

**PADIS**

**PROGRAMA DE  
ALTA DIREÇÃO  
DE INSTITUIÇÕES  
DE SAÚDE 2019**

Coimbra, Lisboa e Porto

Em colaboração com:



[www.aese.pt](http://www.aese.pt)

O PADIS destina-se a Altos Dirigentes das Instituições de Saúde e decorre num ambiente profissional interpares.

À primeira vista, o setor da saúde compagina dois aspetos paradoxais: por um lado, tem um atrativo forte (vocacional, diz-se com frequência) dado o seu carácter de serviço concreto à pessoa humana; e, por outro lado, exige uma dedicação que, muitas vezes, conduz à exaustão e a uma situação de *burnout* que incapacita a manutenção de um rendimento adequado e desilude quem se entregou abnegadamente à causa: até os mais fortes podem tender a baixar os braços...

É que as Instituições de Saúde têm uma densidade humana muito particular: são orientadas para o serviço de pessoas, as relações interpessoais que se estabelecem são muito intensas, e os impactos na vida de muitas pessoas são reais e profundos.

Numa circunstância histórica em que o progresso tecnológico é acelerado, em que os conceitos de rentabilidade são priorizados, em que a competição a todos os níveis é omnipresente, a humanização – dos cuidados, no relacionamento, na gestão – torna-se incontornável. “Ao menos, olhem para mim”, parecem dizer-nos os doentes, os colegas, os colaboradores... E isto está nas nossas mãos; no fundo é o que desejamos fazer... a humanização depende da nossa atitude, e a atitude pode-se escolher. E podemos sempre optar por um registo positivo e esperançoso, que ajude a equilibrar as dificuldades e os desafios próprios do setor.

Na AESE, desde 2004, o PADIS procura ser uma plataforma de aprendizagem para Altos Dirigentes do Setor da Saúde onde os aspetos humanos e a atenção a cada pessoa se conjugam com os conceitos organizacionais, financeiros, tecnológicos, potenciando e combinando uma Direcção rigorosa com uma visão humanista das Instituições de Saúde.

Convido-o a ponderar a sua participação no PADIS em 2019, numa das suas três edições: Janeiro-Abril (Coimbra), Abril-Junho (Lisboa) ou Setembro-Dezembro (Porto).

Terei muito gosto em conversar consigo e em lhe apresentar pessoalmente o Programa.

Aceite os meus melhores cumprimentos.



José Fonseca Pires  
Diretor do PADIS  
jfonsecapires@aese.pt



## Castro Poças

Adjunto do Diretor Clínico,  
Centro Hospitalar do Porto

Antes de ter decidido participar no PADIS, achei curioso que a própria escola corresse um certo risco ao dizer que um dos seus objetivos finais era sentir saudade. Efetivamente, acho que se acaba com essa sensação, porque cada dia em que se vem ao programa, é um dia em que se aprende. E aprende-se em áreas (e acho que isso é mais-valia) que são áreas muito diferentes daquelas a que nós habitualmente estamos ligados.

Porque até tive a sorte de me sentar na mesma sala com pessoas que não têm a ver diretamente comigo – ou seja, com a medicina, pois sou médico. Mas é engraçado e na altura até achei um bocado estranho, sentarem-me à beira de um diretor financeiro, de um enfermeiro supervisor, de um diretor informático, de um diretor de hotelaria do hospital, de um diretor de recursos humanos. No nosso dia a dia, sa-

bemos que essas funções existem no hospital, mas estão muito longe de nós, apesar de muita proximidade física. E, às vezes, nem sabemos bem o que é que eles fazem. Às vezes, temos a ideia de que são os médicos e depois todos os outros. O PADIS foi, entre muitas áreas, uma mais-valia até nesta forma de pensar.

Saio do PADIS muito mais enriquecido como médico, como gestor clínico e como ser humano. O cuidado humano com que se põem as questões no programa, mesmo as financeiras, a forma como se tratam esses problemas, com ética, com humanização, penso que é uma das mais-valias deste programa, que excede as minhas próprias expectativas.



O PADIS alia o rigor analítico à relevância prática, o foco na ação à cultura de decisão, a responsabilidade social à dimensão humanista.

## OBJETIVOS

Treinar a capacidade de articulação e de integração em grupos de trabalho multidisciplinares.

Exercitar as competências de diálogo e de respeito interpares perante problemas reais complexos.

Melhorar as capacidades para integrar, organizar, motivar e dirigir pessoas.

Atualizar os conhecimentos, a perícia e as aptidões diretivas.

Ampliar o conhecimento das diversas vertentes e interações que constituem a Gestão das Instituições de Saúde numa perspetiva de otimização e racionalização dos recursos.

Melhorar a capacidade de decidir, analisando o seu impacto nas outras áreas do Sistema de Saúde.

Desenvolver uma maior aptidão para compreender a realidade interna e o contexto social e económico em que se insere o Sistema de Saúde.

Ficar com pena de o Programa ter terminado.

## Nila Badracim

Farmacêutica Hospitalar, Hospital  
Professor Dr. Fernando Fonseca EPE

Frequentar o PADIS é percorrer um novo caminho... O rigor do programa impõe que respeitemos o desafio proposto nesta viagem. Mas é um desafio que com pequenos passos torna-se um prazer e uma aprendizagem humana. Um destaque especial para o Método do Caso. Foca-se no trabalho individual, mas possibilita a partilha em grupo. Um tempo essencial para debater ideias e recolher opiniões, de uma forma rigorosa e disciplinada, mas sempre com uma visão crítica.

As sessões plenárias envolvem ativamente os participantes na discussão, e os docentes, que se destacam pela qualidade pedagógica, oferecem genuinamente o seu conhecimento e são a pedra basilar para a análise dos casos... O PADIS estabelece um ambiente multidisciplinar. E permite a partilha de conhecimentos que não se limitam ao setor da saúde.

Não podemos esquecer o espaço social, que proporciona o convívio e contribui para criar laços de amizade e cumplicidade entre os alunos e docentes. Sublinho a preocupação da AESE em oferecer um serviço de restauração e apoio administrativo com elevada qualidade, em que nos sentimos especiais e como parte integrante da família AESE.

Um ponto fulcral da estrutura do programa foi a visita à Clínica Universitária de Navarra. Uma instituição de referência onde a humanização de cuidados coloca o doente no centro. Impressiona por estar dotada de modelos de gestão inovadores e de profissionais de excelência. A missão e valores estão enraizados de uma forma consciente e responsável. Sente-se esta cultura em cada rosto, em cada corredor... desde o *call-center* à hospitalização. Considero que foi uma experiência motivadora e muito bem estruturada que constituiu um momento de reflexão sobre o presente e o futuro das organizações de saúde.

Aprendemos a tomar decisões no momento presente mas olhando para o futuro e com a experiência do passado. O nosso pensamento ganha uma dimensão diferente.

Sem dúvida, um caminho que deixa as suas marcas e que certamente não acaba aqui... sentimos ao longo desta jornada, que ao dividirmos o conhecimento, ele não diminui, mas sim multiplica-se... esta é a essência do programa!



**João Pedroso Lima**  
Diretor de UGI - MCDT, Centro Hospitalar  
e Universitário de Coimbra

Sou médico especialista em medicina nuclear, tenho também funções na Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, como professor de medicina nuclear, mas no hospital, no Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, as minhas funções são de direção, que abrange vários serviços de meios complementares de diagnóstico e terapêutica.

Tive de arranjar tempo para fazer o PADIS e felizmente que o arranjei. Sinto-me realmente compensado por esse tempo que, tendo sido retirado às funções normais, foi aqui passado. Sente-se que o tempo aqui foi passado de uma maneira positiva.

Recomendo calorosamente que os dirigentes da saúde, que lidam com problemas relacionados com a gestão da saúde o venham frequentar, porque sairão daqui certamente com o mesmo sentimento com que eu estou a sair e que os meus colegas todos, por aquilo que me vão dizendo, também estão a referir ser a sua experiência. Foi muito positivo!



Com o PADIS, irá integrar-se em grupos de trabalho multidisciplinares, exercitar as competências de diálogo e de respeito interpares e otimizar e racionalizar recursos.

## ESTRUTURA DO PROGRAMA

### COMPORTEAMENTO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO

A Motivação e a Organização, a Gestão dos Recursos Humanos, a Liderança e Direção de Pessoas e a Ética na Liderança são as áreas centrais destas sessões, discutidas através dos seguintes pontos focais:

- A gestão de equipas nas instituições;
- A avaliação do desempenho;
- Gestão de conflitos;
- Aspectos éticos da gestão da saúde.

### GESTÃO DE OPERAÇÕES E EXCELÊNCIA NO SERVIÇO

Os conceitos básicos de Operações, a Produtividade, a Inovação e a Qualidade, o Aproveitamento e a Logística em Saúde, bem como as Operações em Serviços, são as áreas discutidas através dos seguintes temas:

- Avaliação das tecnologias médicas;
- Critérios gerais sobre compras;
- Subcontratação de serviços;
- Logística em saúde;
- Da satisfação à fidelização;
- Louvores, sugestões e reclamações;
- Incremento da produtividade;
- A melhoria permanente.

