, o recrudescimento da pandemia no primeiro trimestre de 2021 aponta novos impactos sobre o setor, incluindo a pressão sobre os serviços

hospitalares e o fornecimento de medicamentos e insumos.

Outro eixo importante desse mercado é o da saúde suplementar. Dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) indicam aumento no número de usuários de planos privados (+1,5%), mesmo com o quadro econômico negativo de 2020. As operadoras fecharam o ano com aumento consolidado no lucro, patamares estáveis de inadimplência e, mesmo com suspensões destes no segundo semestre, poderão ter recomposição dos reajustes em 2021. Em dezembro de 2020, o setor de saúde suplementar totalizou 47.564.363 usuários em planos de assistência médica, maior número desde janeiro de 2017.

Esse ambiente de negócios expõe instituições como o Hospital Alemão Oswaldo Cruz a uma série de desafios e oportunidades. Os últimos anos foram de investimento em diversas frentes estratégicas decisivas para manter a Instituição bem-posicionada em um contexto como o de 2020. De um lado, o foco em geração e difusão do conhecimento fortaleceu a proximidade do Hospital com outros atores do cenário de inovação, pesquisa e educação em saúde. A participação na Coalizão Covid-19 Brasil, frente de estudos integrada para compreender a doença e a população infectada, e os esforços desenvolvidos nos centros de pesquisa e inovação do Hospital são reflexos disso.



Unidade Vergueiro

ÁREAS DE ÊNFASE: ONCOLOGIA E APARELHO DIGESTIVO

As áreas de ênfase são um dos primeiros focos da estratégia institucional e, em 2020, renderam resultados significativos. Gradativamente, a volumetria e os indicadores de pesquisa, produção e inovação nas áreas de Oncologia e Aparelho Digestivo têm tido destaque – em coerência com investimentos feitos nos centros de especialidades e áreas a eles vinculados.

Atrelada ao envelhecimento da população e à expectativa de 60% de aumento nos casos de câncer nos próximos anos (dados da Organização Mundial da Saúde), patamar que chega a mais de 80% em países em desenvolvimento, a Oncologia conta com centro especializado inaugurado em 2015 e, em 2020, expandiu sua atuação ambulatorial para a Unidade Vergueiro, a fim de ampliar a capilaridade na oferta dos serviços assistenciais e médicos.

Na área de Aparelho Digestivo, um destaque do ano de 2020 foi a implantação do Centro Especializado em Aparelho Digestivo, resultado de investimentos e obras para fortalecer a atenção oferecida pelo Hospital a pacientes desse segmento. Além disso, o Centro Especializado em Obesidade e Diabetes foi integrado a área do

Aparelho Digestivo na estrutura predial da Unidade Paulista.

Sem prejuízo a outras áreas importantes e tradicionais da Instituição, os dois segmentos vinham registrando histórico de crescimento consistente. Entretanto, a pandemia da Covid-19 impactou algumas especialidades e subespecialidades, em função da menor procura por consultas, exames e, especialmente, procedimentos eletivos ou de rastreamento/identificação de patologias (veja os gráficos).

Outros campos relevantes de investimento da Instituição, que promovem interface entre as áreas de ênfase e novas tecnologias e terapêuticas, são a neurologia – que registrou 596 cirurgias em 2020, acima do ano anterior – e a cirurgia robótica, com 235 procedimentos feitos durante o ano.

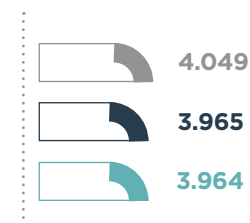
Confira
Nossa *performance*
em outras áreas
e especialidades
no **Painel de**
Indicadores, pág. 72



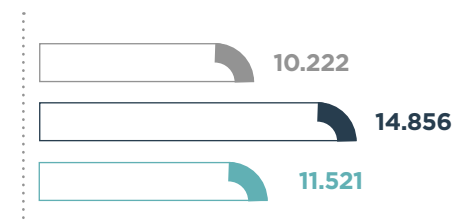
Centro Especializado em Aparelho Digestivo

INDICADORES – VOLUMETRIA NAS ÁREAS DE ÊNFASE

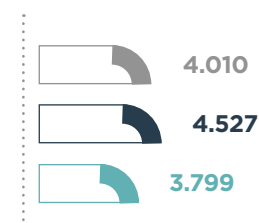
Cirurgias Oncológicas*



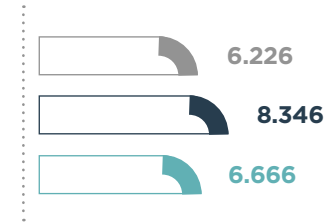
Consultas Oncológicas*



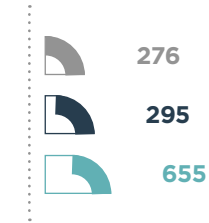
Cirurgias Digestivas*



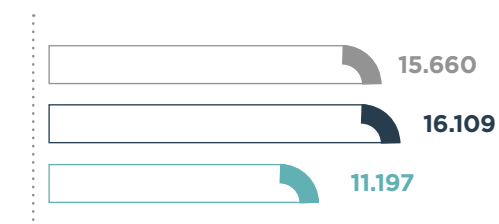
Consultas no Centro Especializado em Obesidade e Diabetes**



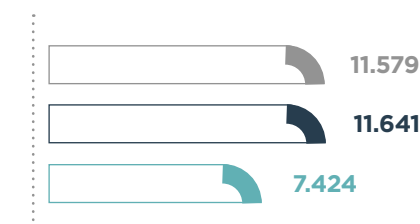
Cirurgias no Centro Especializado em Obesidade e Diabetes**



Endoscopias***



Colonoscopias***



Legenda



*Unidades Paulista e Vergueiro
** Unidade Paulista
***Unidades Paulista, Vergueiro e Campo Belo

Planejamento, metas e indicadores

Ao mesmo tempo em que representou a conclusão do ciclo 2016-2020 do Planejamento Estratégico, o ano foi de análise cuidadosa e pormenorizada dos indicadores adotados para acompanhar o progresso dos planos de longo prazo da Instituição.

Nos últimos cinco anos, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz definiu suas oito bases estratégicas para avançar na geração de valor. A identificação delas foi feita pelo Conselho Deliberativo, que representa a visão dos associados e a leitura de longo prazo e perenidade do Hospital;

já sua aplicação e responsabilidade ficam a cargo das diretorias-executivas, líderes que devem inspirar seus times na adesão e no engajamento com as prioridades de negócio.

Diferentes áreas, incluindo as de *business intelligence*, financeira, transformação, tecnologia da informação e operações, acompanham a execução dos principais projetos estratégicos.

Durante 2020, foram iniciadas as discussões para reformulação do Planejamento Estratégico, agora no horizonte dos próxi-

mos cinco anos (2021-2025), para toda a Instituição. Além disso, foi dada continuidade à estratégia específica da área de Inovação, Pesquisa e Educação e do planejamento do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Importantes direcionadores e aprendizados dos últimos anos, como a evolução da estrutura matricial – cada vez mais importante diante dos movimentos de expansão do negócio – e o fortalecimento dos diferenciais competitivos nas áreas de ênfase, deverão ser a base do próximo quinquênio.

NOSSAS BASES ESTRATÉGICAS

E nossas conquistas no ciclo 2016-2020

1 Fortalecimento da marca

Nosso foco de ação: Ampliar investimentos em comunicação e marketing e reforçar a presença e o protagonismo da Instituição na mídia, captando potenciais e atuais pacientes e sendo preferência entre o corpo clínico

O QUE CONQUISTAMOS:

- > Apresentação de novo posicionamento no mercado e logomarca após trabalho de branding
- > Aumento significativo da presença e relevância do Hospital nas mídias sociais: 1.896.818 seguidores no Facebook, LinkedIn e Instagram. Somente em 2020 foram conquistados 352.790 novos seguidores
- > Estudo de auditoria independente aponta salto de posição em visibilidade na imprensa – 8ª (2016) x 3ª (2020).
- > Pesquisa de reputação em 2017 detectou avanços em Top of Mind (imprensa e população).

2 Eficiência operacional

Nosso foco de ação: Aprimorar a experiência do paciente, entregando o melhor resultado com custo-efetividade, qualidade e segurança nos processos

O QUE CONQUISTAMOS:

- > Aumento de 2,5 pontos percentuais no NPS*
- > Ampliação do horário de atendimento do Pronto Atendimento 2 para 24h
- > Inauguração de *drive-thru* para coleta de teste PCR

3 Expansão e capilaridade

Nosso foco de ação: Crescer de forma orgânica e inorgânica com novos leitos, unidades avançadas e parcerias com os setores público e privado

O QUE CONQUISTAMOS:

- > Expansão da Unidade Vergueiro, com novo prédio ambulatorial e chegada do Centro Especializado em Oncologia e do Centro Especializado em Aparelho Digestivo
- > Aumento do impacto e presença da marca na saúde pública por meio do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que realiza a gestão de equipamentos públicos em Santos (SP)

*O NPS começou a ser contabilizado em 2017

4 Desenvolvimento humano

Nosso foco de ação: Atrair, reter e qualificar colaboradores da Instituição, fortalecendo os atributos de engajamento, inovação e colaboração entre as equipes

O QUE CONQUISTAMOS:

- > Aumento de 30,41% no total de colaboradores de 2016 a 2020
- > Conquista do selo Great Place to Work, que destaca as melhores empresas para trabalhar

5 Responsabilidade social

Nosso foco de ação: Contribuir com a saúde brasileira por meio de parcerias público-privadas e convênios, atuando com o Ministério da Saúde e governos locais

O QUE CONQUISTAMOS:

- > Dois chamamentos públicos vencidos pelo Instituto Social: em 2016, para administração do Complexo Hospitalar dos Estivadores, e em 2020, para administração do Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira - AMBESP
- > Realização de projetos estruturantes para o SUS com abrangência em todo o território nacional
- > Elaboração de 27 mapas estratégicos para as secretarias estaduais de saúde, e reestruturação de 27 hospitais públicos do ponto de vista de processos assistenciais
- > Redução de infecções em 24 UTIs de hospitais em todo o país
- > Qualificação de processos de cirurgia bariátrica em 21 hospitais brasileiros
- > No que tange à inovação e pesquisa, foram publicados artigos científicos relacionados à análise de custo-efetividade de medicamentos, sendo entregues ao Ministério da Saúde, 31 protocolos clínicos, com 83 revisões sistemáticas, duas diretrizes metodológicas, sendo uma em parecer técnico-científico e a segunda em revisão sistemática de ensaios clínicos randomizados.

PRESENÇA NAS REDES



FACEBOOK

Dez./2015: 137.422 seguidores

Dez./2020: 1.555.607 seguidores



LINKEDIN

Dez./2015: 17.469 seguidores

Dez./2020: 295.120 seguidores

Engajamento total*: 413.689

*O engajamento total considera a soma de curtidas, comentários e compartilhamentos

6

Inovação, Pesquisa e Educação

Nosso foco de ação: Incentivar a produção e a difusão do conhecimento dentro e fora dos muros da Instituição, por meio da oferta de cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação; do estudo de incorporação de novas tecnologias; do desenvolvimento de novas soluções e produtos para a saúde por meio de alianças com *startups* e grandes organizações; e de aumento na participação desse pilar no negócio

O QUE CONQUISTAMOS:

- > Salto de 429% na receita líquida da área de 2016 a 2020
- > Estruturação do Centro Internacional de Pesquisa e do Centro de Inovação e Educação em Saúde

7

Relacionamento com médicos

Nosso foco de ação: Construir relações de confiança, engajamento e desenvolvimento mútuo com o corpo clínico cadastrado ativo, com frentes que incluem fomento à pesquisa e valorização da excelência

O QUE CONQUISTAMOS:

- > 40% de aumento no corpo clínico cadastrado ativo de 2016 a 2020
- > Novo modelo de relacionamento médico, com programas dedicados e incentivo ao envolvimento em ações de pesquisa e conhecimento

8

Relacionamento com operadoras

Nosso foco de ação: Tornar mais eficiente, equilibrada e dotada de ganhos mútuos a relação entre o Hospital e suas operadoras parceiras, reduzindo a dependência e buscando soluções conjuntas de custo-efetividade

O QUE CONQUISTAMOS:

- > Novos modelos testados com operadoras, com previsibilidade de preço, desfecho e coordenação do cuidado
- > 26% de aumento no percentual de receita (Unidades Paulista e Vergueiro) derivada de pacotes fechados atrelados a protocolos-padrão para perfis de pacientes e quadros clínicos

**Indicadores de gestão***

Em conexão com suas bases estratégicas, o Hospital administra um conjunto de indicadores-chave de *performance* (KPI, na sigla em inglês) que sinalizam o progresso em frentes de excelência, geração de conhecimento, desempenho econômico, saúde financeira e desenvolvimento humano. Confira alguns deles a seguir em sua evolução ano a ano:

* Os indicadores estratégicos associados aos programas e ações de Desenvolvimento Médico (%) não foram reportados porque tais iniciativas estão em revisão

GIRO DE LEITOS

O que é: indica a relação entre a velocidade, a eficácia e a ocupação de leitos do Hospital. Calcula-se a partir de quantidade de altas / número de leitos x quantidade de meses.

Análise de 2020: o principal desafio do ano se ligou à pandemia, que causou menor giro de leitos e dificuldades em melhorar a *performance* da Instituição.

	2018	2019	2020
Unidade Paulista	5,28	6,07	5,55
Unidade Vergueiro	3,7	5,7	4,3

PARTICIPAÇÃO DE ÁREAS DE ÊNFASE NA RECEITA (%)

O que é: aponta o resultado econômico-financeiro do Hospital ligado às áreas de Oncologia e Doenças Digestivas

Análise de 2020: a receita proveniente da internação em UTIs aumentou em ligação às demandas da pandemia da Covid-19, o que reduziu a representatividade das áreas de ênfase

	2018	2019	2020
	49	48	45

PESQUISAS EM ÁREAS-ÊNFASE

O que é: total de protocolos e projetos de pesquisa ligados às áreas de ênfase

Análise de 2020: mesmo com a pandemia, a Instituição avançou nos estudos relacionados às áreas em sintonia com sua estratégia

	2018	2019	2020
	10	15	20

PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO CONTÁBIL

O que é: aponta quantidade de dias para a Instituição receber o crédito por seus serviços prestados

Análise de 2020: o número se manteve relativamente estável em relação a anos anteriores

PMR**	2018	2019	2020**
	129,52	123,18	118,21

** PMR (sem desconto de Perdas Estimadas para Créditos de Liquidação Duvidosa - PE-CLD): contas a receber / receita líquida total x dias.

ALUNOS CONCLUINTES EM CURSOS DAS ÁREAS DE ÊNFASE

O que é: volume de estudantes em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de ênfase da Instituição

Análise de 2020: foram 32 alunos concluintes da pós-graduação de Enfermagem em Oncologia, um concluinte em Neurologia Oncológica (pós-graduação médica) e dois concluintes da residência médica em Endoscopia Digestiva, Onco-hematologia: Prática Clínica em Doenças Linfoproliferativas e Assistência Farmacêutica em Oncologia. Com a pandemia, cursos teóricos foram transferidos para salas virtuais, de forma que pudessem ter seguimento com a mediação da tecnologia. Em 2020, foram iniciados três novos programas de pós-graduação: Endoscopia Digestiva, Onco-hematologia: Prática Clínica em Doenças Linfoproliferativas e Assistência Farmacêutica em Oncologia.

	2018	2019	2020
	49	39	35

RECEITA LÍQUIDA (R\$ MIL)

O que é: receita obtida pela Instituição

Análise de 2020: apesar dos desafios do período, a expansão da Unidade Vergueiro e a alta demanda por internações e UTI deram impulso à geração de resultados pelo Hospital

	2018	2019	2020
	R\$ 764.029	R\$ 842.596	R\$ 852.497

PROVISÃO DOS DEVEDORES DUVIDOSOS (R\$)

O que é: o volume de recursos não recebidos que a Instituição enquadra como incertos quanto ao recebimento

Análise de 2020: com a atualização da política relacionada ao tema em 2019, os números ficaram dentro do esperado durante o ano

	2018	2019	2020*
	12 milhões	(11,5 milhões)*	2,6 milhões

* Valor negativo por conta de um trabalho de revisão da política de PDD, gerando reversão dos valores provisionados.

SATISFAÇÃO DO COLABORADOR (%)

O que é: pesquisa de satisfação realizada com suporte da Great Place to Work (GPTW)

Análise de 2020: mesmo com os desafios vividos no ano, o percentual se manteve positivo e estável, com aumento em relação a 2019

	2018	2019	2020
	70%	69%	73%

SATISFAÇÃO DO PACIENTE - NPS (%)

O que é: satisfação medida pelo Net Promoter Score (NPS), por SMS enviado após a alta do Hospital ou e-mail

Análise de 2020: o indicador institucional teve variação maior em comparação a 2019, mas alcançou seu maior patamar nos últimos três anos - embora a meta originalmente traçada para o ano fosse 80%

	2018	2019	2020
NPS	73,5%	73,0%	76,7%

INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

O que é: total de atendimentos realizados pelos serviços públicos gerenciados pelo Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz

Análise de 2020: o volume de vidas atendidas subiu exponencialmente com o início da operação do AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira

	2018	2019	2020
	19.054	23.071	97.834

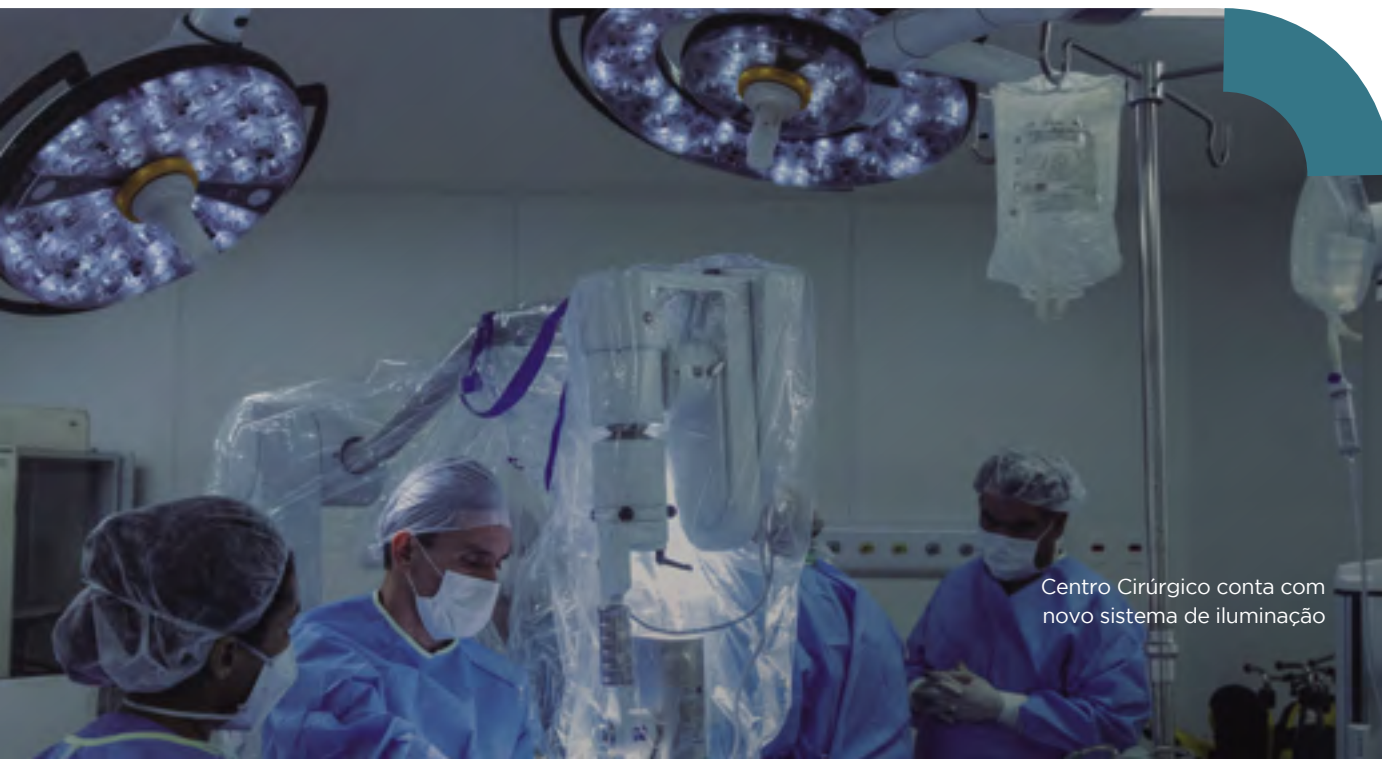


Alocação de capital

O ano de 2020 para o Hospital Alemão Oswaldo Cruz havia sido planejado com uma série de investimentos e projetos ligados ao amadurecimento do Planejamento Estratégico. Boa parte das ações, porém, foi impactada pela pandemia da Covid-19 – que gerou necessidades de projetos emergenciais para aumentar a capacidade de atendimento do Hospital no Pronto Atendimento de suas unidades, garantir bons patamares de segurança para médicos, pacientes e colaboradores, prover respostas rápidas e eficazes no tratamento do novo coronavírus em pacientes infectados e alocar recursos humanos, materiais e financeiros de forma estratégica, acompanhando diariamente os indicadores e tendências da pandemia no Brasil e, em específico, na cidade de São Paulo.

Mesmo assim, as principais obras previstas para o ano foram mantidas, incluindo a reforma no centro cirúrgico e a entrega do novo Centro Especializado em Aparelho Digestivo, na Torre D da Unidade Paulista, bem como a integração do Centro Especializado em Obesidade e Diabetes nesta mesma unidade, além da expansão ambulatorial e da Oncologia na Unidade Vergueiro.

No total, os investimentos do ano somaram R\$ 31,5 milhões. Os valores incluem R\$ 4,5 milhões aportados em Tecnologia da Informação, R\$ 1,6 milhão ligados à expansão da Unidade Vergueiro e R\$ 25,4 milhões a outros projetos. Confira a seguir alguns destaques.



Centro Cirúrgico conta com novo sistema de iluminação

DESTAQUES DO ANO



R\$ 31,5 milhões

Foi o Capex consolidado do Hospital Alemão Oswaldo Cruz em 2020, incluindo:

- R\$ 17,5 milhões investidos em obras e equipamentos médicos (engenharia) nas Unidades Paulista e Vergueiro
- R\$ 0,3 milhão destinados à digitalização da jornada do paciente
- R\$ 3,8 milhões no Centro de Inovação e Educação em Saúde
- R\$ 2,5 milhões na ampliação do ambulatório da Unidade Vergueiro



6 novas salas e 3 revitalizadas

A reforma geral do centro cirúrgico da Unidade Paulista trouxe novas salas, a modernização de diversos espaços e a criação de uma área de conforto médico e vestiário



R\$ 12,4 milhões

Em investimentos nas obras na Paulista e na Vergueiro, que foram iniciadas em 2020 e concluídas no começo de 2021

Vergueiro: ritmo de expansão

Como parte do processo de *ramp-up* da Unidade Vergueiro, inaugurada no segundo semestre de 2017, foram destaques no ano de 2020 a abertura e consolidação do novo prédio de ambulatorios, a ampliação da capacidade de leitos e a expansão dos serviços especializados em Oncologia para a unidade, dentre os quais estão a Área de Transplante de Medula Óssea (TMO). Agora, a Unidade Vergueiro acolhe outra das nossas áreas de ênfase além dos serviços do Centro Especializado em Obesidade e Diabetes.

