

CURSO DE LICENCIATURA EM TERAPIA DA FALA

Gestão e Economia da Saúde

GESTÃO E ECONOMIA DA SAÚDE: PRINCIPAIS CONCEITOS, EXEMPLOS E ATIVIDADES PRÁTICAS

Recurso pedagógico

RESPONSÁVEL DA UNIDADE CURRICULAR: Inês Lopes

Ines.lopes@ipleiria.pt

ÍNDICE

	Pág.
Introdução	3
1. Empreendedorismo e empreendedor	4
Atividade prática 1	4
Atividade prática 2	4
2. Gestão e gestor	5
3. Níveis de gestão	5
Atividade prática 3	6
4. Eficácia e eficiência	7
Exemplo 1	7
Exemplo 2	7
Atividade prática 4	8
5. Planejamento estratégico	8
Exemplo 3	8
Exemplo 4	9
Exemplo 5	9
Exemplo 6	10
Atividade prática 5	12
6. Motivação	13
Atividade prática 6	13
Atividade prática 7	14
7. Liderança	14
Atividade prática 8	15
8. <i>Business Model Canvas</i>	15
Atividade prática 9	16
Referências bibliográficas	16

INTRODUÇÃO

No âmbito da Unidade Curricular de Gestão e Economia da Saúde do 3º ano, 5º semestre do Curso de Licenciatura em Terapia da Fala, é elaborado o presente recurso pedagógico com o objetivo de suportar o processo de ensino/aprendizagem, desenvolvimento o conhecimento do Estudante sobre os diferentes conteúdos que integram esta Unidade Curricular.

Partindo dos conceitos fundamentais da gestão e economia e do empreendedorismo, das suas definições e exemplos, será possível estabelecer ligações entre estas áreas do saber e integrá-las na área da saúde. Desta forma, a existência de um recurso pedagógico com estas características e que integra atividades práticas permite ao estudante consolidar conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade Curricular.

Através da utilização deste recurso pedagógico, o Estudante deverá ser capaz de:

- Conhecer o conceito e a importância do empreendedorismo;
- Conhecer os conceitos base associados à gestão e economia;
- Conhecer os objetivos e as funções da Gestão;
- Compreender a importância do planeamento e do controlo;
- Conhecer ferramentas de Gestão e a sua aplicação;
- Aplicar conhecimento teóricos em contexto de atividade prática;
- Desenvolver competências de trabalho autónomo;
- Desenvolver competências de trabalho em grupo.



1. Empreendedorismo e empreendedor

Empreendedorismo, o que é? E o empreendedor, que características?

Empreender é, acima de tudo, uma forma de estar e está relacionada com a atitude de uma pessoa que destaca a sua independência e realização pessoal. O conceito de empreendedorismo está diretamente relacionado com o empreendedor que se assume como a pessoa capaz de detetar uma oportunidade de e possuir o conhecimento, a criatividade e a iniciativa para, isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor.

Analisando pormenorizadamente o empreendedor, pode referir-se que é aquele que é capaz de identificar ideias inovadoras, capazes de responder a necessidades. Tem as competências necessárias para transformar ideias em oportunidades de sucesso. É seguro de si, ambicioso, persistente, com boa capacidade de adaptação, resistente às adversidades, tem facilidade relacional e hábil na capacidade de fazer os outros acreditarem em si. É a pessoa que gosta de tomar as suas próprias decisões e de fazer acontecer, é responsável e organizado, atento ao mundo que o rodeia e não tem medo de correr riscos (IAPMEI. 2016).

Atividade prática 1 - “Será que existe um empreendedor em mim? “Produto impossível”

Em grupos de 3 ou 4 elementos. Cada grupo receberá o nome do objeto que terá que tentar vender ao grupo turma (Disponibilizado pela docente. e.g. Uma cadeira com 3 pernas; Um conjunto de chávenas partidas; Uma lâmpada fundida; Uma caneta sem tinta; etc.) Durante 10 minutos, terão que refletir sobre o produto. Devem preparar a sua apresentação, caracterização, preço, estratégia de marketing, formas de venda, formas de pagamento, publicidade e embalagem. Podem preparar um suporte de imagem. Seguidamente, durante 5 minutos defenderão o produto motivando o grupo turma/plateia para o mesmo. Cada um dos restantes grupos terá que interagir colocando, pelo menos, 1 questão.

Atividade prática 2 - “Será que existe um empreendedor em mim? “Profissão fora da caixa”

Em grupos de 3 ou 4 elementos. Cada grupo receberá o nome de uma profissão com características particulares, que terá que “vender” ao grupo turma (Disponibilizado pela docente. e.g. Cabeleireiro de carecas; Jardineiro no deserto; Terapeuta da Fala de gatos; etc.). Durante 10 minutos, terão que refletir sobre a profissão. Devem “criar” uma empresa, definir o nome, a área de atuação, criar um logotipo e um slogan. Seguidamente, durante 5 minutos defenderão a profissão motivando o grupo turma/plateia para a importância/pertinência da mesma. Cada um dos restantes grupos terá que interagir colocando, pelo menos, 1 questão.

2. Gestão e gestor

Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo. Envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos e arbitragens, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de gestão.

Os primeiros gestores profissionais (gestor contratado, que não é o dono do negócio) identificam-se nas companhias de navegação inglesas, a partir do século XVII.

Através da gestão, pretende-se conseguir obter resultados (bens e serviços) com os esforços dos outros. Pressupõe a existência de uma organização (várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns) (Lacombe & Heilborn, 2003).

Podem definir-se quatro funções principais para um gestor: Planear; Organizar; Dirigir; Controlar.

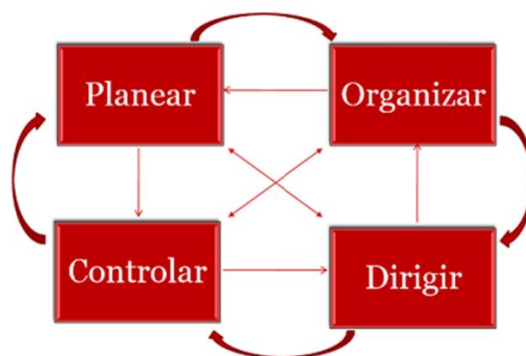


Figura 1 - Funções da gestão (Retirado de Borges, 2014)

Analisando mais pormenorizadamente cada função:

- **Planear:** formular objetivos e meios para os alcançar;
- **Organizar:** modelar o trabalho, alocar recursos e coordenar atividades;
- **Dirigir:** designar pessoas e direcionar os seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicar;
- **Controlar:** monitorizar as atividades, a qualidade e corrigir eventuais desvios (Lacombe & Heilborn, 2003).

3. Níveis de gestão

Existindo diferentes organizações com diferentes estruturas, é necessário refletir sobre os diferentes níveis de gestão que se pode encontrar numa organização. Os três níveis base:



Figura 2 – Níveis de gestão (Retirado de Management notes, 2021)

Nível estratégico: presidentes, administradores, etc. Neste nível, a gestão caracteriza-se fundamentalmente por ser de caráter estratégico, ou seja, envolve-se com o total de recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir. São responsáveis pela formulação de políticas que dizem respeito à organização, como um todo;

Nível tático/intermédio: diretores de departamentos, diretores de áreas, gerentes, etc. A gestão caracteriza-se pela mobilização de recursos a curto prazo e formulação de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respetivo gestor;

Nível operacional: supervisores, chefes de divisão, chefes de serviços, chefes de núcleos, etc. Neste nível predominam as operações, as atividades. É um nível de execução e realização de rotinas. Integra a pessoa que faz folha de pagamento, que regista férias, que controla o banco de horas, que cuida da legislação que pertence a este nível (Teixeira, 2005).

Atividade prática 3 – Os níveis de gestão num organograma de uma organização de saúde

Em grupo de 3 ou 4 elementos, pesquisar organogramas de organizações de saúde (e.g. hospitais) e selecionar um. Analisar o organograma selecionado, identificando os diferentes níveis de gestão nele espalhados.

4. Eficácia e eficiência

Muitas vezes as palavras eficácia e eficiência são utilizadas como sinónimos. No entanto, as diferenças entre elas devem ser ressaltadas para uma melhor compreensão destes dois conceitos essenciais no gestão. Se por um lado, a eficiência está centrada no facto de a eficácia estar relacionada com a execução da tarefa certa, a conclusão de atividades e o alcance de metas, por outro lado, a eficiência diz respeito à capacidade de fazer as coisas de forma otimizada, de maneira mais rápida ou com menos gastos (Bilhim, 2001).