### SISTEMAS DE SAÚDE

- O setor da saúde: visão macro; contexto global de mudança;
- Novas tendências na gestão da saúde;
- Mobilidade e distribuição de recursos;
- Articulação e integração de cuidados.

### SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E FINANÇAS

O Balanço e a Demonstração de Resultados, a Tesouraria, os Planos e Orçamentos, o Controlo de Gestão, as Finanças Previsionais e a Avaliação de Investimentos são os temas destas sessões, onde serão abordados os seguintes elementos:

- Contabilidade financeira;
- Balanced Scorecard;
- Sistemas de custeio e análise de custos;
- Indicadores de gestão;
- Análise de investimentos.

### DIREÇÃO COMERCIAL

- Estratégias de marketing em saúde;
- O risco comercial da saúde: perspetiva do prestador e do financiador.

### SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A SAÚDE

- O que são e para que servem;
- Análise, requisitos e plano de implementação de um SI para a saúde;
- SI como suporte de um plano de melhoria de segurança e qualidade;
- Supervisão de projetos de SI para a saúde;
- Alta direção e SI para a saúde.

### POLÍTICA DE EMPRESA E DIREÇÃO-GERAL

A Organização e a Estrutura, as Relações de Poder e o Governo da Instituição são as áreas destas sessões.

Os temas a abordar passam por:

- Plano de negócio;
- Delegar e organizar;
- Sistemas de direção e cultura de empresa;
- Estrutura de gestão e estrutura de governo;
- Planeamento estratégico.

## Célia Gouveia Rosa

Diretora Serviço ao Utente,  
Hospital de Braga

Na minha rede de contactos, grande parte dos meus colegas e amigos frequentaram o PADIS. Falaram muito bem do PADIS. E eu tinha uma grande curiosidade e uma certa vontade de perceber como é que funcionava o método do caso. O método do caso foi, para mim, a grande mais-valia - são pequenas narrativas, interrompidas, de situações reais, de organizações reais, dispersas pelo mundo, nos diversos setores de atividade, em que um desafio é colocado a debate. São casos escolhidos meticulosamente, com conteúdos profundamente atuais, muito bem acompanhados numa discussão multidisciplinar. E esta discussão entendo-a como o momento mais rico do PADIS. Se me questionasse como é que poderia adjectivar o método do caso, iria considerar que é um método simples, claro e conciso.

Simples: basta ler. Claro, pois tem três grandes momentos: o estudo individual, o trabalho do grupo e a sessão mais plenária, de discussão do caso. Conciso: no objetivo – saímos da zona de conforto, somos levados a pensar fora da caixa, a observar outras perspetivas sobre aquela situação, a observar outros clínicos e não clínicos e aprender como uma situação específica poderá ter outras interpretações. E é sem dúvida uma riqueza, uma riqueza a nível profissional (e foi essa que eu vim buscar), mas ganhei também uma riqueza a nível pessoal, de algum crescimento, de uma forma de estar, de refletir, de pausar um bocadinho no trabalho e aprender.



## MÉTODO DO CASO A ARTE DE GERIR A INCERTEZA

O Método do Caso, criado e utilizado na Harvard Business School desde 1924, é a base do processo formativo na AESE Business School. O Método do Caso é um processo vivo e interativo de aprendizagem, descoberta e partilha, que permite a cada participante desenvolver as suas competências analíticas, favorecendo a decisão prudente. Ao contrário de simples aulas, as sessões do método do caso desenrolam-se sem um roteiro detalhado. Os princípios e as técnicas são apreendidos graças à colaboração e cooperação entre os participantes e os professores, numa busca de soluções para os desafios e problemas do mundo real. Desenrola-se em três passos:

### ESTUDO INDIVIDUAL

Como no dia a dia de uma empresa, é necessária uma resposta eficaz, em circunstâncias ambíguas, num contexto económico, político e social em constante mutação. Este estudo inicial, que exige horas de trabalho pessoal, é feito do ponto de vista do decisor, levando o participante a avaliar e a tomar as decisões que a situação exige.

### GRUPO DE TRABALHO

As escolhas e decisões de cada participante são, depois, apresentadas e discutidas numa reunião de oito a dez pessoas. O encontro de diferentes pontos de vista, decorrentes do background de cada membro do grupo, das suas características pessoais e dos seus modelos de direção, acrescenta um valor inestimável à análise individual.