Com um modelo disruptivo de negócios baseado nas necessidades do atual ambiente do mercado brasileiro de saúde e pautado por protocolos e *bundles* predefinidos em todas as especialidades (exceto obstetrícia e pediatria), bem como por diárias e taxas globais para exames, internações clínicas e quimioterapia, a Vergueiro é uma aposta bem-sucedida no que a Instituição acredita ser o caminho natural para operadoras e centros hospitalares gerarem o melhor resultado e desfecho para o paciente, com eficiência no uso de recursos e excelência na adesão a protocolos, garantindo a qualidade e a segurança assistencial.

Hoje, são mais de 1.200 *bundles* adotados na Vergueiro, que atende pacientes com planos de saúde contratualizados com a unidade – além dos pacientes particulares. Desde sua inauguração, foram mais de R\$ 443 milhões investidos no plano de crescimento da oferta de serviços.

A fim de aprimorar a experiência do paciente, com um ciclo completo de assistência, diagnóstico e tratamento, um dos projetos previstos foi executado no ano: a inauguração de um prédio de ambulatorios. O espaço recebeu R\$ 2,5 milhões em recursos para reformas, equipamentos, mobiliário e tecnologia. No total, são 69 consultórios médicos de especialidades, sendo 12 em modelo *coworking*. Além disso, o prédio de ambulatorios conta com linhas de cuidados para áreas específicas, como um Centro Especializado em Saúde da Mulher, outro especializado em Saúde Cardiovascular e o Centro Especializado em Obesidade e Diabetes.

O objetivo é ampliar o volume de atendimentos por mês em 150%, com incremento de até R\$ 12,5 milhões nas receitas provenientes de consultas, além de benefícios esperados no incremento do volume de cirurgias da unidade com origem no ambulatório. O novo prédio também passou a acolher o Centro de Atenção à Saúde

70%

foi a ocupação média dos leitos ativos em 2020 na Unidade Vergueiro

63%

foi o crescimento da operação entre 2019 e 2020 no quesito ocupação de leitos

68,8%

de aumento em internações

73%

é a previsão de taxa de ocupação de leitos da unidade em 2021

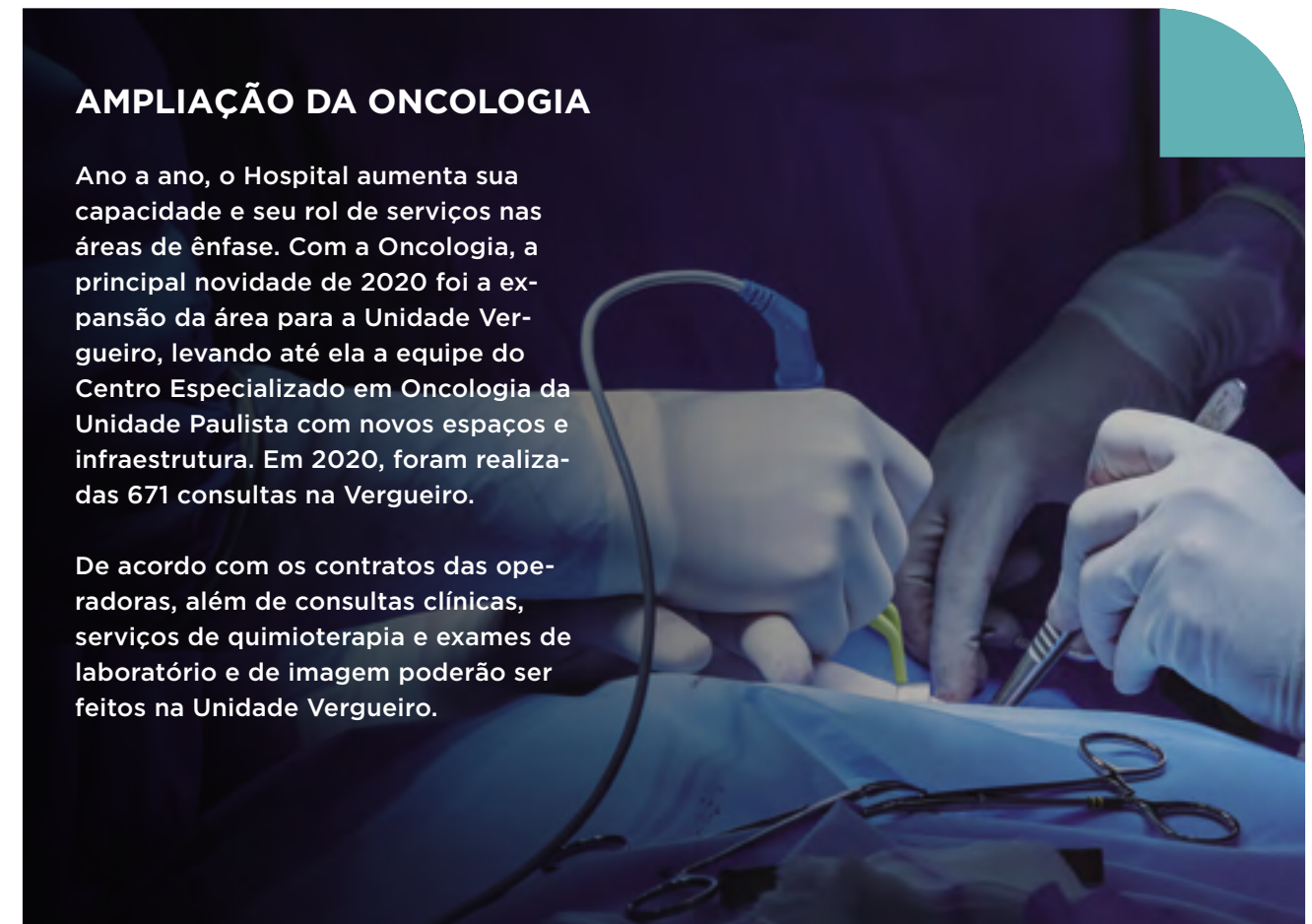
e Segurança do Colaborador (CASSC), antes localizado na Unidade Paulista.

A Unidade tem dado seguimento à ampliação de parcerias estratégicas com as operadoras de saúde, oferecendo serviços assistenciais sempre pautados pela qualidade, pela segurança e por este modelo com previsibilidade de custos que é disruptivo no mercado.

AMPLIAÇÃO DA ONCOLOGIA

Ano a ano, o Hospital aumenta sua capacidade e seu rol de serviços nas áreas de ênfase. Com a Oncologia, a principal novidade de 2020 foi a expansão da área para a Unidade Vergueiro, levando até ela a equipe do Centro Especializado em Oncologia da Unidade Paulista com novos espaços e infraestrutura. Em 2020, foram realizadas 671 consultas na Vergueiro.

De acordo com os contratos das operadoras, além de consultas clínicas, serviços de quimioterapia e exames de laboratório e de imagem poderão ser feitos na Unidade Vergueiro.





Centro de Diagnóstico por Imagem da Unidade Paulista

Investimento em inovação digital

O olhar voltado para inovação está no centro da agenda estratégica do Hospital (*leia mais na pág. 36*). Em 2019, foi inaugurado o Centro de Inovação e Educação em Saúde - celebrando os 122 anos da Instituição com uma aposta clara no mercado digital e em sua contribuição para renovar o modelo de negócio.

Parcerias com centros de pesquisa nacionais e internacionais, indústrias e organizações renomadas, como a Microsoft, estão no cerne dos esforços do centro em desenvolver projetos de análise e modelagem de dados aplicados à saúde e buscar formas de promover uma educação mais conectada e multiplataforma. Outro eixo de ação está na conexão com *startups* da área de saúde, com possibilidades de aceleração de negócios que estejam em desenvolvimento no mercado.

No meio do ano, durante a pandemia da Covid-19, a Instituição aprofundou seu diálogo com *startups* a fim de fortalecer seu ecossistema e, assim, incorporar tecnologias capazes de aprimorar a jornada digital dos pacientes. Em 2020, o destaque foi o lançamento de um desafio focado no Centro Especializado em Oncologia - o uso intensivo de tecnologia para aprimorar a experiência de quem usa os serviços do Hospital. Esse foco não é único dessa especialidade, mas sim de todas as frentes de negócio.



Agenda de sustentabilidade

GRI 102-40, 102-42, 102-43, 102-44, 102-47






















A adesão a compromissos e agendas ligados a questões ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês) é um desafio assumido pelo Hospital Alemão Oswaldo Cruz. A Instituição tem a atuação responsável integrada ao seu modelo de negócio e busca evoluir nessa jornada ao compreender seus impactos mais relevantes por meio do diálogo com os públicos de relacionamento.

Desde 2016, a evolução na integração de metodologias como a da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Reporting Council (IIRC) à produção de relatórios anuais estimulou o desenvolvimento de processos de materialidade - o último foi finalizado em 2019 e resultou na definição dos temas-chave de sustentabilidade para a comunicação e a gestão do Hospital.

Temas socioambientais dialogam com estratégia do Hospital

A materialidade contou com etapas de análise setorial, priorização por meio de consultas, consolidação de temas e validação pela alta liderança. O primeiro passo foi o estudo de tendências, temas-chave e transformações recentes do setor, realizado a partir de políticas, pesquisas, dados de entidades e políticas da Instituição.

A segunda etapa contou com dois processos: uma consulta *on-line* com cerca de 400 participações de fornecedores, lideranças do setor, colaboradores, corpo clínico e operadoras de planos de saúde; e entrevistas presenciais feitas com os diretores-executivos, lideranças e representantes do setor. Ao final, oito temas foram mapeados como os mais relevantes no campo de sustentabilidade. Confira-os nas próximas páginas.

TEMAS MATERIAIS	AMBIÇÃO	DESAFIOS	EXTENSÃO DOS IMPACTOS* GRI 102-40	DIVULGAÇÕES GRI RELACIONADAS**	TEMAS ESTRATÉGICOS DO HOSPITAL	ODS
 Qualidade e segurança assistencial	<ul style="list-style-type: none"> Cuidado seguro e baseado nas melhores evidências, considerando o valor percebido pelos pacientes Processos eficientes, de alta confiabilidade, com redução de desperdícios, com centralidade no cuidado ao paciente e sua família 	<ul style="list-style-type: none"> Engajamento do Corpo Clínico em ações de qualidade e segurança do paciente Inclusão do paciente no desenho dos processos de cuidado (<i>codesign</i>) Aprimoramento de habilidades comportamentais (<i>soft skills</i>) 	Gestores Colaboradores Pacientes Operadores de saúde Médicos Imprensa Fornecedores Concorrentes	102-43 102-44 416-1 416-2 417-1 418-1 419-1	<ul style="list-style-type: none"> Eficiência Operacional Responsabilidade Social 	
 Desenvolvimento e engajamento de talentos	Treinamento, qualificação profissional e acadêmica dos colaboradores e gestão de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Engajamento de profissionais desenvolvidos pela Instituição Reconhecimento das entregas dos profissionais 	Diretoria Gestores Colaboradores Pacientes Operadores de saúde Fornecedores	102-8 102-41 401-1 404-1 404-3	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento Humano Inovação, Pesquisa e Educação 	
 Atuação no desenvolvimento dos sistemas de saúde e iniciativas de acesso a tratamento médico	Oferta de serviço de qualidade à população de baixa renda, além do atendimento e contribuição para o desenvolvimento do SUS	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do atendimento para a população menos favorecida Aumento da capilaridade e reforço da marca Administração das mudanças do mercado de saúde suplementar 	Diretoria Imprensa Fornecedores Operadores de saúde	203-2 413-1	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade Social Inovação, Pesquisa e Educação 	  
 Desempenho econômico eficiente na utilização de recursos	Modelo de negócios e receita diante do aumento de operações e da necessidade de manutenção de qualidade dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> Novo modelo de negócio da Unidade Vergueiro Maior integração de especialidades Busca de novos parceiros e fornecedores para o modelo inovador 	Diretoria	419-1	<ul style="list-style-type: none"> Expansão e Capilaridade 	
 Engajamento do corpo clínico	Fidelização, benefícios oferecidos, plano de carreira e ferramentas de avaliação de desempenho dos médicos	<ul style="list-style-type: none"> Maior envolvimento nos processos decisórios do Hospital Proximidade da área de Relacionamento Médico com os profissionais Estímulo ao aumento do vínculo com os médicos 	Médicos	Indicadores estratégicos da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com Médicos Fortalecimento da Marca 	  
 Relacionamento com as operadoras	Participação das operadoras na receita do Hospital e manutenção das relações comerciais	<ul style="list-style-type: none"> Mudança dos modelos de remuneração e acordos 	Médicos	201-1 201-4 205-3 419-1	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento da Marca Relacionamento com Operadoras 	
 Inovação, Pesquisa e Educação	Valorização da produção, gestão e difusão de conhecimento, buscando inovação em processos e tecnologias em saúde	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria nos sistemas informacionais para coleta de dados aplicáveis a pesquisas Incentivo à produção acadêmica dentro do Hospital 	Diretoria	Indicadores estratégicos da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> Inovação, Pesquisa e Educação Fortalecimento da Marca 	 
 Sustentabilidade ambiental	Eficiência no uso de recursos naturais e controle dos impactos, com foco nos temas emissões/energia, resíduos e água	<ul style="list-style-type: none"> Consumo de água e materiais (papel) 	Diretoria	302-1 303-1	<ul style="list-style-type: none"> Eficiência Operacional Fortalecimento da Marca 	

* A extensão dos impactos abrange os principais públicos internos e externos que ressaltaram a relevância dos temas durante o processo de consulta e priorização

** Neste ciclo, o Hospital optou por divulgar os indicadores 201-3 e 401-2, embora não façam parte da materialidade



ENFRENTAMENTO À COVID-19

DESAFIOS DO ANO FORAM ENFRENTADOS COM INVESTIMENTOS EM SEGURANÇA DA EQUIPE E DE PACIENTES, PROTOCOLOS BASEADOS EM EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS E DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÃO QUALIFICADA À SOCIEDADE

3.

NESTE CAPÍTULO

- > Protocolos e linhas de cuidado
- > Comunicação multiplataforma
- > Cuidando do nosso time



Respostas ágeis para o combate ao novo coronavírus

Enfrentar a maior emergência sanitária do século foi um desafio gigantesco a que todos os brasileiros e todas as organizações precisaram responder durante 2020 – independentemente de atuarem ou não na área da saúde.

Para o Hospital Alemão Oswaldo Cruz, o teste de resiliência vivido em 2020 foi um marco em sua história, que exigiu preparação, planejamento e agilidade de resposta diante do agravamento da pandemia em São Paulo e no restante do País. Antes mesmo, porém, de a emergência ganhar proporções maiores no Brasil, assim que as notícias a respeito do avanço do Sars-CoV-2 na Europa e nos Estados Unidos começaram a vir à tona, lideranças da área médica da Instituição se anteciparam ao problema e passaram a contatar pares estrangeiros para começar a estruturar o que fosse possível – como a segregação de áreas e a mudança nos fluxos de atendimento dentro do Hospital, o estabelecimento de regras e protocolos sanitários e o uso de barreiras de contenção ao vírus.

Já durante o mês de março a Diretoria-executiva estabeleceu, em conjunto com a Presidência, um comitê de crise voltado à pandemia. E, entre os assuntos abordados neste comitê, estava a conduta médica que o Hospital teria diante dos seus primeiros pacientes de Covid-19. Em outras palavras, as situações nas quais um paciente seria internado, as condições em que deveriam ser feitos procedimentos mais ou menos invasivos e assim por diante. Tomar essas decisões em comitês multiprofissionais foi essencial, tornando tudo mais ágil e gerando um rico aprendizado que a Instituição pretende levar adiante e aplicar a outras situações que não a pandemia.



Os nossos profissionais da linha de frente

Protocolos e linhas de cuidado

A ciência foi a base a partir da qual o Hospital Alemão Oswaldo Cruz estabeleceu os seus protocolos em relação à terapêutica e no que diz respeito à organização das suas atividades. Foram criadas linhas de enfrentamento envolvendo desde os já mencionados protocolos médicos até a proteção dos corpos clínico e assistencial e dos colaboradores administrativos; passando também pela comunicação com os pacientes e as suas famílias.

Desde sua origem, todas as condutas médicas do Hospital se baseiam rigorosamente em protocolos científicos, e no enfrentamento à pandemia não é diferente. A Diretoria-executiva da Instituição passou ao largo de discussões e polêmicas políticas a respeito do tratamento da

Covid-19, tomando todas as suas decisões com respaldo em pesquisas científicas e também respeito à ética – reforçando, dessa forma, o compromisso do Hospital com a ciência. Além disso, o Comitê Estratégico de Medicamentos atuou de forma incisiva para classificar como *off label* todas as drogas cuja ação sobre a Covid-19 não tinham eficácia comprovada cientificamente.

O salto na área de pesquisa foi significativo. Um total de 41 artigos sobre o tema Covid-19 foi publicado em revistas científicas de alta relevância; algo importante não só para a reputação do Hospital e para o engajamento do corpo clínico, mas principalmente para a contribuição no âmbito da saúde para avanços no conhecimento a respeito da

Covid-19 (*ver mais em Inovação, Pesquisa e Educação*).

No pilar da Responsabilidade Social, por sua vez, as atividades ininterruptas do comitê de crise contra a pandemia e a excelência do Hospital Alemão Oswaldo Cruz no cuidado beneficiaram também a rede pública de saúde. Além de sua atuação no Complexo Hospitalar dos Estivadores e no Proadi-SUS, a Instituição participou com destaque da elaboração de diretrizes para diagnóstico e tratamento da Covid-19 por parte do Ministério da Saúde. Por meio do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, o Hospital também passou a administrar leitos de um hospital de campanha na cidade de Santos (*ver mais em Responsabilidade Social*).

Ações junto ao corpo clínico e aos colaboradores

- > Comunicação com a área médica via *site* do Hospital, *e-mail marketing*, SMS, entre outros canais digitais e *off-line*;
- > Cancelamento e/ou reorganização de eventos para o formato virtual;
- > Envio de boletins com recomendações sobre o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e o manejo dos pacientes;
- > Homenagens às equipes da linha de frente;
- > Orientações sobre a comunicação e os protocolos a serem adotados em eventuais casos de acompanhantes com Covid-19;
- > Aceleração do processo de contratação de técnicos e enfermeiros, que já estava em andamento antes da pandemia devido à expansão da Unidade Vergueiro;
- > Disseminação de conteúdo informativo, orientações, protocolos e atualizações via *intranet* para os colaboradores;
- > Liberação do estacionamento para todos os colaboradores;
- > Flexibilização de horários para evitar a utilização, por parte dos colaboradores, do transporte público nos momentos de pico;
- > Implementação de uma política de *home office* para as atividades pertinentes;
- > Nas unidades voltadas ao atendimento a pacientes com casos suspeitos ou confirmados de Covid-19, restrição ao trabalho presencial para colaboradores com mais de 60 anos de idade, cardiopatas, diabéticos, portadores de doenças respiratórias crônicas, imunodeprimidos e gestantes;
- > Criação, no âmbito do Programa Saúde Integral, de um espaço de atendimento médico, psicológico, nutricional e de serviço social, entre outros, como suporte direto aos colaboradores e seus familiares.

Reestruturamos nossos fluxos de atendimento e fortalecemos a comunicação com todos os usuários de nossas unidades



Medição de temperatura na entrada da Unidade Paulista

Ações junto a pacientes e familiares

- > Nas entradas das nossas unidades, os profissionais, visitantes e pacientes são triados com aferição de temperatura;
- > Separação dos fluxos, ambientes de atendimento e tratamento, além das salas cirúrgicas para pacientes sem coronavírus;
- > Comunicação via *site*, mídias sociais, SMS, entre outros canais digitais e *off-line*;
- > Criação de um *podcast* com episódios especiais sobre o novo coronavírus;
- > Mudanças na sinalização ao longo de uma área de mais de 135 mil m², considerando as três unidades, além do Centro de Inovação e Educação em Saúde, da Escola Técnica e da Faculdade;
- > Disposição de totens informativos a respeito dos novos fluxos de atendimento e protocolos de segurança;
- > Instalação de sensores de temperatura na entrada das unidades, com orientações sobre como proceder em caso de sinais e sintomas de Covid-19;
- > Reforço nas ações de comunicação sobre a higienização correta das mãos e a limpeza de superfícies;
- > Estruturação de uma seção no *site* institucional sobre a necessidade da continuidade nos cuidados com a saúde.

Mudanças no atendimento

Passamos por diversas mudanças para tornar o Hospital um ambiente ainda mais seguro, como a adoção de novos protocolos, readequação dos fluxos e espaços de atendimento. Também remanejamos algumas equipes, assegurando, dessa forma, os postos de trabalho e o melhor atendimento aos pacientes.

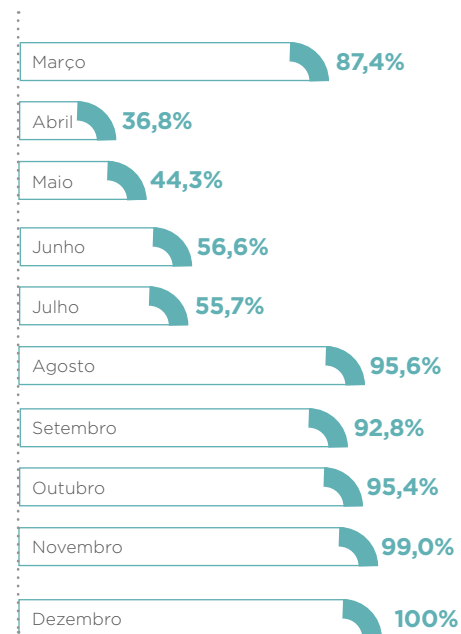
A Torre E da Unidade Paulista, por exemplo, passou a abrigar apenas procedimentos cirúrgicos não relacionados à doença; e o fluxo de atendimento no Pronto Atendimento também foi alterado para oferecer maior segurança tanto aos pacientes quanto aos colaboradores da linha de frente. Além disso, o Hospital revisitou, junto às suas equipes médicas, aos times do Pronto Atendimento e ao SAC o fluxo inicial de atendimento aos pacientes em busca de um leito na Instituição. Graças a uma série de adequações, foi possível disponibilizar leitos a todos mesmo nos momentos mais críticos da pandemia em 2020.

Para transmitir mais segurança aos pacientes, o Hospital transferiu todo o serviço de *check-up* da Unidade Paulista para a Unidade Campo Belo, que foi transformada em um ponto *Covid-free* do Hospital – ou seja, sem pacientes com a doença. Outra ação fundamental nesse sentido foi o reforço na qualidade da higiene tanto dos ambientes em geral quanto dos lugares tocados com maior frequência – como maçanetas, botões de elevadores e outras superfícies, por exemplo.

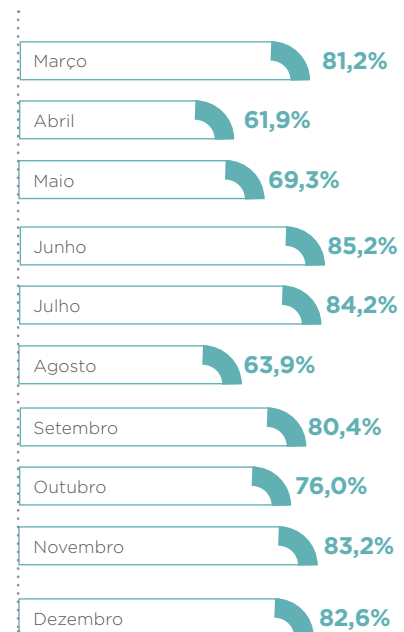
Disponibilidade de leitos de UTI para pacientes com Covid-19

No início da pandemia, as Unidades Paulista e Vergueiro disponibilizavam 22 leitos de UTI para pacientes com Covid-19. Com o avanço da pandemia essa disponibilidade de leitos teve que ser constantemente revisada para garantir um atendimento com qualidade e segurança, chegando a 74 leitos no auge da primeira onda. Além disso, foi necessário agir rapidamente para suportar o atendimento de outras doenças crônicas, cujos tratamentos ficaram reprimidos devido à apreensão da população em buscar atendimento médico-hospitalar. Para atender a esta demanda, o Hospital teve um aumento médio de 11% na força de trabalho da assistência. Em relação ao perfil dos pacientes com Covid-19 que chegaram à UTI, até 76% deles necessitaram de ventilação mecânica, contra uma média de 26% antes da pandemia. Esse contexto demandou das equipes assistenciais resiliência e senso de responsabilidade ao garantir um atendimento alinhado ao Modelo Assistencial.

Taxa de ocupação de leitos na Unidade de Internação Covid-19 (Paulista e Vergueiro)



Taxa de ocupação de leitos de UTI Covid-19 (Paulista e Vergueiro)



Equipe assistencial da UTI Covid-19

Comunicação multiplataforma

Somando as internações relacionadas ao novo coronavírus àquelas por outros motivos, a média de ocupação da Unidade de Internação e UTI das Unidades Paulista e Vergueiro em 2020 ficou em 69%. Um total de 21.897 atendimentos e 1.975 internações de pacientes com Covid-19 foram realizados pelo Hospital.

A estratégia do Hospital para ampliar o diálogo com seus públicos foi a adoção de diferentes abordagens, canais e formatos; levando a mensagem correta para cada um e viabilizando a conscientização de todos a respeito das medidas recomendadas e das evidências científicas disponíveis – sempre com um conteúdo confiável, chancelado por quem está na linha de frente do combate à pandemia. As unidades passaram a contar com comunicados em lugares-chave, contendo informações relevantes a respeito de assuntos como as novas orientações sobre circulação, distanciamento e uso de máscara, por exemplo. Além disso, os pacientes foram impactados por informações dispostas em infográficos abordando vários aspectos do vírus, dos sintomas causados pela Covid-19 e do tratamento. Merece destaque ainda a campanha “Hospital Seguro”, que comunicou aos pacientes todas as mudanças realizadas nos fluxos de atendimento do Hospital.

O site institucional também ganhou um espaço exclusivo para divulgar conteúdos diversos relativos à Covid-19, a fim de auxiliar a população no combate à pandemia.



Veja mais aqui

Enfrentando o Coronavírus

<https://www.hospitaloswaldocruz.org.br/enfrentando-o-coronavirus-covid-19>

A página conta com vídeos, episódios de *podcast*, guias educativos, informações e orientações, perguntas e respostas, além de um *chatbot* e uma área dedicada para tirar dúvidas dos internautas.



Campanha Hospital Seguro

<https://www.hospitaloswaldocruz.org.br/hospital-seguro/>

VÍDEOS

Além do *site* da Instituição, a *playlist* do Hospital Alemão Oswaldo Cruz no YouTube e o seu IGTV no Instagram vêm ajudando a impulsionar vídeos que abordam, entre outros tópicos, esclarecimentos sobre a necessidade ou não de testagem e orientações para cuidados especiais. Postagens diárias sobre a Covid-19 foram divulgadas também por meio das redes sociais, que hoje contam com mais de 1,5 milhão de seguidores. Hoje, o Hospital é o maior interlocutor nas redes sociais do segmento.

Reconhecer os profissionais da Instituição e sua dedicação também foi uma das prioridades em comunicação durante o ano de 2020. Exemplos disso são vídeos de homenagem a todos os profissionais, parceiros e fornecedores do Hospital, além de um vídeo especial dedicado a Profa. Dra. Angelita Habr-Gama, que se recuperou da Covid-19 após 54 dias de internação.



Vídeo de homenagem aos profissionais da saúde



Vídeo de homenagem a Profa. Dra. Angelita Habr-Gama

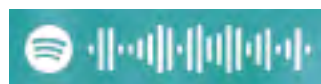
DIÁLOGO COM A IMPRENSA E A SOCIEDADE

Durante 2020 a comunicação teve um papel fundamental no estabelecimento do diálogo não só com pacientes, corpo clínico e colaboradores; mas também com a imprensa e a sociedade como um todo. Além disso, o papel do Hospital Alemão Oswaldo Cruz como Instituição de referência em saúde no País trouxe desafios extras e uma oportunidade relevante não só de gerar impacto sobre a discussão qualificada da Covid-19, seus sintomas e seu enfrentamento; de reforçar o seu posicionamento, além de apoiar no combate a *fake news*.

A primeira fase das ações em comunicação se deu logo após o anúncio, por parte da Organização Mundial da Saúde (OMS), de que o mundo estava diante de uma pandemia. O Hospital, então, passou a focar a sua comunicação no esclarecimento sobre a Covid-19 e seus sintomas e fatores de risco, no fornecimento de orientações sobre os cuidados pessoais que previnem o contágio e na orientação a médicos e colaboradores quanto aos protocolos sanitários. Na sequência, após alguns meses de pandemia no Brasil, a segunda fase das ações de comunicação da Instituição buscou incentivar os hábitos de cuidado com a saúde e esti-

mular os pacientes a continuar os seus tratamentos, exames e consultas de rotina – reforçando, também, os cuidados que o Hospital estava tomando com a segurança e a saúde de todos em suas dependências.

De olho na propagação de notícias falsas, também conhecidas como *fake news*, o Hospital assumiu como missão junto aos seus diversos públicos de relacionamento a disseminação de informações precisas e qualificadas para um enfrentamento mais assertivo da pandemia. A Instituição sugeriu à imprensa diversas pautas e porta-vozes para ajudar no esclarecimento da população sobre a doença; em temas como maneiras de se evitar o contágio, avanços nas pesquisas, uso da tecnologia no apoio ao diagnóstico da Covid-19, desenvolvimento de equipamentos para substituir a ventilação mecânica e a história de pandemias passadas, por exemplo. Por último, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz também elaborou uma série de arquivos digitais educativos sobre como prevenir a doença e criou um *podcast* com episódios especiais sobre o novo coronavírus.



Confira o Podcast do Hospital Alemão Oswaldo Cruz no Spotify



Entrada do refeitório dos colaboradores na Unidade Paulista

Cuidando do nosso time

Para assegurar a saúde e acolhimento de colaboradores, foram tomadas diversas medidas com foco na prevenção e controle da doença, do reforço dos treinamentos relacionados ao uso correto de EPIs e manejo dos pacientes à readequação dos espaços coletivos, como auditório, academia e refeitório, que tiveram a capacidade de uso reduzida e os ambientes reformulados. O objetivo era promover o distanciamento social e trazer mais segurança para as equipes. Além disso, foi desenvolvido um programa de apoio à saúde mental com atendimento por teleconsulta e outros canais.

A prevalência estimada de infectados por Covid-19 durante 2020 foi de 23%, levando-se em conta todos os colaboradores. As categorias profissionais em que a contaminação se revelou maior foram as dos enfermeiros, técnicos de enfermagem e profissionais da higiene. Nenhum

médico do corpo clínico ativo do Hospital trabalhando em regime CLT faleceu em decorrência da Covid-19.

COLABORADORES CLT ACOMETIDOS PELA COVID-19 EM 2020

Mês	Médicos colaboradores	Todos os colaboradores
Março de 2020	3	65
Abril de 2020	5	129
Maio de 2020	1	118
Junho de 2020	1	113
Julho de 2020	3	111
Agosto de 2020	1	54
Setembro de 2020	1	23
Outubro de 2020	0	30
Novembro de 2020	2	68
Dezembro de 2020	3	84
Total Geral	20	795



Sistema de alerta automático de temperatura e umidade de medicamentos e vacinas

O papel central da tecnologia

Tendo como um de seus valores a Tradição Inovadora, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz já disponibilizava ferramentas para o acesso *on-line* a resultados de exames e ao histórico clínico dos pacientes. Com a pandemia e as novas necessidades que surgiram a partir dela, principalmente aquelas relacionadas ao acesso remoto aos serviços da Instituição, os canais digitais, como portais e aplicativos, tiveram aumento de 30% no volume de acesso. Diante dessa nova realidade e com o compromisso de se tornar uma Instituição de saúde cada vez mais digital, o Hospital investiu em 2020 cerca de R\$ 4 milhões, entre a contratação de novas tecnologias, serviços de consultoria em tecnologia da informação e equipamentos – incluindo otimizações à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e

otimizações de soluções já existentes. O valor é 200% maior do que o investido em 2019.

O PEP-Online, ferramenta própria de gestão de prontuários integrada ao Tasy, sistema de gestão hospitalar, e disponibilizada por meio do Portal Médico e do aplicativo Meu Oswaldo Cruz, disponibilizou ao corpo clínico um acesso mais fácil e dinâmico a todo o histórico clínico e evolução de cada paciente em uma única ferramenta – o que, inclusive, garantiu mais segurança para os procedimentos realizados dentro do Hospital.

Foi preciso também dar suporte à grande quantidade de colaboradores colocada em trabalho remoto. Para tanto, o Hospital investiu na aquisição de novos equipamentos e na adequação do seu número de licenças de VPN (*Virtual Private Network*), para viabilizar a conexão remota com a Instituição e permitir aos colaboradores dos setores administrativos, que foram em grande parte colocados em trabalho remoto, que realizassem suas atividades diárias normalmente. Entre o fim de 2020 e o começo de 2021, de 120 a 140 funcionários ainda seguiam trabalhando nessa modalidade.

R\$ 4 milhões foram investidos pela Instituição em novas tecnologias e equipamentos

A TELECONSULTA

Já havia discussões no Hospital sobre a necessidade de se estruturar uma ferramenta de telemedicina própria. Com a chegada da pandemia, o tema ganhou máxima urgência para que o corpo clínico pudesse manter o acompanhamento dos seus pacientes, especialmente os crônicos.

Ainda em março, o Hospital fez uma parceria com a Conexa – uma *startup* cujo foco de atuação é a telemedicina – para disponibilizar rapidamente um produto menor e mais urgente em que os pacientes pudessem tirar dúvidas em relação ao novo

coronavírus. Aberto ao público em geral, esse serviço era uma interface web em que, diante das respostas das pessoas a uma Avaliação Inicial de Saúde *on-line*, o sistema poderia oferecer três desfechos possíveis de acordo com cada caso: ficar em casa (a avaliação inicial não remetia a um problema respiratório ou caso positivo de Covid-19), realizar uma consulta virtual (a Avaliação Inicial sinalizava a necessidade de uma avaliação médica) ou se dirigir ao Pronto Atendimento quando a Avaliação Inicial remetia a um problema respiratório ou sintomas para Covid-19.

Em 30 de abril, o Hospital lançou a versão inicial (e ainda restrita a algumas especialidades) da sua ferramenta própria de telemedicina. E já no dia 15 de maio foi realizada a segunda entrega dessa ferramenta, contendo uma série de melhorias.

A ferramenta anterior, voltada à Covid-19 e feita em parceria com a Conexa, foi mantida durante algum tempo e, depois, desligada à medida que a plataforma do Hospital se estabelecia como a porta de entrada virtual da Instituição.



UTI da Unidade Vergueiro



Drive-Thru para testagem da Covid-19 na Unidade Paulista

No mês de julho, foi implantado o projeto Pronto Atendimento Virtual para o atendimento remoto de pacientes que estão mantendo o distanciamento social ou que podem estar em outras cidades. Esta teleconsulta é uma opção aos pacientes que apresentam sintomas e/ou queixas mais simples, relacionadas ou não ao COVID-19. Ao acessar a plataforma em nosso site, o paciente realiza uma triagem para identificar possíveis sinais de gravidade e pode ser informado sobre a necessidade de uma avaliação de forma presencial. Desde dezembro, os pacientes que são atendidos presencialmente nas Unidades Paulista e Vergueiro (exceto Ambulatórios) têm a possibilidade de realizar um atendimento de retorno pelo Pronto Atendimento Virtual. Esta medida visa a redução da circulação

de pessoas neste momento da pandemia, reafirmando o compromisso da Instituição com a segurança do paciente.

Também foram implantadas na ferramenta própria de telemedicina uma sessão destinada à telerreabilitação, ou seja, ao acompanhamento dos pacientes nas indicações de reabilitações físicas e/ou respiratórias; e a teleorientação, utilizada para consultas de acompanhamento a pacientes já assistidos e para a obtenção de segundas opiniões médicas.

Os avanços na telemedicina foram impulsionados também pelas atividades do Hospital junto ao Proadi-SUS. Afinal, o diálogo entre o corpo clínico da Instituição e os médicos atuantes na rede pública de todo o País - e que já demandava uma

estrutura melhor de comunicação - ficou ainda mais intenso e frequente durante a pandemia.

Alguns dos benefícios obtidos com o emprego da telemedicina durante a pandemia deverão permanecer em algum grau mesmo depois do fim da emergência sanitária. Entre eles estão o acesso de pacientes de outras cidades, e mesmo de outros estados brasileiros, a consultas com especialistas do Hospital e o uso das prescrições eletrônicas - tornado possível por uma funcionalidade na plataforma que permite assinaturas digitais de documentos.

Pronto Atendimento 100% virtual garante segurança e conveniência no acesso aos serviços de urgência e emergência

APRENDIZADOS & NOVOS NEGÓCIOS

Impulsionado pelas demandas surgidas na esteira da pandemia, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz lançou uma série de produtos para além da ferramenta de telemedicina. A seguir estão os principais destaques:

- > **Drive-Thru para Testagem da Covid-19** - em parceria com o Laboratório Fleury. O agendamento, atendimento aos pacientes, coleta e disponibilização dos resultados no Portal do Paciente é realizado pela Instituição e as análises do material, pelo Fleury;
- > **HAOC em Casa** - em que pacientes têm a opção de realizar em domicílio, consultas e alguns exames cardiológicos, como HOLTER e MAPA;

> **O telecheck-up** - trata o paciente através de consulta virtual com um único médico, clínico geral. Ele realizará a anamnese, solicitação de exames, avaliará os resultados e quando necessário indicará outros especialistas para completude do tratamento. Esta modalidade traz simplicidade, agilidade e menor custo ao paciente.

> **Parceria com companhias aéreas para testes de Covid-19** - em outubro de 2020 e janeiro de 2021, respectivamente, o Hospital estabeleceu parceria com a Lufthansa e a Air Canada para a realização de testes para detecção da Covid-19. Os passageiros das companhias têm desconto na coleta do exame PCR (nasofaringe e orofaringe), que pode ser feito por meio do serviço de *drive-thru* na Unidade Paulista. A Lufthansa ofereceu aos participantes do seu Programa de Fidelidade (Partner Plus Benefit) a coleta de PCR pelo *drive-thru* como opção para resgate de pontos.

NESTE CAPÍTULO

- > Qualidade, segurança e desfechos clínicos
- > Resultado do negócio



Alta Performance

EXCELÊNCIA OPERACIONAL, ALTOS PARÂMETROS DE QUALIDADE E SEGURANÇA E ESFORÇOS CRESCENTES DE PESQUISA E INOVAÇÃO SÃO AS BASES DA ALTA PERFORMANCE DO HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

4.



O lema *Immer Besser* (“fazer sempre melhor”) evidencia que fazer mais e melhor é uma filosofia que não existe por si só: ela está sempre a serviço do paciente.

Entregar o melhor diagnóstico, oferecer os melhores tratamentos e perseguir o melhor desfecho clínico possível são as premissas do Hospital não só do ponto de vista médico-assistencial, mas também em sua estratégia e nas decisões operacionais do dia a dia.



Qualidade, segurança e desfechos clínicos

GRI 102-11; GRI 103-2, 103-3 | 416, 416-1; GRI 103-2, 103-3 | 417

Estar entre os melhores hospitais não só do Brasil como também do mundo nas suas práticas e resultados de Qualidade, Segurança do Paciente e Desfechos Clínicos é um item-chave da estratégia do Hospital Alemão Oswaldo Cruz. O sucesso nessa área depende de esforços diários balizados em uma série de padrões internacionalmente reconhecidos que se desdobram em processos, protocolos e indicadores.

Para garantir uma boa gestão da qualidade e segurança do paciente, o Hospital conta com a Política Institucional de Qualidade, Segurança do Paciente e Desfechos Clínicos e um Programa de Melhoria da Qualidade e Segurança para estabelecer diretrizes e processos que identificam e priorizam áreas e pontos críticos. Todos os materiais e insumos utilizados no Hospital passam por um processo de avaliação relacionados à qualidade e à segurança. Além disso, possui processos estruturados para garantir a gestão de riscos não-clínicos, expressos por avaliação da qualidade dos insumos e materiais, gestão de recursos como água, energia, gases, além de segurança no trato com resíduos e adesão aos princípios da LGPD para garantia da segurança da informação. Auditorias são regularmente executadas pelas áreas responsáveis, e a existência de um canal para reportar ocorrências e situações de risco garante a comunicação com os colaboradores e corpo clínico.

O principal destaque do ano de 2020 em termos de políticas e processos de auditoria foi a obtenção, pelo Pronto Atendimento e pelo serviço ambulatorial de quimioterapia da Unidade Vergueiro e pelo Centro de Vacinação da Unidade Campo Belo, da certificação da Joint Commission International (JCI) – a mesma concedida em 2009 à Unidade Paulista, sendo a última obtida em 2018, com índice de adesão aos padrões de 99,7%. Assim como no complexo hospitalar, as Unidades Ver-

gueiro e Campo Belo apresentaram seus processos de gestão e qualidade e seus principais indicadores e projetos. Com isso, as unidades operacionais do Hospital Alemão Oswaldo Cruz em São Paulo estão todas certificadas pela JCI.

Outro destaque importante foi o início da preparação da equipe do Complexo Hospitalar dos Estivadores para o processo de acreditação pela JCI. Foram realizados treinamentos e auditorias internas para diagnóstico das práticas e estrutura desse Hospital, sendo definidos os grupos de trabalho que passaram a atuar na preparação da Instituição para essa jornada.

O compromisso com a segurança do paciente avança todas as áreas médicas e assistenciais, além das próprias equipes de suporte. Foi constituído um Comitê Estratégico de Qualidade e Segurança do Paciente, composto, além da equipe de Qualidade e Segurança do Paciente, pelos gerentes corporativos médicos e assistenciais, bem como pelos diretores-executivos médico e assistencial. O comitê deliberativo tem por objetivo dar celeridade e abrangência às ações de qualidade e segurança do paciente.

A gestão de risco é uma das principais ações para a garantia da segurança. Isso se dá por meio das análises de risco realizadas de forma proativa, em todos os aspectos que podem causar impacto na assistência. Em 2020, direcionou-se atenção especial aos processos não

clínicos, com destaque para os riscos relacionados à interface entre Tecnologia da Informação e Infraestrutura e seu impacto na segurança do paciente.

A adaptação às condições de distanciamento e isolamento social não impediu que ações de sensibilização e disseminação de conhecimento acontecessem. O tradicional evento científico Jornada de Qualidade e Segurança do Hospital Alemão Oswaldo Cruz foi realizado de forma virtual e abordou o tema dos impactos da transformação digital na melhoria da qualidade e segurança do cuidado. Também houve a primeira edição do Concurso de Melhoria e Inovação, resultando em uma mobilização institucional em busca de novas soluções e processos inovadores para tornar mais segura a assistência ao paciente.

No mesmo formato virtual foi realizada a Semana da Segurança e do Colaborador, com abordagem de conteúdos de segurança em várias dimensões, por meio de vídeos de entrevista com convidados especialistas, contando com a participação da Diretoria-executiva e de *quiz* para a interação dos colaboradores. Da mesma forma, as Rondas e o Comitê de Segurança foram adaptados para uma versão virtual, permitindo a continuidade de práticas de segurança tão importantes para a manutenção da Cultura de Segurança

Em um ano focado no enfrentamento da Covid-19, muitos esforços e ações estiveram voltados à garantia da segurança dos processos relacionados à assistência dos pacientes com Covid-19 e à proteção dos colaboradores. Para isso, foram elaborados protocolos especí-

ficos para atendimento a essa patologia, segregação de fluxos e treinamentos direcionados à proteção dos colaboradores e pacientes.

A diligência na adaptação e adequação da assistência resultaram em um índice de recuperação de 88% dos pacientes internados com diagnóstico de Covid-19.

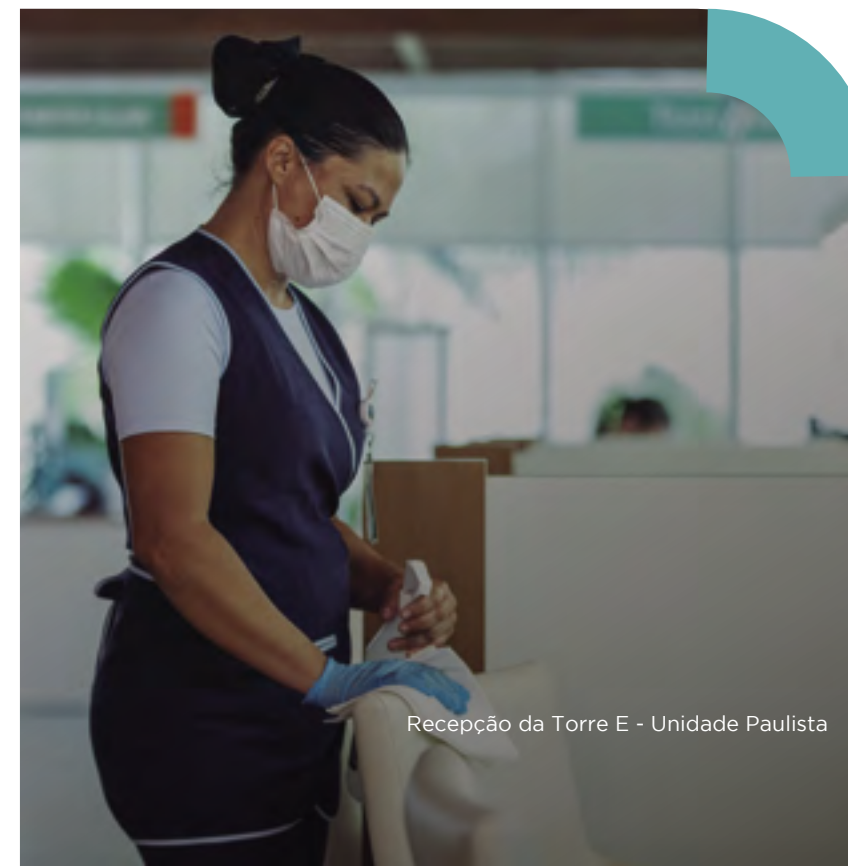
Em 2020, não houve multa, penalidade ou advertência aplicada à Instituição por questões de saúde e segurança.

PROGRAMA DE DESFECHOS CLÍNICOS

Desde 2016, a Instituição mantém o Programa de Desfechos Clínicos, destinado ao estudo de entrega de valor ao paciente. A iniciativa começou com o olhar voltado para os resultados de cirurgia bariátrica e, em 2017, o Hospital passou a integrar o grupo Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), que, por meio da parceria com a ICHOM e em esforço conjunto de oito centros hospitalares, foi pioneira nas ações de implementação coletiva de medidas padronizadas de desfechos clínicos.

Em 2020, o Programa de Desfechos Clínicos acompanhou 5.142 pacientes egressos de tratamentos e procedimentos para cirurgia bariátrica, insuficiência cardíaca, câncer de mama, artroplastia de quadril e transplante de medula óssea.

Além desses casos, a iniciativa também acompanhou os pacien-



Recepção da Torre E - Unidade Paulista

tes que passaram pelo serviço devido ao novo coronavírus para avaliação da qualidade de vida. Dos pacientes acompanhados até 90 dias após a infecção pela Covid-19, os egressos da UTI relataram uma média de 72.5 pontos na escala visual analógica de 0 a 100, do quão boa ou ruim estava sua saúde, enquanto os egressos da Unidade de Internação relataram a média de 78.2 pontos na mesma escala. Os principais impactos na saúde, relatados pelos pacientes, referiam-se às sequelas – com maior ou menor gravidade – advindas da própria doença.

EXCELÊNCIA EM DESFECHOS RELACIONADOS À COVID-19

Dados do Epimed Monitor – *software* empregado no projeto UTIs Brasileiras e que foi desenvolvido pela Associação de Medicina Intensiva Brasileira (AMIB) em parceria com a Epimed Solutions –, coletados de um conjunto de 402 hospitais e cerca de 500 leitos de UTI mostram que os pacientes de Covid-19 atendidos pelo Hospital Alemão Oswaldo Cruz ao longo de 2020 possuíam uma faixa etária mais alta e maior gravidade do que a média dos hospitais brasileiros. No entanto, foi a Instituição de saúde que apresentou o melhor desempenho em todo o país do ponto de vista da letalidade. Ou seja: mesmo na comparação com as UTIs brasileiras de melhor *performance*, os processos, recursos e equipes do Hospital conseguiram assumir a dianteira, concretizando a proposta de valor.

DESEMPENHO EM INDICADORES E TAXAS

Densidade de incidência de infecção da corrente sanguínea relacionada a cateter venoso central UTI – Unidades Paulista e Vergueiro (x/1.000 cateteres-dia)



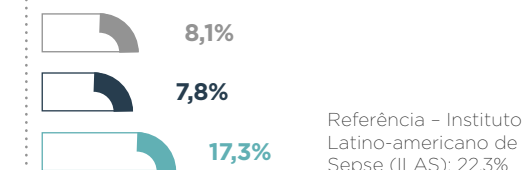
Densidade de eventos adversos relacionados a medicamentos



Percentual de adesão à avaliação de risco de tromboembolismo venoso



Letalidade por sepse



Taxas de oportunidades de reorientações na administração de medicamentos de alta vigilância



Queda com lesão



INFECÇÃO DA CORRENTE SANGUÍNEA

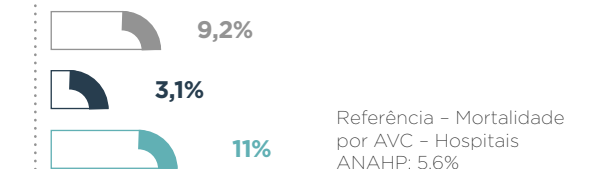
Em 2020, foi identificado um aumento dos casos de infecções de corrente sanguínea nas unidades de terapia intensiva. Esse indicador reflete a maior gravidade e vulnerabilidade dos pacientes a esse tipo de ocorrência. Publicações internacionais na área de prevenção das infecções relacionadas à assistência à saúde têm mostrado aumento das taxas de infecção em UTIs dedicadas ao tratamento da Covid-19. O perfil de patógenos causadores dessas infecções também se alterou. Segundo a Coordenadoria de Vigilância em Saúde (COVISA) do município de São Paulo, essa diferença no conjunto de hospitais do município é independente do grupo de hospitais (públicos, privados, filantrópicos ou de ensino). No Hospital Alemão Oswaldo Cruz,

os casos de infecções da corrente sanguínea foram monitorados em tempo real. Além disso, a Instituição adequou rotinas, promoveu educação continuada e incorporou novas tecnologias com o objetivo de reduzir ao máximo a ocorrência de infecções na terapia intensiva.

AVC

A elevação da taxa de acidentes vasculares cerebrais (AVC) durante o ano de 2020 não foi um fenômeno isolado do Hospital Alemão Oswaldo Cruz. As sociedades médicas brasileiras e publicações médico-científicas identificaram um aumento de eventos agudos de doenças cardiovasculares, como infartos agudos do miocárdio (IAM) e acidentes vasculares cerebrais (AVC) durante a pandemia da Covid-19. Possivelmente, a busca

Letalidade por Acidente Vascular Cerebral (AVC)



Legenda



Resultado do negócio GRI 103-2, 103-3 | 201

Como era de se esperar, o caráter de absoluta exceção de 2020 se impôs sobre todos os planos e previsões do Hospital. Em conexão com sua estratégia, a Instituição tem um horizonte de crescimento pautado por suas áreas de ênfase e pela maior oferta de serviços ambulatoriais, assistenciais e cirúrgicos nas unidades em operação. A chegada da pandemia, no entanto, resultou em queda significativa de procedimentos e atendimentos de caráter eletivo.

Mesmo diante das dificuldades, a Instituição fechou o ano com ligeiro aumento de sua receita – que ficou em R\$ 852,497 milhões –, com 45% de participação das áreas de ênfase na receita, e registrou Ebitda de R\$ 47,4 milhões.

A preparação da Instituição para lidar com a pandemia envolveu, de imediato, o Pronto Atendimento – que teve disparo expressivo nas primeiras semanas da pandemia e, depois, registrou queda abrupta que só se reverteu em meados de junho. Outra área particularmente afetada foi a Oncologia: reduções em diagnósticos e consultas contrastaram com relativa estabilidade nos serviços de quimioterapia do centro especializado, algo muito ligado à preocupação de pacientes em se deslocar até o Hospital.

Esse movimento afetou significativamente as receitas e o giro de leitos da Instituição ao longo do primeiro semestre. Outro impacto importante sobre indicadores estratégicos – como a participação de áreas-ênfase na receita – foi a mudança do perfil e mix da receita, muito ligado em 2020 a internações e à Unidade de Terapia Intensiva (UTI) adotada no agravamento de quadros de Covid-19.

A situação de exceção afetou com mais força a Unidade Vergueiro, que ainda estava em processo de *ramp-up* e dependente de forma considerável dos atendimentos eletivos baseados em pacotes. No entanto, mesmo com a pandemia, a Unidade Vergueiro fechou o ano com uma receita ligeiramente maior

do que a de 2019 – embora abaixo do planejado para o ano.

Algumas movimentações, porém, contribuíram para o controle dos impactos da pandemia sobre o negócio. Foram bem-vindas do ponto de vista financeiro as parcerias que o Hospital estabeleceu para a contratação de leitos de UTI na Unidade Vergueiro por parte da Prefeitura de São Paulo e de uma operadora de saúde privada que possui rede própria de atendimento. Além disso, o Hospital realizou uma série de medidas para fazer frente à desafiadora situação que se impôs com a pandemia, como a contratação de uma linha de crédito de R\$ 90 milhões composta por três financiamentos de R\$ 30 milhões, a busca pela

RECONHECIMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE VALOR

Os colaboradores do Hospital Alemão Oswaldo Cruz receberam uma gratificação extraordinária por conta do exemplar comprometimento demonstrado ao longo de 2020. Além disso, a Instituição não realizou cortes de salários ou de pessoal no período. As ações de valorização das equipes em meio a um período de grandes dificuldades para todo o setor resultaram em um aumento no engajamento e na sensação de pertencimento por parte dos colaboradores.

VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO (R\$ MIL) GRI 201-1

	2018	2019	2020
Receitas	818.527	902.857	891.676

VALOR ECONÔMICO DISTRIBUÍDO (R\$ MIL) GRI 201-1

	2018	2019	2020
Salários e benefícios empregados	353.422	381.247	405.602
Outras despesas operacionais	372.607	360.504	394.587
Aplicações no Proadi-SUS	50.618	75.619	66.646
Resultados financeiros	5.865	22.471	28.330
Total	782.512	839.841	895.164

VALOR ECONÔMICO RETIDO (R\$ MIL) GRI 201-1

Retido	2018	2019	2020
“Valor econômico direto gerado” menos “Valor econômico distribuído”	36.014,58	63.016,25	- 3.488,62

VALOR ECONÔMICO DISTRIBUÍDO (%) GRI 201-1

	2018	2019	2020
Salários e benefícios a empregados	45,17	45,40	45,31
Outras despesas operacionais	47,62	42,93	44,08
Aplicações no Proadi-SUS	6,47	9,00	7,45
Despesas financeiras	0,75	2,68	3,16
Total	100,00	100,00	100,00

antecipação no recebimento de recursos das operadoras de saúde, a extensão de 90 para 120 dias no prazo de pagamento a fornecedores parceiros de longa data (principalmente na área de produtos oncológicos) e diversas renegociações de contratos.

A gestão financeira cuidadosa em meio à crise se mostrou determinante para que o Hospital encerrasse o ano em uma situação confortável, com R\$ 102 milhões em caixa – ou seja, um valor maior do que o empréstimo tomado por segurança, para garantir giro de caixa à Instituição.

Painel de indicadores

NOSSO DESEMPENHO OPERACIONAL EM NÚMEROS

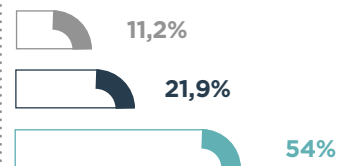
Legenda



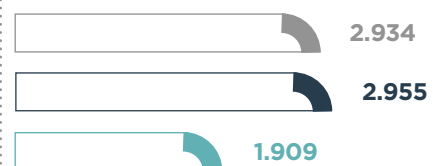
Taxa de ocupação de UTI - Unidade Paulista



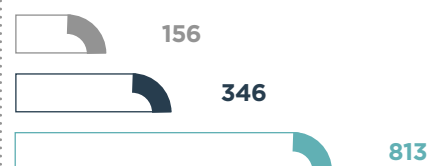
Taxa de ocupação de UTI - Unidade Vergueiro



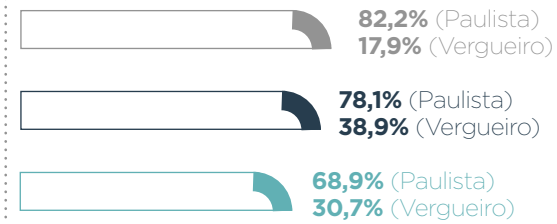
Atendimentos na UTI - Unidade Paulista



Atendimentos na UTI - Unidade Vergueiro



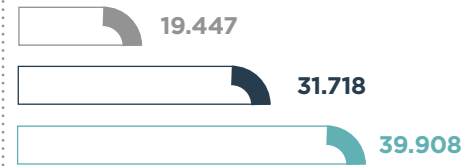
Média de ocupação - internação



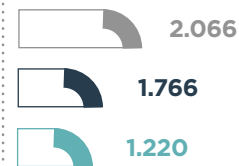
Consultas ambulatoriais - Unidade Paulista



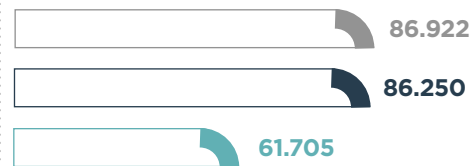
Consultas ambulatoriais - Unidade Vergueiro



Consultas ambulatoriais - Unidade Campo Belo



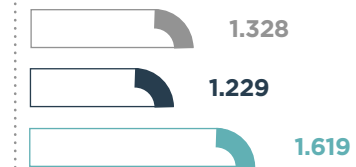
Consultas em Pronto Atendimento - Unidade Paulista



Consultas em Pronto Atendimento - Unidade Vergueiro*



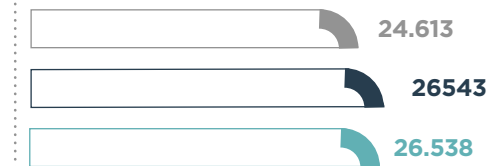
Check-ups - Unidade Campo Belo



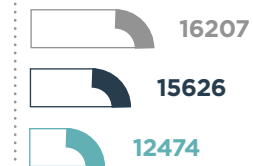
Check-ups - Unidade Paulista



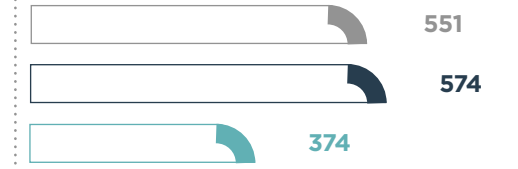
Internações - Unidades Paulista e Vergueiro



Total de Cirurgias (Pacientes Operados) - Unidade Paulista



Cirurgias cardiológicas - Unidades Paulista e Vergueiro



Cirurgias neurológicas - Unidades Paulista e Vergueiro



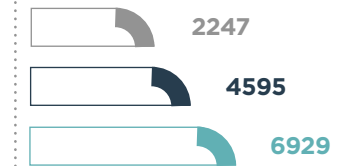
Cirurgias ortopédicas - Unidades Paulista e Vergueiro



Cirurgias robóticas - Unidade Paulista



Total de Cirurgias (Pacientes Operados) - Unidade Vergueiro





Cuidado nas relações

A VOCAÇÃO PARA O CUIDADO FAZ PARTE DA HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO E SE TRADUZ EM AÇÕES VOLTADAS AO ACOLHIMENTO E AO RESPEITO AOS NOSSOS PACIENTES, MÉDICOS, COLABORADORES E PARCEIROS

5.

NESTE CAPÍTULO

- > Jornada do paciente
- > Colaboradores
- > Desenvolvimento médico
- > Fornecedores



As equipes assistenciais do Hospital mantiveram um atendimento alinhado ao Modelo Assistencial

A qualidade da assistência e do cuidado é um diferencial competitivo do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, construído ao longo de décadas e alimentado diariamente por seus colaboradores.

Por meio do Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz®, a Instituição difunde um conjunto de diretrizes e premissas no relacionamento com os pacientes e seus familiares que alia a precisão para tratar à vocação para cuidar, tendo a humanização e o foco no paciente, em sua jornada e em suas necessidades, como requisitos para tomar decisões e balizar esforços.

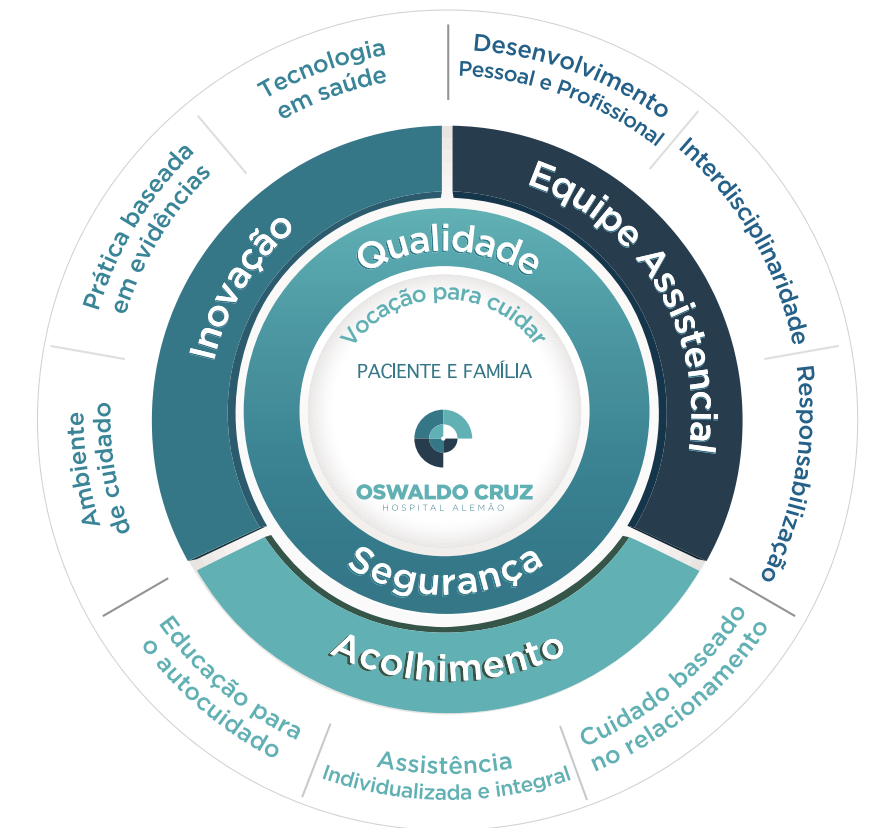
O Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem como premissas básicas os

conceitos do cuidado baseado no relacionamento (RBC - *Relationship Based Care*) e no *primary nursing* (conceito de referência do cuidado).

O Grupo Modelo Assistencial (GMA), agora denominado Núcleo Corporativo de Práticas e Modelo Assistencial, difunde e monitora a correta aplicação das premissas desse modelo em todas as unidades que compõem o Hospital.

Em 2020, pouco antes da eclosão da pandemia da Covid-19, foi lançado o livro “O que aprendi cuidando de você”. A produção, colaborativa e coordenada pela Diretoria-executiva Assistencial apresenta ao leitor as experiências vivenciadas pelos profissionais da equipe assistencial da Instituição.

MODELO ASSISTENCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ®

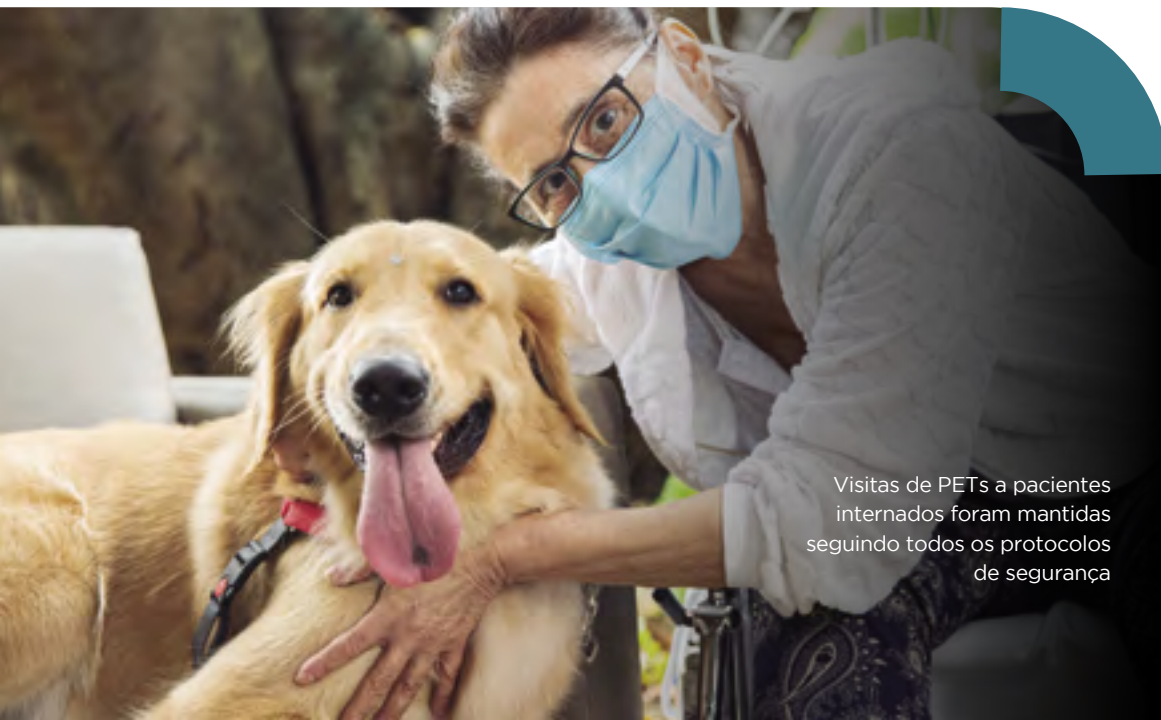


Um grande processo adaptativo foi executado pelas lideranças assistenciais de todas as áreas - ambulatórios, Pronto Atendimento, UTI - das Unidades Paulista, Vergueiro e Campo Belo para coordenar o enfrentamento da crise sanitária global sem perder os traços característicos da cultura de assistência e cuidado, que tanto diferencia a Instituição no mercado da saúde.

Uma das medidas adotadas para minimizar o sofrimento e a angústia de familiares foi a liberação, por meio de um programa com protocolos específicos, de visitas a pacientes Covid-19 internados na UTI. No quesito interno, foi criado um painel de sentimentos para que cada colaborador assistencial pudesse externalizar suas percepções sobre o momento de crise.

Também foram imperativos os esforços relacionados à área de Farmácia e sua interface com Suprimentos, com ações voltadas a assegurar que insumos críticos estivessem à disposição para promover assistência com segurança aos pacientes. Uma das iniciativas para tal foi a implantação de uma ferramenta de previsão de demanda

de medicamentos, posteriormente adotada pela Sociedade Brasileira de Qualidade e Segurança do Paciente. Destaque, ainda, para a participação ativa da assistência nos esforços ligados à Coalizão Covid-19 Brasil, com ênfase nos ensaios clínicos de medicamentos.



Visitas de PETs a pacientes internados foram mantidas seguindo todos os protocolos de segurança



Experiência do paciente

A Instituição tem buscado amadurecer a jornada de seus pacientes por meio de investimentos contínuos na disseminação do Modelo Assistencial e na oferta de conveniência, segurança e humanidade nos canais e instrumentos que acompanham o paciente e o familiar dentro do Hospital.

A governança do tema abrange desde a Diretoria-executiva Assistencial e o Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares, estruturado em 2018 e que, em 2020, contou com 13 membros e realizou três reuniões.

Todas as questões de quem passa por ou permanece no Hospital são devidamente registradas, analisadas e convertidas em ação de resposta.

A pandemia acelerou substancialmente os esforços voltados à jornada digital, um ponto-chave da experiência do paciente em

momentos como o da pandemia – em que o receio de frequentar unidades hospitalares levou muitas pessoas a deixarem de procurar atendimento presencial, demandando, assim, soluções com uso intensivo de tecnologia.

Em 2020, foi realizado um mapeamento de todos os pontos de contato digital do paciente com o Hospital, por meio de entrevistas com esse público e com médicos para identificar pontos de melhoria. Como resposta, destacaram-se as seguintes medidas:

> **A criação da assistente virtual Wal**, cuja personalidade e nome foram escolhidos em enquetes junto aos colaboradores do Hospital. Ela já está ativa como *chatbot* para atendimento virtual via *site* institucional ou WhatsApp. O intuito é que mais ações de engajamento ao paciente sejam implantadas em 2021 por canais digitais, como confir-

mação de consultas, exames, *check-up* e campanhas, entre outros, tendo a assistente virtual Wal como ponto de contato. Com a aquisição de ferramentas da Salesforce em 2020, o Hospital iniciou o movimento de impulsionar estas ações de engajamento;

> **Reformulação do aplicativo Meu Oswaldo Cruz**. Em 2020 o aplicativo que já contava com funcionalidades de resultado de exames e compartilhamento de dados de saúde foi atualizado para melhor usabilidade com um novo layout. Ao longo de 2021, serão acrescentadas novas funcionalidades, como Agendamento de Consultas e Exames, *check-in* e *check-out*. Além disso, os médicos puderam contar com o Prontuário Eletrônico do Paciente para consultas de forma online, função já disponível na web em 2020;

> **Outros Serviços** iniciados em 2020 que serão implantados em 2021 são: o Autoatendimento para facilidade e agilidade na abertura de fichas de atendimento e também o controle de acesso aos prédios por QR Code ligados as iniciativas de transformação digital;

Durante o ano, também foram implantadas medidas específicas para qualificar a assistência aos pacientes em recuperação da Covid-19. Destaque para:

> **Adaptador para ventilação mecânica não invasiva**, desenvolvido pela área de fisioterapia do Hospital em parceria com o Centro de Inovação e Educação em Saúde e organizações externas. Criada para permitir o uso de aparelhos de ventilação mecânica não invasiva (os chamados BiPAPs) em pacientes com Covid-19 internados em UTI, esta inovação elimina a contrain-

dicação originalmente ligada a estes aparelhos (decorrente da possibilidade de contaminação da equipe assistencial) por meio de um novo dispositivo que permite a adaptação de um filtro bacteriano e viral no circuito dos ventiladores não invasivos. Assim, é possível realizar a terapia sem a geração de aerossóis;

> **Manual de Autocuidado Para sua Quarentena**. Desenvolvido pelo Time de Melhores Práticas em Terapias Integrativas e Complementares em Saúde, o pequeno manual traz sugestões e dicas de nutrição, ioga, escalda-pés e *mindfulness* que têm como intuito diminuir o estresse e trazer equilíbrio emocional e espiritual durante os dias em casa;

A pandemia acelerou os esforços voltados à melhoria da jornada digital dos pacientes



O Hospital criou uma sala dedicada para a reabilitação motora e pulmonar de pacientes diagnosticados com Covid-19 internados na Unidade Vergueiro. No local, a equipe de fisioterapia realiza atividades individualizadas com o objetivo de reabilitar as capacidades motoras e respiratórias dos pacientes. Os exercícios são programados de forma individualizada e respeitam as limitações de cada paciente. Desta forma, os pacientes ganham mais autonomia e se sentem mais seguros para retomar as atividades após deixarem o Hospital.

> Telerreabilitação

cardiopulmonar, um serviço viabilizado pela telemedicina e que permite aos pacientes que vinham realizando a reabilitação cardiopulmonar no ambulatório do Hospital a continuidade da sua terapia em casa durante a pandemia – e com a mesma equipe de fisioterapeutas.

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz aplica periodicamente pesquisas de satisfação baseadas no método Net Promoter Score (NPS). Nelas, os respondentes avaliam a Instituição e os seus serviços com notas de 0 a 10. O resultado consolidado do indicador em 2020 foi de 76,7% – acima dos 73% de 2019. A meta estimulada para 2020 era de 80%. **GRI 102-43, 102-44**

Possuímos, ainda, pesquisas de satisfação específicas para cada tipo de jornada e realizamos reuniões periódicas com as diversas áreas do Hospital para criar planos de ação em relação a eventuais problemas relatados. A Instituição trocou recentemente a sua plataforma de pesquisa do NPS, a fim de realizar disparos personalizados por setores e contar com ferramentas para a construção de painéis gerenciais de informações.

VOLUNTARIADO

O ano de 2020 foi o ponto de partida para o Programa de Voluntariado do Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Lançado pouco antes da eclosão da pandemia, foi retomado com a estabilização de casos e conta com a atuação presencial dos voluntários dentro dos protocolos de segurança e saúde da Instituição. Há hoje 16 voluntários exercendo atividades de acolhimento a pacientes e famílias. A meta é ampliar tanto o número de voluntários quanto a quantidade de atividades desempenhadas pelo grupo na Unidade Paulista – e levar a iniciativa também para a Unidade Vergueiro.



Integração do Programa de Voluntariado



UTI Unidade Paulista

Nosso time 103-2, 103-3 | 401

A pandemia tornou necessária a criação de treinamentos rápidos feitos com os colaboradores já em seus postos de trabalho, de forma a garantir o atendimento de todos os pacientes nos momentos mais críticos

Atrair os melhores profissionais e mantê-los engajados quanto ao propósito e ao modelo de negócio da Instituição é uma prioridade no Planejamento Estratégico, que conta com o desenvolvimento humano entre suas bases.

A Instituição convive com o desafio de acesso à mão de obra, em especial a mais qualificada atuante na assistência, em seus locais de operação; a pandemia da Covid-19 tornou mais complexo este cenário, com necessidade de treinamentos rápidos já no posto de trabalho para garantir o atendimento de todos os pacientes nos momentos críticos.

A área de Gente & Gestão possui programas relevantes que visam fortalecer a cultura e melhorar o clima organizacional, desenvolver e reter os melhores profissionais e mantê-los em sintonia com o plano de longo prazo, além de lidar com riscos e oportunidades de negócios.

Em 2020, a área realizou novamente a pesquisa Great Place to Work (GPTW), que classifica anualmente as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, trazendo levantamentos com informações centrais que impactam diretamente no clima organizacional e resultados corporativos, demonstrando de que forma a liderança é exercida na Instituição, bem como o nível de motivação e engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos do Hospital.

Com um total de 472 respondentes, entre 1.000 colaboradores convidados (ou seja, com 47% de participação), que responderam à pesquisa GPTW, alcançou-se **73% de favorabilidade** e a certificação foi obtida.

Para fortalecer a gestão do ambiente de trabalho, são mantidos comitês de clima com a participação de colaboradores e gestores, tendo diretores-executivos como *sponsors*. A estrutura resultou em um plano com ações que estão sendo implementadas.

Em 2020 o Hospital lançou uma nova política de Atração e Seleção para fomentar ainda mais o aproveitamento interno dos colaboradores, promovendo a valorização e o crescimento de carreira na Instituição



ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Em um ano desafiador de pandemia, a Instituição teve que rever e aprimorar processos e ferramentas de recrutamento e seleção, visando atrair os melhores profissionais de mercado alinhados à estratégia. Todo o processo seletivo passou a ser 100% *on-line*, com a implantação da plataforma ATS, que utiliza a inteligência artificial e *machine learning* para avaliar os candidatos mais aderentes ao perfil da vaga e mais alinhados aos valores por meio do teste de *fit* cultural, sendo possível realizar provas técnicas e postagens de vídeos de apresentação. Com isso, foi possível reduzir significativamente

o tempo de fechamento das vagas, ampliando capacidade de seleção e produtividade da equipe. Em setembro de 2020, foi divulgada uma nova política de Atração e Seleção com o objetivo de fomentar ainda mais o aproveitamento interno dos colaboradores, promovendo a valorização e o crescimento de carreira na Instituição.

A integração desses colaboradores é outro ponto importante. A admissão 100% digital passou a ser feita por plataforma especializada com gerenciamento eletrônico de todos os documentos, garantindo ganhos de eficiência operacional e redução de uso de materiais.

DESENVOLVIMENTO & CARREIRA GRI 103-2, 103-3 | 404

A principal política interna que cobre a temática treinamento e educação na Instituição é o Programa de Desenvolvimento e Aprendizagem, cujo foco é direcionar a atuação do Hospital no desenvolvimento dos colaboradores, garantindo a efetividade e a padronização das estratégias de desenvolvimento, desde os programas de treinamento admissionais até os de desenvolvimento contínuo, assegurando o crescimento pessoal e profissional através de investimentos técnico, científico e comportamental.

Outro pilar de investimento é a capacitação dos líderes nas competências técnicas e comportamentais necessárias para a gestão de pessoas e para contribuir com os objetivos organizacionais. Além disso, o Hospital oferece um benefício de incentivo ao desenvolvimento do colaborador, o PDI Up, que visa o subsídio educacional para o alcance das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) do colaborador. O PDI Up pode ser solicitado para cursos de formação técnica, graduação e pós-graduação, além de cursos de extensão e capacitação e a participação em congressos e eventos científicos.

O objetivo é desenvolver as pessoas com foco em bem-estar, capacitação e aprimoramento técnico, fomentando o protagonismo para a mudança e uma cultura mais colaborativa. Com relação às iniciativas voltadas a essa temática em 2020, anualmente são definidos alguns temas de capacitações obrigatórios para toda a Instituição. No ano, foram trabalhados os temas de Higiene de Mãos; NR 32 – Segurança e Saúde no Trabalho em Serviços de Saúde; NR 23 – Prevenção e Combate a Incêndio.

Do ponto de vista da gestão dos treinamentos na Instituição, esta é realizada pela equipe da Educação Corporativa, que atua sob a gerência de Educação Multiprofissional do Instituto de Inovação, Pesquisa e Educação. A Educação Corporativa conta com o apoio de especialistas das diferentes áreas da Instituição para o desenvolvimento de capacitações técnicas e comportamentais.

As principais diretrizes para o desenvolvimento de capacitações são: definição de

necessidades de treinamento (ocorre uma vez por ano com o objetivo de planejamento dos treinamentos do ano posterior e sempre que necessário), análise anual dos resultados das avaliações de desempenho dos colaboradores, análise dos resultados de pesquisa de clima – além de demandas estratégicas da Diretoria-executiva. Todas as ações de treinamento são realizadas a partir da construção de um relatório estratégico, que contempla o programa e o planejamento, a execução e a avaliação das iniciativas.

GESTÃO DE DESEMPENHO

No decorrer de 2020, foi realizada a avaliação de desempenho, no formato 360° para gestores e 180° para os demais colaboradores. Foi registrado um total de 2.099 avaliações concluídas com *feedbacks* realizados. São insumos relevantes para o desenvolvimento dos colaboradores, que puderam ter o retorno de seus gestores sobre suas potencialidades e oportunidades de desenvolvimento, considerando tanto suas funções atuais quanto futuras.

EMPREGADOS POR TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO E GÊNERO GRI 102-8

Tipo de contrato	2018			2019			2020		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Tempo indeterminado	915	1.771	2.686	1.035	1.942	2.977	1.153	2.160	3.313
Tempo determinado	10	34	44	8	26	34	3	3	6
Total	925	1.805	2.730	1.043	1.968	3.011	1.156	2.163	3.319

Também foram considerados aprendizes e estagiários. Todas as unidades da empresa estão localizadas na região sudeste

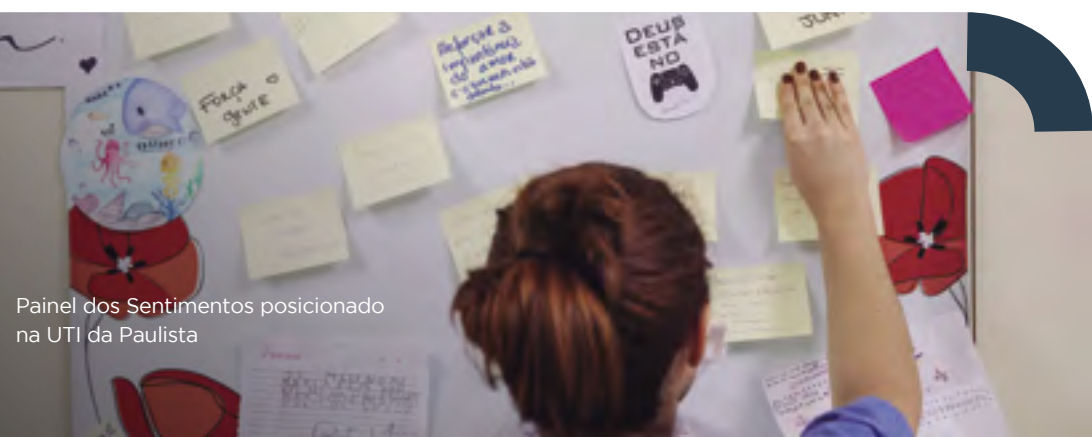
MÉDIA MENSAL DE HORAS DE CAPACITAÇÃO DE EMPREGADOS POR GÊNERO GRI 404-1

	2018	2019	2020
Homens	3,61	3,54	2,96
Mulheres	4,07	3,75	3,17
Total	3,91	3,68	3,10

MÉDIA MENSAL DE HORAS DE CAPACITAÇÃO DE EMPREGADOS POR CATEGORIA FUNCIONAL GRI 404-1

	2018	2019	2020
Administrativo	3,93	3,26	3,02
Assistencial	4,04	3,77	3,21
Atendimento	1,94	3,83	1,81
Operacional	3,38	2,85	3,58
Líderes	5,66	6,06	2,60
Total	3,91	3,68	3,10

Obs.: A média de horas de treinamento apresentada corresponde à média mensal. Ao ano, portanto, seriam 37,2 horas de treinamento por colaborador (contra as 15h anuais por colaborador da média brasileira)



Painel dos Sentimentos posicionado na UTI da Paulista

BENEFÍCIOS GRI 401-2

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz oferece uma série de benefícios aos seus colaboradores, como assistência médica e odontológica, plano de previdência privada (apenas aos colaboradores que aderirem ao benefício), seguro de vida com

cobertura por invalidez ou incapacidade temporária, Programa Bem-estar, Auxílio Educação (somente para colaboradores em regime CLT, com mais de 18 meses na Instituição), auxílio-creche (para colaboradoras com filhos de 0 a 6 anos),

vale-alimentação, restaurante próprio e vale-transporte.

Temporários contratados por meio de empresa terceirizada possuem como benefícios acesso ao restaurante próprio e vale-transporte.

EMPREGADOS POR TIPO DE EMPREGO GRI 102-8

Tipo de emprego	2018			2019			2020		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Jornada integral	609	1.146	1.755	660	1.267	1.927	725	1.330	2.055
Jornada parcial	316	659	975	383	701	1.084	431	833	1.264
Total	925	1.805	2.730	1.043	1.968	3.011	1.156	2.163	3.319

EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA GRI 102-8

	2018	2019	2020
< 30 anos	592	645	758
De 30 a 50 anos	1.922	2.061	2.305
> 50 anos	216	305	256
Total	2.730	3.011	3.319

EMPREGADOS POR CATEGORIA FUNCIONAL GRI 102-8

	2018	2019	2020
Diretoria	5	8	11
Gerência	29	33	34
Chefia/coordenação	87	93	123
Técnica/supervisão	25	23	28
Técnico	770	795	977
Administrativo	519	515	573
Operacional	1.233	1.480	1.473
Trainees	18	23	46
Aprendizes	36	33	39
Estagiários	8	8	15
Total	2.730	3.011	3.319

INDIVÍDUOS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA GRI 102-8

	2018	2019	2020
Conselho de Administração	15	15	13

Foram considerados os membros do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal do Hospital

EMPREGADOS CONTRATADOS, POR FAIXA ETÁRIA GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
< 30 anos	214	0,08	339	0,11	472	0,14
De 30 a 50 anos	151	0,06	396	0,13	648	0,20
> 50 anos	5	0,00	10	0,00	9	0,00
Total	370	0,14	745	0,25	1129	0,34

EMPREGADOS CONTRATADOS, POR GÊNERO GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Homens	115	0,04	268	0,09	355	0,11
Mulheres	255	0,09	477	0,16	774	0,23
Total	370	0,14	745	0,25	1129	0,34

EMPREGADOS QUE DEIXARAM A EMPRESA, POR FAIXA ETÁRIA GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
< 30 anos	204	0,07	202	0,07	255	0,08
De 30 a 50 anos	296	0,11	278	0,09	475	0,14
> 50 anos	66	0,02	36	0,01	47	0,01
Total	566	0,21	516	0,17	777	0,23

EMPREGADOS QUE DEIXARAM A EMPRESA, POR GÊNERO GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Homens	217	0,08	169	0,06	233	0,08
Mulheres	349	0,13	347	0,12	544	0,18
Total	566	0,21	516	0,19	777	0,28



Colaboradora da assistência sendo vacinada contra a Covid-19

SAÚDE CORPORATIVA

Reflexo da concretização da estratégia no quinquênio, o programa de saúde corporativa do Hospital se chama Programa Saúde Integral e cuida de mais de 7 mil vidas, entre colaboradores e dependentes. A iniciativa aposta nas dimensões do bem-estar – física, psíquica etc. – e explora o segmento de atenção primária à saúde com olhar preventivo, coordenado, integral e inovador em termos de gestão populacional. No ano, foram 2.197 atendimentos médicos dentro do programa, a maior parte por meio de telemedicina.

A experiência de êxito do Programa Saúde Integral, premiado no Global Healthy Workplace Awards em 2018, abriu espaço para a constituição de uma frente de negócios, disponibilizada ao mercado pelo Hospital. Em 2020, um ambulatório foi inaugurado na Klabin, em parceria com a SulAmérica, no escritório-sede de São Paulo, para atendimento de 1,2 mil vidas, entre colaboradores e dependentes. Em 2021, a Instituição também conquistou mais um cliente: um hospital de São Paulo com 4 mil

colaboradores agora cobertos por serviços de uma unidade ambulatorial que incluem consultas com a equipe de saúde da família e ações de prevenção e promoção da saúde.

Em 2020, as taxas de absenteísmo registraram ligeiro aumento, sob impacto dos casos de Covid-19 que afetaram mais de 790 colaboradores.

TAXA DE ABSENTEÍSMO GERAL

Mês	2018	2019	2020
Janeiro	2,11%	2,43%	2,42%
Fevereiro	2,31%	2,35%	2,63%
Março	2,23%	2,65%	4,51%
Abril	2,55%	2,36%	4,42%
Maio	2,54%	2,73%	3,91%
Junho	2,38%	2,18%	3,80%
Julho	2,19%	2,13%	3,52%
Agosto	2,37%	2,23%	3,42%
Setembro	2,52%	1,85%	2,56%
Outubro	2,26%	2,03%	2,62%
Novembro	2,17%	1,99%	3,81%
Dezembro	2,48%	2,14%	3,80%
Média	2,34%	2,26%	3,45%

SEGURANÇA DO TRABALHO

Ajudar as pessoas a viverem de forma saudável, segura e sustentável é uma preocupação do Hospital e sua atuação foca a conscientização e o engajamento das equipes para fazer da segurança e saúde no ambiente de trabalho um compromisso de todos. Nos últimos anos, destacou-se a redução da frequência de acidentes típicos.

São feitas abordagens específicas sobre utilização correta dos equipamentos de proteção e materiais perfurocortantes, movimentação de pacientes, trabalho em altura, trabalhos com eletricidade e notificação de riscos, entre outras. Além dos treinamentos, a segurança do trabalho realiza, ainda, periódicas inspeções e monitoramentos dos setores, a fim de verificar possíveis riscos de acidentes e doenças ocupacionais.

	2018	2019	2020
Frequência de acidentes típicos com afastamento*	11,64%	14,22%	9,15%

*Que ocorrem durante a atividade profissional

PERCENTUAL DE EMPREGADOS QUE RECEBEM AVALIAÇÕES REGULARES DE DESEMPENHO E DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA GRI 404-3

	2018			2019			2020		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Diretoria	100%	100%	120%	60%	66%	63%	50%	66%	57%
Gerencia	100%	100%	100%	72%	90%	84%	33%	72%	59%
Chefia/coordenação	100%	100%	128%	186%	126%	137%	67%	72%	71%
Técnica/supervisão	96%	93%	90%	79%	84%	82%	80%	77%	78%
Administrativo	100%	100%	96%	191%	150%	163%	77%	76%	77%
Operacional	95%	95%	102%	61%	41%	48%	87%	94%	91%
Trainee	100%	100%	106%	0	6%	4%	57%	37%	43%
Total	98%	89%	97%	88%	74,62%	79%	78%	76%	77%

*São elegíveis a avaliação de desempenho empregados que possuem 6 meses na instituição e os que não estão afastados há mais de 6 meses. Estagiárias, aprendizes e terceiros não participam do ciclo de avaliação de desempenho anual.

**A avaliação de desempenho foi aplicada em maio de 2019, e o número total de funcionários é referente a dezembro 2019; desta forma, não foram contabilizados os colaboradores contratados após maio de 2019. São elegíveis à avaliação de desempenho os empregados que estão há pelo menos seis meses na Instituição e os que não estão afastados há mais de seis meses.



Desenvolvimento médico

A relação positiva com o corpo clínico atuante na Instituição – composto de médicos de diferentes especialidades e odontólogos – envolve o engajamento em iniciativas de inovação e pesquisa, a oferta de benefícios e a construção de relações de longo prazo para com aqueles que asseguram o sucesso do Hospital.

A área de Relacionamento Médico é a responsável direta pelas ações que abrangem seleção, avaliação e bonificação de membros do corpo clínico cadastrado ativo em uma abordagem de saúde baseada em valor – ou seja, focada no paciente e em sua jornada de cuidado.

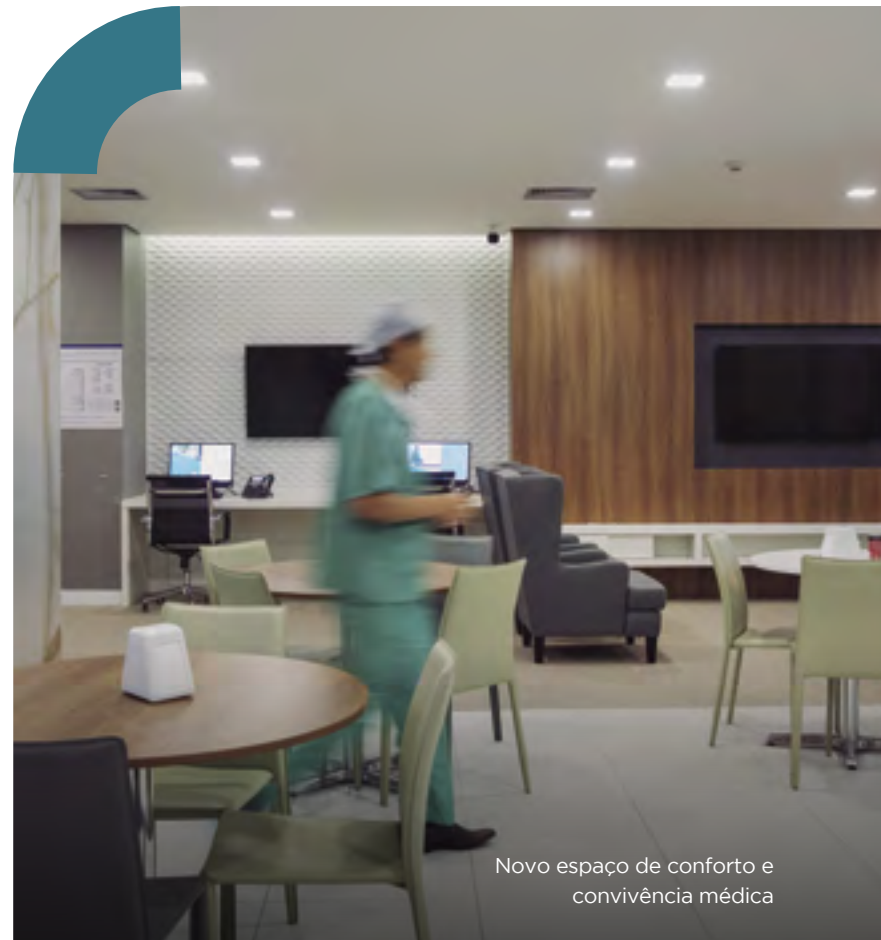
Por reconhecer o papel estratégico dos médicos e odontólogos vinculados à Instituição na construção de sua reputação e preferência pelos pacientes, o Hospital desenvolve uma série de medidas para engajar o cor-

po clínico quanto à estratégia e aos desafios de custo-efetividade, sustentabilidade, qualidade e segurança. Durante 2020, as premissas dessa relação não se alteraram e mantiveram sua estrutura em quatro eixos:

> **Gestão do corpo clínico:** baseia todo o relacionamento e se estrutura pela avaliação e aprovação documental e cadastral dos médicos, além de detectar suas necessidades e fortalecer seu envolvimento com o Hospital. Vinculam-se ao programa a Comissão de Credenciamento Médico, a Diretoria Clínica e as áreas ligadas à Diretoria-executiva Médica.

> **Ouvidoria Médica:** área responsável por acolher relatos, registros, dúvidas, queixas e elogios do corpo clínico sobre o Hospital. Em caso de abordagem de tópicos éticos, os casos registrados neste canal são encaminhados aos instrumentos de *compliance*.

A gestão do corpo clínico, a Ouvidoria Médica, o Programa de Avaliação de Desempenho do Corpo Clínico e o Programa Acadêmico do Corpo Clínico são os eixos que norteiam as ações de desenvolvimento médico do Hospital



Novo espaço de conforto e convivência médica

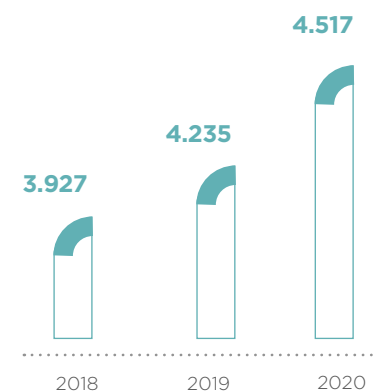
> **Programa de Avaliação de Desempenho do Corpo Clínico:**

em 2020, abrangeu 100% do corpo clínico cadastrado ativo com ações voltadas à análise e mensuração dos resultados médicos de acordo com indicadores assistenciais, de desfechos clínicos, de desempenho cirúrgico, de preenchimento cadastral e de capacidade de geração de conhecimento e participação na pesquisa. Durante o ano, foi iniciada uma revisão dos instrumentos e critérios de avaliação de desempenho, a fim de reforçar a abordagem baseada em valor.

> **Programa Acadêmico do Corpo Clínico:** vincula-se ao incentivo direto à participação dos médicos e odontólogos da Instituição em iniciativas de pesquisa e geração de conhecimento. Em 2020, em decorrência da pandemia da Covid-19, houve mudanças significativas nos perfis de pacientes, tratamentos e produção financeira e acadêmico-científica. Isso apenas reforçou o entendimento de que se faz necessária a análise da qualidade baseada em

valor, e um grande movimento de mudança de conceitos e indicadores se iniciou. Com isso, a Instituição começou a redesenhar seu programa para não apenas enxergar o valor de cada atendimento, mas também retornar valor aos profissionais e seus pacientes em forma de segurança, qualidade, bem-estar e relacionamento. Assim como a avaliação de desempenho, a frente acadêmica está em revisão de instrumentos de análise e métricas de pontuação.

EVOLUÇÃO DO CORPO CLÍNICO CADASTRADO ATIVO (INCLUINDO MÉDICOS E CIRURGIÕES BUCOMAXILOFACIAIS)



Cadeia de suprimentos GRI 102-9

A Diretoria de Suprimentos foi uma frente de batalha particularmente importante durante a pandemia da Covid-19. A Instituição contou com a pontualidade, credibilidade e dedicação de seus mais de 200 fornecedores focados em insumos ligados à doença para assegurar o abastecimento de materiais, equipamentos, tecnologias e medicamentos essenciais para atravessar um ano desafiador.

O Hospital adota, como premissa para a gestão de seus parceiros, a custo-efetividade relacionada a critérios de qualidade e excelência, buscando padronizar e revisar seu uso de materiais e serviços especializados de acordo com necessidades reais – como as preconizadas nos protocolos clínicos e pacotes cada vez mais comuns no modelo de negócios.

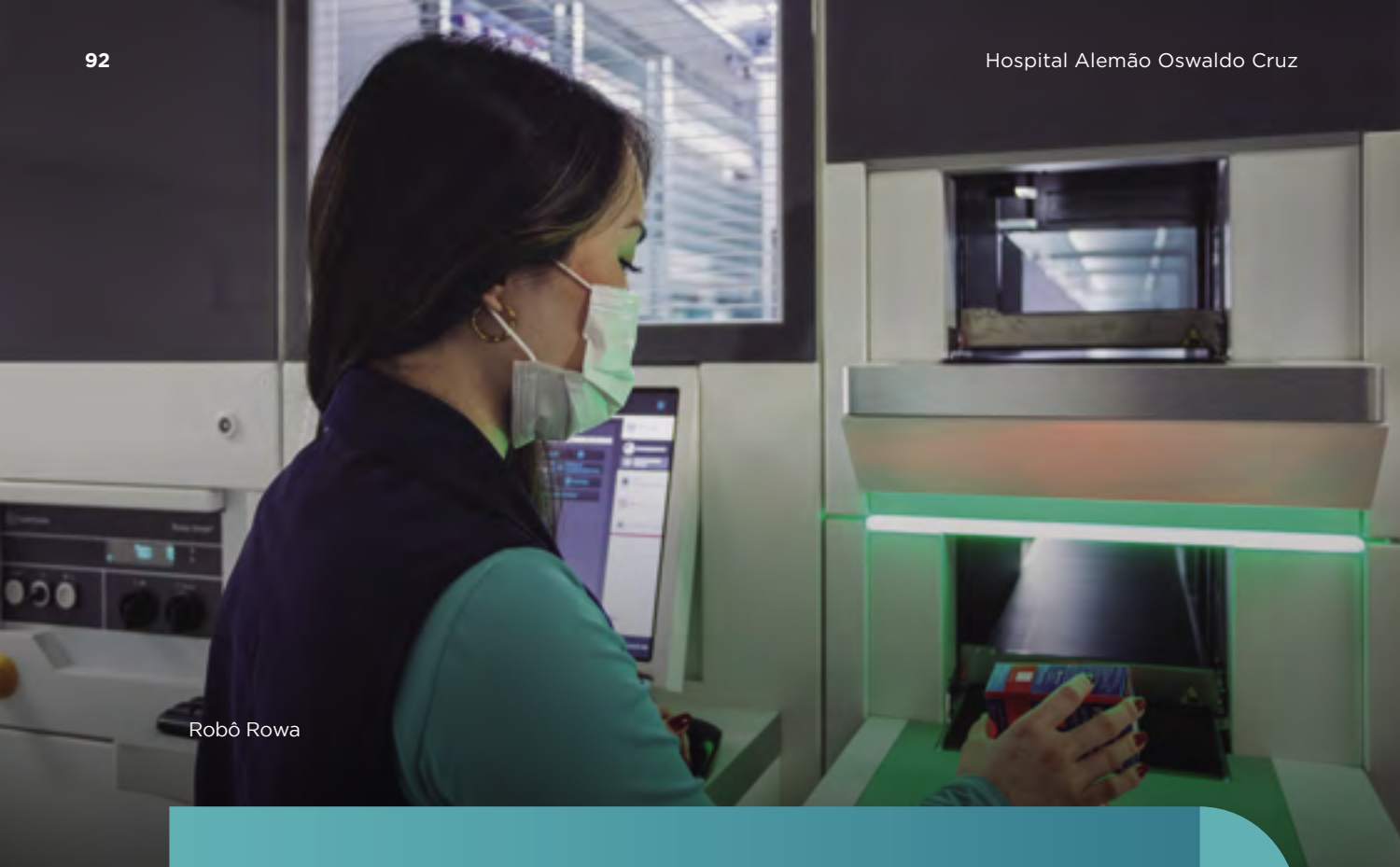
A partir do mês de março, diversos itens com procura muito acima da média – aventais impermeáveis, máscaras do tipo N95, medicamentos de alta complexidade usados em UTI na estabilização de pacientes – começaram a correr risco de desabastecimento no País. Como resposta, a Diretoria de

Suprimentos implantou uma ferramenta com “gatilhos” de alerta para algumas categorias e buscou atuar com prontidão ao Hospital diante dos desafios.

As mudanças nos protocolos médicos de tratamento da Covid-19 também representaram, ao longo do tempo, um desafio, pois com elas vieram as consequentes mudanças nos suprimentos necessários. E, paralelamente a tudo isso, com a acentuada queda no número de procedimentos de rotina ou eletivos no começo da pandemia, alguns itens passaram a permanecer mais tempo em estoque.

Resultado desses esforços de garantir um uso inteligente e racional de recursos, o Hospital conseguiu garantir seus insumos durante todo o período. A primeira ação por trás dessa conquista foi elaborar uma lista com 96 itens particularmente críticos no enfrentamento da pandemia e monitorar cada um deles diariamente. Além disso, já no fim de março, a Instituição tomou a decisão de manter estoques de 90 dias de suprimentos críticos, um prazo muito maior do que o de costume. À medida que estes estoques iam diminuindo, a Diretoria de Suprimentos atuava junto aos fornecedores de longa data para garantir as reposições.

A agilidade e a capacidade de planejamento foram cruciais para que o Hospital pudesse fazer frente aos desafios impostos pela pandemia



Robô Rowa

AUTOMAÇÃO 4.0

O projeto de automação é o maior desafio da Diretoria de Suprimentos do Hospital para o futuro próximo. Por meio dele, ganhos operacionais significativos serão gerados com ações como a automatização do *follow-up* junto a fornecedores e o uso de inteligência artificial (por meio de um robô) para eliminar a digitação de notas fiscais de entrada de insumos. Neste último caso, aliás, a robotização já vinha sendo usada pela Instituição para medicamentos e insumos e será agora estendida a toda a cadeia, pensando em ganho de eficiência, como também, qualidade e segurança, um fator fundamental dentro da Missão da Cadeia de Suprimentos do

Hospital. O objetivo da área é contar cada vez mais com compradores especialistas, trabalhando em sinergia com as diversas áreas da Instituição e concentrando as energias nos relacionamentos com fornecedores e parceiros, para deixar as tarefas mais repetitivas (como a digitação das notas fiscais e o *follow-up*) para as máquinas. A importância do assunto automação hoje fez com que o item já figure no Planejamento Estratégico do Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Em relação às políticas de gerenciamento de fornecedores, a homologação segue atenta a aspectos fiscais, legais e regulatórios antes de qualquer negociação ou contratação.

ESTOQUE ZERO

Outra grande missão para 2021 é avançar no programa Estoque Zero, que tem como objetivo fazer com que os fornecedores passem a ter responsabilidade sobre o estoque do Hospital – ajudando na programação dos estoques, fazendo pesquisas nos sistemas e efetuando as entregas de acordo com o consumo. Com isso, busca-se garantir a entrega de produtos com frequências mais altas, como a cada 24 horas, dependendo do insumo.

Diminuir ao máximo os estoques é algo que libera de forma significativa o fluxo de caixa do Hospital, contribuindo para melhores resultados financeiros. Quando o Estoque Zero começou, a Instituição contava com estoques no valor de R\$ 14 milhões, cifra que chegou a ser reduzida à metade antes de a pandemia chegar e criar uma situação de exceção. Para 2021, a meta é não só voltar a estes R\$ 7 milhões como reduzir significativamente essa marca.



Novo almoxarifado



Inovação, pesquisa e educação

SEGUIMOS BUSCANDO UM LUGAR DIFERENCIADO NA SAÚDE PRIVADA AO INCORPORAR TRANSFORMAÇÕES APOIADAS NA TECNOLOGIA E QUE DETERMINARÃO O FUTURO DO MERCADO BRASILEIRO

6.

NESTE CAPÍTULO

- > Projetos em inovação
- > Ensino e geração de conhecimento
- > Futuro da saúde e novos negócios



O engajamento do corpo clínico, dos colaboradores e de parceiros do Hospital nas atividades de inovação, pesquisa e educação cresceu de forma significativa com a pandemia

A reorganização de esforços e prioridades vivida em todas as áreas do Hospital causou reflexos sobre a estratégia de Inovação, Pesquisa e Educação. Todos os projetos que tinham o combate à Covid-19 como objetivo ganharam a frente; vários deles trarão frutos que beneficiarão a Instituição e os seus pacientes mesmo após a emergência sanitária ter acabado.

Merece especial destaque o aumento do engajamento por parte do corpo clínico, dos colaboradores e dos parceiros nas atividades de inovação, pesquisa e educação durante 2020. O senso de urgência despertado pela eclosão da pandemia levou muitos temas a serem propostos, bem como ajudou a formar uma série de parcerias (seja com a indústria, com *startups*, ou o poder público).

A própria maneira de trabalhar da área precisou ser adaptada às novas circunstâncias. A necessidade de se adotar o trabalho a distância gerou uma curva de aprendizado em relação a essa prática e levou à assimilação das tecnologias que a tornam possível. O Hospital viveu um aumento na dinamização das suas relações internas, a digitalização de diversos processos e a diminuição de redundância que gerou ganhos consideráveis de produtividade em diversas atividades.



Aluna da Escola Técnica



Projetos em inovação

A área de Inovação do Hospital Alemão Oswaldo Cruz desenvolveu, em 2020, uma série de projetos ligados ao combate da pandemia de Covid-19. Entre eles têm destaque:

> Aplicação de **inteligência artificial** no apoio à interpretação de tomografias de tórax, de forma a melhorar o **diagnóstico da Covid-19**. Esse projeto resultou também em ferramentas que auxiliam a decisão médica por meio de estimativas dos riscos de complicação em cada paciente, bem como otimização do processo de tomada de decisão das áreas gerenciais ao calcular qual será **necessidade estimada de recursos mais avançados** (como leitos de UTI, respiradores e hemodiálise, por exemplo). Em um momento de escassez de espaço, equipamentos e recursos humanos, essas ferramentas não só permitiram ao Hospital gerenciar melhor o fluxo de pacientes e a operação das unidades, como também foram disponibilizadas para oito instituições de saúde – entre hospitais privados e hospitais ligados a universidades estaduais e federais.

> Codesenvolvimento e validação de **inteligência artificial** para a **extração automatizada de informações clínicas de prontuários**, o que permitiu ao Hospital aumentar a assertividade de uma série de processos que permeiam as atividades de pesquisa – produzindo, portanto, conhecimento de forma mais ágil e eficiente.

> Desenvolvimento e produção, por meio de **impressoras 3D**, de cerca de mil equipamentos de proteção individual (**EPIs**) doados para unidades de saúde da rede pública, de um **dispositivo** para viabilizar o uso de equipamentos de ventilação mecânica não invasiva em pacientes com Covid-19, além de **suportes faciais** para acoplar de maneira mais anatômica as máscaras de ventilação não invasiva.

O uso da inteligência artificial no apoio a diagnósticos e às tomadas de decisões médicas e gerenciais foi um dos grandes destaques do ano em Inovação

OUTROS PROJETOS

Os campos da **realidade virtual** e da **realidade aumentada** renderam grandes avanços em 2020 em atividades de Inovação que não estavam ligadas ao enfrentamento da pandemia. Trata-se de uma área em que o pioneirismo do Hospital Alemão Oswaldo Cruz se destaca.

O maior exemplo é, certamente, o uso dessas tecnologias para planejamento de procedimentos cirúrgicos. Uma vez capturadas as imagens de exames como tomografia computadorizada e ressonância magnética, elas são colocadas em um ambiente virtual de forma que possam ser manipuladas em 3D pelos médicos – o que possibilita uma experiência mais imersiva e um entendimento mais amplo de cada situação, ajudando na tomada de decisão inclusive durante os procedimentos cirúrgicos.

O uso de realidade virtual e realidade aumentada também possui um grande potencial na área assistencial – como ao auxiliar um paciente a compreender melhor um determinado procedimento ao qual será submetido, além de auxiliar no controle da ansiedade em ambiente hospitalar. Também é possível lançar mão dessas tecnologias em cenário de reabilitação, otimizando a experiência durante tratamentos de fisioterapia. As ferramentas tecnológicas

criadas pelo projeto estão cumprindo o seu rito de validação. Uma vez vencida essa etapa, o Hospital pretende utilizar a tecnologia, em breve, também na educação e para melhorar o intercâmbio de informações

entre profissionais de saúde. Juntas médicas parcialmente virtuais, onde alguns profissionais participariam a distância, também são uma dentre as várias e promissoras possibilidades.



Treinamento das equipes médicas no Centro de Inovação e Educação em Saúde

A REDE TRINETX

O ano de 2020 teve como outra de suas grandes marcas a entrada do Hospital Alemão Oswaldo Cruz na rede TriNetX. Voltada ao mercado da pesquisa com *Real World Evidence* em saúde, a plataforma é um repositório de mais de 400 milhões de prontuários de cerca de 170 instituições de saúde de 70 países. Ao capitanear o *cluster* Brasil nessa plataforma, o Hospital poderá obter preciosos *insights* e oferecer informações específicas à população brasileira. E isso deverá ser bastante útil em um momento em que a falta de diversidade étnica e geográfica entre participantes de estudos clínicos tem sido mais questionada por gerar resultados mais limitados.

CENTRO INTERNACIONAL DE PESQUISA: SAÚDE POR MEIO DO CONHECIMENTO

O Centro Internacional de Pesquisa foi implantado a fim de fortalecer o posicionamento do Hospital Alemão Oswaldo Cruz na área de geração de conhecimento, contribuindo com alto impacto na ciência mundial e na medicina e assistência brasileiras. Sua liderança está a cargo do Dr. Álvaro Avezum, citado pela consultoria Thomson Reuters como um dos quatro cientistas brasileiros com produção acadêmica de maior impacto no mundo em uma lista de alcance global contendo 3.215 pesquisadores (2015, 2016, 2017, 2019).

O centro desenvolve, atualmente, pesquisas em diversas áreas terapêuticas, como Oncologia, Aparelho Digestivo, Infectologia, Cardiologia, Pneumologia, Endocrinologia, Nefrologia, Reumatologia, Saúde Populacional e Terapia Intensiva, cuja premissa é de responder questões de relevância populacional, trazendo alternativas terapêuticas clinicamente úteis para a população.

O enfrentamento e a busca de alternativas terapêuticas para tratamento de pacientes com Covid-19 foram destaque no ano, que contou com 23 estudos visando trazer alternativas terapêuticas no combate ao Sars-CoV-2. A seguir são apresentados outros marcos do Centro Internacional da Pesquisa em 2020:

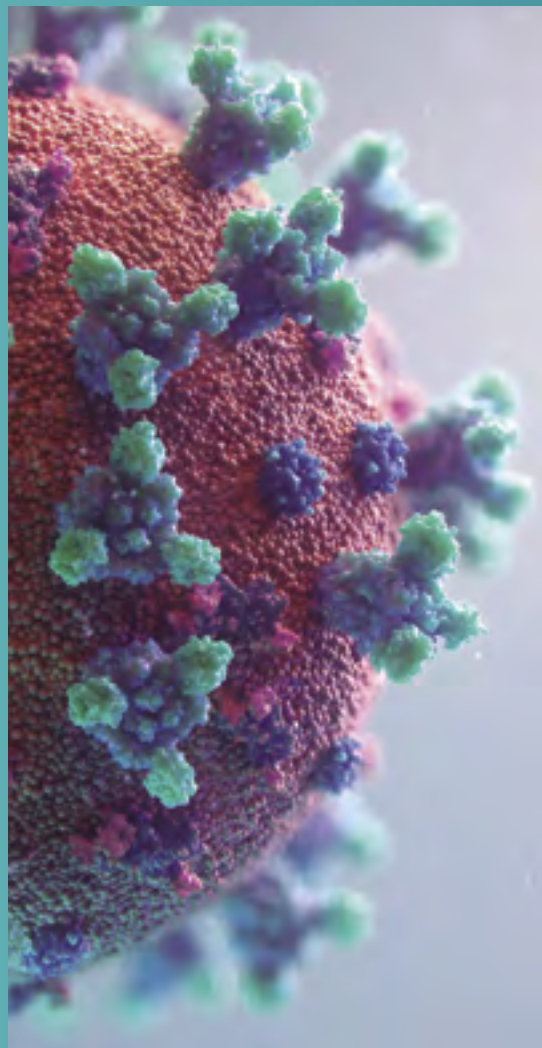
- > **GCHF:** Maior registro de insuficiência cardíaca (IC) em andamento no mundo, que visa documentar fatores demográficos, socioeconômicos e clínicos da IC, estimando a taxa de incidência de desfechos em pacientes com insuficiência cardíaca no mundo.
- > **Invictus:** Projeto que envolve avaliação abrangente de pacientes portadores de doença de válvula cardíaca de origem reumática que apresentem fibrilação ou *flutter* atrial, avaliando prevenção de AVC ou embolia sistêmica. Os medicamentos utilizados no estudo são a Rivaroxabana ou antagonistas da vitamina K.
- > **PURE:** Sigla em inglês para The Prospective Urban Rural Epidemiology, trata-se de um estudo global populacional que acompanha há 12 anos mais de 300 mil pessoas em quase 30 países, distribuídas em áreas urbanas e rurais. No Brasil, o estudo PURE é coordenado pelo Centro Internacional de Pesquisa do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que acompanha 6.081 voluntários desde 2003, identificando ao longo do tempo, por meio da coleta de dados individuais, a associação do comportamento (estilo de vida), meio ambiente, genética e outros fatores ao risco de adoecimento da população (por eventos cardiovasculares, câncer, doenças respiratórias, renais, morte cardiovascular, morte por câncer e outras causas).

Publicações

Em 2020 foram publicados 123 artigos em jornais e revistas internacionais de alto impacto, como *The New England Journal of Medicine*, *BMJ Global Health*, *Annals of Hematology & Oncology*, *BMC Geriatrics*, *The Lancet*, *JAMA* e *Circulation*, bem como 42 artigos divulgados em periódicos nacionais

COALIZÃO COVID-19 BRASIL GRI 102-12

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz fez parte desta força-tarefa em pesquisa que contou com oito instituições de saúde e teve como objetivo conduzir estudos clínicos avaliando estratégias terapêuticas em pacientes hospitalizados e não hospitalizados, de forma a reduzir complicações associadas à Covid-19. Durante 2020 foram conduzidos 10 estudos, sendo que quatro deles foram finalizados com publicações em revistas de alto impacto científico.



- > Hidroxicloroquina e azitromicina: em linha com achados de outros estudos globais, a Coalizão publicou no *New England Journal of Medicine* trabalho que apontou a ineficácia destes medicamentos no combate à Covid-19, sem variações ou indicações de benefícios entre pacientes que receberam uma ou ambas as drogas, em comparação a quem recebeu tratamento-padrão.
- > Dexametasona: a Coalizão conduziu estudo que identificou que o anti-inflamatório dexametasona ajuda a diminuir o tempo de uso do respirador artificial em pacientes graves internados com o Sars-CoV-2. Os resultados foram comunicados em agosto de 2020 por meio de publicação no *Journal of the American Medical Association (JAMA)*. O estudo foi aprovado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).
- > Tocilizumabe: estudo publicado pela Coalizão no *The British Medical Journal*, em janeiro de 2021, aponta que análises com o tocilizumabe precisaram ser interrompidas após 15 dias por conta de aumento das mortes entre pacientes que receberam o remédio. Também não foram encontrados benefícios com a administração da droga.

PROJETO LINHAS DE CUIDADO

Desenvolvido pelo Centro Internacional de Pesquisa, o Projeto Linhas de Cuidado gira em torno de protocolos assistenciais voltados para uma série de condições de relevância reconhecida no contexto da saúde pública. Com alto impacto social e financeiro, essas doenças resultam frequentemente em eventos graves – internação e morte, principalmente – que oneram os serviços públicos de maneira significativa. As linhas de cuidado têm como premissa evidências científicas de boa qualidade contextualizadas aos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS), às normas e manuais técnicos do Ministério da Saúde e ao contexto das normas e serviços de cada localidade. Atuar com precisão, no tempo adequado e no lugar mais indicado é fundamental para elevar a qualidade assistencial.

