

## RELATO DE CASO

### **Estratégia institucional do Hospital da Criança de Brasília para o enfrentamento da covid-19**

*Institutional strategy of the Hospital da Criança in Brasília to face covid-19*

**Elisandréa Sguario Kemper<sup>1</sup>, Renilson Rehem de Souza<sup>2</sup>, José Gilson Andrade<sup>3</sup>, Antônio Horácio Fernandes da Silva<sup>4</sup>, Joseete Mendonça Mesquita dos Anjos<sup>5</sup>, Jorge José Oliveira Guedes<sup>6</sup>**

1. Odontóloga, doutora em ciências da saúde. Assessora da Superintendência do Hospital da Criança de Brasília (HCB), Brasília DF.
2. Superintendente do HCB, Brasília DF.
3. Superintendente adjunto do HCB, Brasília DF.
4. Diretor de finanças do HCB, Brasília DF.
5. Supervisora de logística do HCB, Brasília DF.
6. Gerente de Controladoria do HCB. Brasília DF.

---

## RESUMO

O Hospital da Criança de Brasília (HCB) é uma unidade de média e alta complexidade da rede pública de saúde do Distrito Federal. Possui 200 leitos, incluindo unidade de terapia intensiva (UTI) e um ambulatório com mais de 20 especialidades e serviços de diagnóstico e terapia. O HCB destinou dez leitos de UTI pediátrica para dar suporte à rede para casos suspeitos e confirmados de covid-19. Desde o aparecimento dos primeiros casos de covid-19, o HCB tem adotado medidas de proteção dos funcionários e pacientes, bem como buscando soluções para enfrentar o impacto nos custos e na produção do hospital. Este artigo objetivo de descrever as ações do HCB para o

enfrentamento da covid-19, com foco nas estratégias institucionais e aspectos de gestão, com a perspectiva de troca de conhecimento entre gestores de hospitais pediátricos do SUS.

**Palavras-Chave:** Sistema Único de Saúde; Gestão em Saúde; Administração Hospitalar; Infecções por coronavírus;

## **ABSTRACT**

*The Children's Hospital of Brasília (HCB) is a medium and high complexity unit of the public health network in the Federal District. It has 200 beds, including Intensive Care Units (ICU) and an ambulatory with more than 20 specialties and diagnostic and therapy services. HCB has allocated ten pediatric ICU beds to support the network for suspected and confirmed covid-19 cases. Since the first cases of covid-19 appeared, the HCB has adopted measures to protect employees and patients, as well as seeking solutions to face the impact on hospital costs and production. This article aims to describe HCB's actions to face covid-19, focusing on institutional strategies and management aspects, with the perspective of knowledge exchange between SUS pediatric hospital managers.*

**Key words:** *Unified Health System; Health Management; Hospital Administration; Coronavirus Infections*

---

## **INTRODUÇÃO**

A covid-19 tornou-se uma preocupação mundial em termos de saúde pública, devido ao aspecto contagioso e a letalidade. A taxa de letalidade pela covid-19 foi estimada em torno de 0,5 a 4%, taxa semelhante à da gripe espanhola (2 a 3%), muito mais elevada do que a da influenza A H1N1 (0,02%) ou da gripe sazonal (0,1%). Entretanto, 80,9% dos casos da doença são leves<sup>1</sup>.

A Organização Mundial da Saúde (OMS)<sup>2</sup> declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pelo novo coronavírus (covid-19) constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional. Em 11 de março de 2020, a covid-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

Segundo a OMS, foram confirmados no mundo 4.338.658 casos de covid-19 e 297.119 mortes até 15 de maio de 2020. O Brasil é um dos países com transmissão comunitária da covid-19 e confirmou 188.974 casos e 13.149 mortes pela doença até 15 de maio de 2020.

No Distrito Federal (DF), o primeiro caso de covid-19 foi registrado em 05 de março de 2020 e foi um dos primeiros estados a decretar medidas de distanciamento social, incentivadas pela OMS<sup>3</sup>. Em 15 de maio de 2020, o DF apresentou 3.416 casos confirmados e 51 mortes associadas à covid-19.

O Hospital da Criança de Brasília José Alencar (HCB) é uma unidade hospitalar pediátrica de média e alta complexidade, que pertencente à rede pública de saúde do Distrito Federal e atende exclusivamente usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). Foi inaugurado em 2011 e desde então é gerido por uma Organização Social em Saúde (OSS), o Instituto de Câncer e Pediatria Especializado (Icipe), criado único e exclusivamente para gestão do HCB.

