



## Módulo 1

### Unidade 1

Título do Projeto	Planeamento Estratégico e o Empreendedorismo Social
Acrónimo do Projeto	SESP
Número do Contrato	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Tipo de Documento	Serviço / Produto
Número	4
Data	28/09/2012
Autoria	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA), Vanda Sousa (AidLearn)
Editores	Vanda Sousa (AidLearn), Antonyia Pavlova (Samaritans)
Pacote de Trabalho	WP 3 – Modelo e Conteúdo de Aprendizagem
Disponibilidade do Documento	Documento Interno



Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a perspetiva dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

## Índice de Conteúdos

### **Módulo 1 Empreendedorismo Social e Análise Estratégica**

#### **Unidade 1: Introdução**

1.1. Introdução.....	3
1.1.1 O Objectivo do Empreendedorismo Social e Análise Estratégica .....	3
1.1.2 Os Patamares de Aprendizagem do SESP .....	3
1.1.3 Os Componentes do SESP .....	6
1.1.4 Os Conteúdos do SESP .....	8

## **Módulo 1 Empreendedorismo Social e Análise Estratégica**

### **Unidade 1: Introdução**

#### **1.1. Introdução**

O projeto SESP pretende transferir modelos de aprendizagem e conteúdos de aprendizagem em *e-learning* desenvolvidos que são inovadores e flexíveis o suficiente para atender às necessidades específicas do Empreendedorismo Social (tempo e flexibilidade de lugar) e que são adaptáveis e modulares (diferentes origens e diferentes sectores). O Projeto pretende ainda refletir sobre as necessidades práticas dos utilizadores finais. O projeto pretende atualizar e desenvolver o modelo apresentado no projeto *Strategy-Train* sobre gestão empresarial e gestão estratégica para os gestores das PME e ainda a metodologia do projeto TSESME que se aplica a Empresas Sociais. O resultado intangível do projeto SESP é a inovação dos currículos disponíveis e programas de formação, que serão adaptados para atender às necessidades específicas do planeamento estratégico no empreendedorismo social. O grupo-alvo também é confrontado com exemplos de boas práticas e estudos de caso.

##### **1.1.1 O Objetivo do Empreendedorismo Social e Análise Estratégica**

O objetivo geral do Projeto SESP é contribuir para o desenvolvimento do Empreendedorismo Social em toda a União Europeia através da transferência de produtos e processos inovadores e intercâmbio de boas práticas. Portanto, durante o projeto SESP, serão identificadas as forças motrizes para o desenvolvimento do Empreendedorismo Social nos países participantes, bem como a nível europeu. Também serão encontradas novas soluções para o sector da Economia Social para o desenvolvimento sustentável e a criação de emprego através da implementação de instrumentos inovadores e de propostas de formação piloto. As Empresas Sociais vão participar na plataforma de aprendizagem *on-line* permitindo-lhes assim cooperar além-fronteiras, tomar contacto com estudos de caso e trocar experiências.

##### **1.1.2 Os Patamares de Aprendizagem do SESP**

O curso SESP será composto por três caminhos ou patamares diferentes, que serão integrados num conceito de formação holística. Os três patamares são:

###### **O Patamar do Mentor:**

O mentor como formador: terá a seu cargo formandos (5/6 gerentes), ao longo de quatro seminários, o mentor vai complementar os outros elementos do curso, vai dar apoio aos formandos que podem estar em diferentes estágios de desenvolvimento; cabe ao mentor adaptar a aprendizagem às necessidades dos formandos, fornecer "prática" experiência; saber / discutir os casos sociais das empresas e as histórias de

sucesso. As funções são: seminários animados, esclarecimento de dúvidas sobre o desenvolvimento da formação SESP, troca de experiências e facilitar o processo de discussão de estudos, convidar representantes de empresas que venham apresentar as suas próprias histórias de sucesso na gestão estratégica.

O mentor como tutor: cabe-lhe a participação à distância no processo pedagógico individual de cada formando, o apoio geral, fazer contactos regulares, dar feedback; incentivar a formação de um grupo de apoio virtual, integrando todos os formandos. Os papéis são: clarificação das expectativas, a motivação do formando, motivar a participação do formando e supervisão, animação do fórum *on-line*, aconselhamento, adaptação, discussão dos módulos de aprendizagem, dar feedback e avaliação.

A orientação inclui, também, atividades que são baseadas na assessoria direta e na consultadoria. Essas atividades incluem o mentor e cada formando em particular e desenvolvem-se em reuniões no *site* e no local da Empresa Social. O foco destas atividades é o trabalho de consultoria direta e adaptada exatamente para a respetiva Empresa Social. Além disso deve prestar apoio e dar feedback e espera-se ainda que o mentor esteja disponível para a definição do contrato de aprendizagem (com base na ferramenta de diagnóstico) e para a prestação de assistência à Empresa Social durante a formulação da sua estratégia específica.

#### **Patamar Individual:**

Este patamar concentra-se na aprendizagem individual utilizando a plataforma e o material de suporte correspondente. Inclui os sete módulos e a ferramenta de diagnóstico do curso SESP. O caminho ou patamar individual é o lugar onde a maioria das informações de fundo teórico e material de aprendizagem pode ser encontrada. O conteúdo dos módulos será fornecido numa plataforma eletrónica para permitir a formação a um ritmo próprio e individual, que pode ser feito pelos formandos sempre que têm tempo disponível. O material é apresentado de uma maneira muito concisa, com foco na explicação dos conceitos mais centrais de empreendedorismo social e será facilitado por um suporte de tutoria.

Cada módulo abordará uma área específica de gestão de empreendedorismo social, como por exemplo a estratégia, os recursos humanos, o *marketing*, a liderança, a criatividade e inovação e a política ecológica para Empresas Sociais.

#### **Patamar do Grupo:**

Este caminho inclui as atividades do grupo de formandos que estão entre os seus pares. A formação desses grupos é um elemento central no projeto SESP. Os grupos devem ser pequenos para permitir ao mentor um apoio intensivo e aprofundado e um forte intercâmbio de conhecimentos. Este caminho ou patamar inclui quatro seminários presenciais, nos quais os participantes podem trabalhar os seus conhecimentos, mas também (e talvez mais importante) apresentar os seus planos de estratégia para as Empresas Sociais em que cada um trabalha. O grupo vai poder trocar experiências e ideias e os elementos do grupo devem apoiar-se uns aos outros. Desta

forma, os gestores de Empresas Sociais podem aprender uns com os outros e gerarem-se novas sinergias nas respectivas Empresa Sociais.

Juntos, estes três caminhos ou patamares formam o currículo do curso de formação SESP que será baseada nos seguintes princípios: melhorar a preparação e qualificação para ajudar os gestores de Empresas Sociais, a fim de reforçar a sua capacidade de gestão de negócios e de acordo com as necessidades de aprendizagem identificadas, combinando o processo de auto-aprendizagem baseada em suporte *on-line*, sessões presenciais (em seminários) e no local e sessões de orientação e concepção dos módulos de uma forma que se possam desenhar percursos de aprendizagem individuais e de acordo com as necessidades de aprendizagem identificadas.

### 1.1.3 Os Componentes do SESP

#### Fase de Introdução

A fase de introdução é uma parte do percurso de aprendizagem. Numa primeira etapa, os participantes serão informados sobre o programa a cumprir e receberão material de introdução sobre o SESP, em seguida, serão convidados a usar a ferramenta de diagnóstico e a discutir os seus resultados com o mentor, assim como as principais questões que afetam o desempenho das respetivas Empresas Sociais. O mentor irá utilizar a informação recolhida para desenvolver um plano de aprendizagem contrato / ação. Na fase de introdução, haverá também um seminário (reunião do grupo), para a apresentação dos elementos entre si e à equipa de formação. Durante este primeiro encontro, a plataforma de *e-learning*, e o material do curso também serão apresentados aos participantes.

#### Ferramenta de Diagnóstico:

A ferramenta de diagnóstico consiste numa série de itens, que são usados para especificar se os elementos do curso SESP cumprem as questões identificadas por cada participante. Cada um destes artigos é composto por três declarações; cada um está ligado a um conteúdo específico de aprendizagem do SESP. Dependendo das respostas, uma lista automática será gerada sugerindo que temas devem estar no foco da atenção do participante.

#### Contrato de Aprendizagem

Este componente do SESP é opcional deixando que o formando decida se precisa de um. A ferramenta de diagnóstico será usada como base para o contrato de aprendizagem. O contrato de aprendizagem demonstra a disposição dos envolvidos no processo, o mentor e o formando, para atingir determinados objetivos, incluindo a formação sobre os temas que correspondem aos resultados da ferramenta de diagnóstico. O contrato é, então, acordado por ambas as partes. O SESP fornece um modelo gerado automaticamente (a partir da ferramenta de diagnóstico), que pode ser desenvolvido com maior detalhe pelo mentor e pelos participantes se assim o desejarem. O período de orientação do contrato de aprendizagem individual será projetado para cada participante.

#### Os Módulos de Formação

Os módulos fornecem conhecimentos sobre Gestão para o empreendedorismo social, análise, formulação e implementação de estratégias, *marketing*, gestão de recursos humanos, liderança, criatividade e inovação e a vertente ecológica nas empresas sociais. A solução de formação *on-line* será organizada em sete módulos com um número variável de unidades cada (11 unidades no total).

Os conteúdos das unidades são muito concisos, apresentando os princípios básicos envolvidos com demonstrações e exemplos e fornecem todas as explicações

necessárias para integrar o conhecimento recém-adquirido no desenvolvimento da estratégia da Economia Social. Para completar as unidades disponíveis *on-line*, o formando necessita entre 20 a 40 horas (incluindo exemplos e exercícios práticos). Todos os conteúdos de aprendizagem são apresentados na plataforma de *e-learning*.

#### 1.1.4 Os Conteúdos do SESP

A **primeira unidade** serve como uma introdução ao projecto SESP, mas também explica, em detalhe, os três caminhos/patamares de aprendizagem diferentes que estarão disponíveis para o público-alvo, bem como os componentes do SESP que irão estar ao dispor de todos os utilizadores da plataforma *e-Learning*.

A **Segunda Unidade** revê o conceito de Economia Social na Europa em geral e presta especial atenção aos detalhes mais específicos do Empreendedorismo Social, salientando os pontos-chave que devem ser considerados quando se lança uma Empresa Social. No final da unidade estar-se-á de posse dos instrumentos que permitem fazer uma análise social orientada.

Na **Unidade Três** serão revistas algumas das especificidades mais importantes da Gestão de Empresas Sociais. Será abordado, de forma detalhada, o ambiente externo e interno de uma empresa e serão apresentados os principais instrumentos que cada gestor deve conhecer e usar no processo de planeamento e gestão. Alguns dos métodos de análise mais importantes são tratados em profundidade. Esta unidade revela algumas competências básicas da gestão que são úteis em todas as empresas.

A **Unidade Quatro** analisa os conceitos no âmbito da estratégia de negócio, incluindo a construção de cenários e opções sobre como modelar e avaliar a implementação da estratégia de análise. O curso irá abordar as suas opções estratégicas e como integrar esta análise a nível das PME. Depois de ler esta unidade, vai estar ciente da importância de estratégias organizacionais voltadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Serão revistas uma série de estratégias gerais que uma empresa pode adotar. Por fim, vai aprender em que é que consiste o conceito de Desenvolvimento de Negócios e as principais estratégias e os caminhos possíveis para a uma realização com sucesso.

O objetivo da **Unidade Cinco** é abordar de uma forma geral o *marketing* social, por que é que os empreendedores sociais devem considerá-lo como parte da sua estratégia de *marketing* social empresarial (Empresa Social) e como podem atingir melhores resultados e contribuir para questões sociais usando teorias de *marketing*, e as suas ferramentas e técnicas. Nesta unidade de estudo, olhamos para as definições básicas envolvidas no *marketing* social e recomendamos passos que os empreendedores sociais precisam tomar para, efetivamente, desenvolverem a actividade de *marketing* na sua Empresa Social. A unidade apresenta, brevemente, informações importantes e ordenadas que pretendem criar uma imagem concreta da actividade da Economia Social, através do *marketing* e ainda dar orientações para a sua implementação.

A **Unidade Seis** apresenta o conceito de Gestão de Recursos Humanos aplicando-o a Pequenas e Médias Empresas e também a Empresas Sociais. O principal objetivo é



ênfatizar as vantagens de Gest3o de Recursos Humanos nas PME e na Economia Social. Esta unidade tamb3m vai despertar a consci3ncia para a import3ncia de uma Aprendizagem ao Longo da Vida como uma estrat3gia de Gest3o de Recursos Humanos.

A **Unidade Sete** apresenta o conceito de diagn3stico de necessidades de aprendizagem e define as caracter3sticas mais importantes no contexto do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida. Al3m disso, tamb3m vai tornar-nos mais conscientes acerca da import3ncia da situa3o de forma3o profissional numa Empresa Social e dar pistas para fornecer uma situa3o de forma3o profissional, que compet3ncias ser3o pretendidas e, finalmente, como desenvolver uma estrat3gia para garantir uma forma3o profissional nas Empresas Sociais, que devem considerar as compet3ncias individuais n3o apenas no presente, mas tamb3m levando em considera3o as necessidades futuras diagnosticadas.

O objetivo principal da **Unidade Oito** 3 ajudar os l3deres de Empresas Sociais a encontrarem o equil3brio certo entre desenvolvimento e possibilidades, mediante a determina3o das regras importantes para a sua efic3cia, que lhes permitam trabalhar num ambiente complexo e de mudan3a. A unidade apresenta, brevemente, o modo como o desenvolvimento da cultura organizacional determina o grau em que as decis3es criativas s3o incentivadas, mantidas e executadas.

A **Unidade Nove** pretende mostrar como transformar neg3cios de Economia Social em pr3ticas ecol3gicas, e compreender a import3ncia de manter uma estrat3gia ecol3gica. O sucesso do neg3cio ecol3gico tem demonstrado que 3 economicamente vi3vel e, de facto, uma forma sensata de empreender neg3cios de forma sustent3vel e ambientalmente amig3vel. A **Unidade nove** explica os fundamentos do neg3cio ecol3gico e demonstra os m3todos para a implementa3o eficaz de uma estrat3gia ecol3gica.

A **Unidade Dez** tem como objetivo mostrar em que medida 3 que as estrat3gias e os planos de transforma3o das a3oes individuais s3o necess3rias para produzir um melhor desempenho do neg3cio. Agora que as PME conhecem os seus neg3cios e as estrat3gias necess3rias para o sucesso, elas devem usar diferentes ferramentas e t3cnicas para permitir que a estrat3gia seja implementada com sucesso e de forma sustentada. Esta unidade ir3 demonstrar os m3todos para a implementa3o eficaz de uma estrat3gia corporativa e detalhar uma abordagem baseada em processos. Ligar3 fatores de desempenho com iniciativas estrat3gicas e com as pol3ticas destinadas a desenvolver e otimizar as PME.

A **unidade Onze**, unidade final, vai dar-lhe uma vis3o sobre os aspetos mais importantes do controle de qualidade e garantia de qualidade. Nas subse3oes seguintes encontrar3 solu3oes pr3ticas e a discuss3o de conceitos bem como de alguns dos m3todos de qualidade mais importantes que s3o especificamente adequados para as PME de Economia Social, como a gest3o de qualidade total. Finalmente este m3dulo

irá mostrar como os ciclos de avaliação, acompanhamento e *feedback* podem ser utilizados para a construir a melhoria contínua da sua empresa. Depois de terminar este módulo, será capaz de compreender os conceitos de controlo e garantia da qualidade, através das apresentações extensas de conceitos selecionados e técnicas que serão fecundos para sua empresa de economia social.