

RELATÓRIO INTEGRADO **2025**



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO

Mensagem do Conselho Deliberativo	4
Mensagem do CEO	5
Sobre o relatório	6
Destaques 2025	7
Prêmios e reconhecimentos	8

2. NOSSA ESSÊNCIA

O Hospital Alemão Oswaldo Cruz	12
Nosso propósito é servir à vida	13
Nossas unidades	14
Modelo de negócios	18

3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO DE FUTURO

Direcionamento estratégico	20
Desempenho financeiro	25
Compromisso com a sustentabilidade	26

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Estrutura de governança	33
Ética e integridade	38
Gestão de riscos	41
Segurança da Informação e proteção de dados	42
Conformidade na cadeia de valor	43

5. INOVAÇÃO NA SAÚDE

Cuidado inovador	45
Centros inovadores e especializados	52
Protagonismo no desenvolvimento em saúde	54

6. RELAÇÕES QUE GERAM VALOR

Cuidado centrado no paciente	65
Orientados para servir à vida: Nossos colaboradores	72
Excelência clínica e assistencial	91
Fortalecendo parcerias no cuidado à saúde	95
Saúde para além dos muros	99

7. IMPACTO AMBIENTAL

Gestão ambiental	111
Mudanças climáticas	114
Gestão de resíduos	1117

ANEXOS

Conteúdos complementares	121
Sumário de conteúdo da GRI	125
Sumário de conteúdo SASB	135
Créditos	137

A photograph of two women in a hospital hallway. The woman on the left is wearing a white lab coat with a blue logo and the name 'GISELE CRUZ' on the pocket. She is smiling and looking at a tablet held by the woman on the right. The woman on the right is wearing a white short-sleeved shirt with a blue sash and is also smiling. The background shows a blurred hospital corridor with other staff members.

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO

NESTE CAPÍTULO

4. MENSAGEM DO CONSELHO DELIBERATIVO
5. MENSAGEM DO CEO
6. SOBRE O RELATÓRIO
7. DESTAQUES 2025
8. PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

MENSAGEM DO CONSELHO DELIBERATIVO

GRI 2-22

O ano de 2025 foi, para nós, um momento de reflexão estratégica e de reafirmação do nosso compromisso com o futuro, integrando uma trajetória construída ao longo de 128 anos, marcada por uma cultura sólida de excelência, inovação e cuidado centrado no paciente.

Vivemos um cenário desafiador no contexto da saúde, que nos exige escolhas claras e consistentes.

Nesse sentido, buscamos evoluir com propósito, concentrando esforços onde somos referência, priorizando a excelência em alta complexidade e fortalecendo nossa atuação com foco em performance e qualidade.

Nosso Modelo Assistencial permanece como referência na organização do cuidado, estruturado para colocar o paciente como elemento central.

Esse modelo integra equipes multidisciplinares, protocolos clínicos baseados em evidências e uma abordagem orientada pela qualidade e pela segurança, norteando a organização dos nossos serviços, a tomada de decisões clínicas e a condução da jornada assistencial.

Ao longo do ano, avançamos na construção da nossa estratégia para a próxima década, com um olhar atento à sustentabilidade do negócio, à inovação e à capacidade de execução.

Nesse processo, também evoluímos nas nossas práticas de governança, garantindo maior clareza de papéis, transparência e fortalecimento das instâncias decisórias.

Com os pilares de saúde privada, sustentabilidade e responsabilidade social, educação, pesquisa e saúde digital, reforçamos a integração de nossas ações estratégicas. Fortalecemos nossa atuação em saúde privada, oferecendo um atendimento de saúde suplementar de alta qualidade, com foco na eficiência e excelência em infraestrutura assistencial.

Seguimos focados em educação, pesquisa e saúde digital, com investimentos em tecnologias inovadoras que contribuem para a melhoria contínua da saúde pública e privada. No pilar social, ampliamos nossa contribuição ao sistema público de saúde por meio de múltiplas frentes de atuação, que incluem a participação em projetos do Proadi-SUS e a gestão de ativos públicos de saúde, através do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, promovendo qualificação, disseminação de conhecimento e impacto positivo em diferentes regiões do Brasil.



Sabemos que os desafios evoluem e exigirão, nos próximos anos, ainda mais disciplina e capacidade de adaptação. Encaramos esse momento com realismo, mas também com confiança. Acreditamos que o caminho está em agir com foco e consistência, sem perder a visão de futuro que sempre nos guiou.

Seguimos, assim, comprometidos com o nosso propósito de servir à vida, honrando nossa história e construindo, com responsabilidade e ambição, o legado que queremos deixar para a saúde no país.

Conselho Deliberativo

MENSAGEM DO CEO

GRI 2-22

Os resultados apresentados neste relatório refletem os avanços que alcançamos ao longo do ano, fruto de um trabalho consistente de fortalecimento institucional. Cada iniciativa conduzida contribuiu para consolidar nossa trajetória de excelência e preparar o Hospital para os desafios e oportunidades dos próximos anos.

Vivemos, em 2025, um importante ciclo de revisão do nosso planejamento estratégico, que passa a orientar nossas decisões e prioridades para a próxima década. Esse processo nos permitiu reforçar direcionadores, alinhar expectativas e consolidar uma visão de longo prazo.

Direcionamos nossos investimentos, de forma prioritária, para a modernização da infraestrutura e para a inovação, com foco na atualização de equipamentos hospitalares e no fortalecimento de nossas capacidades assistenciais.

Como parte desse movimento contínuo de evolução, realizamos a modernização e ampliação do Pronto Atendimento da unidade Paulista, tornando o ambiente mais amplo, acolhedor, humano e funcional, mantendo a excelência nas especialidades oferecidas.

No campo da inovação, ampliamos a incorporação de tecnologias capazes de aprimorar a qualidade assistencial e a experiência do paciente. Realizamos as primeiras cirurgias do novo Robô Cirúrgico Da Vinci SI, especialmente voltado a procedimentos oncológicos de alta complexidade, exemplo de como a inovação tecnológica contribui para maior precisão dos procedimentos e melhores desfechos clínicos.

Também seguimos aprimorando nossas práticas de governança e integridade. **Em 2025, recebemos o Selo Compliance Avançado no Conahp 2025, congresso da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), reconhecimento que evidencia a maturidade de nossos programas de integridade.**

Em paralelo, avançamos no fortalecimento das nossas relações de valor. Intensificamos esforços para aprimorar a experiência do paciente, com a implementação de novos rituais e indicadores que permitem mapear e acompanhar a jornada assistencial em todos os pontos de contato com o hospital.

Seguimos, também, como a primeira escolha dos nossos colaboradores. Em 2025, fomos novamente certificados como Great Place to Work (GPTW), reconhecimento que reflete o alto nível de engajamento das equipes e o compromisso contínuo com a construção de um ambiente pautado em respeito e desenvolvimento profissional. No mesmo sentido, aprofundamos o relacionamento com o corpo clínico, além de celebrarmos o reconhecimento de nossos médicos em eventos e publicações científicas de relevância.

Mantivemos, ainda, nossa contribuição para o fortalecimento do sistema de saúde no Brasil por meio da Associação dos Hospitais Filantrópicos Privados (Ahfip), que promove a cooperação entre instituições, fomenta a inovação e impulsiona a qualidade assistencial.

Ao longo do ano, sediamos um encontro estratégico da Associação, reunindo lideranças para o avanço de iniciativas conjuntas para o setor.

Ainda em 2025, ampliamos nossa participação em agendas globais relacionadas ao futuro da saúde e da sustentabilidade, com presença na Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2025 (COP30), reforçando nosso compromisso com a integração entre saúde, desenvolvimento social e agenda climática.

Frente à conduta eficiente e alinhada ao direcionamento estratégico, tivemos resultados operacionais e financeiros consistentes. Em 2025, o Hospital Alemão Oswaldo Cruz alcançou receita bruta de R\$ 1.126,5 milhões e EBITDA de R\$ 85,9 milhões.

Agradecemos a todos os associados, colaboradores, corpo clínico e parceiros que, com dedicação e propósito, contribuem diariamente para a construção e evolução do Hospital Alemão Oswaldo Cruz.



José Marcelo A. de Oliveira
Diretor-presidente

SOBRE O RELATÓRIO

GRI 2-2, 2-3

Bem-vindos
ao Relatório
Integrado 2025
do Hospital
Alemão
Oswaldo Cruz!

Esta publicação apresenta um panorama da nossa atuação ao longo de 2025, refletindo os avanços, aprendizados e entregas que marcaram o período. Ao longo destas páginas, vamos demonstrar como materializamos, em nossas ações, o propósito de servir à vida, considerando suas múltiplas dimensões e os diferentes públicos com os quais nos relacionamos.

O Relatório reúne os principais resultados do ano, os projetos implementados e os investimentos realizados, com ênfase nos impactos ambientais, sociais e de governança (ESG) associados às nossas atividades.

Para a elaboração deste documento, adotamos referenciais internacionalmente reconhecidos, como os padrões da Global Reporting Initiative (GRI), e o Relato Integrado, que orientam a transparência, a comparabilidade e a qualidade das informações divulgadas.

Em 2025, pela primeira vez, também realizamos a coleta de indicadores alinhados ao padrão do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), ampliando a robustez do reporte e fortalecendo a conexão entre sustentabilidade e desempenho financeiro. Ao longo do Relatório, apresentamos ainda nossas contribuições para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), reforçando nosso alinhamento à agenda global do desenvolvimento sustentável.

As informações reportadas contemplam as Unidades Paulista e Campo Belo, bem como as unidades públicas administradas por meio de contratos de gestão pelo Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz: o Complexo Hospitalar dos Estivadores (CHE) e o Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira (AMBESP).

DIRETRIZES E *FRAMEWORKS* UTILIZADOS



TEMAS MATERIAIS

Direcionam os tópicos abordados no Relatório, levando em conta a geração de valor da instituição. São descritos na página 28.



GRI

Utilizamos como base os GRI Standards. No início de cada subcapítulo, identificamos com a sigla GRI- cada conteúdo respondido. Na página 125, publicamos um Sumário de Conteúdo GRI, que indica o capítulo onde são reportados.



ODS

Relacionamos nossos temas materiais aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) na página 28. No Sumário de Conteúdo GRI indicamos os ODS relacionados aos conteúdos reportados.



RELATO INTEGRADO

Seguimos a estrutura do Conselho Internacional de Relato Integrado (IIRC, na sigla em inglês), que orienta a construção de um documento voltado para a geração de valor integrado.



SASB

Ao longo do Relatório, os indicadores alinhados ao padrão SASB são sinalizados com o símbolo "SASB XXXX-XX". O índice com a relação completa dos conteúdos referenciados está disponível na página 135.

DESTAQUES 2025



GOVERNANÇA

- » **Atualização do Planejamento Estratégico** (2026-2035).
- » Reforma e lançamento do **novo Pronto-Atendimento**.
- » **81,5% de NPS** do paciente.
- » Conquista da certificação **Great Place To Work Brasil 2025**.
- » **Programa de Integridade e Sustentabilidade de Fornecedores**, com revisão das premissas de sustentabilidade nos processos de homologação e formalização de novos acordos comerciais.
- » **Início das atividades do Conselho de Administração Local** do ISHAOC.
- » Nova plataforma **Conecta 5.0**.
- » **Alta Confiabilidade** na Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente.



SOCIAL

- » **Participação no novo projeto de interoperabilidade na saúde** da InovaHC e B3, com o SUS para criar uma infraestrutura que conecta dados de instituições públicas e privadas.
- » **Concessão de 15 bolsas integrais de estudo** para colaboradores com marcadores de diversidade – Programa Educa HAOC Social.
- » **Implantação da Licença Parental**, com extensão para 25 dias, além dos 5 dias já garantidos por lei.
- » **Participação no projeto Saúde Redes**, iniciativa que visa fortalecer a gestão do SUS em regiões remotas do Brasil.
- » **Apoio no projeto ReNaDe 2**, segunda etapa do Relatório Nacional sobre Demência no Brasil, focado em testar soluções para o cuidado à demência no SUS.
- » **Colaboração com Projeto Detecta APS** de atenção primária no Amapá, para qualificação da detecção precoce de cânceres, incluindo curso online gratuito de 70 horas e 1.200 vagas para profissionais de saúde.



AMBIENTAL

- » **Selo Prata** do Programa Brasileiro GHG Protocol no ciclo 2024, nosso primeiro ano de adesão.
- » **Eliminação do uso de óxido nítrico** em 100% dos processos anestésicos, contribuindo para a redução do impacto ambiental e reforçando os compromissos de sustentabilidade do Hospital.
- » **Participação institucional no Seminário da Folha de São Paulo na COP30**, reforçando nosso posicionamento na agenda climática.
- » **Redução de 12% do volume de resíduos enviados para aterro sanitário** após a implantação da compostagem de resíduos orgânicos no Hospital.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

SETOR DA SAÚDE



WORLD'S BEST HOSPITALS 2025

Permanecemos entre os melhores hospitais do mundo, segundo o ranking, conquistando o 3º lugar no ranking nacional e 115º no ranking internacional.



PRÊMIO EXCELÊNCIA DA SAÚDE 2025

Fomos premiados na categoria Arquitetura e Engenharia no **Prêmio Excelência da Saúde 2025**, promovido pelo Grupo Mídia. O prêmio reconheceu nossos investimentos em infraestrutura hospitalar, com foco em eficiência e expansão física.



100 MAIS INFLUENTES DA SAÚDE 2025

A Diretora Executiva de Operações, Joyce Rebouças foi reconhecida na categoria Espaço, Operações e *Facilities*. A escolha dos premiados combina votação pública e análise do Conselho Editorial do Grupo Mídia, destacando profissionais que, ao longo dos últimos 12 meses, impulsionaram avanços importantes no setor com visão estratégica, responsabilidade e impacto real.



TOP PERFORMER UTI

Fomos reconhecidos com o prêmio **Top Performer UTI** pelo quarto ano consecutivo. Concedido pela Associação de Medicina Intensiva Brasileira (AMIB) e Epimed Solutions, celebrando a excelência contínua na gestão das nossas Unidades de Terapia Intensiva e nosso compromisso com a qualidade assistencial e a segurança do paciente.



LATIN AMERICA'S TOP PRIVATE HOSPITALS 2025

Recebemos o reconhecimento na especialidade Cirurgia de Joelho (*knee surgery & knee replacement*), ocupando a 9ª posição, divulgado pela Newsweek.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

COMUNICAÇÃO



PRÊMIO ABERJE 2025

O case “Consenso global de obesidade: comunicação de alto impacto para uma notícia com hora certa” foi vencedor da etapa regional São Paulo e da etapa nacional na categoria Imprensa. Nossa Diretora de Marketing e Relacionamento, Ana Vailati, ganhou prêmio de Comunicadora do Ano.

PESSOAS



SELO GREAT PEOPLE MENTAL HEALTH

Em 2025, recebemos o Selo como reconhecimento da nossa cultura de cuidado com a saúde emocional dos colaboradores.



SELO DE IGUALDADE RACIAL

Pelo segundo ano consecutivo, contamos com a renovação do nosso **Selo de Igualdade Racial**, pela Secretaria Municipal de Direitos Humanos de São Paulo. O selo é concedido a instituições privadas que empregam pelo menos 20 % de profissionais negros em todos os níveis. Em 2025, fomos o único hospital privado sem fins lucrativos entre as 84 instituições reconhecidas.

INOVAÇÃO



PRÊMIO AEVO

O Projeto Busca Ativa foi premiado na 2ª colocação no Prêmio AEVO de Intraempreendedorismo na categoria Inovação de Sustentação. Saiba mais na página 69.



GREAT PLACE TO WORK 2025

Atingimos 73% de participação na pesquisa e fomos classificados para concorrer ao selo. Com 71% de índice de engajamento e confiança, conquistamos este reconhecimento que reflete a satisfação e a confiança dos nossos colaboradores.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

ESG



SELO COMPLIANCE ANAHP

Durante o Conahp 2025, Congresso da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), em São Paulo, recebemos o inédito **Selo Compliance Avançado**, uma certificação que reconhece a maturidade dos programas de integridade em hospitais privados.



GREEN KITCHEN

Em novembro de 2025, mantivemos o **Selo Green Kitchen**, que reconhece cozinhas que adotam práticas sustentáveis.



MERCO ESG 2025

Em nossa primeira participação, alcançamos a 8ª posição no ranking de Responsabilidade ESG e Governança Corporativa.



ESG NOS HOSPITAIS ANAHP

Fomos reconhecidos com o Selo de Excelência ESG pela Anahp e contemplados no e-book que trouxe cases realizados pelo Hospital no último ano. Cada projeto foi reconhecido em uma categoria: o case “Plano de transição para anestesia sustentável”; em Responsabilidade Social, com “Ambiente seguro: um compromisso coletivo com o bem-estar”; e em Governança Consciente, com o case “Roadmap ESG: estratégia sustentável de longo prazo no Hospital Alemão Oswaldo Cruz”.

A photograph of two women shaking hands across a wooden desk in a modern office. The woman on the left is Black, wearing a blue and green top, and is looking towards the other woman. The woman on the right is white, wearing a dark blue top, and is smiling. In the background, there are computer monitors, office partitions, and a bright, open-plan office environment with large windows and indoor plants.

CAPÍTULO 2

NOSSA ESSÊNCIA

NESTE CAPÍTULO

- 12. O HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ
- 13. NOSSO PROPÓSITO É SERVIR À VIDA
- 14. NOSSAS UNIDADES
- 18. MODELO DE NEGÓCIOS

O HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

GRI 2-1, 2-6



Há 128 anos, nos dedicamos ao propósito de servir à vida.

Somos o Hospital Alemão Oswaldo Cruz, uma instituição de referência no Brasil, reconhecida pela qualidade assistencial, pela segurança e pela experiência do paciente, aliadas ao uso de tecnologias avançadas.

Localizados em São Paulo, atuamos em duas unidades e adotamos um modelo assistencial integrado, que conecta cuidados preventivos, diagnóstico, tratamento, educação, impacto social e inovação. Essa abordagem nos permite oferecer uma jornada de cuidado completa e humanizada, com foco contínuo em qualidade e segurança.

Nossa estrutura é sustentada pela dedicação de 2.985 colaboradores, entre permanentes e temporários, que integram nossas equipes assistenciais multiprofissionais e administrativas, além de um corpo clínico altamente qualificado, formado por 5.649 médicos ativos e outros profissionais de saúde.

NOSSOS PILARES DE ATUAÇÃO



SAÚDE PRIVADA

Oferecemos atendimento de saúde suplementar privada, com infraestrutura assistencial e eficiente.

Nossas unidades estão equipadas com as tecnologias mais avançadas e seguem rigorosamente as principais diretrizes e protocolos internacionais. Com foco no acolhimento, bem-estar, qualidade, segurança e desfecho clínico dos pacientes, nos consolidamos como referência em cuidados de alta complexidade no Brasil.



SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Apoiamos e conduzimos iniciativas de fortalecimento da saúde pública brasileira e atuamos em uma agenda ESG alinhada à estratégia da Instituição.

Há 17 anos, colaboramos com o Ministério da Saúde por meio do Proadi-SUS, desenvolvendo projetos que fortalecem a saúde pública no Brasil. Também atuamos com os programas Pronas e Pronon, promovendo o engajamento dos colaboradores e o orgulho de pertencer ao hospital. Esse pilar se amplia também com a atuação do Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, os programas de voluntariado, a Escola Técnica de Educação em Ciências da Saúde (ETES) e a Faculdade de Educação em Ciências da Saúde (FECS).



EDUCAÇÃO, PESQUISA E SAÚDE DIGITAL

Contribuímos para iniciativas que fortalecem a saúde pública brasileira, promovendo melhorias na qualidade de vida de toda a população.

Investimos na formação de profissionais de saúde por meio da Escola Técnica e da Faculdade de Educação em Ciências da Saúde, com programas técnicos, superiores, pós-graduação e extensão. Também contamos com o Centro Internacional de Pesquisa, focado em estudos clínicos e o Centro de Inovação & Saúde Digital, que impulsiona projetos inovadores.

NOSSO PROPÓSITO É SERVIR À VIDA



VISÃO

Ser a melhor escolha em cuidados de saúde na percepção de pacientes, médicos e todo o ecossistema em transformação.



MISSÃO

Ser protagonista no desenvolvimento da saúde:

- » *Entregando a melhor experiência e o melhor resultado para nossos pacientes;*
- » *Pesquisando, educando e inovando para fazer avançar o conhecimento e a prática;*
- » *Impactando cada vez mais pessoas por meio do nosso compromisso social.*



VALORES

Acolhimento

Acolhemos com empatia e compaixão nossos pacientes e seus familiares, médicos e profissionais de saúde, para que se acolham entre si.

Colaboração

Valorizamos a abertura em todas as nossas relações, sempre dialogando e trabalhando junto, de forma ética e transparente.

Vocação social

Contribuímos com a saúde para além da nossa Instituição, compartilhando nosso conhecimento e nossas práticas com o sistema público de saúde e outras organizações sociais.

Excelência

Fazemos “Sempre Melhor” (*Immer Besser*) para alcançar a maior segurança e o melhor resultado para nossos pacientes, buscando empoderá-los e encantá-los em cada detalhe da sua experiência.

Inovação

Somos movidos pela melhoria contínua, gerando novos conhecimentos, práticas e modelos de atuação que contribuem para o avanço disruptivo e incremental de um setor em constante transformação.

NOSSAS UNIDADES

Seguimos fortalecendo nossas unidades por meio de investimentos em modernização e eficiência, com o objetivo de oferecer uma jornada de cuidado segura, acolhedora e orientada aos melhores desfechos clínicos, consolidando nossa atuação em cuidados de alta complexidade.

UNIDADE PAULISTA

GRI 2-6

Localizada no coração de São Paulo, na Bela Vista, a Unidade Paulista oferece uma infraestrutura completa para diagnóstico, assistência, atendimento ambulatorial, cirúrgico, de urgência e emergência.

Contamos com Pronto Atendimento (PA), Centro Cirúrgico, Ambulatórios, Centro de Diagnóstico e Imagem, centros especializados em ortopedia, oncologia, obesidade e diabetes, e doenças do aparelho digestivo.



Em 2025, nosso principal marco foi a modernização do Pronto Atendimento, ampliando sua capacidade de cuidado. Também inauguramos o novo Centro de Endometriose da Unidade.

Área construída

97 mil m²

Consultórios ambulatoriais

51

Consultórios no PA

24

Salas de cirurgia

18

Leitos de UTI

54

Leitos de internação

315



O MAIS NOVO PRONTO ATENDIMENTO DE SÃO PAULO

A reforma do Pronto Atendimento foi concluída em 2025, com foco em inovação e aprimoramento da jornada do paciente. A obra ampliou em cerca de mil metros quadrados a principal porta de entrada do hospital, com nova identidade visual, equipamentos dedicados e fluxos redesenhados, que reduzem deslocamentos ao longo da jornada assistencial.

O Pronto Socorro foi construído para ter capacidade de segregação de fluxos operacionais, separando pacientes com risco respiratório, garantindo maior segurança para os demais pacientes, quanto à contaminação.

O espaço foi totalmente renovado para oferecer um atendimento emergencial mais ágil e eficaz, com ambientes mais confortáveis e funcionais. Como parte dessa transformação, foram criados nove novos consultórios, incluindo um dedicado à oncologia e três novas triagens.

Também priorizamos investimentos em equipamentos de última geração, como novos aparelhos de ultrassom e raio-X, o que fortalece nossa capacidade diagnóstica e contribui para a qualidade e eficiência no atendimento.

MAIS AGILIDADE E MAIS CONFORTO, COM O ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA DE SEMPRE:

- *Boxes* individuais que proporcionam conforto e privacidade a pacientes e acompanhantes;
- Leitos de emergência equipados para atendimento simultâneo de pacientes que necessitam de suporte avançado de vida;
- Protocolos avançados em neurologia e cardiologia, garantindo diagnóstico rápido e conduta integrada;
- Cardiologistas, ortopedistas, cirurgiões e clínicos disponíveis 24 horas por dia;
- Exames de imagem dedicados ao Pronto Atendimento;
- Área exclusiva para pacientes oncológicos.

Unidade Campo Belo



Em 2025, a Unidade Campo Belo completou 15 anos de história, consolidando sua relevância no mercado de saúde com a ampliação da capacidade de atendimento e a diversificação de serviços.

Localizada na Zona Sul de São Paulo, a unidade oferece serviços especializados como Centro de Check-up, Centro da Mulher, Núcleo de Memória e Tontura, endoscopia e consultórios em diversas especialidades.

Ao longo do ano, ampliamos o portfólio de serviços com a incorporação de dermatoscopia diagnóstica e avaliação de reabilitação neuropsicológica.



O programa de Check-up Executivo também ganhou escala, alcançando 4.400 atendimentos anuais, com uma jornada integrada e personalizada apoiada por tecnologia, como aplicativos para acompanhamento e telemedicina. Concluímos, ainda, a implantação dos totens de autoatendimento, alcançando 100% dos atendimentos nessa modalidade,

Também avançamos na ampliação dos serviços diagnósticos e assistenciais, com a incorporação de novas especialidades, no fortalecimento da telemedicina para consultas de retorno e nos investimentos em tecnologias que aumentam a eficiência operacional e qualificam a experiência assistencial.



Seguimos com planos de expansão, com foco na ampliação dos ambulatorios especializados, procedimentos de baixa complexidade e fortalecimento de parcerias com empresas e médicos.

Como reflexo desses avanços, a Unidade Campo Belo atingiu, em 2025, seu melhor resultado histórico de satisfação, com NPS de 90 pontos (ante 84 em 2024), reforçando a evolução contínua da experiência do paciente.

Área construída

2 mil m²

Consultórios

12

Salas de cirurgia

2

Salas de teste ergométrico

3

Salas de audiometria

2

Sala de impedanciometria

1

Salas de ultrassonografia

3

Sala de ecocardiograma

1

Escola Técnica e Faculdade de Educação em Ciências da Saúde



Há mais de 10 anos formando profissionais da saúde com alta qualidade e excelência em suas respectivas áreas.

Localizadas na região da Avenida Paulista, em São Paulo, a Escola Técnica de Educação em Ciências da Saúde (ETES) e a Faculdade de Educação em Ciências da Saúde (FECS) formam profissionais preparados para atuar com qualidade e responsabilidade no setor de saúde.

A FECS oferece formação em graduação nos cursos de Enfermagem e Gestão Hospitalar, além de pós-graduação

multiprofissional e médica, programas de residência médica e cursos de extensão nas modalidades presencial e a distância.

Já a ETES é responsável pela formação técnica em Enfermagem, com foco na excelência do cuidado e na preparação prática dos profissionais.

Saiba mais sobre a ETES e a FECS na página 60.



Centro de Inovação e Saúde Digital

Desde 2019, nosso Centro de Inovação e Saúde Digital, na Avenida Paulista, atua como um *hub* de desenvolvimento de soluções que conectam tecnologia, dados e assistência.

Com foco em pesquisa e desenvolvimento, o centro impulsiona iniciativas que elevam a qualidade assistencial, aumentam a eficiência operacional e contribuem para a sustentabilidade do sistema.

Em 2025, destacaram-se projetos como o Busca Ativa, que utiliza inteligência de dados para antecipar a identificação de doenças, e a Auditoria Sistematizada de Contas Médicas, que aplica inteligência artificial (IA) e *machine learning* para aprimorar a auditoria, aumentar a precisão do faturamento e reduzir glosas. Saiba mais sobre os projetos do Centro na página 46.

Área construída

980 m²

Salas de simulação realística

2

Salas de aula

8

Centro avançado de treinamento cirúrgico

1

Estúdio de gravação

1

Laboratórios de informática, anatomia, microscopia e práticas assistenciais

4

MODELO DE NEGÓCIOS

OSWALDO CRUZ: Referência em alta complexidade, com atuação integrada em assistência, ensino e inovação

NOSSOS RECURSOS

REPUTACIONAL

- Somos uma instituição filantrópica centenária, referência em saúde de alta complexidade no território nacional

FINANCEIRO

- Capital próprio e recursos provenientes de atendimentos particulares, operadoras de planos de saúde e autogestão
- Todo o capital gerado é reinvestido na própria Organização

HUMANO

- Colaboradores orientados para a execução da estratégia, juntamente com um corpo clínico e assistencial de excelência.
- Rede sólida de parcerias com fornecedores, pesquisadores e especialistas

INTELCTUAL

- Investimento contínuo em pesquisa, inovação e educação em saúde

INFRAESTRUTURA

- Estrutura moderna e multidisciplinar, composta por equipamentos de alta tecnologia
- Sistema de gestão de informações, seguro, que garante a total privacidade do paciente

ATIVIDADES CENTRAIS

SAÚDE PRIVADA

EDUCAÇÃO,
PESQUISA, INOVAÇÃO
E SAÚDE DIGITAL

SUSTENTABILIDADE E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL



GERAÇÃO DE VALOR

- Compartilhamento de conhecimento e práticas com outras instituições
- Levar a mais pessoas uma medicina de excelência e alta performance com acolhimento
- Medicina de alta performance, que entrega a melhor experiência e resultado em saúde para o paciente
- Nosso Modelo Assistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz prevê assistência individualizada e integral, que coloca o paciente e o familiar no centro do cuidado

IMPACTOS



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



Promoção e acesso à saúde, compartilhamento de práticas para aprimoramento da gestão da saúde pública



Geração de conhecimento, por meio da educação e da pesquisa, além da promoção da inovação



Saúde e bem-estar do paciente. Informação para a sociedade sobre hábitos saudáveis e prevenção de doenças



Modelo de gestão de saúde integral para empresas

SUSTENTABILIDADE



Tratamento e destinação adequada de resíduos



Eficiência hídrica e energética

CAPÍTULO 3

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO DE FUTURO

NESTE CAPÍTULO

- 20. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO
- 25. DESEMPENHO FINANCEIRO
- 26. COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO



Em um ecossistema de saúde em constante transformação, nossa estratégia combina geração de valor, crescimento sustentável e fortalecimento da marca. Para isso, avançamos na incorporação de tecnologias, terapias e novos modelos de cuidado, ao mesmo tempo em que elevamos a eficiência operacional, a qualidade assistencial e a segurança. Esse movimento se traduz em uma experiência mais integrada para pacientes, médicos e operadoras.

Nosso posicionamento é sustentado por diretrizes organizadas em oito pilares principais:

- Jornada centrada no paciente;
- Excelência médico-assistencial;
- Inovação;
- Corpo clínico altamente qualificado;
- Amplitude de serviços e tratamentos;
- Alta confiabilidade;
- Instalações e conveniência; e
- Segmentação comercial.

Em 2025, seguimos orientados pelo Mapa Estratégico vigente para o ciclo 2022-2025, que organizou prioridades, orientou investimentos e direcionou a execução da estratégia.





NOSSA VISÃO DE FUTURO

GRI 2-17

O planejamento estratégico 2026-2035 foi desenvolvido com uma visão de longo prazo, alicerçada no legado de 128 anos do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, e estruturado em fases que orientam a sua evolução.



O planejamento visa consolidar nossa posição de liderança, alinhado à missão de servir à vida e ao compromisso contínuo com a excelência no atendimento. O foco é fortalecer nossa posição como primeira escolha nesse segmento, proporcionando a melhor experiência de cuidado para nossos pacientes.



Em 2025, o planejamento foi revisado no período de quatro meses por meio de workshops, com o apoio de uma consultoria externa e a dedicação ativa da alta liderança, conselheiros e membros dos comitês.

Também realizamos um encontro de letramento com o Conselho de Administração, que aprofundou a reflexão sobre a integração entre estratégia e sustentabilidade, a geração de valor, a definição de prioridades e a adoção de indicadores para acompanhamento da execução.

PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DO NOVO PLANEJAMENTO



PLANEJAMENTO E DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

Condução da jornada de planejamento estratégico, com apoio especializado, para definição das diretrizes que orientam a atuação da Organização.



LANÇAMENTO E ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL

Apresentação e alinhamento da estratégia às lideranças e equipes, por meio de eventos, ciclos de apresentações e encontros de alinhamento.



DESDOBRAMENTO PARA ÁREAS E PROGRAMAS

Tradução das diretrizes estratégicas em programas prioritários, planos de atuação e mapeamento de competências. A etapa contou com reuniões periódicas dos times de trabalhos e *kick-offs* dos programas estratégicos.



GOVERNANÇA E INTEGRAÇÃO À GESTÃO

Implementação da rotina de acompanhamento estratégico, definição de indicadores e integração da estratégia ao orçamento e ao Balanced Scorecard (BSC), culminando na validação do planejamento de longo prazo pela Diretoria Executiva e pelos comitês de Pessoas e Cultura, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, e Estratégia e Inovação, seguida de sua aprovação pelo Conselho Deliberativo.

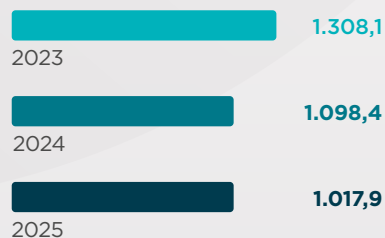
INDICADORES ESTRATÉGICOS 2025

Para acompanhar a evolução do Planejamento Estratégico, estruturamos um conjunto de indicadores-chave de desempenho, monitorados periodicamente pela Diretoria Executiva e reportados ao Conselho Deliberativo. Os indicadores que compõem o painel estratégico passam por revisão anual, incorporando os principais direcionamentos e prioridades da Instituição.

RECEITA LÍQUIDA (EM R\$ MILHÕES)

? O QUE É:

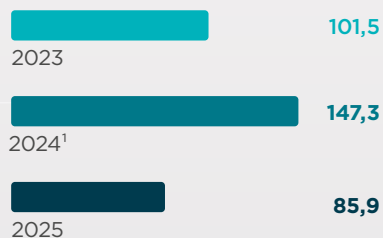
Total de receitas obtidas pelo hospital no ano, descontadas as deduções.



EBITDA (EM R\$ MILHÕES)

? O QUE É:

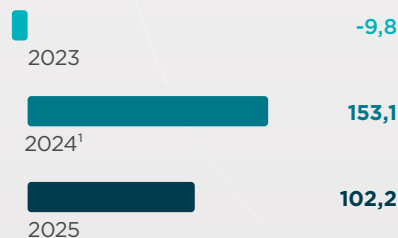
Afere o resultado obtido antes da incidência de juros, impostos, depreciação e amortização.



GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL (EM R\$ MILHÕES)

? O QUE É:

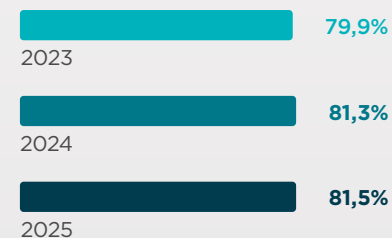
Caixa gerado pelas atividades operacionais do hospital, já descontadas despesas de aluguel e capital de giro.



EXPERIÊNCIA DO PACIENTE - NPS (%)

? O QUE É:

Satisfação mensurada via Net Promoter Score (NPS), por meio de e-mail ou de SMS enviados após o atendimento.

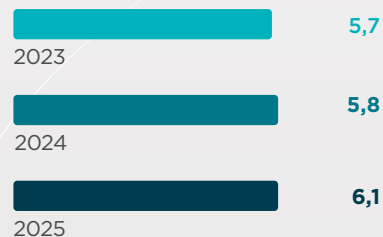


¹ Números impactados com a transação Unidade Vergueiro, no valor líquido de R\$ 94,4 milhões.

GIRO DE LEITOS

? O QUE É:

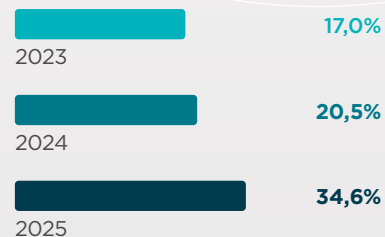
Média do número de paciente/mês que passaram pelos leitos operacionais.



% DE RESÍDUOS RECICLÁVEIS

? O QUE É:

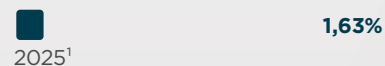
Proporção entre os resíduos enviados para reciclagem e o total de resíduos comuns.



TAXA DE MORTALIDADE INSTITUCIONAL (%)

? O QUE É:

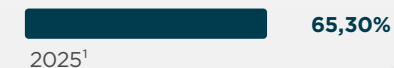
Mede os óbitos que ocorreram no hospital após as primeiras 24 horas de internação sobre o total de saídas em um determinado período de tempo.



NPS MÉDICO (%)

? O QUE É:

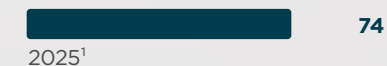
Assim como o NPS do paciente, é uma métrica de satisfação que avalia a probabilidade de recomendação do HAOC para outros médicos.



CULTURA JUSTA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA (N)

? O QUE É:

Indicador composto por afirmativas da Pesquisa de Clima que avaliam atitudes como abertura para comunicação e resposta ao erro.



¹ Indicadores que entraram no Painel em 2025 e por isso não possuem a série histórica.

DESEMPENHO FINANCEIRO

Em 2025, mesmo em um ano desafiador para o setor de saúde, mantivemos resultados financeiros consistentes. Nesse contexto, a receita líquida apresentou redução de 7,4% (R\$ 80,5 milhões) em relação ao ano anterior, sendo a maior parte dessa queda atribuída ao encerramento das atividades no Hospital Vergueiro e o restante devido à redução de volume na unidade Paulista. Ainda assim, o desempenho não comprometeu o avanço das iniciativas de eficiência operacional, a evolução da qualidade dos serviços prestados e a implementação de melhorias estratégicas em nossas áreas.

R\$ 1.126,5 MI

Receita bruta

R\$ 1.017,9 MI

Receita líquida

R\$ 85,9 MI

EBITDA

8,43%

Margem EBITDA

VALOR ECONÔMICO GERADO E DISTRIBUÍDO¹ (R\$ MIL) GRI 201-1

	2023	2024	2025
Valor econômico gerado	1.359.054	1.253.738	1.078.591
Valor econômico distribuído (custos operacionais, salários e benefícios, pagamentos ao governo, investimentos na comunidade etc.)	1.348.872	1.143.578	1.070.867
Valor econômico retido	10.182	110.160	7.724

¹ Os dados não contemplam montantes relacionados à depreciação/amortização, a saber:
2023: R\$ 60,5 milhões | **2024:** R\$ 70,2 milhões | **2025:** R\$ 21,1 milhões



COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

GRI 2-13

Ao longo da nossa história, construímos uma atuação orientada à sustentabilidade e à geração de impacto positivo, tendo a filantropia como um de nossos pilares desde a fundação.



Esse compromisso está refletido em nossa estratégia de sustentabilidade, fundamentada pela matriz de materialidade e seus planos de ação, configurando um subsídio essencial para o nosso planejamento estratégico.

A Diretoria Executiva de Pessoas, Sustentabilidade e Responsabilidade Social é responsável pela implementação das iniciativas ESG, apoiando as demais áreas e reportando mensalmente os projetos e/ou indicadores ao Comitê de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (CSRS), órgão que assessoria o conselho deliberativo. O Comitê orienta e valida as decisões, garantindo que os projetos estejam alinhados às ambições e aos objetivos definidos.

Em 2025, ampliamos esse direcionamento para a cadeia de valor, com a criação do Programa de Integridade e Sustentabilidade de Fornecedores, que estabelece critérios ambientais, sociais e de governança para homologação e contratação, reforçando o alinhamento dos parceiros com nossas práticas.

O Programa se baseia nas diretrizes definidas pela Política de Sustentabilidade, lançada em 2024, que formaliza os princípios para a gestão ambiental e social no hospital.



PACTO GLOBAL

Como signatários do Pacto Global da ONU, reforçamos nosso alinhamento aos dez Princípios e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Participamos também de iniciativas voltadas para a promoção dos Direitos Humanos e ao engajamento institucional no tema.





ESTUDO DE MATERIALIDADE

GRI 3-1, 3-2

O estudo de materialidade foi realizado entre 2022 e 2023, com o objetivo de identificar os temas mais relevantes para nossa gestão de sustentabilidade. Adotamos a metodologia de dupla materialidade, que abrange tanto os impactos gerados pela instituição ao meio ambiente e sociedade, quanto os temas com potenciais riscos e oportunidades de impacto financeiro.

O processo incluiu análise de documentos internos e setoriais, estudos do setor, entrevistas com executivos e especialistas, um grupo focal com 16 participantes e uma consulta on-line que reuniu 1.310 respostas.

Durante a pesquisa, consultamos os principais públicos com os quais nos relacionamos, como pacientes, médicos,

colaboradores, operadoras, órgãos fiscalizadores e reguladores, imprensa, estudantes da Faculdade e da Escola Técnica da Instituição, fornecedores e prestadores de serviço.

Ao final, as etapas foram consolidadas em uma lista de 11 temas materiais, posteriormente validada pela liderança do hospital.

EIXO	TEMA MATERIAL	DETALHES E DESAFIOS	ODS
SOCIAL	SAÚDE, SEGURANÇA E BEM-ESTAR	Saúde e integridade do colaborador, mantendo alta qualidade do trabalho em funções de maior risco e olhar para a saúde emocional.	8.8
	PROMOÇÃO E ACESSO À SAÚDE	Promoção do acesso ao sistema de saúde, com foco em clientes com menores condições financeiras; participação ativa na evolução do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio de projetos e programas; atuação em parcerias público-privadas; antecipação de disfunções nas relações entre beneficiários e agentes do ecossistema de saúde.	3
	QUALIDADE E SEGURANÇA DO SERVIÇO E EXPERIÊNCIA DO PACIENTE	Excelência na gestão operacional e investimentos que assegurem o melhor desfecho clínico, com uso racional de recursos e integração entre processos assistenciais, elevando a experiência do paciente.	9.1 12.2
	DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO	Fortalecimento da diversidade no quadro de colaboradores, inclusive em posições de tomada de decisão estratégica, abrangendo questões de raça, gênero, orientação sexual, religião, classe social e inclusão de pessoas com deficiência.	5.1 8.5 10.2
GOVERNANÇA	PESQUISA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	Investimentos em inovação para adaptação a novos cenários, evolução da assistência e incorporação de tecnologias, preparando equipes e dando suporte à produção científica.	7,8,9
	TRANSPARÊNCIA E RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS PRIORITÁRIOS	Transparência nas relações com colaboradores, corpo clínico, pacientes, fornecedores e operadoras, inclusive com relação a decisões internas que impactam públicos e uso de canais adequados de comunicação.	16
	PRIVACIDADE E SEGURANÇA DE DADOS	Gestão correta da coleta, da retenção e do uso de dados sensíveis e confidenciais, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).	16
	RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E ADVOCACY	Manutenção de relacionamentos éticos e de transparência com órgãos governamentais (reguladores e fiscalizadores), bem como apoio e discussão de políticas públicas que favoreçam a população e fortaleçam o setor.	16
AMBIENTAL	GESTÃO DE RESÍDUOS	Garantir sistemas de gestão de resíduos eficientes e trabalhar educação ambiental com foco em não geração, reutilização, reciclagem e descarte adequado, em especial de resíduos infectantes.	11.6 12.5
	EFICIÊNCIA ENERGÉTICA	Desenvolvimento de métodos de otimização de uso de recursos energéticos, identificando gargalos de consumo e buscando aquisição de energia limpa ou substituição de equipamentos por alternativas mais eficientes.	7.2 7.3 9.4 12.2
	MUDANÇAS CLIMÁTICAS	Identificar processos que afetam as mudanças climáticas e gerenciar emissões, divulgando desempenho e trabalhando estratégias de redução; preparar negócio para absorver questões de saúde associadas às mudanças do clima.	13.1 13.3



O CAMINHO PARA O AVANÇO DA NOSSA AGENDA DE SUSTENTABILIDADE



Em 2025, estruturamos o Roadmap ESG do hospital, definindo as prioridades, metas e iniciativas necessárias para alcançar nossos objetivos de sustentabilidade.

A definição das frentes de atuação considera a matriz de materialidade e a nossa ambição de evolução da maturidade em cada tema, ao longo dos próximos anos.



Assim, o Roadmap ESG estabelece, uma trajetória de desenvolvimento que parte da estruturação de políticas e processos, avança para a integração à estratégia corporativa e busca consolidar o hospital como referência em temas estratégicos como qualidade e segurança assistencial, transparência no relacionamento com públicos prioritários, gestão de impactos ambientais e fortalecimento das práticas de governança.

O plano integra os pilares Ambiental, Social e Governança à estratégia, conforme apresentado a seguir.



AMBIENTAL

O Roadmap contempla ações voltadas ao enfrentamento às mudanças climáticas, como a gestão de emissões de gases de efeito estufa, eficiência energética e gestão de resíduos. Entre as frentes prioritárias estão a consolidação do inventário de emissões, a implementação de ações de descarbonização, o aprimoramento da segregação e destinação de resíduos e a incorporação de critérios ambientais na cadeia de suprimentos.

AVANÇOS NO PERÍODO:

- *Ampliação do volume de resíduos recicláveis - Página 117;*
- *Evolução na gestão e destinação de resíduos - Página 117; e*
- *Conquista do Selo Prata no Inventário de Emissões do GHG Protocol - Página 114.*



SOCIAL

As iniciativas concentram-se na valorização do capital humano, promoção da diversidade, equidade e inclusão, desenvolvimento profissional contínuo, segurança psicológica e fortalecimento da cultura justa. Também se destacam os temas de qualidade e segurança assistencial e a transparência no relacionamento com públicos prioritários, reconhecidos como desafios estratégicos. O plano contempla ainda o aprofundamento do relacionamento com *stakeholders*, a ampliação de programas de formação e o fortalecimento de ações de responsabilidade social junto à comunidade.

AVANÇOS NO PERÍODO:

- *Evolução nos indicadores de satisfação dos colaboradores - Página 72;*
- *Acompanhamento dos indicadores de diversidade, equidade e inclusão - Página 82;*
- *Reconhecimento como Great Place to Work - Página 72; e*
- *Avanços no segundo ano do triênio dos projetos PROADI-SUS - página 100.*



GOVERNANÇA

O Roadmap direciona esforços para o aprimoramento das práticas de compliance e integridade, fortalecimento da gestão de riscos (incluindo riscos climáticos) e a integração de critérios ESG aos processos de contratação e à Política de Compras. Também prevê a consolidação de mecanismos de monitoramento, de indicadores e de reporte estruturado.

AVANÇOS NO PERÍODO:

- *Atualização e fortalecimento da Política de Fornecedores com incorporação de critérios de integridade e sustentabilidade na cadeia - Página 26; e*
- *Reconhecimento com o Selo de Compliance - Página 39.*

CAPÍTULO 4

GOVERNANÇA CORPORATIVA

NESTE CAPÍTULO

- 33. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
- 38. ÉTICA E INTEGRIDADE
- 41. GESTÃO DE RISCOS
- 42. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS
- 43. CONFORMIDADE NA CADEIA DE VALOR

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

GRI 2-9

A governança corporativa do Hospital Alemão Oswaldo Cruz é fundamentada nas melhores práticas de integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade, em linha com os valores e a estratégia institucional.

A estrutura de governança é composta pela Assembleia Geral dos Associados, Conselho Deliberativo, Comitês de Assessoramento do Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, conforme previsto pelo Estatuto Social.



Para saber mais, acesse o link:
[Hospital Alemão Oswaldo Cruz - Governança Corporativa](#)

ASSEMBLEIA GERAL DE ASSOCIADOS

GRI 2-9

O órgão máximo de deliberação do hospital é a Assembleia Geral, composta pelos Associados Efetivos. A Assembleia se reúne ordinariamente uma vez por ano, até o final de abril, para eleger os membros do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal, além de discutir e votar as demonstrações financeiras e as recomendações do Conselho Deliberativo sobre os atos da gestão administrativa, bem como o parecer do Conselho Fiscal.

Além das reuniões anuais, são realizados encontros trimestrais para acompanhar os resultados da Instituição, com a participação de executivos ou convidados externos renomados, que apresentam temas de interesse dos associados.

A Assembleia pode também se reunir extraordinariamente, sempre que necessário, para tratar de assuntos específicos e de interesse da governança da Instituição.



93 Associados ativos

CONSELHO DELIBERATIVO

GRI 2-9, 2-10, 2-12

O Conselho Deliberativo é um órgão colegiado composto por oito a dez membros, todos Associados Efetivos e residentes no Brasil, eleitos em Assembleia Geral Ordinária. A estrutura do Conselho inclui um Presidente, que não exerce funções executivas, e um Vice-Presidente, sendo que ambos são escolhidos pelos membros do próprio Conselho, para mandatos de um ano, com possibilidade de reeleição, respeitando o limite de três reeleições consecutivas ou alternadas.



O Conselho tem como função principal a orientação estratégica e deliberação sobre os rumos do hospital. É responsável por definir objetivos estratégicos, diretrizes gerais, políticas e normas que orientam as operações da Instituição, além de garantir a sustentabilidade e o compromisso com a boa governança corporativa.

Entre suas atribuições, o Conselho Deliberativo também supervisiona a efetividade do planejamento estratégico, coordena sua revisão e aprova a política de gestão de riscos. Ele também tem o papel de avaliar o desempenho da Diretoria Executiva, assegurando que as decisões estejam alinhadas às diretrizes e aos objetivos do Hospital. A diversidade no Conselho Deliberativo também é um destaque, com três conselheiras mulheres, evidenciando nosso compromisso com a inclusão e a representatividade.



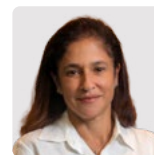
Ronald Schäffer
Presidente



Charles Kriek
Vice-presidente



Michael Lehmann
Conselheiro



Simone Petroni Agra
Conselheira



Vanessa Basseto Cruz
Conselheira



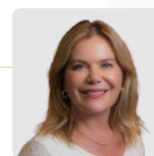
Fabio Mittelstaedt
Conselheiro



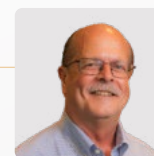
Joao Carlos Visetti
Conselheiro



Ricardo Lamenza Alzogaray
Conselheiro



Valeria Carmignani Barbosa
Conselheira



Weber Porto
Conselheiro



16 Reuniões no ano



10 Integrantes ativos

COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

O Conselho Deliberativo conta com cinco Comitês de Assessoramento, não estatutários, que têm como função analisar e recomendar ações sobre temas específicos. Esses comitês são:

- Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade;
- Comitê de Estratégia e Inovação;
- Comitê de Finanças e Investimentos;
- Comitê de Pessoas e Cultura; e
- Comitê de Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

Os membros dos comitês são Associados Efetivos do hospital, sendo compostos por um Coordenador e, no mínimo, um Comitente, ambos integrantes do Conselho Deliberativo. A escolha dos membros é feita pelo Conselho Deliberativo após avaliação do Comitê de Pessoas e Cultura.

AVALIAÇÃO DO CONSELHO

GRI 2-18

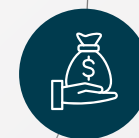
Com o objetivo de promover o aperfeiçoamento contínuo da governança corporativa, realizamos anualmente a avaliação de desempenho do Conselho Deliberativo e de seus Comitês de Assessoramento.

Em 2025, esse processo foi conduzido pelo Presidente do Conselho Deliberativo, com o apoio do Comitê de Pessoas e Cultura e de consultoria externa especializada, que adotou metodologia específica, direcionada e alinhada aos objetivos estratégicos da Instituição, culminando com a construção de plano de melhorias e de matriz de competências.

REMUNERAÇÃO

GRI 2-19, 2-20

Os membros do Conselho Deliberativo e dos Comitês não recebem remuneração. A remuneração da Diretoria Executiva segue uma metodologia que considera fatores como complexidade dos cargos, responsabilidades, gestão de pessoas, orçamento e desempenho nas respectivas áreas. As práticas de remuneração são debatidas pela Diretoria Executiva de Pessoas, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, pelo Comitê de Pessoas e Cultura e pelo Conselho Deliberativo. A remuneração é composta por salário fixo e variável, com metas ligadas ao alcance de objetivos estratégicos setoriais e institucionais.



Para o ano de 2025, a temática de resíduos contou com meta atrelada à remuneração variável da liderança.

CONSELHO FISCAL

GRI 2-9

O Conselho Fiscal do Hospital Alemão Oswaldo Cruz é o órgão responsável pela fiscalização permanente da gestão do hospital, garantindo a conformidade fiscal e contábil. Composto por três a seis membros associados, todos residentes no país, o Conselho é eleito em Assembleia Geral Ordinária.

O Presidente e Vice-Presidente são escolhidos pelos membros do Conselho Fiscal para mandato de um ano, com possibilidade de reeleição, desde que o candidato tenha mandato vigente pelo mesmo período. A elegibilidade para esses cargos requer que o membro tenha pertencido ao Conselho Fiscal anteriormente, salvo exceção por unanimidade dos conselheiros.

O Conselho se reúne ordinariamente de acordo com o seu regimento interno e calendário anual, podendo se reunir extraordinariamente sempre que necessário.



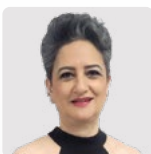
Roger Peter Jose Michaels
Presidente



Jacqueline Lorena Ribeiro
Vice-Presidente



Roland Friedrich Gallbach
Conselheiro



Simone Rosa de Paula Campos
Conselheira



Johan Daniel Karrqvist
Conselheiro

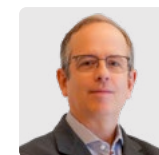
DIRETORIA EXECUTIVA

GRI 2-9

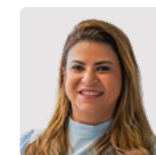
A gestão administrativa é conduzida por um corpo de executivos com vínculo empregatício, liderados por um Diretor-Presidente, que é o principal executivo da organização e atua alinhado às decisões tomadas pelos órgãos de governança. A estrutura da Diretoria Executiva é composta por cinco membros, sendo três mulheres, e cada um deles é responsável por áreas específicas e funções de apoio ao negócio.

Os diretores têm como responsabilidade garantir que as diretrizes do planejamento estratégico sejam aplicadas no dia a dia da operação do hospital. Isso inclui o cumprimento das metas de sustentabilidade, inovação e a busca por eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Além disso, a Diretoria Executiva implementa políticas de gestão de riscos no nível operacional, sempre em conformidade com as diretrizes do Conselho Deliberativo. As responsabilidades dos membros da gestão administrativa são definidas pelo Conselho Deliberativo e estão descritas na Política de Governança, Liderança e Direção, assegurando alinhamento com as melhores práticas e a estratégia do hospital.



José Marcelo A. de Oliveira
Diretor-Presidente



Joyce Rebouças Manor
Diretora Executiva de Operações



Haggeas da Silveira Fernandes
Diretor Executivo de Práticas Médicas, Qualidade e Pesquisa Clínica



Clóvis Poggetti Junior
Diretor Executivo de Finanças, TI e Suprimentos



Fátima Silvana Furtado Gerolin
Diretora Executiva Assistencial e de Ensino



Maria Carolina Lourenço Gomes
Diretora Executiva de Pessoas, Sustentabilidade e Responsabilidade Social

GOVERNANÇA DO INSTITUTO SOCIAL

GRI 2-9

O Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz (ISHAOC) é uma Organização Social de Saúde (OSS), de direito privado e sem fins lucrativos, dedicada ao interesse social e à utilidade pública.

Em 2024, o ISHAOC evoluiu em sua governança com a alteração do Estatuto Social, criando o Conselho de Administração Local e transformando o Conselho de Administração em Conselho de Administração Geral.

Em 2025, o Conselho de Administração Local de Santos (SP) foi aprovado com nove membros e iniciou suas atividades, fiscalizando e aprovando a prestação de contas da Diretoria Local e os relatórios de gestão relacionados aos equipamentos públicos CHE e AMBESP, além de interagir com outros órgãos de governança do ISHAOC.

O Conselho de Administração Geral, composto por nove membros, é responsável por avaliar estratégias, parcerias e aprovar contratos e orçamentos.

A Assembleia de Associados é responsável pela eleição dos membros dos Conselhos de Administração Geral e Fiscal e pela aprovação das demonstrações financeiras.

Atualmente, o Conselho Fiscal tem cinco membros, com a participação de duas mulheres. A principal função do Conselho é garantir a conformidade fiscal e contábil do ISHAOC.

A Diretoria é nomeada pelo Conselho de Administração Geral e liderada pelo Diretor-Presidente, responsável pela gestão e supervisão das atividades do Instituto, além de atuar como ponto de comunicação com o Conselho de Administração Local.

