



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

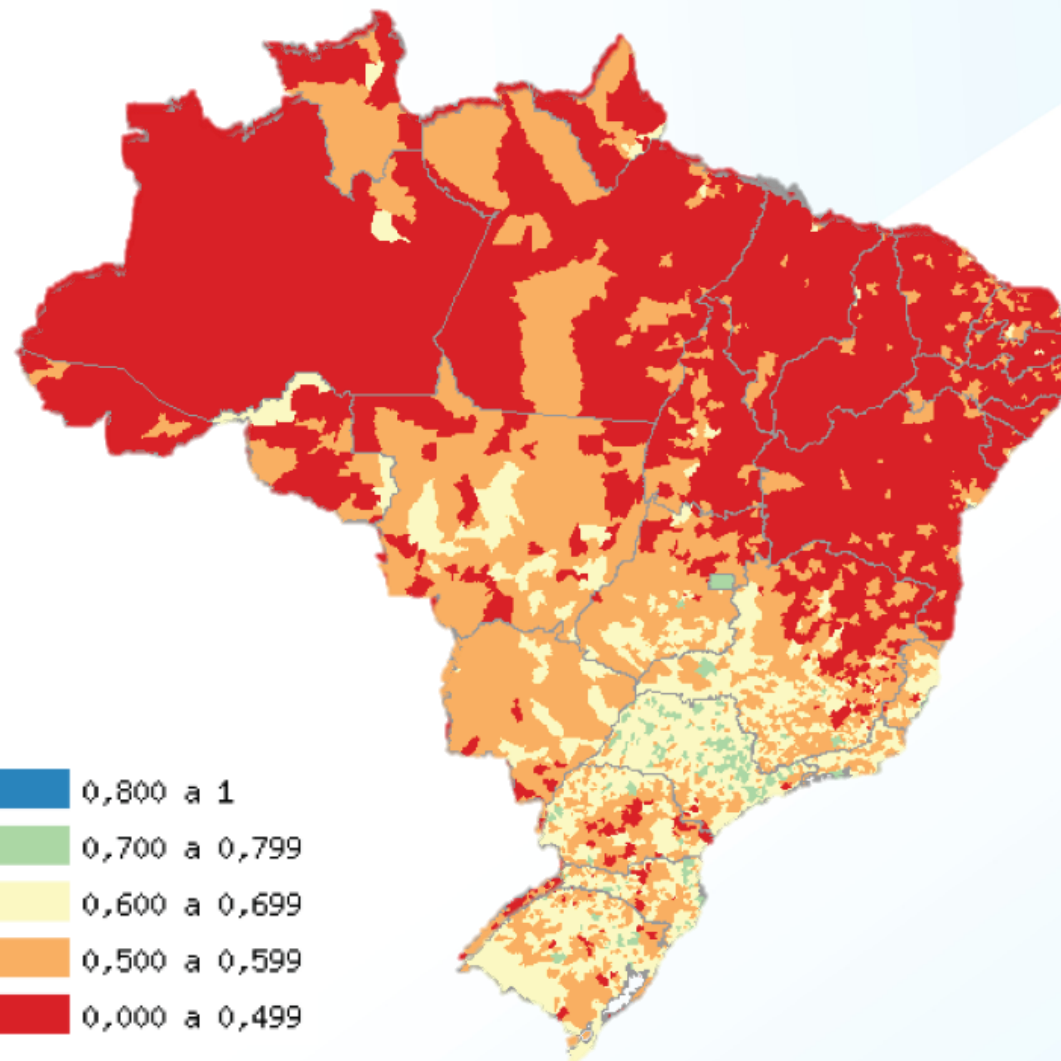
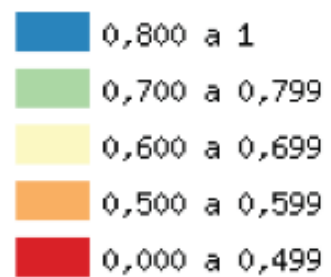
Visão Estratégica da Qualidade Hospitalar

Fernando Torelly

Brasil

Índice de Desenvolvimento Humano
1990 – 2000 – 2010

United Nations Development Programme
Brazil Human Development Atlas 2010

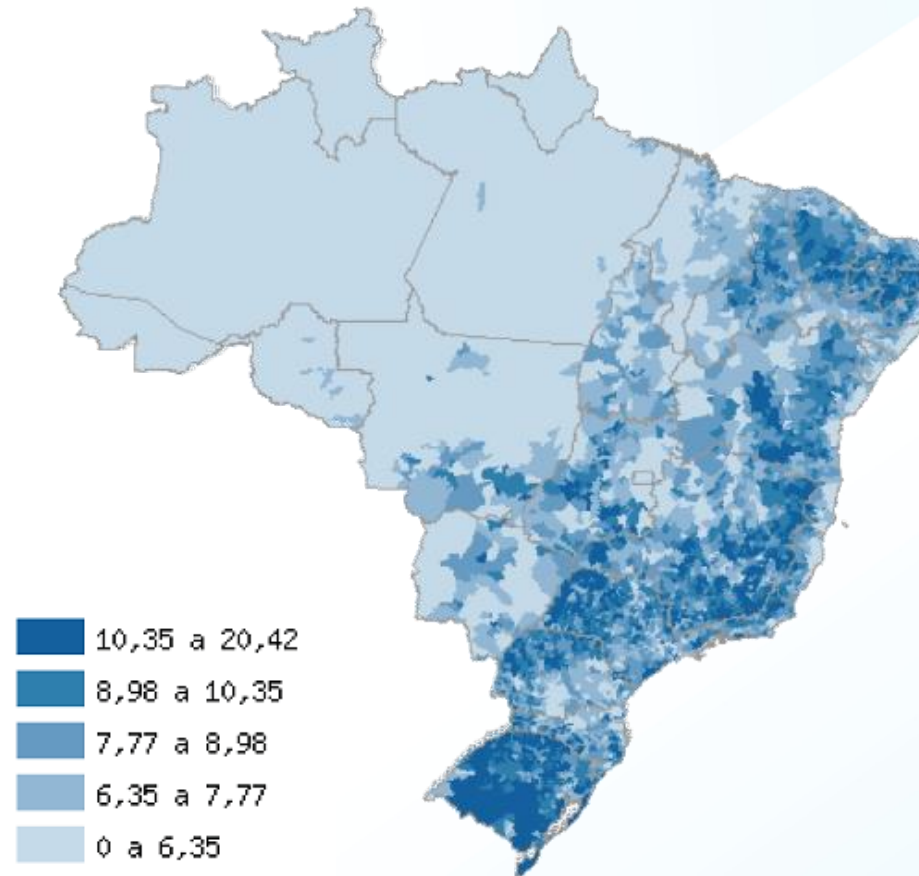


HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

Brasil

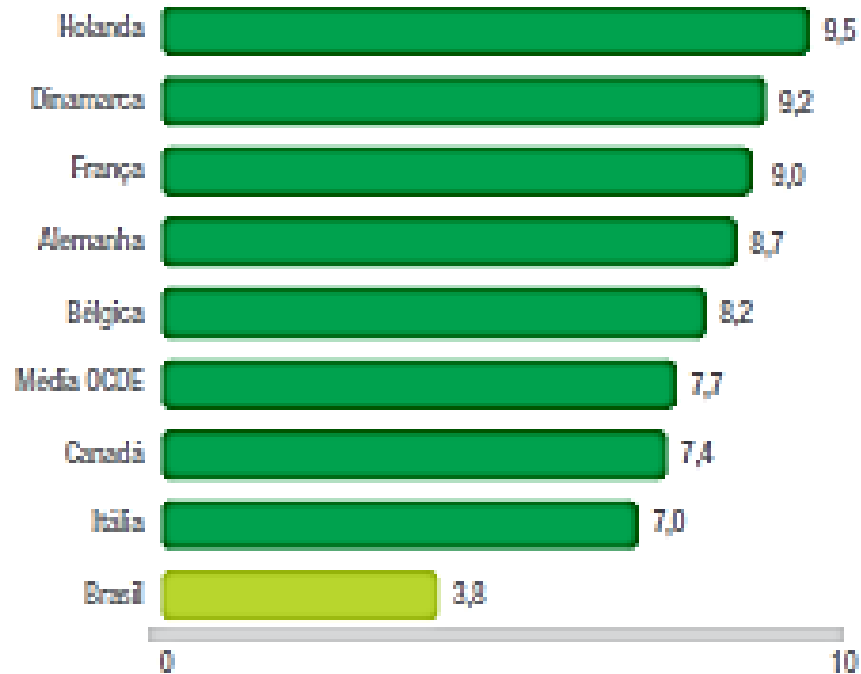
Pessoas com 60 anos ou mais(%)
1990-2000-2010

United Nations Development Programme
Brazil Human Development Atlas 2010

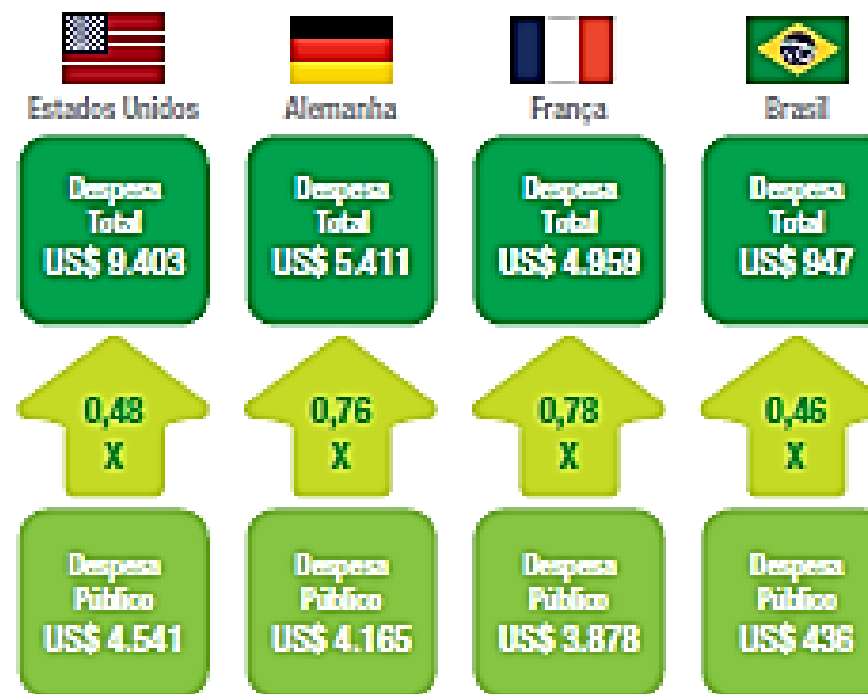


Dificuldade de financiamento do setor público

GASTO PÚBLICO EM SAÚDE SEGUNDO PERCENTUAL DO PIB EM 2014

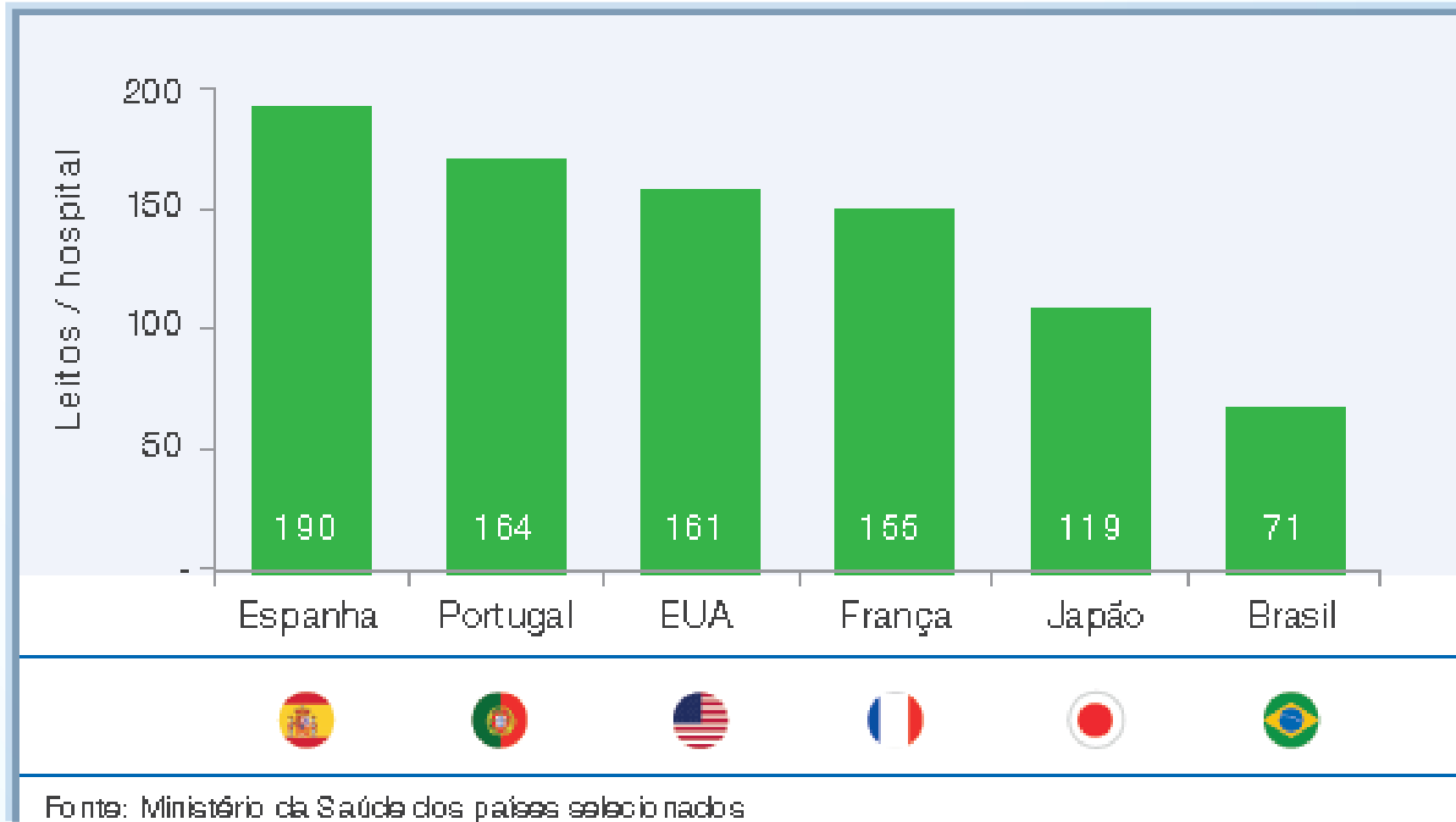


DESPESA TOTAL E DESPESA PÚBLICA PER CAPITA EM SAÚDE (2014 – EM US\$)



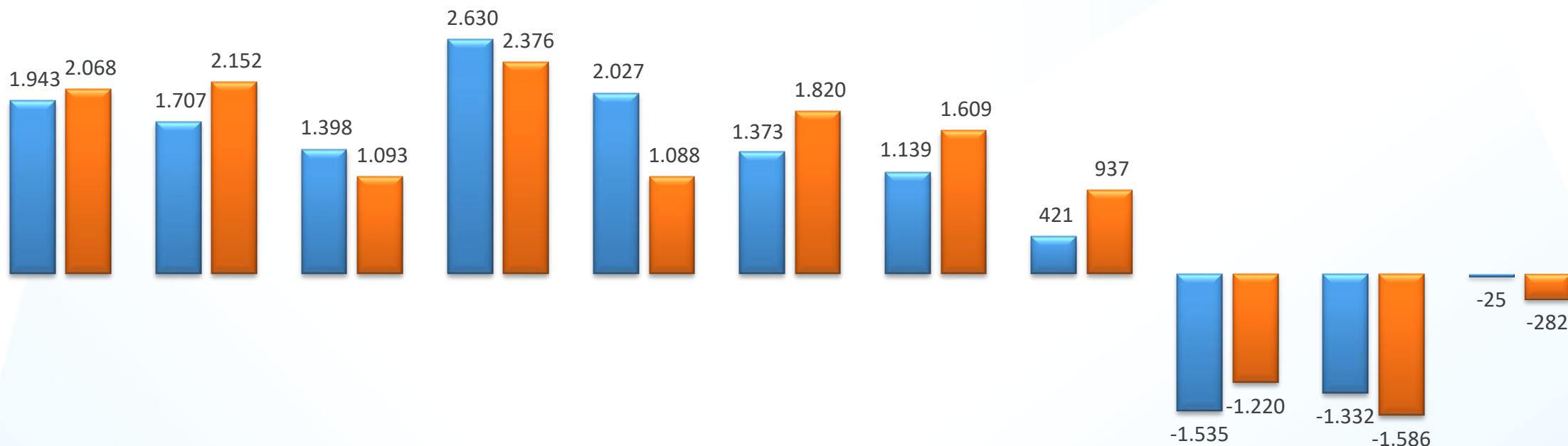
Número médio de leitos por hospital

PAÍSES SELECIONADOS – INFORMAÇÕES ANAHP



Eliminação de vagas formais e nova queda do número de beneficiários

Geração de empregos formais (saldo de admissões e desligamentos) e saldo líquido de beneficiários de planos médico-hospitalares (Milhares) – 2007-2017

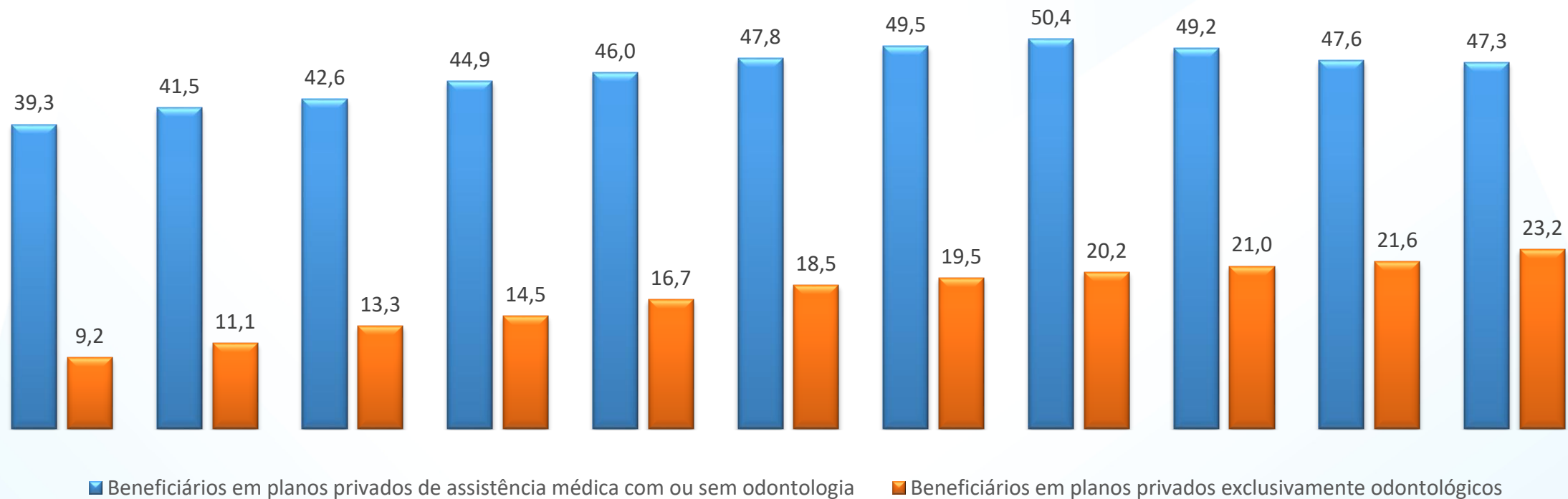


■ Geração de empregos formais (saldo de admissões e desligamentos) ■ Saldo líquido de beneficiários de planos médico-hospitalares

Fonte: Caged e ANS (consulta em 09/03/2018)

Eliminação de vagas formais e nova queda do número de beneficiários

Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial
(Milhões) 2007-2017



Fonte: ANS (consulta em 09/03/2018)



Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês



Propósito

CONVIVER E
COMPARTILHAR





Visão

Convivendo e compartilhando, contribuímos para uma sociedade mais justa e fraterna

Missão

Ser uma instituição de saúde excelente na Medicina e no cuidado, calorosa e solidária na essência



Busca

Sermos amanhã melhores do que somos hoje

Calor humano

A empatia e o amor para com o outro

Excelência

A impecabilidade no exercício da Medicina e do cuidado

Solidariedade

A essência de conviver e compartilhar com toda a sociedade

São Paulo



Complexo Hospitalar
Bela Vista

Unidade Bela Vista

468



Leitos Operacionais
(611)

147



Leitos Unidade Crítica

2.113



Internações/mês

24



Salas Cirúrgicas (34)
(22 salas + 2 CIGI e
Hemodinâmica)
(Projeto de Expansão + 10
salas)

3.011



Procedimentos
cirúrgicos/mês

8.455



Atendimentos/mês
Pronto Atendimento

3.781



Atendimentos/mês
Oncologia
1.200 pacientes em
tratamento/mês

422.940



Exames/mês
24 mil pacientes/mês

6.240



Colaboradores

4.358



Médicos

São Paulo

Unidade Jardins

Dados junho/2018

1.200 m²



De área

10.008
Exames/mês

964
Atendimentos/mês



27
Colaboradores



Unidade Itaim

Dados junho/2018

7.500 m²



De área

87,654
Exames/mês

5.962
Atendimentos/mês



209
Colaboradores



Brasília



Unidade I - Asa Sul

2.400 m²

8



De área



Consultórios

1.151

149



Atendimentos/
mês



Médicos e
colaboradores



Unidade II - Lago Sul

1.600 m²

8



De área



Consultórios

2.309

78



Atendimentos/
mês



Médicos e
colaboradores



Unidade III - Asa Sul

1.250 m²

8



De área



Consultórios

1.108

38



Atendimentos/
mês



Médicos e
colaboradores

Hospital Sírio-Libanês Brasília



- 144 leitos (20 de UTI)
- 6 salas cirúrgicas
- Pronto Atendimento Adulto
- Exames de imagem
- Laboratório Clínico (internados)

- Endoscopia
- Colonoscopia
- Hemodinâmica
- Cardiagnóstico
- Neurodiagnóstico

Início das operações:
novembro/2018



**HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS**

Saúde Corporativa



Banco Votorantim
2500 colaboradores elegíveis ao atendimento
Ambulatório inaugurado em 27/02/2018



Banco Santander
4 unidades em São Paulo
Inaugurações ao longo de agosto/18



PARCERIA COM O PODER PÚBLICO MUNICIPAL

**Hospital Municipal Infantil
Menino Jesus**

PARCERIA COM O PODER PÚBLICO ESTADUAL

**HOSPITAL REGIONAL
DE JUNDIAÍ**



HOSPITAL REGIONAL DE JUNDIAÍ

Hospital Regional de Jundiaí

PARCERIA COM O PODER PÚBLICO ESTADUAL



Hospital Geral do Grajaú

PARCERIA COM O PODER PÚBLICO ESTADUAL

MOGI MIRIM

Serviço de Reabilitação Lucy Montoro



**INSTITUTO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL
SÍRIO LIBANÊS**

**Serviço de Reabilitação Lucy Montoro -
Mogi Mirim**



PARCERIA COM O PODER PÚBLICO ESTADUAL

**AME Dra. Maria Cristina Cury -
Interlagos**

Instituto de Responsabilidade Social Sírio-Libanês

530



Leitos Internação

70



Leitos Unidade Crítica

2961



Internações/mês

18



Salas Cirúrgicas

1.930



Procedimentos Cirúrgicos/mês

15.249



Consultas médicas

18.666



Atendimentos/mês Pronto Atendimento

100.920



Exames laboratoriais/mês

20.507



Exames de imagem/mês

2.232



Colaboradores

449

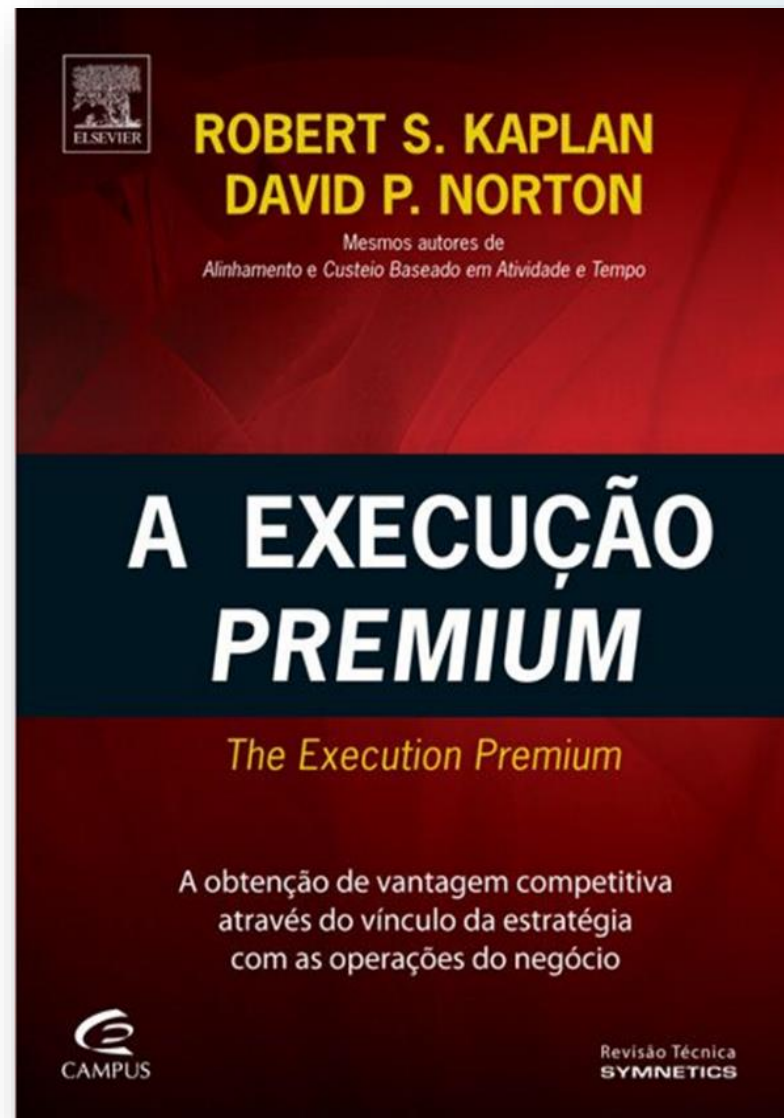
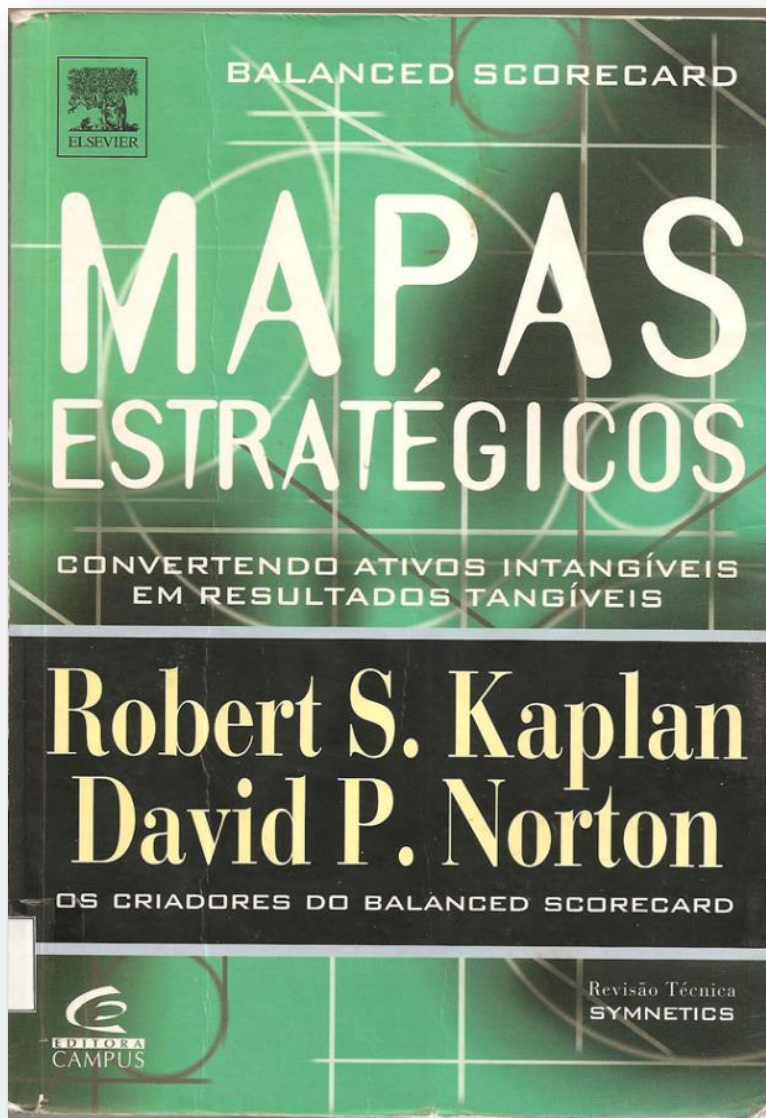


Médicos



Gestão da Estratégia





MAPA ESTRATÉGICO 2017-2018

SUSTENTABILIDADE

Garantir o uso adequado dos recursos

Assegurar a perenidade e sustentabilidade social, ambiental e econômica

Aumentar receitas

CLIENTES E MERCADO

- Pioneirismo
- Filantropia
- Conhecimento
- Excelência
- Calor Humano

Fortalecer a marca como referência de nossos valores

Aumentar a base de clientes

PROCESSOS INTERNOS

Desenvolver um modelo de atenção médico-assistencial baseado em desfecho

EXCELÊNCIA

Garantir a qualidade, segurança e excelência operacional

Inovar em processos e tecnologias

CAPACIDADE
← ESCALA

CRESCIMENTO

Expandir a operação e gerar novos negócios

Fortalecer o relacionamento com pacientes e operadoras

PILARES

Assegurar as melhores práticas de Compliance

Minimizar o impacto no meio ambiente

Ser protagonista nas ações de responsabilidade social

Ampliar a geração de conhecimento e desenvolvimento de profissionais

PESSOAS

Fortalecer o engajamento do Corpo Clínico

Desenvolver lideranças e equipes inspiradoras e transformadoras

Processo de Formulação da Estratégia

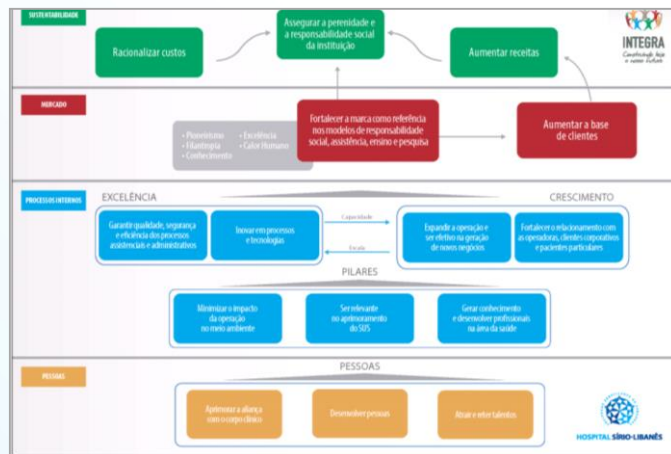
1. Avaliação de tendências



2. Construção de cenários



3. Definição de direcionadores



4. Definição da carteira de projetos e investimentos

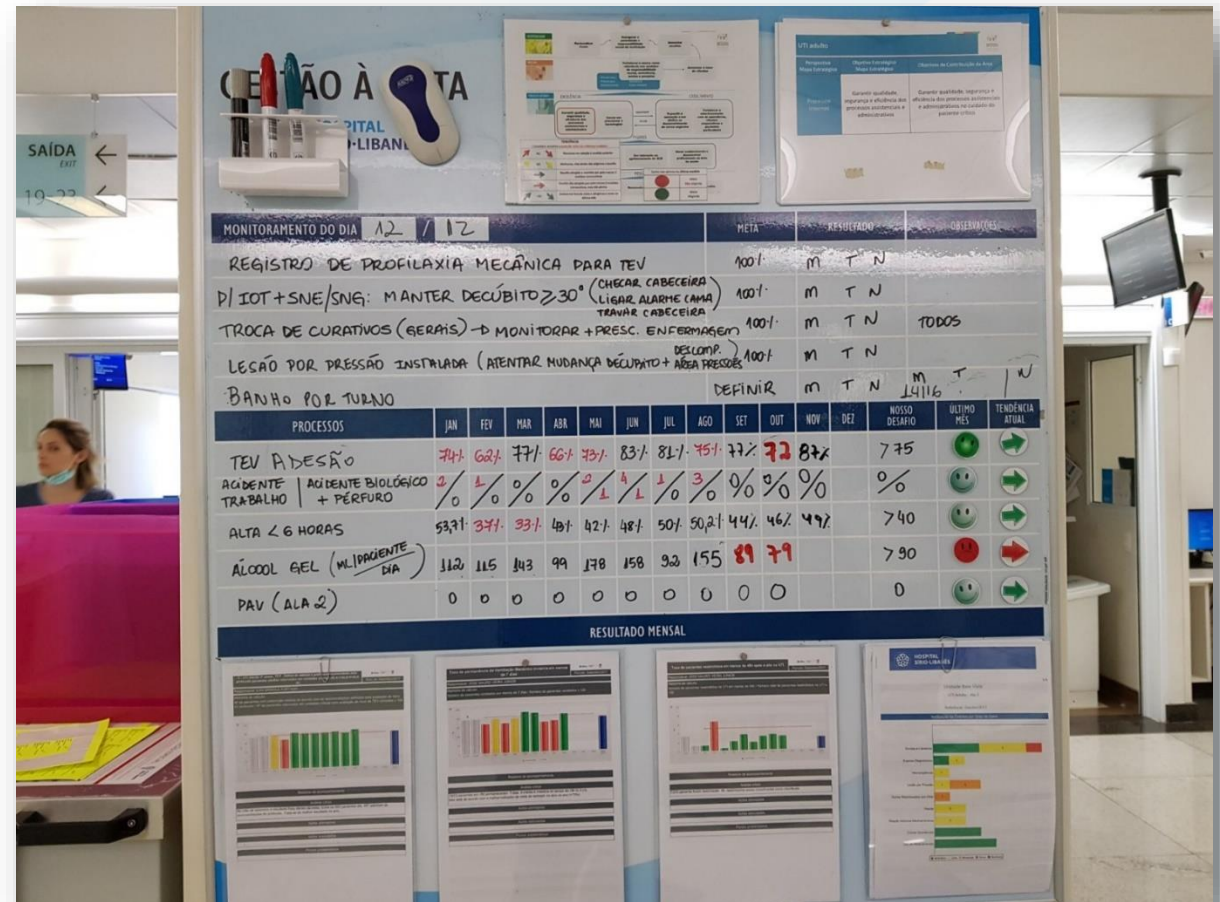
ID	Nome do Projeto	Descrição	Responsável	Estado	Progresso	Inicio	Fim
1	Plano de implementação do Escritório de Gestão de Projetos	42	25-Jun-14	24-Nov-14	Sim	100%	100%
2	Formação de dois micronegócios para implementação estratégica de Registre e Gestão de Materiais	3	01-Out-14	03-Out-14	Sim	100%	100%
3	Conectar as unidades contempladas (DME) a sistema de desenvolvimento	2	01-Out-14	03-Out-14	Sim	100%	100%
4	Definir equipe que estará acompanhando o desafio e que será responsável pelo desenho dos demais processos no médio e longo prazo	2	01-Out-14	03-Out-14	Sim	100%	100%
5	Definir equipe que estará avaliando os desafios de processos de curto prazo	2	01-Out-14	03-Out-14	Sim	100%	100%
6	Capacitação para o grupo que estará envolvido no desenho de processos de curto prazo	27	25-Jun-14	23-Out-14	Sim	100%	100%
7	La reunião - definição dos processos e subprocessos	35	08-Out-14	03-Out-14	Sim	100%	100%
8	Distribuição de subprocessos resultantes	25	08-Out-14	23-Out-14	Sim	100%	100%
9	Preslutar a estratégia preliminar parcial	28	20-Jun-14	23-Out-14	Sim	100%	100%
10	2a reunião - validação final dos subprocessos	20	25-Jun-14	23-Out-14	Sim	100%	100%
11	3a reunião - validação final dos subprocessos	20	25-Jun-14	23-Out-14	Sim	100%	100%

Envolvimento da Equipe

PRÁTICA DO HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

“Quadro Gestão à Vista”

- Empodera o time (pertencimento)
- Aumenta a adesão às boas práticas
- Permite rodar PDSA
- Educa o time
- Transparência para a equipe e família



Sistema gestão das unidades produtivas

Garantir a melhor prática médica/
melhores protocolos e desfechos, bem
como relacionamento com o corpo clínico



**Governança
Clínica**

Garantir o melhor cuidado ao paciente e melhor prática, experiência e atendimento. Garantir a gestão dos processos assistenciais (multi-assistencial: enfermagem, farmácia, fisio, nutri).



Assistencial



**Capacidade e
Operações**

Garantir o sistema de gestão na unidade com base no direcionamento estratégico e alinhamento às áreas de apoio. (Gestão dos recursos, (elaboração, desvios e planos de ação) , custos, fluxos, processos do paciente, lançamento, etc...



**HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS**

O Desafio Mundial da Saúde

VALOR = (P) *Pertinência* X (D) *Desfecho* + (E) *Experiência*

(D) *Desperdício*

Projeto Compliance



BENEFÍCIOS

- Integrar a gestão de riscos e conformidades possibilitando o cumprimento de preceitos regulamentares, éticos e de conduta, garantindo a geração de valor para Instituição



Certificações Externas Acreditação

Certificações Conquistadas



JCI
Desde 2007



CARF
Desde 2015



ISO 14001
Desde 2015



OHSAS 18001
Desde 2015



Selo Amigo do Idoso
Desde 2015



HIMSS Analytics
Desde 2014



LEED Gold
(U. S. Green Building Council)
Desde 2016



**Programa de Distinção na
Prevenção de
Tromboembolismo Venoso**
Desde 2017



**Programa de
Acreditação em
Diagnóstico por
Imagem**
Desde 2016

Certificações em andamento



CBA
(Manual de Cirurgia Segura)
2018



PLANETREE
2019



Magnet Recognition
2020



**HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS**



Capacitação de RH



Infraestrutura



Centro de Capacitação Multiprofissional:

- 2 salas versáteis
- 1 quarto igual ao do hospital

- 1 bancada de uso compartilhado
- 2 salas de treinamento
- 1 sala de informática



Gestão LEAN

A qualidade e segurança está relacionada
aos processos e ambiente de trabalho

Apoio às ações estratégicas do SUS/Lean nas Emergências

Objetivo:

- Mitigar a superlotação por meio da capacitação das equipes de instituições públicas de saúde.

Metas:

- Intervenção em 90 hospitais até 2020
- Capacitar 450 profissionais de emergência
- Implementar 180 protocolos clínicos nos serviços de emergência

Principais projetos: Lean nas Emergências

Antes



Depois



Hospital de Messejana – Fortaleza (CE)

Principais projetos: Lean nas Emergências

Antes



Depois



Hospital Geral do Grajaú – São Paulo (SP)

Antes



Depois



Hospital Geral de Palmas (TO)

Principais projetos: Lean nas Emergências

*“O tempo entre uma alta e uma internação num mesmo leito teve uma diminuição de 14 para 3 horas, em apenas 4 meses. Além disso, em 2015, realizamos 4.952 atendimentos. Fruto destas melhorias, atendemos 6.366 pessoas até novembro de 2017”, **Andrea Pontes, Diretora do HUGOL***



A circular frame containing a photograph of three healthcare professionals in a hospital setting. On the left, a woman in a striped uniform smiles. In the center, an older man in a light-colored shirt holds a clipboard. On the right, a woman in a white lab coat smiles. In the foreground, a patient's hands are visible, being held by the woman in the lab coat. The background shows a hospital room with a window and a door.

Colaborativa
Uma ação integrada dos Hospitais de
Excelência de Apoio ao SUS

Colaborativa IHI-Brasil - meta em 3 anos:

Reduzir em 50% Infecções relacionadas à assistência à saúde

- CVC – cateter venoso central
- PAV – pneumonia associada a ventilação mecânica
- ITU – infecção de trato urinário

Em 120 hospitais SUS

Salvar 8.500 vidas

Redução de desperdício: R\$ 1,2 bilhões de savings

Hospitais participantes



119 HOSPITAIS



25 ESTADOS

Hospitais PROADI (5 HUBs)

-  **HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS**
-  **ALBERT EINSTEIN**
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA
-  Hospital do Coração
HCor
Associação do Sanatório Sírio
-  **OSWALDO CRUZ**
HOSPITAL FEDERAL
-  **HOSPITAL MOÍNHOS DE VENTO**

1ª Sessão de Aprendizagem Presencial

Estratégia de engajamento e aprendizado coletivo



2ª Sessão de Aprendizagem Presencial

Estratégia de engajamento e troca de experiências e soluções





Indicadores de Qualidade e Segurança - Auditados



TRANSPARÊNCIA

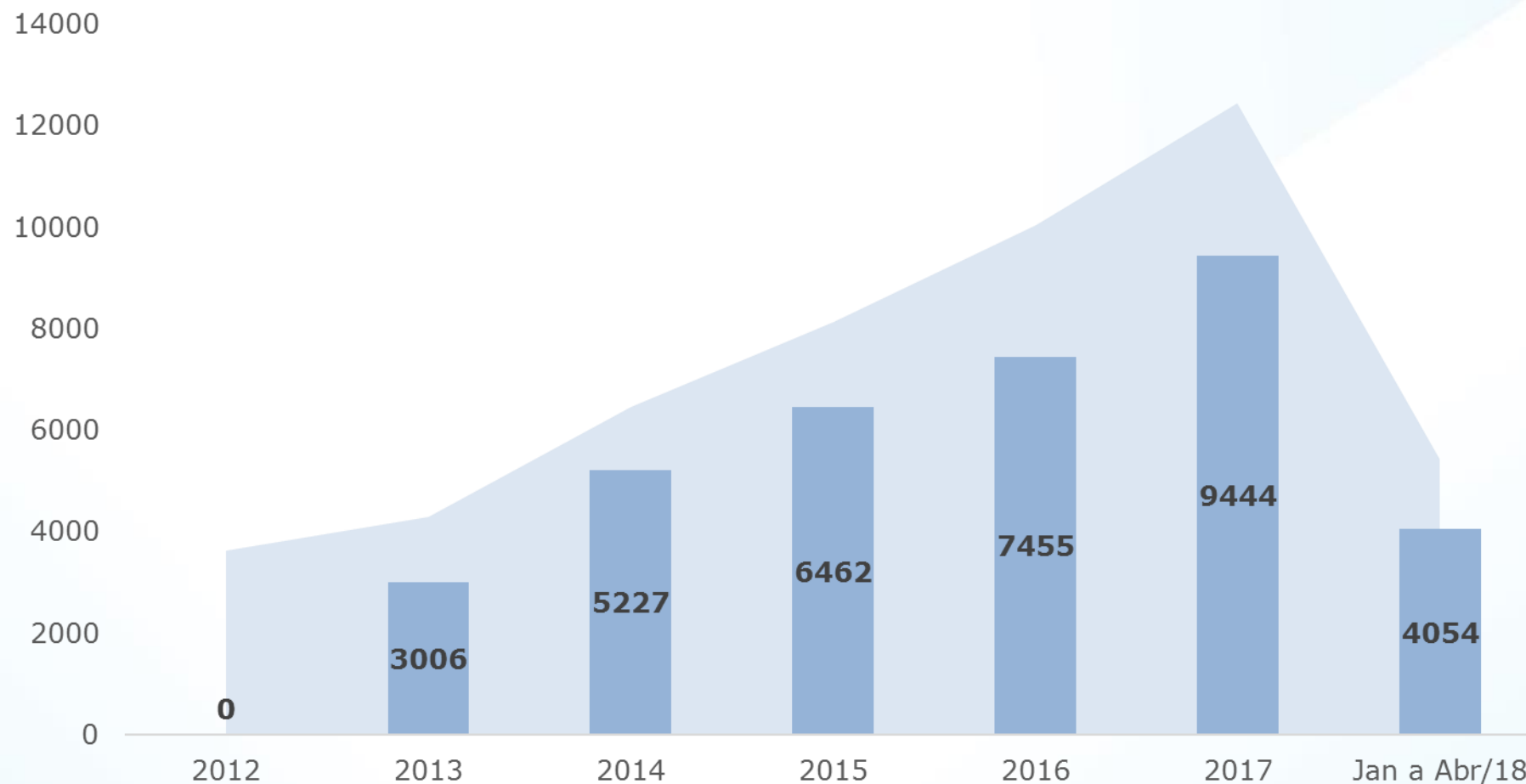


Indicadores disponíveis no site

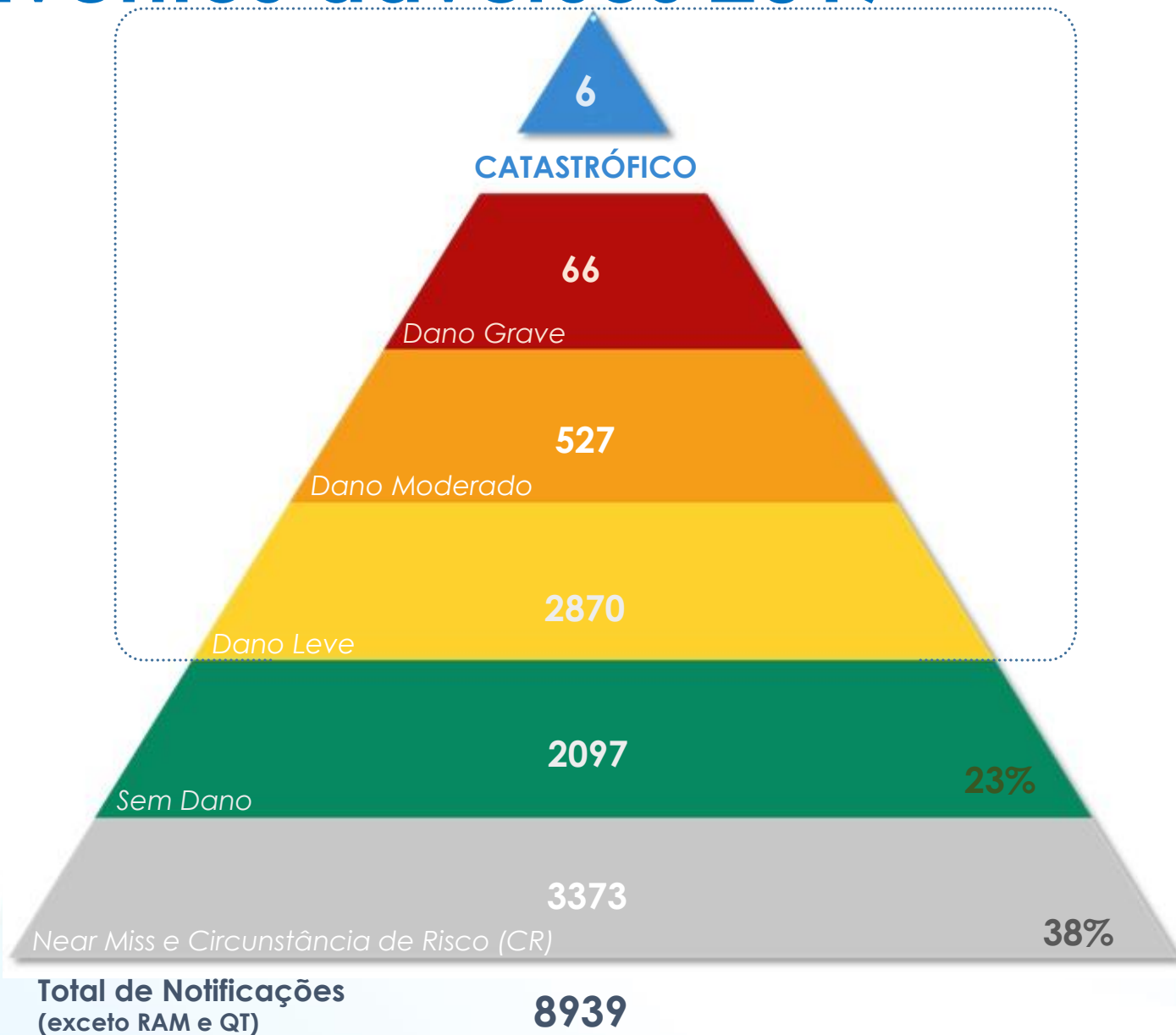
- Cultura da segurança
- Identificação do paciente
- Comunicação efetiva
- Segurança de medicamentos
- Cirurgia segura
- Prevenção e controle de infecções
- Avaliação de risco
- Ambiente de trabalho

Eventos adversos - Linha do Tempo

Sistema de Notificação de Ocorrência Volumetria



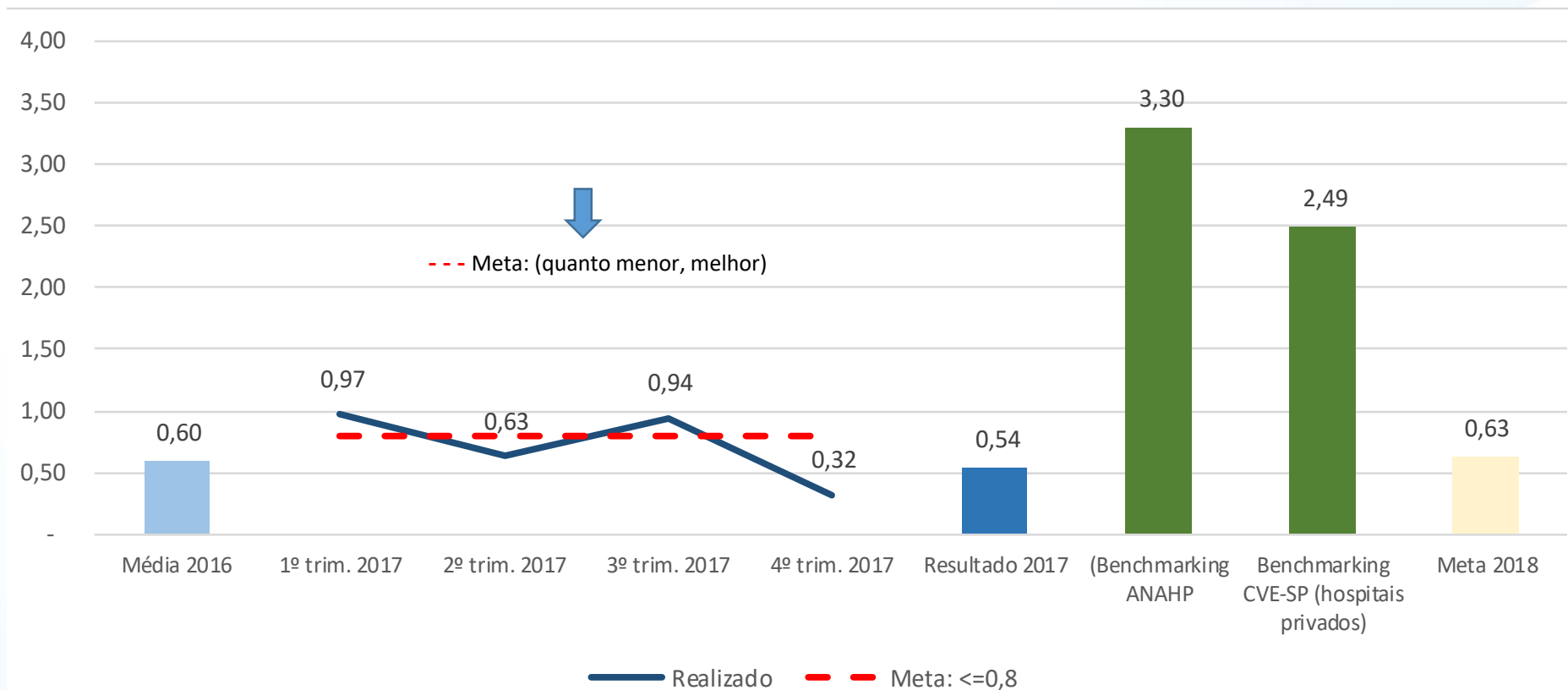
Eventos adversos 2017



* Referência - Cultura de Segurança: Para cada 600 near miss, 1 catastrófico (Pirâmide de Bird).

CCIH

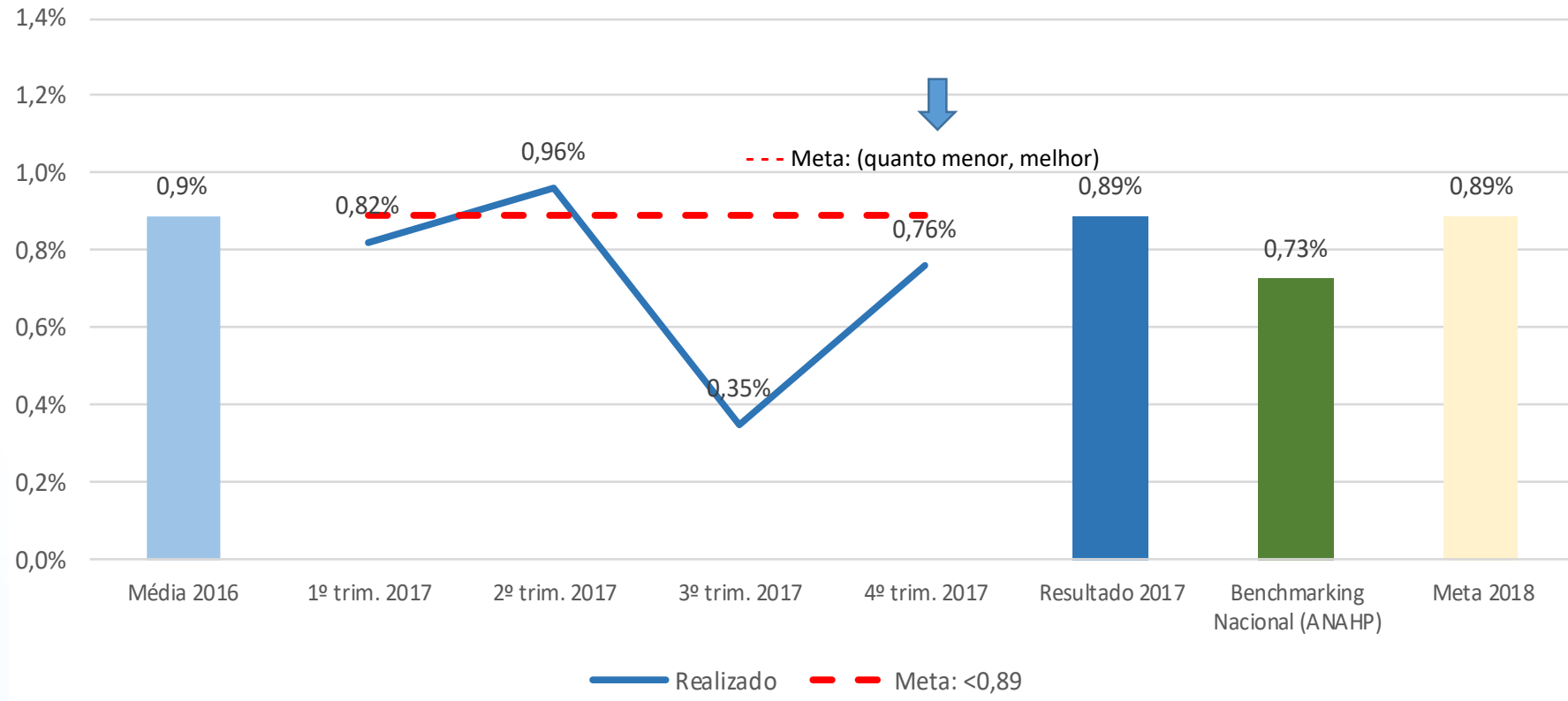
Densidade de incidência de Infecção de corrente sanguínea (ICS) associada ao uso de Cateter venoso central (CVC) em unidades críticas.



Memória de Cálculo: número de episódios de ICS primária em pacientes com uso de CVC no período (3 meses) / número de pacientes com CVC-dia no período (3 meses) x 1000 nas UTIs, unidades críticas e semi críticas.

CCIH

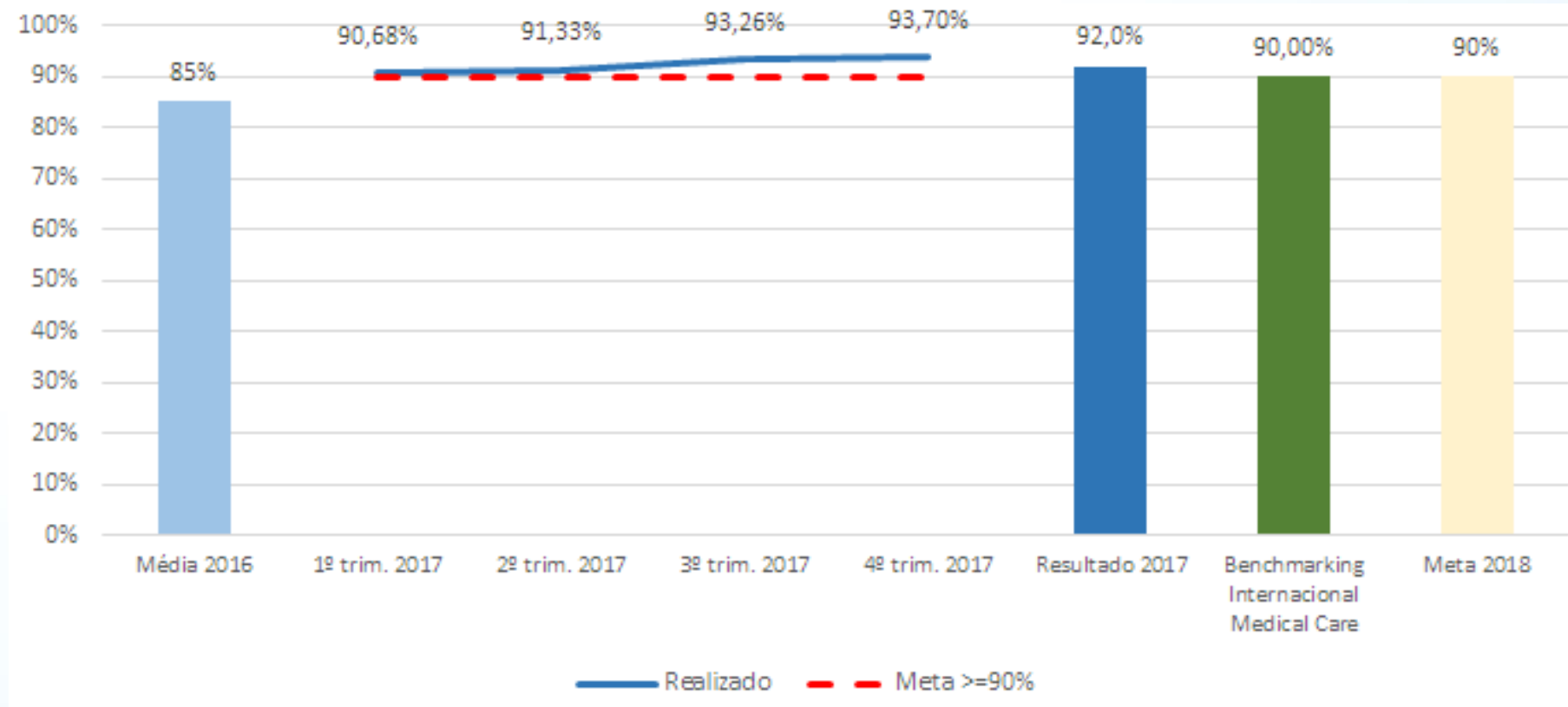
Taxa de Infecção em Cirurgia Limpa



Memória de Cálculo: episódios de infecção do local cirúrgico, no período, em pacientes com cirurgia limpa acompanhada / nº de cirurgias limpas selecionadas acompanhadas no período x100

CCIH

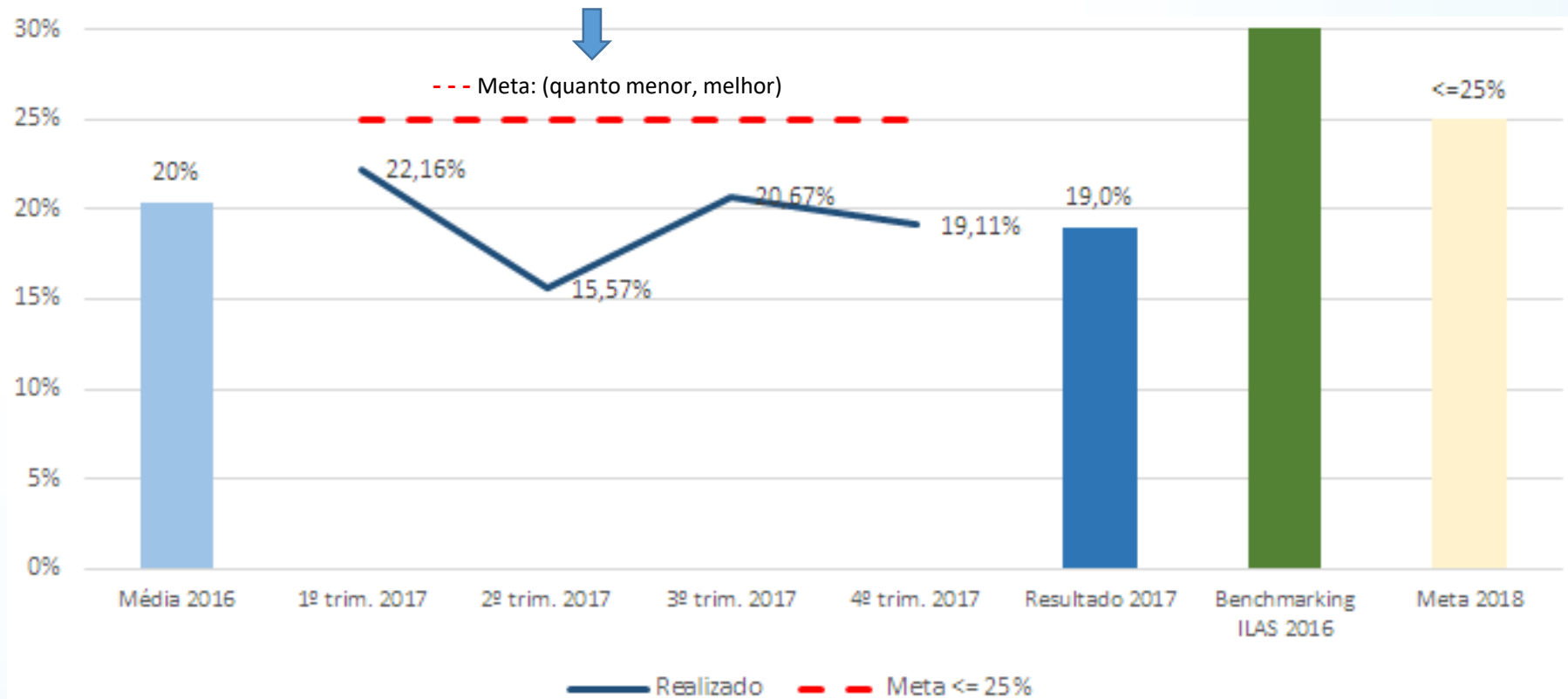
Taxa de administração de antibiótico profilático no tempo preconizado



Memória de Cálculo: N° de pacientes submetidos a cirurgia com antibiótico profilático iniciado dentro de uma hora antes de incisão cirúrgica / N° de pacientes submetidos a cirurgia com antimicrobiano profilático adequado X 100.

Sepse em Pacientes Adultos Internados

Taxa de mortalidade Geral por Sepsis



Memória de Cálculo: nº de óbitos de pacientes incluídos no protocolo sepse durante a internação / Total de pacientes incluídos no protocolo sepse X 100



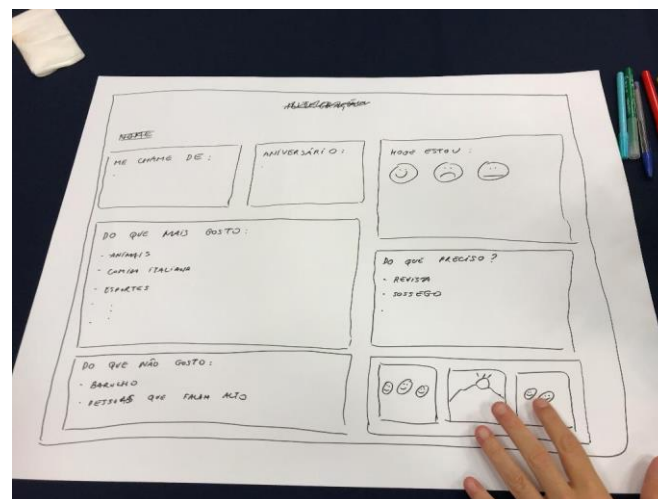
O Paciente como Protagonista do Cuidado

Conselho consultivo de pacientes e familiares



Conselho consultivo de pacientes e familiares

Atividade de Co-Criação





Desfecho Clínico



Desfecho Clínico

DIAGNÓSTICOS IMPLANTADOS E N° DE PACIENTES ACOMPANHADOS ATÉ MARÇO 2018

Unidade Bela Vista



- Insuficiência Renal Crônica (IRC) na Diálise
- Insuficiência Renal Aguda (IRA) dialítica na UTI
- Sepses na UTI
- Reabilitação
- Tratamento Valvar
- Angioplastia
- TMO

Hospital Regional de Jundiá



- Angioplastia

Hospital Municipal Infantil Menino Jesus



- Transplante hepático pediátrico

- Insuficiência Cardíaca
- Acidente Vascular Cerebral
- Osteoartrite de Quadril e Joelho
- Cancer de Próstata Localizado
- Cancer de Pulmão
- Cancer Colon retal
- Cancer de mama



Número	Diagnósticos	Total pacientes já incluídos
1	Insuficiência Cardíaca (IC)	113
2	Insuficiência Renal Crônica (IRC)- Hemodiálise	82
3	Transplante de Medula Óssea (TMO)	73
4	Insuficiência Renal Aguda (IRA)- Diálise (UTI)	37
5	Sepses (UTI)	236
6	Hemodinâmica - Tratamentos Valvares: TAVI e MITRACLIP	47
7	Hemodinâmica - Intervenção Coronária Percutânea (ICP)	579
8	Reabilitação	43
9	Artroplastia de Joelho	20
10	Artroplastia de Quadril	49
11	AVC	52
12	AIT	16
13	Transplante Hepático Infantil	13
14	Câncer de Pulmão	10
15	Câncer de Mama	94
16	Câncer Localizado de Próstata	26
17	Câncer de colorretal	5
		1360

ICHOM

ICHOM is gaining the support of the health care community

ICHOM's Strategic and Sponsoring Partners*

STRATEGIC PARTNERS



ACI NSW Agency for Clinical Innovation



GIG Cymru NHS WALES Bwrdd Iechyd Prifysgol Aneurin Bevan University Health Board



santeon



KAROLINSKA University Hospital

PROVIDENCE Health & Services



People caring for people

Canisius Wilhelmina Ziekenhuis
Catharina Ziekenhuis
Martini Ziekenhuis
Medisch Spectrum Twente
OLVG
St. Antonius Ziekenhuis

REGION VÄSTRA GÖTALAND

PLATINUM



NHS England



IUGA International urogynecological association

DICA DUTCH INSTITUTE FOR CLINICAL AUDITING



Oxford Academic Health Science Network

NOVARTIS FOUNDATION



GOLD



Carl Bennet AB



SILVER



Boston Children's Hospital Until every child is well

SickKids

Great Ormond Street Hospital for Children NHS Trust

Hoag Orthopedic Institute

NHS Camden Clinical Commissioning Group

Harvard Pilgrim Health Care

UNIVERSITAIR KANKERCENTRUM LEIEN DEN HAAG UNIVERSITY CANCER CENTER LEIDINGHE PAROLE

The Children's Hospital of Philadelphia



BRONZE

SCOTTISH RITE HOSPITAL FOR CHILDREN



SAVE SIGHT INSTITUTE

St. Luke's Health Partners

Tenet

MD Anderson Physicians Network a supporting organization of The University of Texas MD Anderson Cancer Center

THE MACULA FOUNDATION ENDORSEMENT OF THE FIELD OF VISION

MAYO CLINIC

ISTITUTO CLINICO HUMANITAS Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

WillsEye Hospital America's First World's Best

SAINT FRANCIS Care

WEMIND



Great Ormond Street Hospital Charity

PARTNERS HEALTHCARE

UZ LEUVEN

ASCI STRONGERTOGETHER

AKADEMISKA SJUKHUSET UPPSALA UNIVERSITY HOSPITAL

anahp associação nacional de hospitais privados

Government of South Australia SA Health

hoag



CJRI Connecticut Joint Replacement Institute

S: T ERIKS ÖGON SJUKHUS ST. ERIK EYE HOSPITAL

THE UNIVERSITY OF TEXAS MD Anderson Cancer Center


SAHLGRENKA UNIVERSITETSSJUKHUSET



Jewish General Hospital Foundation

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS



Liderança e Gestão de Pessoas



CANAL “FALE CONOSCO”

Canal direto com a diretoria.



**Maior transparência e
compromisso** com o nosso
Código de Conduta!

PRINCÍPIOS

COMUNIDADE FEEDBACK

É compartilhando que a gente evolui



Todos os gestores e colaboradores que:

1. Tenham interesse genuíno e honesto no desenvolvimento dos colegas/equipe
2. Queiram contribuir com o crescimento das pessoas e da instituição
3. Saibam abordar tanto as ações positivas de **reconhecimento**, como as **oportunidades** de melhoria
4. Possam agir oportunamente, identificando o momento imediato e adequado para fazê-lo
5. Consideram ações com impacto nas pessoas e equipes e que mobilize ações para o crescimento
6. Valorizam as boas práticas em gestão de pessoas
7. Aceitam participar de acordo com o termos acima

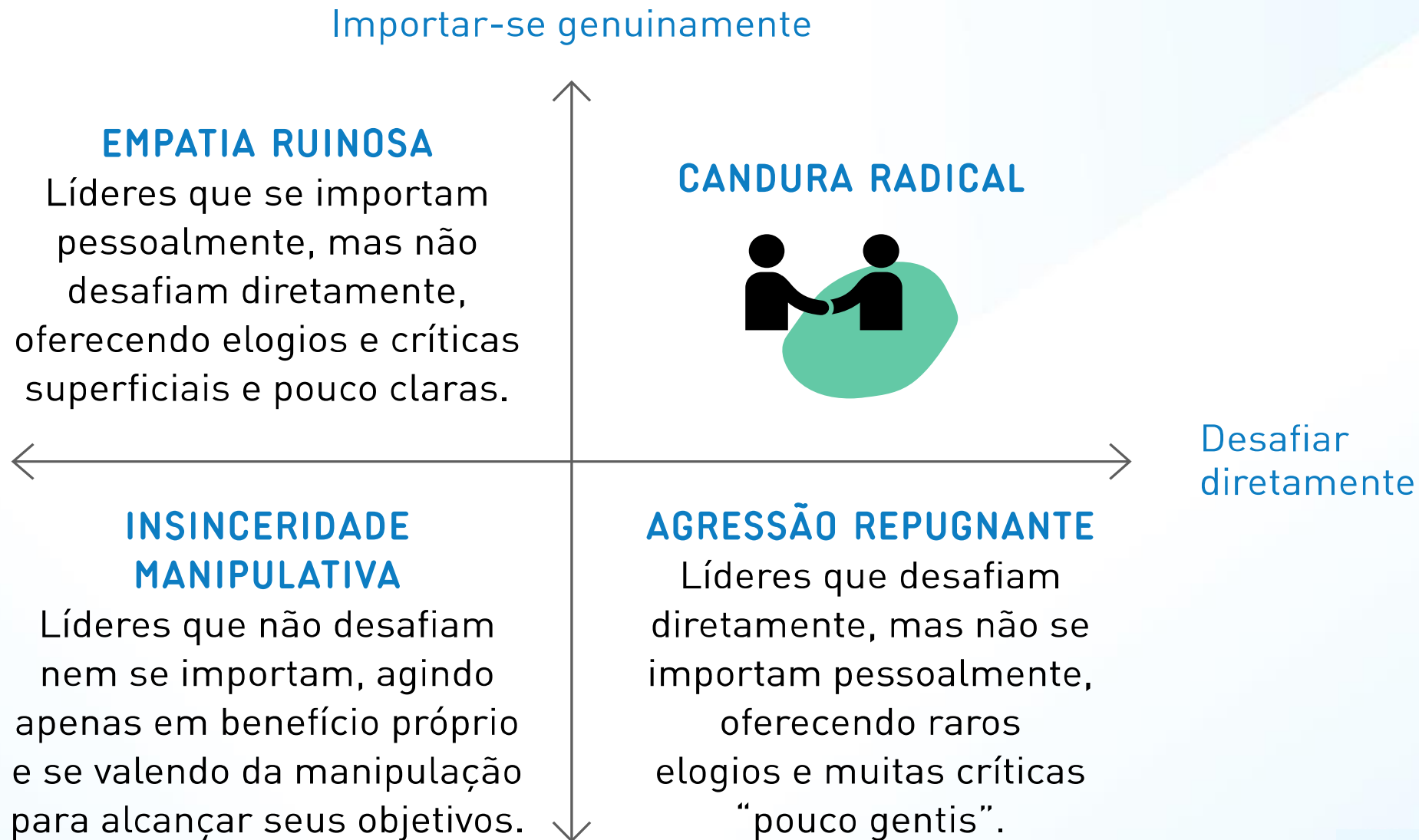


Rondas com Lideranças

- Liderar pelo exemplo
- Aproximar lideranças da linha de frente
- Ajudar detectar problemas



Liderança



Segurança Psicológica

Como desenvolver

Pratique a Candura Radical

Candura Radical é um modelo de liderança desenvolvido por Kim Scott, ex-diretora do Google e fundadora da startup Candor. Neste modelo, o líder é incentivado a provocar o máximo potencial de seus colaboradores ao desenvolver as habilidades de “desafiar diretamente” e “importar-se genuinamente”.

Desenvolvendo a Candura Radical

Ofereça feedbacks específicos e acionáveis, mostrando com clareza o que a pessoa pode fazer para evoluir.

Não espere muito para dar um feedback; quanto mais próximo do evento ao qual ele estiver relacionado, mais efetivo será.

Procure maneiras de mostrar que você se importa genuinamente com os membros de sua equipe. Converse também sobre assuntos e interesses que vão além do trabalho.

Questione abertamente e incentive o questionamento dos outros.

Seja um exemplo de líder com Candura Radical e mostre que espera o mesmo de sua equipe.



elo

PROGRAMA **ELO**

Uma jornada de excelência e segurança.



**HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS**

COLABORADOR

OHSAS 18001

**Gestão de Saúde e
Segurança Ocupacional**

Ser acreditado (reavaliação)

PESO: 20%

PACIENTE

JOINT COMISSION INTERNATIONAL

**Gestão da Qualidade
Assistencial**

*Auditoria educacional
externa nota > ou = 9,0*

PESO: 20%

MEIO AMBIENTE

ISO 14001

Gestão Ambiental

*Ser acreditado
(reavaliação)*

PESO: 20%

META

*qualidade
e segurança*



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

88% no NPS

Net Promoter Score
Índice de Promotores
da Marca

PESO: 40%

COMO ESTAMOS:

88,86%

META
satisfação
do paciente



Net Promoter Score = % PROMOTORES (nota entre 9 e 10) - % DETRATORES (nota entre 0 e 6)

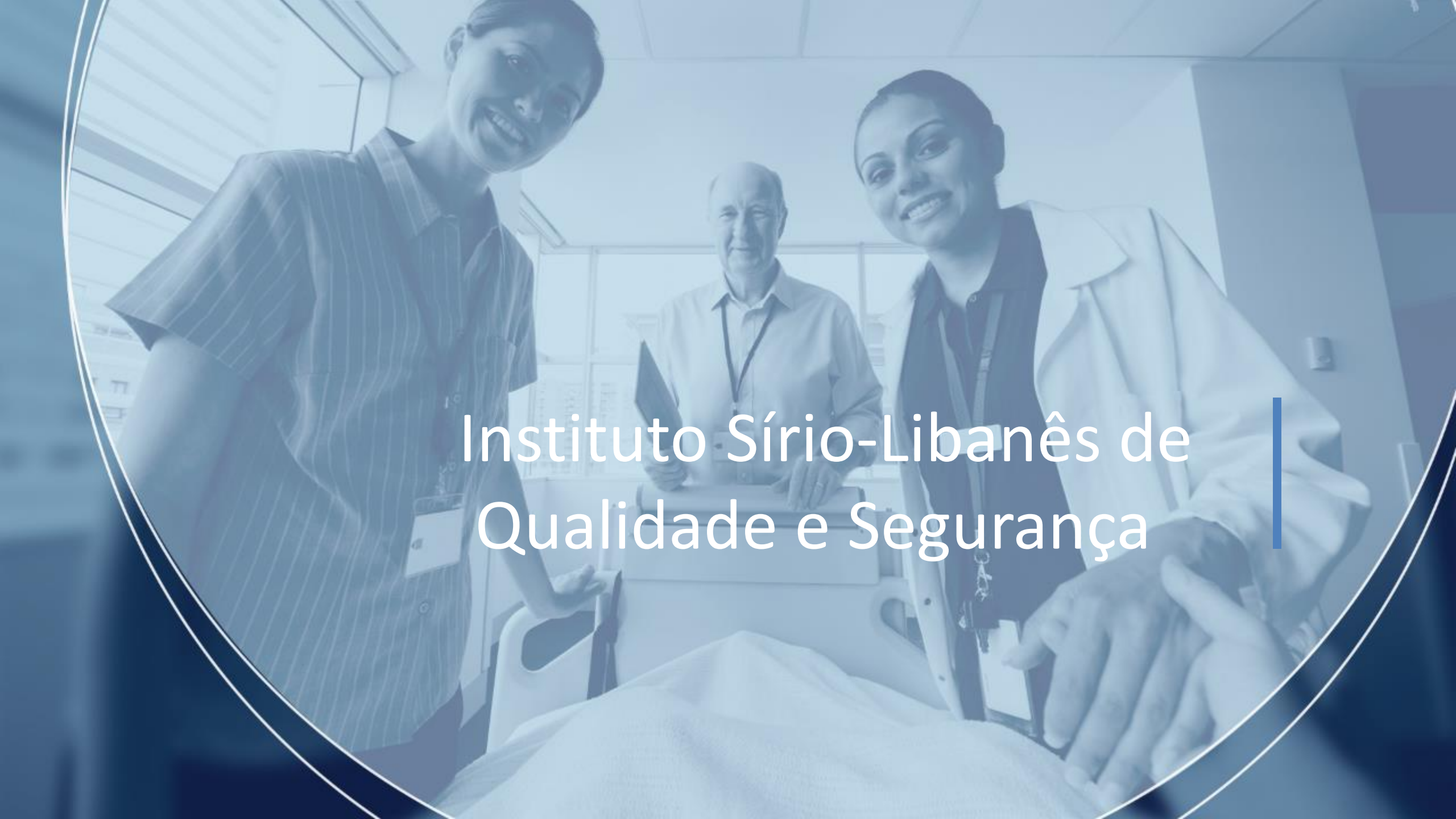
Dado – junho/18



Lançamento Magnet

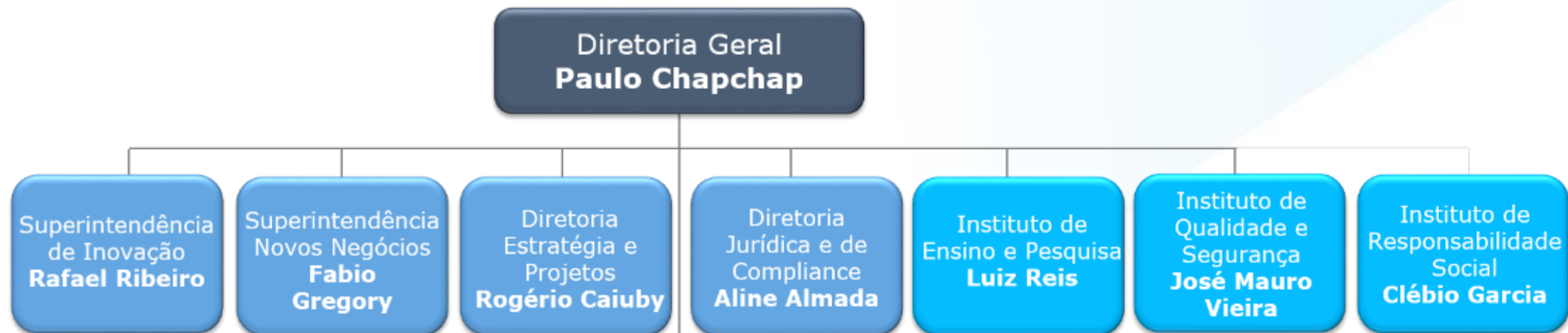
Evento de Lançamento – Maio/2018





Instituto Sírio-Libanês de
Qualidade e Segurança

Organograma





**Esta é uma instituição de excelência!
Mas melhoria contínua é nosso objetivo...**

- Tratar e prevenir Eventos adversos graves
- Entrega de Medicina de Valor
- Diminuir a variabilidade
- Engajamento e ativação pacientes e familiares
- Melhorar a Comunicação
- Treinamento habilidades técnicas e *soft skills*
- Combater a Hierarquia de poder
- Prevenir e tratar *Burnout* dos colaboradores
- Fortalecer a Cultura de segurança

Nos últimos anos...

- IHI
- Kaiser Permanente
- ICHOM
- Berwick Institute
- JCI
- DRG
- Armstrong Institute
- Accreditation Canada
- Lean /Six Sigma
- Cleveland Clinic
- Planetree
- Magnet
- Virginia Mason



Nós estamos crescendo...



PROADI SUS

Programa de Apoio ao Desenvolvimento
Institucional do Sistema Único de Saúde



Hospital Municipal
Infantil Menino Jesus



SÍRIO-LIBANÊS
CADA CARIÓTIPO

Ambulatório



HOSPITAL
SÍRIO-LIBANÊS

Modelos no Mundo



Vantagens Potenciais

Alavancar, alinhar e integrar as múltiplas ações de melhoria, concentrando esforços, impedindo desperdícios, retrabalho e cultura de silos.

Otimizar a implementação das ações de melhoria (*timing*; treinamento)

Otimizar a disseminação das ações (evitando o *overwhelming* do time)

Ganhar em escala; ampliando as ações para o IRS; PRODI-SUS; outras unidades HSL; produto

Instituto de Qualidade e Segurança do HSL

- Protocolos e Desfechos
- Gestão de Risco e Segurança
- Qualidade
- Experiência do Paciente
- Excelência Operacional



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Obrigado