UNIDADE DE AVALIAÇÃO DE TECNOLOGIA EM SAÚDE (UATS)

No contexto da pandemia, a equipe da Unidade de Avaliação de Tecnologias em Saúde (UATS) do Centro Internacional de Pesquisa produziu 18 revisões sistemáticas rápidas para o apoio à tomada de decisão interna no Hospital. Além disso, esta *expertise* permitiu a construção da Diretriz para o Diagnóstico e Tratamento da Covid-19 junto ao Ministério da Saúde – uma *living guideline* atualizada a cada 15 dias, com quatro versões entregues e 24 revisões sistemáticas. Além disso, a equipe da UATS participou junto à Associação de Medicina Intensiva Brasileira (AMIB), à Sociedade Brasileira de Pneumologia e Tisiologia (SBPT) e à Sociedade Brasileira de Infectologia (SBI) da construção das diretrizes para o tratamento farmacológico da Covid-19.

A excelência do Hospital fez com que a Instituição construísse junto ao Ministério da Saúde a Diretriz para o Diagnóstico e Tratamento da Covid-19, uma *living guideline*

Foram entregues ao Ministério da Saúde 31 protocolos clínicos que contaram com 83 revisões sistemáticas. Todo esse material será publicado periodicamente no *site* da Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS (Conitec). Serão três as diretrizes metodológicas: uma seguindo o sistema Grading of Recommendations Assessment, Development and Evaluation (GRADE), outra seguindo pareceres técnico-científicos, e a terceira sendo uma revisão sistemática de ensaios clínicos randomizados.

REDE NACIONAL DE PESQUISA & PARCERIA INTERNACIONAL GRI 102-13

O Centro Internacional de Pesquisa integrou uma rede colaborativa junto a 250 instituições brasileiras que desenvolvem estudos de relevância populacional e instituições internacionais. Um destes parceiros internacionais é o Population Health Research Institute (PHRI), um centro de pesquisa sem fins lucrativos da Universidade McMaster e da Hamilton Health Sciences Corporation, no Canadá – onde o Dr. Álvaro Avezum é Pesquisador Associado Internacional. A missão do PHRI é realizar pesquisas transdisciplinares para melhorar os principais resultados de saúde em doenças comuns e negligenciadas que afetam não só os canadenses, mas a população mundial como um todo. O Centro Internacional da Pesquisa do Hospital Alemão Oswaldo Cruz constitui e representa o PHRI no Brasil.

Educação e geração de conhecimento

No setor da educação, 2020 foi marcado principalmente pela mudança da área para um prédio próximo à Unidade Paulista e pelo enorme desafio de adaptar as aulas presenciais para salas virtuais por conta das medidas de distanciamento social adotadas contra a pandemia. O uso de novos recursos tecnológicos e o aprimoramento de metodologias ativas foram algumas das ferramentas às quais a coordenação e os docentes recorreram. Além disso, diversas iniciativas de apoio aos alunos foram empreendidas com o objetivo de aumentar a interação entre eles e os professores.

A despeito das dificuldades ocasionadas pelo ano atípico, a Escola Técnica de Educação em Saúde (ETES) seguiu em seu caminho de se tornar cada vez mais uma referência – principalmente na formação de técnicos em enfermagem. Já no começo do ano, em janeiro, o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) certificou através do Programa Nacional de Qualidade (PNQ) o complexo de formação profissional do Hospital – que abriga a Faculdade e a Escola Técnica e onde foram avaliados a formação de Técnicos de Enfermagem e Enfermeiros e os programas de

pós-graduação voltados para a categoria, bem como a infraestrutura (o que inclui o Centro de Inovação e Educação em Saúde, onde está situado o Centro de Simulação Realística e a área de Realidade Virtual). O complexo atingiu 98,2% dos indicadores em questão, e se tornou a primeira instituição de ensino superior e a segunda de ensino técnico a ser certificada pelo Cofen no estado de São Paulo.

A expansão da área de Educação é uma prioridade estratégica do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que trabalha para alcançar uma posição de liderança e para ser reconhecido cada vez mais como um hospital-escola cuja grande tradição assistencial envolve também o ensino. Atualmente há 34 cursos de pós-graduação disponíveis (8 na área médica e 26 na área multiprofissional), com mais 19 de extensão (*leia mais na pág. 106*).

A meta de aumentar em 60% o número de alunos em toda a área de Educação foi cumprida com a chegada de um número expressivo de alunos em 2020, sendo:



201

no Curso Técnico de Enfermagem

27

nos cursos técnicos de pós-graduação

93

nos cursos de graduação

185

nos cursos de pós-graduação

Em 2020, houve o lançamento de vários cursos de extensão a distância (EaD), atingindo com eles a marca de 6.795 alunos, sendo que 1.570 participaram de cursos gratuitos. Além disso, a Faculdade foi credenciada como Instituição de Ensino EaD – e foi recebida a autorização do Ministério da Educação para o Curso de Tecnologia em Gestão Hospitalar (igualmente com a nota máxima, o que fez com que o curso se juntasse aos outros já autorizados ou reconhecidos com nota 5.0).



ALUNA CAMPEÃ

Estudante da FECS na graduação em Tecnologia em Gestão Hospitalar, Tatiane Vinhas de Souza obteve a maior nota entre todos os alunos formandos que prestaram o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) referente ao curso. Tatiane conseguiu 89,2 pontos, contra uma média geral nacional de 48,9 pontos.

O Net Promoter Score (NPS) da área de Educação foi de 60,5 em média no ensino presencial e de 92 na modalidade EaD

Mesmo diante da pandemia de Covid-19, não houve aumento de evasão nos cursos, mas uma redução em comparação a 2019: dos 14,99% registrados naquele ano, a área de Educação passou a 12,16% em 2020.



Cerimônia de entrega do Selo e Certificação da Qualidade COFEN

CONTRIBUINDO PARA O ENFRENTAMENTO À PANDEMIA

Em parceria com a Johnson & Johnson Brasil, a área de Educação do Hospital Alemão Oswaldo Cruz criou em 2020 três cursos *on-line* ligados à emergência sanitária causada pelo Sars-CoV-2. Abrigando dois deles, o **Programa de Capacitação ao enfrentamento do novo coronavírus no Ambiente Hospitalar** foi voltado a enfermeiros, auxiliares de enfermagem, técnicos de enfermagem e outros profissionais da área da saúde que estão na linha de frente do atendimento aos pacientes de Covid-19 tanto na rede privada quanto na rede pública de saúde. Com 40 horas de duração, o primeiro curso tinha como foco um público multiprofissional; enquanto o segundo, com 100 horas de duração, foi voltado à área da enfermagem. Por último, o **Curso de Atualização para Agentes Comunitários de Saúde e Agentes de combate a Endemias para enfrentamento do novo coronavírus** tinha 4 horas de duração. Os alunos dos três cursos receberam certificados concedidos pela Instituição, o que totalizou 4.798 profissionais capacitados até dezembro de 2020.

Outros destaques da área em 2020 foram:

- > **A criação, em parceria com a área de Transformação e Práticas Assistenciais, do Serviço de Acompanhamento Hospitalar** prestado por alunos da Faculdade e da Escola Técnica. O objetivo é oferecer mais conforto e acolhimento a pacientes e familiares em necessidades básicas como alimentação, locomoção e movimentação no leito. Além disso, os alunos auxiliam a comunicação de pacientes e familiares com a equipe médico-assistencial durante todo o tempo em que

o serviço for contratado. A novidade é fruto de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do MBA de Gestão e Inovação em Saúde, curso de destaque da nossa Faculdade

- > **Concurso Melhoria e Inovação** feito em parceria com a área de Qualidade, Segurança e Desfechos Clínicos. Foram inscritos 97 projetos (sendo 30 de Inovação e 67 de Melhoria) e, destes, 40 encaminhados para avaliação (18 de Inovação e 22 de Melhoria). Três projetos foram eleitos os vencedores: na área assistencial, uma proposta de reabilitação funcional para pacientes de Covid-19 que passaram por UTI; na área administrativa, a implantação de um novo procedimento de controle de qualidade para os Aceleradores Lineares da radioterapia, e, na área de Inovação, um portal voltado a visitantes de pacientes. Este portal consiste em um ambiente virtual interativo e de fácil compreensão para uso dos pacientes e de seus familiares, que contém as principais informações de visitantes – possibilitando, assim, que os internados acompanhem através de seu telefone celular, computador ou tablet as solicitações de visitas (de forma a ter autonomia para autorizar ou não o acesso). O desenvolvimento do *software* será realizado pela equipe de Tecnologia da Informação do Hospital

- > Desenvolvimento de 95 objetos de aprendizagem (como vídeos e infográficos) pela equipe do **Innovativ** – o Laboratório de Inovação Conectada da Faculdade – voltados ao apoio institucional para enfrentamento da pandemia
- > Projeto de **Capacitação em Telemedicina**, criado com o intuito de contribuir para a sensibilização da equipe médica do Hospital e da comunidade científica em geral para as possibilidades de utilização da telemedicina de forma segura
- > Criação do curso de extensão em **Gestão em Saúde Corporativa**, com um programa pensado para auxiliar os gestores a tomar decisões em meio aos desafios impostos pela pandemia
- > Criação do curso de extensão **Capacitação de Mindfulness para a Área da Saúde**, que proporciona de forma científica e metodológica o entendimento e o treinamento das técnicas de *mindfulness* – bem como os seus aspectos psicológico e cognitivo



Faculdade e Escola Técnica do Hospital

APRENDIZADO NA PRÁTICA

O ano de 2020 foi palco de uma ampliação dos programas educacionais feitos em parceria com as áreas assistenciais e de gestão do Hospital – e que são hoje um dos principais fatores a atrair mais público para os cursos. No **Programa de Desenvolvimento e Apoio ao Aluno (PDDA)**, os alunos de graduação e do ensino técnico dão suporte em processos e fluxos diversos a áreas assistenciais e de gestão do Hospital. Cada setor que “abriga” um aluno arca com 50% das mensalidades dele.

Enquanto em 2019 foram 55 alunos ativos beneficiados pela iniciativa e distribuídos por nove setores do Hospital, em 2020 o número subiu para 141 alunos imersos na realidade hospitalar – um grande diferencial para estudantes da área da Saúde.

CURSOS

GRADUAÇÃO

- > Enfermagem
- > Tecnologia em Gestão Hospitalar
- > Tecnologia em Radiologia

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DA ÁREA MÉDICA

- > Cirurgia Bariátrica e Metabólica
- > Cirurgia Robótica em Urologia
- > Clínica Médica
- > Ecocardiografia
- > Endoscopia Digestiva Avançada
- > Neurocirurgia Oncológica
- > Onco Hematologia – Prática clínica em doenças linfoproliferativas

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DA ÁREA MULTIPROFISSIONAL

- > Assistência Farmacêutica em Oncologia
- > Enfermagem em Oncologia
- > Enfermagem em Terapia Intensiva
- > Genômica Nutricional Aplicada
- > Gerontologia
- > Gestão de Serviços e Práticas Assistenciais em Enfermagem
- > Tecnologia em Diagnóstico por Mamografia e Métodos de Biópsia Mamária
- > Tecnologia em Diagnóstico por Tomografia Computadorizada e Ressonância Magnética

EXTENSÃO

- > Capacitação de *Mindfulness* para Área de Saúde
- > Gestão em Saúde Corporativa
- > Alergia e Intolerância
- > Alimentação na Primeira Infância
- > Gestão da Saúde 4.0
- > Capacitação em Telemedicina
- > Nutrição em Oncologia
- > Gestão de Projetos em Organizações de Saúde
- > *Coaching* de Saúde e Bem-estar
- > Melhores Práticas em Qualidade e Segurança do Paciente
- > Avaliação e tratamento da Lesão por Pressão
- > Cuidados Paliativos: agregando valor à prática
- > Capacitação para enfrentamento do novo coronavírus para profissionais de Saúde

CURSOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

- > Serviços de Diagnósticos e Terapia
- > Prontuário Eletrônico e Tecnologia da Informação em Saúde
- > Estrutura dos Serviços Assistenciais
- > Apoio Estratégico para Instituições de Saúde

CURSOS GRATUITOS

- > Prevenção, Padrão e Isolamento
- > NR32: Segurança e Saúde no Trabalho em Serviços de Saúde
- > Higienização das Mãos
- > NR23: Proteção Contra Incêndios
- > Elaboração de Pesquisas Científicas



Futuro da saúde e novos negócios

A pandemia acabou por acelerar dentro das instituições de saúde a compreensão de que a tecnologia não é mais um departamento ou responsabilidade de um setor específico. A tecnologia é cada vez mais transversal a todos os setores da economia e da sociedade.

Dono de uma reconhecida tradição inovadora, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem empregado a tecnologia e o uso de dados como ferramentas para ampliar a capacidade dos profissionais de saúde de fornecer um cuidado melhor: mais personalizado e eficiente.

O objetivo da Instituição é fazer com que tudo na sua gestão caminhe para ser o mais *data driven* possível – o que envolve desde os processos operacionais até as decisões terapêuticas e assistenciais. Para tornar isso possível, o Hospital criou um laboratório de dados que conta com um time em dedicação exclusiva. Dentre as funções desse time está empregar a ciência de dados e a inteligência artificial para auxiliar as equipes médicas e gerenciais do Hospital a identificar de forma cada vez melhor as situações em que

um paciente vai se deteriorar ou melhorar – ou quando um leito de UTI ou sala de cirurgia ficarão vagos. A meta final é tirar o foco do modelo reativo e utilizar a inteligência analítica para que o Hospital caminhe da contingência para a predição de agravos – e para um papel

ainda maior na jornada de cada paciente, oferecendo experiências de cuidado mais alinhadas às expectativas e necessidades dos pacientes e dos profissionais de saúde do século XXI.

A TELEMEDICINA COMO RECURSO

São grandes as chances de a pandemia ter transformado de forma permanente o comportamento dos pacientes – ao menos em algum grau. O Hospital contratou uma consultoria que empreendeu um estudo com mais de 4 mil pessoas ao redor do mundo e que concluiu que os pacientes estão cada vez mais abertos e desejosos de interações e intervenções digitais e virtuais; seja como complemento ao modelo tradicional, seja como substituição a ele. Além disso, a praticidade e a conveniência da telemedicina são especialmente importantes para pacientes de outras cidades e/ou que precisam de alguma forma de acompanhamento médico que possa ser feita a distância. Por tudo isso, o Hospital pretende fazer com que a telemedicina seja uma possibilidade em cada vez mais pontos da jornada do paciente – seja no setor privado, seja no setor público –, fazendo com que a excelência da Instituição no cuidado chegue a cada vez mais lugares.



Responsabilidade Social

7.

NESTE CAPÍTULO

- > Impacto na saúde brasileira
- > Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz
- > Proadi-SUS

ATENÇÃO AOS IMPACTOS QUE PROMOVEMOS NA SAÚDE PÚBLICA DO PAÍS É PRIORIDADE EM NOSSO MODELO DE GESTÃO

Mais do que o foco de uma diretoria específica, os aspectos sociais inerentes às suas atividades são algo que o Hospital Alemão Oswaldo Cruz leva em conta tanto no dia a dia das operações quanto nas suas decisões estratégicas.

O engajamento e o diálogo com os principais públicos de relacionamento vêm fazendo a Instituição evoluir na construção de uma agenda de sustentabilidade e na sua capacidade de contribuir para a geração de conhecimento científico e a difusão de melhores práticas que, combinados, se traduzem em um maior acesso de todos os brasileiros a serviços de saúde mais efetivos.



R\$ 192,7 milhões

executados em
23 projetos no âmbito
do Proadi-SUS durante
o triênio 2018-2020



Impacto na saúde brasileira

GRI 103-2, 103-3 | 203, 203-2, 103-2, 103-3 | 413

A atuação do Hospital Alemão Oswaldo Cruz na área da Responsabilidade Social está centrada em duas frentes. De um lado, o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS) do Ministério da Saúde, no qual a Instituição atua desde 2009 e desenvolve uma série de projetos, tendo fechado o Triênio 2018-2020 com nossa imunidade tributária em R\$ 191.098,648 investidos, com um total de R\$ 192.753,133 executados em 23 projetos.

Do outro lado, o destaque está para o Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Organização Social de Saúde que se lançou na gestão de saúde pública brasileira por meio da administração do Complexo Hospitalar dos Estivadores, do

AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira e do Hospital de Campanha do Complexo Hospitalar dos Estivadores (Hospital Vitória), todos localizados no município de Santos (SP). Os dois últimos entraram em operação administrada pelo Instituto em 2020.

O tamanho da emergência representada pela pandemia foi acompanhado de um empenho igualmente relevante de recursos específicos no Sistema Único de Saúde (SUS), que teve suas limitações estruturais expostas durante 2020 e postas novamente à prova no primeiro trimestre de 2021.

Nesse cenário, tanto o Hospital Alemão Oswaldo Cruz quanto o Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz estão em

PROADI-SUS

RESPONSABILIDADE SOCIAL PROADI-SUS 18/20



uma posição de vanguarda que lhes permitirá se posicionar da melhor forma possível para o cenário complexo que emergirá do pós-pandemia. O potencial para a realização de consultorias, por exemplo, representa uma fonte de contribuição social futura, assim como a continuidade do impacto positivo e do legado deixados na saúde pública com a administração de centros hospitalares e ambulatoriais.

A viabilização do acesso a serviços de saúde de excelência, que pela estrutura matricial e pela *expertise* acumulada têm no Hospital Alemão Oswaldo Cruz sua principal referência, é

um dos mais relevantes impactos da Instituição no bem-estar da sociedade. Do ponto de vista econômico, ainda se destaca o quesito da geração de empregos: a ampliação de serviços públicos de saúde, por meio do AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira, do Hospital de Campanha e dos leitos de Covid-19 no Complexo Hospitalar dos Estivadores, gerou cerca de mil novas vagas no mercado local de trabalho em 2020, de modo direto e indireto. Nesses locais, 100% do público é atendido via SUS.

AJUDA NO COMBATE À COVID-19 NA REDE PÚBLICA GRI 413-1

A excelência que o Hospital Alemão Oswaldo Cruz mostrou ao longo de 2020 no enfrentamento à Covid-19 foi levada também para a rede pública de saúde. Apoiar o Ministério da Saúde na luta contra a pandemia por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS) foi, naturalmente, a prioridade do ano.

Por meio da sua equipe da Unidade de Avaliação de Tecnologias em Saúde (UATS), a Instituição produziu 18 revisões sistemáticas rápidas para o apoio às tomadas de decisões

NACIONAL

ABRANGÊNCIA DA FORÇA-TAREFA COVID-19

- Atuação nos 26 estados e Distrito Federal
- 22 projetos focados em gestão
- 10 projetos de capacitação
- 4 projetos de pesquisa
- 2 projetos de avaliação de tecnologias em saúde

- Estados com até 10 instituições do SUS beneficiadas
- Estados com até 30 instituições do SUS beneficiadas
- Estados com mais de 30 instituições do SUS beneficiadas



internas do Hospital e participou da Diretriz para o Diagnóstico e Tratamento da Covid-19 junto ao Ministério da Saúde (ver mais no capítulo *Inovação, Pesquisa e Educação*).

Além disso, o Hospital desenvolveu – também em conjunto com o Ministério da Saúde – o TeleHAOC, um portal de teleorientação multiprofissional. Essa iniciativa permitiu a profissionais de saúde da rede pública de todo o País tirar dúvidas em tempo real sobre o novo coronavírus por meio de um suporte multiprofissional, que oferecia orientações sobre rotinas e processos assistenciais para os agentes de saúde atuantes na linha de frente contra a Covid-19.

As orientações são fornecidas virtualmente por uma equipe formada por médicos intensivistas e infectologistas, enfermeiros, fisioterapeutas, farmacêuticos, nutricionistas e psicólogos do Hospital, que também ficam

à disposição para participar de teleconferências individuais com os profissionais dos hospitais públicos.

Outra ação importante do Hospital foi disponibilizar o acesso à sua plataforma Moodle, de EaD, para que o público em geral pudesse ter acesso a repositórios de conteúdos técnicos – como protocolos, fluxos e cuidados específicos ao tratamento da Covid-19 – e também a uma série de materiais de apoio referentes ao manejo da doença.

Ainda dentro dos projetos desenvolvidos no âmbito do Proadi-SUS, vale destacar que o triênio 2018-2020 foi marcado por importantes ações que estavam além das entregas já previstas em cada projeto. A Instituição atuou diretamente na redução de custos por meio da otimização de processos assistenciais em hospitais públicos, no apoio direto aos gestores municipais e estaduais de saúde,

no fortalecimento da farmácia clínica e na redução de infecções em UTIs de um grupo de hospitais brasileiros que conseguiu superar a meta proposta – reduzindo em 50% o número de infecções, o que salvou 2.430 vidas e gerou uma economia de R\$ 320 milhões ao SUS.

Para potencializar os processos de gestão dos projetos, o Hospital criou em 2018, dentro do Pilar Responsabilidade Social, o Núcleo de Gestão de Conhecimento. O intuito dessa estrutura é fomentar práticas de captura e compartilhamento de conhecimentos acumulados, fortalecendo a aprendizagem organizacional. Nele foi estruturado o trabalho de Monitoramento e Avaliação do portfólio de projetos, conferindo maior qualidade e transparência aos resultados e fornecendo um valioso apoio ao processo de planejamento do novo triênio 2021-2023 ao qualificar a construção de indicadores de processos e resultados.

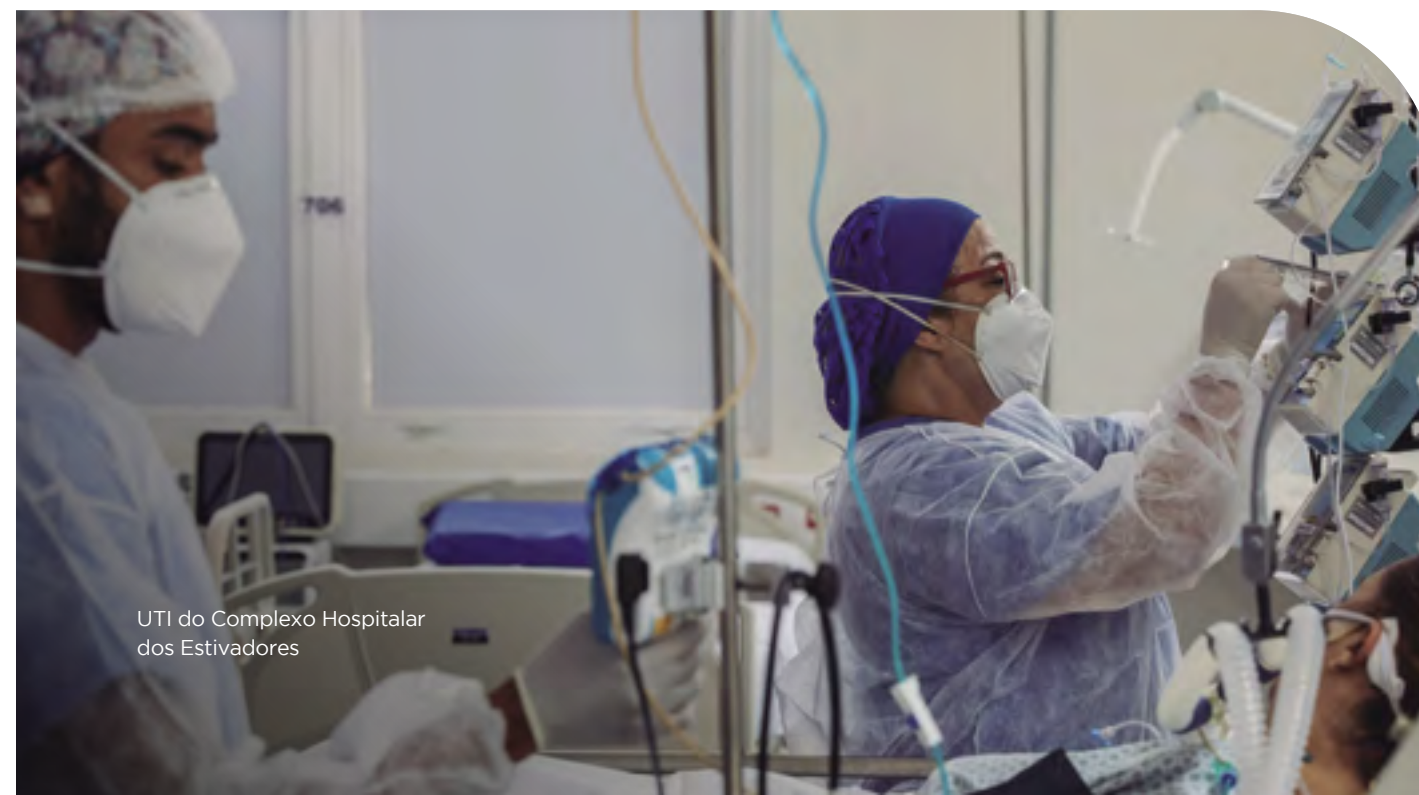
Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz

O Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz desempenhou em 2020 um papel fundamental no enfrentamento ao coronavírus no âmbito da rede pública na cidade de Santos, onde administrou um Hospital de Campanha com 110 leitos, que teve 590 atendimentos (considerando internações) no ano.

No Complexo Hospitalar dos Estivadores, em Santos, foram realizadas reformas para remodelação de todo o espaço e ativação de andares. Foram criados 40 leitos de UTI e remodelados 25 leitos de clínica médica para atendimento exclusivo aos pacientes acometidos pela Covid-19.

O Instituto também ampliou o seu campo de ação para o atendimento via consultoria especializada, por meio da qual orientou escolas, faculdades e empresas no retorno a atividades presenciais com o objetivo de prevenir a contaminação pelo novo coronavírus e garantir maior segurança. Foram firmadas parcerias com o Colégio Imperatriz Leopoldina, Liceu Jardim, Célia Helena, Colégio Humboldt, entre outras instituições.

No Colégio Humboldt, o Instituto elaborou as novas diretrizes de medidas de segurança sanitária do Colégio, atendendo às recomendações do Plano São Paulo, conjunto de estratégias definidas pelo Governo do Estado para a retomada em diversos setores da economia durante a pandemia da Covid-19, bem como às recomendações dos órgãos sanitários competentes, como Ministério da Saúde, Organização Mundial da Saúde (OMS) e Vigilância Sanitária.



UTI do Complexo Hospitalar dos Estivadores



AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira

ESTIVADORES: HUMANIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO À PANDEMIA

Conquistada via chamamento público em 2016, a administração do Complexo Hospitalar dos Estivadores, em Santos (SP), representa um marco para o Hospital em termos de geração de impacto.

A Instituição aporta seu conhecimento na unidade, referência na área materno-infantil na região, com ações de disseminação do Modelo Assistencial, uma rotina intensa de treinamentos e investimentos em qualidade e segurança.

Com a pandemia, a Prefeitura Municipal de Santos decidiu pela expansão: foram criados

65 novos leitos para enfrentamento da Covid-19, sendo 25 de clínica médica e 40 de UTI. O complexo se converteu em um dos pontos mais importantes de acolhimento, diagnóstico e tratamento da doença.

A fim de promover impacto mais significativo na sociedade, é realizado um conjunto de ações que segue a Política Nacional de Humanização. O Ambulatório de Especialidades Médicas conta com o Grupo de Trabalho de Humanização, que trabalha para conceber e implantar novas iniciativas de humanização que venham beneficiar os usuários e os profissionais da saúde.

O grupo é composto de equipe multiprofissional de diversas áreas. Algumas das ações lideradas pelo grupo são rodas de conversas para orientar os usuários sobre alcoolismo, diabetes, tabagismo e infecções sexualmente transmissíveis, entre outros, além de abordar ações de conscientização para os profissionais de saúde internos.

EXPANSÃO: AMBESP - AMBULATÓRIO MÉDICO DE ESPECIALIDADES DR. NELSON TEIXEIRA E HOSPITAL DE CAMPANHA

Mesmo a pandemia não impediu a expansão das atividades do Instituto Social em Santos. No novo AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira, foram realizadas 68 mil consultas, em 24 especialidades, ao longo de todo o ano, o que representa 25% da população do município sendo atendida com um modelo baseado em resolutividade e linhas de cuidado.

E tudo isso em um cenário no qual o AMBESP chegou a ser fechado - pouco depois de ser inaugurado - por um período, no início da pandemia, para a realocação de funcionários e recursos por parte do poder público.

Merece especial destaque a linha de cuidado para diabetes tipo 1 criada para o AMBESP, que conta com o apoio da telemedicina. A pandemia fez com que esse tipo de recurso se tornasse mais aceito (inclusive por parte dos órgãos reguladores), o que abre uma nova frente de atuação para o Instituto Social.

Já o Hospital de Campanha foi inaugurado em Santos para tratamento de casos da Covid-19 em um contexto de avanço da pandemia na Baixada Santista. Pertencente ao United Health Group Brasil, proprietário da operadora de saúde Amil, o Hospital Vitória foi cedido gratuita-

mente ao município por meio de um termo de comodato, válido até 31 de dezembro de 2020.

A gestão desse Hospital foi compartilhada entre a Prefeitura e o Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, por meio de aditamento do contrato para gerenciamento do Complexo Hospitalar dos Estivadores. O custo mensal da unidade, R\$ 4,8 milhões, foi pago com recursos do Governo do Estado.

Administrado pelo Instituto Social, o novo AMBESP atendeu o equivalente a 25% da população de Santos em seis meses, com um modelo baseado em resolutividade e linhas de cuidado - com destaque para o atendimento aos pacientes com diabetes tipo I, com abordagem multiprofissional

RUMO À ACREDITAÇÃO

Atualmente, apenas 0,3% dos hospitais públicos brasileiros têm acreditação internacional (JCI ou ACI). O Complexo Hospitalar dos Estivadores está, por meio do Instituto Social, trabalhando para se juntar a esse seleto grupo com a certificação Joint Commission International. Os avanços em direção a essa meta têm sido consistentes e vêm incluindo também ações intensas de desenvolvimento de colaboradores.



Meio ambiente e ecoeficiência

8.

INSTITUIÇÃO INVESTE NO CONTROLE DE IMPACTOS
E TRABALHA PARA UTILIZAR ADEQUADAMENTE OS
RECURSOS NATURAIS ESSENCIAIS À OPERAÇÃO

Meio ambiente e eficiência

Os impactos ambientais relacionados à operação são um ponto de atenção para o Hospital Alemão Oswaldo Cruz – que vem empreendendo uma série de esforços em prol de uma maior eficiência energética nos seus projetos de novas unidades e torres, de um consumo menor de água e de um gerenciamento mais eficiente dos resíduos.

Os indicadores contemplam as Unidades Paulista, Vergueiro e Campo Belo e são gerenciados em sistema próprio, capaz de detectar variações e necessidades de aumento de eficiência nas instalações do Hospital.

ENERGIA GRI 103-2, 103-3 | 302

O Hospital vem trabalhando para manter uma política de conscientização interna sobre o uso de energia por meio do uso de comunicados e da aplicação de tecnologias de redução de consumo, com destaque para ferramentas de automação.

CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS DE FONTES NÃO RENOVÁVEIS (GJ) GRI 302-1

	2018	2019	2020
Gás canalizado São Paulo	13.774,97	13.102,66	14.654,57
Óleo diesel	1.111,50	876,00	1.029,85
Total	14.886,47	13.978,66	15.684,43

ENERGIA CONSUMIDA (GJ) GRI 302-1

	2018	2019	2020
Eletricidade	69.727,82	89.312,13	97.627,61

TOTAL DE ENERGIA CONSUMIDA (GJ) GRI 302-1

	2018	2019	2020
Combustíveis de fontes não renováveis	14.886,47	13.978,66	15.684,43
Energia consumida	69.672,08	89.312,13	97.627,61
Total	84.558,55	101.425,27	113.312,03

ÁGUA GRI 103-2, 103-3 | 303

O Hospital incentiva o uso consciente de água por meio de comunicados internos, da aplicação de tecnologias de redução de consumo de água, da utilização de água de reúso e do monitoramento do uso do recurso (que pode sofrer reduções quando aplicável). Em 2020, foram mantidas políticas de conscientização interna do uso de água, aplicação de tecnologias de redução de consumo e utilização de água de reúso.

EFLUENTES E RESÍDUOS

GRI 103-2, 103-3 | 306

O Hospital possui rotinas internas para tratar os resíduos e efluentes em alinhamento com a Resolução RDC N. 222, que regulamenta as Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde.

O monitoramento e a avaliação desse indicador são feitos pela área de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente da Instituição. Além disso, são realizadas periodicamente auditorias nas áreas para verificar a conformidade no descarte, na identificação e conscientização. Os gastos com tratamento e disposição de resíduos foram de R\$ 1.047.924,66 em 2020.

Mesmo no cenário de pandemia, as rotinas foram mantidas e o engajamento no descarte correto de materiais recicláveis (que teve um crescimento de 22,64% no ano) demonstra essa evolução. Houve também aumento na geração de resíduos associados à assistência por conta da alta ocupação decorrente da Covid-19 e dos vários cuidados necessários à proteção de pacientes e colaboradores.

VOLUME TOTAL DE ÁGUA CAPTADA EM TODAS AS ÁREAS E ÁREAS COM ESTRESSE HÍDRICO, POR FONTE (ML) GRI 303-3

	2018	2019	2020
Águas subterrâneas (Total)	NA	NA	3.337,00
Água de terceiros (Total)	137.981,00	194.602,02	169.009,00
Total	137.981,00	194.602,02	172.346,00

EFLUENTES E RESÍDUOS GRI 306-2

Disposição de resíduos perigosos (toneladas)	2018	2019	2020
Incineração (queima de massa)	63,65	91,26	131,22
Aterro	510,01	394,94	526,12
Armazenamento no local (rejeitos radioativos)	0,00	0,863	0,429
Total	14.027,66	10.649,06	10.861,76

Outras práticas de descarte correto ocorrem de forma contínua no Hospital, abrangendo resíduos tecnológicos, pilhas e baterias, óleo vegetal, bitucas de cigarro e a logística reversa de embalagens plásticas. As embalagens plásticas são descartadas em parceria com fabricante que garante a destinação correta dos resíduos.

DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS (TONELADAS) GRI 306-2

	2018	2019	2020
Reciclagem	216,83	235,23	288,48
Aterro	1.070,17	1.163,87	1.174,69
Total	1.286,99	1.399,10	1.463,17

Em 2020 a Unidade Campo Belo teve o monitoramento unificado em relação à quantidade destinada de resíduos não perigosos (recicláveis + aterro). O monitoramento individualizado começou a ser realizado em 2021



Reciclagem de resíduos



Sumário GRI

CONTEÚDOS GERAIS				
GRI Standard	Conteúdo	Página/URL	Omissão	ODS
GRI 101: Fundamentos 2016				
	GRI 101 não possui conteúdos			
Perfil organizacional				
GRI 102: Conteúdos gerais 2016	102-1 Nome da organização	12		
	102-2 Atividades, marcas, produtos e serviços	12		
	102-3 Localização da sede da organização	12		
	102-4 Local das operações	16		
	102-5 Natureza da propriedade e forma jurídica	12		
	102-6 Mercados atendidos	16		
	102-7 Porte da organização	16		
	102-8 Informações sobre empregados e outros trabalhadores	84, 85 e 86		8, 10
	102-9 Cadeia de fornecedores	91		
	102-10 Mudanças significativas na organização e em sua cadeia de fornecedores	19		
	102-11 Princípio ou abordagem da precaução	66		
	102-12 Iniciativas externas	100		
	102-13 Participação em associações	101		
Estratégia				
GRI 102: Conteúdos gerais 2016	102-14 Declaração do mais alto executivo	8 e 10		
Ética e integridade				
GRI 102: Conteúdos gerais 2016	102-16 Valores, princípios, normas e códigos de comportamento	24		16
Governança				
GRI 102: Conteúdos gerais 2016	102-18 Estrutura de governança	24		16
Engajamento de stakeholders				
GRI 102: Conteúdos gerais 2016	102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	47		
	102-41 Acordos de negociação coletiva	100% dos empregados são cobertos por acordos de negociação coletiva.		8

CONTEÚDOS GERAIS				
GRI Standard	Conteúdo	Página/URL	Omissão	ODS
Engajamento de stakeholders				
GRI 102: Conteúdos gerais 2016	102-42 Identificação e seleção de <i>stakeholders</i>	47		
	102-43 Abordagem para engajamento de <i>stakeholders</i>	47 e 80		
	102-44 Principais preocupações e tópicos levantados	47 e 80		
Práticas de reporte				
GRI 102: Conteúdos gerais 2016	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	5		
	102-46 Definição do conteúdo do relatório e limites de tópicos	5		
	102-47 Lista de tópicos materiais	47		
	102-48 Reformulações de informações	Indicadores com reformulação de dados ou revisão são detalhados em nota de rodapé ou no texto.		
	102-49 Alterações no relato	5		
	102-50 Período coberto pelo relatório	1/1/2020 a 31/12/2020.		
	102-51 Data do relatório mais recente	Abril de 2020.		
	102-52 Ciclo de emissão do relatório	Anual.		
	102-53 Contato para perguntas sobre o relatório	5		
	102-54 Declarações de relato em conformidade com as Normas GRI	Este relatório foi preparado em conformidade com as Normas GRI opção Essencial.		
	102-55 Sumário de conteúdo da GRI	122		
	102-56 Verificação externa	Não houve.		

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI Standard	Conteúdo	Página/URL	Omissão	ODS
Desempenho econômico				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	70		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	70		
GRI 103: Forma de gestão 2016	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	71		8,9
	201-3 Obrigações do plano de benefício definido e outros planos de aposentadoria	O Hospital tem um plano de contribuição definida em mínima, regular ou adicional, conforme a contribuição do empregado. A contribuição mínima do empregador é de 1% do salário de participação, limitado à R\$ 5.824,11 (referência março de 2020). É obrigação do empregador realizar as contribuições prometidas até a data da elegibilidade do participante ao benefício ou até seu desligamento – ou até ser atestada sua invalidez ou sua morte.		
	201-4 Apoio financeiro recebido do governo	O governo não patrocina direta ou indiretamente as operações da Instituição.		
Impactos econômicos indiretos				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	110		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	110		
	203-2 Impactos econômicos indiretos significativos	110		1, 3, 8

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI Standard	Conteúdo	Página/URL	Omissão	ODS
Combate à corrupção				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	28		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	28		
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	28		16
Energia				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	118		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	118		
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização	118		7, 8, 12, 13
Água e efluentes				
GRI 103: Forma de gestão 2018	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	119		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	119		
GRI 103: Forma de gestão 2018	303-1 Interações com a água como um recurso compartilhado	119		6, 12
	303-2 Gestão dos impactos relacionados ao descarte de água	Decreto 8468 - ART 19A, Portaria de Consolidação 5, RDC 11, NBR 17665.		6
	303-3 Captação de água	119		6, 8, 12
Efluentes e resíduos				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	119		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	119		
	306-2 Resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	119		3, 6, 12
Emprego				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	81		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	81		

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI Standard	Conteúdo	Página/URL	Omissão	ODS
GRI 401: Emprego 2016	401-1 Novas contratações e rotatividade de empregados	86		5, 8, 10
	401-2 Benefícios oferecidos a empregados em tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou de período parcial	85		3, 5, 8
Capacitação e educação				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	82		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	82		
GRI 404: Capacitação e educação 2016	404-1 Média de horas de capacitação por ano, por empregado	84		4, 5, 8, 10
	404-3 Percentual de empregados que recebem avaliações regulares de desempenho e de desenvolvimento de carreira	88		5, 8, 10
Comunidades locais				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	110		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	110		
GRI 413: Comunidades locais 2016	413-1 Operações com engajamento, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento voltados à comunidade local	111		
Saúde e segurança do consumidor				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	66		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	66		
GRI 416: Saúde e segurança do consumidor 2016	416-1 Avaliação dos impactos na saúde e segurança causados por categorias de produtos e serviços	66		
	416-2 Casos de não conformidade em relação aos impactos na saúde e segurança causados por produtos e serviços	Não houve multa, penalidade ou advertência aplicada à Instituição.		16
Marketing e rotulagem				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	66		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	66		

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI Standard	Conteúdo	Página/URL	Omissão	ODS
GRI 417: Marketing e rotulagem 2016	417-1 Requisitos para informações e rotulagem de produtos e serviços	A Instituição tem políticas para regular a compra, disponibilização/ transporte, armazenamento e monitoramento de materiais perigosos, bem como orientações de FISQP (Ficha de Informações de Segurança de Produtos Químicos) disponível para todos os colaboradores, terceiros e parceiros. Há política de PGRSS (programa de gestão de resíduos de serviços de saúde) que monitora e gerencia a possibilidade de impacto ambiental dos resíduos gerados por produtos em saúde.		12
Privacidade do cliente				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	28		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	28		
GRI 418: Privacidade do cliente 2016	418-1 Queixas comprovadas relativas à violação da privacidade e perda de dados de clientes	28		16

TÓPICOS MATERIAIS				
GRI Standard	Conteúdo	Página/URL	Omissão	ODS
Conformidade socioeconômica				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	48		
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	28		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	28		
GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016	419-1 Não conformidade com leis e regulamentos socioeconômicas	Não recebemos multas ou sanções significativas devido ao não cumprimento de leis e regulamentos.		16



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

1. Erradicação da pobreza
2. Fome zero e agricultura sustentável
3. Saúde e bem-estar
4. Educação de qualidade
5. Igualdade de gênero
6. Água potável e saneamento
7. Energia limpa e acessível
8. Trabalho decente e crescimento econômico
9. Indústria, inovação e infraestrutura
10. Redução das desigualdades
11. Cidades e comunidades sustentáveis
12. Consumo e produção responsáveis
13. Ação contra a mudança global do clima
14. Vida na água
15. Vida terrestre
16. Paz, justiça e instituições eficazes
17. Parcerias e meios de implementação

CERTIFICAÇÕES E PRÊMIOS

<p>2003</p>  <p>Certificação ONA Nível 2 Gestão Integrada</p>	<p>2005</p>  <p>Certificação ONA Nível 3 Excelência</p>	<p>2007</p>  <p>Certificação Temos</p>	<p>2008</p>  <p>Recertificação ONA Nível 3 Excelência</p>
<p>2009</p>  <p>Certificação do Centro de Cirurgia Bariátrica</p>	<p>2009</p>  <p>Acreditação JCI</p>	<p>2010</p>  <p>Certificação Temos</p>	<p>2011</p>  <p>Prêmio Gestão com Qualidade</p>
<p>2012</p>  <p>Certificação Centro de Endoscopia SOBED</p>	<p>2012</p>  <p>Recreditação JCI</p>	<p>2012</p>  <p>Programa Bem-Estar. Prêmio Nacional de Qualidade de Vida</p>	<p>2013</p>  <p>Certificação Temos</p>
<p>2013</p>  <p>Serviço de Nutrição Selo Green Kitchen</p>	<p>2013</p>  <p>Prêmio Saúde Programa Bem-Estar</p>		
<p>2014</p>  <p>JCI: Avaliação de extensão Torre E</p>	<p>2014</p>  <p>Certificação Centro de Endoscopia SOBED</p>	<p>2014</p>  <p>Prêmio As Melhores da Dinheiro: melhor empresa na área de Saúde do país</p>	<p>2015</p>  <p>Recreditação JCI</p>
<p>2015</p>  <p>Certificação Leed Gold</p>	<p>2015</p>  <p>Recertificação do Centro de Cirurgia Bariátrica</p>	<p>2015</p>  <p>Prêmio Latino-americano de Excelência em Higienização das Mãos</p>	<p>2015</p>  <p>JCI</p>
<p>2015</p>  <p>Prêmio As Melhores da Dinheiro: melhor empresa na área de Saúde do país</p>			
<p>2017</p>  <p>Prêmio Melhores Empresas em Saúde e Segurança do Trabalho - ANIMASEG</p>	<p>2017</p>  <p>Programa São Paulo Amigo do Idoso</p>	<p>2017</p>  <p>Prêmio Aberje Comunicação e Relacionamento com a Imprensa</p>	<p>2017</p>  <p>Prêmio Aberje Mídia Impressa Revista LEVE</p>
<p>2017</p>  <p>Prêmio Nacional de Qualidade de Vida</p>			
<p>2017</p>  <p>Prêmio As Melhores da Dinheiro: melhor empresa na área de Saúde do país</p>	<p>2018</p>  <p>Prêmio Aberje Mídia Impressa Revista LEVE</p>	<p>2018</p>  <p>Prêmio Aberje Mídia Digital</p>	<p>2018</p>  <p>Serviço de Nutrição Selo Green Kitchen</p>
<p>2018</p>  <p>Recreditação JCI</p>			
<p>2018</p>  <p>Great Place to Work</p>			
<p>2018</p>  <p>Global Healthy Workplace Awards</p>	<p>2018</p>  <p>Prêmio Automação 2018</p>	<p>2018</p>  <p>Recertificação do Centro de Cirurgia Bariátrica</p>	<p>2018</p>  <p>Prêmio As Melhores da Dinheiro: melhor empresa na área de Saúde do país</p>
<p>2018</p>  <p>Certificação da Escola Técnica e da Faculdade - Selo Cofen</p>			
<p>2019</p>  <p>Serviço de Nutrição Selo Green Kitchen</p>			

RELATÓRIO INTEGRADO 2020
HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

Direção

PAULO VASCONCELLOS BASTIAN

Diretor-presidente

Coordenação Geral

MELINA BEATRIZ GUBSER

Gerente de Comunicação Corporativa

Coordenação Editorial

MICHELLE BARRETO

Coordenadora de Comunicação Corporativa

BIANCA RIBEIRO

Analista de Comunicação Corporativa

Apoio de Produção

RAFAELA ROSAS

Analista de Comunicação Corporativa

Projeto gráfico e editorial, edição e consultoria GRI

REPORT SUSTENTABILIDADE

Fotos

LALO DE ALMEIDA

ROBERTO ASSEM

IMAGENS DO ACERVO DO HOSPITAL

Impressão

FORMA CERTA

Unidade Paulista

Rua Treze de Maio, 1.815
Bela Vista
CEP 01327-001
São Paulo-SP
Tel.: 11 3549 1000

Unidade Campo Belo

Avenida Vereador José Diniz, 3.457
Sobreloja
Campo Belo
CEP 04603-003
São Paulo-SP
Tel.: 11 2344 2700

Unidade Vergueiro

Rua São Joaquim, 36
Liberdade
CEP 01508-000
São Paulo-SP
Tel.: 11 3549 1000

www.hospitaloswaldocruz.org.br

 /hospitalalemaoswaldocruz

 /company/hospitalalemaoswaldocruz

 /hospitalalemaoswaldocruz

 /hospitalalemao