Figura 3 - Eficiência e eficácia - cartoon (Retirado de Saadeh, 2016)

À eficácia podem associar-se palavras como resultados/objetivos, tendo por base a questão “O que se deve fazer?”. À eficiência, podem associar-se resultados/custos, com base da questão “Como se deve fazer?”

Desta forma, atente-se nos dois exemplos seguidamente apresentados como promoção da compreensão dos dois conceitos:

EXEMPLO 1

Numa empresa, o funcionário está no seu local de trabalho e vê uma inundação perto dele. De forma repentina, vai buscar panos e um balde para limpar, ou seja, está a ser eficiente. Após 10 minutos, o problema volta. Então ele não foi eficaz e terá que ir novamente buscar os panos e o balde. Ao mesmo tempo, um colega observa a situação e decide verificar as torneiras. Com este procedimento percebe que uma delas está mal fechada e fecha-a, ou seja, ele foi eficaz.

EXEMPLO 2

Uma fábrica tem como objetivo produzir 350 copos por dia. No entanto, após um dia a empresa não atinge o número esperado, embora as peças prontas estejam impecáveis. Ou seja, foram eficientes, uma vez que os copos estavam realmente perfeitos, mas não foram eficazes, porque não atingiram o objetivo.

Atividade prática 4 – Eficácia e Eficiência na intervenção do Terapeuta da Fala

Em grupo, reflita sobre uma situação relacionada com a intervenção do Terapeuta da Fala e perceba como se podem integrar os conceitos de eficácia e eficiência na mesma. Após 10 minutos de trabalho em grupo, o exemplo construído será apresentado ao grupo turma e seguidamente debatido.

5. Planeamento estratégico

O planeamento estratégico consiste na elaboração, no desenvolvimento e na implementação de vários planos de ação pelas organizações, com vista a alcançar objetivos traçados. Estes planos podem ser a curto, médio ou longo prazo (Teixeira, 2011). É constituído por várias etapas, seguidamente caracterizadas, e culmina com a implementação da estratégia.

As diferentes etapas do planeamento estratégico englobam a definição da missão, da visão, dos valores e dos objetivos:

Missão

Está focada na definição das linhas estratégicas gerais que expressam as intenções fundamentais da gestão da organização. A Missão deve ser expressa formalmente, de modo a servir de guia de orientação para todos os funcionários e para os gestores nos diferentes níveis. Tem como função dar continuidade de orientação e uniformidade de intenções. Para a sua formulação, deve responder-se a questões como “quem é o cliente?” e “qual é o negócio?”. A resposta a estas questões contribuir para a definição do negócio. Deve integrar o tipo de produtos ou serviços que a organização se dedica, os mercados a que se dirige, a sua filosofia de atuação, a imagem pública que pretender passar... A missão deve ser comunicada, tanto interna como externamente, por diversos meios e deve ser breve e explícita, flexível e distintiva (Teixeira, 2013).

EXEMPLO 3

Centro Hospitalar de Leiria: “O Centro Hospitalar tem por missão essencial prestar cuidados de saúde diferenciados, em articulação com os cuidados de saúde primários e com os demais hospitais integrados na rede do Serviço Nacional de Saúde. Faz igualmente parte da sua missão colaborar na prevenção e promoção da saúde da comunidade em geral e assegurar condições de investigação e de formação profissional aos respetivos colaboradores” (Centro Hospitalar de Leiria, 2021).

Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral – Leiria: “Promover a Inclusão social da pessoa com deficiência, incapacidade e/ou em situação de desvantagem, com rigor, equidade e solidariedade” (Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria, 2018).

Visão

É responsável por orientar/nortear a organização. Reúne em si as convicções que direcionam a sua trajetória da organização. O professor de empreendedorismo Louis Jacques Filion (1991) define a visão como "a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso".

Em suma, a visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a organização deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos (Cardona & Rey, 2010).