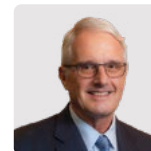
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



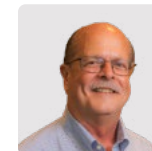
Ronald Schäffer
Presidente



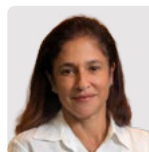
Charles Kriek
Vice-Presidente



Bruno de Carli
Conselheiro



Weber Porto
Conselheiro



Simone Petroni Agra
Conselheira



Oskar Kedor
Conselheiro



Melissa Lorenzo Prieto de Souza
Conselheira
(Representante dos empregados)



Maria Carolina Lourenço Gomes
Conselheira

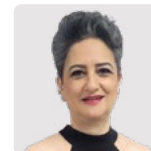
CONSELHO FISCAL



Roger Peter Jose Michaelis
Presidente



Jacqueline Lorena Ribeiro
Vice-presidente



Simone Rosa de Paula Campos
Conselheira



Francies Regyanne Oliveira
Diretora-Presidente



Johan Daniel Karrqvist
Conselheiro



Roland Friedrich Gallbach
Conselheiro

ÉTICA E INTEGRIDADE

GRI 2-23, 2-24, 3-3

O Programa de Compliance e Integridade orienta a atuação institucional, estabelecendo diretrizes, controles e mecanismos voltados à prevenção, detecção e tratamento de condutas inadequadas.

O Programa reúne políticas, normas e ações institucionais que orientam a operação e definem instrumentos de gestão e controle para prevenir e remediar desvios, fraudes, irregularidades, condutas antiéticas e atos ilícitos, incluindo corrupção.

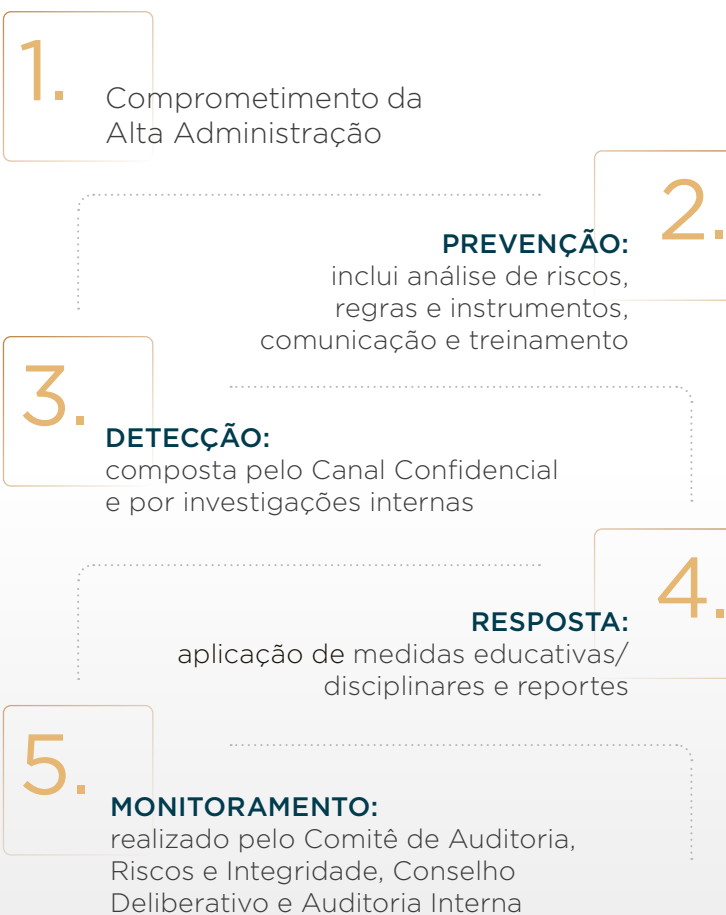
A estrutura normativa do Programa é composta pelo Manual de Conduta Ética e por um conjunto de políticas corporativas, entre as quais se destacam as de Conflito de Interesses, Anticorrupção, Ética Organizacional, Segurança da Informação, Gestão de Riscos, Auditoria Interna, Canal Confidencial e Brindes.

O cumprimento dessas diretrizes é uma responsabilidade compartilhada por todos os gestores, de acordo com suas respectivas áreas de atuação, reforçando o papel transversal da integridade na gestão.

A gestão do Programa de Compliance e Integridade é realizada pela área de Compliance, com reportes periódicos ao Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade, bem como ao Conselho Deliberativo. O Comitê acompanha de forma sistemática os temas relacionados à integridade, assessorando o Conselho e recebendo atualizações trimestrais sobre os riscos identificados e as ações de mitigação adotadas.

De forma complementar, o Comitê de Conduta, embora não estatutário, é responsável pela análise e deliberação dos casos reportados por meio do Canal Confidencial, contribuindo para a efetividade do nosso sistema de integridade.

PILARES DO PROGRAMA DE COMPLIANCE E INTEGRIDADE





SELO DE COMPLIANCE AVANÇADO: UM RECONHECIMENTO DA NOSSA EVOLUÇÃO

Em 2025, avançamos no fortalecimento da nossa governança ao conquistar o Selo de Compliance Avançado da Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp), no congresso Conahp 2025, em São Paulo (SP). Lançada no mesmo ano, a certificação é a primeira iniciativa da associação voltada à avaliação independente da maturidade de programas de integridade em hospitais privados.

O processo analisou o nosso Programa de Compliance e Integridade com base em critérios alinhados a padrões internacionais, considerando quatro pilares: governança, gestão de riscos, treinamento e comunicação e denúncias e investigação. O reconhecimento reforça a consistência das práticas adotadas e o compromisso institucional com a ética, a transparência e a integridade.

FOMENTO À ÉTICA E INTEGRIDADE

GRI 205-2

A nossa cultura de integridade é reforçada por meio de treinamentos periódicos, com expressivo engajamento, e por ações de comunicação contínua, como *posts* quinzenais e campanhas educativas veiculadas pela plataforma Conecta, que passou por atualizações em 2025 (saiba mais na página 75).

Refletindo nosso compromisso coletivo com a integridade, o treinamento de conduta ética foi disponibilizado a 100% do quadro, alcançando 92% de adesão entre os colaboradores, enquanto os membros dos órgãos de governança registraram 100% de adesão aos conteúdos do Manual de Conduta Ética.

Nossas diretrizes de compliance abrangem todos os fornecedores e prestadores de serviços, com a conformidade assegurada contratualmente por meio de cláusulas obrigatórias, aplicadas, inclusive, ao corpo clínico cadastrado.

CANAL CONFIDENCIAL

GRI 2-16, 2-26

Para o reporte de violações ou suspeitas de descumprimento de leis, princípios e diretrizes do Programa de Compliance e Integridade, contamos com um Canal Confidencial, administrado por empresa externa independente, que assegura anonimato, sigilo e confidencialidade das informações.

A área de Compliance é responsável pela gestão e supervisão do Canal, garantindo que todas as manifestações sejam analisadas e tratadas de forma adequada. Os registros são reportados mensalmente ao Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade e ao Conselho Deliberativo.

As apurações resultam em medidas proporcionais à gravidade, com prioridade ao reforço educativo e à orientação de conduta, sem prejuízo da aplicação de sanções disciplinares — que podem variar de advertência a desligamento — e de medidas legais cabíveis.

CONTATO

O Canal Confidencial está disponível a todos os nossos públicos por meio dos seguintes contatos:

Site: <https://www.canalconfidencial.com.br/haoc/>
(24 horas por dia, sete dias por semana)

Telefone: 0800-721- 0758
(de segunda a sexta-feira, das 09h às 18h)



MANUAL DE CONDUTA ÉTICA

GRI 2-23

Nosso Manual de Conduta Ética reafirma o compromisso de manter um ambiente de trabalho saudável, orientado por relações responsáveis, éticas e transparentes, tanto no âmbito interno quanto externo, sempre com o propósito de contribuir para a sustentabilidade e a integridade do setor da saúde.

O documento passa por revisões periódicas, com validação do Conselho Deliberativo e estabelece de forma clara os princípios, atitudes e comportamentos esperados de todos os públicos que se relacionam com o hospital, incluindo colaboradores, membros da alta administração, fornecedores, prestadores de serviços, clientes e o corpo clínico.

SAIBA MAIS

Acesse o conteúdo completo do Manual em nosso [site](#).

GESTÃO DE RISCOS

GRI 2-16, 2-24, 2-25

Nossa gestão de riscos e oportunidades está integrada ao Planejamento Estratégico e à estrutura de governança da Instituição, contemplando riscos corporativos e operacionais inerentes ao setor de saúde. A atuação sistemática sobre esses riscos é fundamental para a continuidade das operações, o desempenho do negócio e a manutenção da qualidade assistencial oferecida aos pacientes.



INDEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL

A área de Gestão de Riscos reporta diretamente às maiores instâncias da instituição.



REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS RECONHECIDAS

IBGC, ASHRM e IIA.



METODOLOGIA DETERMINADA PELO COSO

Em 2025, a gestão de riscos avançou acompanhando a evolução da nossa governança e o crescimento sustentável da operação. Um dos principais marcos do ano foi a reestruturação da área, com ampliação da equipe e fortalecimento das competências em gestão de riscos, auditoria e controles internos.

No período, o uso de metodologia de gerenciamento de riscos alinhada às melhores práticas de mercado, seguiu fortalecendo o monitoramento dos riscos e a confiabilidade das informações sobre o tema.

No segundo semestre, revisamos a Matriz de Riscos Corporativos, ferramenta central que apoia decisões da alta administração e orienta o planejamento de auditorias e ações de controles internos. Foram mapeados 51 riscos, incluindo cinco novos, dos quais foram priorizados 17 riscos, monitorados de forma contínua, com revisão periódica dos planos de ação.

Entre os novos temas incorporados, destaca-se o risco relacionado a eventos climáticos, considerando também aspectos associados à gestão de resíduos de serviços de saúde.



COMBATE À CORRUPÇÃO

GRI 2-24, 205-1

Para identificar, avaliar e mitigar riscos de corrupção e fraude, a Auditoria Interna inclui esses temas no seu escopo de atuação, considerando os riscos associados aos diferentes processos do hospital. As atividades seguem o plano anual de auditoria, aprovado pelo Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade.

Ao final de cada auditoria, são elaborados relatórios com os principais achados, compartilhados com os gestores das áreas envolvidas, a Diretoria Executiva, o Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade, o Conselho Fiscal e o Presidente do Conselho Deliberativo.

Os riscos de corrupção também são tratados no âmbito da Gestão de Riscos Corporativos, em que são classificados como riscos jurídicos ou regulatórios, permitindo a identificação de potenciais sanções e multas, reforçando a aderência às leis e regulamentos aplicáveis.

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS

GRI 3-3, 418-1

Em nosso modelo de negócios, lidamos com um volume significativo de informações pessoais e de saúde, o que reforça a responsabilidade de adotar padrões rigorosos de privacidade e segurança da informação. Nossa Política de Segurança da Informação estabelece diretrizes e procedimentos para assegurar a proteção dos dados e garantir que o acesso por colaboradores e terceiros ocorra de forma legal, legítima e controlada, em linha com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

O Programa de Privacidade e Governança de Dados evoluiu ao longo do ano, com o apoio de uma ferramenta corporativa de Gestão de Privacidade e Proteção de Dados, que ampliou a automação de processos, a rastreabilidade das informações, o controle sistemático dos riscos e o ciclo de vida dos dados dentro da Instituição.



Todos os registros, de possíveis vazamentos de dados recebidos no período foram devidamente apurados e como resultado, não tivemos nenhuma comprovação de violação à privacidade.

Também avançamos na modernização da infraestrutura de tecnologia da informação, com destaque para a migração de sistemas críticos para a nuvem, reduzindo riscos operacionais, combatendo a obsolescência tecnológica e ampliando a segurança, a escalabilidade e a resiliência dos ambientes digitais.

Os treinamentos em proteção de dados também foram aprimorados, com conteúdos reformulados e linguagem mais acessível, fortalecendo o engajamento dos colaboradores. Além disso, promovemos atualizações na Política de Privacidade e desenvolvemos novas diretrizes internas, reforçando a governança e a consistência da gestão do tema.



NOVA PLATAFORMA CONECTA

Em 2025, a plataforma Conecta, utilizada pelos nossos colaboradores, foi atualizada de forma contínua para disseminar conteúdos educativos, com *posts* quinzenais, campanhas internas, materiais interativos e ações de sensibilização — incluindo jogos e conteúdos de curiosidade — que facilitaram o acesso à informação e reduziram a dependência de outros meios de comunicação interna. A iniciativa contribuiu para ampliar o alcance das mensagens, aproximar os temas regulatórios do dia a dia dos colaboradores e fortalecer o engajamento institucional. Saiba mais na página 75.

CONFORMIDADE NA CADEIA DE VALOR

GRI 2-6, 2-24

A gestão de fornecedores é fundamental para a continuidade segura das rotinas hospitalares e para a condução dos impactos associados à cadeia de fornecimento, especialmente em relação à sociedade e ao meio ambiente. Para isso, adotamos procedimentos estruturados de homologação e contratação, com foco na mitigação de riscos e na promoção de práticas éticas e responsáveis.

Nossa Política de Compras estabelece diretrizes para garantir competitividade, qualidade, segurança, legalidade e melhoria contínua no relacionamento com parceiros. No processo de homologação de novos fornecedores, realizamos análise de riscos e verificação de conformidade, incluindo cláusulas contratuais relacionadas a direitos humanos, respeito às pessoas e regularidade ambiental.

Ao final de 2025, nossa cadeia era composta por cerca de 2.131 fornecedores, entre fabricantes, distribuidores e prestadores de serviços, nacionais e internacionais, que fornecem materiais hospitalares, medicamentos, órteses, próteses, itens de manutenção e segurança, entre outros.

2.131

Fornecedores totais

1.191

Fornecedores diretos

R\$ 513 mi

Pagos aos fornecedores diretos no ano



Desde 2022, conduzimos pesquisas para identificar fornecedores estratégicos com maior maturidade na agenda ESG, incorporando critérios ambientais, trabalhistas e de direitos humanos aos formulários de qualificação e avaliação. Essa abordagem contribui para fortalecer a gestão de riscos na cadeia de suprimentos, promover o alinhamento de práticas responsáveis entre parceiros comerciais e ampliar a transparência nas relações com fornecedores.

Como descrito na página 27, essa agenda foi ampliada em 2025 com a criação do Programa de Integridade e Sustentabilidade de Fornecedores, que passou a incorporar critérios ESG aos processos de homologação e contratação.

CAPÍTULO 5

INOVAÇÃO NA SAÚDE

NESTE CAPÍTULO

- 45. CUIDADO INOVADOR
- 52. CENTROS INOVADORES E ESPECIALIZADOS
- 54. PROTAGONISMO NO DESENVOLVIMENTO EM SAÚDE

CUIDADO INOVADOR

GRI 3-3

Em 2025, avançamos em nossa agenda de inovação com iniciativas voltadas à melhoria da eficiência operacional, da segurança assistencial e da atualização tecnológica. Conduzimos projetos com equipes multiprofissionais, promovendo a integração entre assistência, engenharia clínica e gestão.

Entre os destaques, avaliamos e implementamos novas tecnologias em saúde, avançamos na integração de equipamentos médicos aos sistemas institucionais e testamos soluções voltadas ao monitoramento e à segurança do paciente.



Também revisamos processos assistenciais com foco em sustentabilidade e no uso mais eficiente de recursos.

Mantivemos, ainda, uma atuação estruturada na análise do ciclo de vida das tecnologias, promovendo discussões com equipes médicas e fornecedores para orientar a renovação do parque tecnológico e prevenir a obsolescência de equipamentos.

NOSSAS DIMENSÕES DE INOVAÇÃO



Eficiência e dados



Cultura de inovação



Excelência no cuidado



Novos modelos, plataformas e serviços

CENTRO DE INOVAÇÃO & SAÚDE DIGITAL



Acreditamos que a geração de conhecimento e sua aplicação prática nos processos hospitalares são essenciais para agregar valor à sociedade e impulsionar a inovação no setor de saúde no Brasil.

Contamos com o Centro de Inovação & Saúde Digital, que atua como um *hub* estratégico em que a tecnologia, inteligência de negócios, dados e inovação convergem para apoiar a construção e implementação de projetos inovadores institucionais.

A área de Inovação, alocada no Centro, apoia o desenvolvimento de soluções dentro da Instituição e promove o fortalecimento do ecossistema de saúde, por meio de parcerias estruturadas de *open innovation* e da colaboração contínua com as áreas de negócio.

O Centro também oferece suporte à resolução de desafios internos por meio de metodologias estruturadas, ao mesmo tempo em que incorpora tendências de mercado, gerando vantagens competitivas sustentáveis para o hospital.

Combinando equipamentos, técnicas e expertise multidisciplinar, o Centro de Inovação foca em viabilizar experimentações de soluções que podem ou não envolver novas tecnologias, sempre orientadas à geração de valor assistencial, operacional e estratégico.

A equipe é composta por profissionais de diferentes áreas, incluindo médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, engenheiros e cientistas de dados, que atuam de forma integrada para desenvolver soluções eficazes, escaláveis e transformadoras.



Confira as principais iniciativas desenvolvidas pelo Centro de Inovação:



KATALYSE

Primeiro programa de parcerias com startups do hospital, voltado ao desenvolvimento e à aceleração de soluções em diferentes estágios de maturidade. Estruturado em três pilares, o programa contempla desde iniciativas em fase inicial até soluções prontas para aplicação no ambiente hospitalar:

Sandbox: apoio estratégico e desenvolvimento de startups em estágio inicial;

Venture Client: promove a cocriação de soluções alinhadas às demandas do ecossistema, com o Hospital atuando como parceiro e cliente;

Fast Client: para startups que desejam oferecer soluções prontas para implementação no hospital, de forma direta e de forma mais fluida.



NUIP – NÚCLEO DE INOVAÇÃO PARA PESQUISA

O NUIP atua como uma esteira estruturante de apoio a projetos de pesquisa institucional, com foco na qualificação e governança de dados como alicerce para geração de evidência e eficiência de processos assistenciais.

Sua atuação concentra-se na organização, padronização e integração de dados clínicos e operacionais, viabilizando análises robustas, aumento da confiabilidade das informações e suporte à condução de estudos científicos aplicados à prática assistencial.

No último ano, o núcleo apoiou diretamente a execução de quatro projetos de pesquisa, consolidando sua atuação como habilitador estratégico, para a produção científica e a melhoria contínua dos processos institucionais.

Ao estruturar dados de forma estratégica, o NUIP potencializa a eficiência dos fluxos, reduz a variabilidade operacional e amplia a capacidade da Instituição em gerar conhecimento, sustentar decisões baseadas em evidência e acelerar a produção científica com impacto direto na qualidade do cuidado.



FABRIK

O FABRIK é um processo estruturado de intraempreendedorismo institucional, responsável por organizar, priorizar e desenvolver soluções para desafios estratégicos do hospital.

Por meio de uma esteira definida, o processo incentiva colaboradores a atuarem de forma protagonista na identificação de oportunidades e na construção de soluções, com suporte metodológico do time de inovação.

As iniciativas são conduzidas a partir de desafios estruturados, com aplicação de ferramentas de ideação e execução em squads multidisciplinares, após validação e direcionamento pela governança de inovação, garantindo alinhamento estratégico, viabilidade operacional e geração de valor para a instituição.

O FABRIK fortalece a cultura de inovação ao transformar ideias em projetos estruturados, promovendo eficiência operacional, melhoria contínua e impacto direto na experiência assistencial.

INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS



Em 2025, direcionamos investimentos com prioridade para projetos de modernização da infraestrutura e atualização de equipamentos hospitalares, em linha com a execução do planejamento estratégico e com o objetivo de sustentar a qualidade assistencial, a eficiência operacional e a experiência do paciente.

O Capex consolidado no período somou R\$ 34,9 milhões, com investimentos voltados à sustentação e evolução da oferta de serviços em saúde, especialmente na modernização de infraestruturas, no avanço tecnológico e na qualidade da assistência.

Os investimentos em tecnologia se destacaram como um dos principais vetores dessa evolução. A migração para a nuvem, por exemplo, contribuiu para o aumento da segurança da informação, da eficiência operacional e da escalabilidade dos sistemas, além de viabilizar novas iniciativas em inteligência artificial (IA). Com isso, além da redução de custos operacionais, avançamos na capacidade dos sistemas e na segurança do gerenciamento dos dados dos pacientes.

ESTRUTURAÇÃO DA AGENDA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Neste ano, a área de Tecnologia da Informação estruturou um plano de longo prazo para orientar a priorização de investimentos em tecnologia, alinhados ao planejamento estratégico e aos objetivos de transformação digital.

A iniciativa direciona a evolução dos sistemas clínicos e administrativos, o fortalecimento da infraestrutura e da segurança da informação e o avanço da governança de dados. Esse planejamento nos prepara para responder às transformações digitais e regulatórias, preservando a qualidade assistencial e a eficiência operacional.



Olhando para 2026, seguiremos investindo em infraestrutura e tecnologia da informação, com foco na evolução da agenda digital, na eficiência operacional e na melhoria contínua da experiência do paciente, em linha com os direcionadores estratégicos da Instituição.



A primeira cirurgia foi realizada em 3 de fevereiro, marcando o início de uma nova etapa na ampliação das técnicas minimamente invasivas na Instituição.

A tecnologia robótica contribui para:

- Maior precisão e estabilidade nos procedimentos;
- Redução do tempo de internação;
- Menor risco de lesões e infecções; e
- Ampliação da capacidade para cirurgias.

INOVAÇÃO EM ROBÓTICA

Fizemos grandes investimentos em tecnologia robótica em 2025, especialmente nas áreas de oncologia cirúrgica, ginecologia oncológica e gastrointestinal, melhorando a precisão dos procedimentos e proporcionando recuperação mais rápida aos pacientes.

PROCEDIMENTOS DE ALTA COMPLEXIDADE COM TECNOLOGIA ROBÓTICA

Em 2025, avançamos em nossa estratégia de inovação com a incorporação do robô cirúrgico Da Vinci SI, adquirido em 2024. Aliado à formação de uma equipe especializada em cirurgia robótica, o novo robô amplia a precisão dos procedimentos e expande o espectro de tratamentos disponíveis, especialmente em cirurgias oncológicas de alta complexidade.



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Durante o ano, ampliamos o uso de IA como instrumento de qualificação assistencial, eficiência operacional e personalização da jornada do paciente. Entre as iniciativas, destacam-se:

AUDITORIA SISTEMATIZADA DE CONTAS MÉDICAS

Implantamos uma solução integrada ao sistema de gestão hospitalar (ERP) que utiliza IA para revisar automaticamente as contas assistenciais, tanto durante o atendimento (em tempo real) quanto após sua finalização. A ferramenta identifica inconsistências, itens não lançados e registros indevidos, fortalecendo a padronização e a eficiência do processo. Até o momento, foram registradas:

- » 16.630 sugestões automáticas de inclusão de itens que não haviam sido registrados;
- » 12.878 sugestões de exclusão de lançamentos indevidos; e
- » 117 regras sistêmicas ativas, fortalecendo a padronização e a eficiência do processo.

PREDIÇÃO DE FALTAS

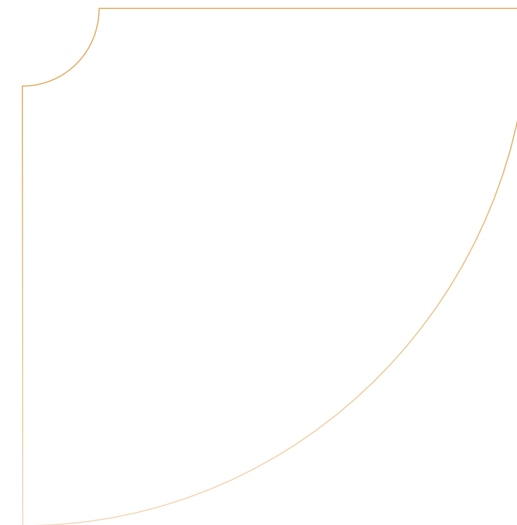
Estamos estruturando um modelo proprietário de NLP para previsão de faltas em consultas e exames, avançando de uma lógica reativa para uma gestão preditiva da demanda assistencial.

Em 2025, o modelo chegou à sua quarta iteração, incorporando variáveis clínicas, comportamentais e operacionais, ampliando de forma consistente sua capacidade preditiva. A iniciativa encontra-se em fase de validação controlada, com monitoramento assistencial contínuo e análise estatística, assegurando níveis adequados de confiabilidade antes de sua escalabilidade institucional.



Mais do que antecipar ausências, o projeto reposiciona a gestão de agendas como um ativo estratégico, otimizando o uso da capacidade instalada e reduzindo desperdícios operacionais — sempre com governança clínica e foco na experiência do paciente.

Ao transformar dados em decisão, eficiência em valor e previsibilidade em gestão, a iniciativa reforça nossa capacidade de gerar impacto assistencial de forma estruturada e sustentável.



SCORE DE SAÚDE EM CHECK-UP PARA PRIORIZAÇÃO DO CUIDADO

Ao longo do ano, implementamos um algoritmo de Inteligência Artificial aplicado à análise integrada de dados clínicos, permitindo a estratificação de pacientes em quatro perfis de risco metabólico e cardiovascular (identificado, intermediário, alto e crítico).

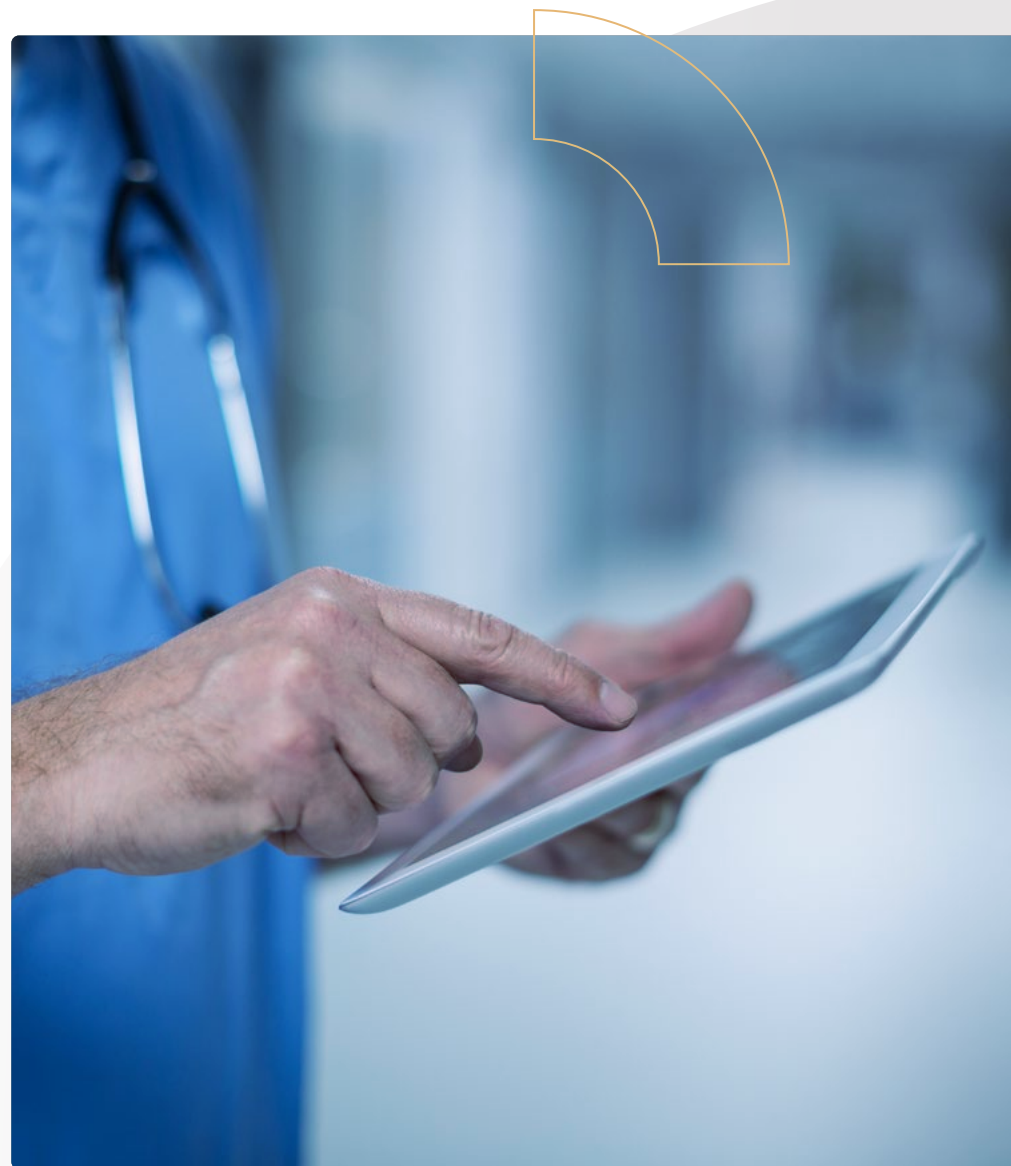
A solução qualifica a priorização assistencial, orienta a navegação clínica e viabiliza a personalização da jornada de check-up, com foco em prevenção, detecção precoce e melhores desfechos em saúde.

Atualmente, o modelo encontra-se em fase de testes controlados, com validação assistencial e monitoramento contínuo de performance, assegurando níveis adequados de acurácia, segurança e aderência aos protocolos institucionais antes de sua ampliação operacional.

PERSONALIZAÇÃO DO CUIDADO COM IA

Aplicamos um questionário digital interpretado por IA no Pronto Atendimento para identificação de lacunas assistenciais e direcionamento para linhas de cuidado. A iniciativa contribui para uma navegação mais ativa e personalizada dos pacientes, com os seguintes resultados:

- » 2.481 mensagens enviadas (99,9% de entrega);
- » 67,3% de leitura;
- » 61,5% de cliques;
- » 859 questionários preenchidos (30% de conversão digital); e
- » 782 pacientes elegíveis para navegação.





CENTROS INOVADORES E ESPECIALIZADOS

EVOLUÇÃO DA SEGURANÇA E DA EFICIÊNCIA NO CENTRO CIRÚRGICO

Em 2025, implementamos diversas melhorias operacionais focadas em segurança e eficiência no centro cirúrgico. Investimos em equipamentos de ponta, como microscópios, aspiradores e monitores, assim como no fortalecimento da equipe dedicada à contagem de instrumentais.

A capacitação da equipe incluiu treinamentos como consciência situacional e uso de novas tecnologias, complementados pela realização de encontros locais de segurança e pelo fortalecimento dos processos de notificação de incidentes.



Essas iniciativas contribuíram para a redução das infecções de sítio cirúrgico, mantendo índices baixos e reforçando nosso compromisso com a excelência no cuidado.

CENTRO ESPECIALIZADO EM ENDOMETRIOSE: DIAGNÓSTICO E CUIDADO INTEGRADO

Durante o ano de 2025, ampliamos nossas áreas de excelência com a criação do Centro Especializado em Endometriose, voltado ao diagnóstico precoce e ao tratamento integrado de uma condição crônica que afeta entre 5% e 15% das mulheres em idade fértil no Brasil.

Reconhecida pelos desafios diagnósticos e pelo impacto significativo na qualidade de vida das pacientes, a endometriose pode levar mais de sete anos para ser identificada, prolongando o sofrimento físico e emocional das pacientes.



O novo centro foi estruturado para reduzir esse tempo de espera e evitar a peregrinação das pacientes por diferentes especialidades, por meio de um modelo assistencial integrado e multidisciplinar. A equipe reúne ginecologistas, cirurgiões, especialistas em manejo da dor, nutricionistas e psicólogos, atuando de forma coordenada desde a investigação diagnóstica até a definição do plano terapêutico.

O centro também se diferencia pelo uso de tecnologias avançadas, que ampliam a precisão diagnóstica e possibilitam tratamentos personalizados, incluindo procedimentos cirúrgicos minimamente invasivos.



INOVAÇÃO NO CUIDADO UROLÓGICO E QUALIDADE DE VIDA DO PACIENTE

Avançamos também na qualificação do cuidado em urologia, com o aprimoramento de tratamentos para doenças da próstata por meio da incorporação de tecnologias avançadas.

Entre as inovações, destaca-se a fusão de imagens na biópsia de próstata, que combina ressonância magnética e ultrassonografia, aumentando a precisão diagnóstica.

A biópsia transperineal, por sua vez, reduziu significativamente o risco de infecções e sangramentos.

No tratamento do câncer de próstata, mantivemos o uso da cirurgia robótica e introduzimos o SpaceOAR, tecnologia que protege a região do reto durante a radioterapia, contribuindo para a redução de efeitos adversos e para a melhoria da qualidade de vida dos pacientes.

PROTAGONISMO NO DESENVOLVIMENTO EM SAÚDE

PESQUISA EM SAÚDE

Por meio do Centro Internacional de Pesquisa (CIP), aplicamos a nossa vasta experiência em saúde para conduzir estudos clínicos que geram impactos positivos no Brasil e no cenário global.

Com uma equipe qualificada e de alta performance, a atuação do Centro combina rigor técnico e eficiência operacional na condução e coordenação de estudos, apoiando o corpo clínico na realização de pesquisas em parceria com a indústria farmacêutica, universidades e instituições públicas.

A diversidade de formação do time de pesquisa é um dos nossos diferenciais, com profissionais de áreas como enfermagem, farmácia, biomedicina e biologia.

Saiba mais sobre nosso Centro Internacional de Pesquisa [clcando aqui](#).

Essa atuação multidisciplinar contribui para todas as etapas dos estudos, desde a análise e planejamento até a coleta de dados, garantindo a qualidade e autoria científica.

Para assegurar a ética e a integridade dos estudos, contamos com um Comitê de Ética em Pesquisa, composto por um colegiado interdisciplinar e independente, responsável por garantir a proteção dos direitos dos participantes e a condução das pesquisas de acordo com padrões éticos rigorosos.



Atualmente, o Centro está conduzindo 128 estudos em diversas áreas, com destaque para oncologia, cardiologia, pneumologia e nefrologia.

A seguir, destacamos alguns avanços do nosso Centro de Pesquisa Internacional em 2025:



UM NOVO OLHAR PARA O DIAGNÓSTICO DE OBESIDADE

O Dr. Ricardo Cohen, diretor do Centro Especializado em Obesidade e Diabetes do Hospital Alemão Oswaldo Cruz e presidente mundial da IFSO (Federação Internacional de Cirurgia da Obesidade e Distúrbios Metabólicos), foi um dos principais autores de um estudo publicado na revista *The Lancet Diabetes & Endocrinology*, que propõe a revisão dos critérios diagnósticos da obesidade.

Conduzido por um grupo internacional de 58 especialistas, o estudo questiona o uso exclusivo do Índice de Massa Corporal (IMC) como parâmetro diagnóstico e sugere a incorporação de medidas complementares, como exames de composição corporal (DEXA e bioimpedância) e circunferência da cintura. A proposta amplia a precisão da avaliação ao considerar fatores como idade, gênero e etnia.

O estudo também introduz a distinção entre obesidade pré-clínica, em que há excesso de gordura sem prejuízos funcionais, e obesidade clínica, quando o excesso de gordura afeta o funcionamento do organismo e causa sintomas como apneia do sono e dores articulares. Nesse contexto, o diagnóstico da obesidade clínica passa a exigir a identificação de disfunções orgânicas ou limitações nas atividades diárias.

A pesquisa destaca a importância do tratamento da obesidade clínica, com medicação ou cirurgia bariátrica e da prevenção da obesidade pré-clínica, com mudanças no estilo de vida.

Além disso, o estudo enfatiza a necessidade de combater o preconceito associado ao peso, promovendo uma abordagem empática e científica, que contribui para melhores desfechos clínicos e para a qualidade de vida dos pacientes.

Os resultados foram apresentados em congressos internacionais, incluindo o 28º congresso anual da Federação Internacional de Cirurgia da Obesidade e Distúrbios Metabólicos (em inglês, IFSO), que aconteceu no Chile.

O Centro de Obesidade e Diabetes é reconhecido como referência no cuidado e tratamento da obesidade e, com base nessa nova classificação, desenvolve planos de cuidado personalizados, adaptados às necessidades e condições individuais de cada paciente.



RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

O Prof. Dr. Álvaro Avezum, cardiologista e diretor do Centro Internacional de Pesquisa do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, foi reconhecido entre os 2% mais influentes cientistas do mundo no ranking Stanford-Elsevier 2024, com base em dados da plataforma Scopus, que avaliam o impacto global da produção científica.

Com mais de 400 publicações em revistas científicas de alto impacto, o pesquisador lidera estudos multicêntricos de grande relevância, entre eles o **PURE** (Prospective Urban Rural Epidemiology), estudo prospectivo que envolve 27 países — incluindo centros brasileiros — em contextos de alta, média e baixa renda, com o objetivo de investigar determinantes de adoecimento, considerando fatores sociais e ambientais. Os resultados demonstram a importância de estratégias adaptadas a contextos variados.

O Prof. Dr. Avezum tem atuação destacada na pesquisa cardiovascular, com foco em prevenção, longevidade e tratamentos baseados em evidências, refletindo o papel da ciência como motor de transformação na saúde pública.

Além dele, o ranking Stanford-Elsevier também reconheceu outros três especialistas do hospital na área de cirurgia digestiva: Prof. Dr. Rodrigo O. Perez, Profa. Dra. Angelita Habr-Gama e Dr. Ricardo V. Cohen. A presença desses profissionais entre os mais citados globalmente reforça o nosso compromisso com a excelência científica e a inovação em saúde.

PROTAGONISMO FEMININO NA PESQUISA CIENTÍFICA

Temos mais de 80 mulheres atuando ativamente em pesquisa científica, com 36 médicas pesquisadoras liderando estudos em oncologia, cardiologia, nefrologia e cirurgia digestiva.

Em 2025, essa participação feminina também se refletiu na produção científica, com 32 artigos publicados em periódicos de relevância, reforçando o papel das pesquisadoras na geração de conhecimento.



Além disso, como uma das Entidades de Saúde de Reconhecida Excelência (ESRE), contamos com 19 pesquisadoras — das quais 16 são primeiras autoras — envolvidas em estudos voltados à saúde pública por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (Proadi-SUS), evidenciando sua liderança em iniciativas de impacto.

Para fortalecer esse protagonismo, o Centro Internacional de Pesquisa investe em programas de mentoria, capacitação contínua e avaliações periódicas de competências, promovendo o desenvolvimento profissional das pesquisadoras. O programa de pesquisador visitante, lançado em 2023, também amplia a troca de experiências e contribui para a formação de futuras lideranças científicas.

NÚMEROS DE PESQUISA EM SAÚDE DO CENTRO DE PESQUISA EM 2025:



146
publicações, sendo:

115
internacionais e

31
nacionais



128
estudos



93
estudos novos em
fase de start-up



Em 2025, fortalecemos nossa atuação na organização e participação em eventos científicos, com o objetivo de promover espaços de diálogo, estimular a troca de conhecimento e ampliar a visibilidade das pesquisas e produções científicas desenvolvidas pela instituição.

32 eventos realizados

Sendo alguns novos, como:

- Jornada Terapêutica na doença de Parkinson;
- I Simpósio de Ginecologia Oncológica;
- Simpósio de Engenharia Clínica e Inovações tecnológicas;
- Simpósio de Terapia Intensiva - UTI; e
- Simpósio Multidisciplinar em Diabetes.



3.288
participantes

40
coordenadores

87,95
de NPS

Em média 102,77
participantes por evento

384
palestrantes médicos

57 indústrias
patrocinadoras

Veja a seguir, detalhes sobre alguns eventos relevantes no ano:

I JORNADA DA MEMÓRIA E ENVELHECIMENTO

Em maio, realizamos a I Jornada da Memória e Envelhecimento, com o objetivo de capacitar profissionais de saúde sobre os desafios da saúde cognitiva no envelhecimento.

O evento, promovido pelo Centro Especializado em Neurologia, destacou a importância de uma abordagem multidisciplinar para o cuidado de pacientes com doenças neurodegenerativas, como o Alzheimer.

Especialistas em neurologia, geriatria e clínica médica participaram de discussões sobre avaliação cognitiva e prevenção do declínio cognitivo. A Dra. Ana Carolina Gomes, co-coordenadora do Centro de Memória e Envelhecimento, ressaltou que pacientes com delirium apresentam risco de declínio cognitivo no período pós-alta, reforçando a necessidade de um olhar atento durante a internação.

O foco em prevenção e cuidado com a memória é essencial em nosso compromisso com a qualidade de vida e o futuro da saúde.

CONGRESSO INTERNACIONAL DE NEUROLOGIA

Nos destacamos no 77º Encontro Anual da American Academy of Neurology (AAN) em San Diego, nos Estados Unidos, com a apresentação de dois estudos inéditos relacionados ao uso de medicamentos da classe GLP-1 em pacientes com diabetes tipo 2.

Um dos estudos, coordenado pelo Dr. Diogo Haddad, indica potenciais benefícios neuroprotetores dos medicamentos, reduzindo o risco de infarto cerebral e de mortalidade. Em outro estudo, foi analisada a associação entre os análogos de GLP-1 e a neuropatia óptica isquêmica anterior não arterítica (NOIA), destacando a ausência de relação direta, ainda que essa rara complicação neurológica deva ser monitorada com proximidade.

Esses estudos foram realizados com dados da TriNetX, plataforma global que facilita o acesso a dados do mundo real (RWD) e evidências científicas.

CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE TRAUMATISMO CRANIOENCEFÁLICO

Também marcamos presença no Congress of Neurological Surgeons 2025 (CNS), realizado em Los Angeles, com a apresentação de dois estudos inéditos sobre traumatismo cranioencefálico (TCE). As pesquisas foram realizadas em parceria com o Houston Methodist Hospital (EUA), utilizando também a plataforma TriNetX.

Os estudos foram conduzidos em colaboração e mentoria do Dr. Diogo Haddad, *head* do Centro Especializado em Neurologia do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, com coautoria da Dra. Monique Mitchell, primeira autora dos trabalhos e pesquisadora do Houston Methodist Hospital.

CONGRESSO EUROPEU DE ONCOLOGIA

Participamos do Congresso Europeu de Oncologia (ESMO 2025), um dos principais eventos internacionais da área, com a apresentação de um estudo de fase 3 sobre o uso de biópsia líquida para decidir o tratamento pós-cirurgia em pacientes com câncer de bexiga.

O estudo contou com a coautoria do Dr. Ariel Kann, *head* do Centro Especializado em Oncologia, e foi publicado no The New England Journal of Medicine, ampliando sua relevância científica e clínica.

Essa participação atesta o avanço da medicina de precisão e reforça o papel do hospital na produção de conhecimento aplicado ao cuidado oncológico.



ENSINO EM SAÚDE

O ensino em saúde é um dos pilares estratégicos da nossa atuação e parte essencial do nosso compromisso com o desenvolvimento da saúde no Brasil. Por meio de atividades educacionais, atuamos na formação de profissionais qualificados, éticos e preparados para oferecer uma assistência em saúde de excelência à população.

Nossa atuação no campo do ensino teve início com a criação da Faculdade de Educação em Ciências da Saúde (FECS), que consolidou o Hospital Alemão Oswaldo Cruz como um importante centro formador. Atualmente, oferecemos cursos de Graduação em Enfermagem e Gestão Hospitalar, além de uma ampla oferta de cursos de extensão, integrando teoria, prática e inovação.

Essa estrutura educacional se reflete em uma formação ampla e contínua, com programas de graduação, pós-graduação e extensão que alcançam milhares de alunos anualmente.

CURSOS OFERTADOS	NÚMERO DE ALUNOS ATIVOS EM 2025
02 Cursos de Graduação	230
01 Curso Técnico em Enfermagem	191
07 Cursos de Pós Graduação Multiprofissional	565
12 Cursos de Pós-Graduação Médica	19
09 Cursos de Extensão	875
18 Cursos 100% Gratuitos	1.779
05 Cursos de Pós Graduação do Proadi-SUS	2.695
Total de Alunos Matriculados em 2025	6.354

PRINCIPAIS NÚMEROS DE 2025

9 programas de Residência Médica

36 alunos residentes médicos

142 estagiários de medicina no Hospital Alemão Oswaldo Cruz

10 cursos de Pós-Graduação Médica



Confira alguns dos principais destaques de ensino em 2025:

EDUCAÇÃO ABERTA E GRATUITA PARA PROFISSIONAIS DE SAÚDE

Oferecemos 18 cursos gratuitos na modalidade EAD, que alcançaram mais de oito mil participantes em todo o Brasil. Voltada a profissionais e estudantes da área da saúde, a iniciativa amplia o acesso à formação qualificada e cria oportunidades de aprendizado em diferentes contextos e realidades regionais.

Os cursos abrangem áreas como tecnologia e inovação em saúde, diagnóstico por imagem, segurança assistencial, envelhecimento saudável, práticas de enfermagem, educação em saúde, saúde integrativa e formação de docentes.

PROGRAMA DE ESTÁGIO REMUNERADO

Nosso Programa de Estágio Remunerado Extracurricular, de graduação, atingiu um recorde de aprovação de alunos da FECS, com 30 alunos da graduação em enfermagem aprovados no processo seletivo.

Também avançamos na consolidação do programa para graduandos de enfermagem, nutrição, psicologia e farmácia, incorporando o projeto Ideias de Melhorias, voltado à inovação em processos assistenciais e ao desenvolvimento prático dos estudantes.



PÓS-GRADUAÇÃO EM EMERGÊNCIA E URGÊNCIA

Criamos o curso de Pós-graduação em Emergência e Urgência, voltado à formação especializada em contextos assistenciais críticos. Desde o lançamento, o curso teve alta procura, com a abertura de duas novas turmas.

AVANÇOS NA INFRAESTRUTURA EDUCACIONAL

Inauguramos o Laboratório de Operação Remota de Tomografia Computadorizada e Ressonância Magnética, ampliando as possibilidades de ensino prático, simulação e integração tecnológica na formação em diagnóstico por imagem. No mesmo período, reformamos a Área de Convivência dos alunos e reinauguramos a Biblioteca física da FECS, aprimorando os espaços de aprendizado, convivência e troca acadêmica.



AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FECS EM 2025



1.023 ITENS DE DOAÇÃO

encaminhados para entidades sociais, por meio do Trote Solidário, campanha realizada pelos alunos calouros.



13 PROJETOS REALIZADOS

de extensão e pesquisa interdisciplinar.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS IES



A FECS manteve, pelo 3º ano consecutivo, o Selo de Instituição Socialmente Responsável da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), reconhecendo seu compromisso com práticas sociais e desenvolvimento comunitário.

ENSINO EM PROL DA SAÚDE PÚBLICA



Em 2025, fomos selecionados em um dos editais filantrópicos internacionais mais competitivos da Johnson & Johnson Foundation, consolidando-nos como referência continental na formação de enfermeiros para a alta complexidade oncológica.

O projeto prevê a oferta de mais de 200 bolsas integrais de pós-graduação de enfermeiros oncológicos e uma matriz curricular inovadora - com trilhas clínicas, simulação realística e conteúdos digitais - alinhada às diretrizes da Secretaria de Estado da Saúde (SES) e da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS/OMS). Com isso, ampliamos a capacidade de especialização para a rede SUS e fortalecemos a segurança do paciente oncológico, ao formar uma nova geração de enfermeiros preparados para atuar em serviços de alta complexidade.

Essa conquista foi viabilizada pelo nosso credenciamento à Charities Aid Foundation America (CAF America), uma das maiores instituições globais de filantropia, responsável por conectar doadores internacionais a organizações fora dos Estados Unidos. O processo envolveu rigorosa análise de governança, compliance, capacidade técnica e financeira, culminando na aprovação pelo *board* internacional da Organização.

O credenciamento nos habilitou a receber investimentos internacionais de forma estruturada, segura e globalmente reconhecida, estabelecendo um legado institucional para futuros projetos estratégicos.



A aprovação no edital da Johnson & Johnson Foundation, somada ao credenciamento pela CAF America, representa a nossa entrada definitiva no ecossistema global de educação em enfermagem oncológica, com impacto social, técnico e institucional de longo prazo.



Outro marco de 2025 foi a consolidação do Projeto Instituto Mahle, que instituiu um Fundo de Bolsas para estudantes de Enfermagem em situação de vulnerabilidade socioeconômica. A iniciativa oferece formação integral, acompanhamento pedagógico, psicológico e assistencial, além de vivências práticas no HAOC. Dessa forma, o projeto está diretamente conectado à nossa estratégia de responsabilidade social e ESG, e reforça o papel da FECS como instituição formadora socialmente comprometida.

Além disso, avançamos em projetos educacionais estratégicos

desenvolvidos em parceria com organismos nacionais e internacionais. Implementamos uma iniciativa conduzida pela Organização Pan-Americana da Saúde e pela Secretaria de Estado da Saúde voltada ao fortalecimento da governança regional em saúde e à capacitação de lideranças do setor. Também demos continuidade à construção de uma proposta de formação avançada em Enfermagem, desenvolvida em parceria com o Conselho Federal de Enfermagem, estruturada para responder às demandas de desenvolvimento profissional e às diretrizes regulatórias da área em âmbito nacional.

A healthcare worker with dark curly hair and glasses, wearing blue scrubs, holds a clipboard and looks towards the camera. In the background, another person in a white lab coat is walking down a brightly lit hospital hallway.

CAPÍTULO 6

RELAÇÕES QUE GERAM VALOR

NESTE CAPÍTULO

- 65. CUIDADO CENTRADO NO PACIENTE
- 72. ORIENTADOS PARA SERVIR À VIDA: NOSSOS COLABORADORES
- 91. EXCELÊNCIA CLÍNICA E ASSISTENCIAL
- 95. FORTALECENDO PARCERIAS NO CUIDADO À SAÚDE
- 99. SAÚDE PARA ALÉM DOS MUROS

CUIDADO CENTRADO NO PACIENTE

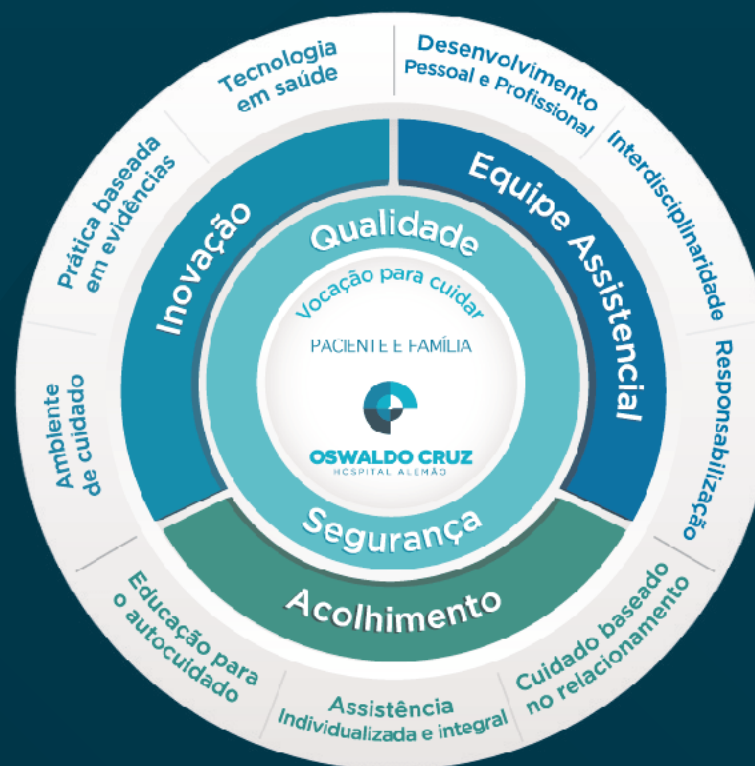
GRI 3-3

O Modelo Assistencial do Hospital Alemão Oswaldo Cruz reflete nossa vocação de oferecer cuidado em saúde com eficiência e acolhimento, equilibrando tradição e modernidade desde 1897. Baseado nas melhores evidências científicas, colocamos o paciente e sua família no centro do cuidado, considerando suas necessidades e sua história de vida.

Somos comprometidos com a educação para o autocuidado. Nosso Modelo incentiva a participação ativa dos pacientes nas decisões sobre sua saúde, contribuindo para melhores desfechos clínicos e maior satisfação. Com uma atuação integrada, essa abordagem fortalece o relacionamento entre pacientes, médicos, familiares e colaboradores.

Alinhado aos princípios de *Relationship Based Care* (RBC) e *Primary Nursing*, nosso Modelo assistencial assegura que cada paciente conte com uma equipe dedicada, comprometida com sua jornada e experiência. Esse direcionamento reforça a humanização do cuidado e impulsiona a inovação no atendimento, ao integrar conhecimento técnico, vínculo e responsabilidade assistencial.

MODELO ASSISTENCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ®





TRANSFORMANDO A GESTÃO ASSISTENCIAL COM INTELIGÊNCIA E EFICIÊNCIA

Em 2025, elevamos a gestão do Pronto Atendimento e a coordenação dos fluxos assistenciais a um novo patamar, com o uso de algoritmos preditivos para antecipar a demanda, especialmente em cenários de alta complexidade, como emergências e picos de casos clínicos.

Essa abordagem permitiu antecipar gargalos operacionais, reorganizar fluxos de pacientes e ajustar, de forma mais precisa, a alocação de recursos, incluindo equipes e equipamentos, de acordo com a necessidade assistencial. Também avançamos na gestão de leitos, promovendo uma ocupação mais eficiente, contribuindo para a redução dos tempos de espera e para o ganho de eficiência operacional.

Passamos a emitir alertas de riscos clínicos em tempo real, fortalecendo a atuação preventiva das equipes, ampliando a segurança do paciente e a qualidade do atendimento. Ao integrar tecnologia e prática assistencial, reforçamos uma gestão cada vez mais orientada por dados e com maior capacidade de antecipação de riscos.

Consolidamos o *Command Center* como um pilar estratégico da gestão operacional e assistencial, viabilizando o monitoramento em tempo real de indicadores críticos — como filas, tempos de espera, taxa de ocupação e fluxos de atendimento — nas principais áreas do hospital, incluindo Pronto Atendimento e exames diagnósticos.

Com base em SLAs¹ previamente definidos, a ferramenta passou a nos possibilitar acionar lideranças de forma escalonada diante de desvios nos parâmetros esperados, garantindo respostas mais ágeis, coordenadas e eficazes.

¹Service Level Agreement, ou Acordo de Nível de Serviço.

Na busca contínua por maior eficiência, ampliamos a aplicação da metodologia *Lean Six Sigma* no mapeamento de gargalos e na otimização de fluxos de trabalho, com destaque para o agendamento de consultas. Essa evolução permitiu eliminar etapas desnecessárias, reduzir o tempo de espera dos pacientes e melhorar a utilização dos recursos, com impacto direto na experiência assistencial.



O uso de inteligência artificial (IA) também passou a desempenhar um papel central na previsão de faltas (saiba mais na página 50), otimizando a gestão das agendas e permitindo ajustes mais dinâmicos nos fluxos de atendimento dos consultórios.

Essas análises fortaleceram a atuação do Núcleo do Paciente Cirúrgico (NPC), que passou a acompanhar de forma mais próxima os casos de cancelamento de cirurgias. A equipe atua diretamente com os pacientes para compreender os motivos do cancelamento e, sempre que possível, viabilizar a reversão do procedimento. Nesses casos, buscamos alinhar com o cirurgião responsável a possibilidade de realização da cirurgia na Instituição, contribuindo para uma melhor gestão das agendas e para a continuidade do cuidado ao paciente.



EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Em 2025, fortalecemos a experiência do paciente com foco em tornar o atendimento mais humano, eficiente e alinhado às suas necessidades. Implementamos novos rituais e indicadores para mapear e acompanhar a jornada assistencial em todos os pontos de contato com o hospital.

Esse movimento envolveu a análise de fluxos e de pontos críticos identificados a partir de feedbacks e pesquisas internas. Como resultado, passamos a monitorar a experiência de forma contínua e em tempo real, permitindo ajustes mais ágeis nos processos e uma atuação cada vez mais aderente às necessidades de quem cuidamos.

Mantivemos o Conselho Consultivo de Pacientes e Familiares, um espaço colaborativo criado em 2018, que reúne representantes do hospital, pacientes e familiares. Com encontros bimestrais, o Conselho contribui para a discussão da jornada assistencial, a proposição de melhorias e a identificação de oportunidades de aprimoramento no atendimento. As contribuições são avaliadas pelas áreas responsáveis e, quando pertinentes, incorporadas aos processos.