### SESSÃO GERAL

Finalmente, em plenário, o professor dirige e coordena o debate, sintetiza os aspetos principais do caso, relaciona-o com as teorias mais significativas e realça os valores e opções relevantes, atendendo às várias alternativas de solução e aos possíveis critérios de decisão, sugerindo, por vezes, o melhor plano de ação de acordo com os objetivos da organização.

**Maurício Alexandre**  
Diretor do Departamento de Planeamento  
e Contratualização, ARS do Centro

Há um grande interesse pela gestão das instituições e dos seus serviços, mas também há algum desconhecimento, situação que o PADIS veio colmatar. O método de ensino do programa é uma abordagem que nos permite entrar muito facilmente nas matérias. Com o método do caso, quase sem darmos por isso, estamos embrenhados na complexidade, num formato em que os temas são explicados e debatidos, não de uma maneira simplista, mas de uma maneira acessível e que, acima de tudo, prende as pessoas e as faz estar e manter o interesse.

Embora seja um programa exigente do ponto de vista do esforço pessoal que cada tem de investir, é um esforço voluntário, e para realmente aproveitar o PADIS temos de fazer esse investimento. Claro que do ponto de vista profissional também é muito enriquecedor, porque vemos um conjunto de boas práticas, aprendemos com alguns dos melhores. Acredito que vamos todos ter alguma pena do PADIS terminar.



**JOGO DE SIMULAÇÃO  
DA GESTÃO ESTRATÉGICA  
DE OPERAÇÕES EM  
CONTEXTO HOSPITALAR\***

O funcionamento dos serviços de saúde em diferentes áreas de atuação (consultas médicas, urgências hospitalares, cirurgia programada, etc.) depende de inúmeras variáveis endógenas e exógenas às organizações intervenientes. A melhoria contínua de processos constitui um desafio permanente para os dirigentes das instituições prestadoras de cuidados de saúde, onde o potencial de ganhos de eficiência obtidos através da mobilização de sinergias e da eliminação de desperdícios justificam um esforço permanente de otimização dos sistemas de operações.

Através de um Jogo que simula o funcionamento de um Serviço de Urgência Hospitalar debater-se-ão erros frequentes na gestão de serviços de saúde, evidenciar-se-ão as principais áreas de melhoria e delinear-se-ão estratégias concretas em prol da eficiência dos processos em presença, visando-se a prestação de serviços de qualidade excepcional que permitam melhorar o estado de saúde e a qualidade de vida das pessoas.

*\* powered by Bigadvantage®*

## António Nabais

Adjunto Enfermeiro-Diretor,  
Centro Hospitalar de Lisboa Central

A saúde na contemporaneidade é construída a partir de narrativas, onde individualmente a pessoa, na construção do seu percurso de vida, assume a saúde como um bem em si mesmo, ou um bem-comum que necessita ser garantido de forma equitativa e universal, presumindo um determinado comportamento governamental. A narrativa dos profissionais clínicos, baseada em evidência, tem vindo a transformar o paradigma patogénico que orientava a saúde enquanto objeto, num paradigma de bem-estar, de “salutogénese”. A capacidade de promover a saúde e bem-estar desenvolve-se através de comportamentos que se associam a um grau de risco previsível, condicionando a ação. A dimensão ética e bioética do comportamento humano e do exercício profissional clínico e não clínico, em ação, cria complexidades de governação e planeamento que só são possíveis superar em contexto multidisciplinar e multiprofissional, onde a dimensão humana do cuidado íntima a tomada de decisão, em meios de elevada diferenciação e tecnologia. O PADIS cria o ambiente

promotor deste desenvolvimento pessoal e profissional, ao integrar no mesmo contexto formativo profissionais de diferentes disciplinas, profissões e instituições, que pelo seu longo percurso profissional, conseguem a partir do Método do Caso, ponderar a melhor tomada de decisão. Os conhecimentos adquiridos no estudo de casos e em conferências e colóquios são ampliados nas discussões em grupo e no confronto e complementaridade de ideias que se desenvolve em sala de aula, moderado e ampliado por Professores com reconhecido percurso académico e profissional. A visita à Clínica Universidad de Navarra é o “mergulho” num caso de excelência na governação clínica e não clínica, assim como na investigação, onde o doente e família são o foco de um cuidado humano. As relações interpessoais que se desenvolvem durante a visita são possíveis por se integrarem num contexto formativo de excelência, vivido desde o primeiro dia de acolhimento na AESE.



## Uma escola de líderes Líderes que marcam o mundo Um mundo de saber

### AESE BUSINESS SCHOOL

A AESE Business School, a primeira Escola de Direção e Negócios em Portugal, dedica-se, desde 1980, à formação e ao aperfeiçoamento dos líderes empresariais, segundo uma perspetiva cristã do Homem e da Sociedade.