EXEMPLO 4

Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral – Leiria: “Ser a Organização de referência do Distrito de Leiria, na promoção da reabilitação e da Qualidade de Vida da pessoa com deficiência e suas Famílias/Cuidadores” (Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria, 2018).

Valores

Os valores de uma organização dizem respeito aos princípios que a orientam. Após a definição dos valores, todos os profissionais devem trabalhar para os colocar em prática. Neste sentido, os valores assumem-se como alicerces da organização, uma vez que reúnem em si mesmo todas as crenças da organização, os seus princípios e convicções (Teixeira, 2013).

EXEMPLO 5

Centro Hospitalar de Leiria: “A consecução desta missão é orientada por uma visão centrada no desejo e empenhamento de construir um Centro Hospitalar de referência em termos de qualidade dos cuidados de saúde prestados, com reconhecimento da comunidade e elevada satisfação dos doentes e profissionais, e com altos padrões de eficiência e eficácia na utilização dos recursos disponíveis, subordinada ao seguinte quadro de valores essenciais: a) Respeito pela dignidade humana; b) Respeito pelos códigos de conduta próprios de cada grupo profissional, no quadro da prestação de cuidados em equipa; c) Prossecução da qualidade e da eficiência no desenvolvimento da sua atividade; d) Desenvolvimento de uma cultura de conhecimento e aperfeiçoamento técnico e profissional; e) Primado do doente” (Centro Hospitalar de Leiria, 2021).

Objetivos

Constituem as “metas”, os “alvos” a atingir. Enquanto a missão é, por vezes, definida de uma forma genérica, os objetivos devem ser explícitos/concretos. Destacam-se as características:

Hierarquia - devem definir-se prioridades, uma vez que nem todos os objetivos têm a mesma importância;

Consistência - os objetivos devem harmonizar-se entre si;

Mensurabilidade - comparação entre o planeado e o conseguido; grandezas quantificadas e valoradas;

Calendarização - definir corretamente os períodos;

Desafios atingíveis – os objetivos devem ser realistas.

No âmbito da definição dos objetivos, Peter Drucker (1985) indica oito área-chave para a definição dos objetivos: marketing (criar e manter o cliente como questão fundamental para a organização); inovação (a necessidade de manter a organização atualizada e capaz de enfrentar a concorrência); recursos humanos, financeiros e físicos (planear o fornecimento destes três aspetos fundamentais para a organização); produtividade (que deve aumentar contribuindo para a manutenção da organização); responsabilidade social (ter em conta o impacto da atividade da organização no ambiente envolvente) e proveitos (têm que exceder os custos para suportar a viabilidade da organização) (Drucker, 2010).

EXEMPLO 6

Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral – Leiria:

- “Criar respostas localizadas para as necessidades específicas das Crianças, jovens e adultos com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras, no âmbito da: Prevenção; Reabilitação; Habilitação; Participação; Inclusão Social; Apoio à Família/Cuidador.
- Melhorar a qualidade de vida das Crianças, jovens e adultos portadores de paralisia cerebral, situações neurológicas afins e outras;
- Melhorar a qualidade de vida das Famílias/Cuidadores” (Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria, 2018).

A fase seguinte do planeamento estratégico integra a realização de uma análise SWOT:

Análise SWOT

O acrónimo SWOT decorre de Strengths (pontos fortes/forças), Weaknesses (pontos fracos/fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Esta análise consiste numa ferramenta simples que tem por objetivo verificar a posição estratégica da organização no ambiente em questão, através de uma análise externa e interna de uma organização/serviço. Pretende analisar quais as oportunidades e as

ameaças que as forças do ambiente representam para a organização (análise externa) e como é que a organização pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças. Implica ainda a determinação das características positivas/competências da organização, que se traduzem em forças/pontos fortes, e dos aspetos negativos que se traduzem em pontos fracos e podem contribuir negativamente para o desenvolvimento da organização (Teixeira, 2013).