Meu Oswaldo

Aprimoramos a experiência de check-up com notificações automáticas, acesso on-line a resultados e agendamento simplificado, promovendo uma jornada mais ágil e conectada.

CANAIS DE ESCUTA AO PACIENTE

Buscamos compreender, de forma contínua, as necessidades e percepções dos pacientes ao longo de toda a jornada de cuidado.

A pesquisa NPS (*Net Promoter Score*) permanece como um dos principais instrumentos para medir a satisfação e orientar melhorias. Em 2025, ampliamos sua aplicação para todos os atendimentos, permitindo uma análise mais detalhada por área.

A partir dos resultados, estruturamos indicadores específicos por área e desenvolvemos planos de ação direcionados aos aspectos mais críticos, assegurando a implementação ágil de melhorias.

No ano, o NPS alcançou 81,5 pontos, com aumento de 0,2 pontos em relação ao período anterior. Também intensificamos o acompanhamento de indicadores de experiência ao longo da jornada do paciente. Os dados são analisados semanalmente e compartilhados com a liderança para orientar a tomada de decisão e a definição de planos de ação. Em situações críticas, podem ser formados comitês de crise para resposta rápida e coordenada.

Além disso, fortalecemos nossos canais de relacionamento, como o SAC e a Ouvidoria, garantindo acolhimento, registro e tratamento adequado de queixas e denúncias.

PROJETO BUSCA ATIVA - ANTECIPANDO DIAGNÓSTICOS

Em 2025, fomos reconhecidos nacionalmente pelo projeto Busca Ativa, que transforma a análise de exames, ao identificar, de forma proativa, achados clínicos relevantes que poderiam passar despercebidos na rotina assistencial.

Desde sua implementação, a solução já permitiu identificar mais de dois mil pacientes com achados importantes em áreas como coloproctologia, ginecologia, pneumologia, cardiologia, entre outras especialidades clínicas.



Ao antecipar diagnósticos e viabilizar intervenções em estágios mais precoces das condições identificadas, ampliamos o acesso ao tratamento adequado no tempo oportuno, gerando impacto direto na segurança do paciente e na qualidade do cuidado.



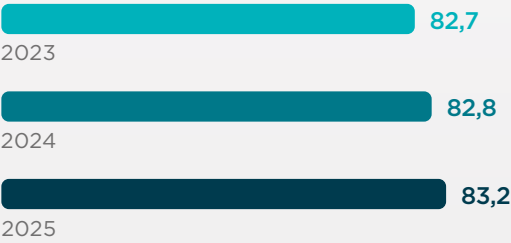
A iniciativa traduz nosso olhar estratégico sobre a inovação como ferramenta para sustentar a excelência assistencial, ao potencializar processos já existentes e gerar benefícios clínicos concretos, contínuos e escaláveis.

Como reconhecimento desses resultados, o projeto foi premiado com a 2ª colocação nacional no Prêmio AEVO de Intraempreendedorismo, na categoria Inovação de Sustentação.

PAINEL DE DESEMPENHO

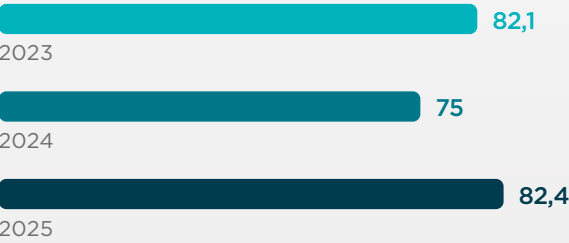
MÉDIA DE OCUPAÇÃO (%)

UNIDADE PAULISTA



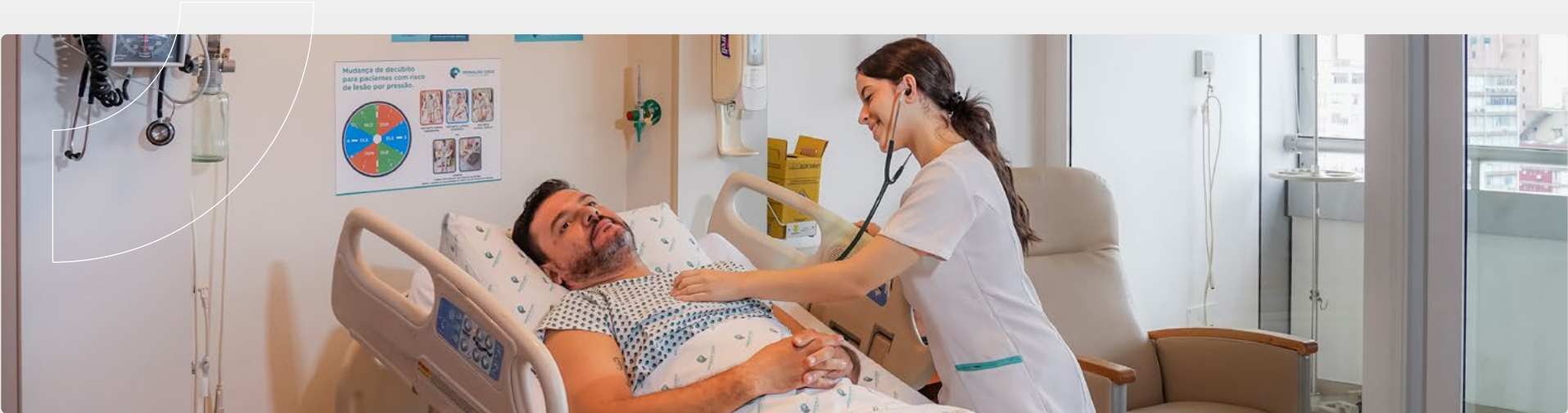
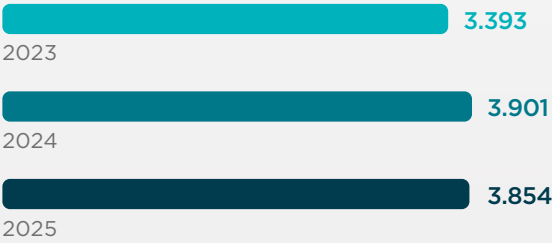
TAXA DE OCUPAÇÃO DA UTI (%)

UNIDADE PAULISTA



ATENDIMENTOS NA UTI

UNIDADE PAULISTA



CONSULTAS EM PRONTO ATENDIMENTO

UNIDADE PAULISTA



CONSULTAS AMBULATORIAIS

UNIDADE PAULISTA



UNIDADE CAMPO BELO



CHECK-UPS



ORIENTADOS PARA SERVIR À VIDA: NOSSOS COLABORADORES

GRI 2-7, 2-8, 3-3

Investimos de forma contínua no desenvolvimento e na valorização dos nossos colaboradores, adotando as melhores práticas de gestão para promover um ambiente diverso, colaborativo e favorável à inovação.

Acreditamos na dedicação e no engajamento das nossas pessoas, elementos fundamentais para a realização do nosso propósito de servir à vida.

Além do quadro próprio, registramos 1.799 trabalhadores terceirizados, distribuídos principalmente nas áreas de laboratórios, limpeza, comércio, manutenção e vigilância, além de profissionais classificados em outras atividades, assegurando o suporte necessário às operações assistenciais e administrativas.

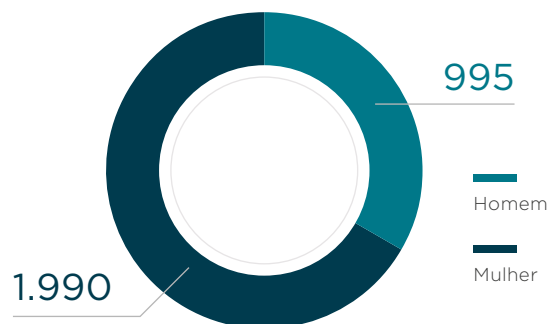


2.985
colaboradores

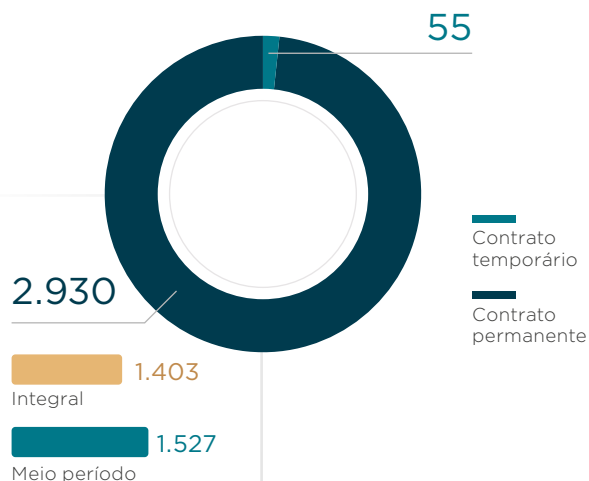
69
estagiários

48
jovens aprendizes

Colaboradores por gênero



Colaboradores por tipo de contrato



SOMOS A
PRIMEIRA ESCOLHA,
COMEÇANDO PELO
NOSSO TIME



Em 2025, nossos colaboradores participaram da Pesquisa de Clima Organizacional, contribuindo para fortalecer, de forma ativa, a cultura que construímos diariamente. Alcançamos 73% de participação, os resultados refletem a percepção sobre essa jornada, evidenciando uma evolução consistente e alinhada ao nosso propósito.

Esse movimento é sustentado por iniciativas contínuas de desenvolvimento do clima organizacional, com o desdobramento dos resultados em Planos de Ação conduzidos pelas lideranças. As ações priorizam o fortalecimento da segurança psicológica, o respeito à diversidade e a qualidade das relações de trabalho.

Como reconhecimento desse compromisso, fomos novamente certificados com o selo Great Place to Work.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

GRI 404-1 , 404-2, 404-3, SASB HC-DY-330A.2

Mantemos um programa contínuo de desenvolvimento das equipes de operação e apoio, com foco no fortalecimento de competências técnicas e comportamentais. Em 2025, ampliamos o ciclo de desenvolvimento iniciado em 2024, expandindo a capacitação para profissionais referência, indicados pelas lideranças para atuar como avaliadores de pares.

A iniciativa fortaleceu a aplicação da metodologia de avaliação por competências, promovendo maior consistência e equidade no processo.

Também avançamos na gestão de desempenho com a implementação de uma nova plataforma, que ampliou a adesão ao ciclo avaliativo em todas as suas etapas, incluindo autoavaliação, avaliação da equipe, liderança e pares, o que tornou o acompanhamento dos planos de desenvolvimento mais ágil, estruturado e efetivo.

Os resultados desse avanço estão apresentados nos indicadores de participação a seguir:



2.491
Avaliações realizadas



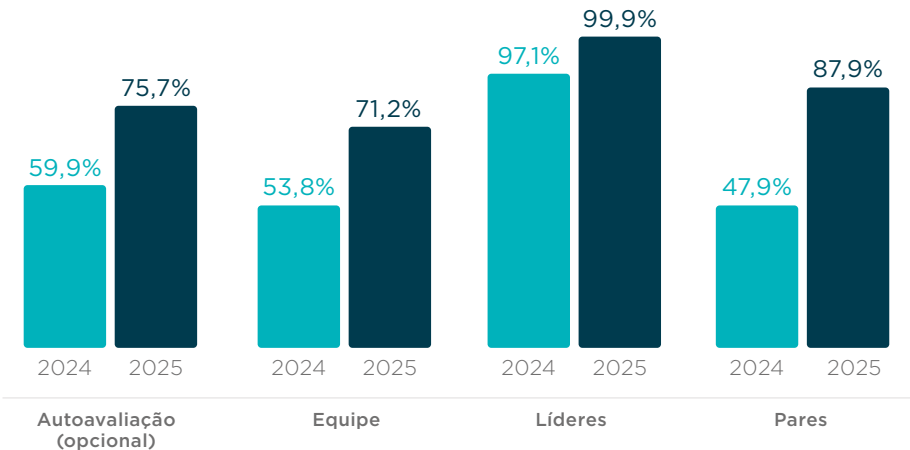
INDICADORES DE TREINAMENTO

14.745

Horas totais de treinamentos dos colaboradores

5,25

Média de horas de treinamento por colaborador (HHT)



ENGAJAMENTO

GRI 410-1

Ao longo de 2025, fortalecemos a nossa agenda contínua de engajamento e desenvolvimento dos colaboradores, sustentada por ritos de gestão e práticas que reforçam os valores do **Jeito HAOC de Servir**:

S

Simpatia no acolhimento, recebendo cada paciente com calor humano.

E

Empatia e respeito, colocando-se no lugar do outro para entender suas necessidades e sentimentos.

R

Respeito à diversidade, valorizando cada ser humano de maneira única e especial.

V

Valorização da gentileza tratando todos com cortesia e humanização.

I

Inovação na entrega, embasada em experiências que elevem o padrão e superem as expectativas.

R

Resolução, proatividade e agilidade, sem esquecer da humanização, deixando uma marca positiva a cada contato.

NÚMEROS DE PARTICIPANTES

36

líderes

497

equipes

46

multiplicadores

AValiação de REAÇÃO DOS COLABORADORES

98,5%

satisfação
sobre a
estratégia
utilizada

98,6%

satisfação sobre
a relevância do
tema e a utilidade
para o trabalho

97,2%

satisfação
geral

Com o objetivo de preparar pessoas e lideranças para decisões alinhadas à estratégia institucional, as agendas promovem nossa cultura de conexão entre cuidado com o paciente, qualidade assistencial e experiência.

Além das capacitações promovidas pelas empresas contratadas, implementamos o treinamento Jeito HAOC de Servir para terceiros, abordando temas como acolhimento,

empatia, respeito e conduta ética, complementado por conteúdos como Comunicação Assertiva, Inteligência Emocional, Discriminação Racial e Diversidade Etária.

Essa cultura atua como fio condutor que integra pessoas, estratégia e excelência assistencial, fortalecendo a nossa identidade organizacional para que seja reconhecida e valorizada.

MOMENTO CONEXÃO: DIÁLOGO, ESCUTA E EVOLUÇÃO CONTÍNUA

O Momento Conexão consolidou-se, em 2025, como um dos principais espaços institucionais de diálogo e engajamento, estruturado para a discussão de pautas estratégicas, com destaque para diversidade, cultura e gestão de pessoas.

Com reuniões mensais com a liderança, a iniciativa fortalece o alinhamento contínuo e o acompanhamento de indicadores estratégicos.

Ao longo do ano, o espaço foi ampliado para incorporar a escuta ativa de grupos de afinidade, promovendo maior sensibilização das lideranças, troca de perspectivas e avanço no letramento dos temas.

AMOSTRA CULTURAL - ESTRELAS DO FUTURO

Por meio de uma iniciativa voltada à ampliação do sentimento de pertencimento, realizamos a Amostra Cultural Estrelas do Futuro. A iniciativa reforçou o compromisso com o bem-estar e o engajamento dos colaboradores ao integrar suas famílias ao ambiente corporativo, promovendo relações mais humanizadas e fortalecendo vínculos, inclusão e senso de pertencimento.

INTEGRANDO PESSOAS, INFORMAÇÕES E CULTURA

Em 2025, avançamos na modernização da comunicação interna com a implementação do Conecta 5.0, nova fase da nossa plataforma de comunicação e colaboração.

A evolução da ferramenta permitiu superar desafios históricos, como a comunicação fragmentada e o baixo engajamento, ao reunir, em um único ambiente, recursos, interações e informações essenciais.

Com uma experiência mais intuitiva e dinâmica, a plataforma ampliou o acesso à informação, fortaleceu a disseminação da cultura organizacional e contribuiu para um ambiente mais conectado, colaborativo e alinhado ao Jeito HAOC de Servir.

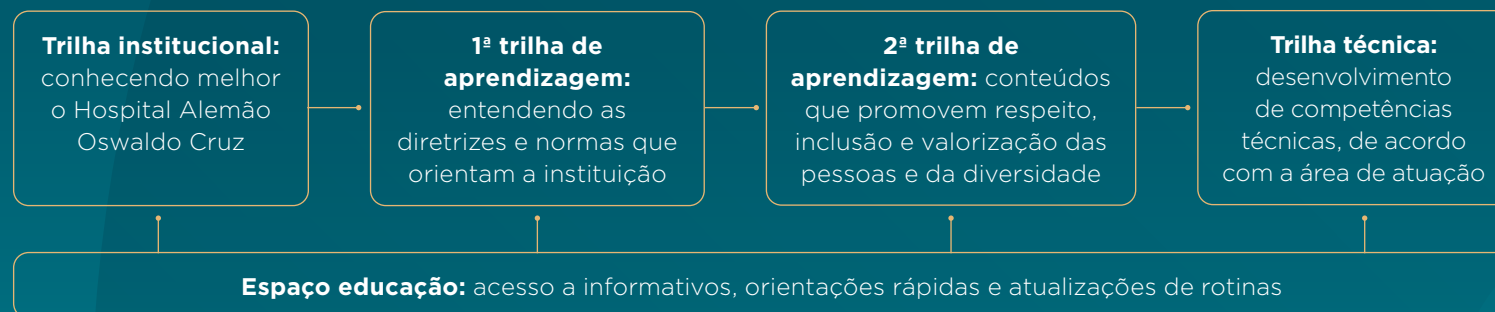
ESTRUTURA DE APRENDIZADO QUE FOMENTA A EXCELÊNCIA

Ao longo do ano, fortalecemos a Academia HAOC como um espaço estruturado de desenvolvimento e aprendizagem contínuos, reunindo trilhas institucionais técnicas e comportamentais, voltadas à formação e ao aprimoramento dos colaboradores.

A iniciativa organiza conteúdos essenciais sobre diretrizes institucionais, cultura organizacional, liderança, diversidade, ESG e práticas assistenciais, contribuindo para a preparação das equipes e para a disseminação de conhecimentos alinhados à estratégia do hospital.

Em 2025, a Academia passou a incorporar formatos de microlearning, mais aderentes à dinâmica hospitalar, ampliando o engajamento, a retenção do conhecimento e a aplicação prática no dia a dia.

JORNADA DE APRENDIZAGEM DESDE O PRIMEIRO DIA





DESENVOLVIMENTO, RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DE TALENTOS

SASB HC-DY-330A.2

Refletindo nosso foco no desenvolvimento dos talentos internos, em 2025, registramos 355 movimentações internas, um crescimento de 39,8% em relação ao ano anterior. Do total de vagas preenchidas no período, 20% foram ocupadas por meio de recrutamento interno.

Entre as movimentações realizadas, 34% corresponderam a pessoas negras, reafirmando o nosso compromisso com a diversidade, equidade e ampliação do acesso a oportunidades.



RECONHECENDO TRAJETÓRIAS QUE CONSTROEM NOSSA INSTITUIÇÃO

Neste ano, mais de 300 colaboradores foram homenageados no Programa de Reconhecimento por Tempo de Casa, celebrando quinquênios de permanência. A iniciativa fortalece o vínculo das nossas pessoas com o hospital e valoriza as trajetórias de longo prazo, reconhecendo a sua contribuição contínua para a construção da nossa história.



PROGRAMA DE MENTORIA – JORNADA MAGNET

O Programa de Mentoria da Jornada Magnet foi conduzido por 15 lideranças, acompanhando 30 profissionais assistenciais, com foco no desenvolvimento técnico, relacional e na inovação assistencial.

DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

GRI 303, 405-1, 406-1

Como Instituição que coloca as pessoas no centro de sua atuação, somos orientados pela empatia, pelo acolhimento e pelo respeito à individualidade. O nosso Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão fomenta um ambiente diverso e plural, com oportunidades equitativas de desenvolvimento, independentemente de raça, gênero, idade, classe social, deficiência, orientação sexual, origem ou outras características individuais.



A agenda é acompanhada pelo Comitê de Diversidade, responsável por apoiar a integração desses princípios às práticas organizacionais e fortalecer a cultura institucional.

Como parte dessa estrutura de governança, mantemos um Canal Confidencial para o registro de denúncias, assegurando a apuração e o tratamento adequado de cada caso. Em 2025, foram registrados 20 relatos de discriminação, todos devidamente investigados e tratados.



PROGRAMA DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

A atuação do Programa é fortalecida por cinco grupos de afinidade, de participação voluntária:

- Pessoas com deficiências;
- Raça e Etnia;
- Gênero | Mulheres;
- LGBTQIAP+; e
- Gerações | 50+.

Esses grupos se reúnem mensalmente, com foco no fortalecimento da agenda e na construção de planos de ação voltados ao avanço da diversidade no hospital.



Em 2025, a agenda de diversidade, equidade e inclusão manteve sua estratégia estruturante, com avanços concentrados na consolidação prática e cultural das iniciativas já estabelecidas.

Um marco relevante foi a implementação do processo de autodeclaração, previsto na estratégia e realizado com o objetivo de ampliar a base de informações disponíveis, permitindo análises mais qualificadas e o aprimoramento das ações futuras.

No Momento Conexão HAOC (saiba mais na página 75), contamos com encontros mensais com lideranças, que incluíram uma agenda dedicada à diversidade, com a participação de convidados externos e dos grupos de afinidade, que trouxeram reflexões e experiências para fomentar o letramento e qualificar as discussões com as lideranças do hospital.



EQUIDADE NO SUS

Em 2025 avançamos na promoção da equidade no Proadi-SUS com o lançamento da Especialização e do curso de Aprimoramento em Equidade na Gestão do Trabalho e da Educação no SUS. A iniciativa prevê a formação de 2.000 profissionais para enfrentar desigualdades relacionadas a gênero, raça, etnia e deficiência. Os cursos são gratuitos e 100% virtuais.

Também lançamos a coletânea "Caminhos para Equidade", com conteúdos voltados à incorporação da equidade nas práticas do SUS, abordando temas como formação, gestão, comunicação e participação social.

Ainda em 2025, ampliamos a promoção de práticas voltadas ao apoio aos diferentes momentos da vida profissional e pessoal dos colaboradores, com destaque para a ampliação da licença parental para 30 dias. Saiba mais na página 89.



Realizamos, em 2025, o primeiro Mês ESG, iniciativa que promoveu atividades direcionadas aos colaboradores com o objetivo de apresentar projetos e iniciativas do hospital, além de ampliar o conhecimento sobre sustentabilidade em suas diferentes dimensões.



A programação incluiu ações e conteúdos voltados à promoção da diversidade, equidade e inclusão, reforçando a relevância desses temas no ambiente institucional e estimulando reflexões sobre respeito, equidade e valorização das diferenças.

As atividades e comunicações foram divulgadas por meio da plataforma Conecta, ampliando o engajamento e fortalecendo o diálogo em torno do tema.



NOSSO PRIMEIRO MÊS ESG CONTOU COM

1.688

participações nas atividades promovidas durante o Mês ESG

+400

interações nas comunicações e conteúdos divulgados

PALESTRAS SOBRE:

- Inclusão LGBTQIAP+ e o papel da pessoa aliada;
- Viés inconsciente e tomada de decisão;
- Diversidade geracional no ambiente de trabalho; e
- Acessibilidade e comunicação em LIBRAS.



EDUCA HAOC POR VOCÊ

Para promover a inclusão social e incentivar o desenvolvimento profissional em posições assistenciais, em 2025, lançamos o **Educa HAOC Por Você**, um programa de diversidade com foco em educação.



Nessa primeira edição, 15 colaboradores que atuam em áreas como limpeza, copa, almoxarifado e atendimento foram contemplados com bolsas integrais para o curso Técnico de Enfermagem da Escola Técnica de Educação em Ciências da Saúde (ETES), com aulas realizadas no contraturno de trabalho.

A seleção desses participantes foi realizada com base em marcadores de diversidade previamente

definidos, considerando critérios como etnia, gênero, idade, tempo de vínculo com a empresa e renda, priorizando talentos historicamente sub-representados.

Ao final da formação, com duração de dois anos, a expectativa é que esses profissionais sejam absorvidos em novas posições dentro da própria Instituição, ampliando suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira.

Essa iniciativa integra nossas políticas de diversidade, equidade e inclusão e foi estruturada a partir de um diagnóstico interno que identificou barreiras de acesso à formação específica para esse público.

Desde 2013, o Ensino HAOC oferece o curso Técnico de Enfermagem com uma proposta formativa diferenciada, que alia excelência no cuidado, vivência prática desde o início da formação e compromisso com os desafios atuais e futuros da saúde.



SELO DE IGUALDADE RACIAL

Em janeiro de 2025, conquistamos, pelo segundo ano consecutivo, o Selo de Igualdade Racial, concedido pela Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania da Prefeitura de São Paulo. Criado em 2017, o selo reconhece instituições que mantêm, em seu quadro de profissionais, ao menos 20% de pessoas negras distribuídas entre diferentes hierarquias e funções.



Atualmente, 35% da nossa força de trabalho é composta por pessoas negras, evidenciando avanços na construção de um ambiente profissional mais representativo e inclusivo.

Nos cargos que exigem formação superior, registramos um aumento de 13,6% na presença de pessoas negras entre 2024 e 2025.

Esse compromisso é fortalecido pela atuação dos grupos de afinidade, em especial o grupo de Raça e Etnia, que promove encontros regulares voltados ao diálogo, ao letramento racial, ao compartilhamento de experiências e à construção de ações concretas de inclusão.

METAS E COMPROMISSOS DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO

DESCRIÇÃO	META	ALCANÇADO
Aumentar a diversidade racial nas áreas: assistencial, operacional e administrativa (em cargos com formação de nível superior completo).	30%	36,64% 
Aumentar a diversidade geracional em todas as áreas.	20%	14,8%
Fortalecer a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho da saúde.	manter no mínimo 5%	5,3% 
Ser referência entre os hospitais por oferecer um ambiente de trabalho saudável e seguro para colaboradores, conquistando selos e premiações de diversidade que reconheçam nosso compromisso com a inclusão.	-	Selo de Igualdade Racial Merco ESG 2025 GPTW 2025 (página 8).
Garantir equidade no acesso à licença parental, reconhecendo e valorizando os diversos formatos de famílias.	-	Aumento da licença parental em até 25 dias adicionais.

INDICADORES DE DIVERSIDADE GRI 405-1

POR CATEGORIA E RAÇA							
	Amarelo	Branco	Indígena	Não Informado	Parda	Preto	Total Geral
DIRETORIA	–	10	–	–	-	-	10
GERÊNCIA	–	34	–	–	4	1	39
COORDENAÇÃO	5	92	–	–	17	3	117
ADMINISTRATIVO	13	422	2	4	175	62	678
OPERACIONAL	33	1.158	8	14	617	187	2.017
ESTAGIÁRIOS	4	46	–	–	11	8	69
Total Geral	55	1.762	10	18	824	261	2.930

POR CATEGORIA E FAIXA ETÁRIA				
	Abaixo de 30 anos	Acima de 50 anos	Entre 30 e 50 anos	Total Geral
DIRETORIA	-	4	6	10
GERÊNCIA	-	9	30	39
COORDENAÇÃO	2	16	99	117
ADMINISTRATIVO	227	45	406	678
OPERACIONAL	322	301	1.394	2.017
ESTAGIÁRIOS	60	1	8	69
Total Geral	611	376	1.943	2.930

POR CATEGORIA E GÊNERO			
	Feminino	Masculino	Total Geral
DIRETORIA	6	4	10
GERÊNCIA	26	13	39
COORDENAÇÃO	88	29	117
ADMINISTRATIVO	449	229	678
OPERACIONAL	1.355	662	2.017
ESTAGIÁRIOS	57	12	69
Total Geral	1.981	949	2.930

SAÚDE E SEGURANÇA DOS COLABORADORES

GRI 3-3, 403-1, 403-2, 403-5, 403-7, 403-8, 403-9 | SASB HC-DY-250A.2



A segurança e a proteção dos colaboradores são prioridades, e orientam nossa atuação em saúde e segurança ocupacional, alinhada às melhores práticas regulatórias e internacionais.

Atualmente, estamos implantando um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho, fundamentado na ISO 45001 e nas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, com o objetivo de obter certificação nos próximos anos. O sistema abrange 100% dos colaboradores e, desde 2024, passou a incluir também todas as atividades realizadas por terceiros a serviço do hospital.

A gestão de SST é conduzida de forma sistemática e preventiva, com processos estruturados de identificação, avaliação e controle de riscos ocupacionais.

O levantamento preliminar de perigos é realizado antes do início de novas atividades ou instalações, bem como em operações existentes sempre que há mudanças organizacionais, tecnológicas ou de processos.



A análise considera a definição de Grupos Homogêneos de Exposição (GHEs), levando em conta a similaridade de atividades, ambientes e tipos de exposição. Esse processo permite a identificação dos perigos, a estimativa e a classificação dos riscos, além da definição das medidas de prevenção aplicáveis.

As avaliações ocorrem de forma rotineira e não rotineira, por meio de inspeções, auditorias internas, análises de atividades críticas, investigação de incidentes e monitoramento de indicadores de saúde ocupacional.

Em 2025, registramos 95 acidentes, com um índice de acidentes de trabalho de comunicação obrigatória* de 15,94.

* Consideram-se acidentes de trabalho de comunicação obrigatória aqueles que, conforme a legislação vigente, exigem o registro formal junto aos órgãos competentes, por meio da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT).



Nossa cultura de segurança é baseada na confiança, no diálogo aberto e na participação ativa dos colaboradores.

Para isso, disponibilizamos múltiplos canais formais para reporte de perigos e situações inseguras, garantindo confidencialidade, possibilidade de relato sem identificação e proteção contra retaliações.

Sempre que um perigo é identificado, aplicamos a hierarquia de controles, priorizando a eliminação ou substituição do risco, seguida de medidas de proteção coletiva, controles administrativos e, quando necessário, o uso de equipamentos de proteção individual (EPI).

As avaliações ambientais — incluindo agentes físicos, químicos e biológicos — e a elaboração do Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT) são conduzidas por empresa especializada em higiene ocupacional, com acompanhamento do SESMT,

assegurando rigor técnico, conformidade normativa e monitoramento contínuo da efetividade das medidas implementadas.

Os incidentes e acidentes são investigados de forma estruturada, com identificação de causas imediatas e raízes, definição de ações corretivas e preventivas, bem como o acompanhamento sistemático dos resultados. Os aprendizados são incorporados aos procedimentos, treinamentos e inventários de riscos, fortalecendo o ciclo de melhoria contínua do sistema.

ENGAJAMENTO EM SAÚDE E SEGURANÇA

GRI 403-4, 403-9 |
SASB HC-DY-250A.2

Fortalecemos a governança e o engajamento em Saúde e Segurança do Trabalho por comitês e comissões multidisciplinares, que promovem a participação ativa das áreas, a consulta técnica e o acompanhamento contínuo dos temas relacionados à prevenção de riscos, incluindo:

- **Comissão de Produtos Químicos:** realiza a gestão dos produtos químicos no ambiente de trabalho, abrangendo identificação de riscos, armazenamento adequado e implementação de medidas de segurança.
- **Comitê de Ergonomia:** analisa as posições de trabalho e propõe melhorias nas condições ergonômicas, prevenindo lesões e desconfortos aos colaboradores.
- **Comissão da NR-32 - Materiais Perfurocortantes:** implementa as diretrizes relacionadas à manipulação e ao descarte seguro de materiais perfurocortantes, além de realizar treinamentos e controle de riscos.
- **Comitê de Proteção Radiológica:** assegura o cumprimento das normas de segurança radiológica, monitora níveis de radiação e conduz treinamentos específicos para profissionais expostos.
- **Comitê de Segurança das Instalações:** garante a segurança das condições físicas do ambiente, incluindo manutenção de equipamentos e sistemas de proteção contra incêndios, em conformidade com normas e exigências legais.
- **Comitê de FMS (JCI):** acompanha os requisitos de segurança e gestão de instalações alinhados aos padrões internacionais da *Joint Commission International*, fortalecendo a cultura de prevenção e qualidade assistencial.
- **Comitê de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (PGRSS):** monitora e orienta as práticas de segregação, acondicionamento, transporte e destinação adequada dos resíduos, reduzindo riscos ocupacionais e ambientais.
- **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA):** promove a saúde e segurança no ambiente de trabalho, identificando riscos, propondo melhorias, realizando treinamentos e campanhas educativas, além de atuar na prevenção de acidentes e assédio.



Esses fóruns reúnem representantes de diferentes áreas e permitem a participação ativa das equipes na identificação de riscos, discussão de medidas preventivas e acompanhamento das ações de saúde e segurança. As áreas de SST atuam como responsáveis técnicas pelo cumprimento das exigências legais e institucionais, assessorando as lideranças, propondo melhorias e fortalecendo a cultura de segurança.

As reuniões ocorrem de forma periódica: mensal, bimestral ou trimestral, conforme a natureza do tema e o nível de risco.

A disseminação de informações sobre saúde e segurança do trabalho ocorre por meio de integrações, treinamentos obrigatórios e periódicos, diálogos de segurança, comunicações internas e disponibilização de normas e orientações técnicas. Também mantemos canal direto com o SESMT, garantindo acesso contínuo a conteúdos atualizados que fortalecem a conscientização, o engajamento e a cultura de prevenção.

GESTÃO DE RISCOS E ACIDENTES

Em 2025, registramos 95 acidentes com comunicação obrigatória, considerando um total de 506.863 horas trabalhadas e 2.930 colaboradores, sem registro de óbitos. Os acidentes foram classificados como típicos, de trajeto e biológicos.

Os eventos estão associados a riscos previamente mapeados no PGR, como quedas, exposição a agentes biológicos, manuseio de perfurocortantes, movimentação de cargas, uso de produtos químicos e equipamentos.

A identificação desses riscos ocorre de forma sistemática, por meio de inspeções, avaliações ambientais, investigação de incidentes e monitoramento de indicadores

Para mitigação, aplicamos a hierarquia de controles, com revisão de processos, adequações estruturais, padronização de rotinas, treinamentos periódicos e uso adequado de EPIs, mantendo a avaliação contínua da efetividade das medidas implementadas.

CUIDADO PREVENTIVO E CONTÍNUO: SERVIÇOS DE SAÚDE PARA OS COLABORADORES

GRI 403-3

Para apoiar o cuidado com a saúde dos colaboradores, disponibilizamos os seguintes serviços:



EXAMES MÉDICOS OCUPACIONAIS:

Permitem identificar possíveis situações de riscos ocupacionais, com reporte para segurança do trabalho.



FLUXO DE AFASTAMENTO NO INSS:

Avalia riscos ocupacionais no retorno ao trabalho após afastamentos prolongados, apoiando uma reintegração segura.



FLUXO DE APOIO AO PCD:

Fluxo de comunicação dos colaboradores PCD com o serviço ocupacional, possibilitando identificar possíveis riscos ocupacionais.



FLUXO POR ACIDENTE COM MATERIAL BIOLÓGICO:

Atende colaboradores e terceiros expostos a material biológico, com acompanhamento dos casos por período determinado. Nessas situações, o acesso ao prontuário médico é restrito à equipe de saúde, garantindo a confidencialidade das informações.

MÊS DA SEGURANÇA

Em abril, realizamos uma programação especial que marcou o **Mês da Segurança**, com conteúdos e ações voltados ao fortalecimento de atitudes seguras no dia a dia e à promoção de um ambiente mais protegido para todos.

A iniciativa envolveu sete áreas do hospital, contribuindo para o fortalecimento da cultura de segurança e da qualidade assistencial.

A programação foi estruturada a partir de cinco pilares:

- **Segurança do Paciente:** foco na qualidade e segurança da assistência;
- **Segurança Patrimonial e Proteção de Dados:** preservação dos ambientes e das informações sensíveis;
- **Segurança da Informação:** proteção de dados e prevenção de ameaças digitais;
- **Segurança do Colaborador:** promoção de um ambiente de trabalho protegido e confiável;
- **Saúde do Colaborador:** ações voltadas ao cuidado e ao bem-estar de quem faz a diferença no hospital.

SAÚDE E CUIDADO INTEGRAL DO COLABORADOR

GRI 403-6



A forma como cuidamos das pessoas que atuam no hospital reflete, de maneira direta, o nosso propósito de servir à vida. A gestão da saúde dos colaboradores é estruturada a partir de uma abordagem integrada, que conecta a saúde do trabalhador à atenção primária e direciona o cuidado para linhas multidisciplinares.

Nesse contexto, o Centro de Atenção à Saúde e Segurança do Colaborador (CASSC) acompanha, de forma contínua, a saúde dos colaboradores, com base em ações de rastreamento preventivo. Essa atuação inclui o Programa de Imunização, iniciativas de autocuidado e a coordenação do cuidado incorporada às avaliações ocupacionais, contribuindo para uma abordagem mais preventiva, próxima e qualificada.

O Programa Saúde Integral – Atenção Primária à Saúde (APS) amplia esse cuidado ao priorizar o acompanhamento contínuo de colaboradores e familiares que demandam maior atenção. Atuando também como porta de entrada para atendimentos de baixa complexidade e queixas agudas, o programa organiza o cuidado de forma mais resolutiva e acessível. Entre as frentes de atuação, destaca-se o Programa GERAR, de apoio às gestantes, com um plano de cuidado integrado que inclui acompanhamento contínuo, atendimento individualizado, consultas médicas, grupos de apoio e encaminhamento para pré-natal de alto risco em maternidade parceira, quando necessário.

As ações de saúde e bem-estar são monitoradas mensalmente por meio de indicadores, permitindo acompanhar a evolução das iniciativas e orientar melhorias contínuas.

Em 2025, os resultados evidenciaram avanços consistentes, com **97% de satisfação** nos atendimentos ocupacionais e **NPS de 82,9** nas consultas de atenção primária.



Além das frentes assistenciais, oferecemos um conjunto de benefícios que contribui para a qualidade de vida dos colaboradores, incluindo planos de saúde e odontológico, convênio farmácia, previdência privada, seguro de vida, auxílio-creche e iniciativas voltadas ao bem-estar, como atividades culturais em parceria com o SESC, acesso ao WellHub e espaços de descanso ao longo da jornada.



PRESENÇA E ACOLHIMENTO DA ROTINA AOS MOMENTOS MAIS SENSÍVEIS

Em 2025, também ampliamos o cuidado em situações de maior complexidade, com a implementação do Programa **Cuidado em Nossas Mãos**, voltado ao acompanhamento de colaboradores que vivenciam condições de saúde mais sensíveis, como casos oncológicos e cirúrgicos, garantindo uma jornada de cuidado mais integrada, individualizada e alinhada ao nosso padrão assistencial.

Mantivemos, ainda, o Programa Gestão Plena, com foco preventivo, por meio de check-ups estruturados e rastreamento de saúde por faixa etária para lideranças.

Em 2025, Ampliamos nossa Licença Parental, reforçando o compromisso com a equidade, o cuidado e a corresponsabilidade no início da parentalidade. O benefício passou a garantir 30 dias de afastamento remunerado — sendo cinco dias legais acrescidos de 25 dias adicionais — para colaboradores elegíveis, independentemente de gênero, fortalecendo vínculos familiares e promovendo um começo mais equilibrado para mães, pais e cuidadores.

A iniciativa integra a Jornada de Diversidade, Equidade e Inclusão e parte do reconhecimento de que cada começo merece presença. Ao ampliar esse direito, contribuímos para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, humano e alinhado às diferentes configurações familiares, apoiando o bem-estar dos colaboradores em um momento essencial de suas vidas.



Em 2025, investimos na formação de agentes de mudança, multiplicadores capacitados para fortalecer práticas baseadas na Cultura Justa e na segurança psicológica, para tornar o hospital um ambiente, cada vez mais, seguro e responsável.

SAÚDE MENTAL

Cuidar da saúde mental é parte essencial do nosso compromisso com o bem-estar das pessoas que fazem o hospital acontecer todos os dias. Em 2025, avançamos nesse cuidado ao estruturar e ampliar iniciativas voltadas ao acolhimento, à escuta e à prevenção.



Participamos também do Movimento Mente em Foco, do Pacto Global da ONU – Rede Brasil, que impulsiona a estruturação de iniciativas de saúde mental, reforçando o cuidado com nossos colaboradores.

Consolidamos o Fluxo de Apoio Psicológico, facilitando o acesso a informações, conteúdos educativos e canais de atendimento especializado por meio de um ícone disponível nas telas dos computadores. A iniciativa torna o cuidado mais próximo, acessível e integrado à rotina.

Esse movimento foi ampliado com a implantação do Código Verde nas áreas assistenciais, incluindo Pronto Atendimento (PA), Unidades de Terapia Intensiva (UTI), centro cirúrgico e Unidades de Internação. O protocolo estabelece um fluxo imediato de suporte psicológico para equipes que vivenciam situações críticas ou de alta carga emocional, promovendo acolhimento no momento em que ele é mais necessário.

Somado a isso, investimos na capacitação de lideranças em comunicação não violenta e no fortalecimento de práticas de prevenção ao assédio, contribuindo para um ambiente mais seguro, respeitoso e atento às relações de trabalho.

O programa é sustentado por uma equipe multidisciplinar, formada por psiquiatras, psicólogos, assistentes sociais e é complementado por treinamentos, fortalecendo a cultura de acolhimento, prevenção e cuidado contínuo.

Os resultados desse conjunto de iniciativas já podem ser observados nos indicadores acompanhados pelo Setor de Saúde:



Tivemos uma redução de 15% nos casos de transtornos mentais, como depressão e ansiedade, e de 16% nos dias perdidos por motivos relacionados à saúde mental entre 2024 e 2025. Esses indicadores se consolidam com a conquista do selo *Great People Mental Health* concedido pela Great Place to Work (GPTW) que reconhece a Instituição pelo compromisso com a saúde mental e o bem-estar emocional dos colaboradores.

EXCELÊNCIA CLÍNICA E ASSISTENCIAL

CAPACITAÇÃO DO CORPO CLÍNICO

A qualidade, o conhecimento e a dedicação do nosso corpo clínico são pilares da excelência assistencial e impactam diretamente a experiência e os desfechos dos pacientes.

Nos últimos anos, avançamos no fortalecimento da relação com o corpo clínico, com iniciativas voltadas à ampliação do engajamento e à construção de um modelo de relacionamento mais próximo e estruturado. Nesse contexto, contamos com a área de Relacionamento Médico, que atua no apoio ao desenvolvimento técnico, profissional e científico, além de fomentar uma atuação cada vez mais integrada à Instituição.



85,4%

de adesão ao programa de avaliação de desempenho do corpo clínico

126

médicos beneficiados pelo programa de desenvolvimento médico

5.649

médicos cadastrados ativos

PHYSICIAN COMPACT

Alinhamento e integração com o corpo clínico

O Physician Compact foi desenvolvido para fortalecer o alinhamento entre o hospital e o corpo clínico, estabelecendo expectativas claras, responsabilidades compartilhadas e objetivos comuns, com foco na excelência do cuidado e na qualidade dos resultados clínicos.

A iniciativa contribui para a construção de um ambiente mais colaborativo e integrado, ao mesmo tempo em que apoia a qualificação contínua do corpo clínico e a evolução das práticas assistenciais. Também atua como um importante instrumento para atração e retenção de médicos altamente especializados, especialmente em áreas cirúrgicas e de maior complexidade.

Em 2025, o projeto foi estruturado a partir de três frentes principais, voltadas ao aprimoramento da experiência do corpo clínico e à qualidade assistencial:

Comunicação com o corpo clínico

Fortalecimento do alinhamento de expectativas e metas, com ampliação dos canais de escuta, feedbacks regulares e participação ativa dos médicos na definição de processos assistenciais.

Remuneração médica

Revisão do modelo de remuneração, com inclusão de subsídios e benefícios, além de incentivos por desempenho, contribuindo para a atração e retenção de profissionais altamente qualificados.

Procurement médico

Estruturação de iniciativas voltadas à atração de médicos de alta especialização, especialmente nas áreas de cirurgia de alta complexidade, ampliando a capacidade assistencial e fortalecendo as especialidades estratégicas do Hospital.

ESPECIALIDADES MÉDICAS COMO EIXO DE EVOLUÇÃO ASSISTENCIAL

Avançamos no fortalecimento das especialidades médicas estratégicas por meio da continuidade das Células Médicas Assistenciais (CEMAs), que, em 2025, contemplaram as especialidades de Ortopedia, Neurologia, Ginecologia e Cardiologia. Formadas por médicos especialistas, essas células promovem a discussão de aspectos técnicos e estratégicos entre o corpo clínico, as equipes assistenciais e a diretoria médica do HAOC, atuando de forma colaborativa na identificação de oportunidades de melhoria.

O grupo também atua na criação e revisão de protocolos, na avaliação de novas tecnologias e na validação de equipamentos e insumos, além de trazer novas oportunidades em tratamentos, diagnósticos e linhas de cuidado. Dessa forma, contribui diretamente para o aprimoramento da estrutura assistencial, o desenvolvimento de novos produtos e a evolução contínua das especialidades.

A iniciativa consolida-se ainda como um importante canal de comunicação entre o corpo clínico e o hospital, estabelecendo bases para a expansão das CEMAs para outras especialidades prioritárias e reforçando uma abordagem mais estruturada e integrada.

Em 2025, as ações foram mantidas e aprofundadas, ao mesmo tempo em que novas frentes estratégicas passaram a ser incorporadas. O fortalecimento dos Centros de Especialidades Médicas destacou-se como uma das principais iniciativas do ano, com a ampliação das áreas de excelência do hospital por meio da criação do Centro de Endometriose e do Centro de Obesidade (saiba mais na páginas 53 e 55).

Esses centros se diferenciam pela atuação de equipes altamente especializadas e por um modelo assistencial voltado à integralidade do cuidado, contribuindo para a qualificação dos serviços prestados e para melhores desfechos clínicos.



QUALIDADE, SEGURANÇA E DESFECHOS CLÍNICOS

Para monitorar e avaliar a evolução dos cuidados prestados, contamos com um Sistema de Gestão da Qualidade, Segurança do Paciente e Desfechos Clínicos, estruturado a partir do acompanhamento sistemático de indicadores de qualidade e segurança assistencial.

Em 2025, demos um passo importante com o desenvolvimento da *Dashboard* de Alta Confiabilidade, que reúne os principais indicadores de processo relacionados a condições evitáveis, com referências de *benchmark* nacional e internacional. A ferramenta apoia diretamente a execução das nossas diretrizes estratégicas e fortalece uma gestão cada vez mais orientada por dados.

Nosso modelo também contempla protocolos gerenciados e desfechos clínicos estruturados segundo referenciais internacionais, como a International Consortium for Health Outcomes Measurement (ICHOM), abrangendo especialidades como artroplastia de quadril, AVC, câncer de mama, insuficiência cardíaca, cirurgia bariátrica e transplante de medula óssea.

Até a publicação do Relatório, acompanhávamos 1.918 pacientes, com cerca de 470 novos pacientes incluídos por ano.



Com essas iniciativas, queremos reduzir eventos adversos evitáveis e ampliar, progressivamente, os períodos livres de ocorrência. Estabelecemos como meta institucional, no horizonte de três anos, eliminar eventos adversos evitáveis e eventos sentinela de notificação obrigatória.

DESEMPENHO DAS PRINCIPAIS MÉTRICAS ASSISTENCIAIS

	2025	Desempenho em relação à referência
Adesão à minitração de antibiótico na primeira hora dentro do protocolo de sepse	87%	Abaixo da referência nacional
Densidade de incidência de infecção da corrente sanguínea em cateter venoso central em UTI	0,51	★ Melhor que a referência internacional
Densidade de eventos adversos relacionados a medicamentos	0,07	★ Melhor que a referência nacional
Taxa de letalidade por sepse	8%	★ Melhor que a referência nacional
Taxa de eventos adversos graves relacionados à assistência à saúde	0,57	Não há <i>benchmark</i>
Taxa de mortalidade padronizada nas UTIs	0,31	★ Melhor que a referência nacional
Taxa de PCR nas unidades de internação	0,16	Abaixo da referência nacional
Taxa de readmissão em 30 dias após procedimentos cirúrgicos	4,0	Abaixo da referência nacional
Taxa de infecção de sítio cirúrgico em cirurgia limpa	0,46%	Abaixo da referência nacional
Taxa de infecção em trato urinário associada ao uso de cateter	0,57	★ Melhor que a referência internacional
Densidade de incidência de queda com dano	0,76	Abaixo da referência nacional

¹ O indicador acompanhado pelo hospital engloba apenas cinco grupos de cirurgias, enquanto o *benchmark* avalia um número maior de grupos cirúrgicos.

FORTALECENDO PARCERIAS NO CUIDADO À SAÚDE

GRI 3-3

Fortalecer o cuidado em saúde exige, cada vez mais, uma atuação integrada e a colaboração entre diferentes atores do sistema.

Em 2025, ampliamos nossas parcerias estratégicas com instituições, operadoras de saúde e indústria, com foco na qualificação da jornada do paciente, no desenvolvimento de modelos inovadores de atenção e na geração de valor sustentável para o setor.

COLABORAÇÃO PELA INOVAÇÃO NO CUIDADO ONCOLÓGICO

Por meio do Escritório de Inovação, firmamos uma parceria estratégica com a Roche para a implementação de um modelo de Risk Sharing (Risco Clínico Compartilhado) em oncologia. A iniciativa, voltada a tratamentos de alta complexidade para câncer de pulmão e fígado, prevê o monitoramento da efetividade das terapias em condições reais de prática clínica.

O modelo promove o alinhamento entre hospital e indústria farmacêutica, com foco em desfechos clínicos e no acesso sustentável a terapias de ponta, preservando a autonomia médica e garantindo transparência por meio de auditoria independente.

AHFIP

Integramos a Associação dos Hospitais Filantrópicos Privados (AHFIP), iniciativa que reúne 12 dos maiores hospitais filantrópicos do país, com o propósito de fortalecer o sistema de saúde brasileiro por meio da atuação conjunta de instituições de referência.

Atuamos de forma colaborativa para impulsionar a evolução do setor, com foco em inovação, qualidade assistencial e pesquisa científica. Essa articulação também contribui para o desenvolvimento de programas de acreditação internacional, formação de profissionais de saúde e qualificação do atendimento ao SUS.

A associação promove ainda o diálogo com agências reguladoras, operadoras de planos de saúde e demais atores do sistema, ampliando a capacidade de construção conjunta de soluções para os desafios da saúde no país, ao mesmo tempo em que preserva a autonomia e a independência operacional das instituições participantes.

Para saber mais sobre a AHFIP acesse o link: <https://ahfip.org.br/>



LIDERANÇAS PELA EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE SAÚDE

Em agosto, sediamos um encontro estratégico da AHFIP, reunindo o Diretor Executivo da Associação, Wilson Pedreira, e lideranças das instituições associadas. O encontro foi conduzido pelo Diretor-Presidente do hospital e Presidente do Conselho da AHFIP, José Marcelo A. de Oliveira.

A agenda contemplou a apresentação de avanços da estrutura organizacional e dos grupos de trabalho, que atuam em frentes como indicadores de qualidade assistencial, cursos compartilhados, compras conjuntas, negociações com operadoras, ensaios clínicos, comunicação institucional e interoperabilidade tecnológica.

INTEROPERABILIDADE NA SAÚDE BRASILEIRA



A integração de dados em saúde é um dos principais desafios para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) e para a melhoria da qualidade do cuidado. A fragmentação das informações entre diferentes prestadores dificulta a continuidade assistencial, gera retrabalho e reduz a eficiência no uso de recursos. Nesse cenário, a interoperabilidade de dados se torna um elemento-chave para ampliar a eficiência do sistema e qualificar a experiência do paciente.

Em 2025, passamos a apoiar o projeto OpenCare Interop, iniciativa liderada pelo InovaHC em parceria com a B3, voltada à construção de uma infraestrutura capaz de integrar dados entre instituições públicas e privadas de saúde.

A proposta é viabilizar o compartilhamento seguro e consentido de informações clínicas, permitindo maior continuidade do cuidado, redução de duplicidades assistenciais e uso mais eficiente dos recursos disponíveis. Ao atuar como um elo estruturante entre diferentes prestadores, a iniciativa contribui diretamente para o fortalecimento do SUS.

O modelo adotado está alinhado aos padrões da Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS) e à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), assegurando governança, segurança da informação e transparência no uso dos dados. O acesso ocorre exclusivamente mediante autorização do paciente, respeitando sua autonomia e garantindo confiabilidade ao processo.

Atualmente em fase piloto, com desdobramentos previstos a partir de 2026, o projeto permitirá testar o modelo em contextos reais de atendimento e orientar sua expansão de forma gradual e sustentável.



A colaboração entre diferentes atores do sistema favorece a construção de soluções estruturantes, capazes de fortalecer o SUS, aprimorar a coordenação do cuidado e promover avanços sustentáveis na transformação digital da saúde no Brasil.

RELACIONAMENTO COM OPERADORAS DE SAÚDE

Atuamos de forma próxima com operadoras de saúde, para qualificar a jornada do paciente e promover maior eficiência no uso de recursos.

Nossa área comercial desempenha papel central nesse processo, fortalecendo a coordenação com parceiros estratégicos e apoiando a disseminação de boas práticas por meio do compartilhamento de informações e da realização de treinamentos especializados.

Em 2025, participamos da segunda edição do projeto de Cuidado Integral à Saúde, realizado em parceria com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o Institute for Healthcare Improvement (IHI) e a Sociedade Brasileira de Medicina de Família e Comunidade. A iniciativa apoiou 14 operadoras no desenvolvimento e na certificação de programas de atenção primária, contribuindo para a disseminação de boas práticas e o fortalecimento da sustentabilidade do setor.



SAÚDE PARA ALÉM DOS MUROS

GRI 3-3

Para cumprir nosso propósito de servir à vida para além dos muros da Instituição, ampliamos nossa atuação por meio de iniciativas que conectam assistência, conhecimento e impacto social, fortalecendo o sistema de saúde e contribuindo para a melhoria das condições de vida da população.

Estruturamos nossa atuação de forma integrada, combinando parcerias estruturadas com o poder público, a disseminação de conhecimento e a mobilização de pessoas e instituições em torno de causas relevantes para a saúde.

A partir dessa atuação, buscamos gerar impacto positivo em diferentes níveis — do fortalecimento do sistema de saúde à transformação de realidades locais —, sempre alinhados ao nosso compromisso com uma saúde mais acessível, eficiente e sustentável.

FORTALECIMENTO DO SISTEMA DE SAÚDE

Um dos nossos pilares é a responsabilidade social, materializada no apoio e na condução de iniciativas que fortalecem a saúde pública brasileira e ampliam o acesso a um cuidado de qualidade.

Somos uma das sete Entidades de Saúde de Reconhecida Excelência (ESRE) do país, habilitada a atuar em parceria com o Ministério da Saúde por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS).

Participamos do Programa desde sua criação em 2009, completando seis triênios de contribuição, com resultados significativos e impactos duradouros na saúde pública brasileira.

Ao longo dessa jornada, já capacitamos mais de 120 mil profissionais do SUS, apoiamos mais de cinco mil serviços de saúde e

contribuímos para a produção de mais de 400 estudos, ampliando o alcance e a qualidade das políticas e práticas assistenciais no país.

Nossa atuação se concentra em temas estratégicos para o SUS, como saúde digital, telessaúde, doenças crônicas não transmissíveis, atenção primária, avaliação de tecnologias em saúde, pesquisa, qualidade, segurança e equidade, sempre orientada pelas necessidades do sistema e pelo compromisso com a excelência no cuidado.

Em 2025, avançamos na organização dos nossos projetos estratégicos,

com foco em fortalecer a integração entre iniciativas, aprimorar a governança e ampliar a coerência metodológica das frentes de atuação. Como resultado, os projetos passaram a ser estruturados em três eixos estratégicos, conforme sua natureza, escopo e potencial de impacto.



R\$ 229 MI

previstos para investir no triênio, com recursos de imunidade tributária.

EIXO 1



PESQUISA E AVALIAÇÃO DE TECNOLOGIAS EM SAÚDE

Iniciativas voltadas à produção de conhecimento científico, avaliação de tecnologias em saúde e desenvolvimento de pesquisas com rigor metodológico e relevância social.

9 PROJETOS

Principais resultados:

- 50 Unidades Básicas de saúde contempladas;
- 57 hospitais contemplados;
- 14 participações em congressos e eventos científicos;
- 6.256 pessoas capacitadas;
- 638 pessoas ativas em cursos em andamento; e
- 37 centros de pesquisa contemplados.

EIXO 2



ENSINO, METODOLOGIAS E REDES

Qualificação de práticas de gestão, capacitação de profissionais da saúde pública e desenvolvimento de metodologias.

8 PROJETOS

Principais resultados:

- 1.105 Unidades Básicas de Saúde contempladas;
- 10 participações em congressos e eventos científicos;
- 11.855 pessoas capacitadas; e
- 6.642 pessoas ativas em cursos em andamento.

EIXO 3



MODELO DE ASSISTÊNCIA E REDES

Projetos que replicam boas práticas de qualidade e segurança na assistência em prol da qualificação do cuidado, com foco na melhoria dos desfechos clínicos e na organização da atenção em rede.

6 PROJETOS

Principais resultados:

- 475 Unidades Básicas de saúde contempladas;
- 58 hospitais contemplados;
- 18.582 pessoas capacitadas; e
- 151 vigilâncias sanitárias contempladas.



A seleção dos projetos, realizada com a participação de médicos e gestores da Instituição, levou em consideração os temas prioritários definidos pelo Ministério da Saúde e nossos pilares institucionais. Com isso, conseguimos alinhar as necessidades da saúde pública com nossa estratégia, proporcionando à sociedade o que fazemos de melhor.

A seguir, detalhamos projetos de destaque dos três eixos em 2025:

CUSTOS DA DEMÊNCIA NO BRASIL

No Brasil, estimamos que aproximadamente dois milhões de pessoas vivam com demência, sendo grande parte dos casos ainda não diagnosticada. A maioria desses pacientes depende do cuidado oferecido pelo Sistema Único de Saúde (SUS), o que reforça a urgência de fortalecer a resposta dos serviços de saúde diante desse cenário.

Nesse contexto, desenvolvemos o Relatório Nacional sobre Demência no Brasil (ReNaDe), no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS), em parceria com o Ministério da Saúde. A iniciativa tem como objetivo produzir um panorama atualizado da situação da demência no país, incluindo as necessidades e os custos do cuidado, além de mapear os investimentos nacionais em pesquisas sobre o tema, contribuindo para a qualificação das políticas públicas e da atenção à saúde.

Na primeira etapa do projeto, publicada na Revista Brasileira de Psiquiatria, identificamos que 73% dos custos da demência no Brasil

são assumidos pelas famílias, sendo grande parte desse cuidado não remunerado. Estimamos que os custos anuais com demência no país atingiram R\$ 87,3 bilhões em 2019, impactando diretamente cerca de 1,8 milhão de brasileiros.

Os resultados evidenciam que a maior parcela desses custos está associada ao cuidado informal, majoritariamente realizado por mulheres (86%), que frequentemente deixam o mercado de trabalho ou adiam a aposentadoria para cuidar de familiares. Esse cenário gera impactos financeiros relevantes e compromete a segurança econômica futura dessas pessoas.

Em sua segunda etapa (ReNaDe 2), avançamos para o desenvolvimento e a testagem de soluções práticas e baseadas em evidências para o cuidado à demência no SUS. De alcance nacional, o projeto prevê chegar a 30 cidades até 2026, ampliando sua contribuição para a qualificação da atenção e o fortalecimento das políticas públicas voltadas ao tema.

PROJETO SAÚDE REDES

O projeto Saúde Redes, em 2025, seguiu como uma das principais iniciativas voltadas ao fortalecimento da gestão do SUS em regiões remotas do Brasil. Desenvolvido em parceria com o Ministério da Saúde e o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems), o projeto tem contribuído para a implementação de soluções inovadoras, com foco na melhoria da eficiência operacional e da qualidade do atendimento em contextos de difícil acesso.

A metodologia do projeto é baseada em diagnósticos participativos das redes locais, na construção de planos operativos regionais e na capacitação de equipes, com foco na organização das linhas de cuidado e na melhoria dos fluxos assistenciais. Entre as principais atividades, destacam-se oficinas com profissionais das redes municipais, processos de territorialização da população com estratificação de risco e a definição conjunta de prioridades assistenciais, especialmente em regiões com maiores desafios de acesso à saúde.

No triênio 2024-2026, o projeto entra em uma nova fase de expansão, alcançando 24 regiões de saúde em todo o país e impactando diretamente mais de 2 milhões de usuários do SUS. Como um dos agentes dessa expansão, atualmente, atuamos em 12 regiões de saúde, que reúnem 87 municípios distribuídos por 12 estados brasileiros, oferecendo apoio técnico, metodológico e formativo para gestores públicos e profissionais da saúde.

PROJETO DETECTA APS

Em 2025, iniciamos o Projeto Detecta APS, voltado ao apoio de equipes da Atenção Primária à Saúde (APS) e gestores municipais, na qualificação da detecção precoce de cânceres. A primeira frente foi implementada no Amapá, na Região de Saúde Área Sudoeste, com atuação direta em quatro municípios.

Com duração de 11 meses, o projeto promove o trabalho conjunto com as equipes locais para aprimorar processos de cuidado e estruturar Planos de Ação, considerando desafios como vulnerabilidade social, acesso aos serviços e organização do rastreamento.

Como parte da iniciativa, lançamos o curso “Estratégias de Detecção Precoce do Câncer na APS”, desenvolvido em parceria com o Ministério da Saúde e o INCA. A formação é gratuita, 100% online e oferece 1.200 vagas por edição, com foco na qualificação de profissionais para a prevenção e detecção dos principais tipos de câncer no país, incorporando também a análise das desigualdades sociais e o uso de ferramentas práticas no cuidado em saúde.

NÚMEROS DO PROADI-SUS TRIÊNIO 2024-2026

RESULTADOS DO TRIÊNIO
ATÉ DEZEMBRO DE 2025



15
artigos
publicados



41
participações
em congresso



37
centros de
pesquisa contemplados



1.212
unidades básicas
de saúde contempladas



178
hospitais
contemplados



33.538
pessoas
capacitadas



10.680
pessoas ativas em
cursos em andamento



INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

O Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz (ISHAOC) é uma Organização Social de Saúde que atua no SUS, contribuindo para o fortalecimento da gestão, a qualificação da assistência e a ampliação do acesso a serviços de saúde com qualidade, segurança e humanização.

Mais do que operar unidades, o Instituto desempenha um papel ativo na transformação da saúde pública, promovendo melhorias contínuas nos serviços e gerando impacto positivo para pacientes, profissionais e territórios.

Por meio de contrato de gestão com a Prefeitura de Santos (SP), o ISHAOC é responsável pela administração do Complexo Hospitalar dos Estivadores (CHE) e do Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira (AMBESP), unidades que desempenham papel relevante na rede pública de saúde da Baixada Santista.



Ambulatório de Especialidades Médicas Dr. Nelson Teixeira

O AMBESP – NT é um ambulatório municipal da rede pública de Santos (SP), gerido pelo ISHAOC desde 2020.

A unidade realiza cerca de 19 mil consultas médicas por mês, distribuídas em 36 especialidades. Com oferecimento de uma ampla gama de exames e serviços, incluindo centro cirúrgico, centro de referência em diabetes tipo 1

e centro de infusão, ampliando a capacidade de atendimento especializado e fortalecendo a resolutividade da rede no município.

Complexo Hospitalar dos Estivadores (CHE)

O CHE é referência em cirurgias eletivas e no atendimento a gestantes e recém-nascidos de alto risco, com assistência materno-infantil especializada.

A unidade conta com pronto atendimento obstétrico, ambulatório pré e pós-cirúrgico, central de exames diagnósticos e centro cirúrgico para procedimentos eletivos, sendo também referência em cirurgias de endometriose.

Destaca-se ainda por ser o primeiro hospital público da região com UTI Neonatal Neurológica para bebês prematuros, equipada com monitoramento cerebral e inteligência artificial — um diferencial que eleva o padrão do cuidado neonatal na rede pública e reforça o papel da unidade como referência regional.

*25,47% do total de partos realizados no município de Santos (SP).

** Por mil nascidos vivos

INDICADORES DE DESTAQUE

	2023	2024	2025
COMPLEXO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES			
Número de partos	2.513	2.171	2.463*
Cirurgias	1.780	1.845	2.068
Exames	50.965	49.051	49.320
Coeficiente de mortalidade neonatal	3,85	5,00	1,70
NPS (média/ano)	81,8%	84,6%	88,38%
AMBESP			
Atendimentos	289.626	294.014	284.977
NPS (média/ano)	77,5%	83,8%	89,3%

As ações desenvolvidas pelo ISHAOC refletem nossa essência e se alinham aos princípios e diretrizes da Política Nacional de Humanização, fortalecendo o cuidado centrado nas pessoas.

Em 2025, realizamos diversas ações para colaboradores, pacientes e famílias, em parceria com a rede pública e outras instituições. Confira algumas delas:



[CHE] – Roda da gestante - espaço de escuta, apoio emocional e esclarecimento de dúvidas, a fim de alinhar as expectativas da família com as melhores práticas em saúde e fortalecer o vínculo entre gestantes e equipe de saúde.



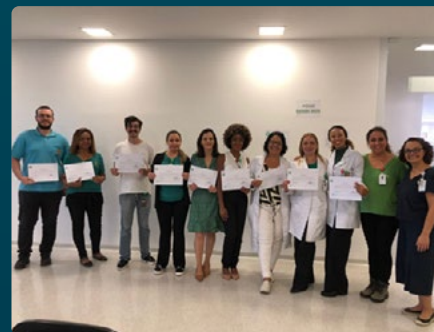
[CHE e Ambesp] – Sensibilização sobre a Política Nacional de Humanização – Articuladora de Humanização do Departamento Regional de Saúde IV – Baixada Santista



[CHE] – Treinamento de Captação de Órgãos - Seção de Captação e Transporte de Órgãos e Tecidos (SECAPT)



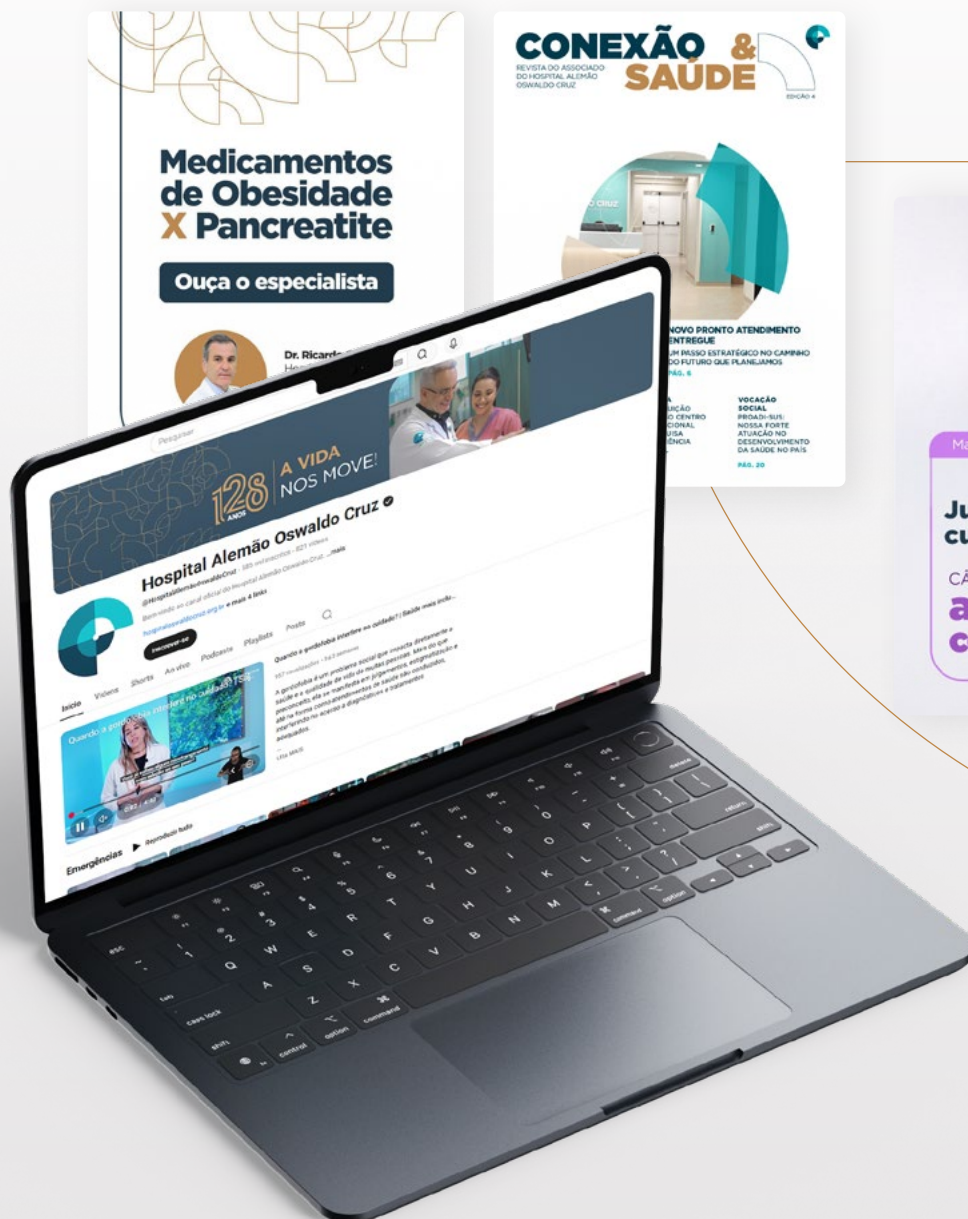
[CHE] Posse da Comissão Interna de Prevenção de Acidente e de Assédio



[Ambesp NT] – Posse da Comissão Interna de Prevenção de Acidente e de Assédio



[CHE] – Janeiro Branco: O que fazer pela Saúde Mental agora e sempre?



DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Contribuímos para ampliar o acesso a informações qualificadas sobre saúde e bem-estar ao engajar nossos médicos e especialistas na produção de conteúdos voltados ao público externo, disponibilizados em nosso site e em diferentes canais de comunicação.

No nosso canal no YouTube, publicamos vídeos semanais sobre temas como procedimentos de emergência, doenças, tratamentos e dúvidas dos pacientes, sempre com a participação de especialistas renomados da nossa instituição.

X SIMPÓSIO DE BIOÉTICA HOSPITALAR

Com foco no papel da comunicação no ambiente de saúde, o Comitê de Bioética do Hospital Alemão Oswaldo Cruz reuniu profissionais e estudantes para debater como uma comunicação clara, empática e inclusiva contribui para relações mais seguras entre equipes, pacientes e familiares.

Com cinco painéis temáticos, o simpósio abordou desafios como comunicação em situações críticas, letramento em saúde, mediação de conflitos, inclusão de pessoas com deficiência auditiva e estratégias para reduzir barreiras na prática assistencial.

A iniciativa reforçou a comunicação como ferramenta ética, assistencial e educativa, com impacto direto na qualidade do atendimento, na segurança do paciente e no bem-estar dos profissionais.

CAMPANHA DE DOAÇÃO DE SANGUE

A Semana de Doação de Sangue foi realizada com o objetivo de mobilizar a comunidade sobre a importância da doação. A campanha teve foco na conscientização, tanto para novos doadores quanto para a valorização dos doadores regulares, reforçando o compromisso social do hospital.

SÉRIE ESPECIAL - OBESIDADE CLÍNICA

Em janeiro, lançamos a série de conteúdos “Obesidade Clínica: Tratando uma Doença”, com o Dr. Ricardo Cohen, abordando as novas definições globais para o diagnóstico da obesidade e reforçando o posicionamento institucional no cuidado especializado (saiba mais na página 55).

CAMPANHA BLOCO DA VIDA

A campanha Bloco da Vida foi um movimento anual focado em prevenção de doenças, promovendo saúde e qualidade de vida. Por meio dela, mobilizamos públicos internos e externos, abordando diversas especialidades médicas, saúde preventiva e reforçando a importância do cuidado integral e da educação em saúde.



Em 2025, alcançamos a marca de 500 mil inscritos em nosso canal no YouTube, consolidando nosso papel na ampliação do acesso a conteúdos de saúde confiáveis.

Veja os conteúdos do nosso canal do YouTube acessando pelo QR code:



ENGAJAMENTO SOCIAL E COMUNITÁRIO

Em 2025, seguimos ampliando nossa atuação para além dos muros do hospital, fortalecendo o papel do voluntariado como expressão do cuidado que orienta nossa prática.

A presença dos voluntários nas nossas unidades traduz, no dia a dia, uma dimensão essencial da saúde: o acolhimento, a escuta e a construção de vínculos. Essas iniciativas contribuem para tornar a experiência de cuidado mais humana e significativa para pacientes e familiares.

Ao longo do ano, desenvolvemos iniciativas que materializam esse compromisso:

Acolhimento nos Quartos/UTI:

Realização de atividades como jogos, leitura e palavras cruzadas, promovendo momentos de leveza e conforto durante a internação.

Conexão na Radioterapia e no Ambulatório de Oncologia:

Ações de acolhimento e interação que favorecem o bem-estar e fortalecem a dimensão humana do cuidado em contextos de maior vulnerabilidade.

Músicos nas Unidades:

Apresentações musicais (violino, piano, cello) em diversas áreas do hospital, criando um ambiente acolhedor e proporcionando momentos de serenidade.

Visitas Pet Terapêuticas:

Interação com animais de terapia Pitanga, Maria, Toby, entre outros, que visitam pacientes e ampliam o conforto emocional, reforçando vínculos afetivos ao longo do cuidado.



Comemoração do Dia Internacional do Voluntariado:

Em 2025, realizamos um evento de integração para nossos voluntários, celebrando sua dedicação e engajamento. O evento foi uma oportunidade de reforçar os laços entre os colaboradores e destacar a importância do trabalho voluntário para a missão do hospital.

CAPÍTULO 7

IMPACTO AMBIENTAL

NESTE CAPÍTULO

- 111. GESTÃO AMBIENTAL
- 114. MUDANÇAS CLIMÁTICAS
- 117. GESTÃO DE RESÍDUOS

GESTÃO AMBIENTAL

Cuidar da vida também significa cuidar do ambiente em que ela se sustenta. Por isso, ampliamos nosso olhar para além da assistência direta e atuamos de forma contínua na redução dos impactos ambientais associados às nossas operações.

Esse compromisso é orientado pelo nosso Manual de Conduta Ética, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento sustentável com foco em três frentes prioritárias: a gestão adequada de resíduos, a redução do consumo de recursos naturais, como água e energia, e o incentivo às práticas de reciclagem.

Para garantir consistência e evolução contínua, contamos com um Sistema de Gestão Ambiental que apoia o monitoramento dos impactos e orienta a tomada de decisão em toda a instituição.

Alinhados às melhores práticas internacionais, aderimos ao Projeto Hospitais Saudáveis (PHS), iniciativa da organização internacional Saúde Sem Dano. A participação no projeto fortalece nosso compromisso com a agenda climática e amplia nossa capacidade de gerar resultados positivos no setor.

Com o objetivo de engajar nossas equipes, formamos colaboradores como multiplicadores do meio ambiente, fortalecendo a sensibilização nas diferentes áreas do hospital e promovendo uma cultura mais ativa de responsabilidade socioambiental.

Atualmente, participamos de quatro desafios do Projeto:



RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Aprimoramos continuamente a gestão de resíduos, com foco na redução, na reciclagem e na destinação adequada, minimizando impactos ambientais e promovendo maior eficiência operacional.



COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Desde 2024, estamos avançando na incorporação de critérios de sustentabilidade em nossa cadeia de suprimentos. Em 2025, criamos o Programa de Integridade e Sustentabilidade de Fornecedores, que fortalece a prática de compras sustentáveis (saiba mais na página 26).



SAÚDE PELO CLIMA

Seguimos comprometidos com a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE), avançando em iniciativas para mitigar nossos impactos ambientais, como a eliminação do óxido nitroso em nossas operações (saiba mais na página 115).



ENERGIA

Intensificamos iniciativas voltadas à eficiência energética, contribuindo para a redução das emissões de carbono associadas às nossas operações.



Nossas iniciativas também foram reconhecidas por importantes premiações e certificações do setor, reforçando a consistência da nossa atuação em sustentabilidade.



SELO GREEN KITCHEN

Mantivemos a certificação Green Kitchen, que reconhece práticas sustentáveis na alimentação hospitalar. A conquista reflete nosso cuidado com a alimentação saudável oferecida a pacientes,

acompanhantes e colaboradores, além das ações contínuas de educação ambiental e engajamento das equipes, e da implantação da segregação de resíduos orgânicos no refeitório e nas áreas de produção. A certificação atesta nossa evolução contínua na gestão de processos, no uso consciente de recursos e no comprometimento das equipes, alinhando o cuidado assistencial a uma abordagem mais responsável do ponto de vista ambiental.



ENGAJAMENTO PARA UMA CULTURA DE SUSTENTABILIDADE

Em 2025, promovemos o primeiro Mês ESG do hospital, criando um espaço estruturado de diálogo, troca de experiências e ampliação de repertório sobre temas fundamentais para a sustentabilidade.

A iniciativa conectou colaboradores a práticas e projetos institucionais, fortalecendo a compreensão sobre o papel de cada um na construção de uma atuação mais consciente e alinhada aos desafios socioambientais. A programação foi disseminada por meio da plataforma Conecta, ampliando o alcance e a participação das equipes.

Saiba mais na página 79.





MANIFESTO “CLIMA É SAÚDE, SAÚDE É CLIMA”

Também aderimos ao Manifesto “Clima é Saúde, Saúde é Clima”, iniciativa do Projeto Hospitais Saudáveis (PHS), que reconhece a crise climática como um dos principais desafios para a saúde global.

Ao formalizar esse compromisso, reforçamos nossa visão de que a saúde das pessoas e a do planeta são indissociáveis e que o setor de saúde tem papel ativo na construção das soluções necessárias.



PRESENÇA ATIVA NA AGENDA GLOBAL DE CLIMA E SAÚDE

As mudanças climáticas já impactam diretamente a saúde das populações, ampliando vulnerabilidades e exigindo respostas estruturadas dos sistemas de saúde. Nesse contexto, o setor da saúde desempenha papel estratégico na construção de soluções mais resilientes, sustentáveis e equitativas.

Em 2025, participamos da COP30 em Belém (PA), por meio de um painel do Proadi-SUS, reforçando nosso posicionamento na integração entre saúde, clima e sustentabilidade. Representados pela Diretoria de Pessoas, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, contribuimos para o debate sobre os impactos das mudanças climáticas no sistema de saúde brasileiro e apresentamos iniciativas voltadas ao fortalecimento de comunidades suscetíveis.

Durante o seminário “Sistema de Saúde e Clima: Desafios e Soluções” organizado pela Folha de São Paulo, abordamos projetos voltados às Doenças Tropicais Negligenciadas (DTN), que combinam educação, tecnologia e vigilância em saúde para fortalecer comunidades vulneráveis frente à crise climática.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

GRI 3-3, 201-2

No Hospital Alemão Oswaldo Cruz, reconhecemos que o cuidado com a saúde também passa pela forma como gerimos nossos impactos ambientais. Entre eles, destacam-se o consumo de energia e as emissões de gases de efeito estufa (GEE), diretamente relacionadas às mudanças climáticas globais.

Por isso, temos avançado de forma consistente na adoção de iniciativas que promovem o uso mais eficiente de recursos, o engajamento das nossas equipes e investimentos em tecnologias.



Em 2025, conquistamos o Selo Prata no Programa Brasileiro GHG Protocol, em nosso primeiro ano de adesão. Essa conquista reflete nosso compromisso com a transparência, a gestão qualificada das emissões e o alinhamento às melhores práticas internacionais.



EMISSIONES DE 2024¹

Total de Emissões (tCO ₂ e)	
Escopo 1	6.436,52
Escopo 2 (abordagem de localização)	1.183,24
Escopo 3	4.906,56
Total	12.526,32

EMISSIONES DE 2024¹

Total de Emissões Biogênicas (tCO ₂ e)	
Emissões biogênicas do Escopo 1	5,63
Emissões biogênicas do Escopo 3	4.269,76
Total	4.275,39

¹ Os dados do Inventário de GEE referentes a 2024 foram reportados em julho de 2025 e registrados publicamente em agosto de 2025.

Nota: As categorias de atividades calculadas no escopo 3 estão relacionadas a resíduos sólidos, efluentes gerados, viagens a negócios e deslocamento casa-trabalho.



CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DO HOSPITAL EM 2025

GRI 302-1, 302-4

Consumo de eletricidade (GJ)

69.386.112

Consumo de combustíveis (GJ)

ÓLEO DIESEL:

532,50

GÁS NATURAL:

12.874,91

Durante o ano, seguimos avançando na eficiência energética das nossas operações, com iniciativas voltadas à redução do consumo e à modernização da infraestrutura.

Destaca-se a substituição de lâmpadas fluorescentes por tecnologia LED, contribuindo para a redução do consumo de energia elétrica, o aumento da durabilidade dos equipamentos e a otimização dos custos operacionais.

ELIMINAÇÃO DO ÓXIDO NITROSO NA PRÁTICA ASSISTENCIAL

Concluimos, em setembro de 2025, a eliminação total do óxido nitroso (N_2O) nos procedimentos anestésicos cirúrgicos, posicionando-nos entre os primeiros hospitais a adotar integralmente essa prática.

Ao longo do ano, conduzimos uma redução progressiva do uso do gás: entre janeiro e agosto, diminuimos o consumo em 36% em relação ao mesmo período de 2023 e em 26% na comparação com 2024, até sua completa descontinuação.

Tradicionalmente utilizado por sua fácil aplicação e baixo custo, o óxido nitroso possui potencial de aquecimento global 273 vezes superior ao CO_2 e pode permanecer na atmosfera por mais de um século, o que torna sua eliminação um avanço relevante na redução das emissões assistenciais.

Com a descontinuação, apenas entre setembro e dezembro — período em que historicamente seriam consumidos cerca de 8,5 mil m^3 do gás — evitamos a emissão de aproximadamente 4,6 mil toneladas de CO_2 equivalente. **Esse volume corresponde a quase 23 milhões de quilômetros percorridos por um carro a gasolina.**

Iniciado em 2024, o projeto integrou equipes médicas, de engenharia clínica e de sustentabilidade na adoção do gás anestésico sevoflurano, alternativa segura para o paciente e com menor impacto climático.

Além dos ganhos ambientais, a iniciativa também trouxe maior eficiência operacional, permitindo reduzir custos sem comprometer a qualidade assistencial.

Como em toda mudança em ambiente hospitalar, a segurança dos pacientes foi um princípio central ao longo de todo o processo. A implementação envolveu o mapeamento detalhado das áreas que utilizavam o óxido nitroso (N_2O) e a validação técnica das alternativas adotadas, assegurando uma transição segura e alinhada às melhores práticas clínicas. A desativação da infraestrutura e o encerramento das aquisições consolidam uma mudança significativa na prática assistencial, alinhada às exigências ambientais contemporâneas.

Essa e outras iniciativas nos trouxeram reconhecimento no e-book ESG nos Hospitais, da ANAHP, que reuniu cases de destaque do setor.

Para saber mais sobre acesse o [site da ANAHP](#).



JORNADA ASSISTENCIAL DIGITALIZADA

A digitalização tem sido uma alavanca estratégica para transformar a nossa jornada e reduzir o uso de papel, tornando nossos processos mais ágeis, eficientes e sustentáveis. Com a migração para a nuvem e a digitalização de documentos, avançamos na eliminação da dependência de papéis físicos, promovendo maior eficiência operacional e reduzindo impactos ambientais.

Além disso, a adoção de soluções digitais tem ampliado ganhos de produtividade e contribuído para a redução de resíduos, por meio da padronização de equipamentos e da migração para plataformas digitais de comunicação.



MODERNIZAÇÃO DO PARQUE DE IMPRESSÃO

Demos mais um passo relevante em direção à sustentabilidade e à eficiência operacional com a modernização do nosso parque de impressão. Em parceria com a Epson, substituímos 546 impressoras por modelos mais eficientes, com foco na redução de impactos ambientais e na otimização de custos.

Essa transformação tecnológica gera resultados expressivos em diferentes frentes, com benefícios projetados para os próximos cinco anos, com destaque para:

- Redução de 74% no consumo de energia elétrica, equivalente a mais de 314 mil kWh, resultando em uma economia aproximada de R\$ 276 mil em cinco anos;
- Redução de 62% nas intervenções técnicas, diminuindo paradas para

manutenção e aumentando a produtividade das equipes;

- Redução de 86% na geração de resíduos sólidos, com a eliminação de 2,7 toneladas ao longo de cinco anos;
- Redução de 74% nas emissões de CO₂, equivalente à compensação de 993 árvores sequestrando carbono.

A iniciativa também contribui diretamente para a meta de descarbonização do hospital e reforça nosso compromisso com práticas sustentáveis. Ao mesmo tempo, a modernização trouxe maior previsibilidade e eficiência para a gestão de TI, com padronização dos equipamentos, redução de custos de manutenção e aumento da disponibilidade dos serviços, tanto para as áreas assistenciais quanto administrativas.

GESTÃO DE RESÍDUOS

GRI 3-3, 306-1, 306-2, 306-3

Como instituição de saúde, reconhecemos que nossas operações geram impactos ambientais e que é nosso papel atuar de forma responsável em toda a cadeia de gestão de resíduos. Por isso, adotamos práticas que vão desde o uso consciente de recursos, até a destinação final adequada, garantindo segurança e conformidade em todas as etapas.

Um dos pilares da nossa atuação é assegurar o descarte seguro de resíduos perigosos — incluindo materiais perfurocortantes, químicos e infectantes — protegendo colaboradores, pacientes e o meio ambiente.

Sabemos que uma gestão inadequada pode trazer riscos à saúde e contribuir para a disseminação de doenças e impactos negativos no solo e na água. Para mitigar esses riscos, seguimos políticas rigorosas e procedimentos estruturados, com base no nosso PGRSS - Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde

Todas as nossas iniciativas estão alinhadas à Resolução RDC nº 222/2018, que estabelece as Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde.



Para garantir a eficácia dessas práticas, realizamos auditorias regulares em áreas críticas, com o envolvimento da liderança e o acompanhamento contínuo das equipes. Também contamos com protocolos específicos para situações de emergência, como o derramamento de produtos perigosos, incluindo treinamentos (on-line e presenciais) e kits de contenção adequados.

A coleta, transporte e disposição final dos resíduos são realizados por empresas especializadas, assegurando rastreabilidade e tratamento conforme as exigências legais. Dependendo da natureza dos resíduos, aplicamos processos como reciclagem, incineração, tratamento biológico, compostagem, aterro sanitário e reutilização, realizados por empresas controladas, garantindo a segurança operacional e a redução dos impactos ambientais.

GERAÇÃO DE RESÍDUOS

	2024	2025
Resíduos perigosos gerados (t)	439,70	410,26
Resíduos não perigosos enviados para aterro (t)	1.661,00	1.075,32
Resíduos enviados para reciclagem (t)	308,40	524,44
Resíduos recicláveis gerados (%) ¹	15,65%	32,78%

¹ Proporção entre os resíduos enviados para reciclagem e o total de resíduos comuns.

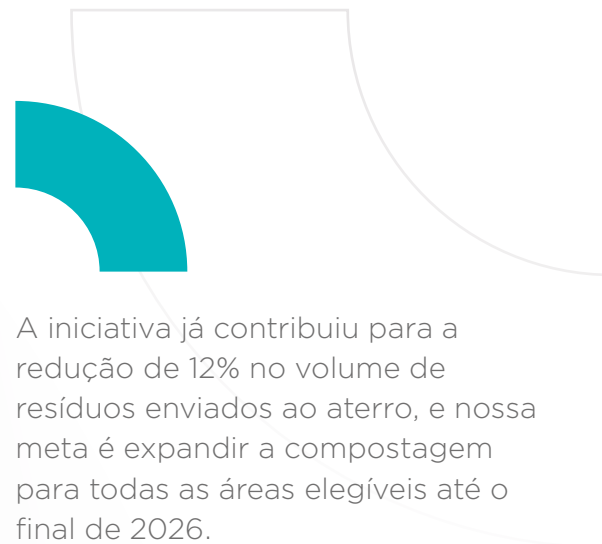


Avançamos na implementação de práticas mais eficientes para a gestão de resíduos em 2025, com destaque para a implantação da compostagem de resíduos orgânicos. Essa iniciativa representa um passo importante na redução do volume de resíduos destinados a aterros sanitários e no fortalecimento de uma gestão mais circular.



Em julho, iniciamos a segregação de resíduos orgânicos do Grupo D para envio ao processo de compostagem. Até então, materiais como restos de alimentos, papel-toalha e guardanapos eram destinados ao aterro sanitário. Com a nova prática, esses resíduos passaram a ser transformados em adubo, utilizado no reflorestamento do próprio aterro que recebe nossos resíduos não recicláveis.

A fase inicial contemplou a área de produção da Nutrição e o refeitório dos colaboradores e, posteriormente, foi ampliada para copas e vestiários, consolidando o projeto como parte relevante da nossa estratégia de redução de impactos.



A iniciativa já contribuiu para a redução de 12% no volume de resíduos enviados ao aterro, e nossa meta é expandir a compostagem para todas as áreas elegíveis até o final de 2026.

Também avançamos na requalificação do descarte de resíduos de TNT — como aventais, gorros, propés e GELOX — que anteriormente eram classificados como não recicláveis. Em alinhamento com o fornecedor, esses materiais passaram a ser destinados junto aos resíduos recicláveis, ampliando o potencial de recuperação e reaproveitamento.

Complementando essas iniciativas, digitalizamos o fluxo de atendimento para casos de derramamento de resíduos, com a implementação, em 2025, de QR Codes para notificações e controles via sistema informatizado. A medida reduz o uso de papel e aumenta a rastreabilidade e a eficiência na gestão dos processos.

Seguimos avançando com o conceito Mix, uma solução que simplifica o descarte de resíduos recicláveis pelos usuários, eliminando a necessidade de segregação prévia por tipo de material. A separação detalhada ocorre em etapa posterior, realizada por empresa especializada, garantindo o correto encaminhamento para reciclagem e ampliando a adesão ao processo.

Neste ano, o movimento de multiplicadores do Meio Ambiente foi ampliado, com foco na coleta e na correta segregação de resíduos, potencializando a recuperação de materiais e sua destinação adequada. As capacitações mantiveram boa adesão e seguem como um passo importante para o aprimoramento contínuo da nossa gestão de resíduos.

Como resultado dessas iniciativas, destacam-se:

16,48 kg
de bitucas de cigarro transformadas em adubo para as áreas verdes

422,08 kg
de cápsulas de café enviadas para logística reversa

6.835 kg
de equipamentos eletrônicos enviados para reciclagem

468,40 kg
com logística reversa de embalagens de produtos químicos

1.940 litros
de óleo vegetal reciclados

283,50 kg
de tampinhas enviadas para reciclagem, auxiliando o projeto social Clube das Mães

1.185
unidades de itens doados para outras organizações



Gestão da água

GRI 303-3, 303-4, 303-5

Em 2025, o volume total de água captada pela instituição foi de 136.373 m³, sendo 64.804 provenientes de redes públicas de abastecimento e 71.569 de captação subterrânea (lençóis freáticos). Complementarmente, foram obtidos 16.074 m³ de água da chuva, destinados à irrigação do bosque, contribuindo para práticas mais sustentáveis no uso dos recursos hídricos.

Quanto ao descarte, o volume lançado foi equivalente ao total captado, sendo direcionado às redes de terceiros.

A gestão de efluentes é realizada de forma contínua e rigorosa, em conformidade com o Decreto-Lei nº 8.468/1976, assegurando o controle e a qualidade dos efluentes antes do lançamento e reforçando nosso compromisso com a segurança ambiental e a conformidade regulatória.

ANEXOS

NESTE CAPÍTULO

- 121. CONTEÚDOS COMPLEMENTARES
- 125. SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI
- 135. SUMÁRIO DE CONTEÚDO SASB
- 137. CRÉDITOS

CONTEÚDOS COMPLEMENTARES

EMPREGADOS POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO¹ GRI 2-7

	2023 ²			2024 ³			2025 ⁴		
	Tempo integral	Tempo parcial	Total	Tempo integral	Tempo parcial	Total	Tempo integral	Tempo parcial	Total
Homens	622	672	1.294	466	530	996	456	493	949
Mulheres	1.145	1.381	2.526	943	1.062	2.005	947	1034	1.981
TOTAL	1.767	2.053	3.820	1.409	1.592	3.001	1.403	1.527	2.930

¹ O número total de colaboradores tem como base o dia 31 de dezembro de cada ano.
² Em 2023, registramos também 247 colaboradores de caráter temporário (91 homens e 156 mulheres). No Relatório anterior, eles haviam sido reportados como colaboradores sem carga horária. GRI 2-4
³ Em 2024, registramos também 42 colaboradores de caráter temporário (9 homens e 33 mulheres).
⁴ Em 2025, registramos também 55 colaboradores de caráter temporário (46 homens e 9 mulheres).

EMPREGADOS POR TIPO DE EMPREGO E REGIÃO¹ GRI 2-7

	Centro-Oeste		Nordeste		Norte		Sudeste		Sul	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Tempo integral	3	2	1	1	0	0	1.400	2.922	5	5
Tempo parcial	0	0	0	0	0	0	1.592	55	0	0

¹ Em 2023, não havia colaboradores fora da região Sudeste.

PROPORÇÃO ENTRE O SALÁRIO E A REMUNERAÇÃO RECEBIDOS PELAS MULHERES E AQUELES RECEBIDOS PELOS HOMENS NA UNIDADE PAULISTA¹ GRI 405-2

	2024	2025
Diretoria	0,93	0,79
Gerência	0,82	0,73
Coordenação	0,78	0,89
Administrativo	0,95	0,90
Operacional	0,82	0,82
Estagiários	1,10	1,06

¹ Em 2024, alteramos o modo de calcular e reportar o indicador de raça, que até o ano anterior incluía apenas colaboradores pretos e pardos. Por isso, não é possível a comparação do indicador com anos anteriores.

TRABALHADORES QUE NÃO SÃO EMPREGADOS GRI 2-8

	2023	2024	2025
Aprendizes	-	39	48
Estagiários	-	79	69
Terceirizados	2.683	2.453	1.799

PROPORÇÃO ENTRE O SALÁRIO E A REMUNERAÇÃO RECEBIDOS PELAS MULHERES E AQUELES RECEBIDOS PELOS HOMENS NA UNIDADE CAMPO BELO GRI 405-2

	2024	2025
Diretoria ¹	-	-
Gerência ²	-	-
Coordenação ¹	-	-
Administrativo ²	-	-
Operacional	1,49	1,28
Estagiários ¹	-	-

¹ A Unidade Campo Belo não dispõe de colaboradores em cargos de Diretoria, Coordenação e Estágio.

² A Unidade Campo Belo não dispõe de homens em cargos de gerência ou administrativos.

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO POR GÊNERO GRI 2-9, 405-1

2023			2024			2025			
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Número de membros	7	3	10	7	3	10	7	3	10
%	70%	30%	100%	70%	30%	100%	70%	30%	100%

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO POR FAIXA ETÁRIA¹ GRI 2-9, 405-1

2023				2024			2025		
	Até 30 anos	De 30 a 50 anos	Mais de 50 anos	Até 30 anos	De 30 a 50 anos	Mais de 50 anos	Até 30 anos	De 30 a 50 anos	Mais de 50 anos
Número de membros	0	1	9	0	1	9	0	1	9
%	0%	10%	90%	0%	10%	90%	0%	10%	90%

¹ Não há membros de grupos minoritários no Conselho Deliberativo.

RESÍDUOS GERADOS (t) GRI 306-3

Resíduos perigosos	2024	2025
Infectantes - Grupo A	359,7	330,0
Químicos - Grupo B	58,0	59,3
Perfurocortantes - Grupo E	22,0	20,9
Total de resíduos perigosos	439,7	410,2
Resíduos não perigosos		
Não recicláveis - Grupo D	1.196,7	1.075,3
Recicláveis - Grupo D	308,4	524,4
Total resíduos não perigosos	1.505,1	1.599,7
Total de resíduos gerados	1.944,8	2.009,9

RESÍDUOS TOTAIS POR DESTINAÇÃO, POR COMPOSIÇÃO (t) GRI 306-4, 306-5

Resíduos enviados para reciclagem	2024	2025
Resíduos não perigosos enviados para reciclagem	308,4	524,4
Total de resíduos enviados para reciclagem	308,4	524,4
Resíduos enviados para disposição final		
Resíduos perigosos incinerados sem recuperação de energia	58,0	61,1
Resíduos perigosos enviados para tratamento	381,7	349,4
Resíduos não perigosos enviados para aterro	1.661,0	1.075,3
Total resíduos não perigosos	2.100,7	1.485,8
Total de resíduos gerados	2.409,1	2.010,2

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
CONTEÚDOS GERAIS				
2-1	Detalhes da organização	Pág. 13. O Hospital Alemão Oswaldo Cruz é uma entidade privada, sem fins lucrativos, com sede na Rua João Julião, 331, São Paulo (SP), Brasil.		
2-2	Entidades incluídas nos relatórios de sustentabilidade da organização	Pág. 7. O relatório abrange todas as entidades presentes nas demonstrações financeiras.		
2-3	Período de relato, frequência e ponto de contato	Pág. 7. Informações de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2025. Periodicidade anual, assim como as divulgações financeiras. Contato: marketing@haoc.com.br		
2-4	Reformulações de informações	Não houve.		
2-5	Verificação externa	O relatório não foi submetido à verificação externa.		
2-6	Atividades, cadeia de valor e outras relações comerciais	Págs. 13, 15 e 43.		
2-7	Empregados	Págs. 72 e 121.		
2-8	Trabalhadores que não são empregados	Pág. 72 e 122.		
2-9a	Estrutura de governança	Pág. 33.		
2-9b	Composição de Conselhos e Comitês	Pág. 34, 36, 37, e 123.		
2-10	Nomeação e seleção do mais alto órgão de governança	Pág. 34.		
2-11	Presidente do mais alto órgão de governança	O Presidente do Conselho não desempenha funções executivas.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
2-12	Papel do mais alto órgão de governança na supervisão da gestão dos impactos	Pág. 34.		
2-13	Delegação de responsabilidade pela gestão de impactos	Pág. 27.		
2-14	Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança no relato de sustentabilidade	Os conteúdos foram avaliados e aprovados pelo Comitê de Sustentabilidade e Responsabilidade Social e pelo Conselho Deliberativo.		
2-15	Conflitos de interesse	O Hospital Alemão Oswaldo Cruz prevê expressamente, em seu Regimento Interno do Conselho Deliberativo e em Política específica de Conflito de Interesses as diretrizes para prevenir e solucionar situações de conflito de interesses entre o hospital e terceiros com os quais tenha ou possa ter relacionamento. Além do disposto no Regimento Interno do Conselho Deliberativo e na Política de Conflito de Interesses, o Manual de Conduta Ética do hospital prevê que os colaboradores devem ter uma atuação profissional ética e isenta. Essa conduta inclui proteger os objetivos do hospital nas decisões e escolhas de negócios. O Manual de Conduta Ética da Instituição prevê, ainda, que é vedado a quaisquer colaboradores obter vantagem para si ou para terceiros, utilizando-se do seu poder de influência ou posição no hospital, devendo afastar qualquer conduta que possa gerar ou aparentar um conflito de interesses em relação ao interesse da instituição.		
2-16	Comunicação de preocupações cruciais	Págs. 40 e 41.		
2-17	Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança	Pág. 22.		
2-18	Avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	Pág. 35.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
2-19	Políticas de remuneração	Pág. 35.		
2-20	Processo para determinação da remuneração	Pág. 35. Estamos alinhados com as práticas de mercado em relação à remuneração de nossos colaboradores em todos os níveis da estrutura. Nossa estratégia de remuneração e benefícios tem como objetivo garantir uma estrutura de compensação atraente e competitiva para todos os níveis hierárquicos, refletindo nosso compromisso com a valorização do capital humano. Para isso, os salários são determinados por meio de uma metodologia baseada em pontos, que considera as complexidades dos cargos, as responsabilidades na tomada de decisões e o conhecimento exigido para cada função. Esse processo assegura a equidade salarial, sem discriminação entre gêneros, raça, nacionalidade, idade, etnia, idioma, religião ou qualquer outra condição.		
2-21	Proporção da remuneração total anual	A proporção do aumento percentual da maior remuneração paga em relação ao aumento percentual da remuneração total média em 2025 foi de 0,73. As demais informações do indicador não serão reportadas por razões estratégicas.		
2-22	Declaração sobre a estratégia de desenvolvimento sustentável	Págs. 5 e 6.		
2-23	Políticas de compromissos	Págs. 38 e 40.		
2-24	Incorporando as políticas de compromissos	Págs. 38, 41 e 43. A Política de Compras e o processo de homologação de fornecedores estão sendo redesenhados e contemplarão as premissas de sustentabilidade como requisitos na contratação. Tais ações e estratégias também são abordadas durante a relação comercial, convidando os fornecedores a aderirem à práticas sustentáveis, como logística reversa, uso de caixas retornáveis na entrega dos insumos e entrega de produtos com veículos elétricos. No momento, ainda não existem treinamentos obrigatórios para os fornecedores.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
2-25	Processos para remediar impactos negativos	Pág. 41.		
2-26	Mecanismos para buscar orientação e expor preocupações Este indicador descreve os mecanismos para que indivíduos busquem aconselhamento e apresentem preocupações relativas à conduta empresarial da organização.	Pág. 40.		
2-27	Conformidade com leis e regulamentos	Não houve registro de casos de não conformidade com leis e regulamentos.		
2-28	Participação em associações	Participamos ativamente de associações como a ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados), onde contribuímos com grupos de trabalho focados em melhores práticas assistenciais, compliance e qualidade, buscando aprimorar o sistema de saúde privado. Também colaboramos com a OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) em discussões sobre questões regulatórias e direito médico, e integramos o Conselho da AHFIP (Associação dos Hospitais e Funcionários do Estado de São Paulo), com ênfase em compliance e boas práticas assistenciais.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
2-29	Abordagem para o engajamento de <i>stakeholders</i>	Seguimos reforçando o engajamento com diversos <i>stakeholders</i> por meio de canais de comunicação específicos para cada grupo. Para os colaboradores, utilizamos a rede social corporativa Conecta, murais físicos e digitais, e rituais com a gestão, promovendo sentimento de pertencimento e fortalecimento do <i>employer branding</i>. Para os pacientes, o uso de redes sociais, site, aplicativos e <i>totens</i> digitais visou aumentar o <i>awareness</i> e promover a fidelização. O corpo clínico foi engajado através da Conecta DOC, de <i>newsletter</i> e de encontros com a gestão, reforçando o pertencimento e a comunicação interna. Com associados e operadoras, mantivemos canais transparentes para escuta ativa, monitoramento de qualidade e sustentabilidade usando redes sociais, site, mídia e <i>newsletter</i>. Já com formadores de opinião, intensificamos a reputação e a autoridade científica por meio de eventos, publicações e comunicação com a imprensa.		
2-30	Acordos de negociação coletiva	100% dos colaboradores são cobertos por acordos de negociação coletiva.		
TÓPICOS MATERIAIS				
3-1	Processo de definição de temas materiais	Pág. 28.		
3-2	Lista de temas materiais	Pág. 28.		
Relações Governamentais e <i>advocacy</i>				
3-3	Gestão dos temas materiais	Págs. 95 e 99.		
201-1	Valor econômico direto gerado e distribuído	Pág. 26.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
Transparência e Relacionamento com Públicos Prioritários				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 38.		
205-1	Operações avaliadas quanto a riscos relacionados à corrupção	Em 2025, 100% das operações do hospital foram avaliadas quanto a riscos relacionados à corrupção. Durante essa avaliação, foram identificados como riscos significativos: vantagens indevidas e favorecimentos, fraude em processos de contratação, conflito de interesses e interações com agentes públicos, principalmente em processos administrativos, seleção de fornecedores e cumprimento da legislação em interações com órgãos públicos. Essas questões são monitoradas continuamente pela área de Compliance e Gestão de Riscos Corporativos.		
205-2	Comunicação e capacitação em políticas e procedimentos de combate à corrupção	Pág. 40.		
205-3	Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Em 2025, não houve casos de corrupção envolvendo a instituição ou seus colaboradores.		
206-1	Ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio	Não houve casos de ações judiciais pendentes ou encerradas no período do relatório.		
Eficiência Energética				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 114.		
302-1	Consumo de energia dentro da organização	Pág. 115.		
302-4	Redução do consumo de energia	Pág. 115.		
Mudanças Climáticas				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 114.		
303-3	Captação de água	Pág. 119.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
303-4	Descarte de água	Pág. 119.		
303-5	Consumo de água	Pág. 119.		
305-1	Emissões diretas (Escopo 1) de gases de efeito estufa (GEE)	Pág. 114. Os gases incluídos no cálculo foram CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O e HFCs.		
305-2	Emissões indiretas (Escopo 2) de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia	Pág. 114. Os gases incluídos no cálculo foram CO ₂ .		
305-3	Outras emissões indiretas (Escopo 3) de gases de efeito estufa (GEE)	Pág. 114. Os gases incluídos no cálculo foram CO ₂ , CH ₄ e N ₂ O.		
305-5	Redução de gases de efeito estufa	Não dispomos de relatórios anteriores a 2024. Dessa forma, não é possível realizar uma análise comparativa que permita avaliar a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) ao longo do tempo, nem estabelecer metas específicas para esse indicador neste momento.		
Gestão de Resíduos				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 117.		
306-1	Geração de resíduos e impactos significativos relacionados a resíduos	Pág. 117.		
306-2	Gestão de impactos significativos relacionados a resíduos	Pág. 117.		
306-3	Resíduos gerados	Págs. 117 e 124.		
306-4	Resíduos não destinados para disposição final	Pág. 124.		
306-5	Resíduos destinados para disposição final	Pág. 124.		
Saúde, segurança e bem-estar do colaborador				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 84.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
403-1	Sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho	Pág. 84.		
403-2	Identificação de periculosidade, avaliação de riscos e investigação de incidentes	Pág. 84.		
403-3	Serviços de saúde do trabalho	Pág. 87.		
403-4	Participação dos trabalhadores, consulta e comunicação dos trabalhadores referente a saúde e segurança do trabalho	Pág. 86.		
403-5	Capacitação de trabalhadores em saúde e segurança do trabalho	Pág. 84.		
403-6	Promoção da Saúde do Trabalhador	Pág. 88.		
403-7	Prevenção e mitigação de impactos de saúde e segurança do trabalho diretamente vinculados com relações de negócios	Pág. 84.		
403-8	Trabalhadores cobertos pelo sistema de gestão de saúde e segurança ocupacionais	Pág. 84.		
403-9	Acidentes de trabalho	Págs. 84 e 86.		
404-1	Média de horas de capacitação por ano, por empregado	Pág. 73.		
404-2	Programas para o aperfeiçoamento de competências dos empregados e de assistência para transição de carreira	Pág. 73.		
404-3	Percentual de empregados que recebem avaliações regulares de desempenho e de desenvolvimento de carreira	Pág. 73.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
Diversidade, Equidade e Inclusão				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 72.		
405-1 (Empregados)	Diversidade em empregados	Págs. 77 e 83.		
405-1 (Governança)	Diversidade em órgãos de governança	Págs. 77, 83 e 123.		
405-2	Proporção entre o salário-base e a remuneração recebidos pelas mulheres e aqueles recebidos pelos homens	Pág. 122.		
406-1	Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	Pág. 77.		
410-1	Pessoal de segurança capacitado em políticas ou procedimentos de direitos humanos	Pág. 74. Em 2025, 100% do pessoal de segurança — próprio e terceirizado — recebeu treinamento formal relacionado a políticas e procedimentos de direitos humanos.		
Qualidade e Segurança do Serviço e Experiência do Paciente				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 65.		
416-1	Avaliação dos impactos na saúde e segurança causados por categorias de produtos e serviços	Durante o período coberto pelo relatório, não foram identificados casos de não conformidade com leis, regulamentos ou códigos voluntários relacionados aos impactos dos produtos e serviços na saúde e segurança dos clientes.		
416-2	Casos de não conformidade em relação aos impactos na saúde e segurança causados por produtos e serviços	Durante o período coberto pelo relatório, não foram identificados casos de não conformidade em relação aos impactos na saúde e segurança causados por produtos e serviços.		
Privacidade e Segurança de Dados				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 42.		

NORMA GRI	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
418-1	Queixas comprovadas relativas a violação da privacidade e perda de dados dos clientes	Pág. 42.		
Pesquisa, Inovação e Tecnologia				
3-3	Gestão dos temas materiais	Pág. 45.		
Promoção e acesso à Saúde				
3-3	Gestão dos temas materiais	Págs. 95 e 99.		

SUMÁRIO DE CONTEÚDO SASB

NORMA SASB	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
HC-DY-130a.1	(1) Energia total consumida (2) porcentagem de eletricidade da rede (3) porcentagem de energia renovável	Em 2025, o consumo total de energia foi de 69.386.112 GJ, sendo 100% proveniente da rede elétrica, sem utilização de fontes renováveis no período reportado.		
HC-DY-150a.1	Quantidade total de resíduos médicos: porcentagem (a) incinerada (b) reciclada ou tratada (c) depositada em aterro	50,68% (1.075.316,26 kg) dos resíduos médicos foram destinados ao aterro, 30,12% (638.957,36 kg) para reciclagem e 2,87% (349.098,38 kg) para outros tratamentos, totalizando 32,99% de resíduos tratados de forma alternativa. 16,32% (61.158,45 kg) dos resíduos foram encaminhados para incineração.		
HC-DY-150a.2	Quantidade total de: (1) substâncias perigosas e (2) resíduos farmacêuticos não perigosos, porcentagem (a) incinerada, (b) reciclada ou tratado e (c) depositado em aterro	Consideramos como resíduos perigosos os Grupos A, B e E. Não realizamos a separação por substâncias perigosas, e os resíduos farmacêuticos não perigosos são classificados como resíduos comuns, recicláveis ou não recicláveis. Dessa forma, devem ser considerados os dados apresentados no indicador anterior.		
HC-DY-230a.3	Número de violações de dados	Não houve casos de violações de dados no período do relato.		
HC-DY-250a.2	Número de eventos graves (acidentes)	Págs. 84 e 86.		
HC-DY-320a.1	Taxa total de incidentes graves	A taxa de frequência referente aos acidentes típicos com afastamento de 2025 dos funcionários diretos foi de 6,60 no período de relato.		
HC-DY-330a.1	(1) Rotatividade voluntária e (2) rotatividade involuntária taxa para: (a) médicos (b) não-médicos profissionais de saúde (c) todos os outros funcionários	A - Voluntária: 83%; Involuntária: 17% B - Voluntária: 58%; Involuntária: 42% C - Voluntária: 50%; Involuntária: 50%.		

NORMA SASB	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO / RESPOSTA	OMISSÃO	ODS
HC-DY-330a.2	Descrição do recrutamento de talentos e esforços de retenção para cuidados de saúde praticantes	Págs. 73 e 76.		
HC-DY-000.A	Número de (1) unidades e (2) leitos, por tipo	2 unidades e 299 leitos operacionais.		
HC-DY-000.B	Número de (1) internações e (2) atendimentos ambulatoriais	(1) 23.910 internações e (2) 95.698 atendimentos ambulatoriais.		

CRÉDITOS

DIREÇÃO

Dr. José Marcelo A. de Oliveira
Diretor-presidente

Maria Carolina Lourenço Gomes
Diretora-executiva de
Pessoas, Sustentabilidade e
Responsabilidade Social

COORDENAÇÃO

Ana Vailati
Diretora de Marketing e
Relacionamento

Aline Cebalos Silva
Gerente Comunicação

**Daniella Cristina Diez
de Jesus Martins**
Coordenadora Sustentabilidade

Érica Gonçalves Rebouças
Analista de Sustentabilidade PI

REDAÇÃO, EDIÇÃO, GESTÃO DE PROJETO, CONSULTORIA ESG E DESIGN

Ricca Sustentabilidade

FOTOS

Ricardo Teles
Acervo Fotográfico do hospital
Freepik

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

Unidade Paulista

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

Unidade Campo Belo

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



www.hospitaloswaldocruz.org.br



[/hospitalalemaooswaldocruz](https://www.facebook.com/hospitalalemaooswaldocruz)



[/company/hospitalalemaooswaldocruz](https://www.linkedin.com/company/hospitalalemaooswaldocruz)



[/hospitalalemaooswaldocruz](https://www.instagram.com/hospitalalemaooswaldocruz)



[/hospitalalemaooswaldocruz](https://www.youtube.com/hospitalalemaooswaldocruz)



OSWALDO CRUZ
HOSPITAL ALEMÃO