OSWALDO CRUZ
HOSPITAL ALEMÃO

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE **2018**

Hospital Alemão Oswaldo Cruz

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE **2018**

Sumário

Boas-vindas 05
- Mensagem do Presidente do Conselho Deliberativo 06
- Mensagem do Superintendente Executivo 08
- Nossa jornada em 2018 10

Perfil da Instituição 13
- Unidades e operações 18
- Governança corporativa 22
- Ética e controles internos 24

Estratégia e futuro 26
- Bases estratégicas 31
- Indicadores de gestão 33
- Investimentos e perspectivas 35
- Gestão da sustentabilidade 41

Alta *performance* 44
- Desempenho do negócio 46
- Excelência operacional 48
- Desenvolvimento médico 53
- Qualidade, segurança e desfechos clínicos 56

Inovação, Pesquisa e Educação 62

Cuidado e confiança nas relações 66
- Experiência do paciente 70
- Capital humano 73
- Parceiros de negócios 80

Responsabilidade Social 82

Meio ambiente 88

Relatório 92
- Sumário de conteúdo da GRI 95
- Certificações e prêmios 101
- Créditos 102

Boas-vindas

Dando continuidade ao compromisso de transparência com pacientes, colaboradores, corpo clínico, associados e parceiros de negócios, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz divulga sua jornada em 2018 por meio deste *Relatório de Sustentabilidade.*

No documento, a Instituição apresenta sua estrutura de operação, sua visão de futuro e uma síntese de projetos e indicadores financeiros e não financeiros que traduzem sua *performance* ao longo do ano.

Entre os temas destacados estão o cuidado com a experiência do paciente; o investimento em tecnologia, inovação e geração de conhecimento; e a promoção do impacto social, com foco na contribuição para a melhoria da saúde e o acesso a tratamentos de alta qualidade e com segurança.

O relato foi desenvolvido com base na metodologia da Global Reporting Initiative (GRI) e destaca, em suas páginas, os temas sociais, ambientais e econômicos mais pertinentes para a Instituição, na perspectiva de seus públicos de relacionamento.

Para acessar edições anteriores e saber mais sobre este documento, acesse *www.hospitaloswaldocruz.org.br*

Desejamos a você uma boa leitura!

Mensagem do Presidente do Conselho Deliberativo

GRI 102-14

2018: Importantes realizações consolidam nossa Estratégia

Com uma trajetória que foi construída em momentos cruciais do País e da evolução da medicina, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz chegou ao seu aniversário de 121 anos com aprendizados e uma rota definida para manter seu protagonismo exercendo uma medicina de excelência e alta performance.

Em 2018, consolidamos nossa posição de destaque no mercado latino-americano, revisitamos o nosso planejamento estratégico, aprimoramos nossa governança corporativa, expandimos nossas atividades de Responsabilidade Social e estruturamos a área de Inovação, Pesquisa e Educação.

Considero 2018 um ano especial para nossa Instituição, pois, por meio do desenvolvimento de pessoas, da inovação, da pesquisa, do ensino e da promoção da responsabilidade social, estamos conseguindo colocar em prática o princípio *Immer Besser* - Fazer sempre melhor -, buscando alta performance para garantir a melhor experiência e resultado em saúde, no menor tempo possível, para todos os nossos pacientes.

Em um contexto de profundas mudanças, a Saúde Privada e a Saúde Pública do Brasil estão se modificando. Com uma abordagem baseada cada vez mais em valor e focada em protocolos definidos, o mercado busca resultados claros, custos efetivos e mensuráveis para os pacientes. Hospitais, operadoras de planos de saúde e fornecedores devem pensar seus negócios longe de zonas de conforto. De nossa parte, estou seguro que estamos preparados para liderar essa transformação do mercado da Saúde do Brasil.

"Estamos preparados para liderar essa transformação do mercado da Saúde do Brasil."

Diversas medidas já implantadas em nossa Instituição são provas disto. Inauguramos a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro, que conta com um modelo de negócio disruptivo e inovador; fortalecemos a atuação em nossas áreas de ênfase: Oncologia e Doenças Digestivas, com a instalação de centros especializados; consolidamos nossa atuação na Responsabilidade Social por meio da gestão do Complexo Hospitalar dos Estivadores, realizado pelo nosso Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que em dois anos já contribuiu para que o município de Santos alcançasse o menor índice de mortalidade infantil de sua história; e investimos fortemente em nossa infraestrutura hospitalar com tecnologia de ponta; estruturamos um Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares e realizamos um mapeamento minucioso da jornada e da experiência dos usuários - que já se reflete na melhoria do nível de satisfação de nosso público.

Também destaco dois fatos que evidenciam nosso propósito de ir além da prestação de serviços em saúde: o início da implantação do plano estratégico de Inovação, Pesquisa e Educação e a estruturação da Superintendência de Responsabilidade Social, pela qual finalizamos o 3º Triênio com execução de 18 projetos de alta relevância para o Sistema Único de Saúde (SUS).

Neste relatório, apresentamos um pouco de nossa jornada em 2018 à luz das metas e dos planos que traçamos rumo ao crescimento e a excelência para assegurar a perenidade dessa Instituição filantrópica centenária, mas atenta às oportunidades de crescer, evoluir e se renovar.

Agradeço aos nossos associados, pacientes, ao corpo clínico e assistencial de excelência, e aos nossos colaboradores pelo seu apoio e confiança, que nos possibilitam superar novos desafios e nos consolidar como uma das melhores instituições de saúde da América Latina.

Julio Muñoz Kampff
Presidente do Conselho Deliberativo

Mensagem do Superintendente Executivo GRI 102-14

Eficiência e alta *performance* em sintonia

Fundamentados por diretrizes sólidas e coerentes com o ambiente de mercado em que atuamos, nós, que todos os dias fazemos o Hospital Alemão Oswaldo Cruz, atravessamos 2018 com forte senso de eficiência, perenidade e captura de novas oportunidades de negócios.

Demos continuidade ao ciclo de investimentos que concretiza o Planejamento Estratégico 2016-2020 e respondemos ativamente aos desafios no quadro macroeconômico do País, com um modelo comercial e de operação mais custo-efetivo, sustentável e orientado à geração dos melhores resultados para nossos pacientes.

Fechamos o ano com receita líquida de R$ 764,029 milhões e investimos mais de R$ 45,6 milhões na expansão, modernização e melhoria de nossa infraestrutura.

Cientes de que o capital humano é fundamental para concretizarmos a estratégia, investimos mais de R$ 2 milhões em treinamento e capacitação de nossos colaboradores e, no corpo clínico, incluímos 100% dos médicos com cadastro ativo em nosso Programa de Avaliação de Desempenho. Também incentivamos a produção científica, com 10 pesquisas em andamento nas áreas de ênfase e mais de 200 médicos mobilizados no Programa Acadêmico do Corpo Clínico (PACC).

Se a qualidade e a segurança são o fundamento de nossa excelência para tratar, isso se deve à adesão de cada profissional a protocolos e padrões de referência: em 2018, fomos mais uma vez reacreditados pela *Joint Commission International* (JCI) e alcançamos o patamar de seis meses sem infecções hospitalares associadas a cateter venoso. Nosso desempenho foi superior ao de alguns dos melhores centros hospitalares do mundo e, para reforçar a cultura de segurança, demos continuidade aos rituais de gestão diários (*safety huddles*) para discutir o tema com lideranças de todas as unidades e implantamos as Rondas de Segurança do corpo executivo do Hospital.

A vocação para a assistência, traço de nossa identidade, também se traduziu em diversas melhorias: avançamos na disseminação do Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz, implantamos o modelo *Lean* no Pronto Atendimento da Unidade Paulista, consolidamos a automação da Farmácia e concluímos a digitalização de todo o ciclo de distribuição de medicamentos, com checagem em tempo real e rastreabilidade desses insumos nas unidades de internação e UTI.

A inovação tecnológica é outro tema-chave. Em 2018, o Hospital adquiriu um novo

"Fechamos o ano com receita líquida de R$ 764,029 milhões e investimos mais de R$ 45,6 milhões na expansão, modernização e melhoria de nossa infraestrutura."

acelerador linear de partículas (Halcyon™), que reduz a irradiação de 31 para apenas nove etapas, e um novo aparelho de ressonância magnética de 3 Tesla, capaz de fazer exames de forma 25% mais rápida. Também passamos a realizar exames PET-CT com PSMA, para verificar a existência de células com metástase em qualquer parte do corpo, e pretendemos inaugurar, em 2019, um Centro de Inovação, trazendo outros atores – como *startups* – para perto de nossa rede de relações.

Estamos atentos à transformação digital que atravessa toda a cadeia de serviços em saúde: para melhorar a eficácia no atendimento e incrementar a segurança dos pacientes, estamos trabalhando para obter o HIMSS nível 7, certificação que atesta a efetividade da integração digital de sistemas e parque tecnológico da Instituição. No campo de atendimento, também estamos desenvolvendo um software específico para suporte à decisão clínica e medicamentosa e investindo na digitalização dos processos relacionados aos prontuários clínicos.

Por fim, não poderia deixar de destacar uma de nossas maiores responsabilidades como centro de excelência em saúde: a social, que hoje desenvolvemos por meio de parcerias com o Ministério da Saúde, via Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS), e da administração de hospitais públicos, por meio do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

Entraremos em 2019 executando 21 projetos do Triênio 2018-2020 do Proadi-SUS, do qual participamos desde 2008, e celebramos dois anos de atuação do Complexo Hospitalar dos Estivadores com mais de 22 mil atendimentos no Pronto Atendimento Obstétrico, 424 internações na clínica médica, 308 internações na UTI adulto e 20,8 mil exames de imagem, com 95,45% de satisfação dos usuários.

Esses dados demonstram o impacto positivo que podemos gerar no sistema público de saúde, contribuindo para elevar a qualidade do serviço prestado à população e alinhar nosso negócio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas – notadamente relacionados à promoção da saúde e do bem-estar.

Neste Relatório de Sustentabilidade, apresentamos a você uma síntese dos projetos desenvolvidos em 2018, explicamos os desafios vivenciados no período e divulgamos nossos objetivos e metas para os próximos anos.

Sabemos que são muitos os desafios da saúde no País, mas tenho certeza de que ao gerarmos conhecimento e ao compartilharmos as práticas e tecnologias que tornam o Hospital Alemão Oswaldo uma referência no mercado, poderemos contribuir ainda mais para o desenvolvimento da Saúde Pública e Privada no Brasil.

Paulo Vasconcellos Bastian
Superintendente Executivo

NOSSA JORNADA EM 2018

INDICADORES QUE RESUMEM O DESEMPENHO DO HOSPITAL DURANTE O ANO

QUALIDADE E SEGURANÇA ASSISTENCIAL

8,1% DE AUMENTO DA ADESÃO DO CORPO CLÍNICO AO PROTOCOLO DE PROFILAXIA EM TROMBOEMBOLISMO VENOSO (TEV)

6 MESES SEM INFECÇÃO DE CATETER VENOSO

4ª ACREDITAÇÃO PELA *JOINT COMMISSION INTERNATIONAL* (JCI)

TAXA BRUTA DE INFECÇÃO HOSPITALAR: **0,6%**

NPS DE 73,5%: SATISFAÇÃO DO PACIENTE

DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DE TALENTOS

14 MIL ATENDIMENTOS NO PROGRAMA SAÚDE INTEGRAL

97,5% DE ADESÃO DOS COLABORADORES AO EXAME MÉDICO PERIÓDICO

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

21 PROJETOS DO PROADI-SUS SERÃO EXECUTADOS PELO HOSPITAL NO TRIÊNIO 2018-2020, COM **R$ 217 MILHÕES** EM IMUNIDADE TRIBUTÁRIA

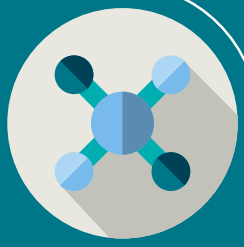
+ DE 19 MIL ATENDIMENTOS NO COMPLEXO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES, GERENCIADO PELO INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

DESEMPENHO ECONÔMICO EFICIENTE NA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS

R$ 764,029 MILHÕES FOI A RECEITA LÍQUIDA NO ANO

R$ 45,6 MILHÕES INVESTIDOS EM EXPANSÃO E INFRAESTRUTURA

RELACIONAMENTO COM OPERADORAS



MAIS DE 500 PROTOCOLOS PRÉ-DEFINIDOS, DIÁRIAS E TAXAS GLOBAIS MANTIDOS PELA UNIDADE REFERENCIADA OSWALDO CRUZ VERGUEIRO

PRODUÇÃO NA VERGUEIRO:
2017: 7.134 – 2018: 35.562

398% DE CRESCIMENTO

INOVAÇÃO, PESQUISA E EDUCAÇÃO

CERCA DE 50 ARTIGOS CIENTÍFICOS PUBLICADOS

10 PESQUISAS EM ANDAMENTO NAS ÁREAS DE ÊNFASE (ONCOLOGIA E DOENÇAS DIGESTIVAS)

293 ALUNOS MATRICULADOS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* (FECS)

244 ALUNOS MATRICULADOS NOS CURSOS DA ETES

ENGAJAMENTO DO CORPO CLÍNICO

100% DOS MÉDICOS DO CORPO CLÍNICO CADASTRADO ATIVO AVALIADOS NO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

210 PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NO PROGRAMA ACADÊMICO DO CORPO CLÍNICO

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

229 TONELADAS DE RESÍDUOS RECICLADOS

69.727 GJ DE CONSUMO DE ENERGIA: **1,2% ABAIXO DE 2017**

1

Perfil da Instituição

Ao completar 121 anos de história em 2018, como uma referência no Brasil e na América Latina, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz é um centro hospitalar fundado por imigrantes de língua alemã na cidade de São Paulo, atuante em serviços de alta complexidade voltados à assistência, ao tratamento, ao ensino e à pesquisa em diversas especialidades médicas, tendo como áreas de ênfase Oncologia e Doenças Digestivas. GRI 102-1, 102-2, 102-3

Fundamentada pelo lema "*Immer Besser*" – fazer melhor, em alemão –, a Instituição, de perfil filantrópico, tem como princípio oferecer assistência e cuidado combinados a terapêuticas de alta precisão, com um corpo clínico de mais de 3.900 médicos cadastrados ativos e 2.730 colaboradores em regime CLT, além de 1.277 terceiros. GRI 102-5, 102-7

As operações da Instituição incluem três grandes pilares: Saúde Privada, com sede na região da Avenida Paulista, a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro e a Unidade Campo Belo; Inovação, Pesquisa e Educação, com produção científica, geração de conhecimento e oferta de ensino nos níveis técnico, de graduação e de pós-graduação; e a Responsabilidade Social, traduzida em contribuições ao desenvolvimento da saúde pública do País.

Há 11 anos, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz é um dos cinco centros de excelência ligados ao Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS) do Ministério da Saúde, com 21 projetos em desenvolvimento no Triênio 2018-2020. Além disso, o Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, constituído em 2014, realiza há dois anos a gestão do Complexo Hospitalar dos Estivadores, em Santos (SP).

Com perfil de alta complexidade, a Instituição é um dos maiores centros hospitalares da América Latina

Ao longo de mais de um século, a oferta de excelência médica, aliada a relações de confiança construídas com pacientes, familiares, parceiros e comunidade, contribuiu para a expansão e diversificação dos negócios. Hoje, por meio do Planejamento Estratégico 2016-2020, metas, indicadores e projetos de capital buscam garantir a competitividade, a geração de resultados e o impacto social da Instituição em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador e competitivo, tendo o paciente como razão de ser.

Os últimos anos foram de transformações nas práticas de cuidado, com a constituição do Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz®; na retenção e qualificação de talentos, por meio dos programas de desenvolvimento humano e relacionamento médico; na incorporação de novos conhecimentos e tecnologias, com a frente de pesquisa; no investimento em educação e na oferta de um ambiente propício ao ensino e à pesquisa, com o Instituto de Educação e Ciências em Saúde (IECS), a Faculdade de Educação em Ciên-

EM **NÚMEROS**

2.730
colaboradores CLT

3.927
médicos cadastrados ativos

484
colaboradores diretos no Complexo Hospitalar dos Estivadores

111
leitos de UTI - capacidade total instalada
44 na Unidade Paulista
30 na Unidade Vergueiro
37 no Complexo Hospitalar dos Estivadores

805
leitos - capacidade total instalada
582 na saúde privada
223 no âmbito público (Complexo Hospitalar dos Estivadores)

cias da Saúde (FECS) e a Escola Técnica de Educação em Saúde (ETES) – que oferecem cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e técnicos credenciados pelo Ministério da Educação.

Em 2018, ano marcado pela continuidade do ambiente macroeconômico do País, com reflexos diretos sobre a saúde privada, o Hospital registrou Receita Líquida de R$ 764,029 milhões, com EBITDA de 15% na Unidade Paulista e consolidado de 4%, considerando *ramp-up* da nova Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro. Somou, ainda, o montante de R$ 147,3 milhões em investimentos (entre 2017 e 2018) na expansão das operações e registrou, nas Unidades Paulista e Vergueiro, mais de 24,6 mil internações, 140.244 consultas ambulatoriais e 37,4 mil procedimentos cirúrgicos.

DESTAQUES HISTÓRICOS

1942
Nome é mais uma vez alterado para Hospital Oswaldo Cruz.

1941
Mudança, por exigência do governo, do nome para Associação Hospital Rudolf Virchow.

1923
Início das atividades e construção do pavilhão do jardim.

1922
Início da construção do Hospital.

1914
Eclosão da Primeira Guerra Mundial e adiamento das obras.

1905
Aquisição de terreno de 23.550 m² na região da Avenida Paulista.

1897
Fundação da Associação Hospital Allemão, em 26 de setembro.

1960
Empresas de convênio médico passam a atuar no mercado brasileiro.

1972
Hospital foi pioneiro na instalação de um acelerador linear utilizado em radioterapia.

1980
Investimentos em modernização, controles eletrônicos e conclusão do centro cirúrgico.

1991
Instituição adota o nome Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

1997
No centenário do Hospital, são inaugurados a garagem de três pavimentos e um novo *hall* de entrada.

2002
Inauguração da Torre B, com 14 andares, equipada com heliponto.

2014
Inauguração da Faculdade de Educação em Ciências da Saúde (FECS), do Centro Especializado em Obesidade e Diabetes e criação do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

2013
Pilar do ensino ganha a Escola Técnica de Educação em Saúde (ETES).

2012
Inauguração da Torre E, com 25 pavimentos, e primeiro processo de reacreditação da JCI.

2011
Prescrição eletrônica é adotada pelo Hospital.

2009
Obtenção da certificação da *Joint Commission International* (JCI).

2008
Estabelecimento da parceria com o Ministério da Saúde para execução do Proadi-SUS.

2006
Expansão com a Torre D, edifício com restaurante e área de lazer e convivência.

2015
Inauguração do Centro Especializado em Oncologia, segunda reacreditação pela JCI, revisão do Planejamento Estratégico, renovação da Missão, da Visão e dos Valores e inauguração do serviço *Premium*.

2016
Início da implantação do Planejamento Estratégico 2016-2020; Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz vence chamamento público para gerenciar o Complexo Hospitalar dos Estivadores; formalização da abertura da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro.

2017
Celebração dos 120 anos do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, lançamento da nova marca, início das operações da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro, início da primeira turma de graduação em Enfermagem e implantação dos dispensários eletrônicos, descentralizando o processo de dispensação de medicamentos em UTI e unidades de internação e implantação do Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz®.