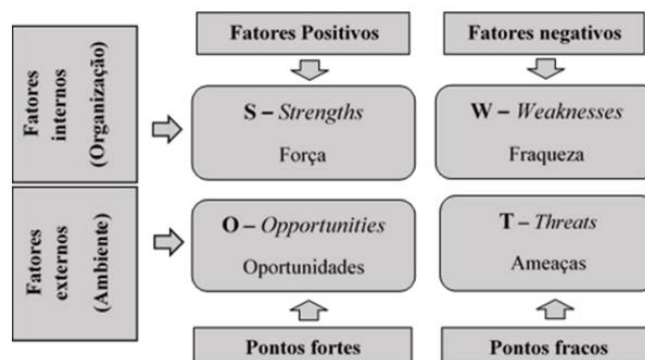


Figura 4 – Matriz Análise SWOT (Retirado de Cruz et al., 2017)

Analiseemos cada componente da análise SWOT:

Forças - São elementos internos que potencializam o objetivo estratégico - os elementos que estão sob o controlo da organização. Alguns exemplos: Características da equipa (união, proatividade, experiência, etc.); ativos, como imóveis, equipamentos, softwares; Localização privilegiada; Relacionamentos estratégicos com grandes empresas; Rede de parceiros, investidores, equipa; Competências específicas da equipa; Portefólio de clientes; Formação dos elementos da equipa; etc.

Fraquezas - São elementos internos da organização que “atrapalham” o alcance do objetivo estratégico. De modo a complementar as forças, são aquelas características dentro do controlo da organização, que não ajudam na realização da missão. Alguns exemplos são: Produto altamente perecível; Tecnologia ultrapassada; Matéria-prima escassa; Processo de entrega com falhas; Equipa pouco qualificada; Localização pouco acessível; Equipamentos obsoletos; etc.

Oportunidades - São as situações/fatores externos à organização que podem afetar positivamente o objetivo. Estes fenómenos não estão sob o controlo da organização, mas existe uma hipótese de acontecerem. Alguns exemplos são: Mudanças na legislação; Novas exigências sociais ou no mercado de trabalho; Possibilidade de investimento; Desenvolvimento de uma nova tecnologia; Mudanças favoráveis no câmbio ou nas taxas de juros; Lançamento com sucesso de um produto complementar.

Ameaças - São situações/fatores externos à organização que podem atrapalhar o objetivo estratégico. Tal como as oportunidades, as ameaças também estão fora do controlo da empresa, mas sabe-se que existe a possibilidade de acontecerem. Alguns exemplos, são: Entrada de um concorrente internacional no mercado; Pirataria dos seus produtos; Mudança na legislação do setor; Escassez de mão de obra; Greves e paralisações; Existência de serviços com as mesmas características na mesma área geográfica.

Como fazer uma análise SWOT?

ETAPAS:

1. Divisão do cenário em duas partes: para uma melhor compreensão do cenário em que a organização se enquadra, inicialmente, é necessário dividi-lo em dois ambientes: o interno e o externo.
2. Construção do ambiente interno: o ambiente interno propõe a identificação dos pontos fortes da organização (strengths) e também dos pontos fracos (weakness) em relação aos concorrentes e ao mercado. Nesta etapa devem ser analisados o contexto da organização e as ações a serem realizadas.
3. Construção do ambiente externo: a análise externa tem como objetivo a identificação das oportunidades e ameaças que um determinado momento se colocam diante da organização. Por isso, é necessário haver uma prevenção por parte dos gestores em relação aos impactos positivos e negativos que a organização possa vir a receber.
4. Matriz de dados/informação: após a identificação dos dados, colocam-se as informações numa tabela (geralmente 2x2).
5. Análise final da matriz/cenário: a análise dos diferentes pontos definidos nas etapas anteriores auxiliam o gestor a alcançar melhores oportunidades e evitar ou amenizar os efeitos das eventuais ameaças futuras (Gürel & Tat, 2017).

Atividade prática 5 – Análise SWOT da clínica “ReabLeiria”

Construa uma análise SWOT para o caso seguidamente apresentado:

A clínica de reabilitação “ReabLeiria” contratou os seus serviços de gestão para realizar uma análise SWOT da situação atual da mesma, a fim de perceber como se pode posicionar no mercado envolvente. Realize a análise SWOT para a clínica, construindo uma matriz, baseando-se nas circunstâncias apresentadas: A clínica está localizada no centro da cidade; Junto à clínica o estacionamento é bastante difícil; Há pouco

tempo, a clínica conseguiu obter autorização para um lugar de estacionamento reservado a deficientes junto à clínica; É uma das clínicas mais antigas da cidade; Ao longo dos anos, aumentou as especialidades disponibilizadas aos utentes; O espaço físico encontra-se desatualizado; Apesar do espaço físico desatualizado, os equipamentos são todos recentes e atualizados; Recebeu uma distinção pelos serviços prestados aos cidadãos; Os funcionários queixam-se que a clínica tem cada vez menos utentes e estão desmotivados; Nos últimos anos, o número de clínicas concorrentes tem aumentado na cidade; Os funcionários da clínica são conhecidos pela sua cordialidade e boa formação especializada.

6. Motivação

Na sua essência, a motivação pode ser vista como o processo através do qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum motivo ou razão. Chiavenato (2006) refere que a motivação diz respeito às forças (podem ser representadas ou necessidades ou motivos) que pode encontrar-se dentro de cada pessoa e que a conduzem a um determinado comportamento. Existem várias teorias relacionadas com a motivação. Destacam-se as duas teorias mais conhecidas: a Teoria das Necessidades de Maslow (1943, citado por Robbins, 2009) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959, citado por Robbins, 2009).

Maslow (1943) refere que “as necessidades (in)satisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral não exercem influência no comportamento da pessoa”. O autor representa o seu pensamento através de uma pirâmide, tal como ilustrado.

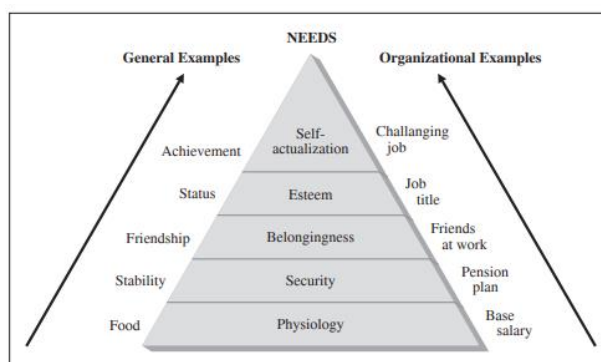


Figura 5 - Teoria das necessidades de Maslow (Retirado de Robbins, 2009)

Atividade prática 6 – Quais as minhas necessidades básicas?

Individualmente, reflita e identifique as suas necessidades básicas. Após 5 minutos de reflexão, cada estudante partilhará com o grupo turma e seguidamente haverá lugar a uma debate.

Herzberg (1959) refere que “o ser humano tem dois tipos de necessidades: uma, como animal, de evitar a dor, e a outra, como ser humano, de crescer psicologicamente. Ele demonstrou que as pessoas são influenciadas por dois fatores”:

Fatores higiênicos ou externos - necessários para evitar a insatisfação. Não trazem um grande nível de motivação, mas contribuem para evitar a desmotivação (e.g. condições físicas do local de trabalho; salário; benefícios de saúde e sociais; etc.);

Fatores motivacionais ou internos - necessários para assegurar a motivação conduzindo a pessoa a uma melhor performance/desempenho. Estes fatores são considerados internos, uma vez que resultam de motivações internas da pessoa (e.g. reconhecimento do trabalho realizado; realização pessoal; responsabilidade; progressão na carreira; etc.) (Robbins, 2009).

Atividade prática 7 – Quais os fatores que me motivam e me desmotivam?

Individualmente, reflita e identifique os fatores que contribuem para sua a motivação e desmotivação, no contexto de aprendizagem. Após 5 minutos de reflexão, cada estudante partilhará com o grupo turma e seguidamente haverá lugar a uma debate.

7. Liderança

A liderança está concentrada, fundamentalmente, na partilha da visão. O líder é quem está no centro da organização, não para ser servido, mas para servir a organização. Liderar não é gerir. O líder não gere a organização, mas solicita a cada elemento/ a cada unidade que faça a gestão adequada (Lopes, 2012).

A liderança assume diferentes características, de acordo com o nível organizacional.

As diferentes linhas de pensamento que refletem sobre a liderança, iniciaram o seu raciocínio com base em três estilos de liderança:

- O líder autocrático: comunica com os colaboradores o que eles têm de fazer e espera que obedeçam sem problemas (acredita que as pessoas não têm ambições evitam o trabalho e têm de ser coagidas).
- O líder participativo: é o que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões, mas retém a autoridade final.
- O líder democrático: é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja (muitos gestores que praticam este tipo de liderança afirmam que a isso se deve os elevados índices de produtividade).

Atividade prática 8 – Líderes da História

Em grupo, reflita e identifique três líderes famosos, ao longo da História, posicionando-os, de acordo com as suas características, nos diferentes estilos de liderança. Após 10 minutos de reflexão, cada estudante partilhará com o grupo turma e seguidamente haverá lugar a uma debate.

8. Business Model Canvas

O Business Model Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica que permite esboçar ou desenvolver modelos de negócio (novos ou pré-existentes), constituindo-se na prática como um mapa visual que contém nove blocos a preencher.

Características

Trata-se de uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem descuidar a complexidade de como a empresa funciona (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O modelo pode ser geralmente dividido em duas grandes secções: a da direita, que engloba elementos mais subjetivos e emocionais e a da esquerda guarda os elementos mais lógicos e estruturais. No entanto, os nove blocos relacionam-se e comunicam entre si – explicitamo-los a todos, a seguir.

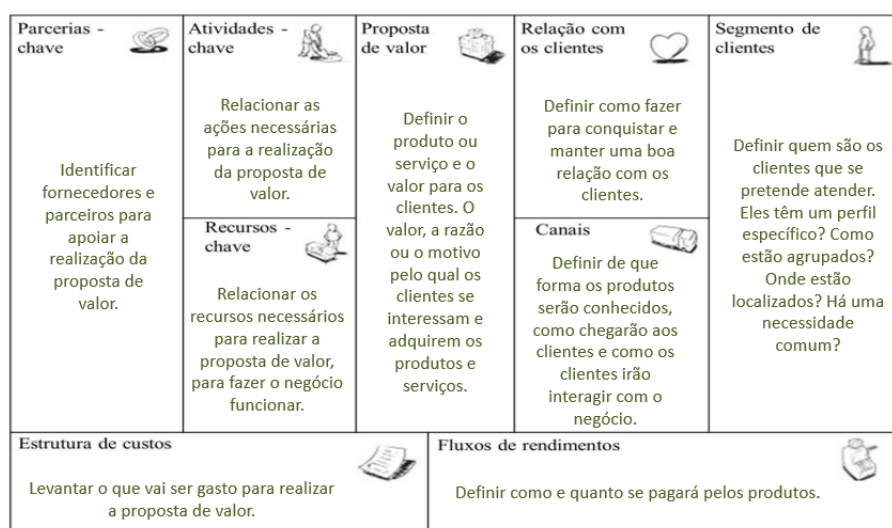


Figura 6 - Business Model Canvas (Adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2010)

Atividade prática 9 – Business Model Canvas

Após a análise do Business Model Canvas e suas características, coloque em prática os conhecimentos, construindo um modelo para um produto/serviço relacionado com a Terapia da Fala, à escolha. A atividade será realizada em grupo de 3 ou 4 elementos e seguidamente apresentada ao grupo turma, para posterior debate.

Referências bibliográficas

Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Leiria (2018). *Missão, visão e valores*. Disponível em: <https://www.appcleiria.pt/quem-somos-missao-visao-e-valores>.

Bilhim, J.A.F. (2001). *Teoria Organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: UTL-ISCSP.

Cardona, P. & Rey, C. (2006). Management by Missions: How to Make the Mission a Part of Management. *Problems and Perspectives in Management*, 164-174.

Centro Hospitalar de Leiria (2021). *Missão e valores*. Disponível em: <http://www.chleiria.pt/o-hospital/-/missao-e-valores-3/>.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Drucker, P. (2010). *The practice of management*. New York: HarperCollins Publishers.

Gürel, E. & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51).

IAPMEI (2016). *Guia prático do empreendedor*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/GuiaEmpreendedor.pdf.aspx?lang=pt-PT>.

Lacombe, F.J.M. & Heilborn, G.L.J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo, SP: Saraiva.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. New York: Wiley.

Robbins, S.P., Judge, T.A., Odendaal, A. & Roodt, G. (2009). *Organisational Behavior: Global and South African Perspectives*. (2ª ed.). Cape Town: Pearson Education Inc.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGrawHill

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.