O HCB tem duzentos (200) leitos, entre enfermaria e Unidade de Terapia Intensiva (UTI), não possui unidade de emergência e conta com ambulatório de grande porte, com mais de 20 especialidades e serviços de diagnóstico e terapia. Produz em média 60 mil atendimentos por mês, com foco nas linhas de cuidado onco-hematológica, clínica e cirúrgica.

Em março de 2020, o HCB destinou 10 leitos de UTI pediátrica para casos suspeitos e/ ou confirmados de covid-19, em apoio da rede de atenção à saúde do Distrito Federal. Além dos leitos de UTI, o HCB vem implementando diversas estratégias institucionais e medidas de prevenção de contágio, garantindo a qualidade da atenção aos usuários e a segurança dos funcionários do hospital.

Dessa forma, este artigo apresenta um relato de experiência de uma unidade hospitalar pediátrica, que atende exclusivamente pacientes do SUS, tendo que enfrentar a situação de pandemia decretada pelo novo coronavírus, elaborando planos de contingência, análise de cenários e adotando diferentes estratégias para garantir a continuidade do cuidado de crianças com situações complexas e graves de saúde.

O objetivo é descrever as ações do HCB para o enfrentamento da covid-19, com foco nas estratégias institucionais e aspectos de gestão, com a perspectiva de troca de conhecimento entre gestores de hospitais pediátricos do SUS.

### **Comitê de crise – estratégias e dinâmicas operacionais da gestão**

As ações e medidas do HCB para o enfrentamento do novo coronavírus estão sendo realizadas desde janeiro de 2020, quando, desde então, o hospital passou a monitorar a situação epidemiológica global e local. A partir daí surgiram os primeiros comunicados aos pacientes e funcionários, visando identificar possíveis casos suspeitos e/ou confirmados e orientar sobre as medidas de prevenção.

Em março de 2020, foi instituído o Comitê da Pandemia no HCB, com membros do Colegiado Gestor (órgão máximo de decisão colegiada) e outros gestores estratégicos convocados. Esse Comitê reúne-se diariamente para

discutir e tomar as decisões referentes às ações do HCB no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus.

Todas as ações do HCB são realizadas no sentido de garantir a continuidade da assistência, com segurança e qualidade na prestação dos serviços à população, garantindo, também, a segurança dos funcionários e prezando pela responsabilidade e eficiência nos gastos públicos e na gestão.

### **Ações institucionais**

Uma das primeiras medidas do HCB foi à edição de uma resolução (que já está na 8ª versão) que regulamenta e consolida todos os temas relacionados à proteção dos profissionais e pacientes e cria medidas de prevenção de contágio que são obrigatórias de serem seguidas por todos os funcionários.

Para garantir o cumprimento dessa resolução, o HCB realiza um controle rigoroso de estoque e do consumo de equipamentos de proteção individual (EPI), garantindo que sejam fornecidos em quantidade adequada para os profissionais e pacientes.

Em todas as reuniões do Comitê da Pandemia, são apresentados os quantitativos dos EPIs em estoque, o consumo diário e a comparação com os meses anteriores, os processos de compra em andamento e os valores dos equipamentos apresentados pelos fornecedores.

Mesmo com todo controle e precaução, os estoques dos fornecedores foram esgotando, gerando aumento abusivo nos preços, fazendo com que o HCB precisasse buscar alternativas e tomar algumas medidas enérgicas.

Nesse sentido o HCB também elaborou um parecer jurídico e enviou para os outros órgãos de controle para conhecimento e providências, tendo em vista o prejuízo causado às instituições, tanto do ponto de vista da escassez de materiais de proteção, imprescindíveis para os profissionais de saúde, sobretudo os que estão na área assistência, quanto do ponto de vista econômico, gerando aumento dos gastos públicos em saúde.

Além disso, para não esgotar os estoques de materiais, o HCB alterou os fluxos de compras, visando maior agilidade dos processos, realizou compras emergenciais e buscou novos fornecedores. Os processos de compras emergências têm sido devidamente fundamentados e justificados, além de divulgados no site do HCB, como uma medida de transparência pública.

Outra providência do HCB foi a confecção interna de máscaras cirúrgicas. O hospital contratou uma empresa com costureiras, adquiriu a matéria prima e vem produzindo as máscaras para suprir a demanda da área assistencial. O custo final das máscaras tem sido 60% menor do que os preços dos fornecedores externos.

Ainda do ponto de vista institucional, vale citar as adequações na infraestrutura do hospital que foram realizadas, com intuito de isolar determinadas áreas e

espaços de circulação, como medida de proteção aos funcionários e pacientes. Além disso, foram preparados e disponibilizados dez (10) leitos de UTI pediátrica para casos suspeitos ou confirmados de covid-19, em apoio à rede pública de saúde do Distrito Federal.

### **Testagem de pacientes e funcionários**

Como mais uma medida de proteção aos funcionários e pacientes, o HCB vai realizar o teste diagnóstico para a covid-19 a todos os pacientes internados no HCB e, com os resultados, irá analisar a prevalência do vírus SARS-CoV2 em crianças internadas no hospital.

Além de permitir o diagnóstico da covid-19, a testagem dos pacientes internados no HCB é uma medida de contenção do contágio, alertando os profissionais e familiares dos pacientes que eventualmente testarem positivo, bem como, contribuir para a produção de evidências científicas sobre a covid-19 em crianças em situações complexas de saúde.

O HCB conseguiu habilitar o Laboratório de Pesquisa Translacional do HCB, junto ao Laboratório Central de Saúde Pública do Distrito Federal (Lacen-DF), permitindo todo o processo de diagnóstico, desde a coleta até o resultado final, seja realizado no HCB.

Além dos pacientes, o laboratório do HCB irá testar também os funcionários, nesse caso, aqueles que apresentarem sintomas, com o objetivo de proteger e garantir a segurança dos trabalhadores do hospital, tomando medidas de precaução, como o afastamento temporário, notificação e o acompanhamento dos casos e contactantes, se necessário.

### **Plano de contingência assistencial**

Do ponto de vista assistencial, foram elaborados planos de contingência para todas as linhas de cuidado implementadas no HCB, com o intuito de garantir a manutenção dos planos terapêuticos, minimizando prejuízos adicionais decorrentes da pandemia e mantendo o padrão de qualidade e humanização do hospital.

Com as medidas restritivas de circulação do Governo do Distrito Federal, muitos familiares de pacientes se sentem inseguros em se deslocar ao hospital para o atendimento presencial. Assim, a equipe assistencial propôs novas formas de atendimento e se organizou para que os serviços em que a presença do paciente no hospital é imprescindível fossem mantidos.

Nesse sentido, foram elaborados novos fluxogramas de atendimento, avaliação dos prontuários dos pacientes, atualização diária das escalas e plantões, visando substituir os profissionais que estão afastados, além das diversas adaptações para o atendimento remoto e a telemedicina e para acolher as intercorrências.

Para o atendimento as intercorrências e a detecção precoce dos pacientes e acompanhantes com sintomas respiratórios, foi montada uma sala de triagem específica, isolada de outras áreas do hospital e com a presença de equipe de enfermagem capacitada e com todos os EPIs necessários.

As atividades de internação em enfermaria e UTI, as abordagens cirúrgicas, endoscópicas e terapêuticas em caráter de urgência, as sessões de hemodiálise e o Hospital Dia oncohematológico estão mantidos, sempre com medidas de precaução e adequações nos espaços.

Os pacientes que necessitam de hemodiálise são avaliados e, caso apresentem sintomas respiratórios, serão direcionados para terapia renal em turno contrário aos demais. Na área do hospital-dia foram feitas adequações nos espaços, organizando as poltronas de modo a respeitar o espaçamento mínimo entre cada uma.

Para os pacientes internados nos leitos de enfermaria, foram destinadas áreas distintas para aqueles que estão em tratamento oncológico, portadores de sintomas respiratórios sem sinais de gravidade e para aqueles portadores de outras doenças complexas.

Além disso, como já citado, o HCB isolou uma área com dez leitos de UTI para pacientes suspeitos e confirmados de covid-19, que possui acesso exclusivo para a entrada e saída de pacientes e funcionários, com equipe de profissionais treinada para o diagnóstico e tratamento, com todo suporte de EPI, além do pagamento de adicional de insalubridade a esses profissionais.

### **Estratégias de atendimento remoto**

O HCB tem dispendido esforços para permitir a utilização da telemedicina e do atendimento remoto no hospital, em conformidade com o que determina o Conselho Federal de Medicina (CFM)<sup>4</sup>.

A modalidade de assistência/monitoramento remoto é adaptada às necessidades de cada paciente e é empregada nos casos em que os pacientes precisam ser avaliados, mas o benefício do atendimento presencial não justifica o risco de exposição ao covid-19.

Para viabilizar o atendimento remoto, foi disponibilizada uma Plataforma de Videoconferência e permitido o acesso remoto ao sistema de informação do HCB, além da disponibilização do prontuário eletrônico do paciente.

Além disso, há uma interação permanente entre o Núcleo Interno de Regulação (NIR) do HCB e os médicos e enfermeiros, os quais fazem a avaliação de todos os prontuários de pacientes agendados para consultas ou procedimentos ambulatoriais, classificam os pacientes que precisam de atendimento presencial e os que podem ser atendidos de forma remota e realizam o atendimento necessário.

Os atendimentos remotos têm contribuído para diminuir a taxa de absenteísmo dos pacientes do Hospital e, tem aumentado cada vez mais em relação às consultas presenciais. No mês de abril, as teleconsultas representaram 30% do total de consultas por especialidades médicas realizadas.

Nos registros de ouvidoria e nos *feedbacks* dos pacientes, essas experiências têm sido avaliadas como positivas pelos usuários, permitindo ampliar o vínculo entre o profissional e o paciente.

Outra estratégia visando minimizar o deslocamento dos pacientes é na Farmácia Ambulatorial do HCB, que se organizou a partir de março de 2020 para a entrega domiciliar de medicamentos para pacientes residentes no Distrito Federal e com uso crônico de medicamentos.

### **Proteção e segurança dos funcionários**

O HCB mantém a preocupação com a garantia da qualidade da assistência, mas também com a proteção dos funcionários, tendo em vista o grande número de profissionais de saúde que foram acometidos pela covid-19<sup>5</sup>.

Assim, o HCB tem sido rigoroso no fornecimento de EPI e treinamento dos funcionários, tomou medidas como redução da jornada de trabalho dos funcionários administrativos, adequações no refeitório do hospital, pagamento de adicional de insalubridade aos profissionais da UTI, na área destinada a covid-19, possibilidade de *home office* aos funcionários pertencentes a grupos de grupo de risco, entre outras.

Além disso, o HCB realiza testes para diagnóstico da covid-19, avalia e monitora todos os casos suspeitos e os contactantes, estando permanentemente alerta para qualquer adversidade. Cabe registrar que, até início de maio não havia sido identificado nenhum caso de contaminação por covid-19 nas dependências do HCB, em um universo de quase 1500 funcionários contratados diretamente, além de funcionários de empresas terceirizadas.

Outra estratégia de apoio aos funcionários tem sido o Café com Diretor. Essa era um encontro trimestral aberto à participação dos funcionários e com a presença do superintendente executivo e dos diretores do HCB, para que os funcionários pudessem esclarecer dúvidas ou dar sugestões para melhorar a dinâmica do hospital. Com a pandemia, o Café com Diretor passou a ser virtual e realizado semanalmente e transformado em um canal aberto para comunicação entre gestores e funcionários, para tratar exclusivamente de assuntos da pandemia.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Impacto nos custos e na produção**

Como uma das consequências da pandemia, pode-se citar o impacto negativo nos custos e na produção do HCB. Com uma gestão de custos sólida implantada no hospital, é possível monitorar o impacto nos custos, identificando a expressiva elevação dos custos variáveis, tendo em vista o aumento no consumo e nos preços dos materiais e medicamentos.

Por sua vez, nos custos fixos, que representam mais de 89% do custo total do hospital, até o presente momento, houve um incremento de cerca de 900 mil reais (exceto custo de pessoal), representando 4,1% da receita mensal.

Cabe ressaltar que, mesmo tendo aumento do absenteísmo de pacientes e a diminuição da produção em algumas áreas (como, por exemplo, cirurgias eletivas e atendimentos ambulatoriais), não houve redução dos custos, tendo em vista que a estrutura está preparada para a ocupação total do hospital.

A substituição dos profissionais da assistência pertencentes a grupos de risco e que foram temporariamente afastados, também gerou impacto nos custos. Para isso foram necessárias novas contratações, aumento da carga-horária de alguns profissionais, além do adicional de insalubridade para determinados postos de trabalho. Esse acréscimo nos custos alcançou mais de 160 mil reais, correspondente a 0,7% da receita mensal.

Com relação à produção, observa-se redução nas consultas e procedimentos ambulatoriais, tendo em vista o aumento do absenteísmo dos pacientes e a diminuição da procura de pacientes com intercorrências devido ao período de sazonalidade, época do ano em que sempre houve um aumento da demanda no HCB.

Somente no mês de março de 2020, foi registrada uma taxa de absenteísmo média de 50%. Para as cirurgias em regime de hospital dia, mesmo mantendo todos os agendamentos, foi observado aumento na taxa de cancelamentos relacionados à falta do paciente.

Ainda em relação ao impacto na produção, cabe citar a necessidade de isolamento de algumas áreas (10 leitos de UTI para covid-19) e outros leitos de enfermaria que foram bloqueados para isolamento, impactando na taxa de ocupação que, em março de 2020 ficou em torno de 50%.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **Reflexões sobre a experiência do HCB**

Apesar das dificuldades e todos os problemas decorrentes de uma pandemia, que têm sido enfrentados por todas as unidades de saúde, em meio à mistura sentimentos negativos como insegurança, incerteza, medo, desconfiança, entre outros, ainda assim é possível identificar aspectos positivos, os quais motivam a continuidade do trabalho, mesmo na adversidade.

Primeiramente, como ponto positivo, há que destacar a autonomia e a flexibilidade proporcionados pelo modelo de gestão por OSS implantado no

HCB, otimizando os processos de compra, aquisições e contratações, permitindo garantir o abastecimento normal do hospital e a manutenção da assistência, sem prejuízo aos pacientes.

Cabe ressaltar que, mesmo com a alteração dos fluxos e as compras emergenciais, todos os processos continuam sendo conduzidos com o mesmo rigor e responsabilidade com os recursos públicos e tendo sido adotadas todas as medidas para garantir a transparência pública.

Também como um legado positivo do enfrentamento da pandemia do novo coronavírus, pode-se citar o fortalecimento do laboratório do HCB, sendo habilitado para fazer os testes para a covid-19, além de impulsionar o desenvolvimento de pesquisas científicas nessa área pelos profissionais do hospital.

A implementação da telemedicina também pode ser citada como uma herança positiva dos tempos da pandemia, a qual tem se mostrado como uma ferramenta extremamente útil e eficiente para os atendimentos ambulatoriais no HCB, contribuindo para ampliar o vínculo entre profissional e usuário, garantindo a continuidade do cuidado, sem prejudicar a qualidade da atenção à saúde.

Por fim, espera-se que este artigo contribua para a reflexão dos gestores sobre a necessidade de estar atento aos movimentos globais, de manter os profissionais motivados e se sentindo partícipes das decisões, bem como, conduzir a coisa pública com responsabilidade quanto à gestão e os gastos públicos, na perspectiva da sustentabilidade, com vistas ao período pós-pandemia.

## **AGRADECIMENTO**

Aos gestores do HCB: Elisa de Carvalho – Diretora Clínica; Erika Bomer Cagliari – Diretora de Estratégia e Inovação; Hélio Silveira – Diretor Administrativo; Isis Magalhães – Diretora Técnica; Valdenize Tiziani – Diretora de Ensino e Pesquisa; Vanderli Frare – Diretora de Recursos Humanos.

## **REFERÊNCIAS**

1. Silva AAM. Sobre a possibilidade de interrupção da epidemia pelo coronavírus (COVID-19) com base nas melhores evidências científicas disponíveis. Rev Bras Epidemiol. 2020; 23: e200021. <https://doi.org/10.1590/1980-549720200021>.
2. Organização Mundial da Saúde (OMS)/ Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus).

[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875). Acesso em 06 de maio de 2020.

3. Governo do Distrito Federal. Decreto nº 40.506, de 11 de março de 2020. Disponível em: <https://agenciabrasilia.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/DODF-025-11-03-2020>.
4. Conselho Federal de Medicina. Resolução CFM nº 1.643/2002. Define e disciplina a prestação de serviços através da Telemedicina. [http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/CFM/2002/1643\\_2002.pdf](http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/CFM/2002/1643_2002.pdf).
5. Jackson Filho JM, Assunção AA, Algranti E, Garcia EG, Saito CA, Maeno MA. Saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19. Rev Bras Saude Ocup. 2020; 45:e14. <https://doi.org/10.1590/2317-6369ED0000120>.

---

**Recebido:** 27 de maio de 2020. **Aceito:** 30 de setembro de 2020

**Correspondência:** Elisandréa Sguario Kemper. **E-mail:** [elisaskemper@gmail.com](mailto:elisaskemper@gmail.com)

**Conflito de Interesses:** os autores declararam não haver conflito de interesses.

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited