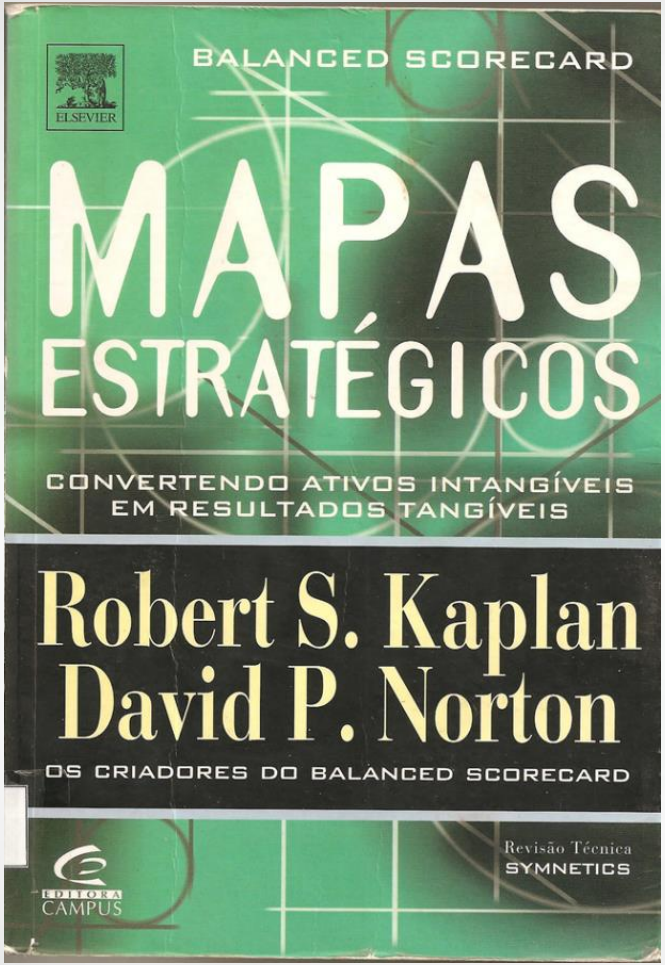
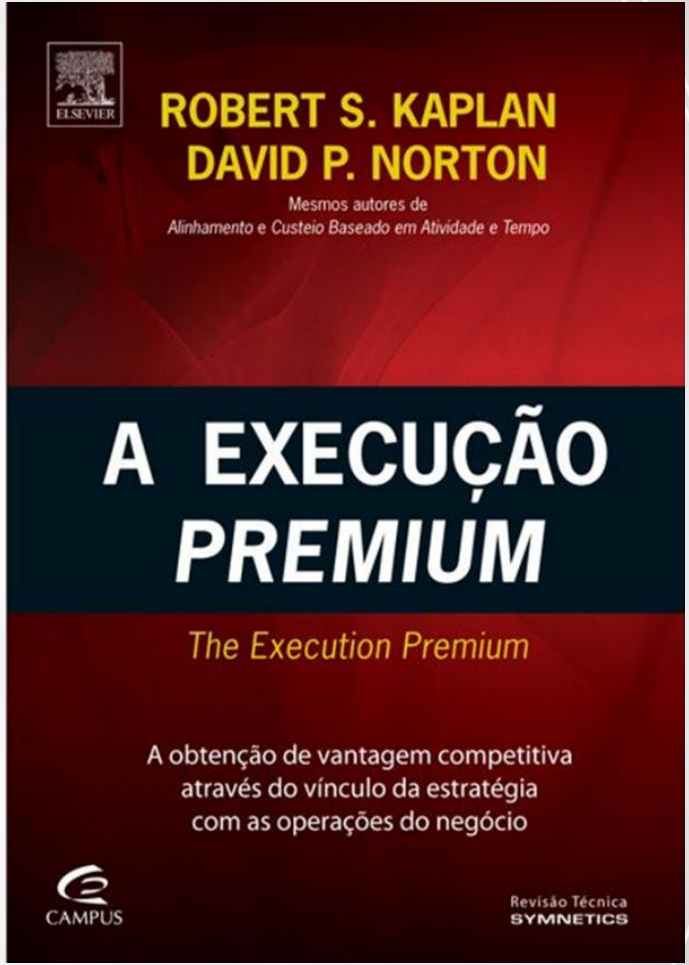
HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS
Gestão de Pessoas
Processos e Resultados de Programas de Atração, Retenção e Capacitação
2o Simpósio de Gestão Hospitalar

- Pessoas informadas em qualquer parte da organização, podem contribuir para o processo de estratégia;
- O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir;
- Administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;


BALANCED SCORECARD
ELSEVIER
MAPAS ESTRATÉGICOS
CONVERTENDO ATIVOS INTANGÍVEIS EM RESULTADOS TANGÍVEIS
Robert S. Kaplan
David P. Norton
OS CRIADORES DO BALANCED SCORECARD
Revisão Técnica
SYMNETICS
EDITORA CAMPUS


ELSEVIER
ROBERT S. KAPLAN
DAVID P. NORTON
Mesmos autores de
Alinhamento e Custeio Baseado em Atividade e Tempo
A EXECUÇÃO PREMIUM
The Execution Premium
A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio
CAMPUS
Revisão Técnica
SYMNETICS

- MAPA ESTRATÉGICO -

HOSPITAL DE CLÍNICAS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1 - SOCIEDADE "Como a sociedade está se beneficiando de nossas ações?"	1.1 - COMPROMETIMENTO COM AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS; 1.2 - LIDERANÇA ACADÊMICA NA SAÚDE; 1.3 - INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO SUS
2 - CLIENTES "Como as pessoas que buscam nosso Hospital recebem os serviços?"	2.1 - REFERÊNCIA EM QUALIDADE INTRÍNSECA; 2.2 - EFICIÊNCIA NO AMBIENTE PARA ENSINO E PESQUISA; 2.3 - REFERÊNCIA EM QUALIDADE PERCEBIDA
3 - FINANCEIRA "Como o Hospital de Clínicas está sustentando o crescimento?"	3.1 - COMPROMISSO POR RESULTADOS; 3.2 - PRODUTIVIDADE DA CAPACIDADE INSTALADA; 3.3 - BUSCA DE OPORTUNIDADES
4 - PROCESSO "Como está a coordenação e o desempenho do trabalho no Hospital de Clínicas?"	4.1 - GESTÃO ASSISTENCIAL BASEADA NA EFETIVIDADE CLÍNICA; 4.2 - INTEGRAÇÃO DO ENSINO E PESQUISA COM A ASSISTÊNCIA; 4.3 - EFICIÊNCIA NA GESTÃO OPERACIONAL
5 - APRENDIZADO E CRESCIMENTO "Como nossa organização está se desenvolvendo através do crescimento e aperfeiçoamento de seus profissionais?"	5.1 - VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS; 5.2 - FORTALECIMENTO DO AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL E SEGURO; 5.3 - DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE; 5.4 - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO SUSTENTANDO RESULTADOS; 5.5 - CULTURA INOVADORA E RESOLUTIVA

Diferencial do Hospital de Clínicas de Porto Alegre

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

HOSPITAL DE CLÍNICAS
PORTO ALEGRE RS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
2009-2012

VISÃO

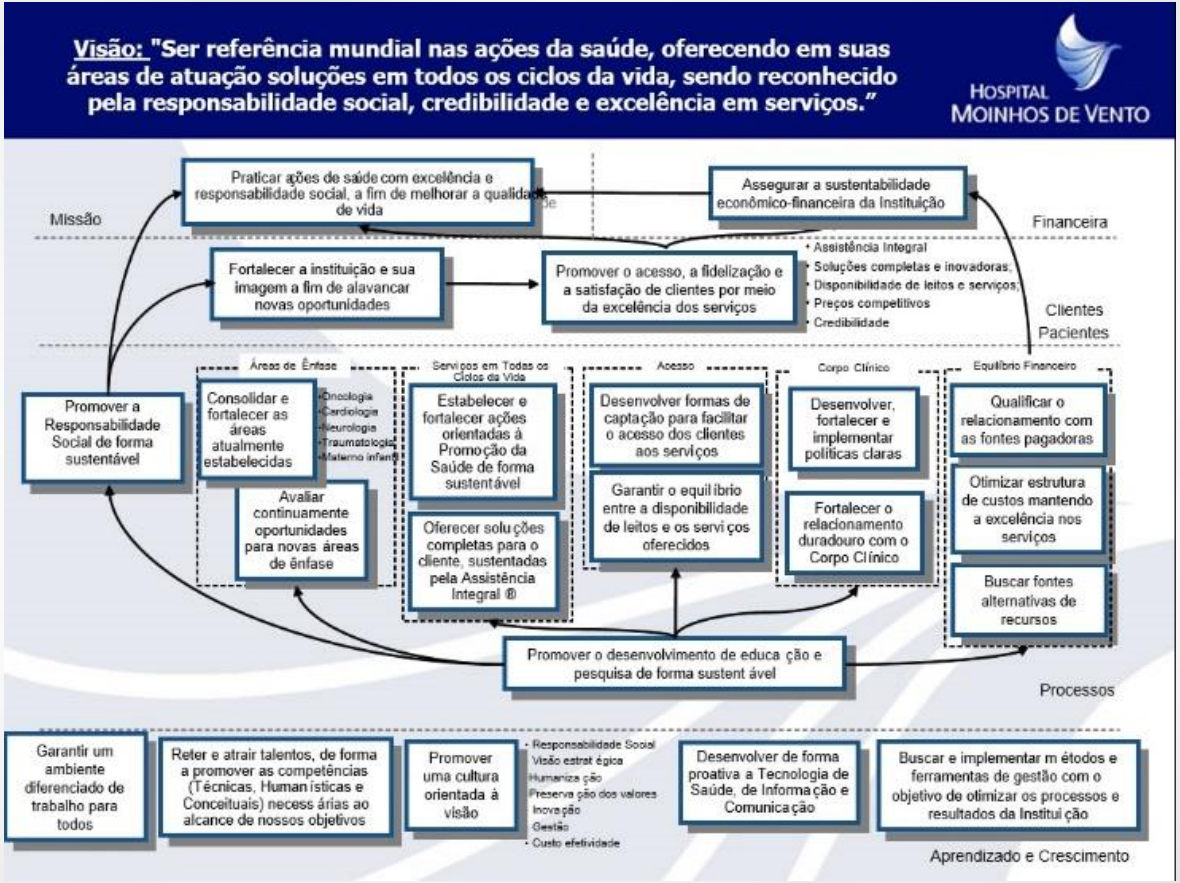
"Ser um referencial público de alta confiabilidade em saúde".

VALORES

Respeito à pessoa - Competência técnica -
Trabalho em equipe - Comprometimento institucional -Austeridade - Responsabilidade social

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

2006-2008

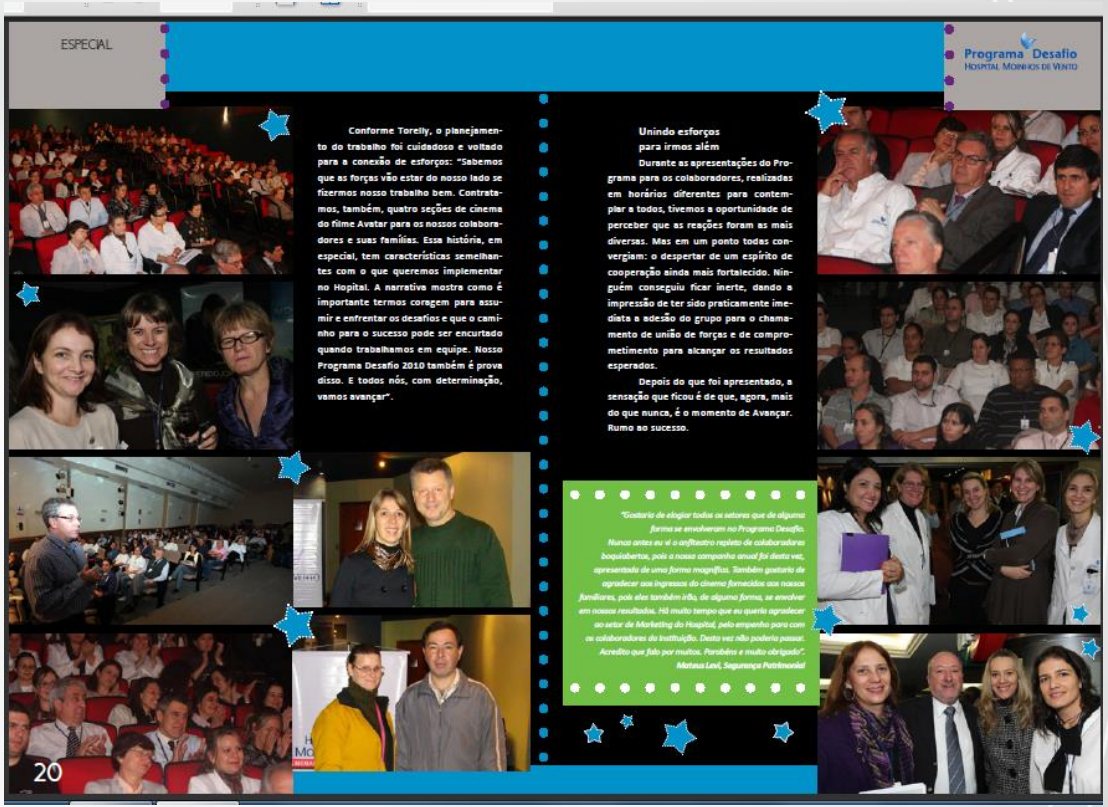


HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

2010

revista
nosso time
HOSPITAL MOINHOS DE VENTO
Informativo dos colaboradores do Hospital Moinhos de Vento || Edição Nº34
AVANÇAR
Motivados por um sonho lúdico, vamos alcançar nossas metas
O Programa Desafio já é uma realidade.
Com espírito de equipe, garra e determinação, chegaremos lá!


ESPECIAL
Programa Desafio
HOSPITAL MOINHOS DE VENTO
Conforme Torelly, o planejamento do trabalho foi cuidadoso e voltado para a conexão de esforços: "Sabemos que as forças vão estar do nosso lado se fizermos nosso trabalho bem. Contratamos, também, quatro seções de cinema do filme Avatar para os nossos colaboradores e suas famílias. Essa história, em especial, tem características semelhantes com o que queremos implementar no Hospital. A narrativa mostra como é importante termos coragem para assumir e enfrentar os desafios e que o caminho para o sucesso pode ser encurtado quando trabalhamos em equipe. Nosso Programa Desafio 2010 também é prova disso. E todos nós, com determinação, vamos avançar".
Unindo esforços para irmos além
Durante as apresentações do Programa para os colaboradores, realizadas em horários diferentes para contemplar a todos, tivemos a oportunidade de perceber que as reações foram as mais diversas. Mas em um ponto todas convergiam: o despertar de um espírito de cooperação ainda mais fortalecido. Ninguém conseguiu ficar inerte, dando a impressão de ter sido praticamente imediata a adesão do grupo para o chamamento de união de forças e de comprometimento para alcançar os resultados esperados.
Depois do que foi apresentado, a sensação que ficou é de que, agora, mais do que nunca, é o momento de Avançar. Rumo ao sucesso.
"Gostaria de elogiar todos os setores que de alguma forma se envolveram no Programa Desafio. Nunca antes eu vi o auditório repleto de colaboradores boquiabertos, pois a nossa campanha anual foi desta vez, apresentada de uma forma magnífica. Também gostaria de agradecer aos ingressos do cinema fornecidos aos nossos familiares, pois eles também irão, de alguma forma, se envolver em nossos resultados. Há muito tempo que eu queria agradecer ao setor de Marketing do Hospital, pelo empenho para com os colaboradores da instituição. Desta vez não poderia passar. Acredito que falo por muitos. Parabéns e muito obrigado".
Mateus Levi, Segurança Patrimonial
20

MAPA ESTRATÉGICO

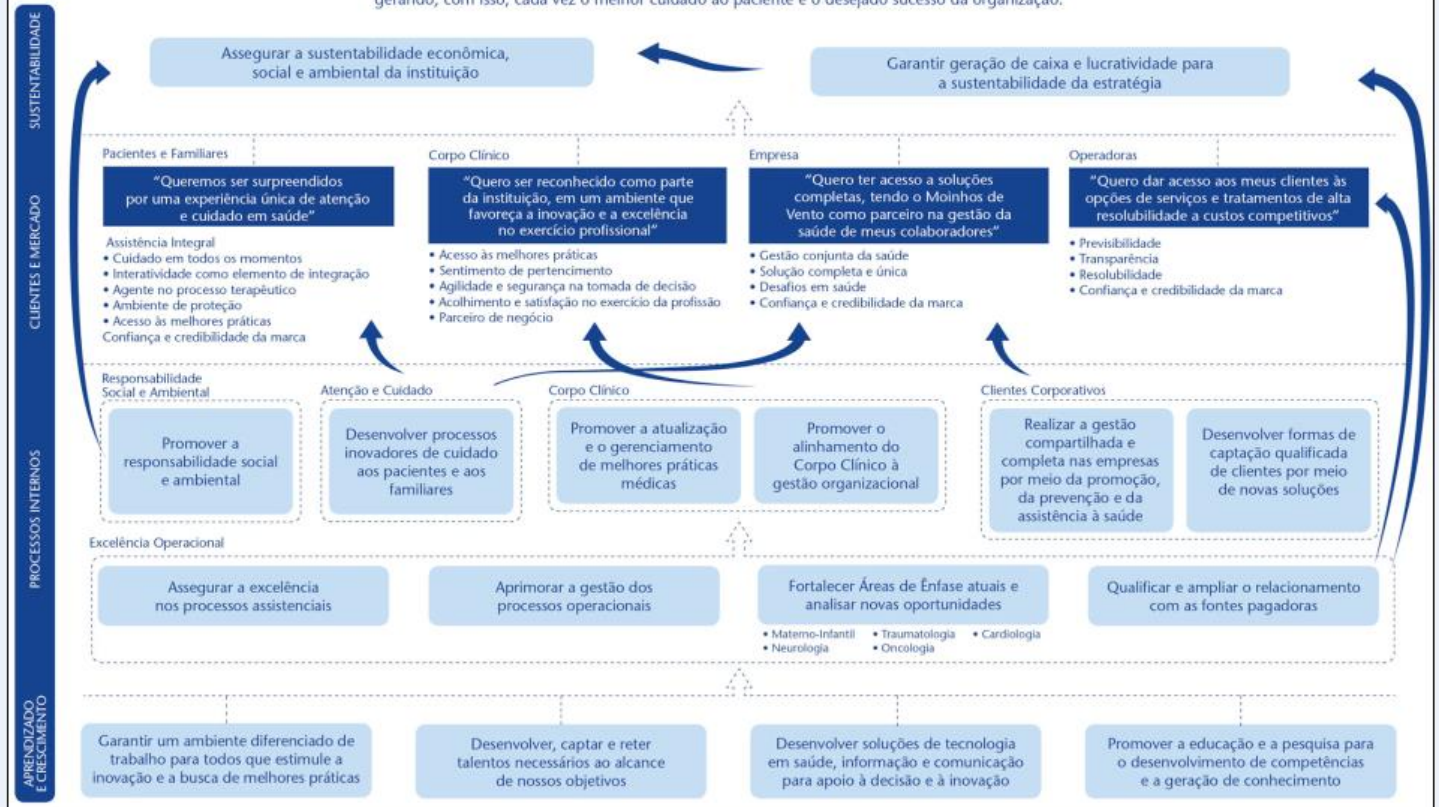
Ciclo 2009 a 2012

SIM Sistema Integrado Moinhos

HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

Missão: Cuidar de vidas

Visão 2013: Moinhos de Vento será um hospital integrado por uma equipe que trabalha com entusiasmo, cordialidade e atitude pró-ativa, gerando, com isso, cada vez o melhor cuidado ao paciente e o desejado sucesso da organização.



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

2011

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

2012

Desafio 2012 – 04/04/2012 – Foto: Flavia de Quadros/indicefoto.com

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

2013

HOSPITAL
MOINHOS DE VENTO
CHEGOU O MOMENTO
DE EMBARCARMOS
Hoje é nosso voo e partiremos às 17h30.
O local de encontro é na Recepção do térreo
do Bloco B (Tiradentes).
IMPORTANTE: Não esqueça a sua passagem para embarcar.
HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

PROGRAMA
DESAFIO»
DECOLAR PARA UM NOVO TEMPO
2013
FINANCEIRA 40%
PAMQ 10%
SATISFAÇÃO DO CLIENTE 10%
ACREDITAÇÃO 30%
INDIVIDUAL 10%
HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

PROGRAMA
DESAFIO
2013
EMBARQUE
IMEDIATO
HOSPITAL MOINHOS DE VENTO
PROGRAMA
DESAFIO
2013
EMBARQUE
IMEDIATO
HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

2014

“Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.”

Érico Veríssimo

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Evento Gestores e Lideranças

2014

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

2016

O DESAFIO
ESTÁ EM NOSSAS mãos

META SATISFAÇÃO DO CLIENTE

META INDIVIDUAL

META ACREDITAÇÃO

META FINANCEIRA

META PAMQ

HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

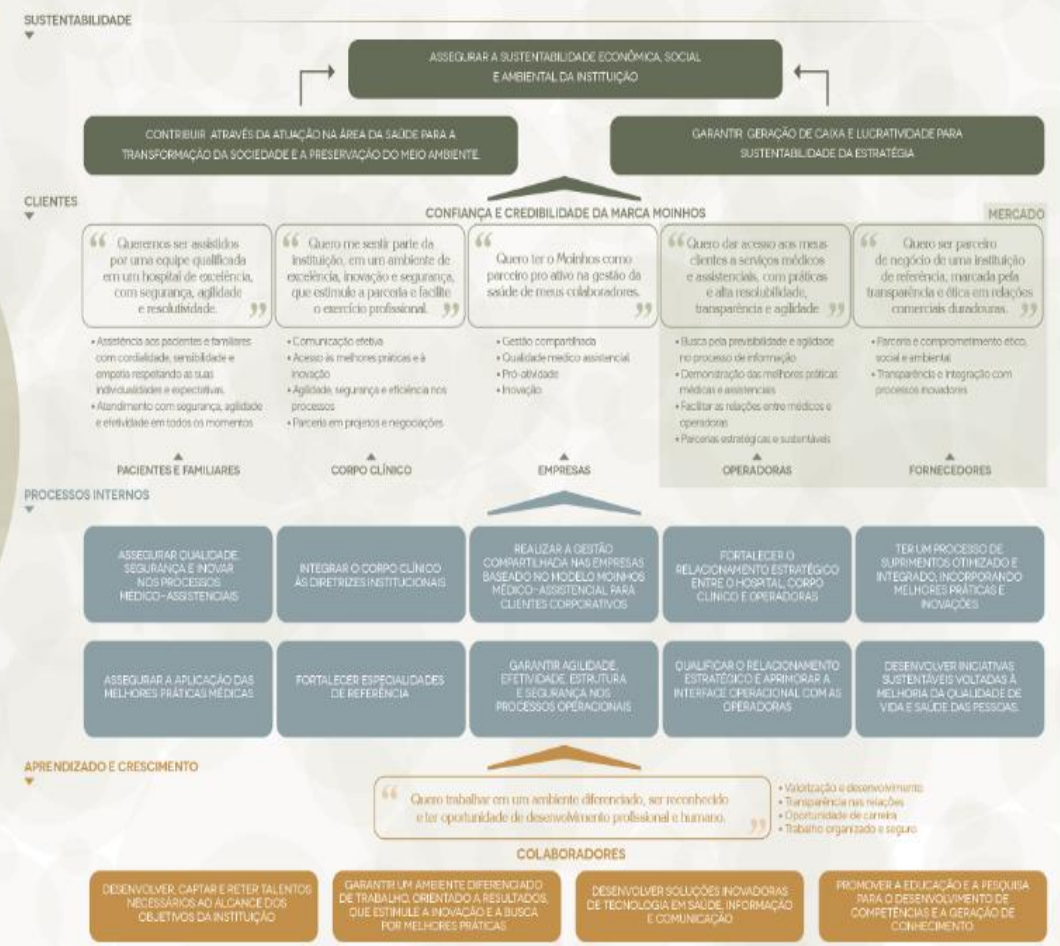
Afiliado a JOHNS HOPKINS MEDICINE INTERNATIONAL

MAPA ESTRATÉGICO 2013 - 2016

HOSPITAL MOINHOS DE VENTO

MISSÃO:
"CUIDAR DE VIDAS" AFIRMANDO NOSSO COMPROMISSO COM A QUALIDADE MÉDICO-ASSISTENCIAL E A SEGURANÇA DO PACIENTE.

VISÃO 2020:
SER UM HOSPITAL RECONHECIDO INTERNACIONALMENTE PELA EXCELÊNCIA NA PRÁTICA MÉDICO-ASSISTENCIAL E PELA GERAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA INOVAÇÃO, INTEGRADO POR UMA EQUIPE QUE TRABALHA COM ALTO DESEMPENHO E HUMANISMO.



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Hospital
Restinga
e Extremo-Sul

Conselho Municipal de Saúde
SUS Porto Alegre

PROADI-SUS
Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde

Hospital Moinhos de Vento
Afiliado a Johns Hopkins Medicine International

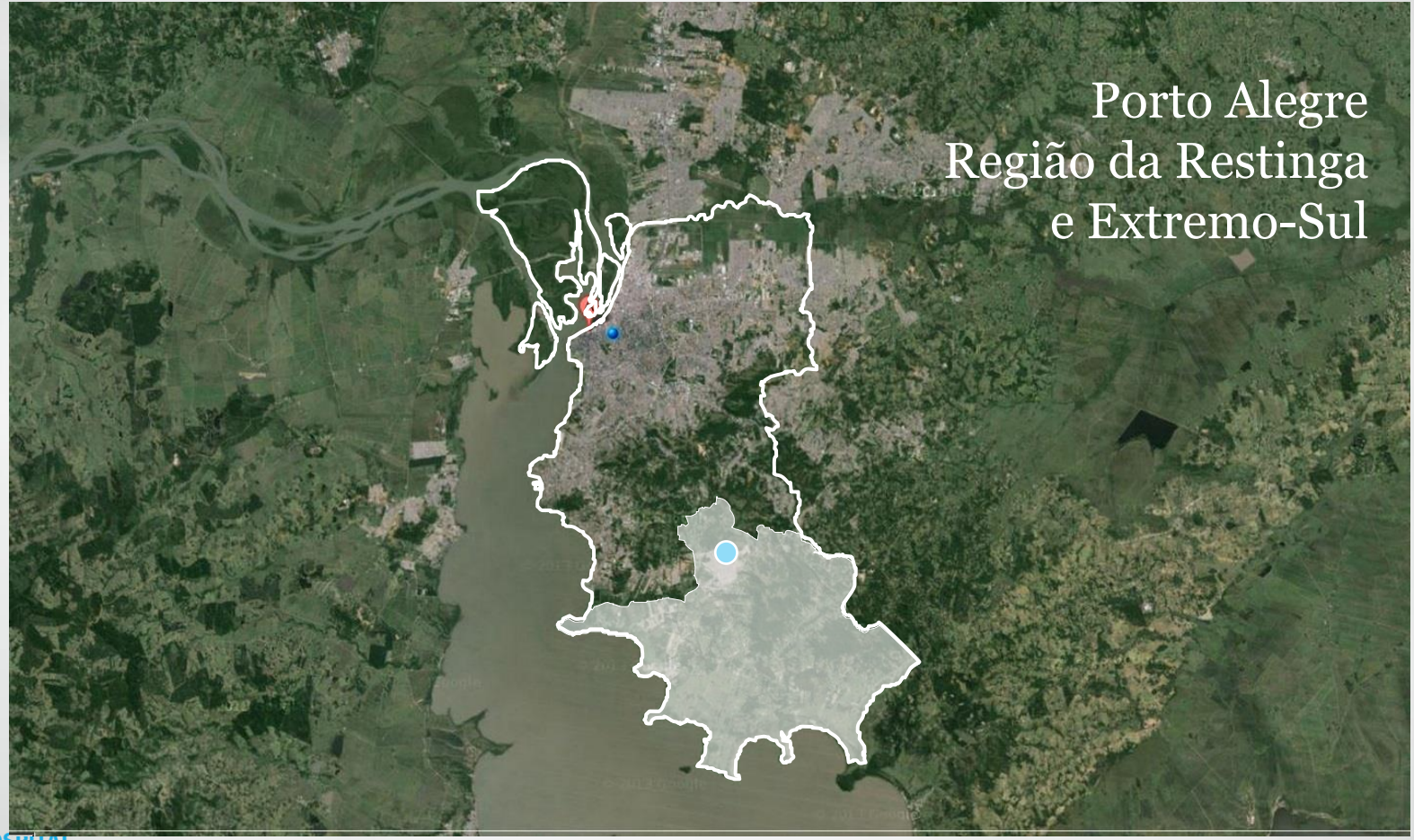
Prefeitura Porto Alegre

Governo do Estado Rio Grande do Sul
Secretaria da Saúde

Ministério da Saúde
Governo Federal
Brasil

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

RESTINGA
HISTÓRIA E SUPERAÇÃO
RESTINGA



HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Turma Técnicos em Enfermagem - 2012

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

100.000
HABITANTES

São Paulo

Complexo Hospitalar da Bela Vista

Hospital Sírio Libanês

Em nossa pátria, devemos criar instituições dignas de nossa coletividade, para nos tornarmos verdadeiramente merecedores da estima que nos tributam.

A primeira instituição cuja fundação se impunha em caráter urgente era a de um hospital que atendesse a todas as classes sociais.

Adma Jafet
(1886-1956)

Fundadora da Sociedade Beneficente de Senhoras Hospital Sírio-Libanês

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

Unidade Bela Vista

469

Leitos Operacionais
(611)

147

Leitos Unidade
Crítica

1.912

Internações/mês

24

Salas Cirúrgicas (36)
(19 salas + 3 ambulatoriais + 2
CIGI e Hemodinâmica)
(Projeto de Expansão + 12 salas)

2.300

Procedimentos
Cirúrgicos / mês

8.100

Atendimentos/mês
Pronto-Atendimento

4.000

Atendimentos/mês
Oncologia
1.200 Pacientes em
tratamento/mês

393.000

Exames/mês
17 mil Pacientes/mês

5.635

Colaboradores

4.009

Médicos

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Dados 2017 referente apenas a unidade Bela Vista

São Paulo

Unidade Jardins

1.200 m²
De área

15.900
Exames/mês

1.650
Atendimentos/ mês

23
Colaboradores

Unidade Itaim

7.500 m²
De área

76.000
Exames/mês

7.100
Atendimentos/ mês

186
Colaboradores

Os médicos da unidade Bela Vista tem acesso em todas as unidades de SP.

Brasília

Unidade Asa Sul

2.400 m²
De área

8
Consultórios

2.200
Atendimentos/ mês

117
Médicos e colaboradores

Unidade Lago Sul

1.600 m²
De área

8
Consultórios

1.100
Atendimentos/ mês

51
Médicos e colaboradores

Diagnóstico Asa Sul

1.250 m²
De área

8
Consultórios

6.000
Atendimentos/ mês (previsão)

33
Médicos e colaboradores

Dados 2017

Instituto de Responsabilidade Social

PARCERIAS COM O PODER PÚBLICO

Estadual

Lucy Montoro **Mogi Mirim**

AME Maria Cristina Cury **Interlagos**

Hospital Regional **Jundiaí**

Hospital Geral **Grajaú**

Municipal

Hospital Municipal Infantil Menino Jesus

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

434

Leitos Operacionais

74

Leitos Unidade Crítica

2.510

Internações/mês

18

Salas Cirúrgicas

1.558

Procedimentos Cirúrgicos / mês

15.925

Consultas médicas

15.969

Atendimentos/mês Pronto-Atendimento

89.467

Exames laboratoriais/mês

17.182

Exames de imagem/mês

1.993

Colaboradores

658

Médicos

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Dados 2017

Modelo de Gestão

PROPÓSITO

Cuidar da saúde de cada um, da sociedade e do planeta

POSICIONAMENTO

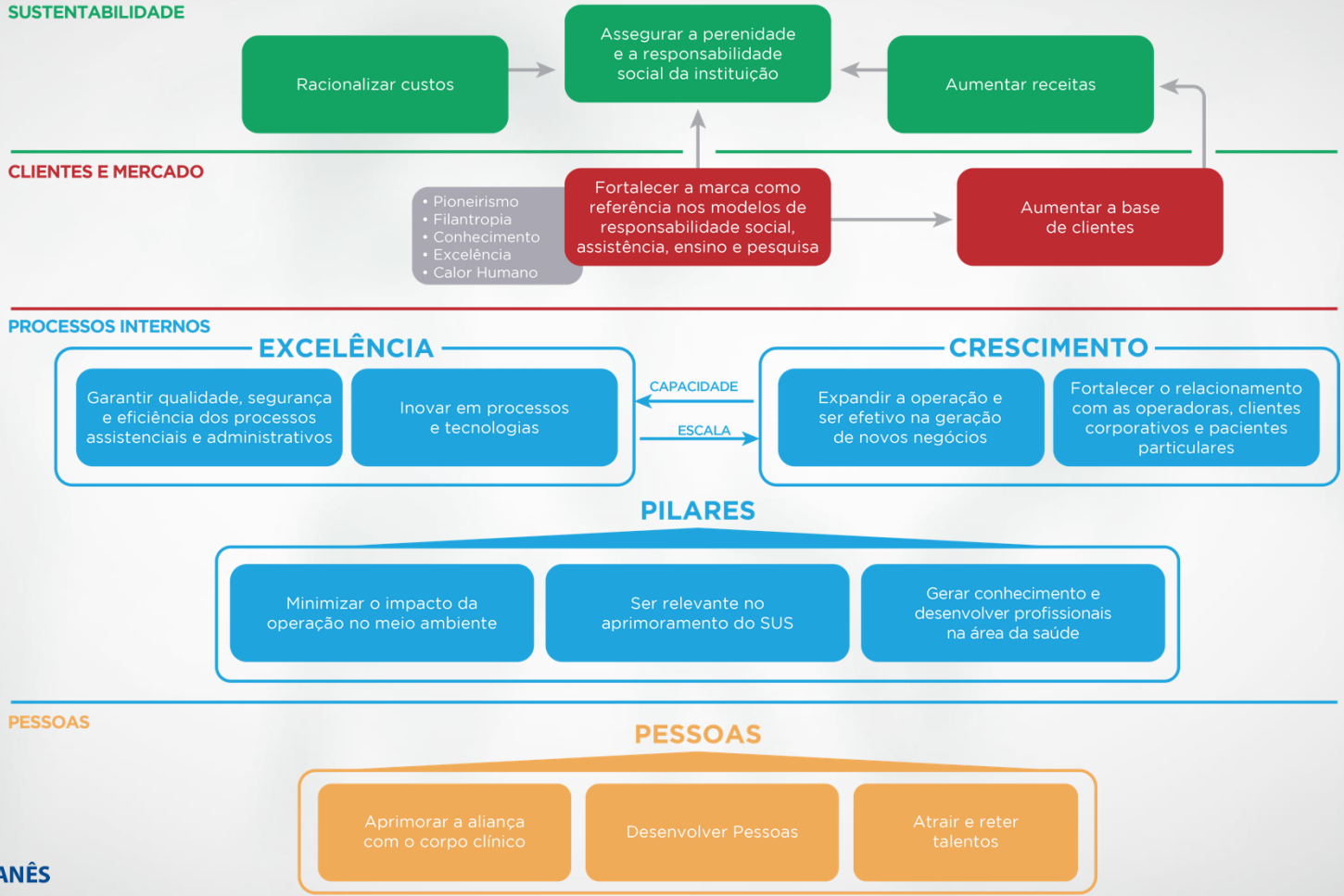
Conhecer para Cuidar

VALORES

Calor humano
Excelência
Pioneirismo
Conhecimento
Filantropia

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

MAPA ESTRATÉGICO | OUTUBRO/2015 ATÉ 20.03.2017



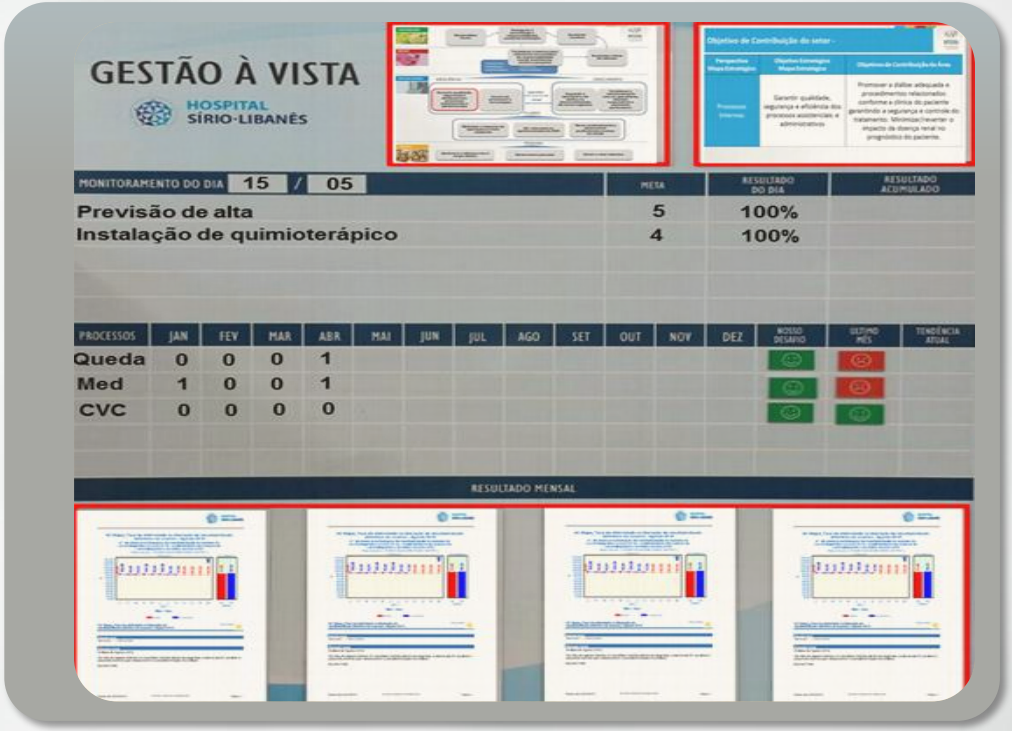
HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

MODELO DE GESTÃO

Processo de Desdobramento e alinhamento da estratégia

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos

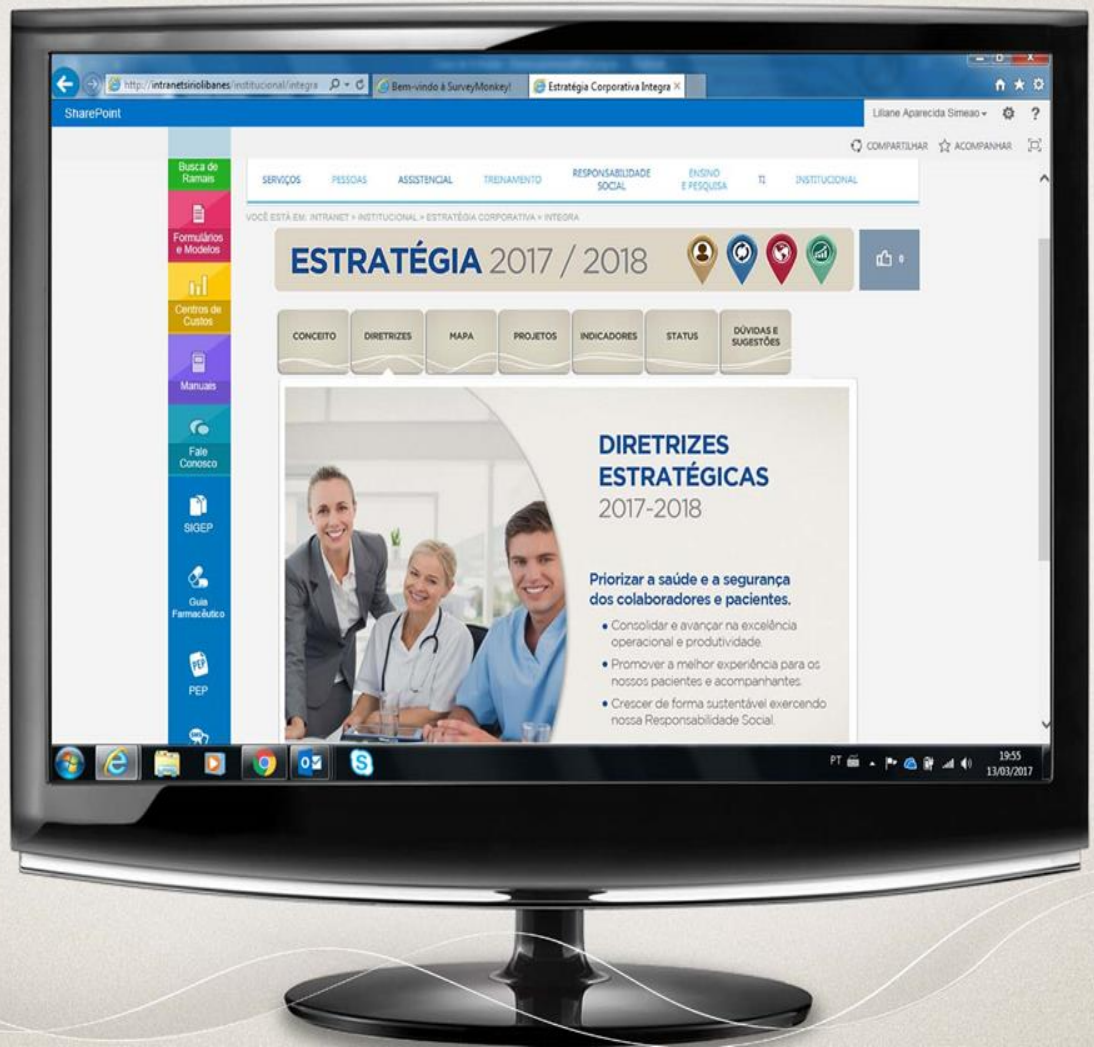
- **Desdobramento** da estratégia para todos os departamentos e áreas
- Painéis de **Gestão à Vista**



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

MAPA ESTRATÉGICO 2017-2018

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS



HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

PESSOAS

QUADRUPLE AIM

Institute for Healthcare Improvement

CUIDANDO DE QUEM CUIDA

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Ref: From Triple to Quadruple Aim: Care of the Patient Requires Care of the Provider. Ann Fam Med 2014, 12(6): 573-576. Bodenheimer T, Sinsky C.

MODELO

Registro Eletrônico de Saúde (integrado e compartilhado)

- Saúde Ocupacional e programas associados
- Internação hospitalar
- Atendimento especializado: Rede de especialistas

Gestão do sistema

Regulação	Análise e acompanhamento do perfil epidemiológico populacional	Data Analytics

GESTÃO DE PESSOAS

Desenvolver equipes inspiradoras e transformadoras

RESULTADOS

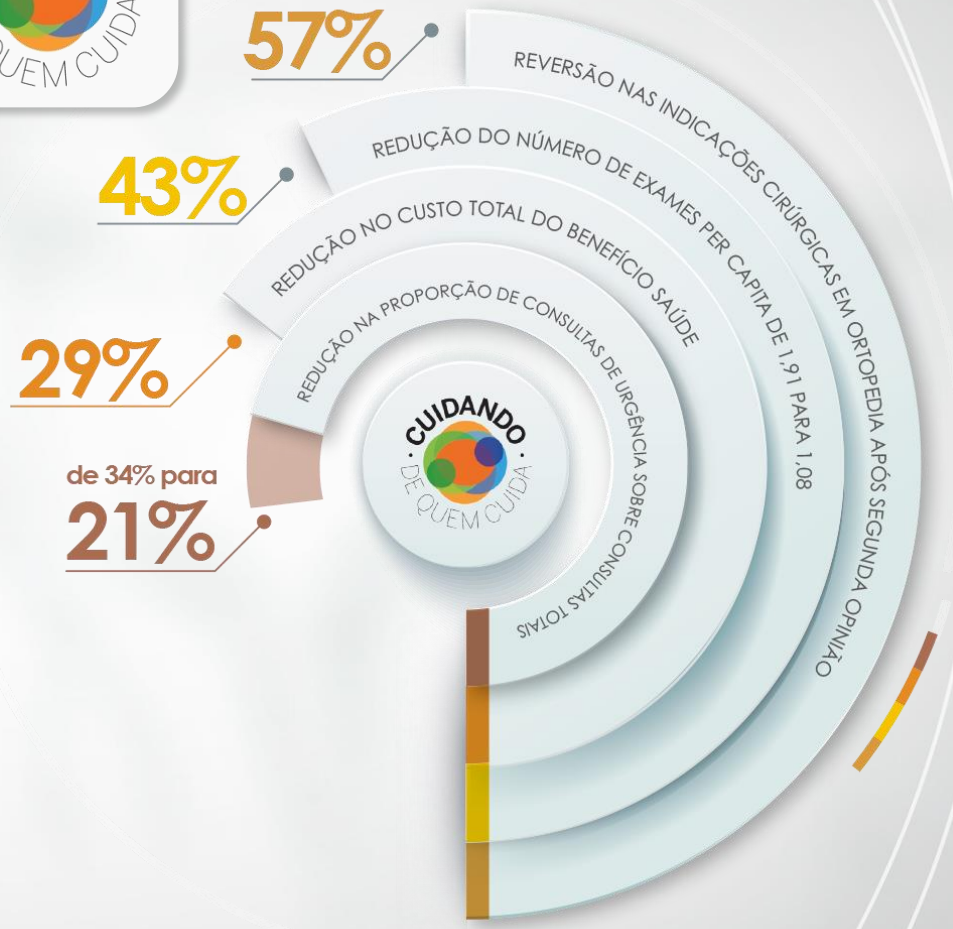
Mais de 500 pacientes
internados desde o inicio do Programa

Dados 2016:

18% das internações,

35% dos exames e

45% das consultas de todos os beneficiários

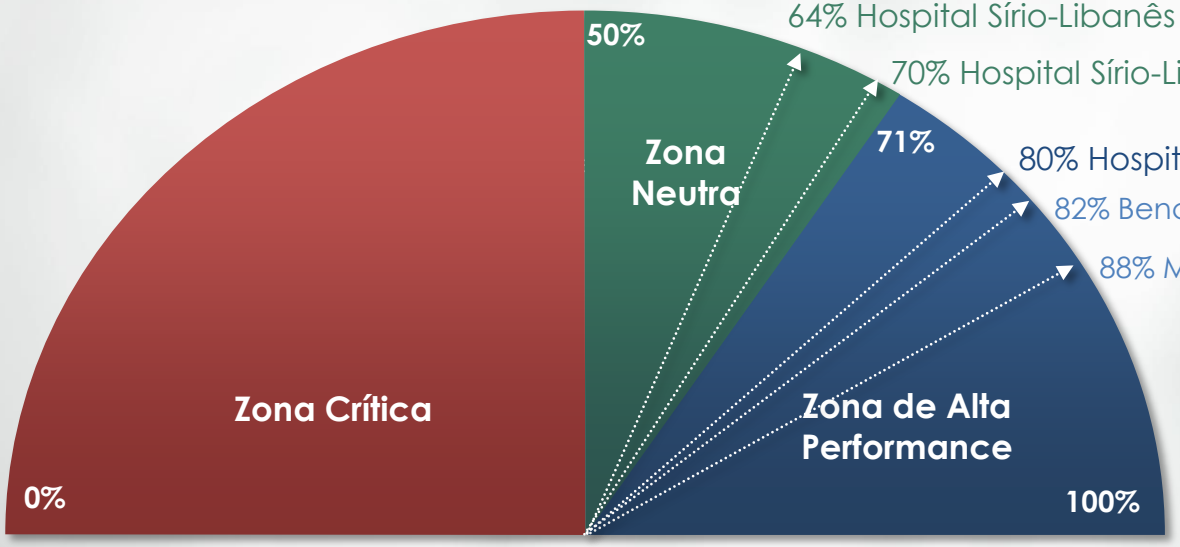


HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

GESTÃO DE PESSOAS

Desenvolver equipes inspiradoras e transformadoras

Evolução do Índice de Engajamento e Adesão à Pesquisa



64% Hospital Sírio-Libanês 2012 — **66% de adesão**

70% Hospital Sírio-Libanês 2014 — **73% de adesão**

80% Hospital Sírio-Libanês 2016 — **88% de adesão**

82% Benchmark – **Segmento**

88% Melhores na Gestão 2016

Valor Carreira – As Melhores na Gestão de Pessoas 2016

HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

COMPETÊNCIAS DAS LIDERANÇAS - HSL

- Gestão Estratégica
- Gestão por Resultados
- Gestão de Processos
- Gestão do Conhecimento
- Gestão de Pessoas
- Capacidade de Transformação
- Liderança Inspiradora

Exemplo

Sextante

Definição do Sextante

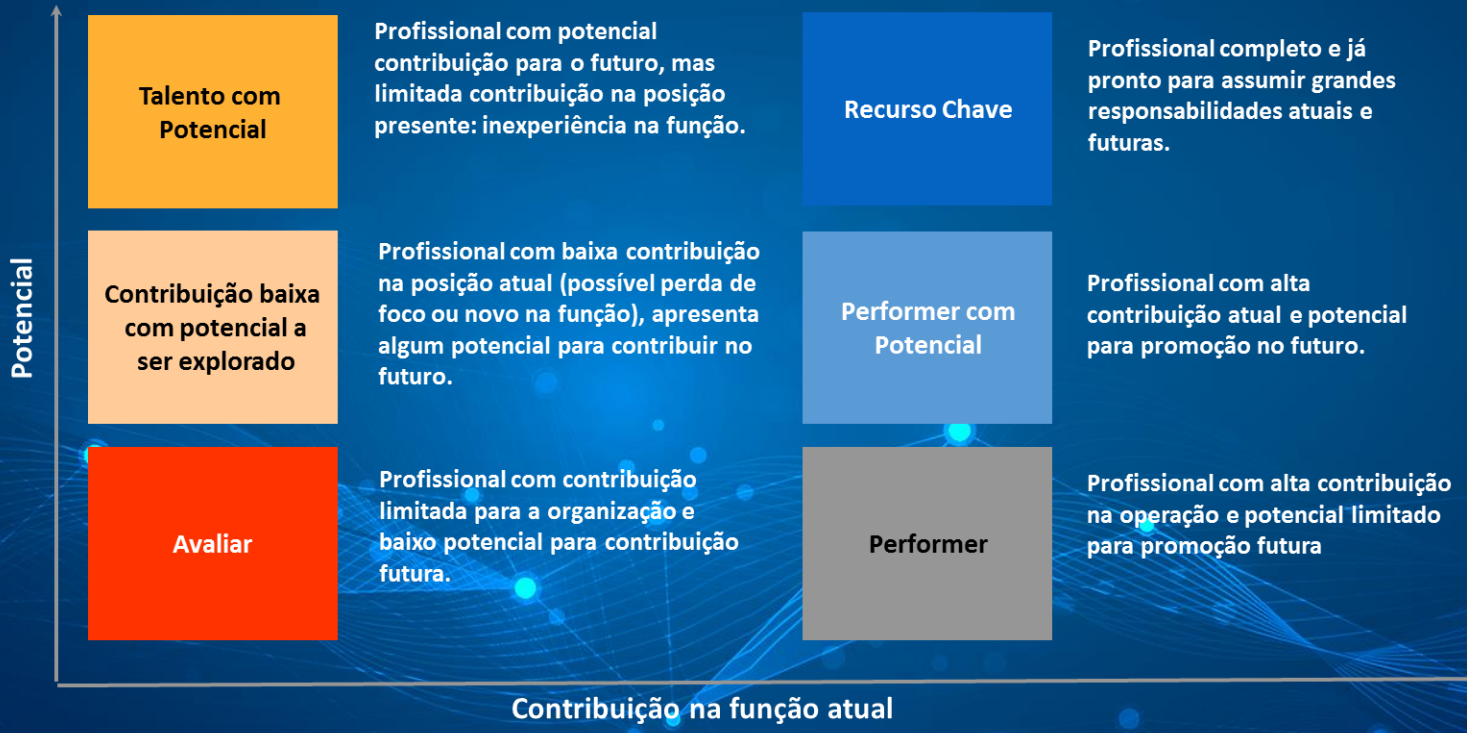
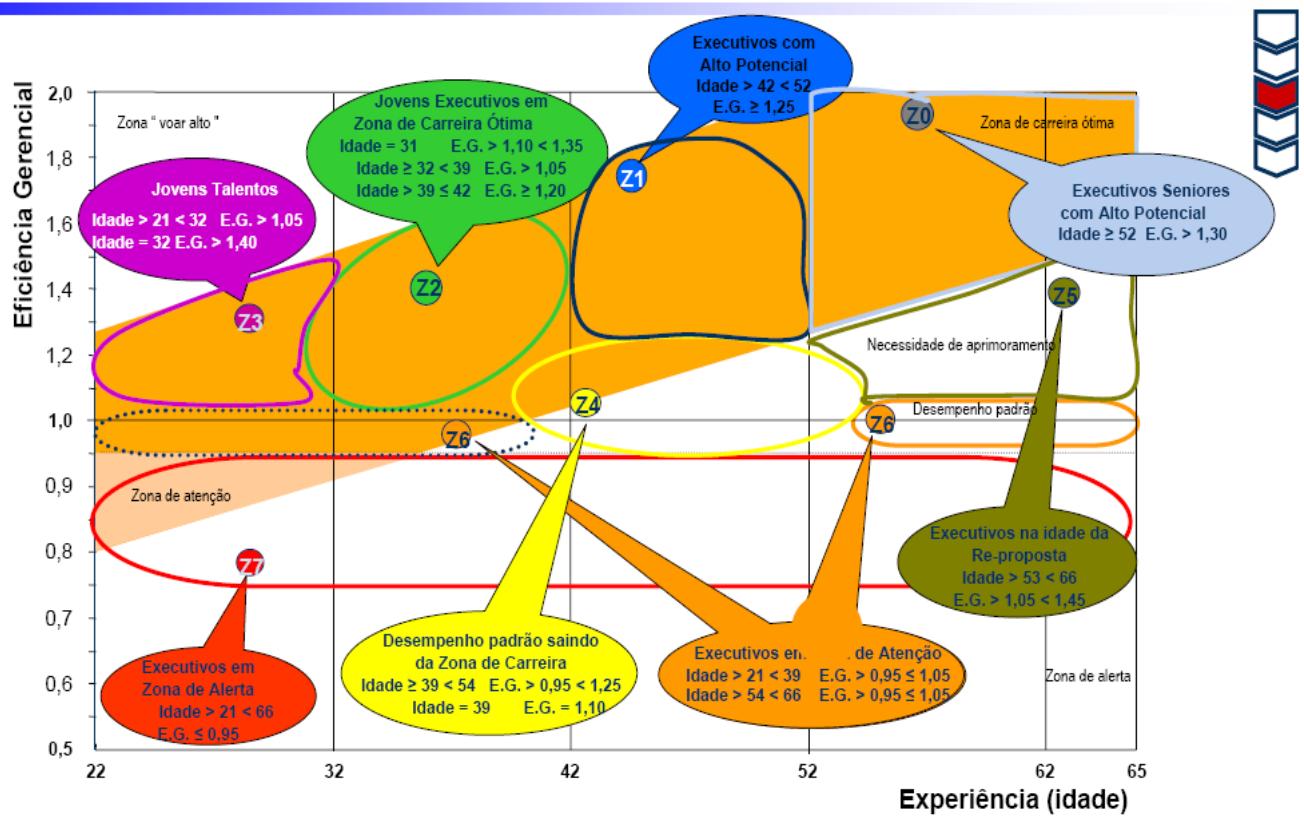
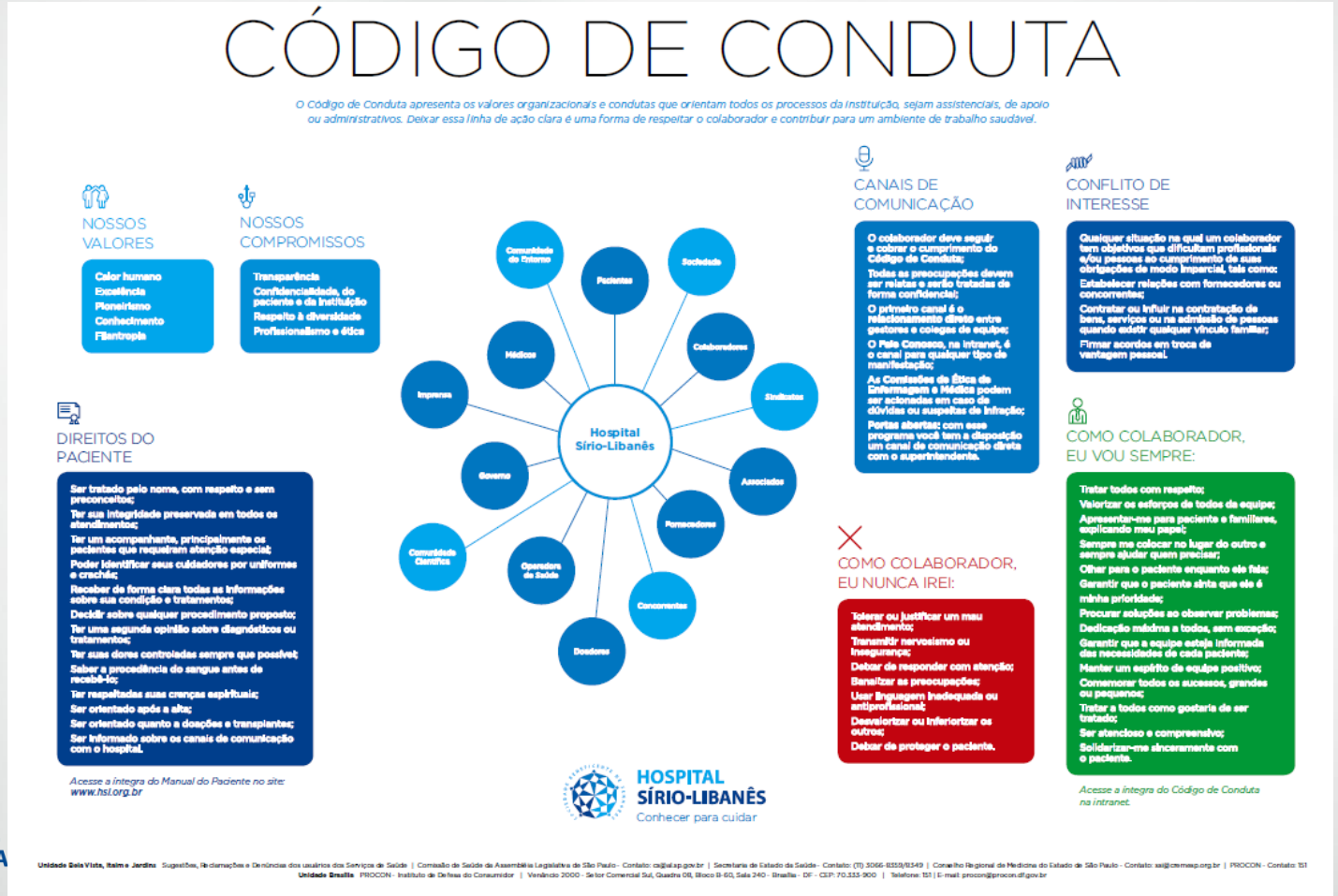


Gráfico de Carreira



HOSPITAL MOINHOS DE VENTO
HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS
Keseberg & Partners
Business Partner of Kienbaum
Kienbaum

Discussões éticas (fluxo de notificação/tratativa estabelecido e divulgado)



Princípios Comunidade do Feedback

Quem participa? Todos os gestores e colaboradores que:

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

Acesso a Ferramenta de Feedback

- Acesso por computador ou mobile

Feedback

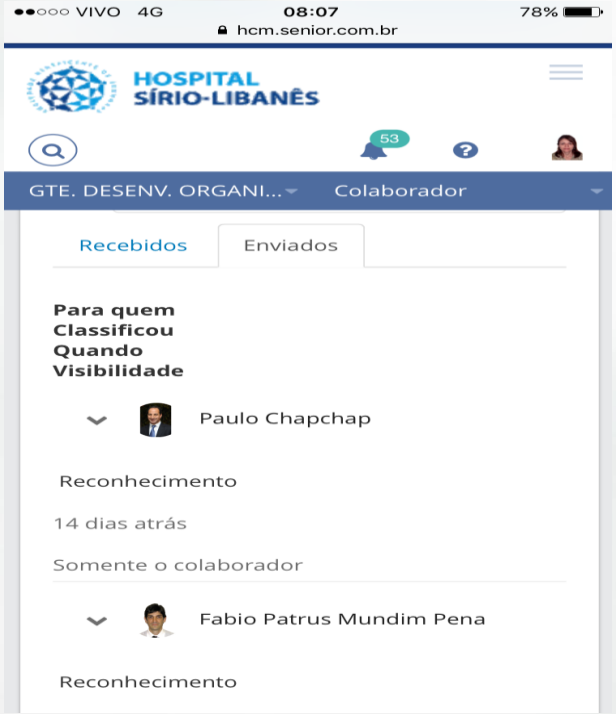
- Painel gerencia a quantidade de feedbacks recebidos

Feedback

- Feedbacks recebidos

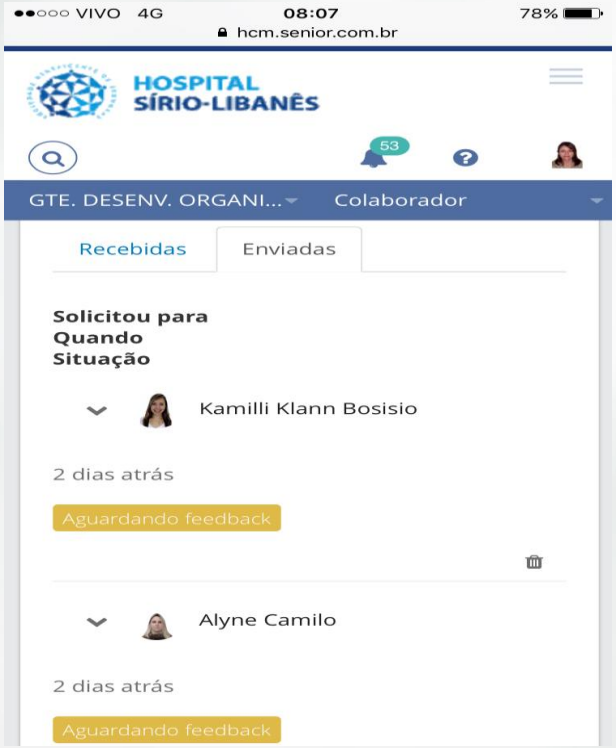
Feedback

- Feedbacks enviados



Feedback

- Feedback solicitado



PROGRAMA ELO
Uma jornada de excelência e segurança.
HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Lançamento da Estratégia e ELO – São Paulo

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS

Lançamento da Estratégia e ELO Brasília

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

COLABORADOR

CERTIFICAÇÃO OHSAS

Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional

(90% na avaliação)

PESO: 20%

PACIENTE

ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL - JCI

(reacreditação)

PESO: 20%

REACREDITAÇÃO CANADENSE

(90% na avaliação)

PESO: 20%

META

qualidade e segurança

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Dado - fev/17

88% no NPS

Net Promoter Score
Índice de Promotores
da Marca

PESO: 40%

COMO ESTAMOS:

90,6%

ÍNDICE RECORDE

META satisfação do paciente

Dado - fev/17

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

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

100% em dia com:

- **treinamentos obrigatórios**
- **exame periódico**
- **registro profissional**

META *individual*

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

O não cumprimento desta meta implica em **REDUTORES** de **20%** (treinamentos) e **10%** (exame e registro)

Tempo de Casa

13 de abril de 2017

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Homenagem Tempo de Casa

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Tempo de Casa
13 de abril de 2017

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Tempo de Casa

13 de abril de 2017

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

As **4 perspectivas**
da nossa **estratégia:**

Sustentabilidade

Pessoas

Clientes

Processos

EXCELÊNCIA

- Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos
- Inovar em processos e tenologias

Capacidade →

← Escala

CRESCIMENTO

- Expandir a operação e ser efetivo na geração de novos negócios
- Fortalecer o relacionamento com as operadoras, clientes corporativos e pacientes particulares

PILARES

- Assegurar modelo de compliance e gestão de riscos
- Minimizar o impacto da operação no meio ambiente
- Ser referência e protagonist a em ações de responsabilidade social
- Ampliar a capacidade de gerar conhecimento e desenvolver profissionais na área da saúde de forma autosustentável

PROCESSOS

GESTÃO DAS UNIDADES ASSISTENCIAIS

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

PROJETO COMPLIANCE

Novo Projeto

Assegurar modelo de compliance e gestão de riscos

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

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

CLIENTE

- Pioneirismo
- Filantropia
- Conhecimento
- Excelência
- Calor Humano

Fortalecer a marca como referência nos modelos de responsabilidade social, assistência, ensino e pesquisa

→

Aumentar a base de clientes

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos

EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Projeto Estratégico

Em 2016 foi estruturado o Escritório de Experiência do Paciente Escopo de Atuação

Integração de áreas

Alinhamento Institucional

Gestão da Experiência e Melhoria Contínua

Habilidades Comportamentais e Comunicação

Cultura de Cuidado Centrado no Paciente, Qualidade e Segurança

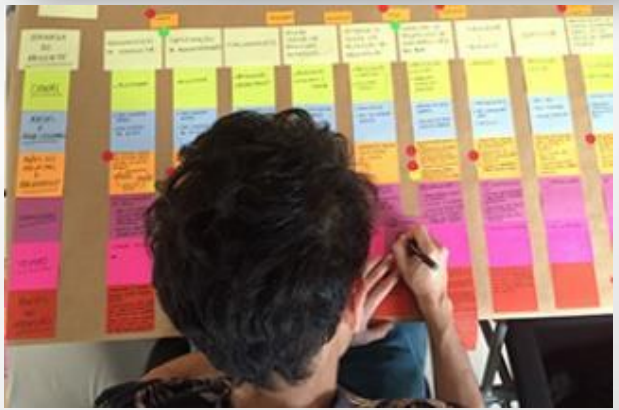
Projetos de Educação, Ativação e Engajamento do Paciente

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Projeto Estratégico

Garantir qualidade, segurança e eficiência dos processos assistenciais e administrativos



HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

EXPERIÊNCIA DO PACIENTE

Hospital Sírio-Libanês

Componente Técnico

Qualidade e Segurança (Diagnóstico, Tratamento)

Componente Humano

Relacionamento, Empatia, Comunicação, Esclarecimentos, Cortesia, Gentileza, Postura Ética

Centrado no Paciente

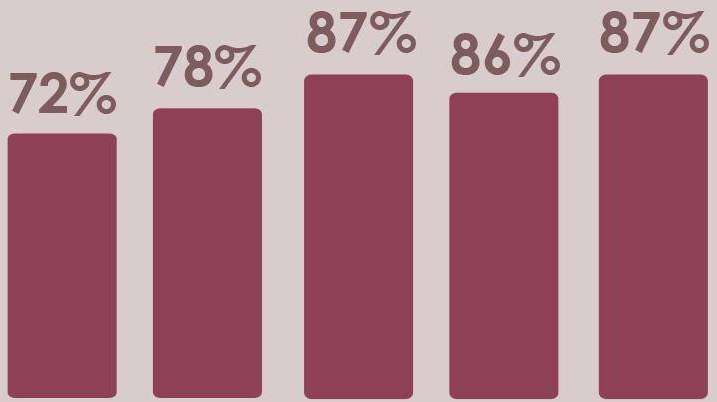
Educação e Envolvimento do Paciente/Família
Decisão Compartilhada

Jornada do Paciente

Atenção aos Detalhes
Ambiente de Satisfação
Excelência Operacional
Co-Criação
Inovação
Desfecho Clínico
Continuidade no Cuidado

ÍNDICE DE RECOMENDAÇÃO

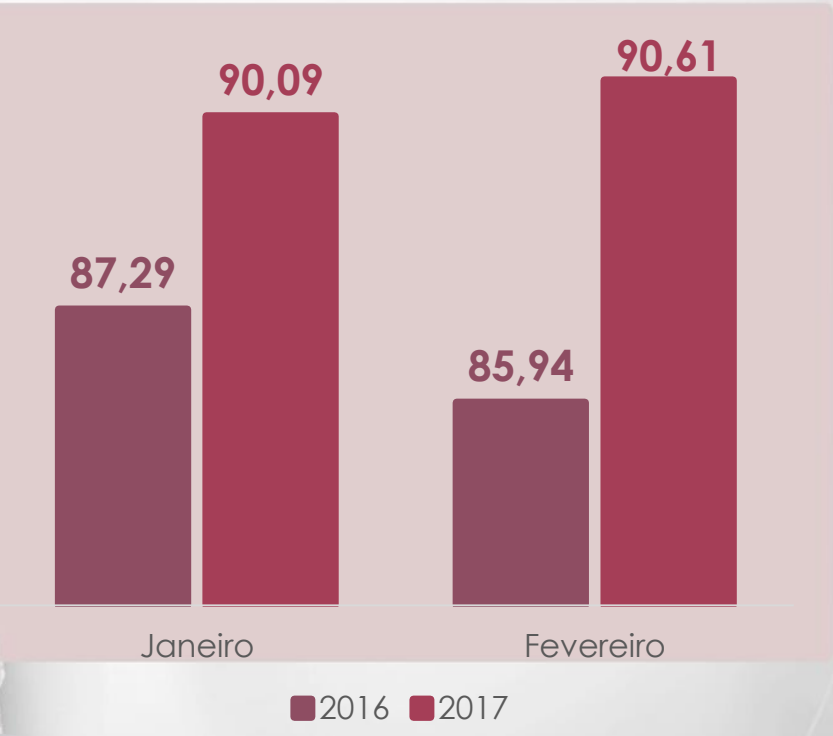
Net Promoter Score



	2012	2013	2014	2015	2016
n respondentes média/mês	730	820	1.900	2.030	2.104

ÍNDICE DE RECOMENDAÇÃO

Net Promoter Score



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

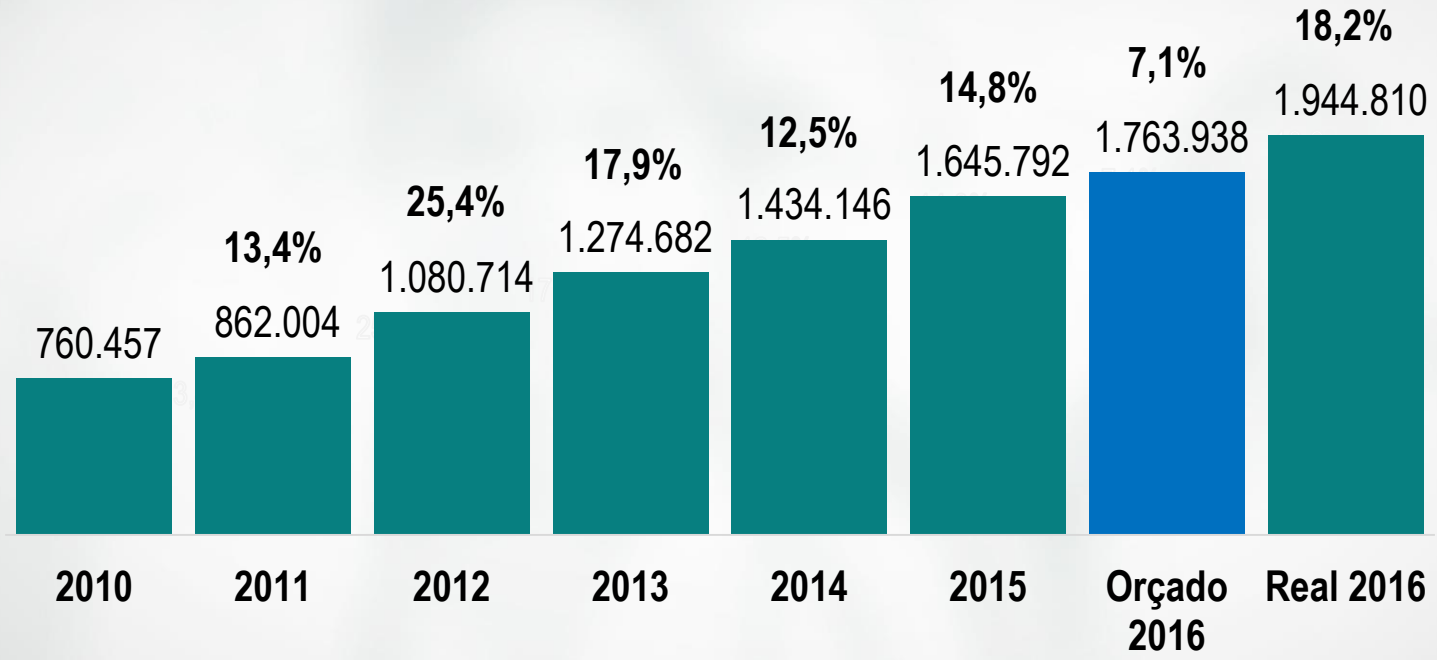
SUSTENTABILIDADE

Racionalizar custos

Assegurar a perenidade e a responsabilidade social da instituição

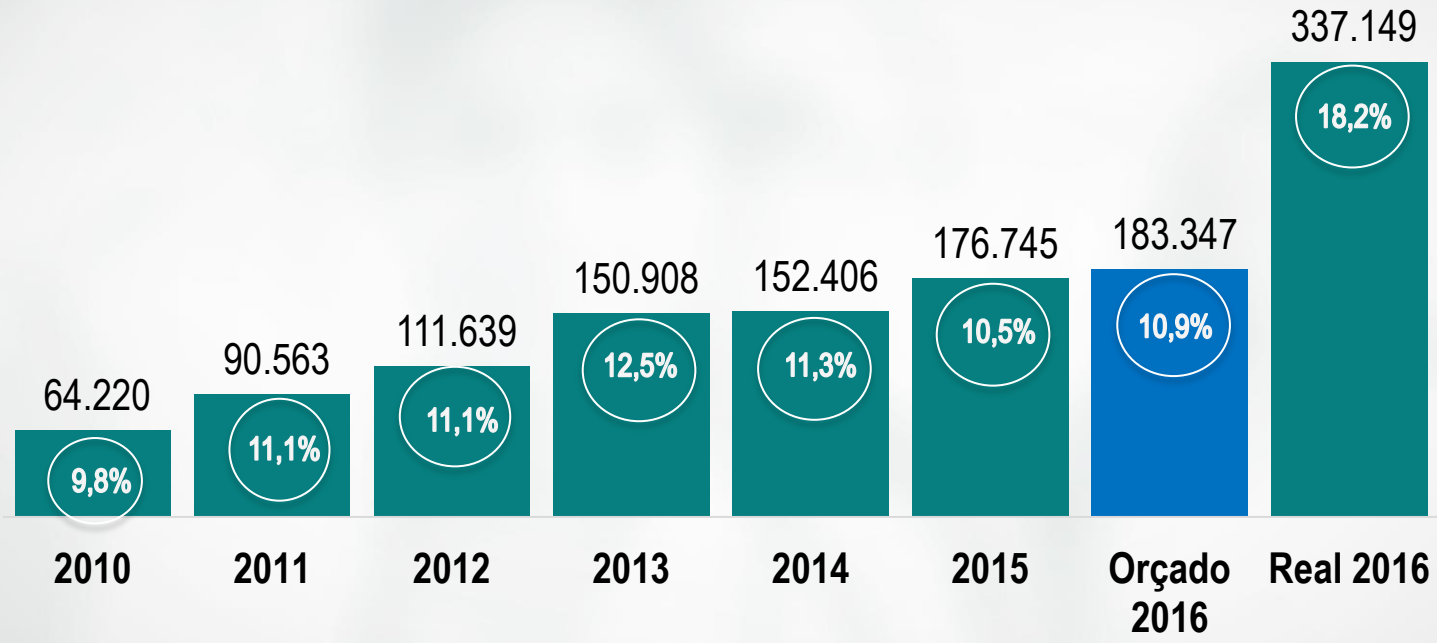
Aumentar receitas

RECEITA BRUTA CONSOLIDADA - R$/Mil



HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

EBITDA BASE CONTÁBIL - CONSOLIDADO- R$/Mil



HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

CERTIFICAÇÕES CONQUISTADAS

JCI
Desde 2007

CARF
Desde jan/2015

ISO 14001
Desde mar/2015

OHSAS 18001
Desde mai/2015

Selo Amigo do Idoso
Desde ago/2015

Accreditation Canada
2015

HIMSS Analytics
2014

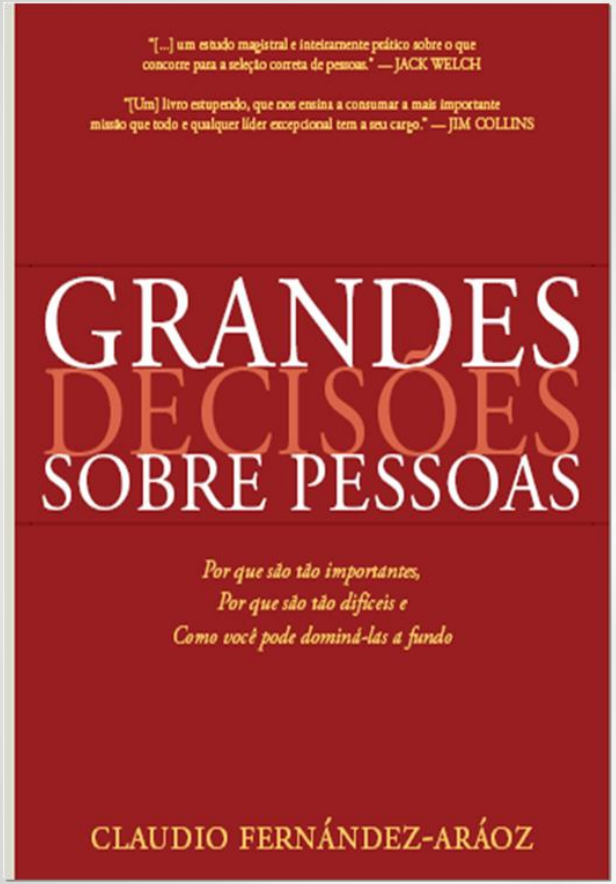
LEED Gold
(U. S. Green Building Council)

Programa de Distinção na Prevenção de Tromboembolismo Venoso

Em processo de avaliação

Programa de Acreditação em Diagnóstico por Imagem

Pessoas certas no lugar certo!



O que em sua opinião faz uma pessoa ser bem-sucedida?

"Sorte. Elas tiveram sorte de nascer em determinadas famílias e de nascer em determinados países. Tiveram a sorte de ter alguns dons exclusivos. Tiveram a sorte de poder frequentar boas escolas e obter boa educação. Tiveram a sorte de trabalhar para boas empresas. Tiveram a sorte de permanecer saudáveis. Tiveram a sorte de ter oportunidade de promoção. Portanto, respondendo à sua pergunta, o principal motivo do sucesso individual é a sorte."

Egon Zehnder fundador de empresa global de recrutamento de executivos com experiência de 25 anos em muitos países.

HOSPITAL SÍRIO·LIBANÊS

Obrigado.

Fernando.torelly@hsl.org.br

HOSPITAL
SÍRIO·LIBANÊS