2018
Hospital é acreditado pela quarta vez pela JCI, inauguração do Centro Especializado em Tumores do Cérebro e Coluna, aquisição (e operação pioneira na América Latina) do acelerador linear de partículas Halcyon™ e consolidação da rastreabilidade de medicamentos de forma digital no processo de medicação da origem a beira do leito. GRI 102-10

UNIDADES E OPERAÇÕES

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

TORRE A

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

TORRE B

- Centro Cirúrgico
- Centro de Intervenção Cardiovascular, Unidades de Internação, Cardiologia não invasiva, Day Clinic, Endoscopia e Colonoscopia
- Centro de especialidades e check-up

TORRE C

- Pronto Atendimento

TORRE D

- Instituto de Educação e Ciências em Saúde (IECS)
- Faculdade de Educação em Ciências da Saúde (FECS)
- Escola Técnica de Educação em Saúde (ETES)
- Centro Especializado em Urologia
- Centro Especializado em Cirurgia Robótica
- Centro de Atenção à Saúde e Segurança do Colaborador (CASSC)
- Unidade de Onco-hematologia, restaurante, Academia e Área de lazer e convivência

TORRE E

- Internação
- Centro Cirúrgico
- UTI
- Apartamentos do serviço *Premium*

UNIDADE PAULISTA

Situada no coração de São Paulo, conta com 96 mil m² de área construída e oferece diagnóstico, tratamento, ensino e pesquisa em medicina de alta complexidade

306 leitos de internação
22 salas de cirurgia
44 leitos de UTI

UNIDADE REFERENCIADA OSWALDO CRUZ VERGUEIRO

Com 25,5 mil m² de área construída, está em atividade desde 2017 com um modelo de negócios inovador, baseado em protocolos e no foco em resultados para o paciente

232 leitos (capacidade total instalada)

30 leitos de UTI

13 salas de cirurgia

SERVIÇOS

- Internação
- UTI
- Centro Cirúrgico
- Centros de Especialidades
- Centro de Diagnósticos
- Centro de Endoscopia
- Quimioterapia

UNIDADE CAMPO BELO

Localizada na região sul de São Paulo, conta com 1.485 m² de área construída

15 salas

SERVIÇOS

- Centro de Infusão
- Centro de Tontura
- Centro de Calculose Urinária
- Check-up e Centro de Endoscopia Alta e Colonoscopia
- Centro de Reabilitação Muscular e Fisioterapia Ambulatorial
- Procedimentos Cirúrgicos e Atendimento Multidisciplinar Especializado
- A Unidade disponibiliza consulta nas áreas de clínica médica, clínica cirúrgica, cardiologia, geriatria, dermatologia, ginecologia, gastroenterologia, coloproctologia, hepatologia, oftalmologia, ortopedia, otorrinolaringologia, nefrologia, cirurgia, plástica, urologia, psiquiatria, cardiologia e pneumologia.
- Serviços de diagnósticos

CENTRO ESPECIALIZADO EM OBESIDADE E DIABETES

Unidade especializada no atendimento a uma das áreas de ênfase da Instituição

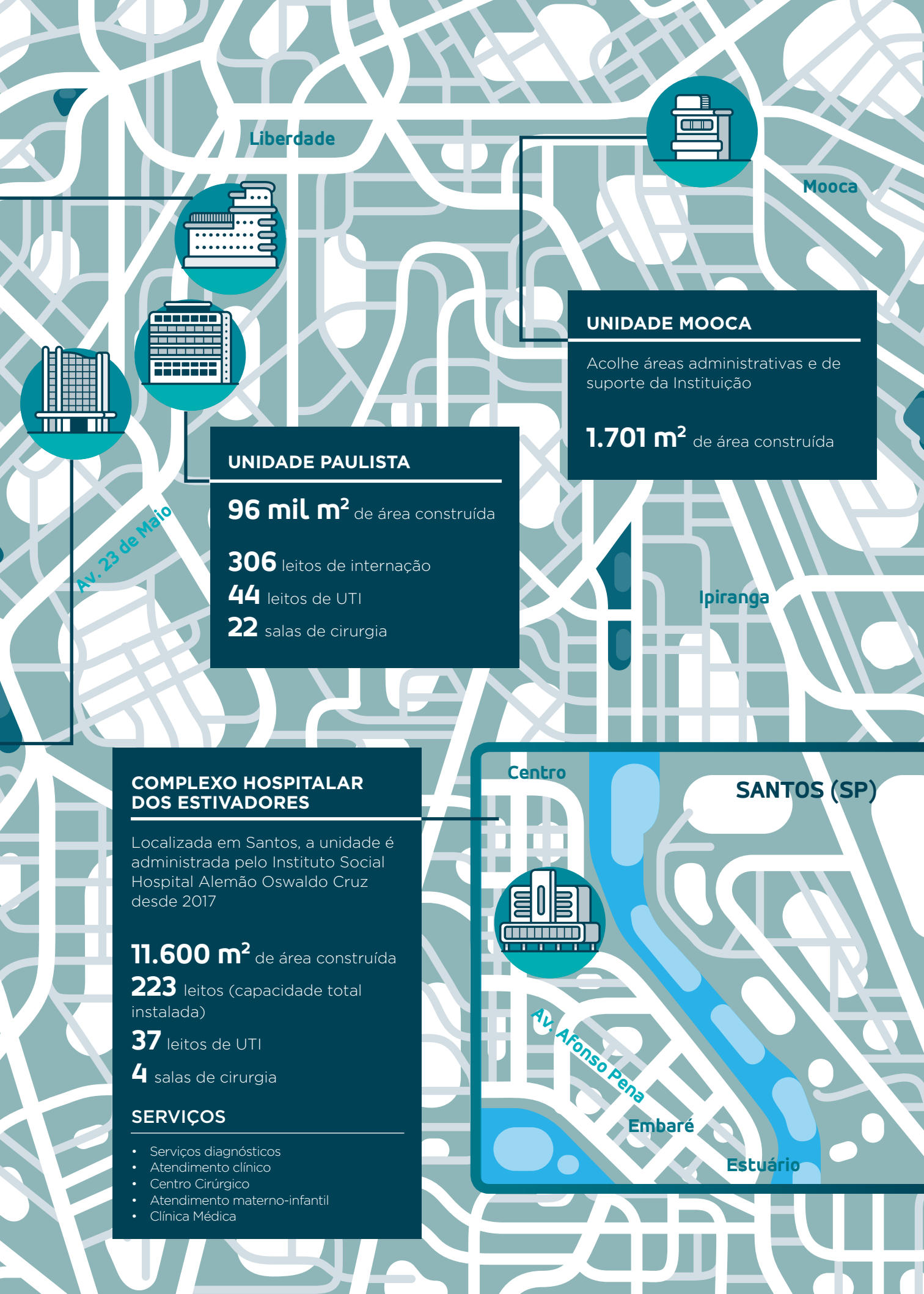
578 m² de área construída

SERVIÇOS

- Tratamento multiprofissional e integrado para obesidade e diabetes

Moema

Campo Belo



UNIDADE MOOCA

Acolhe áreas administrativas e de suporte da Instituição

1.701 m² de área construída

UNIDADE PAULISTA

96 mil m² de área construída

306 leitos de internação
44 leitos de UTI
22 salas de cirurgia

COMPLEXO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES

Localizada em Santos, a unidade é administrada pelo Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz desde 2017

11.600 m² de área construída
223 leitos (capacidade total instalada)
37 leitos de UTI
4 salas de cirurgia

SERVIÇOS

- Serviços diagnósticos
- Atendimento clínico
- Centro Cirúrgico
- Atendimento materno-infantil
- Clínica Médica

Governança corporativa GRI 102-18

Constituído como associação sem fins lucrativos, de perfil filantrópico, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem sua governança fundamentada na modernização e na adesão a boas práticas do setor e do mercado em geral. A Instituição conta com 110 membros associados, que colaboram para refletir sobre o futuro do negócio e seus modelos de contribuição para a saúde brasileira.

A profissionalização dos órgãos de governança, com processos decisórios transparentes e colegiados, agilidade e profissionalismo, garante uma liderança capaz de elaborar e supervisionar a execução do Planejamento Estratégico 2016-2020, além de monitorar as transformações contemporâneas do setor.

ESTRUTURA

- Assembleia Geral de Associados – principal órgão de governança. Cabe a ele eleger presidentes e vice-presidentes dos conselhos Deliberativo e Fiscal.

- Conselho Deliberativo – atua na construção do Planejamento Estratégico, na avaliação de resultados e na análise de desempenho do quadro de executivos. Compõem o órgão até dez membros, sendo que dois deles atuam na construção do orçamento anual, junto com os líderes executivos. Os membros do conselho não recebem remuneração e têm, como critérios de nomeação, a busca de profissionalismo e de uma visão aderente aos desafios de longo prazo do Hospital.

- Conselho Fiscal – avalia os balanços econômico-financeiros de desempenho e as práticas contábeis da Instituição. Conta com seis membros, diretamente vinculados à alta liderança.

- Superintendência Executiva – atua na gestão estratégica e operacional, executando o plano de negócios de acordo com áreas-chave. Liderada pelo CEO, é composto de cinco funções subordinadas: Assistencial; Médica; de Desenvolvimento Humano; de Inovação, Pesquisa e Educação; e de Responsabilidade Social, esta, constituída em 2018. Seguindo instruções do Conselho Federal de Medicina (CFM), também há uma diretoria clínica, eleita pelo corpo clínico aberto.

PROCESSOS DA GOVERNANÇA

O Conselho Deliberativo possui reuniões mensais, com participação da Superintendência Executiva e de outros líderes associados às pautas em debate. Já a Diretoria Executiva conta com reuniões semanais. O objetivo desses encontros é monitorar periodicamente os progressos e desafios da execução do Planejamento Estratégico. Outro fórum importante é a Reunião de Performance Organizacional (RPO), por meio da qual líderes interagem com subordinados diretos – entre coordenadores, supervisores e gerentes – e acompanham a execução de projetos alinhados à estratégia e ao orçamento.

HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

CONSELHO DELIBERATIVO

JULIO MUÑOZ KAMPFF
PRESIDENTE

MARCELO LACERDA
VICE-PRESIDENTE

EDGAR GARBADE
CONSELHEIRO

RONALD SCHAFFER
CONSELHEIRO

RONALDO LEMOS
CONSELHEIRO

LIDIA GOLDENSTEIN
CONSELHEIRA

MÁRIO PROBST
CONSELHEIRO

MARK ESSLE
CONSELHEIRO

BERNARDO WOLFSON
CONSELHEIRO

DIRETORIA CLÍNICA

MARCELO OLIVEIRA DOS SANTOS
DIRETOR CLÍNICO

GILBERTO TURCATO JUNIOR
VICE-DIRETOR CLÍNICO

CONSELHO FISCAL

MICHAEL LEHMANN
PRESIDENTE

ERNESTO NIEMEYER FILHO
VICE-PRESIDENTE

BEATE BOLTZ
CONSELHEIRA

WEBER PORTO
CONSELHEIRO

KURT HUPPERICH
CONSELHEIRO

CHARLES KRIECK
CONSELHEIRO

GESTÃO EXECUTIVA

PAULO VASCONCELLOS BASTIAN
SUPERINTENDENTE EXECUTIVO

CLEUSA RAMOS
SUPERINTENDENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

FÁTIMA SILVANA FURTADO GEROLIN
SUPERINTENDENTE ASSISTENCIAL

KENNETH ALMEIDA
SUPERINTENDENTE DE INOVAÇÃO, PESQUISA E EDUCAÇÃO

ANTONIO DA SILVA BASTOS NETO
SUPERINTENDENTE MÉDICO

ANA PAULA NEVES MARQUES DE PINHO
SUPERINTENDENTE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

JULIO MUÑOZ KAMPFF
PRESIDENTE

MARCELO LACERDA
VICE-PRESIDENTE

PAULO VASCONCELLOS BASTIAN
CONSELHEIRO

EDGAR GARBADE
CONSELHEIRO

MÁRIO PROBST
CONSELHEIRO

BRUNA JACOBINA
CONSELHEIRA

DIETMAR FRANK
CONSELHEIRO

FÁTIMA SILVANA FURTADO GEROLIN
CONSELHEIRA

ANTONIO DA SILVA BASTOS NETO
CONSELHEIRO

CONSELHO FISCAL

ERNESTO NIEMEYER FILHO
PRESIDENTE

MICHAEL LEHMANN
VICE-PRESIDENTE

WEBER PORTO
CONSELHEIRO

KURT HUPPERICH
CONSELHEIRO

BEATE BOLTZ
CONSELHEIRA

GESTÃO EXECUTIVA

ANA PAULA NEVES MARQUES DE PINHO
DIRETORA DO INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

ÉTICA E CONTROLES INTERNOS

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

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem como compromisso assegurar a adoção de suas normas de conduta e integridade em todas as relações, práticas e atividades de colaboradores, líderes e membros do corpo clínico. Para isso, tem como principais instrumentos o Programa de Integridade, diretamente vinculado à Superintendência Executiva; o Manual de Conduta Ética; as atividades da Ouvidoria e da Auditoria Interna; o Canal Confidencial; e o Comitê de Conduta Ética.

Dedicado à disseminação do assunto entre os colaboradores, o Programa de Integridade abrange, entre outros, treinamentos e a disponibilização do Manual de Conduta Ética, que aborda diversos assuntos relacionados à rotina do Hospital. Todos os casos de des-

vio, descumprimento ou não conformidade potencial em relação ao Manual de Conduta Ética podem ser reportados via Canal Confidencial. O mecanismo é gerenciado por terceira parte, que, além de proporcionar independência do processo, também assegura o sigilo, integridade e privacidade de todos os registros. Em 2019, o Manual de Conduta Ética será submetido a uma revisão.

Todos os relatos são discutidos pelo Comitê de Conduta Ética, que é formado pelos gestores das áreas de Auditoria Interna, Jurídico e Desenvolvimento Humano. O órgão capta, analisa e define as medidas corretivas ou disciplinares em conjunto com a liderança do envolvido.

Em 2018, o Canal Confidencial recebeu 161 registros, contra 85 em 2017. O aumento no volume está relacionado ao maior conhecimento sobre a ferramenta e aos treinamentos de *compliance* realizados, que reforçam a cultura corporativa quanto ao assunto.

Nenhum dos casos reportados em 2018 se relacionou a supostas violações de privacidade de dados. Na Ouvidoria, foram registrados 26 casos referentes a tentativas de golpe, oriundos de ligações fraudulentas para familiares e acompanhantes para realização de depósitos bancários. GRI 218-1

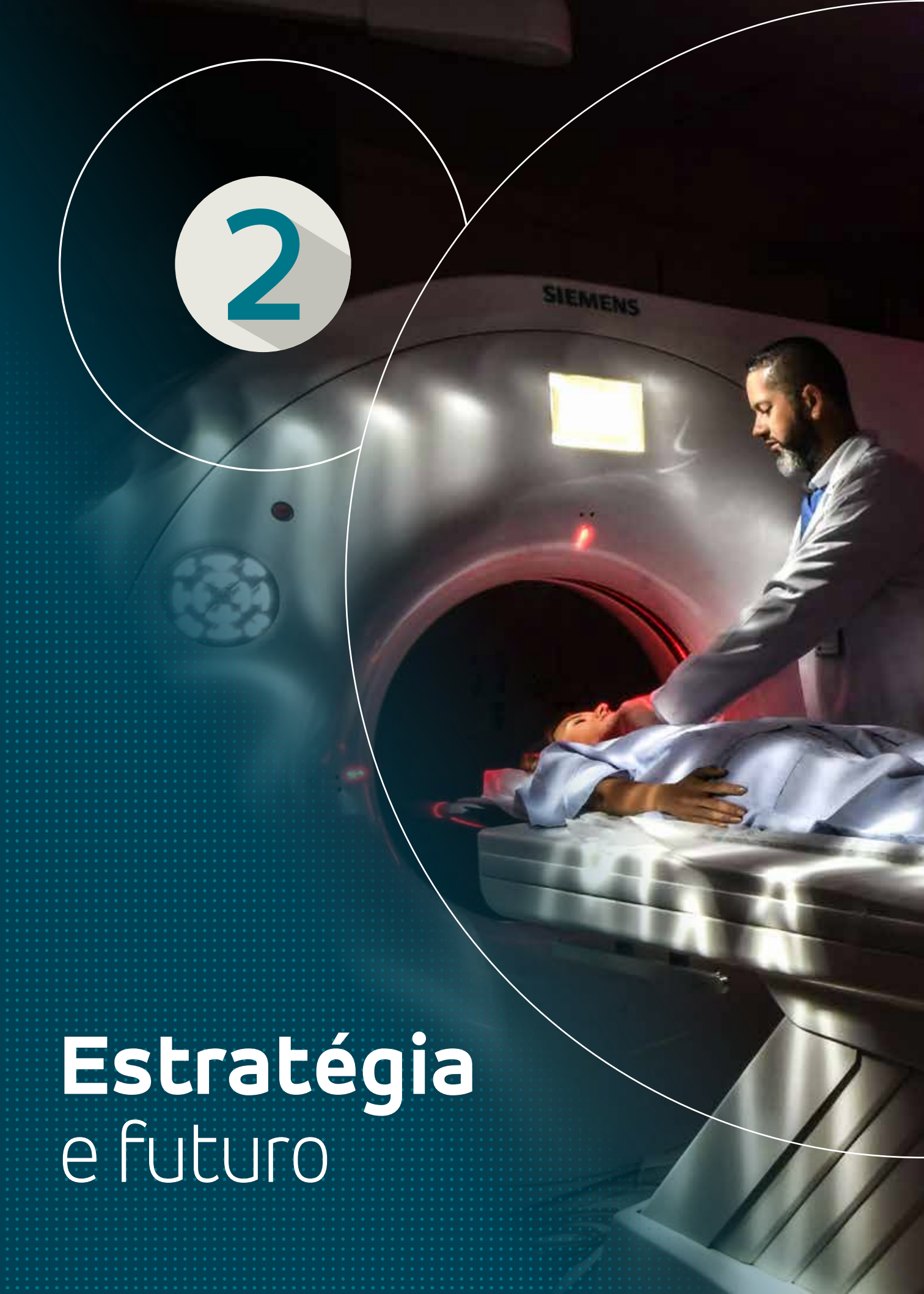
Para minimizar esse risco, a Instituição tem ampliado as ações de esclarecimento de pacientes e familiares desde o ato da internação, reforçando que não é feito qualquer contato para pagamentos de despesas hospitalares via depósito em conta bancária.

Comitês, canais de comunicação e políticas de gestão permitem o tratamento de temas de *compliance*

Cabe, ainda, à área de Auditoria Interna avaliar os controles adotados nos diversos processos organizacionais, com o intuito de mitigar os seus riscos, assim como manter um cronograma permanente de capacitação.

Durante o ano, foram realizadas palestras sobre temas como violência no trabalho, além de ações com o Manual de Conduta Ética e o Canal Confidencial na integração de novos colaboradores. No total, em 2018 foram 896 participações em treinamentos que abordaram esses temas.

No ano de 2018, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz não registrou casos de corrupção envolvendo seus representantes e atividades. GRI 205-3



2

Estratégia e futuro

Oncologia e Doenças Digestivas mobilizam investimentos prioritários

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz está inserido em um mercado em permanente movimento. Atualizações nos modelos de negócio, nas tecnologias e nos processos terapêuticos, nas práticas assistenciais e no relacionamento com parceiros comerciais requerem, de instituições hospitalares, capacidade de se atualizar, em sintonia com a evolução da medicina e dos sistemas de saúde.

Tendo como missão garantir a melhor experiência e resultado em saúde para seus pacientes, com precisão e humanidade, a Instituição viveu um ciclo de transformações significativas nos últimos anos. Orientada por seu Planejamento Estratégico 2016-2020, construído com base na atenta observação dos rumos do mercado de saúde do País e do mundo, investiu na expansão e em especialidades-chave para o futuro: Oncologia e Doenças Digestivas. Trabalhou, ainda, para incrementar sua contribuição social e fortalecer a geração e difusão de conhecimento para além de seus muros.

A revisão da Visão, da Missão e dos Valores organizacionais, realizada em 2015, lançou as bases para uma nova estratégia, que se vale da trajetória de mais de um século da Instituição para reforçar diferenciais competitivos – como a excelência técnica e a vocação para o cuidado – e garantir seu protagonismo e pioneirismo na

missão
(minha ambição no dia a dia)

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

visão
(como enxergo o mundo e a saúde)

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

valores
(como eu faço o meu trabalho e nutro minhas relações)

- **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 nosso meio, e a credibilidade, 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 seu papel, mas, 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.

incorporação de tecnologias, no desenvolvimento do capital humano e no teste de novos modelos de financiamento e busca de custo-efetividade em saúde.

Entre 2017 e 2018, outro importante avanço foi dado no planejamento de longo prazo com a construção de um Planejamento Estratégico próprio para a área de Inovação, Pesquisa e Educação. Em sintonia com a visão de futuro, esse direcionador específico busca reforçar o posicionamento da marca Hospital Alemão Oswaldo Cruz na geração e difusão de conhecimento, por meio de investimentos próprios em pesquisa, oferta qualificada e abrangente de ensino técnico e superior e parcerias com instituições e centros de referência.

Combate ao câncer

Área oncológica deverá atender 27 milhões de pessoas em todo o mundo até 2030

ÁREAS DE ÊNFASE

Uma das prioridades, na definição da estratégia, foi consolidar dentro do modelo de alta complexidade – que marca a história da Instituição, responsável por atender diversas especialidades – um conjunto de áreas de ênfase, priorizadas em termos de investimentos, inovações e expansão.

Resultado de ampla reflexão da liderança, por meio do Conselho Deliberativo e das Superintendências, com suporte de um escritório de projetos corporativos e de consultoria especializada, o Hospital elegeu a Oncologia e as Doenças Digestivas como focos de atuação. A decisão mobiliza recursos humanos e materiais para promover diferenciação nessas áreas, construindo conhecimento diferenciado em alta complexidade e conquistando protagonismo em áreas de fronteira para a medicina contemporânea.

A atuação em Oncologia responde a um dos maiores desafios das saúdes pública e privada em escala global. A Organização Mundial da Saúde (OMS) estima cerca de 27 milhões de casos de câncer na população global em 2030. No Brasil, o Instituto Nacional do Câncer (Inca) estima 600 mil ocorrências de câncer para cada ano, no biênio 2018-2019 – destacando-se o câncer de pele não melanoma, que deve registrar 170 mil casos novos.

Ciente de seu potencial de contribuição para o assunto, o Hospital inaugurou em 2015 o Centro Especializado em Oncologia, consolidando uma equipe multiprofissional responsável por combater a doença de maneira inovadora, precisa e com custo-efetividade e resolubilidade.

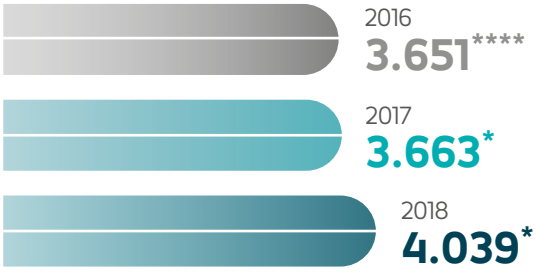
A evolução contínua no segmento ocorre com medidas como a reorganização do centro em áreas de subespecialidades, feita em 2018 (*leia mais na p.48);* a qualificação do corpo clínico e dos profissionais da saúde especializados em oncologia; e a incorporação de novas tecnologias.

A área de Doenças Digestivas, por sua vez, engloba amplo espectro de especialidades que compõem o histórico da Instituição, com atendimento, detecção, tratamen-

to e reabilitação em gastroenterologia e cirurgias do aparelho digestivo. Hoje, três centros se dedicam à área: o Centro Especializado em Obesidade e Diabetes; o Centro Especializado em Hérnia; e o Centro Especializado em Endoscopia. Há, ainda, áreas dedicadas à Cirurgia Geral do Aparelho Digestivo e Parede Abdominal, assim como a Unidade Campo Belo – com procedimentos diagnósticos voltados à área.

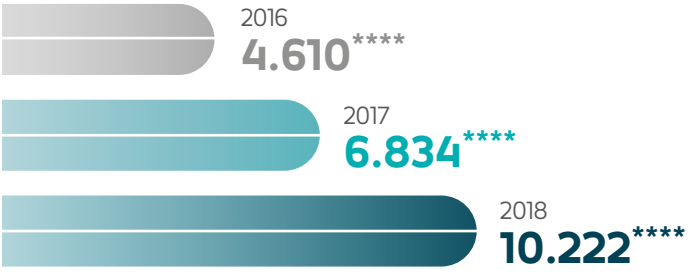
Além das áreas de ênfase, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz registrou, nos últimos anos, crescimento expressivo em áreas de interface, tais como a neurologia, mantém tradição em especialidades como cardiologia, ortopedia, nefrologia e urologia e investe em novos procedimentos – tais como a cirurgia robótica – para gerar valor em saúde para pacientes, em linha com a vanguarda da ciência e da medicina.

CIRURGIAS DA ONCOLOGIA

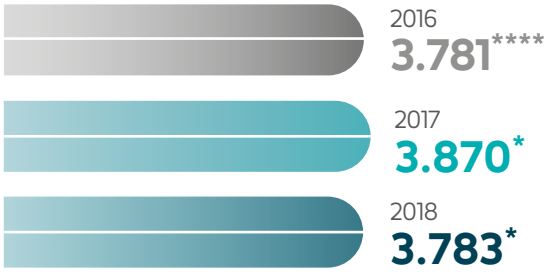


20,5%
DE AUMENTO NO VOLUME DE ATENDIMENTOS DA ONCOLOGIA (2017 X 2018)

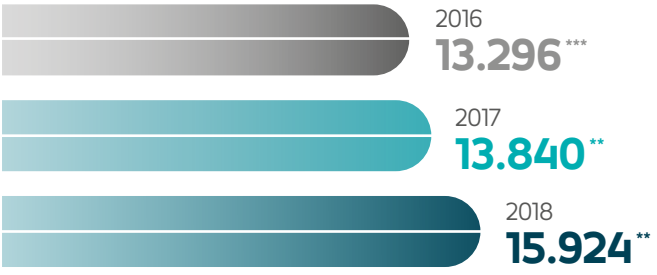
CONSULTAS DA ONCOLOGIA



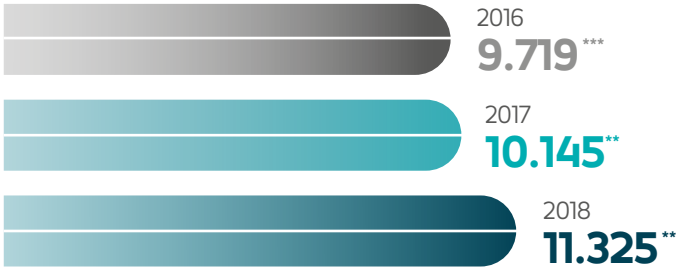
CIRURGIAS DIGESTIVAS



ENDOSCOPIAS



COLONOSCOPIAS



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

Bases estratégicas

Para guiar a execução do Planejamento Estratégico, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz definiu 8 bases estratégicas e 18 programas estratégicos a eles vinculados. De responsabilidade das Superintendências, eles são objeto de monitoramento periódico e ajudam a mensurar a efetividade do plano de negócios.

Confira os focos da base da estratégia e destaques do ano:

1. FORTALECIMENTO DA MARCA

Foco de ação: ampliar investimentos em comunicação e marketing; reforçar presença da marca da Instituição na mídia, captando potenciais e atuais pacientes

Em 2018: pesquisa externa constatou crescimento relevante em image *share*, além de quase 1,2 milhão de seguidores da Instituição nas mídias sociais, como Facebook, LinkedIn e Instagram.

2. EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Foco de ação: aprimorar a experiência do paciente, com a entrega do melhor resultado com custo-efetividade, qualidade e segurança dos processos assistenciais e cirúrgicos

Em 2018: 73,5% foi o resultado do Net Promoter Score (NPS); 22,5% de redução de tempo de espera no Pronto Atendimento

3. EXPANSÃO E CAPILARIDADE

Foco de ação: crescer de maneira orgânica e inorgânica, com novos leitos, abertura de unidades avançadas e especializadas e parcerias com os setores público e privado

Em 2018: 398% de crescimento no volume de produção da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro

4. DESENVOLVIMENTO HUMANO

Foco de ação: atrair, reter e qualificar os colaboradores da Instituição, dando impulso ao protagonismo, à cultura colaborativa e à inovação

Em 2018: R$ 2.050.000,00 investidos em treinamento e educação

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL

Foco de ação: impactar positivamente a saúde brasileira, atuando em parcerias e convênios com governos e instituições e operando na gestão de hospitais públicos

Em 2018: 36% de redução da mortalidade infantil em Santos em relação a 2012, reflexo da operação do Complexo Hospitalar dos Estivadores; R$ 217 milhões em imunidade tributária no Triênio 2018-2020 do Proadi-SUS

6. EDUCAÇÃO E PESQUISA

Foco de ação: incentivar a produção e difusão do conhecimento dentro e fora dos muros da Instituição, aplicando novas tecnologias, formando novos profissionais de saúde e reforçando os resultados de negócio nesses pilares

Em 2018: sete pesquisas foram iniciadas

7. RELACIONAMENTO COM MÉDICOS

Foco de ação: alcançar engajamento efetivo com o corpo clínico cadastrado ativo com ênfase no desenvolvimento e na retenção de profissionais diferenciados por meio de modelos de relacionamento de ganho mútuo e do incentivo à pesquisa e à excelência

Em 2018: 210 profissionais contemplados pelo Programa Acadêmico do Corpo Clínico

8. RELACIONAMENTO COM OPERADORAS

Foco de ação: tornar mais eficientes, transparentes e benéficos os processos de negociação e relacionamento comercial, com relações de ganho mútuo pautadas por rentabilidade e excelência

Em 2018: estabelecimento de três parcerias com operadoras de grande porte em modelo inovador e disruptivo, com maior previsibilidade de preços e risco compartilhado; destaque para a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro, que teve salto de 398% no volume de produção

Indicadores de gestão

Vinculados aos eixos direcionadores e aos programas estratégicos, os indicadores-chave de *performance* (KPI, na sigla em inglês) do Hospital refletem os resultados da aplicação do Planejamento Estratégico em aspectos como eficiência no uso dos ativos, geração de conhecimento e desempenho em áreas-ênfase, gestão econômico-financeira, satisfação de pacientes e colaboradores e impacto social do negócio. Confira alguns resultados:

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.

2016	2017	2018
5,20	5,25	5,28

PARTICIPAÇÃO DAS ÁREAS-ÊNFASE NA RECEITA

O que é: indica o volume de resultados econômico-financeiros do Hospital ligado às áreas de Oncologia e Doenças Digestivas.

2016	2017	2018
47,6%*	50,0%	49,0%

*Alterado para permitir comparabilidade com o ano de 2017.

PESQUISAS EM ÁREAS-ÊNFASE

O que é: aponta quantas pesquisas da Instituição abordam as áreas contempladas na estratégia de crescimento.

2016	2017	2018
2	4	10

PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO*

O que é: indica quantidade de dias que a Instituição leva para receber o crédito pelos serviços prestados.

2016	2017	2018
140,48	132,10	129,52

*PMR (sem desconto da Provisão de Devedores Duvidosos – PDD): contas a receber/receita líquida total x dias.

ALUNOS CONCLUINTES EM CURSOS DAS ÁREAS-ÊNFASE

O que é: número bruto de alunos concluintes em cursos pertencentes às áreas de ênfase, como especializações em enfermagem em oncologia, cirurgia bariátrica e metabólica e endoscopia digestiva.

2016	2017	2018
6	6	49

PROVISÃO DE DEVEDORES DUVIDOSOS***

O que é: aponta o volume de recursos não recebidos que a Instituição enquadra como incertos quanto ao recebimento. Como política interna, estipula-se que todos os títulos a receber após 60 dias do vencimento deverão ter provisionados 50% de seus respectivos valores a título de PDD (Provisão de devedores duvidosos). Após 120 dias, 100%.

2016	2017	2018
R$ 22,4 MILHÕES	R$ 2 MILHÕES**	R$ 12 MILHÕES

*Valores corrigidos em relação ao reportado em 2016.
**A variação apresentada no quadro acima ocorreu em virtude dos acordos realizados com as operadoras de planos de saúde.
*** Estas informações são referentes ao consolidado de todas as unidades do Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

RECEITA LÍQUIDA (R$ MIL)

O que é: faturamento total da Instituição

2016	2017	2018
694.728	765.049	764.029

CONTRIBUIÇÃO DOS MÉDICOS DO PROGRAMA ACADÊMICO DO CORPO CLÍNICO (PACC) NA RECEITA LÍQUIDA

O que é: soma da receita líquida dos médicos incentivados pelo PACC, dividida pela receita líquida do hospital e multiplicada por 100.

2016	2017	2018
13%	20,7%	23,6%

VIDAS ATENDIDAS PELO INSTITUTO SOCIAL

O que é: total de atendimentos na operação da O.S. Santos – Complexo Hospitalar dos Estivadores.

2017	2018
12.780	19.054

SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

O que é: percentual de satisfação e bem-estar, medido por meio de Pesquisa de Clima Organizacional amostral, realizada a cada dois anos pela Associação Nacional de Hospitais Privados em parceria com a consultoria Korn Ferry/Hay Group.

2016	2018
70%	70%

* Em 2018, foi realizada pesquisa de clima amostral, com adesão de 56% dos colaboradores convocados (total de 223 respondentes).

NET PROMOTER SCORE (%) - EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

O que é: avalia a intenção do paciente em recomendar o Hospital.

2016	2017	2018
73,5%	74,2%	73,5%

Projetos e investimentos preparam a Instituição para atender volume crescente de usuários dos serviços de saúde

UTI da Unidade Paulista

Investimentos e perspectivas

Sob influência do quadro macroeconômico vivido no Brasil nos últimos anos, o segmento da saúde convive com desafios que afetam diretamente instituições como o Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

De acordo com dados do Banco Mundial, os gastos com saúde privada representaram 4,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2014. Já as despesas com o sistema público compuseram 3,8% do PIB, segundo dados do Tesouro Nacional, valor próximo à média da América Latina e Caribe (3,6%) e inferior à da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que é de 6,5%[1]. A magnitude do mercado privado se conecta à melhoria geral de condições de vida da população, ao maior acesso a serviços de saúde e ao processo de transição etária, com salto na população idosa – hoje, 8,2% dos brasileiros têm 65 anos ou mais, segundo o Banco Mundial – e, naturalmente, maior demanda por atendimento, procedimentos e exames laboratoriais.

Essa equação se torna ainda mais complexa para hospitais e operadoras de planos de saúde por conta de desafios ligados à rentabilidade e à curva de custos de medicamentos, tecnologias e remuneração de mão de obra qualificada. Entre 2012 e 2017, o reajuste acumulado de produtos farmacêuticos foi de 43,67%; o de serviços laboratoriais e hospitalares, de 45,85%; e o de planos de saúde, de 85,46% (dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE). Apenas em 2017, a variação de preços em saúde e cuidados pessoais acumulou salto de 6,52%.

1 http://twixar.me/x5TK

Quando cruzados com a quantidade de beneficiários de planos privados de saúde – mais de 47,3 milhões, segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) –, esses dados apontam para um mercado com significativo potencial de expansão, por um lado, mas que vive desafios estruturantes em seus modelos de negócio, por outro, em especial no que concerne às relações entre operadoras, usuários e centros hospitalares de alta complexidade.

Atento a esse cenário, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz atua, por meio de seus projetos estratégicos, para capturar oportunidades de negócio e minimizar riscos, com atuação integrada nas frentes de Saúde Privada, Responsabilidade Social e Inovação, Pesquisa e Educação. Por sua natureza filantrópica, a Instituição reinveste 100% de seu resultado excedente no próprio negócio – e, desse modo, entende que a geração de resultados é um meio de qualificar a operação e ofertar serviços cada vez mais eficientes, eficazes e inovadores aos pacientes.

Cabe à área de *Business Intelligence* mapear e desenvolver bases de dados qualificadas que permitem à Instituição avaliar o andamento de suas ações, seja por meio de *dashboards* customizados ou por mineração e descoberta (já que as bases apresentam detalhes dos processos). Atualmente já são mais de 30 bases que suportam informações de diversas áreas. Nos últimos oito anos, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz investiu mais de R$ 35,3 milhões em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), sendo R$ 15 milhões em software e R$ 20,3 milhões em hardware.

Entre os destaques dos últimos anos, estão o teste de novos modelos de negócio, o desenvolvimento de produtos em gestão de saúde populacional e o fortalecimento da marca na operação de hospitais públicos.

Robô Da Vinci SI

UNIDADE REFERENCIADA OSWALDO CRUZ VERGUEIRO

A unidade foi inaugurada no segundo semestre de 2017, com capacidade total instalada prevista de 232 leitos e 25,5 mil m² de área construída. Durante o ano de 2018, acolheu pacientes para 19.447 consultas e 4.161 procedimentos cirúrgicos de média e alta complexidade.

Concebida com um modelo de negócio disruptivo, que responde aos desafios do mercado de saúde brasileiro, a unidade mantém preços fechados para mais de 500 protocolos pré-definidos nas áreas de oncologia, cardiologia, ortopedia, neurologia, urologia, bucomaxilofacial, doenças digestivas, entre outras, além de diárias e taxas globais fechadas para exames, quimioterapia e internações clínicas. Com isso, operadoras de planos de saúde têm acesso a protocolos de atendimento definidos pelo Hospital, que atua com os melhores desfechos possíveis para os pacientes, com qualidade, segurança e custo-efetividade.

O modelo, que hoje está sendo implantado, é considerado uma mudança de pensamento para todo o setor, trocando o padrão de pagamento e custo por volume de produção em cada caso atendido – conhecido pelo inglês *fee for service* – por uma abordagem baseada em *bundlles* ou outras formas de remuneração, com compartilhamento de riscos e ganhos mútuos para o Hospital e seus parceiros de negócios.

O ambiente desafiador do último ano, com impacto na economia e na empregabilidade, trouxe reflexos no número de vidas da Saúde Suplementar.

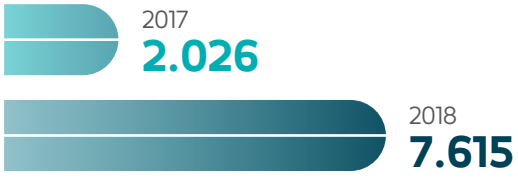
Durante o ano, avançou-se nas parcerias com operadoras para a atenção referenciada, processo que deve se aprofundar nos próximos anos. Também foram realizados investimentos na oferta de serviços e na construção de uma emergência referenciada ao novo modelo, disponível para pacientes atendidos por planos enquadrados no modelo referenciado. A expectativa é ampliar esse modelo nos próximos anos, a fim de elevar sua contribuição na geração da receita bruta da Instituição.

Em dezembro de 2018 a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro foi autorizada pela Câmara Técnica do Ministério da Saúde para realizar transplantes de órgãos sólidos (fígado, rim, pâncreas e pâncreas-rim).

PROCEDIMENTOS CIRÚRGICOS NA VERGUEIRO

COLABORADORES NA UNIDADE

EXAMES NO CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM (CDI)



OBS.: Como a Unidade foi inaugurada em 2017, não há dados de 2016

NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Paralelamente à expansão de sua capacidade, a Instituição trabalha na busca de soluções de negócios que contribuam para a inovação na oferta de serviços – focando segmentos como a gestão de saúde populacional, a saúde primária e a gestão de programas preventivos e voltados ao bem-estar em empresas e organizações parceiras, aspectos-chave do futuro do mercado da saúde.

Reflexo dos oito anos de experiência com o Programa Bem-Estar, executado pelo Centro de Atenção à Saúde e Segurança do Colaborador (CASSC) e reconhecido nacional e internacionalmente por seus resultados (*leia mais na p.73),* a Instituição trabalhou no desenvolvimento de um produto próprio – por meio do qual presta consultoria no ramo empresarial.

Com o nome Saúde Integral, o programa conta com várias funcionalidades – incluindo uma central 0800, na qual os colaboradores das empresas que contrataram o serviço poderão esclarecer dúvidas com enfermeiros ou médicos de família 24 horas por dia, além de agendar consultas e procedimentos –, garantindo maior foco e atuação em atenção primária, com benefícios na redução de volume em atendimentos emergenciais, decorrente da atuação preventiva.

Outra ferramenta já implantada na Instituição é o aplicativo Sabes (Saúde e Bem-Estar Sempre), que contribui para a prevenção e o controle de despesas associadas à sinistralidade e a tratamentos de saúde. Os dados são sistematizados no aplicativo, reunindo informações de vida, histórico médico e consumo de medicamentos, e depois utilizados para o estudo e mapeamento de tendências que subsidiam a construção de planos de ação customizados de políticas de saúde, de acordo com o perfil dos funcionários e os riscos associados a cada um.

Essa ferramenta de gestão de saúde populacional foi construída com base em protocolos de segurança e confidencialidade de renome internacional, utilizando o manual de acreditação da *Joint Commission International* (JCI) como referência.

A oferta do serviço, inicialmente voltado aos colaboradores da Instituição, como negócio se conecta à tendência de redução de custos em saúde via atenção primária. Dados de um estudo feito em 34 países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apontam que cada dólar investido em prevenção gera economia de 4 dólares em serviços de saúde.

Em 2018, o Hospital estabeleceu parceria comercial com uma empresa em São Paulo, englobando cerca de 3,8 mil vidas. Como parte do negócio, a Instituição estruturou um ambulatório de atenção primária na própria sede do cliente.

Estratégia da Instituição prioriza temas críticos do setor de saúde, como custo-efetividade, adesão a protocolos e inovação em modelos de negócio

INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIAS

A oferta de soluções de ponta em tecnologia na área de saúde faz parte da história do Hospital Alemão Oswaldo Cruz. A Instituição foi, por exemplo, pioneira na instalação de um acelerador linear utilizado em radioterapia, no ano de 1972, assumindo a dianteira na aquisição de equipamentos e na realização de procedimentos que reforçam resultados em saúde e qualificam a experiência de pacientes.

O ano de 2018 registrou três grandes marcos. O Hospital realizou a primeira cirurgia na América Latina para tratamento de tumor na coluna lombar com uma única dose de radioterapia associada a procedimento de cifoplastia com uso do Intrabeam, equipamento de radioterapia intraoperatória adquirido e utilizado desde 2014.

Outro destaque foi a aquisição, durante o ano, de um novo acelerador linear de partículas (Halcyon™) que otimiza o processo de irradiação, reduzindo de 31 para apenas nove etapas nos processos radioterápicos. O ganho de quatro a sete minutos por paciente em relação às tecnologias atuais permite a redução da duração de cada tratamento para no máximo oito minutos (contra 12 e 25 minutos dos aceleradores atuais), aumentando a capacidade da Instituição em tratar até 50% mais pessoas por hora. Alvo de US$ 2 milhões em investimentos, o equipamento permite precisão e eficácia, com benefícios ao bem-estar do paciente e à excelência operacional do Hospital.

O Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI) também registrou, no ano, a aquisição de uma nova Ressonância Magnética de 3 Tesla – equipamento capaz de gerar imagens de alta definição na análise de órgãos e estruturas corporais, em especial nas áreas de neurologia e oncologia, além de contar com abertura maior, de 70 centímetros. Já para 2019, a expectativa é que a tecnologia per-

Laboratório

Centro de Inovação e Centro de Pesquisa

Como parte da estratégia em Inovação, Pesquisa e Educação da Instituição (*leia mais na p.64*), está no horizonte de investimentos para 2019 a obtenção de dois novos espaços dedicados ao estudo, teste e implementação de inovações na área da saúde. Os Centros de Pesquisa e Inovação do Hospital Alemão Oswaldo Cruz devem ser inaugurados em setembro, na região central de São Paulo.

mita um aumento de produtividade de 60%, com duração de 20 a 30 minutos por exame e maior conforto e bem-estar ao paciente.

No começo de 2019, o Hospital deu continuidade aos investimentos em tecnologia e começou a realizar o procedimento PET-CT com Gálio68-PSMA (sigla em inglês para Antígeno de Membrana Específico para Próstata). O exame é uma ferramenta da medicina nuclear com alta performance no diagnóstico de pacientes com câncer de próstata, permitindo a visualização de imagens de corpo inteiro, feitas após injeção endovenosa do PSMA, com marcação das células do tumor da próstata ou de células resultantes de metástases em outros órgãos do corpo.

COMPLEXO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES

Como um dos pilares de atuação do Hospital, a Responsabilidade Social ganhou relevância ainda maior para o negócio desde o início, em 2016, da gestão do Complexo Hospitalar dos Estivadores, em Santos (SP), pelo Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, no modelo de organizações sociais em saúde (OS).

Conquistada via chamamento público, a operação do hospital geral, voltado ao segmento de média complexidade e ao atendimento via regulação da saúde do município nas áreas materno-infantil, cirúrgica, clínica médica e de atendimento clínico-cirúrgico, completou dois anos em fevereiro de 2019 reunindo indicadores positivos.

Em 2018, o volume de atendimentos foi de 2.319 partos, 11.604 atendimentos no Pronto Atendimento obstétrico, 394 internações na Clínica Médica, 295 internações na UTI adulto e 17.045 exames de imagem. Destaque também para a implantação do Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz® e o compartilhamento de *expertise* técnica entre as equipes das unidades de São Paulo e Santos, que renderam o reconhecimento da população local, além de melhorias nos indicadores de saúde da Baixada Santista.

Além disso, em 2018 o município de Santos registrou o menor índice de mortalidade infantil de sua história – sob influência dos indicadores de qualidade e segurança obtidos na unidade.

Durante o ano, o Instituto Social recebeu R$ 68,3 milhões para aplicação no gerenciamento do Complexo Hospitalar dos Estivadores. O hospital também está em processo de expansão – com perspectiva de ampliar sua capacidade de atendimento à população, englobando Santos e outros municípios da região. Hoje, conta com 131 leitos – e, ainda em 2019, deve alcançar a capacidade total de 223 leitos ativos.

COMPLEXO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES
Recursos recebidos para gerenciamento

OBS.: Como a Unidade iniciou suas atividades em 2017, não há dados de 2016

Gestão da sustentabilidade

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

A incorporação de critérios e aspectos sociais e ambientais às decisões estratégicas faz parte do horizonte de desafios do Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Inserido em um setor de negócios com impactos próprios, que vão da contribuição à geração de conhecimento científico e ao acesso a serviços de saúde ao consumo de recursos naturais, o Hospital trabalha o engajamento e o diálogo com seus principais públicos para evoluir na construção de uma agenda de temas de sustentabilidade.

Essa jornada foi iniciada em 2016, quando, em atenção às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) para a construção de relatórios de sustentabilidade, a Instituição realizou uma consulta direta aos públicos de relacionamento, gerando sua primeira lista de temas materiais.

Esse processo, denominado materialidade, contou com etapas *on-line* (com mais de 1,1 mil participações de fornecedores, especialistas, colaboradores, corpo clínico, jornalistas e operadoras de planos de saúde) e de entrevistas com lideranças e representantes do setor. Ao final, oito temas financeiros e não financeiros foram mapeados como mais relevantes pelos *stakeholders*.

Os tópicos versam sobre temas diretamente conectados ao Planejamento Estratégico 2016-2020, incluindo qualidade e segurança, eficiência na gestão econômico-financeira, inovação, pesquisa e educação e desenvolvimento humano, além de ressaltar a pertinência de temas como a eficiência no uso de recursos naturais e o controle do impacto ambiental da operação. São, também, temáticas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, que englobam o acesso à saúde, o bem-estar, o consumo responsável e o trabalho digno. GRI 102-12

Entre 2018 e 2019, esse processo foi revisitado, com o objetivo de aprofundar o entendimento dos principais desafios que se lançam para o Hospital dentro de cada um dos oito temas materiais. Para isso, mais uma vez foram realizadas entrevistas presenciais com as Superintendências, bem como análises de materiais setoriais e documentos de gestão da Instituição e uma consulta *on-line* com mais de 400 participações de públicos como colaboradores, pacientes, médicos, liderança, fornecedores e representantes operadoras de planos de saúde. Como resultado, foram mapeados desafios associados a cada tema material do Hospital. O resultado dessa revisão pode ser observado na página a seguir.

TEMAS MATERIAIS	AMBIÇÃO	DESAFIOS
Qualidade e segurança assistencial	Cuidado diferenciado no atendimento aos pacientes, individualizado, integral e humanizado, focado nas suas necessidades e de seus familiares. Tipos de serviços disponibilizados, resultados de tratamentos e segurança em relação aos dados de pacientes, registros médicos e outras ferramentas que garantam o bem-estar do paciente	• Maior integração entre setores • Olhar integral à experiência dos pacientes como um todo • Inserção do corpo clínico nos processos de qualidade e segurança • Volume de trabalho e aderência a protocolos
Desenvolvimento e engajamento de talentos	Treinamento, qualificação profissional e acadêmica dos colaboradores e gestão de desempenho	• Engajamento de profissionais desenvolvidos pela Instituição • Reconhecimento das entregas dos profissionais
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	• Melhoria do atendimento para a população menos favorecida • Aumento da capilaridade e reforço da marca • Administração das mudanças do mercado de saúde suplementar
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	• Novo modelo de negócio da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro • Maior integração de especialidades • Busca de novos parceiros e fornecedores para o modelo inovador
Engajamento do corpo clínico	Fidelização, benefícios oferecidos, plano de carreira e ferramentas de avaliação de desempenho dos médicos	• Maior envolvimento nos processos decisórios do Hospital • Proximidade da área de Relacionamento Médico com os profissionais • Estímulo ao aumento do vínculo com os médicos
Relacionamento com as operadoras	Participação das operadoras na receita do Hospital e manutenção das relações comerciais	Mudança dos modelos de remuneração e acordos
Inovação, Pesquisa e Educação	Valorização da produção, gestão e difusão de conhecimento, buscando inovação em processos e tecnologias em saúde	• Melhoria nos sistemas informacionais para coleta de dados aplicáveis a pesquisas • Incentivo à produção acadêmica dentro do Hospital
Sustentabilidade ambiental	Eficiência no uso de recursos naturais e controle dos impactos, com foco nos temas emissões/energia, resíduos e água	Consumo de água e materiais (papel)

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

EXTENSÃO DOS IMPACTOS* GRI 102-40	DIVULGAÇÕES GRI RELACIONADAS	TEMAS ESTRATÉGICOS DO HOSPITAL	ODS
Gestores Colaboradores Pacientes Operadores de saúde Médicos Imprensa Fornecedores Concorrentes	102-43 102-44 416-1 416-2 417-1 418-1 419-1	• Eficiência operacional • Responsabilidade Social	
Diretoria Gestores Colaboradores Pacientes Operadores de saúde Fornecedores	102-8 102-41 401-1 404-1 404-3	• Desenvolvimento Humano • Inovação, Pesquisa e Educação	
Diretoria Imprensa Fornecedores Operadores de saúde	203-2 413-1	• Responsabilidade Social • Inovação, Pesquisa e Educação	
Diretoria	419-1	• Expansão e Capilaridade	
Médicos	Indicadores estratégicos da Instituição	• Relacionamento com Médicos • Fortalecimento da marca	
Médicos	201-1 201-4 205-3 419-1	• Fortalecimento da marca • Relacionamento com operadoras	
Diretoria	Indicadores estratégicos da Instituição	• Inovação, Pesquisa e Educação • Fortalecimento da marca	
Diretoria	302-1 303-1	• Eficiência operacional • Fortalecimento da marca	

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

3

Alta *performance*

Excelência técnica e no uso de recursos é um requisito para o cumprimento do Plano Estratégico do Hospital

No Hospital Alemão Oswaldo Cruz, a definição de alta performance passa obrigatoriamente pelo conceito presente na expressão alemã *Immer Besser* - que significa "fazer melhor". Em outras palavras, a excelência operacional, os altos parâmetros de qualidade e segurança, além dos esforços de pesquisa e inovação estão todos, sempre, a serviço do paciente. Entregar o melhor desfecho, o melhor tratamento, no menor tempo possível e com o melhor resultado são premissas indissociáveis – tanto na estratégia que norteia as decisões gerenciais na organização quanto nos aspectos mais práticos do dia a dia do Hospital.

Desempenho do negócio

GRI 103-1 | 201, 103-2 | 201, 103-3 | 201, 201-1

O ano de 2018 foi bastante desafiador, consequência da recessão da qual o País ainda não se viu inteiramente livre. Sob impacto do desemprego, que resultou em uma significativa diminuição do número de vidas nos portfólios das operadoras de saúde, as instituições tiveram que buscar novas formas de atuação para manter os resultados.

Se, em 2017, o maior destaque em termos financeiros foi o crescimento das áreas de oncologia e pacientes internados, o ano de 2018 sentiu a pressão do mercado em novas formas de negociação e achatamento das margens. Destaque do ano foi a curva de crescimento da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro, que demonstra evolução importante, em especial nos últimos quatro meses do ano. Houve aumento de receita nas áreas de Oncologia e Doenças Digestivas.

A receita líquida do Hospital como um todo se manteve no mesmo patamar. Já a receita líquida da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro – ainda em fase de implantação, vale dizer – cresceu R$ 14 milhões de 2017 para 2018.

INDICADOR 1: RECEITA LÍQUIDA (R$ MIL)

GERAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VALOR

VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO (R$ MIL)			
GERADO	**2016**	**2017**	**2018**
Receitas	R$ 730.039	R$ 829.510	R$ 818.527

VALOR ECONÔMICO DISTRIBUÍDO (R$ MIL)			
DISTRIBUÍDO	**2016***	**2017***	**2018**
Salários e benefícios	R$ 274.464	R$ 334.965	R$ 353.422
Outras despesas operacionais	R$ 302.261	R$ 349.717	R$ 372.607
Aplicações no Proadi-SUS	R$ 48.469	R$ 73.308	R$ 50.618
Resultados financeiros	R$ 1.562	R$ 3.343	R$ 5.865
TOTAL	**R$ 626.756**	**R$ 761.333**	**R$ 782.512**

*Informações referentes a 2016 e 2017 foram reapresentadas.

VALOR ECONÔMICO RETIDO (R$ MIL)			
RETIDO	**2016***	**2017***	**2018**
Valor econômico direto gerado menos Valor econômico distribuído	R$ 103.283	R$ 68.176	R$ 36.014

* Informações referentes a 2016 e 2017 foram reapresentadas não considerando a depreciação e impostos.

SÍNTESE DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS (R$ MIL)			
	2016*	**2017***	**2018**
Receita líquida	R$ 694.728	R$ 765.049	R$ 764.029
Superávit/(déficit) operacional	R$ 80.251	R$ 56.511	(R$ 13.522)
EBITDA	R$ 109.973	R$ 92.467	R$ 31.012
Superávit/(déficit) do exercício	R$ 78.689	R$ 53.168	(R$ 19.384)
Ativos totais	R$ 1.043.069	R$ 1.084.542	R$ 1.091.167
Patrimônio líquido	R$ 820.985	R$ 874.154	R$ 854.769

VALOR ECONÔMICO DISTRIBUÍDO (%)*	2016	2017	2018
Salários e benefícios	43,79	44,00	45,17
Outras despesas operacionais	48,23	45,93	47,62
Aplicações no Proadi-SUS	7,73	9,63	6,47
Despesas financeiras	0,25	0,44	0,75

*Informações referentes a 2016 e 2017 foram reapresentadas.

Excelência operacional

Parte do horizonte estratégico da Instituição, o atingimento da alta *performance* é diretamente vinculado aos projetos que buscam criar sinergias, maior qualidade, eficácia e consequentemente satisfação para pacientes, por meio da atuação das unidades e dos centros especializados – modelo em que se avançou, em especial, ao longo dos últimos anos.

De modo permanente, lideranças da Instituição monitoram e discutem uma série de indicadores de *performance* por centro, por unidade, por especialidade e assim por diante – tendo sempre em mente o Planejamento Estratégico. Entre estes indicadores estão métricas como o giro de leitos, as taxas de ocupação das Unidades de Internação e Terapia Intensiva (UTI), o volume de produção, a satisfação de pacientes e familiares com o atendimento, a qualidade e segurança da prática médica e assistencial oferecida pelo Hospital e também a utilização de tecnologias, insumos, medicamentos e materiais especiais.

Nas próximas páginas estão alguns destes índices e também um resumo dos resultados mais importantes dos principais centros especializados do Hospital – e que fazem parte de uma lista maior que abrange Oncologia, Obesidade e Diabetes, Hérnia, Cardiologia, Check-up, Cirurgia Robótica, Endoscopia, Nefrologia e Diálise, Ortopedia, Urologia e Tumores do Cérebro e Coluna.

CENTRO ESPECIALIZADO EM ONCOLOGIA

Um dos mais claros desdobramentos do Planejamento Estratégico do Hospital, que elegeu a Oncologia como uma das suas duas áreas-ênfase, foi a importante reorganização de pessoal e departamentos pela qual o Centro Especializado em Oncologia, existente desde 2015, passou em 2018. O número de cirurgias na área passou de 3.663 em 2017 para 4.039 em 2018. A quantidade de consultas, por sua vez, deu um salto ainda mais significativo, indo de 4.610 em 2016 para 6.834 em 2017 e 10.222 no ano seguinte. Os números englobam as atividades da Unidade Paulista e, também, da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro.

A aquisição de novas tecnologias foi outro grande destaque do centro em 2018. O novo aparelho de ressonância magnética de 3 Tesla, por exemplo, é capaz de realizar exames de forma 25% mais rápida e de

Ressonância Magnética de 3 Tesla

produzir imagens com melhor resolução - especialmente em casos neurológicos e oncológicos. Além disso, o equipamento conta com uma abertura de 70 cm, 10 cm a mais do que o usual, o que oferece mais conforto para todos os pacientes, especialmente os obesos.

Outra grande conquista foi a chegada do Halcyon™, um novo acelerador linear de partículas que une a tecnologia mais moderna de irradiação, conhecida como IMRT em arco rápido (IMRT-VMAT), com a técnica mais precisa de localização diária (o IGRT), tornando possível ao Hospital oferecer o que há de melhor hoje em radioterapia guiada por imagem. O fluxo de trabalho mais otimizado desta máquina permite reduzir o processo de irradiação de 31 para somente nove etapas que duram apenas um minuto, o que representa um ganho de quatro a sete minutos por paciente em relação às tecnologias atuais e faz com que cada sessão de radioterapia dure no máximo oito minutos (contra 12 e 25 minutos proporcionados pelos aceleradores de partículas mais comuns).

Não por acaso, no final de 2019 o serviço de radioterapia do Hospital Alemão Oswaldo Cruz completará meio século de existência. Isto mostra a tradição que a Instituição possui neste tratamento, sempre priorizando a excelência técnica e o conforto do paciente.

DOENÇAS DIGESTIVAS

Por englobar muitas especialidades e sub-especialidades, a área-ênfase de Doenças Digestivas não possui um centro unificado para prestar atendimento – o leque de opções terapêuticas e ambulatoriais inclui tratamentos de Hérnia e o Centro Especializado em Obesidade e Diabetes, criado em 2014, é referência no segmento. Durante o ano de 2018, um dos destaques foi o início do programa de treinamento institucional de quatro cirurgiões do Aparelho Digestivo em Cirurgia Robótica, que incrementou a alta complexidade do tratamento.

Foram realizadas 3.783 cirurgias digestivas em 2018 nas unidades Paulista e Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro e 6.226 consultas no Centro Especializado em Obesidade e Diabetes.

Indicadores do Centro Especializado em Obesidade e Diabetes registraram salto em 2018

CENTRO ESPECIALIZADO EM OBESIDADE E DIABETES

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz é o único no Brasil que tem como filosofia tratar estas duas doenças crônicas de forma multidisciplinar e totalmente integrada. Trabalham no centro sete endocrinologistas, quatro cirurgiões, dois cardiologistas, um pneumologista, dois nefrologistas, dois psiquiatras, quatro nutricionistas, duas psicólogas e duas enfermeiras (sendo que uma delas se dedica à pesquisa clínica). A ideia é atender o paciente obeso e/ou diabético no que quer que ele precise e de forma altamente individualizada, indo além da cirurgia bariátrica - que somente é indicada em casos específicos. O número de atendimentos do centro saltou significativamente entre 2017 e 2018, com 15,2% a mais de pacientes.

Outro destaque do centro é a integração entre prática clínica e pesquisa. Existente há cinco anos, o curso de pós-graduação em cirurgia bariátrica é o que reúne o maior número de alunos (entre 12 a 15 por ano). Todos os profissionais do corpo clínico estão envolvidos no curso. Duas pesquisas relevantes ligadas ao centro serão publicadas em 2019. Uma falará sobre medicamentos e a outra, que deverá ter repercussão mundial, compara a cirurgia metabólica com o tratamento do diabetes por meio de medicamentos, verificando os desfechos médicos e a incidência de nefropatia, neuropatia e retinopatia entre os pacientes.

2016

4.401 consultas

159 cirurgias

2017

5.405 consultas

202 cirurgias

2018

6.226 consultas

276 cirurgias

CENTRO ESPECIALIZADO EM TUMORES DO CÉREBRO E COLUNA

Criado no final de 2018, oferece ao paciente a possibilidade de receber, no mesmo lugar, diagnóstico, tratamento cirúrgico e integração multiprofissional com oncologia, radioterapia e reabilitação, entre outras atividades. O centro está estruturado em um novo modelo, com pacotes de serviços que oferecem previsibilidade de preços com ganhos mútuos em rentabilidade para operadoras e Hospital, além de benefícios e eficácia no tratamento.

A grande maioria das 521 cirurgias neurológicas realizadas em 2018 se enquadram no perfil do Centro, o que permite prever uma demanda crescente nesta especialidade nos próximos anos.

CENTROS DE ESPECIALIDADES

CENTRO ESPECIALIZADO EM HÉRNIA

Com vinculação direta à área-ênfase de Doenças Digestivas, oferece diagnóstico e tratamentos cirúrgicos para todos os casos de hérnias da parede abdominal.

CENTRO ESPECIALIZADO EM CIRURGIA ROBÓTICA

Em 11 anos de existência, o centro – equipado com um robô da Vinci SI e tecnologia de ponta, além de contar com time especializado e multiprofissional - já teve aproximadamente 2.500 procedimentos desde a sua inauguração. Em 2018, foram 254 cirurgias em sua movimentação. Entre as especialidades atendidas estão urologia, ginecologia, gastroenterologia, otorrinolaringologia e procedimentos transorais (remoção de tumores de boca e garganta) .

CENTRO ESPECIALIZADO EM UROLOGIA

Diversos serviços de exames, como estudo urodinâmico, cistoscopia, pequenas cirurgias, biópsia de próstata com fusão de imagem, são disponibilizados, visando ao tratamento de doenças como hiperplasia prostática benigna, prostatites, câncer de próstata, tumores de rim e de bexiga, disfunções miccionais e sexuais, doenças do trato urinário e cálculos renais.

OUTRAS ESPECIALIDADES

ORTOPEDIA

Abrange tratamentos de coluna, mão, quadril, pé, tornozelo, joelho, ombro, cotovelo e artroscopias diversas, assim como artroplasias e terapia celular. Em 2018, foram 2.887 cirurgias ortopédicas realizadas, contra 2.496 de 2017.

CARDIOLOGIA

Tradicional na Instituição, a especialidade está presente transversalmente nas operações, incluindo Pronto Atendimento, UTI e centro cirúrgico, e se divide em serviços de cardiologia geral, intervenção cardiovascular, diagnósticos não invasivos, hipertensão arterial, insuficiência cardíaca, marcapasso e arritmologia.

NEFROLOGIA

A área atende pacientes internos e externos para terapia renal de substituição, como hemodiálise convencional, hemodiálise diária, hemodiafiltração, hemodiálise noturna e diálise peritoneal. Os pacientes são acompanhados e avaliados por uma equipe multiprofissional e, nos casos de pacientes internados, são oferecidos serviços de diálise volante (beira leito), com máquinas portáteis e que vão até o leito do paciente. Em 2018, foram realizados 16.046 procedimentos, sendo 14.101 externos e 1.938 de internados. Também em 2018, 46 pacientes estavam inscritos em fila de transplante renal e 11 deles foram transplantados com sucesso.

NEUROLOGIA

Entre os serviços ofertados nessa importante especialidade estão, além de um ambulatório dedicado, um programa específico institucional de atendimento ao paciente portador de Acidente Vascular Cerebral (AVC), além de uma UTI Neurológica.

Desenvolvimento médico

Em sintonia com o Planejamento Estratégico, a Instituição enxerga nos mais de 3,9 mil médicos que compõem seu corpo clínico cadastrado ativo uma ferramenta crucial para o sucesso do modelo de negócios.

Cabe a esses profissionais, pertencentes a inúmeras especialidades e subespecialidades, contribuir para reputação e diferenciação competitiva do Hospital, prestando atendimento clínico de excelência e aplicando protocolos e procedimentos de referência na prática cirúrgica, com foco no melhor desfecho para pacientes, na qualidade e segurança e no uso eficiente de recursos.

A área de Relacionamento Médico, subordinada à Superintendência Médica, é responsável pelo desenvolvimento dos profissionais, com atuação que vai da homologação de cadastros à busca de engajamento em novos projetos do Hospital. Hoje, os esforços se voltam à adesão a protocolos internacionais, ao incentivo à produção científica e à pesquisa e à qualificação do corpo clínico, tendo as áreas de ênfase como fronteira de evolução e amadurecimento do modelo.

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

* Sem considerar os médicos atuantes no Complexo Hospitalar dos Estivadores.

A manutenção na quantidade de médicos cadastrados ativos vem acompanhada de ações que buscam fortalecer o vínculo com os valores e a estratégia. Reflete, ainda, a expansão das operações, com a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro (inaugurada em 2017) e os novos centros de especialidades inaugurados nos últimos anos.

Os aprendizados do modelo disruptivo da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro nos dois últimos anos foram responsáveis por amadurecer o diálogo com o corpo clínico. Coube aos profissionais contribuir para a implementação dos protocolos clínicos e pacotes de serviços com base em uma abordagem voltada à custo-efetividade e à geração de valor para o paciente, gerando resultados que representam um novo jeito de operar na saúde privada.

Em 2018, a Instituição deu continuidade aos quatro programas de qualificação e desenvolvimento médico (*veja a seguir*). Além disso, investiu em um maior entendimento das necessidades dos profissionais,

com abordagem de jornada – semelhante à já adotada tradicionalmente na gestão da experiência do paciente – e uma escuta ativa de demandas e questões críticas. Essa questão é especialmente importante nas áreas-ênfase, em um contexto de mercado de elevada competição pelos melhores profissionais que requer esforços do Hospital Alemão Oswaldo Cruz para manter condições atrativas e ser a marca de preferência não apenas para pacientes, mas também para os profissionais da saúde.

Entre os focos de ação dos últimos anos estão a oferta de modelos de remuneração e reconhecimento por *performance* – não necessariamente cirúrgica, também abrangendo a produção científica, por exemplo –; melhorias nos serviços de agendamento de cirurgias; serviços de comunicação digital e transparência na avaliação de resultados; e ampliação do espectro de médicos avaliados e cobertos por *feedback*.

Os resultados da Avaliação de Desempenho são, atualmente, divulgados anualmente aos profissionais avaliados e demais interessados. A partir de 2019, será implantada divulgação mensal da avaliação, de forma eletrônica, por meio de publicação em página com acesso individualizado. A possibilidade de monitorar com maior proximidade o indicador será um aliado para direcionamentos estratégicos da Instituição e do próprio avaliado.

Reconhecimento por desempenho e incentivo à produção científica são focos de ação

PROGRAMAS DE ENGAJAMENTO

GESTÃO DO CORPO CLÍNICO

Programa-base de relacionamento, volta-se à avaliação e aprovação documental e cadastral dos médicos. Também detecta necessidades do corpo clínico para promover treinamentos e esclarece dúvidas sobre a Instituição. Estão vinculadas ao programa a Comissão de Credenciamento Médico, a Diretoria Clínica e as áreas ligadas à Superintendência Médica. Em 2018, um destaque foi a criação do Ambulatório de Especialidades, uma ação da nova área de gestão de pacientes ambulatoriais, para promover uma melhor experiência para o paciente.

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CORPO CLÍNICO

Em 2018, 100% do corpo clínico cadastrado ativo foi incluído nessa iniciativa – que permite a análise e mensuração de resultados dos profissionais atuantes no Hospital a partir de diversos indicadores, com destaque para critérios de qualidade e segurança (adesão a protocolos, preenchimento de prontuários, desempenho cirúrgico), de assistência/produtividade e de geração de conhecimento e pesquisa (titulação, publicações, participação em eventos científicos). Durante o ano, foi estruturada uma solução tecnológica que permitirá, a partir de 2019, que os médicos tenham mensurações mensais de seus resultados, com diversos dados relacionados à sua atuação no Hospital.

PROGRAMA ACADÊMICO DO CORPO CLÍNICO (PACC)

Revisado em 2017 e 2018, o programa foi conduzido durante o ano com um ciclo de mapeamento de toda a produção científica e de pesquisa de profissionais atuantes no Hospital. Em 2018, foram 210 médicos envolvidos.

Com um sistema de pontuação, baseado em meritocracia e em uma base de 30 indicadores, o PACC estabelece níveis que, quando atingidos, resultam em suporte para participação em congressos, organização de eventos científicos e pesquisas. Os indicadores acadêmicos também são integrados à avaliação de desempenho e, ainda, fazem parte dos KPIs de gestão do Planejamento Estratégico (*leia mais na p.34).*

OUVIDORIA MÉDICA

Estrutura responsável por acolher registros, manifestações, queixas, dúvidas e elogios do corpo clínico sobre a Instituição, colaboradores e pacientes. Casos relacionados a ética, integridade e conduta são encaminhados a comitês responsáveis e às Superintendências.

Qualidade, segurança e desfechos clínicos

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

A reacreditação do Hospital Alemão Oswaldo Cruz pela quarta vez pela *Joint Commission International* (JCI) em 2018 representou um marco para o Hospital nos temas qualidade e segurança. No ano passado, a auditoria foi realizada por uma equipe de auditores internacionais e com alteração na pontuação dos elementos do manual, aumentando, com isso, o nível de exigência quanto ao cumprimento dos padrões. Além disso, esta foi a primeira vez em que a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro entrou no escopo da avaliação. O percentual de conformidade do Hospital em relação aos critérios elencados pela JCI foi de 99,84% em 2018.

Os resultados atestam os esforços empreendidos no sistema de gestão da Qualidade, Segurança do Paciente e Desfechos Clínicos, pautado por padrões de qualidade e segurança internacionalmente reconhecidos, com indicadores, protocolos e processos balizados por referências internacionais. Além da redução de riscos, busca-se, por meio deles, aumentar a efetividade e eficácia das práticas da Instituição, a integração entre serviços, áreas, centros de especialidades e comissões e aprimorar a experiência do paciente em bases mensuráveis e comparáveis aos melhores centros hospitalares do mundo.

99,84%
foi o percentual de conformidade do Hospital na reacreditação da JCI

Constantemente são realizadas ações para desenvolvimento da cultura de segurança do paciente no Hospital e, nesse ano, o foco foi dado à melhoria na participação da liderança nas iniciativas de segurança, promovendo espaços e estratégias onde os líderes possam estar mais visíveis, presentes e sejam modelo na aplicação nas diretrizes de segurança. Um dos destaques nesse sentido foi a introdução das Rondas de Segurança, realizadas pela liderança do Hospital.

Em outra frente de atuação, o monitoramento e melhoria da assistência ganharam especial atenção com o controle de um *dashboard* estratégico de indicadores de Qualidade e Segurança do Paciente. Ele é constituído por 21 indicadores, segmentados em três grupos: eficiência operacional, gerenciamento de riscos e processos e desfechos.

Indicadores de Qualidade e Segurança

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- Net Promoter Score - Unidade Paulista
- Índice de Disponibilidade do Sistema Tasy
- Índice de Disponibilidade do Sistema RIS PACS
- Tempo Médio de Permanência - Unidade Paulista
- Índice de Disponibilidade de tecnologias – Uptime Ressonâncias Magnéticas
- Índice de Disponibilidade de tecnologias – Uptime Tomografias Computadorizadas
- Tempo médio de espera para consulta médica no Pronto Atendimento

GESTÃO DE RISCOS, INCIDENTES E ACIDENTES

- Taxa de acidentes de trabalho típicos com afastamento
- Número de Eventos Sentinela/*Never Events*
- Quedas de pacientes resultando em lesão/1000 pacientes dia
- Densidade de eventos adversos evitáveis relacionados a medicamentos
- Densidade de infecção de corrente sanguínea associada a CVC (unidades de internação)

PROCESSOS E DESFECHOS ASSISTENCIAIS - CONFIABILIDADE PRÁTICA

- Mortalidade Cirúrgica em até sete dias
- Taxa de Mortalidade Hospitalar
- Percentual de adesão a profilaxia do Tromboembolismo Venoso
- Quimioterapia sistêmica administrada nos últimos 14 dias de vida
- Letalidade por Sepse
- Taxa de Readmissão em até 30 dias após Cirurgia Bariátrica
- Taxa de Readmissão em até 30 dias após Mastectomia
- Taxa de Readmissão em até 30 dias após Prostatectomia Radical

NA PRÁTICA: RESULTADOS

A ação coordenada de controle e melhoria propiciou alcance de resultados importantes, como:

- Redução na taxa de letalidade por sepse e choque séptico, alcançando em 2018 um desempenho melhor que o nosso *benchmarking* (conjunto de hospitais acreditados, membros da Anahp) e do Instituto Latino Americano da Sepse (ILAS);
- A adesão do corpo clínico do Hospital ao Protocolo de Profilaxia em Tromboembolismo Venoso (TEV) apresentou uma expressiva melhora de 8,1% em 2018;
- Evidenciou-se que em 2018, o Hospital passou seis meses sem registrar nenhuma infecção de cateter venoso.

Com o propósito de alcançar patamares cada vez mais elevados na padronização e confiabilidade de dados, o Hospital investiu na validação de um conjunto maior de indicadores, que são utilizados para subsidiar decisões em várias áreas e especialidades clínicas, especialmente aquelas relacionadas às áreas-ênfase. Esse trabalho culminou com a certificação desses indicadores pelo Consórcio Brasileiro de Acreditação (CBA) no início de 2019.

OUTROS INDICADORES VALIDADOS

Readmissão em 30 dias
Cirúrgia Bariátrica

Readmissão em 30 dias
Prostatectomia Radical

Readmissão em 30 dias
Artroplastia Quadril

Readmissão em 30 dias
Artroplastia Joelho

Densidade de Infecção de Corrente Sanguínea associada a CVC

Desfechos Clínicos após Cirurgia Bariátrica e Metabólica

Infecção de Sítio Cirúrgico após Artroplastia Total de Quadril

Infecção de Sítio Cirúrgico após Artroplastia Total de Joelho

Taxa de reoperação em 30 dias
Urgência e Emergência - Colecistectomia

Taxa de reoperação em 30 dias
Urgência e Emergência - Apendicectomia

Tempo médio admissão em cirurgia urgência e emergência
Colecistectomia

Tempo médio admissão em cirurgia urgência e emergência
Apendicectomia

Média Permanência Hospitalar em cirurgia urgência e emergência
Colecistectomia

Média Permanência Hospitalar em cirurgia urgência e emergência
Apendicectomia

Taxa de infecção sitio cirurgico em cirurgia limpa

Readmissão em 30 dias
Mastectomias

Taxa de reinternação precoce (menor ou igual a 24 hs) UTI

Taxa de reinternação precoce (menor ou igual a 48 hs) UTI

Alinhado com as atuais diretrizes relacionadas ao cuidado baseado em valor, o Hospital tem investido esforços no monitoramento e avaliação de desfechos clínicos. Isso pode ser evidenciado no conjunto de indicadores validados para controle institucional, bem como por meio do Programa de Monitoramento de Desfechos Clínicos, no qual a Instituição participou de iniciativas nacionais, como a parceria entre a Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp) e a *International Consortium for Health Outcomes Measurement* (ICHOM).

Esse projeto tem como objetivo desenvolver um conjunto de desfechos (chamados de *standard sets*) para doenças de ampla magnitude no mundo todo. Iniciado pela implantação do *Standard Set* de Insuficiência Cardíaca (IC), o grupo de hospitais participantes, com a coordenação da Anahp, avançou no estabelecimento de métricas e na estruturação de indicadores para *benchmarking* entre as instituições. Atualmente os hospitais podem comparar seu desempenho em relação a adesão na prescrição de medicamentos para IC na alta, média de permanência e qualidade de vida na admissão após 30 dias. GRI 102-13

Protocolos, comitês, grupos de trabalho e monitoramento de indicadores garantem operação segura e de excelência

Agregar valor a toda prática assistencial e médica tem sido o grande desafio das instituições de saúde; isso se consolida com a ativação e engajamento do paciente e família, em seu cuidado e nas decisões de melhoria da prática. Nesse sentido, em 2018 foi implantada uma iniciativa inédita de inclusão do paciente nas decisões de modificação de práticas na UTI. O projeto denominado "Inclusão do paciente/família no processo de orientação de alta da unidade de terapia intensiva" tem consultado pacientes e famílias sobre as melhorias a serem feitas no processo assistencial de alta e tem como meta implantar as modificações até abril de 2019. Baseado na metodologia do Modelo de Melhoria, adaptada e disseminada pelo ***Institute for Healthcare Improvement (IHI)***e utilizando a abordagem de *co-production*, tem como principais direcionadores primários:

- Promover a ativação e engajamento do paciente no próprio cuidado e na tomada de decisão;
- Promover qualificação do profissional e estabelecer um processo que garanta a participação do paciente no cuidado;
- Garantir acesso à informações claras e relevantes para o cuidado e para a tomada de decisão;
- Desenvolver cultura de inclusão e engajamento do paciente como forma de adicionar valor à assistência.

Práticas de Segurança do Paciente

SAFETY HUDDLE

Todos os dias, representantes de todas as áreas e unidades do Hospital se reúnem para analisar os riscos presentes na operação e centrar esforços em eliminá-los ou mitigar as suas consequências. Participaram regularmente, de maneira presencial ou por videoconferência, as unidades Paulista, Campo Belo, Refereciada Oswaldo Cruz Vergueiro, além do Complexo Hospitalar dos Estivadores.

COMITÊ DE SEGURANÇA DO PACIENTE

Implantado em 2018, o Comitê de Segurança do Paciente reúne a liderança da Instituição para discussão dos incidentes e eventos adversos ocorridos no período. Tem como propósito estimular a comunicação aberta e a disseminação do aprendizado com as falhas ocorridas, contribuindo para o desenvolvimento da cultura de segurança.

TERÇAS DE QUALIDADE E SEGURANÇA DO PACIENTE

Essa ação é uma auditoria interna que ocorre quinzenalmente e que tem por base a verificação de alguns padrões da JCI. O grande diferencial é a participação de colaboradores das áreas assistenciais, permitindo manter o conhecimento sobre padrões de qualidade e a ampliação da visão de risco. Os alunos da graduação em Enfermagem e do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar também participam das discussões.

RONDA DE SEGURANÇA

Superintendentes e o CEO da Instituição vão até as unidades falar com as equipes sobre qualidade e segurança (do paciente, do colaborador, do ambiente e da informação); desta forma, discurso e prática são alinhados, fortalecendo os valores do Hospital.

COMPETÊNCIAS PARA QUALIDADE E SEGURANÇA DO PACIENTE

Em 2018, foram realizadas oficinas para desenvolvimento de competências necessárias para promoção de melhoria, incluindo os temas de PDCA (ferramenta da qualidade) e medição e análise (com base no Modelo de Melhoria do IHI).

SEMANA DA QUALIDADE E SEGURANÇA

A sensibilização e engajamento de todos é essencial para evolução da Cultura de Segurança e alcance de resultados cada vez mais expressivos. A Semana da Qualidade e Segurança cumpre esse objetivo ao promover um evento científico e uma semana de palestras, gincanas e jogos sobre o tema.

No ano de 2018, a Semana da Qualidade e Segurança ampliou o escopo e congregou ações voltadas não somente para Segurança do Paciente, mas também à Segurança do Colaborador e Segurança da Informação.

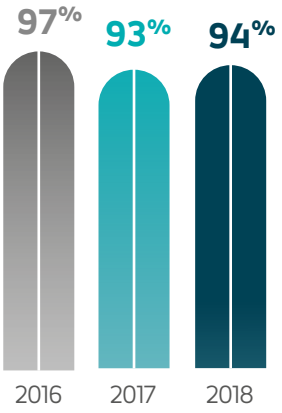
Como tema do evento científico, elencou-se falar sobre Liderança Transformacional e Cultura de Segurança.

100%
dos materiais e insumos utilizados no Hospital passam por processos de avaliação relacionados à qualidade e à segurança

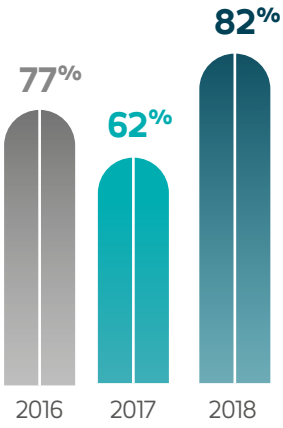
PERFORMANCE EM INDICADORES E TAXAS

TAXA BRUTA DE INFECÇÃO HOSPITALAR

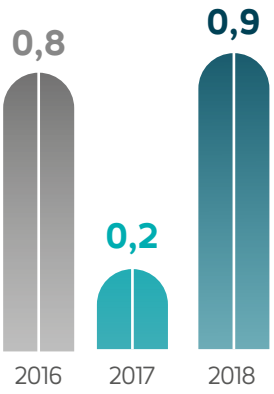
TAXA DE ADESÃO À ADMINISTRAÇÃO DO ANTIBIÓTICO PROFILÁTICO ATÉ 60 MINUTOS ANTES DA INCISÃO EM ARTROPLASIAS DE QUADRIL



TAXA DE ADESÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE ÀS DIRETRIZES DE HIGIENIZAÇÃO DAS MÃOS

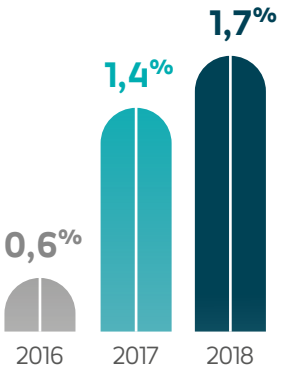


DENSIDADE DE INFECÇÃO PRIMÁRIA DA CORRENTE SANGUÍNEA RELACIONADA A CATETER VENOSO CENTRAL NA UTI (X/1.000 CATETERES-DIA)



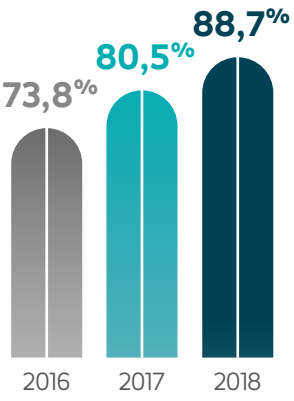
O índice registrado em 2018 foi melhor do que a média de 1,1/1.000 cateteres-dia dos hospitais que reportaram ao NHSN – National Healthcare Safety Network.

TAXA DE INFECÇÃO DA CORRENTE SANGUÍNEA ASSOCIADA A CATETER DE DIÁLISE PERMANENTE

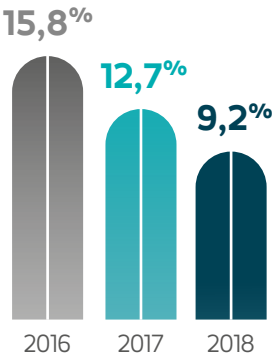


O índice em 2018 foi melhor do que a média do CVE – Centro de Vigilância Epidemiológica da Secretaria de Estado de Saúde de São Paulo, que obteve percentual de 3,23%.

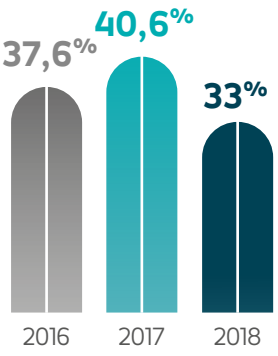
PERCENTUAL DE ADESÃO A PROFILAXIA DE TROMBOEMBOLISMO VENOSO



LETALIDADE POR SEPSE

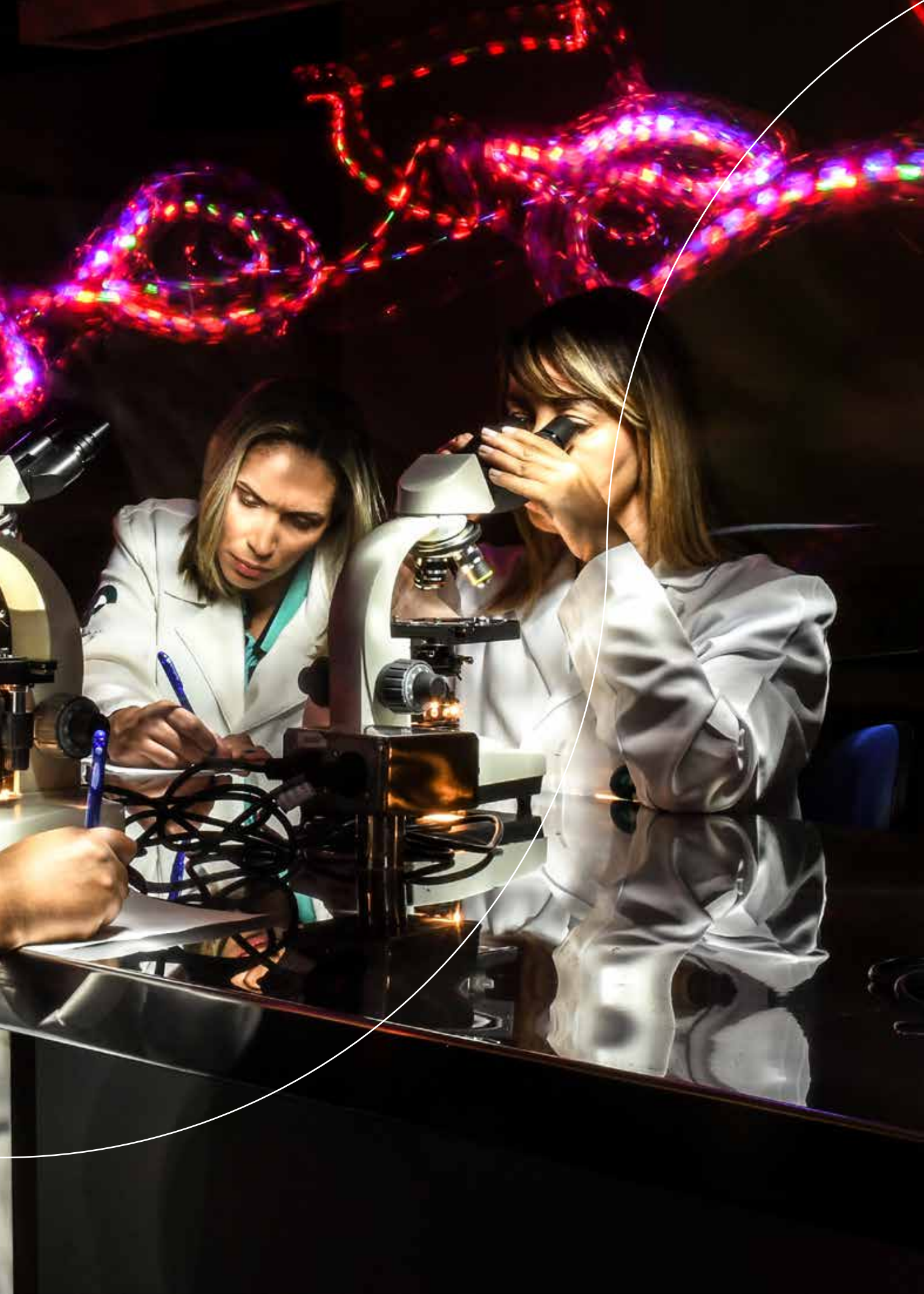


TAXAS DE OPORTUNIDADES DE REORIENTAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO DE MEDICAMENTOS DE ALTA VIGILÂNCIA



4

Inovação, Pesquisa e Educação



Conhecimento gerado e aplicado à saúde

Com uma estratégia constituída para potencializar as frentes de geração e difusão de conhecimento dentro e fora de seus muros, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz teve, em 2018, três principais norteadores das atividades de Inovação, Pesquisa e Educação.

O primeiro deles foi tornar cada vez mais claro o alinhamento entre as áreas-ênfase do Hospital e a pesquisa de impacto na saúde pública. Durante o ano, atingiu-se, por exemplo, a meta de ter 10 pesquisas em andamento vinculadas à Oncologia e às Doenças Digestivas, contribuindo para qualificar a medicina e a assistência nessas áreas.

O segundo ponto foi a estruturação para 2019 de um novo Centro de Pesquisa e Centro de Inovação, de forma a dotá-lo das condições necessárias às suas atividades e tornar possível a entrega de resultados que envolvam o corpo clínico do Hospital. Os centros agora contam não apenas com médicos pesquisadores, mas também com analistas de sistema e bioestatísticos, por exemplo.

O terceiro aspecto envolveu a busca cada vez maior por realizar os estudos em rede colaborativa Brasil afora, envolvendo hospitais e centros de pesquisa, de forma que o protagonismo do Hospital na área se dê no âmbito nacional – e não apenas no local.

Entre os principais desafios para os próximos anos estão a elaboração e condução de projetos relevantes do ponto de vista de dimensão, abrangência e impacto populacional, como também o envolvimento em pesquisa na atenção primária. As pesquisas serão avaliadas por sua envergadura, relevância e alcance em termos de saúde pública. O objetivo do Hospital é mirar nas lacunas de conhecimento hoje existentes, fortalecendo seu posicionamento como centro difusor de novas ideias na medicina e na prática assistencial.

A estrutura dedicada à educação e à pesquisa na Instituição abrange a Escola Técnica de Educação em Saúde (ETES), a Faculdade de Educação em Ciências da Saúde (FECS), o Instituto de Educação e Ciências em Saúde (IECS) e o Centro de Pesquisa e Centro de Inovação, que devem ser inaugurados em setembro de 2019.

A maior integração entre o Hospital, a Faculdade, a Escola Técnica e a consolidação das disciplinas práticas dos cursos foram os principais destaques de 2018.

Também foram importantes a criação da pós-graduação em Neurocirurgia Oncológica, o Seminário de Educação e Saúde (que premiou três vencedores por seu desempenho, sendo dois da Faculdade e um do Hospital) e a consolidação do programa de estágios extracurriculares para técnicos em áreas como o Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI) e a UTI.

A expansão da área de educação do Hospital é uma prioridade da superintendência de Inovação, Pesquisa e Educação. Atualmente são 13 cursos de pós-graduação (cinco na área médica e oito na área multiprofissional), com expectativa de subir para 22 em 2019.

As graduações, por sua vez, são hoje três: Bacharelado em Enfermagem, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar e de Tecnologia em Radiologia. Há outros três cursos em processo de autorização junto ao Ministério da Educação.

PARCERIAS ACADÊMICAS

No ano de 2018, pesquisadores ligados ao Hospital publicaram cerca de 50 artigos. Entre eles, destacaram-se publicações de impacto nacional e internacional – com destaque para os seguintes trabalhos:

- *"Wet M1a non-small cell lung cancer: is it possible to predict recurrence of pleural effusion?" (Journal of Thoracic Oncology)*;
- *"Is neoadjuvant chemoradiation with dose-escalation and consolidation chemotherapy sufficient to increase surgery--free and distant metastases-free survival in baseline cT3 rectal cancer?" (European Journal of Surgical Oncology)*;
- *"Association of frailty with short-term outcomes, organ support and resource use in critically ill patients." (Intensive Care Med)*

No campo das parcerias com instituições no exterior, destacam-se os acordos em fase de elaboração com a *London School of Hygiene*, a *Stanford University* (na área de desenvolvimento humano, sendo que a superintendência está trabalhando para estender esta parceria para o campo da inovação), a canadense *McMaster University* e a *World Heart Federation*. Outra parceria com uma universidade sueca deve ser formalmente aprovada em 2019. Um dos focos é evoluir nas parcerias específicas vinculadas à área da Oncologia.

O Hospital também já tem se beneficiado de uma parceria com estudiosos da tecnologia da informação da Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP). A intenção da superintendência é aproximar a Instituição não só de universidades, mas também de agências de fomento, ***startups*** e parceiros privados que possam oferecer soluções inovadoras para o negócio.

Projetos aprovados

O Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital aprovou 26 projetos de pesquisa em 2018. Estes projetos são conduzidos com o envolvimento do centro de pesquisa e pesquisadores responsáveis pelos projetos, profissionais integrados ao corpo clínico e multiprofissional.

Pós-graduação Lato-sensu da Área Multiprofissional:

Enfermagem em Oncologia

Enfermagem em Terapia Intensiva

Fisioterapia Hospitalar

Especialização em Gerontologia

Gestão de Serviços e Práticas Assistenciais em Enfermagem

Especialização em Pesquisa Clínica

MBA em Administração Hospitalar e Gestão em Saúde

MBA em Economia e Avaliação de Tecnologias em Saúde

Extensão:

Coaching em Saúde e Bem-Estar

Pós-graduação Lato-sensu da Área Médica:

Cirurgia Bariátrica e Metabólica

Cirurgia Robótica em Urologia

Clínica Médica

Ecocardiografia

Neurocirurgia Oncológica

5

Cuidado e confiança nas relações

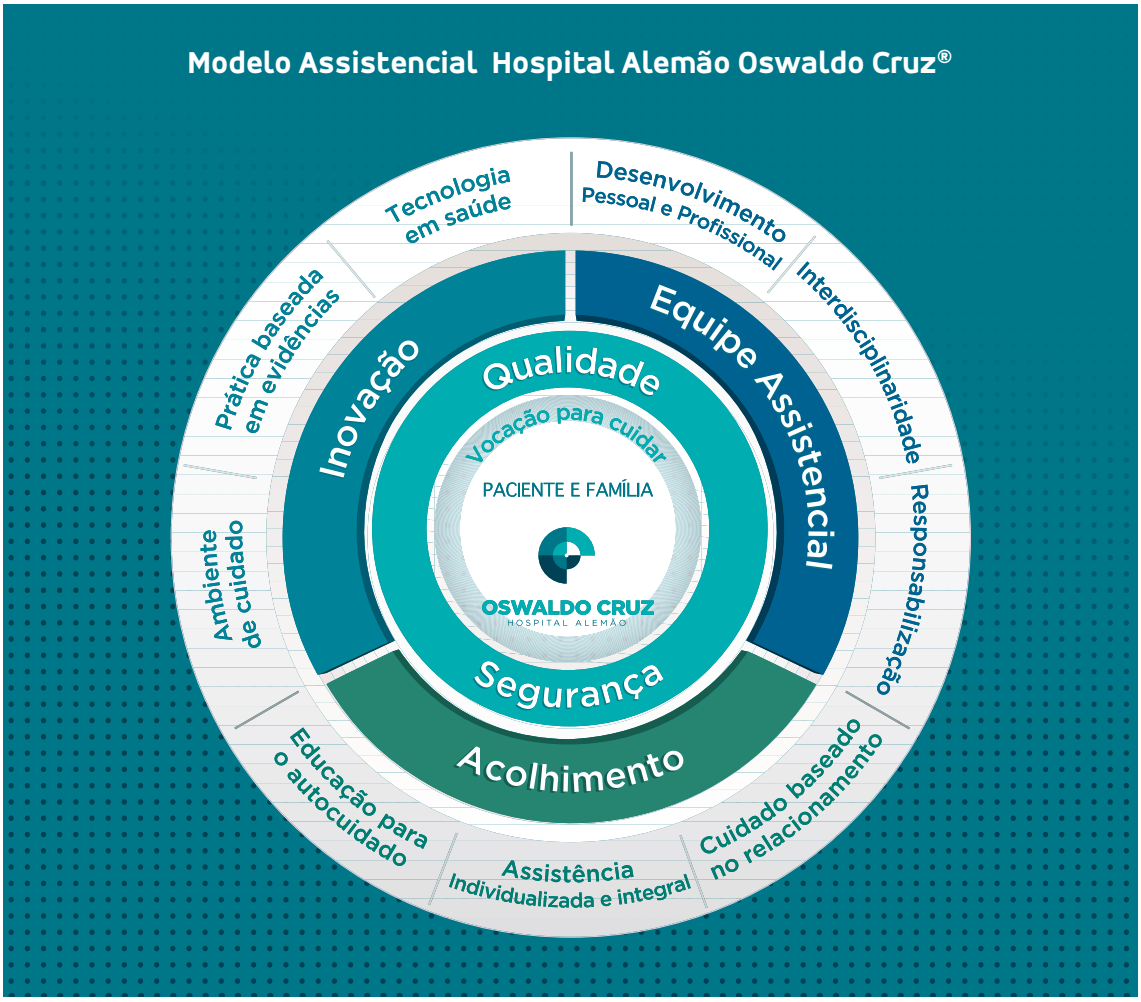
Cuidado: vocação que se traduz em excelência

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem na qualidade da assistência e do cuidado um importante atributo para a consolidação de sua marca. Com 121 anos dedicados ao acolhimento de pacientes com diferentes perfis, sobretudo de média e alta complexidades, a Instituição trabalha permanentemente na atualização e melhoria de suas práticas, tecnologias e ferramentas assistenciais, aliando a precisão para tratar à vocação para cuidar.

Durante 2018, o Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz® avançou com uma série de medidas, como a instalação de painéis eletrônicos e quadros de referência do cuidado nas unidades de internação; a consolidação de uma ferramenta de análise de aderência das áreas, dos centros e das unidades ao modelo; a condução de um Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares; a adoção de tecnologias de rastreabilidade e controle de administração de medicamentos; e a disseminação de práticas para além da Unidade Paulista, alcançando o Complexo Hospitalar dos Estivadores e atuando como fundamento do modelo de negócios da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro.

O Planejamento Estratégico 2016-2020 estipula uma atenção integral à jornada do paciente e considera o histórico assistencial diferenciado do Hospital como indutor de resultados. Prevê, ainda, que um modelo assistencial próprio, com protocolos, métodos e práticas baseados em referências nacionais e internacionais, é responsável por garantir a efetividade dos tratamentos, a obtenção de desfechos ideais para cada paciente, a manutenção do vínculo de confiança do paciente e da equipe assistencial e a eficiência em custos necessária à saúde contemporânea.

Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares



Publicado como livro e disseminado pela atuação social da Instituição, o Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz® se fundamenta no conceito do cuidado baseado no relacionamento – *Relationship Based Care (RBC)* – e está organizado em cinco pilares: Comunicação; Gerenciamento; Educação do Paciente; Qualidade e Segurança; e Desenvolvimento Profissional e Pessoal.

A governança da implantação do modelo é feita pelo Grupo Modelo Assistencial (GMA), dedicado a difundir e monitorar suas práticas nas diferentes áreas. Além disso, cada paciente internado é comunicado do compromisso de cada colaborador do Hospital:

- Vou procurar entender o que este momento significa para você e seus familiares;
- Vou tratar com respeito e ética tudo o que você confiar a mim;
- Vou me esforçar para criar um ambiente seguro;
- Vou agir com transparência, sendo a verdade um valor fundamental para nossa relação;
- Eu me comprometo a auxiliá-lo no desenvolvimento de seu autocuidado, respeitando o seu momento.

Por meio desses compromissos, o objetivo é estabelecer laços de confiança com os pacientes e seus familiares, desde o diagnóstico, tratamento, o momento da alta e dos processos de recuperação.

Experiência do paciente

Entender a jornada que todo usuário dos serviços prestados pelo Hospital Alemão Oswaldo Cruz vivencia é uma prioridade para a Instituição. Com base na percepção de valor gerado e nas recomendações dos pacientes e de seus familiares, é possível planejar mudanças de processos, implementar novas tecnologias e revisar modelos de atenção, em diálogo com protocolos e boas práticas do setor.

O ano de 2018 representou um importante avanço no diálogo sobre o assunto com o primeiro ciclo do Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares. Por meio dessa estrutura, pessoas atendidas pelo Hospital que têm histórico de permanência podem dialogar periodicamente com lideranças sobre as instalações, a assistência e o corpo clínico, contribuindo para melhorias do Modelo Assistencial.

Durante o ano, foram realizados seis encontros do Conselho, que encerrou sua primeira composição em fevereiro de 2019. Na ocasião, um novo grupo tomou posse para mandato até o ano seguinte e pôde conhecer os aprendizados e experiências dos primeiros conselheiros em cerimônia específica.

Também durante o ano, houve continuidade do Núcleo de Experiência do Paciente, subordinado à Superintendência Assistencial para mapear e identificar pontos de contato da população atendida e identificar oportunidades de melhoria.

Reflexo de sugestões e apontamentos vindos pelo núcleo e pelo Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares, bem como do mapeamento de boas práticas em instituições internacionais e de referência, diversas melhorias foram realizadas na assistência ao longo de 2018, com destaque para:

Vocação para o cuidado se traduz em projetos que beneficiam pacientes e familiares

AUTOMAÇÃO E TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO DE MEDICAMENTOS

Alvo de R$ 7,3 milhões em investimentos desde 2016, o projeto de automação da Farmácia foi concluído em 2018 e teve novos avanços em tecnologia, com dispensários eletrônicos, robotização do almoxarifado e a implantação de ferramentas que garantem total rastreabilidade dos medicamentos utilizados nos processos assistenciais, com gerenciamento eletrônico da origem e do destino de cada medicamento. Com a implantação de dispensários eletrônicos, avançou-se na oferta de atendimento direto ao paciente nas unidades de internação, minimizando o impacto do deslocamento – com benefícios assistenciais, operacionais, financeiros e em satisfação do paciente. Indicadores e resultados de destaque:

- **87% dos itens necessários** para atendimento aos pacientes em unidades de internação estão disponíveis no dispensário eletrônico;

73,5%
de satisfação

mensurada via NPS, acima da meta estabelecida para o ano de 2018

- **77% de redução de tempo nas solicitações** de emergências;
- **67% de redução na taxa** de devolução de medicamentos;
- **94% de redução de incidentes** com dano ao paciente relacionados a atrasos em administração de medicamentos;
- **90% de queda nas queixas** à Ouvidoria quanto ao processo de medicação.

BEIRA-LEITO

Em conexão com o projeto de automação dos processos de estocagem e distribuição de medicamentos, foi reorganizada em 2018 a infraestrutura para a administração de medicamentos com uso de tecnologia para gerenciamento em tempo real dos pacientes. Com o Beira-Leito, já implantado nas unidades de internação e na UTI, a administração e checagem de medicamentos passou a ser realizada de maneira digital, conferindo maior rastreabilidade e segurança aos processos.

PROJETO LEAN

Como parte das melhorias no nível de serviço do Pronto Atendimento, todas as etapas da atenção ao paciente foram estudadas e submetidas a melhorias no modelo de produção enxuta; com isso, a ideia foi detectar entraves e melhorá-los a partir de soluções simples que englobam protocolos, estabelecimento de padrões assistenciais e estimativas de tempo de atendimento. Com apoio de uma consultoria especializada, fez-se um estudo de perfis de pacientes e modelos de atendimento adequados às necessidades de cada um, a fim de garantir o bem-estar e a satisfação dos pacientes. Como resultado do projeto, foi possível reduzir o tempo de espera para o Pronto Atendimento em 22,5% em 2018, com expectativa de resultados ainda melhores em 2019.

PAINÉIS E QUADROS DE REFERÊNCIA

Painéis eletrônicos com informações sobre o paciente, pautadas pelo Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz, começaram a ser implantados nas Unidades de Internação, com previsão de disseminação para outras unidades (como a UTI) ao longo de 2019. Já os quadros de referência do modelo, cuja implantação foi iniciada há dois anos, foi concluída na UTI e no Pronto Atendimento.

NÚCLEO DE DESOSPITALIZAÇÃO

Durante 2018, foram iniciadas discussões sobre a implantação de um núcleo multiprofissional dedicado ao estudo de práticas de desospitalização, com foco em pacientes de longa permanência com condições de ter alternativas terapêuticas fora do Hospital com ganhos de bem-estar e qualidade de vida. A constituição do núcleo, bem como o diálogo com operadoras de planos de saúde, fundamentais à discussão, deve ocorrer ao longo de 2019.

VISITAS INTERDISCIPLINARES

Como parte do objetivo de fortalecer o diálogo entre as equipes multiprofissionais, foram implantadas visitas a pacientes e/ou seus familiares com participação de fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, farmacêuticos, enfermeiros e médicos para discutir casos específicos. As ocasiões permitem a troca de dados sobre melhorias contínuas, informações para os processos de alta e decisões terapêuticas mais adequadas a cada paciente.

SAFETY HUDDLE

Estes fóruns avançaram ao longo de 2018, com reuniões breves e táticas de segurança em escala diária, com discussão interdisciplinar e integração das equipes assistenciais e do corpo clínico (*leia mais na p.60*). Participaram regularmente, de maneira presencial ou por videoconferência, as unidades Paulista, Campo Belo, Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro, além do Complexo Hospitalar dos Estivadores.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

GRI 102-43, 102-44

Para compreender a percepção de valor do paciente sobre os processos assistenciais, o Hospital aplica pesquisas de satisfação periódicas, baseadas no método Net Promoter Score (NPS). Com base nele, é possível identificar e classificar os clientes promotores, neutros e detratores, que avaliam a Instituição e seus serviços com notas de zero a 10.

Durante 2018, foi realizada coleta de dados por meio de *e-mails* enviados aos pacientes após sua saída do Hospital, com questionários customizados conforme o tipo de atendimento (incluindo exames, internação, Pronto Atendimento, hospital-dia etc). O resultado da avaliação foi um NPS de 73,5%, acima da meta estabelecida (73%).

Capital humano

GRI 102-8

Com o Planejamento Estratégico e o momento desafiador vivido pelo setor da saúde privada no seu horizonte, a Superintendência de Desenvolvimento Humano do Hospital teve como uma das suas maiores prioridades em 2018 a busca de eficiência operacional. Por meio de gestão da produtividade, a área conseguiu cumprir as suas metas de custos sem comprometer o nível dos serviços prestados pelo Hospital.

A Instituição busca, cada vez mais, colaboradores cujo perfil se adeque ao conceito de um departamento a um só tempo responsivo e proativo, ou seja, capaz de enxergar rapidamente as demandas de diferentes áreas da organização e oferecer uma solução diferente, inovadora, marcando posição junto das lideranças nas tomadas de decisões.

Pensando em seu capital humano, o Hospital teve como maior destaque do ano passado a transformação do Programa Bem-Estar em uma frente ainda mais estruturada, o Saúde Integral – hoje um produto que está sendo, inclusive, oferecido a empresas (*leia mais na p.38*).

Gestão de pessoas prioriza monitoramento do clima, promoção do bem-estar e estímulo à construção de carreiras

Realizado no âmbito do Centro de Atenção à Saúde e Segurança do Colaborador (CASSC), o Saúde Integral tem como público-alvo os colaboradores do Hospital e os seus dependentes maiores de 14 anos, antes atendidos na Rede, que passaram a ser atendidos desde setembro de 2018 na sua maioria no Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Totalmente baseado na atenção primária e na medicina de família, o programa registrou em 2018 mais de 14 mil atendimentos. Foi verificada também uma adesão de 97,5% dos funcionários do Hospital ao exame médico periódico – que, valendo por um *check-up* completo, vai muito além das exigências legais de medicina do trabalho. O CASSC conta com uma equipe multiprofissional exclusivamente dedicada a apoiar o colaborador e seus dependentes no agendamento de consultas de segunda opinião, agendamento de procedimentos e cirurgias eletivas nas unidades do Hospital e internalização de medicamentos e infusões.

O Programa Bem-Estar rendeu ao Hospital Alemão Oswaldo Cruz o primeiro prêmio na edição 2018 do *Global Healthy Workplace Awards,* dedicado a reconhecer iniciativas de promoção da saúde em ambientes de trabalho. Concorrendo com mais de 100 empresas de todos os setores, o Hospital chegou

até a final e teve o seu *case* exibido na Itália, em setembro de 2018. A vitória rendeu, também, uma certificação concedida pelo mesmo *Global Health Workplace Awards*, válida por dois anos. O Hospital Alemão Oswaldo Cruz se tornou o único em toda a América Latina a possuir tal distinção.

Outras frentes de atenção na gestão de pessoas abrangem a permanência de talentos, o monitoramento de possibilidades de carreira e a valorização do conhecimento e da inovação. O gerenciamento de terceiros é feito diretamente pelas áreas, com suporte do setor de Suprimentos, com acompanhamento da performance desses profissionais feito diretamente pelos empregadores.

Colaboradores: nosso perfil **

NÚMERO DE EMPREGADOS POR TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO E GÊNERO*

TIPO DE CONTRATO	2016			2017			2018		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Tempo determinado	19	76	95	14	48	62	10	34	44
Tempo indeterminado	880	1.570	2.450	1.017	1.857	2.874	915	1.771	2.686
TOTAL	**899**	**1.646**	**2.545**	**1.031**	**1.905**	**2.936**	**925**	**1.805**	**2.730**

*Todas as unidades da empresa estão localizadas na Região Sudeste.

NÚMERO DE EMPREGADOS POR TIPO DE EMPREGO

TIPO DE CONTRATO	2016			2017			2018		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Jornada integral	422	791	1.213	482	930	1.412	609	1.146	1.755
Jornada parcial (meio período)	477	855	1.332	549	975	1.524	316	659	975
TOTAL	**899**	**1.646**	**2.545**	**1.031**	**1.905**	**2.936**	**925**	**1.805**	**2.730**

*Todas as unidades da empresa estão localizadas na Região Sudeste.

NÚMERO DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA*	2017	2018
< 30 anos	694	592
De 30 a 50 anos	1.962	1.922
> 50 anos	280	216
TOTAL	**2.936**	**2.730**

*Médicos Pessoa Jurídica (PJ) e empresas terceirizadas não estão considerados no total de pessoas reportado. Valores desconsideram, ainda, os membros do Conselho.

** As tabelas não incluem os médicos do corpo clínico cadastrado ativo, que atendem a instituição no modelo de Pessoa Jurídica (PJ).

Integração de colaboradores

NÚMERO DE EMPREGADOS POR CATEGORIA FUNCIONAL*	2016	2017	2018
Diretoria	6	6	5
Gerência	26	35	29
Chefia/coordenação	71	92	87
Técnica/supervisão	25	22	25
Técnico	302	778	770
Administrativo	512	587	519
Operacional	1.502	1.335	1.233
Trainees	6	19	18
Aprendizes	47	40	36
Estagiários	48	22	8
TOTAL	**2.545**	**2.936**	**2.730**

*Médicos Pessoa Jurídica (PJ) e empresas terceirizadas não estão considerados no total de pessoas reportado. Valores desconsideram, ainda, os membros do Conselho.

UTI da Unidade Paulista

CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA GRI 401-1

	2016		2017		2018	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
< 30 anos	259	0,10	405	0,14	214	0,08
De 30 a 50 anos	207	0,08	527	0,18	151	0,06
> 50 anos	7	0,00	7	0,00	5	0,00
TOTAL	**473**	**0,19**	**939**	**0,32**	**370**	**0,14**

NOSSOS CONSELHEIROS

2016: **16** 2017: **16** 2018: **15**

CONTRATAÇÕES POR GÊNERO GRI 401-1

	2016		2017		2018	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Homens	153	0,06	305	0,10	115	0,04
Mulheres	320	0,13	634	0,22	255	0,09
TOTAL	**473**	**0,19**	**939**	**0,32**	**370**	**0,14**

DESLIGAMENTOS POR FAIXA ETÁRIA GRI 401-1

	2016		2017		2018	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
< 30 anos	192	0,08	208	0,07	204	0,07
De 30 a 50 anos	168	0,07	277	0,09	296	0,11
> 50 anos	25	0,01	26	0,01	66	0,02
TOTAL	**385**	**0,15**	**511**	**0,17**	**566**	**0,21**

DESLIGAMENTOS POR GÊNERO GRI 401-1

	2016		2017		2018	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
Homens	127	0,05	169	0,06	217	0,08
Mulheres	258	0,10	342	0,12	349	0,13
TOTAL	**385**	**0,15**	**511**	**0,17**	**566**	**0,21**

Pesquisa de clima levantou 70% de favorabilidade à Instituição e permitiu o mapeamento de oportunidades de melhoria e fortalezas da gestão

AMBIENTE DE TRABALHO

Em conjunto com a área de Qualidade, a Superintendência de Desenvolvimento Humano atuou fortemente em 2018 no combate a violência no trabalho, promovendo treinamentos que atingiram a quase totalidade dos colaboradores do Hospital. Temas como assédio moral, assédio sexual e comunicação não violenta passaram a ser mais discutidos e houve um fortalecimento do Canal Confidencial (*leia mais na p.24*), por meio do qual qualquer funcionário pode denunciar episódios desta natureza.

A pesquisa de clima realizada durante 2018 mostrou um índice de favorabilidade de 70%. Além disso, o Hospital realiza entrevistas com todos os funcionários que se desligam da Instituição, de forma a poder identificar problemas de clima, de relacionamento, de planejamento de carreiras e muitos outros temas e ações que devam ser priorizados pela gestão.

Além disso, o Programa Qualidade de Vida passou a oferecer em 2018 aulas de teatro e de música aos funcionários interessados – que já contavam com aulas de ballet e uma academia de ginástica dentro da Instituição.

Biblioteca

CARTEIRA DE BENEFÍCIOS GRI 401-2

O Hospital oferece uma série de benefícios aos seus colaboradores, como vale-alimentação, vale-transporte, seguro de vida, plano de saúde (não aplicável a estagiários e aprendizes), cobertura para incapacidade ou invalidez, fundo de aposentadoria (apenas aos colaboradores que aderiram ao plano de previdência privada), restaurante próprio, Programa Bem-Estar, auxílio-educação na ETES e FECS (somente para colaboradores em regime CLT, com mais de 18 meses na Instituição), auxílio-educação e auxílio-creche (para colaboradores com filhos de zero a seis anos). Temporários contratados por meio de empresa terceirizada têm, como benefícios, acesso ao restaurante próprio, seguro de vida e vale transporte.

CAPACITAÇÃO

GRI 103-1 | 404, 103-2 | 404, 103-3 | 404, 404-1

O desenvolvimento profissional dos colaboradores do Hospital é feito pela superintendência de Desenvolvimento Humano, por meio da área de Educação Corporativa. Muitas ações feitas no âmbito do Desenvolvimento Humano no Hospital são levadas, por meio do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, também para o Complexo Hospitalar dos Estivadores, em Santos.

A Política de Educação e Qualificação dos Profissionais e o Programa de Desenvolvimento e Aprendizagem são as normativas que buscam garantir uma equipe multiprofissional especializada e qualificada para cumprir a missão da Instituição.

Na área de Educação Corporativa, foram destaques a reestruturação da Incubadora de Desenvolvimento e Aprendizagem e a implantação das Trilhas de Aprendizagem na plataforma de ensino à distância (EaD), abrangendo dois eixos: Institucional, que contempla treinamentos destinados a todos os colaboradores; e Conhecimento Técnico Assistencial, voltado a este público nas mais diversas áreas. Também foi destaque o treinamento de Desenvolvimento de Lideranças, direcionado aos Líderes de Equipes

Operacionais. Esses colaboradores, que muitas vezes não tem o cargo de liderança, mas que são referência para a operação nas suas áreas de atuação, foram capacitados em aspectos técnicos e comportamentais com o objetivo de desenvolver algumas competências necessárias para a gestão de pessoas e processos na Instituição.

Para 2019, mais dois pilares das trilhas de aprendizagem serão trabalhados, com expansão do pilar de conhecimento técnico para outras áreas.

Durante o ano, também foram focos os treinamentos de proteção contra incêndios (vinculados à NR23) e sobre o novo protocolo do fluxo de acionamento e atendimento do código laranja. Os treinamentos estiveram vinculados às metas individuais do Programa de Remuneração Variável.

Neste ciclo, com base em ferramenta de gestão implantada durante o ano, foi possível padronizar informações de treinamentos, além de inserir todas as listas de presença no sistema de gestão de pessoas, possibilitando o gerenciamento dos dados e indicadores por meio de relatórios. Um dos indicadores possíveis de ser mensurados e acompanhados foi o de horas de treinamento relacionadas ao gênero do colaborador.

47h

de treinamento

por colaborador em 2018

PROGRAMA GESTÃO DE DESEMPENHO GRI 404-3

A iniciativa, que busca oferecer linhas de compreensão de futuro e desenvolvimento de carreira para os talentos da Instituição, teve novidades na metodologia durante o ano. Os resultados agora são todos inseridos em uma matriz Nine Box, o que permite analisar e comparar as informações relativas ao desempenho de todos os colaboradores. É com base nestas avaliações que a área identifica os pontos de desenvolvimento a serem trabalhados em futuras ações de treinamento, além de mapear os colaboradores de maior potencial. A avaliação, hoje feita no modo 180º, tem previsão de migrar para o formato 360º em 2020.

A avaliação de desempenho contempla toda a Instituição, exceto aprendizes (que possuem instrumento próprio pelo parceiro que administra o contrato), terceiros e estagiários. No caso dos estagiários de enfermagem é feito um acompanhamento do desempenho junto à Educação Corporativa. Em 2018, a meta de engajamento era realizar a avaliação de desempenho com adesão de 100%; ao final do ano, o percentual ficou próximo da meta estabelecida.

EMPREGADOS QUE RECEBEM ANÁLISES DE DESEMPENHO POR CATEGORIA FUNCIONAL (%)*

	2018
Diretoria	100
Gerência	100
Chefia/coordenação	100
Técnica/supervisão	90
Administrativo	96
Operacional	100
Trainees	100
TOTAL	**98**

*A avaliação de desempenho foi aplicada em janeiro e fevereiro de 2018 e o número total de funcionários é referente a dezembro de 2018; são elegíveis à avaliação de desempenho empregados que possuem seis meses na Instituição e os que não estão afastados há mais de seis meses. Aprendizes e estagiários não participam de avaliação de desempenho pelo ciclo anual.

Parceiros de negócios

GRI 102-9

O modelo de negócios disruptivo empregado pela Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro tem como um dos seus tripés um maior controle de preços. A nova forma de remuneração faz com que o Hospital fortaleça a filosofia de compartilhamento de custos com as operadoras de saúde – um caminho sem volta para a evolução e a melhoria contínua no diálogo com esses importantes parceiros, componentes-chave do sistema de saúde suplementar.

Quando um procedimento acaba precisando de mais etapas e/ou mais recursos e acaba tendo um preço imprevisível, há impactos para todos os parceiros envolvidos na cadeia produtiva. Por meio da transição do *fee for service* para o modelo de pacotes, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz investiu em uma estrutura inteiramente nova de negociação, em que os seus serviços, sob a forma de pacotes pré-acordados, são mensurados mais em desfechos e indicadores de eficácia e qualidade do que em volume de produção. Na prática, a Instituição ganhará mais tanto quanto for mais eficiente.

Já uma realidade na Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro e no Saúde Integral, o modelo de remuneração fechada é uma tendência no setor e deve se espalhar por todo o mercado da saúde privada nos próximos anos. A evolução do modelo é constante e está nas atenções centrais da estratégia.

Especializada em atendimentos de média e alta complexidade, a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro conta, atualmente, com 89 leitos de internação, 10 de UTI e seis salas cirúrgicas, além de um Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI). Quando estiver funcionando com sua capacidade total, a unidade terá 232 leitos, sendo 30 deles de UTI, além de centro cirúrgico com 13 salas e consultórios clínicos.

Evolução da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro traduz desafios do mercado de saúde

Hoje, o modelo de preços fechados já alcança procedimentos nas áreas de oncologia, cardiologia, ortopedia, neurologia, urologia, bucomaxilofacial e doenças digestivas. São cerca de 500 pacotes estabelecidos, com protocolos pré-definidos e atuação integrada da equipe multiprofissional. Todos os atendimentos seguem um padrão médico definido a partir de experiências internacionais.

Os principais benefícios do novo formato são a previsibilidade de preços e o risco compartilhado entre o Hospital e planos de saúde, respondendo diretamente a um dos maiores desafios da saúde contemporânea.

Em 2018, a Instituição avançou na construção de parcerias com grandes operadoras de planos do País, com perspectivas de ampliação dos contratos ao longo dos próximos anos.

Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro

6

Responsabilidade social

Ampla
INFANT RESUSCITATOR

Contribuição à sociedade GRI 103-1 | 203, 103-1 | 413

A atuação do Hospital Alemão Oswaldo Cruz na área da Responsabilidade Social, desde sempre um pilar da Instituição, 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 2008 e desenvolve uma série de projetos. Do outro, o Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que lançou a marca na seara da saúde pública brasileira graças aos resultados alcançados à frente da administração do Complexo Hospitalar dos Estivadores, localizado em Santos (SP).

Atuação no Proadi-SUS e gestão de hospitais públicos geram impacto positivo na saúde brasileira

PROGRAMA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (PROADI-SUS) GRI 413-1

Com foco no propósito de estabelecer uma cultura de saúde voltada à atenção básica, as instituições vinculadas ao Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS) do Ministério da Saúde – que engloba diversas instituições privadas de saúde com papel de referência e 21 projetos no Triênio 2018-2020 – investem em frentes como capacitação de equipes, estímulo à incorporação de tecnologias e processos e reestruturação de hospitais públicos.

Nos últimos anos, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz tem desenvolvido um importante trabalho, via Proadi-SUS, junto a quadros técnicos de secretarias estaduais e municipais de saúde, capacitando-os para traçar planejamentos estratégicos e criar melhores instrumentos de gestão. No Triênio 2015-2017, foram investidos R$ 164 milhões pela Instituição; no Triênio 2018-2020, serão R$ 217 milhões.

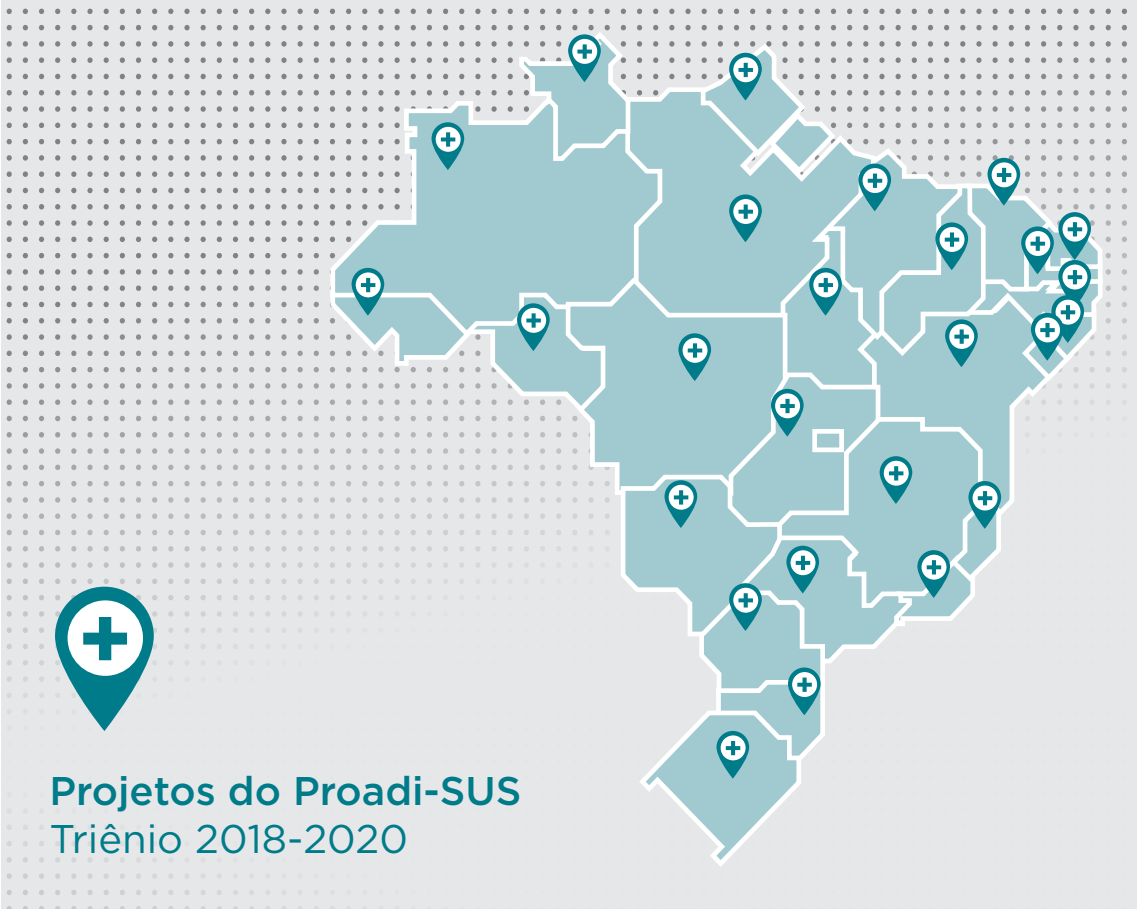
O núcleo de gestão do conhecimento é uma das bases que sustentam o pilar de Responsabilidade Social. A sua função é avaliar, monitorar e interligar todos os projetos do Hospital na área, de forma que eles potencializem uns aos outros, com foco na melhoria do Sistema Único de Saúde (SUS).

No Triênio 2018-2020 foi estabelecido um projeto em torno de uma das áreas-ênfase do Hospital, em que centros de saúde pública já capacitados a realizar cirurgias por meio de laparoscopia foram escolhidos para participar de treinamentos em cirurgia bariátrica. Profissionais do Hospital visitam estes centros, realizam uma análise técnica e relatam ao Ministério da Saúde. Em seguida, os profissionais dos hospitais públicos vão ao Hospital Alemão Oswaldo Cruz para ver como este tipo de cirurgia é feita na Instituição – tanto do ponto de vista médico quanto do ponto de vista da assistência.

Realizado entre os cinco Hospitais de Excelência do Ministério da Saúde, o Projeto Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil, por exemplo, já resultou em uma redução de até 32% dos casos de infecção das UTIs, relacionadas à Pneumonia Associada à Ventilação Mecânica (PAV), Infecção Primária da Corrente Sanguínea Laboratorialmente Confirmada (IPCSL) e Infecção do Trato Urinário Associada a Cateter Vesical (ITU-AC) em 119 hospitais públicos contemplados pelo projeto. Essas iniciativas reforçam a presença da marca Hospital Alemão Oswaldo Cruz e consolidam sua conexão com o desenvolvimento da saúde pública do País.

PROJETOS DO PROADI-SUS COM ATUAÇÃO DO HOSPITAL - TRIÊNIO 2018-2020

- DigiSUS: Plano de Ação, Monitoramento e Avaliação de e-Saúde para o Brasil
- Infoestrutura do DigiSUS: Elaboração e Evolução de Recursos Informacionais para e-Saúde do Brasil
- DigiSUS Gestor: Elaboração, Evolução e Governança de Recursos Informacionais para e-Saúde do Brasil
- Atenção Básica: Capacitação, Qualificação dos Serviços de Assistência Farmacêutica e Integração das Práticas de Cuidados na Equipe de Saúde
- Avaliação de segurança do uso de equipamentos médicos
- Avaliação Diagnóstica do Programa Nacional Telessaúde Brasil Redes
- Avaliação de eficácia e segurança da teleconsulta comparada à consulta presencial de pacientes portadores de diabetes mellitus encaminhados da Atenção Básica para a Atenção Especializada no SUS
- Estudo para avaliar a Incidência da Sepse por microrganismos resistentes (MR) à antimicrobianos em UTIs brasileiras: Programa Impacto MR
- Implantação da técnica de videolaparoscopia em procedimento de Gastroplastia nos Hospitais Nacionais com Habilitação 0202 e 0203
- Fortalecimento da Gestão Estadual do SUS
- Melhorando a Segurança do Paciente em Larga Escala no Brasil
- Metodologia de Critério de Rateio dos Recursos Federais Destinados aos Demais Entes da Federação
- Institucionalização de práticas avaliativas: a gestão estratégica da vigilância sanitária baseada em evidências
- Qualificação da Gestão das Ações Estratégicas de vigilância Sanitária no SNVS - Integra VISA
- Complexidade do Cuidado na Atenção Domiciliar
- Capacitação em Preceptoria de Residência Médica
- Capacitação e Formação em Pesquisa Clínica
- Capacitação, Comunicação e Desenvolvimento em PCDT e MHT
- Reestruturação de Hospitais Públicos
- Desenvolvimento da Avaliação de Tecnologias em Saúde – DATS
- Formação Rede Colaborativa para Fortalecimento da Gestão Municipal do SUS
- Projeto Assistencial: Procedimentos Diagnósticos e Cirúrgicos e Serviços de Referência para Diagnóstico Mamário (finalizado em 2018)



COMPLEXO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES GRI 203-2

Com 11.600m² de área construída, o Complexo Hospitalar dos Estivadores é um hospital geral que possui perfil de média complexidade, focando atendimentos nas áreas materno-infantil, cirúrgica, clínica médica e atendimento clínico-cirúrgico. A unidade conta com 223 leitos de capacidade total instalada. Atualmente, 131 leitos estão ativos – sendo 67 de clínica médica, 10 de UTI adulta, 10 de UTI neonatal, três cirúrgicos e 36 de maternidade. Somam-se a eles cinco salas de parto, pré-parto e pós-parto, dois centros cirúrgicos e duas salas cirúrgicas obstétricas.

Desde fevereiro de 2017, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz oferece a sua *expertise* na gestão dos recursos (inclusive humanos), na padronização de processos e protocolos e na qualidade assistencial. A verba recebida pelo Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz para gerir o hospital em 2018 foi de R$ 68,3 milhões. Nos primeiros dois anos de funcionamento do hospital, foram realizados 4.415 partos, 22.000 atendimentos no pronto-atendimento obstétrico, 424 internações em clínica médica, 308 internações na UTI adulta e 20.800 exames de imagem. Apenas em 2018, foram realizados 19.054 atendimentos

O impacto do Complexo Hospitalar dos Estivadores na saúde pública santista tem sido relevante; como reflexo, o indicador de mortalidade infantil da cidade foi afetado, caindo de 14 para 9 a cada mil bebês nascidos vivos – número menor do que o registrado na cidade de São Paulo e do índice tido como aceitável pela Organização Mundial de Saúde (OMS), que é de 10.

A importância da área materno-infantil para o Complexo Hospitalar dos Estivadores inspirou uma novidade lançada em 2018, o programa Roda de Gestantes. Durante o ano passado, cerca de 60 gestantes e seus acompanhantes puderam contar com médicos e enfermeiros especializados para tirar

as suas dúvidas, em integração à vivência das mães. O programa se baseia nos princípios do Programa de Humanização no Pré-Natal e Nascimento, estipulado via Portaria Ministerial 569/2000, que busca desenvolver ações de promoção, prevenção e assistência à saúde de gestantes e recém-nascidos.

Além disso, em dezembro de 2018, o Complexo Hospitalar dos Estivadores formou o Grupo Técnico de Apoio ao Parto e Nascimento, composto por equipe multiprofissional, cuja ideia é contribuir com as melhores práticas na assistência às gestantes, parturientes, puérperas e neonatos durante o trabalho de parto, parto e nascimento.

Roda de Gestantes

INDICADORES

ATENDIMENTOS EM 2018

Ambulatório
1.139

Pronto Atendimento obstétrico
11.604

Total de partos:
2.319

Alojamento conjunto
2.799

UTI neonatal
404

UTI adulto
295

Clínica cirúrgica
100

Clínica médica
394

CIRURGIAS

Cesáreas
856

Cirurgias
98

EXAMES

Exames Laboratoriais:
79.183

Exames por Imagem:
17.045

Total de Atendimentos em 2018:
19.054

7

Meio **ambiente**

GERENCIAMENTO DE IMPACTOS

O olhar atento das instituições hospitalares aos impactos ambientais está, também, no radar da gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz – como se verifica na presença do tema em sua matriz de materialidade (*leia mais na p.41*), que aponta tópicos e impactos de maior relevância para o negócio.

Atualmente, a Instituição avança em aspectos como a eficiência energética, o consumo de água e o gerenciamento de resíduos, temas-chave para os processos diários de um centro hospitalar, além de apostar na maior eficiência de projetos de novas unidades e torres.

O novo edifício da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro, por exemplo, foi erguido com base em princípios de eficiência no uso de recursos naturais, e a Torre E da Unidade Paulista tem, desde sua inauguração em 2013, a certificação *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) for New Constructions*, após análise de projeto e auditorias do *Green Building Council*. Sistema solar de aquecimento de água, aplicação de água de reúso e arquitetura orientada à melhor captação de iluminação natural estão entre os destaques ambientais, assim como vagas adaptadas para veículos elétricos e híbridos na área de estacionamento.

RESÍDUOS SÓLIDOS E LIXO HOSPITALAR

GRI 103-1 | 306, 103-2 | 306, 103-3 | 306, 306-2

Em 2018, com a atualização da legislação de resíduos de serviços de saúde, a comissão de gerenciamento de resíduos desenvolveu um grande trabalho que mobilizou toda equipe assistencial, reclassificando o resíduo infectante e resíduo comum. Atenta a essas transformações, a Instituição busca melhorias no uso racional dos recursos, assim como benefícios para o meio ambiente. A estimativa de redução do resíduo infectante por mês é de 52 para 40 toneladas.

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz apresentou em 2018, pela primeira vez, em parceria com a empresa que realiza a coleta de resíduos sólidos, os benefícios alcançados com o programa de reciclagem, por meio de dados, demonstrando em relatório, que o programa auxilia na preservação do meio ambiente, diminuindo a quantidade de material enviado a aterro, evitando a poluição do ar, solo e água e reduzindo a exploração de recursos naturais.

A organização também atingiu neste ano a cifra de 229 toneladas de lixo reciclado nas Unidades Paulista e Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro – que gerou receita. Foram R$ 22,6 mil incorporados ao caixa da Instituição sob a forma de um desconto na conta de coleta e processamento do lixo comum. A reclassificação dos resíduos químicos, bem como o aprimoramento da coleta seletiva e da logística reversa, são as prioridades da área para o futuro próximo.

No total, os gastos com tratamento e disposição de resíduos somados às taxas de resíduos sólidos de serviços de saúde pagas trimestralmente à prefeitura totalizaram, em 2018, R$ 847 mil.

DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS PERIGOSOS	2016	2017	2018
Incineração (queima de massa) - *toneladas*	48,96	58,04	66,86
Aterro (após tratamento) - *toneladas*	547,08	515,15	537,23
Outros (lâmpadas) - por *unidades*	3.200,00	7.130,00	14.015,00

*Dados se referem às unidades Paulista e Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro.

DISPOSIÇÃO DE RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS (t)*	2016	2017	2018
Reciclagem	176,28	223,31	230,44
Aterro	1.064,52	1.145,29	1.078,42
Total	1.240,80	1.368,60	1.308,86

*Dados se referem às unidades Paulista e Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E HÍDRICA

GRI 103-1 | 302, 103-2 | 302, 103-3 | 302, 302-1, 103-1 | 303, 103-2 | 303, 103-3 | 303, 303-1

As reformas na Unidade Paulista e o início da operação da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro fizeram com que a prioridade da organização em 2018 fosse garantir a segurança no abastecimento de água e energia.

Um poço artesiano localizado no interior do Hospital foi entregue, e uma usina de geração de energia deverá ficar pronta em 2019.

Entre as metas para o futuro, estão investimentos em ações que geram mais eficiência, como a automação de aparelhos de ar condicionado e a troca de lâmpadas por versões mais modernas, de LED.

CONSUMO DE COMBUSTÍVEIS DE FONTES NÃO RENOVÁVEIS (GJ)*	2016	2017	2018
Gás canalizado (São Paulo)	8.219,42	15.810,91	13.774,97
Óleo diesel	1.079,38	1.850,48	1.111,50
Total	9.298,80	17.661,39	14.886,47

ENERGIA CONSUMIDA (GJ)*	2016	2017	2018
Eletricidade	69.429,25	70.583,21	69.727,82

TOTAL DE CONSUMO (GJ)	2016	2017	2018
Combustíveis de fontes não renováveis	9.298,80	17.661,39	14.886,47
Energia consumida	69.429,25**	70.583,21**	69.727,82
Total	78.728,05**	88.244,60**	84.558,55

*Faturas de consumo das concessionárias e conversão de unidades via conversor disponível na internet.
**Dados revistos e ajustados.

ÁGUA RETIRADA POR FONTE (M^3)*	2016	2017	2018
Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água	129.946,00	145.565,00	137.981,00

*A medição de consumo de água é feita por meio de instrumentos de medição da concessionária de água do município.

8

Relatório

GRI 102-45, 102-46, 102-48, 102-49, 102-51, 102-52, 102-53, 102-54, 102-56

Relatório alia metodologia GRI a métricas específicas do setor de saúde

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz divulga, neste *Relatório de Sustentabilidade*, mais um ciclo de desempenho, projetos, desafios e resultados vivido pela Instituição. Referente ao ano de 2018, a publicação se baseia, mais uma vez, nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), versão Standards, opção Essencial, para comunicar aos seus públicos de relacionamento uma síntese de indicadores financeiros e não financeiros do período.

O conteúdo abrange, essencialmente, o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2018 e foi estruturado com base no Planejamento Estratégico 2016-2020, seus respectivos temas e indicadores de gestão e na materialidade – lista de temas sociais, econômicos e ambientais considerados mais relevantes pelos *stakeholders*. GRI 102-50

Os indicadores operacionais, financeiros e socioambientais foram definidos a partir dessas diretrizes e cobrem todas as unidades operacionais diretamente mantidas pelo Hospital – o que inclui a Unidade Paulista, a Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro, as unidades Campo Belo e Mooca e, em alguns casos específicos, o Complexo Hospitalar dos Estivadores, sob gestão do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

A apresentação dos dados próprios do setor hospitalar segue referências de mercado e, também, critérios de divulgação de desempenho baseados em protocolos e normas nacionais e internacionais – é o caso dos indicadores de qualidade, segurança e taxas de adesão a protocolos. O objetivo, com a comunicação baseada em instrumentos padronizados nos campos da sustentabilidade e da gestão hospitalar, é permitir comparabilidade e fácil compreensão dos dados pelos diferentes públicos com os quais a Instituição se relaciona – pacientes, familiares, colaboradores, associados, corpo clínico, fornecedores, operadoras de planos de saúde, instituições financeiras, especialistas, poder público e formadores de opinião, entre outros.

O relatório é disponibilizado nesta versão completa, em formatos impresso e PDF; em modelo resumido, também impresso e em PDF; e em plataforma digital, reunindo alguns dos destaques do ano de 2018. Para esclarecer quaisquer dúvidas sobre as informações apresentadas no documento, entre em contato pelo *e-mail* marketing@haoc.com.br.

Sumário de conteúdo da GRI

GRI 102-55

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
DIVULGAÇÕES GERAIS				
Perfil organizacional				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	**102-1** Nome da organização	14		
	102-2 Atividades, marcas, produtos e serviços	14		
	102-3 Localização da sede	14		
	102-4 Localização das operações	18		
	102-5 Natureza da propriedade e forma jurídica	14		
	102-6 Mercados atendidos	18		
	102-7 Porte da organização	14 e 18		
	102-8 Informações sobre empregados e trabalhadores	73 a 75		8
	102-9 Cadeia de fornecedores	80 e 81		
	102-10 Mudanças significativas na organização e na sua cadeia de fornecedores	17		
	102-11 Abordagem ou princípio da precaução	56		
	102-12 Iniciativas desenvolvidas externamente	41		
	102-13 Participação em associações	59		
Estratégia				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	**102-14** Declaração do tomador de decisão sênior	6 e 7		
Ética e integridade				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	**102-16** Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	24 e 25		16
Governança				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	**102-18** Estrutura da governança	22, 23 e 24		
Engajamento de stakeholders				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	**102-40** Lista de grupos de stakeholders	43		

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
	102-41 Acordos de negociação coletiva	43		8
	102-42 Identificação e seleção de stakeholders	41 e 42		
	102-43 Abordagem para engajamento de stakeholders	41, 42, 43 e 72		
	102-44 Principais tópicos e preocupações levantadas	41,42, 43 e 72		
Práticas de reporte				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	**102-45** Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	92 a 94		
	102-46 Definindo o conteúdo do relatório e limites do tópico	92 a 94		
	102-47 Lista dos tópicos materiais	41 e 42		
	102-48 Reformulações de informações	92 a 94		
	102-49 Mudanças no relatório	92 a 94		
	102-50 Período do relatório	94		
	102-51 Data do relatório mais recente	2017		
	102-52 Ciclo do relatório	92 a 94		
	102-53 Ponto de contato para perguntas sobre o relatório	92 a 94		
	102-54 Opção de acordo com o GRI Standards	92 a 94		
	102-55 Sumário de Conteúdo GRI	95 a 100		
	102-56 Asseguração externa	Não houve		

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
TÓPICOS MATERIAIS				
Desempenho econômico				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	46		1, 5, 8, 16
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	46		

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
GRI 201: Desempenho econômico 2016	**201-1** Valor econômico direto gerado e distribuído	46 a 48		2, 5, 7, 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$ 5.542,55 (referência 2019). 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 Ajuda financeira recebida do governo	O governo não patrocina direta ou indiretamente as operações da Instituição.		
Impactos econômicos indiretos				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	86		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	86 e 87		
GRI 203: Impactos econômicos indiretos 2016	**203-2** Impactos econômicos indiretos significativos	86 e 87		1, 2, 3, 8, 10, 17
Combate a corrupção				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	24 e 25		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	25		
GRI 205: Combate à corrupção 2016	**205-3** Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	25		16
Energia				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	91		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	91		

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
GRI 302: Energia 2016	**302-1** Consumo de energia dentro da organização	91		7, 8, 12, 13
Água				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	91		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	91		
GRI 303: Água 2016	**303-1** Total de retirada de água por fonte	91		6, 7
Efluentes e resíduos				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	90 e 91		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	90 e 91		
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016	**306-2** Resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	90 e 91		3, 6, 12
Emprego				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	73 e 74		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	73 e 74		
GRI 401: Emprego 2016	**401-1** Taxas de novas contratações e de rotatividade de empregados	76 e 77		5, 8
	401-2 Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período	78		8
Comunidades locais				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	84 a 86		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	87		
GRI 413: Comunidades locais 2016	**413-1** Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	84		3, 6, 12
Saúde e segurança do consumidor				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	56		

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
	416-1 Produtos e serviços para os quais são avaliados impactos na saúde e segurança	56		
GRI 416: Saúde e segurança do consumidor 2016	416-2 Casos de não-conformidade relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança	Em 2018, o número de notificações diminuiu em 24%. Foram 7.374 casos registrados de não conformidade com códigos voluntários relacionados à saúde e à segurança de produtos e serviços. Para 2019, há um trabalho de análise e incentivo a notificação de quase falhas, fortalecendo o comportamento proativo na identificação precoce de riscos e falhas para a prevenção de danos na assistência ao paciente.		16
Marketing e rotulagem				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	56		
GRI 417: Marketing e rotulagem 2016	417-1 Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços	As informações referentes à terceirização de componentes de produtos ou serviços; conteúdo, principalmente com respeito a substâncias que possam gerar um impacto ambiental ou social; uso seguro do produto ou serviço; e uso seguro do produto ou serviço são exigidas pelos procedimentos da organização para informações e rotulagem de produtos e serviços.		12, 16
Privacidade do cliente				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	24		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	25		

GRI Standard	Divulgação	Página/URL	Omissão	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
GRI 418: Privacidade do cliente 2016	418-1 Queixas comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes	25		16
Conformidade socieconômica				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	**103-1** Explicação sobre o tópico material e seus limites	42		
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	24		
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	25		
GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016	**419-1** Não conformidade com leis e regulamentos sociais e econômicos	Em 2018 não foram recebidas multas ou sanções significativas devido ao não cumprimento de leis e regulamentos sociais e econômicos		

Os indicadores da Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro e Complexo Hospitalar dos Estivadores passaram a ser monitorados após a sua implantação, por isso, dados anteriores a 2017 não estão demonstrados neste relatório.

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

2003

Certificação ONA Nivel 2
Gestão Integrada

2005

Certificação ONA Nivel 3
Excelência

2007

Certificação Temos

2008

Recertificação ONA Nivel 3
Excelência

2009

Certificação do Centro de
Cirurgia Bariátrica

Acreditação JCI

2010

Certificação Temos

2011

Prêmio Gestão
com Qualidade

2012

Certificação Centro de
Endoscopia SOBED

Reacreditação JCI

Programa Bem-Estar.
Prêmio Nacional de
Qualidade de Vida

2013

Certificação Temos

Serviço de Nutrição
Selo Green Kitchen

2013

Prêmio Saúde
Programa Bem-Estar

2014

JCI: Avaliação de extensão
Torre E

Certificação Centro de
Endoscopia SOBED

Prêmio As Melhores da
Dinheiro: melhor empresa
na área de Saúde do país

2015

Reacreditação JCI

Certificação
Leed Gold

2016

Recertificação do Centro
de Cirugia Bariátrica

Prêmio Latino-Americano
de Excelência em
Higienização das Mãos

JCI

2016

Prêmio As Melhores da
Dinheiro: melhor empresa
na área de Saúde do país

2017

Prêmio Melhores Empresas
em Saúde e Segurança do
Trabalho – ANIMASEG

Programa
São Paulo Amigo
do Idoso

Prêmio Aberje
Comunicação e Relaciona-
mento com a Imprensa

Prêmio Aberje
Mídia Impressa
Revista LEVE

2017

Prêmio Nacional de
Qualidade de Vida

Prêmio As Melhores da
Dinheiro: melhor empresa
na área de saúde do país

2018

Prêmio Aberje
Mídia Impressa
Revista LEVE

Prêmio Aberje
Mídia Digital

Serviço de Nutrição
Selo Green Kitchen

2018

Reacreditação JCI

Global Healthy
Workplace Awards

Prêmio
Automação 2018

Recertificação do Centro
de Cirugia Bariátrica

Prêmio As Melhores da
Dinheiro: melhor empresa
na área de saúde do país

Relatório de Sustentabilidade 2018
Hospital Alemão Oswaldo Cruz

DIREÇÃO

Paulo Vasconcellos Bastian
Superintendente Executivo

COORDENAÇÃO GERAL

Melina Beatriz Gubser
Gerente de Marketing e Comunicação

SUPERVISÃO

Claudete Cardenette Jensen
Supervisora de Marketing e Comunicação

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Michelle Barreto
Coordenadora de Comunicação Institucional

Rafael Peciauskas
Analista de Comunicação Institucional

APOIO DE PRODUÇÃO

Débora Guedes Fernandes Soares
Analista de Marketing

Rafaela Rosas
Analista de Comunicação Institucional

PROJETO GRÁFICO E EDITORIAL

Report Sustentabilidade

FOTOS

Lalo de Almeida
Karime Xavier
Roberto Assem
Imagens do acervo do Hospital

IMPRESSÃO

Gráfica Forma Certa

Unidade Paulista
Rua Treze de Maio, 1.815
Bela Vista
CEP 01327-001
São Paulo - SP
Tel.: 11 3549 0000

Unidade Campo Belo
Avenida Vereador José Diniz, 3.457
Sobreloja
Campo Belo
CEP 04616-003
São Paulo - SP
Tel.: 11 2344 2700

Unidade Referenciada Oswaldo Cruz Vergueiro
Rua São Joaquim, 36
Liberdade
CEP 01508-000
São Paulo - SP
Tel.: 11 3549 1999

Centro Especializado em Obesidade e Diabetes
Rua Cincinato Braga, 37
5º andar
Bela Vista
CEP 01333-010
São Paulo - SP
Tel.: 11 3549 0401

www.hospitaloswaldocruz.org.br

/hospitalalemaooswaldocruz
/company/hospitalalemaooswaldocruz
/hospitalalemaooswaldocruz
/hospitalalemao

OSWALDO CRUZ
HOSPITAL ALEMÃO