

# MANUAL LIFELONG LEARNING





# MANUAL

# LIFELONG

# LEARNING





**Autor**

Dr. André Chiga

**Coordenação**

José Antonio Ramalho

**Editor e Jornalista Responsável**

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

**Revisão de Textos**

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

Isabella Queiroz

Enzo Blum (DRT 13356/DF)

Camila Gonzalez

**Projeto Gráfico**

Thallys Guilande

**Diagramação**

Thallys Guilande



## SOBRE O AUTOR



### **Dr. André Chiga**

Palestrante, médico cardiologista, diretor do Hospital São Francisco de Assis (HSFA) e presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos (SOBRAMEX). Tem MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade de São Paulo (USP). É professor de Estratégias na Saúde da Fundação Dom Cabral (FDC) e conselheiro da Universidade Corporativa Anadem (UCA).



<b>PALAVRA DO PRESIDENTE</b> .....	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 LIFELONG LEARNING</b> .....	<b>14</b>
2.1 Por que é importante ser um eterno aprendiz?.....	14
2.2 Lifelong learning na era da digitalização.....	15
2.3 Tipos de aprendizado contínuo.....	15
2.4 Exemplos de iniciativas de aprendizagem.....	16
2.5 Dicas para melhorar a aprendizagem no local de trabalho.....	17
<b>3 COMO IMPLEMENTAR O LIFELONG LEARNING</b> .....	<b>18</b>
3.1 Defina seus objetivos de aprendizado.....	19
3.2 Pense na economia.....	19
3.3 Preencha a lacuna de habilidades.....	19
3.4 Selecione as ferramentas.....	19
3.5 Benefícios para os colaboradores.....	20
3.6 Benefícios para os hospitais.....	20
<b>4 PILARES DA EDUCAÇÃO</b> .....	<b>21</b>
4.1 Quem propôs os quatro pilares da educação?.....	21
4.2 Aprender a conhecer.....	23
4.3 Aprender a conviver.....	23
4.4 Aprender a ser.....	23
4.5 Aprender a fazer.....	24
<b>5 O QUE É O MUNDO VUCA?</b> .....	<b>25</b>
5.1 Por que o VUCA é importante?.....	26
5.2 Como gerenciar em um mundo VUCA.....	26
5.3 Benefícios de gerenciar em um mundo VUCA.....	28
<b>6 O QUE É O MUNDO BANI?</b> .....	<b>29</b>
6.1 Os impactos do mundo BANI às pessoas e instituições de saúde.....	30
<b>7 ESPECIALISTA X GENERALISTA</b> .....	<b>31</b>
7.1 O que é um especialista?.....	31
7.2 O que é um generalista?.....	32
<b>8 DEBATE</b> .....	<b>33</b>
8.1 Como decidir se você deve ser um generalista ou um especialista.....	33
8.2 O que é um nexialista?.....	34
8.3 Habilidades do nexialista ou supergeneralista.....	34
<b>9 CONCLUSÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>



## PALAVRA DO PRESIDENTE

Em um mundo hiperconectado e com transformações velozes e constantes, as organizações priorizam colaboradores que estão sempre em busca de aprendizado contínuo, no termo em inglês, de *lifelong learning*.

Esse perfil de profissional – chamado de *lifelong learner* (aprendiz ao longo da vida) – tem mais facilidade em conviver em cenários dinâmicos, que necessitam de soluções rápidas e inovadoras, pois são inquietos, criativos, curiosos e estudiosos dos mais variados assuntos. Além disso, sabem conviver com a diversidade e inspirar seus colegas.

Neste Manual, o conselheiro da Universidade Corporativa Anadem (UCA), Dr. André Chiga, apresenta esses e outros conceitos importantes para o universo dos negócios, trazendo exemplos e ferramentas direcionadas às instituições de saúde. Além disso, ele nos convida a transformar nossa forma de buscar conhecimento em todas as esferas da nossa vida, nos tornando *lifelong learners*.

Quem não se adapta aos tempos em que vive, acaba virando um espectador da própria história e, conseqüentemente, trazendo poucas contribuições para a sociedade. Quanto mais sede de aprendizado, mais crescimento pessoal e profissional. Afinal, como disse o escritor futurista norte-americano Alvin Toffler, “o analfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender”.

Bom aprendizado!



**Dr. Raul Canal**  
Presidente da Anadem





## 1 INTRODUÇÃO

As organizações compostas por aprendizes ao longo da vida (*lifelong learners*), ou seja, por indivíduos que estão sempre em busca de aprendizado contínuo, se adaptam mais rapidamente às exigências dinâmicas e trazem soluções inovadoras para mercados anteriormente não reconhecidos. Neste Manual, veja por que o aprendizado contínuo deve ser uma prioridade empresarial e como construir uma força de trabalho de *lifelong learners*.



Foto: Reprodução | Freepik

Para empresas estabelecidas, a capacidade de aprender e de se adaptar às mudanças está no centro do sucesso do negócio. Caso contrário, as instituições iniciantes identificarão e atenderão às necessidades e aos mercados anteriormente não reconhecidos e substituirão as empresas estabelecidas. O desenvolvimento da força de trabalho é fundamental para maximizar o valor e o impacto dos esforços de gerenciamento de mudanças organizacionais.

Tempestades, economias em crises, convulsões sociais, terremotos e pandemias são eventos impossíveis de prever, mas acontecem e podem atrapalhar os negócios. Os *lifelong learners* podem reconhecer rapidamente essas situações e se adaptar, experimentar e encontrar sucesso durante eventos imprevistos. Além disso, eles também tendem a ser colaboradores mais engajados.

O desenvolvimento e o treinamento corporativos estão rapidamente se tornando um diferencial importante entre as empresas que competem por talentos. Os colaboradores em potencial querem trabalhar para empresas que valorizam o aprendizado contínuo, pois eles experimentam mais satisfação e felicidade ao trabalhar em um ambiente de aprendizado.

Do ponto de vista do colaborador, fica claro que os indivíduos desejam e precisam continuar

aprendendo novas habilidades, novos conhecimentos e novas capacidades. Os colaboradores devem se perguntar se estarão prontos quando chegar a oportunidade de brilhar. Se eles trabalham para uma organização que incentiva, capacita e recompensa, eles facilmente serão capazes de responder “sim” a essa pergunta.

Embora os diplomas universitários e de pós-graduação tenham mérito, o aprendizado contínuo é essencial para o sucesso e a sobrevivência da carreira de um profissional de saúde. O mundo continua a mudar, e o aprendizado contínuo é o único antídoto para as rupturas econômicas e tecnológicas em rápida evolução.

## 2 LIFELONG LEARNING

O conceito de aprendizado ao longo da vida, *lifelong learning*, estimula a pensar a educação como parte integrante de toda a vida de uma pessoa. Afinal, o ato de aprender não está limitado às instituições escolares ou universitárias, nem se restringe às abordagens formais ou ao desenvolvimento profissional.

### 2.1 Por que é importante ser um eterno aprendiz?

O aprendizado ao longo da vida não é uma tendência passageira ou apenas um neologismo. A promoção do aprendizado contínuo tem sido há anos um dos principais objetivos do Fundo Social Europeu. A Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), por exemplo, criou um instituto especial, o Unesco Institute for Lifelong Learning (UIL), que pesquisa e implementa essa abordagem. O *lifelong learning* está sendo disseminado sobretudo porque, para além dos benefícios individuais que o aprendiz recebe, tem também um caráter mais global. Pessoas orientadas para o desenvolvimento criam uma sociedade educada e, assim, constroem uma economia forte. Além disso, profissionais qualificados tornam as empresas mais competitivas no mercado.

Em 2010, os dados não pareciam otimistas. Por exemplo, o nível de educação dos adultos tchecos era visivelmente inferior à média europeia. De acordo com o relatório “A Estratégia de *lifelong learning* na República Tcheca”, elaborado pelo Ministério da Educação, Juventude e Desportos daquele país, dados estatísticos revelam que 42% dos europeus com idades compreendidas entre 25 e 64 anos participaram de alguma forma de educação. No caso da República Tcheca, esse grupo representava apenas 29%, e isso reflete no próprio desenvolvimento do país.

## 2.2 Lifelong learning na era da digitalização

A última década foi de grande e rápido desenvolvimento de novas tecnologias. No entanto, o ano de 2020 chegou e nos trouxe inesperadamente um ritmo de digitalização que nenhum de nós havia pensado. Não esperávamos que, em poucos meses, escolas e empresas estivessem funcionando remotamente. A maioria dos processos de negócios passou a ser em plataformas online, e o trabalho remoto se tornou a norma. A medicina e os cursos de atualização na saúde também migraram para o online. Agora, no pós-pandemia, instituiu-se o cenário híbrido, que democratizou o conhecimento médico.

## 2.3 Tipos de aprendizado contínuo

Seja por razões pessoais, seja por razões profissionais, existem muitos motivos bons para você ser um eterno aprendiz. Do ponto de vista profissional, a análise de lacunas na carreira é uma ferramenta útil para avaliar suas necessidades de aprendizado e planejar suas ações, a fim de atingir suas metas.

Há muitas maneiras de você se envolver no aprendizado contínuo, dependendo de seus objetivos e de suas necessidades. Ao longo da vida, o aprendizado formal ocorre dentro de um contexto organizado e estruturado e, muitas vezes, é parte de uma sequência programada e monitorada de cursos explicitamente concebidos como aprendizado. Pode levar ao reconhecimento na forma de diploma (por exemplo, bacharelado, pós-graduação) ou de certificação profissional. Além disso, você pode ganhar créditos de graduação por suas experiências de aprendizado anteriores, para dar um salto e obter um diploma de forma mais rápida. Por isso, é hora de se adaptar às práticas de gestão.

Profissionais mais jovens (Geração Y – os Millennials – e Geração Z), alguns dos quais nunca conheceram um mundo sem a internet, estão começando a influenciar a força de trabalho. Consequentemente, o conceito tradicional do horário de trabalho das 9h às 17h, no escritório, está sendo submetido a questionamentos. Com horários, locais, culturas e sistemas sendo reavaliados, as práticas tradicionais de gestão enfrentam mudanças radicais nas atitudes em relação ao trabalho. Para atrair, reter e engajar talentos, as organizações de saúde precisarão adotar estes valores:

- igualdade;
- liberdade;
- flexibilidade; e
- equilíbrio trabalho-vida.

## 2.4 Exemplos de iniciativas de aprendizagem

Aqui estão alguns dos tipos de iniciativas de aprendizagem em que você pode se envolver:

- **desenvolver uma nova habilidade:** por exemplo, costurar, cozinhar, programar, falar em público;
- **adquirir novos conhecimentos:** aprender um novo idioma, pesquisar um tópico de interesse, assinar um podcast. A democratização resultou na expansão de vários cursos online, com valores reduzidos ou mesmo gratuitos. Grandes universidades do mundo todo oferecem cursos gratuitos, e o YouTube é uma fonte inesgotável de informações, basta que saiba garimpar ou seguir as curadorias de instituições confiáveis, como a Harvard Business Review;
- **aprender um novo esporte ou uma nova atividade:** por exemplo, ingressar em artes marciais, aprender a tocar um instrumento musical, aprender a se exercitar; e
- **aprender a usar uma nova tecnologia:** dispositivos inteligentes e novos aplicativos de software.

O aprendizado autodirigido permite que você tenha controle sobre o ritmo e/ou o caminho do aprendizado. Exemplos deste tipo de aprendizagem incluem:

- cursos online abertos que fornecem participação interativa gratuita em larga escala, além do acesso livre na web a cursos que se constituem no envolvimento dos alunos que organizam sua própria participação, alinhada aos seus objetivos de aprendizado individuais, ao conhecimento prévio, aos níveis de habilidade e interesses compartilhados. Além disso, alguns desses cursos possibilitam a obtenção de créditos universitários; e
- plataformas de aprendizado online oferecem cursos sobre negócios, habilidades tecnológicas, Direito Médico e outros tópicos projetados para ajudar os indivíduos a atingirem seus objetivos pessoais e profissionais.

O aprendizado profissional geralmente está ligado a um campo ou a uma posição ocupacional e abrange uma ampla gama de metodologias de aprendizagem, como:

1. Oportunidades de desenvolvimento profissional fornecidas pelo empregador (incluindo treinamento no trabalho, bem como experiências e workshops de aprendizagem de aquisição de habilidades).
2. Workshops, conferências e treinamentos patrocinados por associações profissionais.

3. Atividades de aprendizagem experiencial que expandem seu conhecimento e/ou oferecem oportunidades para desenvolver habilidades, por exemplo, voluntariado; novos projetos; equipes multifuncionais e forças-tarefa no local de trabalho; e cargos de liderança em uma associação profissional.
4. Palestras TED; YouTube; podcasts; e revistas, artigos, livros e blogs associados a um campo ocupacional.
5. Networking com outros profissionais e mentores para se manter informado sobre as tendências que impactam seu campo ocupacional.

## 2.5 Dicas para melhorar a aprendizagem no local de trabalho

Resumimos as estratégias de Chamorro-Premuzic e Swan (2016), que ajudarão a promover a motivação para aprender novas habilidades e competências no local de trabalho:

1. Alinhar interesses e oferecer treinamentos que sejam interessantes para a organização e para os colaboradores. A motivação dos colaboradores será maior se eles sentirem que estão adquirindo conhecimentos relevantes.
2. Enfatizar os benefícios de longo prazo em vez de os de curto prazo. O treinamento deve ensinar habilidades que beneficiarão os colaboradores em sua função atual e em seu caminho futuro.
3. Concentrar-se em colaboradores que demonstrem maior capacidade de aprender e estejam genuinamente interessados em adquirir novos conhecimentos.
4. Incentivar comportamentos de aprendizagem. Pessoas com alta capacidade de aprendizado encontram tempo para aprender coisas novas fora de sua área de especialização e aprimoraram suas habilidades cognitivas para transferir o conhecimento teórico para a aplicação prática.
5. Ser um bom mentor e demonstrar interesse no progresso dos colaboradores. Ouvir suas preocupações relacionadas à experiência de aprendizado e fornecer a eles feedbacks construtivos.
6. Incentivar a colaboração e tentar estabelecer horários em que os colaboradores possam se reunir, ajudar uns aos outros e melhorar a experiência de aprendizado.

Uma sugestão para incentivar a recompensa de comportamentos desejados relacionados à aquisição de novas habilidades e competências entre os colaboradores envolve o reconhecimento

de que os indivíduos variam em sua curiosidade natural e potencial de aprendizado. Os contextos físico e humano desempenham um papel relevante na capacidade de aprender das pessoas. Como os líderes e gerentes são importantes na formação do clima e da cultura de trabalho, eles devem melhorar a capacidade de aprendizado dos colaboradores em toda a organização, bem como promover o desenvolvimento humano.

As recomendações a seguir podem ajudar a identificar o quê, como e quando reconhecer e recompensar ações e comportamentos desejados para o aprendizado de novas habilidades e competências entre os colaboradores:

- forneça oportunidades novas e desafiadoras para exercitar a capacidade de aprendizado dos colaboradores. Recompense-os ampliando seus conhecimentos e aumentando seu valor para a organização e para eles mesmos;
- promova pessoas se elas obtiverem conhecimento suficiente em outras funções dentro da organização;
- premie pessoas que organizem eventos ou atividades para melhorar a capacidade de aprendizado de outras pessoas. Alguns exemplos são: promover conferências internas, trazer palestrantes e compartilhar informações intelectualmente estimulantes para nutrir a curiosidade; e
- compartilhe artigos interessantes, recomende livros, podcasts ou filmes. Mesmo que sejam atitudes simples, elas podem ser recompensadas.

### 3 COMO IMPLEMENTAR O LIFELONG LEARNING

Para iniciar a implementação do *lifelong learning* em uma organização, é fundamental reavaliar a perspectiva das atividades de aprendizagem e de desenvolvimento. As vantagens de mudar essa abordagem são mostradas no relatório elaborado pela ATD Research, intitulado “Aprendizagem ao Longo da Vida. O Caminho para o Desempenho Pessoal e Organizacional”. Esse relatório indica que 67% dos especialistas em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) concordam que as



Foto: Reprodução | Freepik

atividades de *lifelong learning* têm um impacto direto ao engajamento dos colaboradores. As etapas individuais são descritas por Lee Perlis para a Association for Talent Development (ATD).

### 3.1 Defina seus objetivos de aprendizado

O primeiro passo é identificar os objetivos de T&D de sua organização. Eles devem ser baseados em processos padronizados e na criação de conteúdo compartilhável. Além disso, ofereça oportunidades para que todos aprendam, independentemente do local; personalize o conteúdo para obter as habilidades desejadas para o cargo; e defina um orçamento de treinamento para cada plano de desenvolvimento individual.

### 3.2 Pense na economia

Nesta etapa, é uma boa ideia considerar quais soluções não sobrecarregarão seu orçamento enquanto permanecem totalmente eficazes. Uma dessas soluções poderia ser a criação de uma plataforma interna de *e-learning*, que acompanha o colaborador desde a fase de *onboarding* (integração). Uma vez criada, poderá ser acessada por vários colaboradores e atualizada. Uma grande vantagem é que ela será usada de qualquer lugar e a qualquer momento.

### 3.3 Preencha a lacuna de habilidades

A falta de certas habilidades é evidente tanto no mercado de trabalho quanto nas organizações individuais. Adapte o conteúdo do treinamento para equipar os colaboradores da sua equipe com as habilidades que não estão presentes na sua clínica ou no seu hospital.

### 3.4 Selecione as ferramentas

Para introduzir o aprendizado contínuo na sua organização, você precisa de ferramentas fáceis de usar, que permitam implementar e monitorar o processo, pois é sabido que o sucesso deve ser medido. Portanto, ao implementar essa mentalidade, lembre-se de verificar não apenas o uso do orçamento de treinamento, mas também o nível de habilidade e conhecimento dos colaboradores, suas expectativas e a eficácia do *onboarding* e do recrutamento interno. As empresas que se preocupam com o aprendizado ao longo da vida tendem a escolher ferramentas que armazenam e analisam dados relacionados a todo o departamento de T&D.

### 3.5 Benefícios para os colaboradores

O impacto dessa aprendizagem ao desempenho e à eficácia dos colaboradores não pode ser exagerado. Alguns dos principais benefícios incluem maior empregabilidade e mobilidade interna de trabalho, uma rede mais ampla e a oportunidade de atualizar constantemente suas habilidades. Também permite que colaboradores e empresas desenvolvam novas competências em áreas-chave, como transformação digital, liderança e gestão da mudança. Esta não é apenas uma fonte vital de vantagem competitiva, mas essencial para a sustentabilidade e a sobrevivência da instituição de saúde em longo prazo.

O *lifelong learning* também pode levar a uma maior satisfação no trabalho. O aprendizado ao longo da vida pode ser uma importante fonte de motivação e bem-estar no local de trabalho. Em média, colaboradores felizes são 12% mais produtivos, trabalham de forma mais colaborativa em direção a um objetivo comum e demonstram níveis mais altos de criatividade e inovação.



Foto: Reprodução | Freepik

### 3.6 Benefícios para os hospitais

As organizações também podem colher uma ampla gama de benefícios do *lifelong learning*. Um número crescente de empresas agora reconhece que estratégias eficazes de aprendizado contínuo podem ser a melhor maneira de preparar suas organizações para os desafios que estão por vir.

As estatísticas mostram que as empresas esperam um déficit de 84% de líderes nos próximos cinco anos. O *lifelong learning*, portanto, oferece a elas a oportunidade de desenvolver e nutrir os líderes do futuro.

Outros benefícios importantes do aprendizado ao longo da vida para as organizações, inclusive os hospitais, são a maior agilidade e a capacidade de capitalizar melhor as novas tecnologias. Isso, por sua vez, pode gerar uma vantagem competitiva significativa em mercados novos e existentes.

As empresas não podem garantir seu caminho para o sucesso. Um compromisso genuíno com o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional pode promover um ambiente de trabalho inovador e criativo e é uma das melhores maneiras de empresas garantirem a retenção de seus melhores colaboradores. Em última análise, o *lifelong learning* é uma situação vantajosa para os empregadores e para os trabalhadores.

## 4 PILARES DA EDUCAÇÃO

O aprendizado é um processo que dura toda a vida, e é importante ter um sistema que o apoie ao longo do caminho. Ele constitui uma parte essencial da vida, que não cessa após a conclusão dos estudos formais ou a saída do mercado de trabalho.

Durante toda a sua trajetória, você continuará aprendendo coisas novas, seja estudando para provas, seja aprimorando suas habilidades para um novo emprego, seja aprendendo novas informações para seu próprio prazer.

São quatro os pilares que sustentam a aprendizagem: aprender a conhecer; aprender a conviver; aprender a ser; e aprender a fazer. Na próxima seção, vamos explorar detalhadamente cada um desses pilares.

### 4.1 Quem propôs os quatro pilares da educação?

Os quatro pilares da educação foram propostos pela Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, em seu relatório de 1995, intitulado “Nossa Diversidade Criativa”. A Comissão foi presidida pelo cientista, acadêmico e diplomata espanhol Federico Mayor Zaragoza, e o relatório foi elaborado por uma equipe de especialistas internacionais.

A Comissão argumentou que esses pilares são essenciais para um sistema educacional que atenda às necessidades de um mundo em rápida mudança e cada vez mais globalizado. Além disso, observou que os sistemas educacionais tradicionais, frequentemente, enfatizam o pilar “aprender a conhecer”, mas negligenciam os outros três. Como resultado, argumentou que muitas pessoas se formam na escola sem as habilidades necessárias para serem bem-sucedidas no mundo de hoje.

Esses pilares foram endossados pela Unesco e, agora, estão sendo implementados em escolas de todo o mundo. Em 2006, a Unesco publicou um livro chamado “Educação para Todos: Os

Quatro Pilares da Educação”, que descreve como podem ser integrados aos sistemas educacionais. Veja detalhadamente cada pilar:

1. **Aprender a conhecer:** refere-se à aquisição de conhecimento e compreensão. É a base sobre a qual todos os outros pilares são construídos. Sem isso, seria difícil para os indivíduos se envolverem no pensamento crítico ou desenvolverem suas próprias opiniões sobre vários assuntos.
2. **Aprender a conviver:** promove a coesão social e a harmonia dentro de uma sociedade. Ele enfatiza a importância da tolerância, do respeito e da compreensão para com os outros. Somente trabalhando juntos podemos esperar alcançar objetivos comuns.
3. **Aprender a ser:** estimula o indivíduo a refletir sobre seus próprios valores, suas crenças e sua identidade.
4. **Aprender a fazer:** por último, este pilar tem como foco o desenvolvimento de competências e habilidades. É importante que as pessoas possam colocar em prática o que aprenderam. Isso só pode ser feito se elas tiverem desenvolvido o conjunto de habilidades necessário.



Imagem: Reprodução

## 4.2 Aprender a conhecer

Ao aprender a conhecer, nos concentramos em adquirir e em dominar novas informações e conceitos. Isso pode envolver, por exemplo, aprender sobre doenças raras, algoritmos assistenciais ou ferramentas gerenciais. Frequentemente, usamos técnicas de aprendizado mecânico, como repetição e exercícios, para nos ajudar a memorizar novas informações.

Alguns educadores acreditam que esse tipo de aprendizado superficial não é profundo ou significativo o suficiente. No entanto, pode-se argumentar que, sem primeiro adquirir esse conhecimento básico, seria difícil passar para níveis mais sofisticados de compreensão.

## 4.3 Aprender a conviver

A colaboração é crucial na sociedade de hoje. Com o advento da tecnologia, é mais fácil as pessoas trabalharem juntas em projetos de todo o mundo. O paciente, no centro do cuidado da equipe multidisciplinar, é o maior exemplo disso.

Aprender a conviver, nos quatro pilares da educação, significa desenvolver habilidades que ajudarão o aprendiz a crescer e a interagir de forma positiva, devendo ser capaz de expressar seus pensamentos e sentimentos de forma calma e construtiva.

É missão fundamental promover a comunicação saudável entre médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde. Além disso, eles devem aprender a se comunicar de forma eficaz, a fim de resolverem problemas pacificamente; a ser capazes de colaborar para compartilhar recursos e ideias de forma produtiva; e a desenvolver tolerância para diferentes culturas e crenças, em prol de terem um diálogo construtivo. Cabe ressaltar que a tolerância é necessária para que todas as pessoas possam interagir produtivamente, independentemente das diferentes funções dentro do hospital.

Finalmente, todos precisam ser responsáveis por suas ações dentro e fora da instituição, a fim de construírem relacionamentos positivos, que revertem, sem dúvidas, ao melhor resultado para o paciente, às melhores experiências interna e externa e ao melhor clima organizacional.

## 4.4 Aprender a ser

No século 21, a educação não consiste mais em apenas memorizar fatos ou regurgitar informações. Agora, o foco está em aprender a pensar criticamente, resolver problemas e se tornar um eterno aprendiz. A criatividade implica em pensar fora da caixa e ter novas ideias. Portanto, é im-

portante que os aprendizes possam explorar seu lado criativo, uma vez que a inovação é essencial para o sucesso em um mundo em constante transformação.

O pensamento crítico é uma habilidade essencial que todos devem adquirir para serem bem-sucedidos. É necessário que sejam capazes de analisar informações e tomar decisões ponderadas.

Além disso, a comunicação é outro pilar fundamental da educação. Para que os aprendizes colaborem de forma eficaz, eles precisam ser capazes de se comunicar de forma clara e concisa. A combinação de pensamento criativo e ação ponderada é essencial para o desenvolvimento completo de todos.

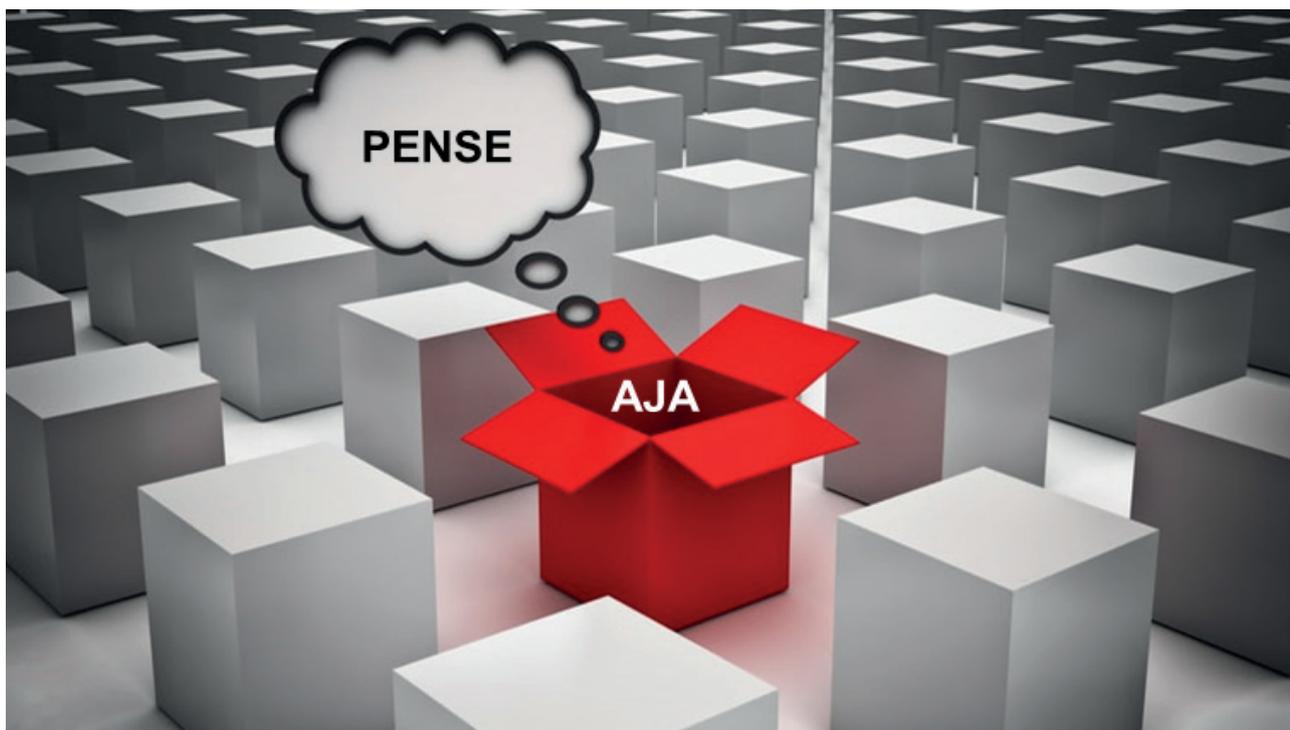


Imagem: Reprodução

#### 4.5 Aprender a fazer

*“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber. Agora, é um bem público ligado ao verbo fazer” – Peter Drucker.*

Em geral, aprender é sinônimo de aumentar o conhecimento e a compreensão. Isso pode abranger a aquisição de novas habilidades ou o aprimoramento das já possuídas. Além disso, envolve o desenvolvimento de uma maior compreensão de si mesmo e do mundo ao seu redor.

No contexto da aprendizagem cognitiva, isso incluiria coisas como resolução de problemas, pensamento crítico e criatividade. Além disso, os aprendizes precisam aprender a se comunicar de forma eficaz, tanto oralmente quanto por escrito, para que possam transmitir suas ideias e construir relacionamentos com outras pessoas.

É importante lembrar que saber e não fazer é a mesma coisa que não saber.

## 5 O QUE É O MUNDO VUCA?

O mundo dos negócios mudou drasticamente nas últimas décadas, e, agora, vivemos em uma sociedade conectada, na qual a mudança pode ser rápida, constante e imprevisível. Avanços rápidos na tecnologia criaram um ambiente onde a internet, os smartphones e as mídias sociais são onipresentes, e os eventos globais, como a crise financeira de 2008, a pandemia da covid-19 e, mais recentemente, o conflito na Ucrânia, aumentaram a sensação de turbulência, perigo e imprevisibilidade.

Um estado de fluxo substituiu a sensação de certeza, estabilidade e familiaridade que as pessoas estavam acostumadas. Esse tipo de ambiente pode ser descrito usando o acrônimo VUCA, que significa:

- *Volatility* (volatilidade) – a mudança é rápida e imprevisível em sua natureza e extensão;
- *Uncertainty* (incerteza) – o presente não é claro e o futuro é incerto;
- *Complexity* (complexidade) – muitos fatores diferentes e interconectados entram em ação, com o potencial de causar caos e confusão; e
- *Ambiguity* (ambiguidade) – há uma falta de clareza ou consciência sobre as situações.

O United States Army War College foi uma das primeiras organizações a usar o acrônimo VUCA, após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, pois os planejadores militares estavam preocupados com o ambiente de segurança internacional radicalmente diferente e desconhecido que havia surgido.

Bob Johansen, do Institute for the Future, em seu livro “Leaders Make the Future”, adaptou o VUCA ao mundo dos negócios. Ele o usou para refletir as forças de mudança turbulentas e imprevisíveis que podem afetar as organizações, e argumentou que novas habilidades, abordagens e novos comportamentos são necessários para lidar com as quatro ameaças do VUCA.



Imagem: Reprodução

O VUCA representa um conjunto de desafios que indivíduos, equipes, gerentes e organizações em setores afetados devem enfrentar. Embora esses desafios possam ser significativos quando considerados individualmente, eles se tornam verdadeiramente formidáveis quando combinados.

## 5.1 Por que o VUCA é importante?

Muitas pessoas preveem que a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade se tornarão cada vez mais prevalentes no mundo dos negócios. Para gerenciar equipes na era VUCA, você deve estar atento às mudanças que esse tipo de ambiente pode causar.

Um ambiente VUCA pode:

- desestabilizar as pessoas e as deixar ansiosas;
- frustrar seus movimentos de carreira;
- fazer do treinamento constante e da reformulação uma necessidade;
- levar muito tempo e esforço para progredir;
- aumentar as chances das pessoas tomarem decisões ruins;
- paralisar os processos de tomada de decisão;
- colocar em risco projetos, desenvolvimentos e inovações em longo prazo; e
- sobrecarregar indivíduos e organizações.

Se o seu setor ou a sua organização forem afetados por esse ambiente, você deve reconsiderar a maneira como você e o seu hospital funcionam.

## 5.2 Como gerenciar em um mundo VUCA

Embora o VUCA possa parecer inevitável em certos setores, você pode gerenciar a si mesmo, sua equipe e sua organização para mitigar seus efeitos. A chave para gerenciar nesse ambiente é dividir o VUCA em suas partes componentes e identificar situações voláteis, incertas, complexas ou ambíguas. Cada tipo de situação tem suas próprias causas e soluções. Portanto, você deve procurar lidar com uma de cada vez.

Em seu livro, Bob Johansen propõe uma estrutura que você pode usar para responder às ameaças do mundo VUCA, chamada VUCA Prime. Ele sugere que você faça o seguinte:

### **Lute contra a volatilidade com uma visão clara**

1. Aceite e abrace a mudança como uma característica constante e imprevisível do seu ambiente de trabalho. Não resista.

2. Crie uma declaração forte e convincente dos objetivos e valores da equipe e desenvolva uma visão clara e compartilhada do futuro. Certifique-se de definir metas flexíveis para os membros da equipe, que você possa alterar quando necessário. Isso possibilita que, mesmo quando se deparam com situações instáveis e desconhecidas, possam reagir rapidamente às mudanças.
3. Aceite as mudanças por estratégia, para não ter que fazê-las por sobrevivência.

### **Enfrente a incerteza com compreensão**

1. Faça uma pausa para ouvir e olhar em volta. Isso pode ajudá-lo a entender e a desenvolver novas formas de pensar e agir em resposta aos elementos do VUCA.
2. Faça do investimento, da análise e da interpretação da inteligência competitiva e de negócios uma prioridade, para não ficar para trás. Mantenha-se atualizado com as notícias do setor e ouça atentamente seus clientes para descobrir o que eles desejam.
3. Revise e avalie seu desempenho. Considere o que você fez bem, o que foi uma surpresa e o que poderia fazer diferente na próxima vez.
4. Simule e experimente situações, para que você possa explorar como elas podem acontecer e como você deve reagir a elas no futuro. Procure antecipar possíveis ameaças e elaborar respostas prováveis. Jogos, planejamento de cenário, planejamento de crise e dramatização são ferramentas úteis para gerar previsão e preparar suas respostas.

### **Reaja à complexidade com clareza**

1. Comunique-se claramente com seu pessoal. Em situações complexas, comunicações eficazes ajudam a entender a direção de sua equipe ou de sua organização.
2. Desenvolva equipes e promova a colaboração. As situações VUCA costumam ser muito complicadas para uma pessoa lidar. Portanto, crie equipes que possam trabalhar de maneira eficaz em um ambiente imprevisível e de ritmo acelerado.
3. Combata a ambiguidade com agilidade.
4. Promova flexibilidade, adaptabilidade e agilidade. Planeje com antecedência, mas crie um tempo de contingência e esteja preparado para alterar seus planos à medida que os eventos se desenrolem.
5. Contrate, desenvolva e promova pessoas que prosperem em ambientes VUCA. Essas pessoas, provavelmente, são colaborativas, se sentem confortáveis com mudanças e têm habilidades de pensamento complexo.

6. Incentive seu pessoal a pensar e a trabalhar fora de suas áreas funcionais habituais, para aumentar seu conhecimento e sua experiência. Rotação de trabalho e treinamento cruzado podem ser excelentes maneiras de melhorar a agilidade da equipe.
7. Lidere os membros de sua equipe, mas não dê ordens ou controle eles. Desenvolva um ambiente colaborativo e trabalhe duro para construir um consenso. Incentive o debate, a discordância e a participação de todos.
8. Abraça uma cultura de ideias. Kevin Roberts, da agência de publicidade Saatchi and Saatchi, cunhou esta definição alternativa para VUCA: vibrante, irreal, louco e surpreendente. Isso descreve o tipo de cultura enérgica que pode dar às equipes e às organizações uma vantagem criativa e ágil em tempos incertos.
9. Recompense os membros da equipe que demonstrem visão, compreensão, clareza e agilidade. Deixe seu pessoal ver que tipo de comportamento você valoriza, destacando inovações e movimentos de tomada de risco calculados.



### 5.3 Benefícios de gerenciar em um mundo VUCA

Em uma organização afetada pelo ambiente VUCA, você tem uma escolha: ou você permite que ele te gerencie e te sobrecarregue, ou você o aceita e propõe gerenciá-lo. Ao decidir aceitar o VUCA, você fortalece tanto a si mesmo quanto a sua equipe, capacitando todos a lidarem com forças incontroláveis e imprevisíveis.

Portanto, você pode encarar o VUCA como um desafio para melhorar suas habilidades de liderança e gerenciamento e pode transformá-lo em uma oportunidade para tornar sua equipe mais eficaz, concentrando-se nas seguintes áreas:

1. **Implementação:** trabalhe com seu pessoal para lidar com as ameaças VUCA em nível de equipe.
2. **Tomada de decisão:** veja a complexidade e a incerteza como motivadores para se aprofundar antes de tomar decisões, em vez de forças esmagadoras.
3. **Inovação e criatividade:** considere a inovação de processos e fluxos de trabalho como uma forma de lidar com o VUCA, e não como algo que pode sofrer por causa disso.
4. **Busca de oportunidades:** procure melhores negócios e oportunidades, em vez de confiar em seus parceiros e fornecedores habituais. Em um mundo VUCA, essas oportunidades podem ser passageiras, então você deve ficar em alerta e aproveitá-las quando elas surgirem.
5. **Formação de equipes e cultura organizacional:** a adversidade e o desafio podem desestabilizar as pessoas, mas também podem concentrar sua atenção e incentivá-las a trabalhar em direção a um objetivo comum.
6. **Recrutamento:** melhore a agilidade promovendo e recrutando pessoas que se sintam confortáveis em ambientes menos estruturados e em constante mudança, e alinhe as expectativas desde o início.

## 6 O QUE É O MUNDO BANI?

O conceito de BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible – em português: frágil, ansioso, não linear e incompreensível) foi cunhado pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio e se tornou conhecido em 2020, diante do colapso mundial causado pela pandemia da covid-19. Confira, abaixo, os quatro aspectos relacionados a ele:

### 1. Frágil

A pandemia mostrou ao mundo algo que anteriormente considerávamos incerto: estamos sujeitos a diversos cenários imprevisíveis, e a fragilidade pode ser percebida em situações aparentemente fortes. Mesmo as nações mais poderosas foram impactadas pelo vírus.

No universo corporativo, isso significa que as empresas estão expostas a riscos. Mesmo os maiores hospitais do Brasil sofreram para se adequar à pandemia. Salas cirúrgicas foram fechadas, procedimentos eletivos suspensos e portas de prontos-socorros exclusivos para respiratórios foram implementadas do dia para noite.

## 2. Ansioso

A consciência da própria fragilidade gera ansiedade, uma das doenças mais comuns atualmente e que impacta pessoas e instituições. Isso reflete em um senso de emergência cada vez maior.

## 3. Não linear

A ideia do tempo linear é improvável no mundo BANI. Essa afirmação está ligada ao atraso na relação entre causa e efeito, o que afeta diretamente a execução de planejamentos de curto e de longo prazo. Isso reflete na divergência entre a vontade individual e a efetiva realização. Muitas vezes, o discurso não se concretiza na prática.

## 4. Incompreensível

Quantas vezes nos deparamos com informações diferentes ou contraditórias sobre o mesmo assunto? Com a quantidade crescente de inovações, dados sendo gerados e a evolução da inteligência artificial, a procura por respostas só aumenta.

A incompreensibilidade é uma consequência da sobrecarga de informações e do rápido avanço tecnológico, além do acesso às informações cada vez mais democráticas pela internet.

Quando estamos à frente de jovens residentes, muitas vezes percebemos esse BANI na prática. Jovens ansiosos, que se comunicam mal, com baixa tolerância a frustrações e com oscilações de humor. Portanto, vivemos um grande desafio e choque cultural.

## 6.1 Os impactos do mundo BANI às pessoas e instituições de saúde

Você já percebeu que os fatores relacionados ao mundo BANI apontam a forma com que os indivíduos se comportam em relação às novas realidades?

Por esse conceito estar intimamente ligado às pessoas e às suas formas de lidarem com cenários mais frágeis e ansiosos, habilidades sutis (ou *soft skills*) como resiliência, compaixão e empatia devem se tornar cada vez mais fundamentais.

Além disso, é crucial priorizar a busca pela capacitação contínua e a implementação de tecnologias que previnam as clínicas de cometerem falhas.

Se preparar para o incerto também é imprescindível. Diante dessa necessidade, softwares de inteligência que, por natureza, impulsionam a incompreensibilidade, serão fundamentais para coletar e organizar dados para oferecer mais compreensão.

Quando se trata dos eventos não lineares e do desafio de compreendê-los, profissionais de inteligência e cientistas de dados se tornam essenciais. É aqui que surge o CMIO (Chief Medical

Information Officer), um executivo de saúde geralmente encarregado da plataforma de informática médica, que é necessária para trabalhar com a equipe de Tecnologia da Informação (TI) da clínica na promoção do design, na implementação e no uso eficiente da tecnologia em uma organização. Afinal, para sobreviver, as organizações precisam entender o contexto do mercado e qual papel desempenham, para, assim, buscarem soluções ágeis.

## 7 ESPECIALISTA X GENERALISTA

### 7.1 O que é um especialista?

Um especialista oferece foco forte sustentado em um domínio específico. As empresas contratam especialistas para liderarem o desenvolvimento direcionado de processos de trabalho e tecnologia dentro de um nicho, otimizando consistentemente os desafios. No mundo dos negócios, os especialistas têm papéis de trabalho lineares claramente definidos e legitimam seu talento com certificações relevantes. O foco estreito e a aplicação consistente na vida real de sua formação educacional permitem que os especialistas realizem um trabalho de alta qualidade.

#### Prós e contras de ser um especialista

##### Prós

**Experiência na área de especialização:** conforme mencionado acima, os especialistas estão focados em qualquer domínio, o que atrai clientes com altos salários, uma vez que as lacunas de especialização em assuntos específicos são mais difíceis de preencher.

**Salários competitivos:** a capacidade de realizar extensa pesquisa direcionada e uma compreensão de qualidade do domínio rendem aos especialistas uma remuneração atraente.

**Adaptação às mudanças no domínio:** os especialistas estão mais preparados para lidar com qualquer nova complexidade tecnológica no campo, pois dedicam anos explorando diferentes facetas do domínio.

##### Contras

**Escopo limitado de expansão:** a falta de diversidade no perfil do trabalho impede o crescimento. Um portfólio especializado tem escopo limitado de expansão independente.

**Demanda constante de atualização:** com os rápidos avanços tecnológicos, os especialistas correm o risco de ficar para trás se não atualizarem seus conjuntos de habilidades com frequência.

**Mercado restrito:** os especialistas geralmente atuam em um domínio mais restrito do que os generalistas. À medida que se aprofundam em seu domínio, os campos de trabalho relevantes ao seu redor encolhem gradualmente.

## 7.2 O que é um generalista?

Um generalista é um profissional que oferece uma variedade de habilidades e uma mistura inteligente de conhecimentos de várias disciplinas. Lidar com essas diversas funções fornece aos generalistas uma compreensão completa de todas as partes funcionais de uma indústria. Os generalistas executam várias tarefas ao mesmo tempo e colaboram para explorar domínios relacionados quando surgem oportunidades. Isso aprimora sua capacidade de lidarem com situações únicas e formularem perspectivas duradouras.

### Prós e contras de ser um generalista

#### Prós

**Aberto a desafios:** os generalistas cobrem vários domínios e visualizam o quadro geral, pois combinam várias perspectivas de diferentes departamentos.

**Habilidades de pensamento crítico:** um resultado direto de estar aberto a muitos desafios únicos é adquirir fortes habilidades de pensamento crítico. Isso permite que os generalistas ofereçam *insights* acionáveis em suas áreas de especialização.

**Qualidades de liderança:** a capacidade de explorar vários domínios e a habilidade de realizar multitarefas fazem com que os generalistas se destaquem em funções de liderança.

**Maior certeza de emprego:** um grande número de habilidades dá aos generalistas a capacidade de diversificar seus serviços. Isso os ajuda a trocar de carreira facilmente e oferecer aos clientes muitas alternativas para trabalhar.

#### Contras

**Falta de conhecimento específico:** os generalistas não são tão competentes em projetos de nicho, pois carecem de conhecimento aprofundado de qualquer domínio específico.

**Maior chance de esgotamento:** uma alta porcentagem de generalistas trabalha em várias equipes e assume uma série de responsabilidades, especialmente se estiverem em funções de liderança. Isso geralmente leva ao esgotamento psicológico.

**Baixo salário e insegurança no emprego:** os generalistas são mais fáceis de substituir devido às suas responsabilidades de trabalho sobrepostas ou vagamente definidas. Além disso, com a falta de qualquer especialização, esses perfis de trabalho são propensos a uma remuneração mais baixa.

## 8 DEBATE

O debate generalista *versus* especialista diversifica ainda mais os dois tipos de colaboradores. Vamos conferir suas diferenças nas seguintes categorias:

1. **Nível de conhecimento:** enquanto o especialista aprimora sistematicamente as habilidades relacionadas ao seu domínio, o generalista procura aprimorar uma ampla gama de habilidades que serão úteis em vários domínios.
2. **Comercialização:** a proliferação de *startups* e pequenas empresas aumentou a demanda por generalistas que vêm com um vasto espectro de conhecimento e experiência. No entanto, quando a exigência é de profundo conhecimento técnico em campos críticos, as habilidades de um especialista são muito mais comercializáveis.
3. **Progressividade:** quando uma empresa busca aumentar as operações dentro de seu domínio, o especialista é mais progressivo quando se trata de ideias criativas. Os generalistas são progressistas quando se trata de aceitar um número variado de clientes com diferentes necessidades e expectativas. Devido às suas habilidades interpessoais e uma ampla curva de aprendizado, os generalistas podem lidar com as incertezas com eficiência.
4. **Competências transferíveis:** em termos de transferibilidade, os generalistas se saem melhor do que os especialistas, pois sua ampla gama de especialidades é facilmente transferível para diferentes domínios. Os especialistas não podem transferir seus conhecimentos relacionados ao domínio para outro campo ou mesmo para outra disciplina dentro do mesmo domínio.

### 8.1 Como decidir se você deve ser um generalista ou um especialista

À medida que a transformação digital assume o centro do palco, o debate generalista *versus* especialista toma um rumo definitivo. É importante se fazer as seguintes perguntas para obter uma compreensão abrangente das suas necessidades:

- Você busca uma amplitude diversificada de conhecimento ou prefere uma pesquisa profunda sobre algum tema específico?
- Você muda sua perspectiva de carreira com frequência e prefere reservar um tempo para encontrar o nicho em que está interessado? Ou você já definiu sua trajetória profissional?
- Que tipo de trabalho desperta seus interesses e paixões? Ele exige que você aprimore diferentes habilidades ou conhecimentos específicos sobre o assunto?

Na assistência, sempre idealizamos o conjunto dos generalistas com especialistas médicos e de outras áreas da saúde, no intuito de programar o melhor plano terapêutico.

Na gestão, ao buscar um diretor financeiro para o hospital, selecionamos um especialista em finanças na área da saúde; quando necessitamos de um diretor de tecnologia, recrutamos um especialista em tecnologia. Por outro lado, para a função de diretor-geral ou CEO, buscamos um supergeneralista, um especialista em várias áreas e profundo conhecedor de muitos assuntos, com visão sistêmica e disruptiva dos negócios na saúde, um grande entendedor do fluxo integrado da cadeia de valor e com forte visão dos cenários externos. Portanto, surge, nesse cenário, um profissional altamente valorizado, o supergeneralista, que tem sido considerado um nexialista.

## 8.2 O que é um nexialista?

Generalistas são aqueles que sabem um pouco sobre muitas coisas, enquanto os especialistas são os que sabem muito sobre um determinado assunto. Entre essas duas concepções opostas, surge o profissional nexialista, ou seja, aquele que possui domínio sobre várias áreas do conhecimento, mas consegue encontrar nexos, pontos em comum entre assuntos e temas distintos. Apesar de não conhecer todas as respostas, sabe onde encontrá-las.

A palavra nexialista apareceu, pela primeira vez, no livro de Alfred Elton van Vogt, “Voyage of the Space Beagle”, em 1950. De acordo com o Dicionário inFormal, o termo nexialismo foi moldado por Walter Longo como sendo a capacidade de dar sentido e nexos a assuntos diferentes. Portanto, nexialista designa alguém que consegue interligar as mais diversas áreas do conhecimento.

## 8.3 Habilidades do nexialista ou supergeneralista

- **Proatividade:** não espera uma necessidade surgir para agir. O nexialista consegue analisar, planejar e agir com antecedência.
- **Comunicação:** com boa comunicação, consegue ser objetivo e eficaz nas suas mensagens e prende a atenção dos seus ouvintes, ganhando grande persuasão.

- **Curiosidade:** tudo ao seu redor desperta sua curiosidade e torna-se uma oportunidade de conhecer e aprender.
- **Persuasão:** uma de suas principais qualidades, a persuasão é a capacidade de convencer as pessoas com argumentos sobre suas ideias.
- **Visão sistêmica:** geralmente tem grande capacidade de analisar uma questão de maneira global, em todos os seus aspectos e as suas interrelações, identificando o impacto que ela causa em cada área e tomando decisões eficazes.
- **Líder coach:** sempre busca os porquês das coisas e sabe fazer as perguntas certas.
- **Multidisciplinaridade:** faz conexão envolvendo temas diversos, relacionando assuntos improváveis e encontrando soluções de problemas por meio da combinação de diferentes focos.
- **Busca de conhecimento:** o nexialista gosta de saber tudo aquilo que é importante, não se cansa de aprender e busca respostas para o que ainda não conhece.

## 9 CONCLUSÃO

*“Ninguém é tão sábio que não tenha algo para aprender e nem tão tolo que não tenha algo para ensinar” – Blaise Pascal.*

O *lifelong learner* é aquele profissional inquieto, que se empenha em conhecer e em estudar diversos assuntos. Além de possuir um bom relacionamento com as pessoas, inspira e direciona todos ao seu redor. É alguém com uma criatividade apurada, que consegue ter as ideias e sugestões que não foram pensadas antes. Um pesquisador que assume não conhecer a solução de tudo, mas que está permanentemente determinado a encontrá-la.

Neste Manual, propomos o desafio de aprender sobre os benefícios do *lifelong learning*. É preciso, todos os dias, transformar a si mesmo, as pessoas que te rodeiam e o seu meio ambiente. Por isso, te motivamos a ser um aprendiz ao longo da vida, um *lifelong learner*.

## REFERÊNCIAS

CHAMORRO-PREMUZIC, T.; SWAN, M. Se você não está ajudando os funcionários a aprender, você não está fazendo seu trabalho. **Harvard Business Review**, 27 ago. 2021.

COŞKUN, Y. D.; DEMIREL, M. Escala de tendência de aprendizagem ao longo da vida: o estudo de validade e confiabilidade. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 5, p. 2343-2350, 2010.

DWECK, C. O que realmente significa ter uma “mentalidade de crescimento”. **Harvard Business Review**, v. 13, p. 213-226, 2016.

ELFERT, M. **Towards an open learning world: 50 years UNESCO Institute for Education**. Hamburg: UNESCO Institute for Education, 2002.

KNAPPER, C.; CROPLEY, A. J. **Lifelong Learning in Higher Education**. London: Kogan Page, 2000.





# DIRETORIA EXECUTIVA



**Raul Canal**

Presidente



**Rodrigo Canal**

Vice-Presidente



**Luis Flavio Carvalhais**

Vice-Presidente de  
Segurança do Paciente  
e Riscos Assistenciais



**Ione Medeiros**

Diretora Financeira



**Alexandre Lemos**

Diretor Comercial



**Paloma Furtado**

Diretora  
Administrativa



**José Ramalho**

Diretor de Gestão e  
Planejamento Estratégico



**José Lira**

Diretor de Compliance  
e Presidente do  
Conselho Fiscal



**Andrew Simek**

Diretor de  
Comunicação



**José Mauro**

Diretor de  
Projetos Especiais



**Luis Vargas**

Diretor Comercial  
do Cirurgia Segura



**Daniela Franco Bueno**

Diretora de Estudos  
e Pesquisas da Universidade  
Corporativa Anadem - UCA



**Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333**

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

[www.anadem.org.br](http://www.anadem.org.br)

 @anademoficial

 /anademoficial



Impresso em novembro de 2023