O reconhecimento da escola no mundo empresarial é resultado de quatro princípios essenciais que norteiam a formação da AESE:

- Uma cultura de aprendizagem, envolvendo a comunidade dos Alumni, participantes, professores, colaboradores, empresas, escolas e instituições com que nos relacionamos;
- O conhecimento enraizado na realidade empresarial, numa perspetiva de direção e liderança, e um olhar próprio, crítico, rigoroso e holístico sobre os temas e desafios atuais no mundo dos negócios e na sociedade;
- Uma presença abrangente no mundo, potenciada pela diversidade da comunidade, a riqueza de conteúdos das suas atividades e uma estreita proximidade com escolas internacionais, em particular com o IESE Business School;
- Valores fortes, éticos e humanistas, associados a um persistente esforço para os viver e partilhar.

O impacto transformador nos seus mais de 6200 Alumni, espalhados pelos cinco continentes, faz da AESE uma escola de negócios única, uma escola de Líderes que querem aprender, deixar a sua marca e transformar o mundo.

A AESE procura estabelecer uma colaboração estreita com Instituições de saúde relevantes, entre as quais destacamos a Clínica Universidad de Navarra.

A inspiração cristã da AESE conta com o apoio espiritual e doutrinal da Prelatura do Opus Dei.



## José Dinis

### Responsável da Unidade de Oncologia Médica, IPO do Porto

Pertenço a uma geração nova de oncologistas, estou numa primeira leva, numa primeira fornada, e deparei-me com novos desafios, nos quais a investigação clínica tem uma grande preponderância no exercício desta área médica. Em 2006 fui nomeado responsável da unidade de investigação clínica do IPO, uma pequena unidade que se tentou profissionalizar e, com o tempo, felizmente, cresceu e hoje é uma entidade de referência, pelo menos a nível nacional, nos ensaios clínicos e, nalgumas áreas já damos cartas internacionalmente. Uma unidade que começou com um funcionário, tem neste momento 19 funcionários, a *full-time*, e envolve mais de 100 pessoas no seu conjunto, diariamente. Portanto, um simples oncologista, sem nenhuma formação em gestão, vi-me quase como aquele empresário que, tendo a 4.ª classe,

consegue ou tenta levar a sua empresa a um crescimento. E isto levanta grandes desafios. Acho que todos os médicos devem ter formação em liderança, em gestão, em perceber os números, em gerir pessoas. Tudo isso me faltava! O que eu vim encontrar aqui no PADIS, tal como em oncologia, é uma análise multidisciplinar do problema. A área da saúde é uma área multidisciplinar, não envolve só médicos. Os médicos são uma pequena parte, importante. Somos o *core business*. Mas à volta disso, e se queremos ter uma postura profissional e queremos ser competitivos também na área internacional, temos de aprender, temos de adquirir as ferramentas que nos possam dar essas competências, para que depois no nosso dia a dia, as possamos pôr em prática.



O programa internacional de três dias na CUN, uma instituição de referência mundial inserida na estrutura de saúde da Comunidade Autónoma de Navarra, permite que cada participante conheça diferentes culturas institucionais, novas formas de fazer e pensar os pormenores organizacionais, assim como os métodos de gestão inovadores dessa unidade de saúde, a qual prima pela humanização e a qualidade dos serviços que presta. Do programa destes dias consta o conhecimento direto de áreas gerais: Internamento, Consultas Externas, Imagiologia, Unidade de Cuidados Paliativos, Medicina Familiar, Farmácia Hospitalar, Blocos Operatórios, Serviço de Dietas, Lavandaria, Call Center, etc.. Cada participante pode ainda fazer visitas aos serviços e especialidades do seu interesse particular.

#### **A visita conta com cinco sessões em aula:**

- O modelo de gestão: o ponto de vista da direção-geral.
- Investigação hospitalar: um luxo ou uma obrigação?
- Cuidados de enfermagem centrados no doente.
- Sistemas de informação: visão integrada do médico e da enfermeira.
- Segurança do doente e qualidade dos cuidados.

Para mais informações sobre a Clínica Universidad de Navarra, consulte [www.cun.es](http://www.cun.es).

Em Coimbra o PADIS realiza-se na Fundação Bissaya Barreto.

A Fundação Bissaya Barreto é uma instituição particular de solidariedade social de utilidade pública que prossegue, desde a sua criação, em 1958, o objetivo de dar continuidade à Obra Social criada e legada pelo patrono, Prof. Fernando Bissaya Barreto.

Nos termos dos estatutos em vigor, a Fundação tem por objetivo contribuir para a promoção da população da região centro, podendo vir a estender-se a outras localidades do país. Propõe-se a apoiar, promover e realizar atividades nos âmbitos Social, Educativo, Cultural, de Saúde e de Formação Profissional, entre outros, que venham a tornar-se possíveis e necessários, desde que respeitem a obra e o espírito do fundador.

Atualmente, a Fundação Bissaya Barreto intervém na Área Social, mas também em Educação, Saúde, Ensino Superior, Formação Profissional e Cultura.

Para mais informações sobre a Fundação Bissaya Barreto consulte [www.fbb.pt](http://www.fbb.pt)

**Gabriela Sousa**  
Diretora do Serviço de Oncologia  
Médica, IPO de Coimbra

Diria que valeu a pena, sobretudo por dois importantes aspetos, para mim os mais importantes: o grupo de trabalho, que é fantástico, pois vamos daqui muito mais enriquecidos com as experiências uns dos outros, e isso permite-nos pensar de outra forma e ver outros pontos de vista que não são sempre os nossos. Por outro lado, o próprio conhecimento das pessoas que nos lecionaram as matérias, com quem nós sempre pudemos livremente discutir e apresentar os nossos pontos de vista e ver os outros modos de perspetivar as situações foi excelente e muito enriquecedor.

Levo do PADIS uma forma de analisar os desafios, seguramente mais rigorosa. Porque acho que na prática clínica diária, estamos treinados para saber ver doentes, para saber gerir os problemas dos doentes, mas não os problemas das equipas, os problemas relacionados com a organização de um serviço. Estou hoje seguramente mais capacitada para o poder fazer, e para, na dificuldade, saber a quem recorrer.



## Pedro Lavinha

Diretor Gabinete  
de Qualidade, INEM

A minha participação no programa PADIS constituiu uma oportunidade única para contactar com um método que estimula, de forma muito objetiva, o desenvolvimento pessoal e, sobretudo, em equipa. O Método do Caso, estudado e discutido entre pares, com diferentes realidades e perspetivas, permite “aprender, desaprender e reaprender”. Todo este processo num ambiente extraordinário de partilha de conhecimento, muito bem planeado, organizado e exigente, sempre acompanhado por excelentes professores.

A visita à Clínica Universidad de Navarra representou um momento importante para fazer, de certo modo, essa ligação entre a forma como analisamos e discutimos os casos e uma reali-

dade que coloca em prática esse conhecimento. Planeamento, organização, implementação e profissionalismo.

Considero uma experiência muito enriquecedora capaz de nos transpor para cenários e formas de pensar diferentes, encontrando, desse modo, novas soluções baseadas numa visão crítica que é indispensável para a inovação na área da gestão da saúde.

Saímos do PADIS mais ricos pelo conhecimento que levamos e, também, pelas relações pessoais que estabelecemos. Quem tenha a oportunidade de fazer o PADIS não a deve desperdiçar!



## PROFESSORES E CONFERENCISTAS

Para o debate de ideias e valores, num ambiente de elevada qualificação profissional, o PADIS conta com o rigor do corpo docente da AESE e de Professores da Clínica Universidad de Navarra.

### Adolfo Gonzalez

PDE (AESE); Lic. em Engenharia Mecânica (U. Minho).

### Antonio Idoate

Doutor em Farmácia (U. Navarra); Especialista em Farmácia Hospitalar, Clínica Universidad de Navarra.

### Agostinho Abrunhosa

Executive MBA (AESE/IESE); Lic. em Gestão e Organização de Empresas (ISEG).

### Carmen Rumeu

Diretora de Enfermagem da Clínica Universidad de Navarra; MSc em Enfermagem (Universidade de Manchester).

### Esperanza Lozano

Subdiretora Geral da Clínica Universidad de Navarra; Especialista em Oncologia Médica e Radioterápica.

### Esther Fernández

Mestre em Gestão de Serviços de Saúde e de Enfermagem; Membro dos Serviços de Informática e de Informação da Clínica Universidad de Navarra.

### Ignacio Urrutia

Doutor em Contabilidade e Finanças (U. Complutense de Madrid).

### Jesús San Miguel

Diretor Clínico da Clínica Universidad de Navarra; Especialista em Hematologia e Hemoterapia.

### José Andrés Gómez Cantero

Diretor-Geral da Clínica Universidad de Navarra.

### João Martins da Cunha

PhD em Comunicação nas Organizações (Universidad de Navarra); PDE (AESE); PDA (I.I. San Telmo); Lic. em Engenharia Civil (IST).

### Jorge Ribeirinho Machado

Doutor em Filosofia da Ação e Direção de Organizações (U. Navarra); Executive MBA (AESE/IESE); Mestre em Planeamento Urbano (U. Porto); Lic. em Engenharia Civil (U. Porto).

### José Fonseca Pires

PhD (UIC Barcelona); Executive MBA (AESE/IESE); Lic. em Medicina (U. Porto).

### José Fraústo Ferreira

PADE (AESE); Lic. em Organização e Gestão de Empresas (ISCTE).

### José Miguel Pinto dos Santos

Doutor em Economia (U. Hiroshima); MBA (U. Nova de Lisboa).

### José Ramalho Fontes

PADE (AESE); Lic. em Engenharia Mecânica (U. Porto).

### Maria de Fátima Carioca

DBA (U. Manchester); PDE (AESE); Mestre em Matrimónio e Família (U. Navarra); Mestre em Engenharia de Sistemas e Computadores (IST); Lic. em Engenharia Eletrotécnica (IST).

### Nuno Biga

PhD Eng. Civil; PDE (AESE); Mestre em Eng. Civil, Esp. Ciências da Construção (U. Coimbra); Lic. em Engenharia Civil (IST).

### Pedro Ferro

PhD (UCP); PADE (AESE); Mestrado em Ciência Política (UCP); Executive MBA (IEP/ESADE); Pós-graduação em Economia Europeia (UCP); Lic. em Economia (UCP).

### Pedro Leão

Executive MBA AESE/IESE; Lic. em Engenharia Eletrotécnica (FCTUC – U. Coimbra).

### Pedro Lima

Diretor de Logística do Grupo Luz Saúde; Mestrado em Logística (IST); PADIS (AESE); Lic. em Economia (U. Nova de Lisboa).

### Ramiro Martins

MSc em Business Research (Henley Business School); PADE (AESE); PDA (II San Telmo); Lic. em Engenharia Química (U. Porto).

### Teresa Ahugetas

Diretora de Recursos Humanos da Clínica Universidad de Navarra; Lic. em Direito (U. Complutense de Madrid); Mestre em Gestão de Pessoas em Organizações (U. Navarra).

**Luís Andrade Moniz**  
Vogal Executivo do Conselho de Administração,  
Centro Hospitalar do Médio Ave

Escolhi o PADIS porque é vocacionado para a Alta Direção de Saúde e, ao mesmo tempo, tem uma duração compactada que permite conciliar a dedicação diária à causa e, acima de tudo, ao mandato que me foi conferido e a necessidade de, estando num lugar de direção, não parar mas aumentar os meus conhecimentos. Uma das principais mais-valias do PADIS é, sem dúvida, a partilha. E a partilha no sentido de conhecimento, mas, principalmente, partilha com profissionais de âmbitos diferentes, de *backgrounds* diferentes. É no grupo que a discussão é muito mais acesa e esse fator é absolutamente crucial, porque conseguimos olhar para o mesmo problema com perspetivas

diferentes e conseguimos todos aprender com aquilo que é o dia a dia das pessoas, a forma de pensar, a forma de encarar os problemas. E o melhor ensinamento que nós levamos para as nossas instituições é esta capacidade de juntar pensamentos, de juntar formas de atuar, de agir e de pensar em busca da melhor solução. O PADIS obriga-nos a pensar fora da caixa e colocar-nos numa posição inter pares com os outros grupos profissionais.



Uma rede de contactos  
que perdura e evolui com  
cada novo participante.

## ALUMNI AESE

Os participantes nos programas de longa duração, como o PADIS, constituem os Alumni da AESE, geradores de uma rede de contactos que perdura e evolui com cada novo participante. A relação da Escola com os seus Alumni, e destes entre si, gera uma fonte inesgotável de conhecimento, experiência e contactos para o aperfeiçoamento profissional e pessoal de todos.

O Agrupamento de Alumni da AESE promove atividades que estabelecem uma plataforma de aprendizagem continuada e de transformação permanente.

De destacar as conferências de fim de tarde – Sessões de Continuidade –, momentos únicos em que personalidades de reconhecido mérito académico e profissional falam sobre temas pertinentes da área da gestão, servindo e facilitando a aprendizagem em cada uma das áreas funcionais da empresa ou na empresa como um todo, inserida na sociedade.

Os participantes do PADIS poderão aceder, desde o início do programa, ao *networking*, eventos e serviços promovidos pela vasta rede de Alumni da AESE.

**Vera Escoto**  
Diretora Clínica,  
ULS Norte Alentejano

A expectativa que tinha para esta formação prendia-se com a necessidade de adquirir ferramentas que me auxiliassem no planeamento estratégico, interligando todas as diferentes vertentes numa instituição complexa como uma ULS. O método do caso utilizado para o estudo de diversas situações integra diferentes áreas do conhecimento, que são preparados pelos formandos de diferentes setores. A preparação do caso, a sua discussão com os colegas, que estimulam a partilha de diferentes saberes pelos vários elementos e finalmente a sua discussão na sala é sem dúvida muito enriquecedora. O nível elevado de conhecimentos transmitido pelos professores e a sua afabilidade foram para mim muito marcantes. É de notar que o foco no respeito pelo doente, pelo ser humano, pelos pares, o saber ouvir,

refletir, estruturar ideias, gerir silêncios, liderar, nunca esquecendo a ética, o valor da formação, inovação e tantos outros pontos importantes que se tantas vezes se omitem... Todos foram, sem dúvida, importantes e estruturantes para a minha formação. A viagem à Clínica Universidad de Navarra foi também uma experiência muito interessante, mostrando-nos outra realidade, contida num ponto comum, o respeito pelo doente e pela formação. Ouvimos palestras excelentes, trocamos ideias, vimos outras realidades. Vejo hoje muitos assuntos por um prisma diferente: valeu a pena o esforço.



## INFORMAÇÕES CALENDÁRIO 2019

### 32º PADIS Coimbra

Quinta-feira à tarde  
(das 13h00 às 19h30)  
e sexta-feira de manhã  
(das 9h00 às 13h15).

| JAN   | FEV   | MAR   | ABR | MAI         |
|-------|-------|-------|-----|-------------|
| 17*   | /01   | /01   |     | 06/07/08*** |
| 24/25 | 07/08 | 07/08 |     |             |
| 31/   | 14/15 | 14/15 |     |             |
|       | 21/22 | 21/22 |     |             |
|       | 28/   | 28*   |     |             |

### 33º PADIS Lisboa

Terça-feira à tarde  
(das 13h00 às 19h30)  
e quarta-feira de manhã  
(das 9h00 às 13h15).

| MAR | ABR     | MAI         | JUN   |
|-----|---------|-------------|-------|
| 26* | 02/03   | 06/07/08*** | 04/05 |
|     | 09/10   | 14/15       | 11/12 |
|     | 23/24   | 21/22       | 18*   |
|     | 29/30** | 28/29       |       |

### 34º PADIS Porto

Segunda-feira à tarde  
(das 13h00 às 19h30)  
e terça-feira de manhã  
(das 9h00 às 13h15).

| OUT   | NOV         | DEZ   |
|-------|-------------|-------|
| 01*   | 04/05/06*** | 02/03 |
| 07/08 | 11/12       | 09/10 |
| 14/15 | 18/19       | 17*   |
| 21/22 | 25/26       |       |
| 28/29 |             |       |

\* Dia completo.

\*\* Dias da semana diferentes do habitual.

\*\*\* Visita à Clínica Universidad de Navarra.

O Programa é compatível com o trabalho profissional, requerendo a presença semanal dos participantes nas sessões de trabalho, durante dois meios-dias.

O PADIS, em Lisboa, realiza-se no Edifício AESE; no Porto, realiza-se no Porto Palácio Congress Hotel & Spa. O PADIS Coimbra realiza-se na Fundação Bissaya Barreto.

**Número de sessões:** 60

**Formato:** 2 meios-dias/semana

**Preço da inscrição:** 7300 euros + IVA

No preço está incluído: documentação, material de apoio, *catering*, estacionamento, viagens e estadia na Clínica Universidad de Navarra.

**Gabinete de Admissões:**

**Coimbra** - Teresa Monteiro

Tel. (+351) 239 800 400

teresamonteiro@fbb.pt

**Lisboa** - Eduarda Cabral

Tel. (+351) 217 221 530

eduarda.cabral@aese.pt

**Porto** - Carlos Fonseca

Tlm. (+351) 933 071 973

Tel. (+351) 226 108 025

carlos.fonseca@aese.pt



AESE - Lisboa  
Edifício AESE, Calçada de Palma  
de Baixo n.º 12, 1600-177 Lisboa  
Tlf. (+351) 217 221 530  
aese@aese.pt

AESE - Porto  
Rua do Pinheiro Manso  
n.º 662, 1.12, 4100-411 Porto  
Tlf. (+351) 226 108 025  
aeseporto@aese.pt

[www.aese.pt/padis](http://www.aese.pt/padis)

EMPRESAS PATROCINADORAS DO PROGRAMA:



EMPRESAS PATROCINADORAS DA AESE:

