REPÚBLICA DE ANGOLA

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

**INAPEM - INSTITUTO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

# Documento de Orientação Estratégica

# Para a Criação e Instalação da

# "ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO"

**Estudo apoiado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)**

**Apoio Financeiro da Agência Espanhola para a Cooperação Internacional e Desenvolvimento (AECID)**

Editor:
INAPEM - INSTITUTO NACIONAL DE APOIO ÀS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
Rua Luís Mota Fêo N.18, Luanda
Caixa Postal N.317; email: inapem.geral@inapem.gov.ao
website: http://www.inapem.gov.ao
Tel: (+244) 222 310 426
Fax: (+244) 222 310 147
Copyright: 2013 Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas

Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio electrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou qualquer outro sem a autorização prévia do editor.

Fotos: Mulemba Austral Consultores, Lda.

O presente estudo foi promovido pelo Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (INAPEM), através do apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), com o apoio financeiro da Agência Espanhola para a Cooperação Internacional e Desenvolvimento (AECID).
Estudo elaborado pela Mulemba Austral Consultores, Lda.

Luanda - Angola
Outubro de 2013

Nota Introdutória

Atendendo à multiplicidade de especialidades envolvidas na elaboração do *"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"* foi tomada a decisão de organizar o mesmo em tomos (ou volumes) de modo que - não se perdendo a unidade - o Documento se constituísse como um todo, permitindo simultaneamente, que se pudesse aceder de forma individualizada a cada tema, sem ter que passar integralmente pelo Documento.
Essa organização do Documento de Orientação Estratégica é explicitada no quadro seguinte:

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | **A.** | **RELATÓRIO DIAGNÓSTICO** |
| Tomo 1 | 90 pág. | – | ***Diagnóstico para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano + Diagnóstico para a Estruturação dos Cursos Iniciais de "Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo" da Academia*** |
| | | **B.** | **DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA** |
| Tomo 2 | *50 pág.* | – | ***Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano – Fundamentos*** |
| Tomo 3 | *40 pág.* | – | ***Plano de criação e instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano no curto, médio e longo prazos*** |
| Tomo 4 | *30 pág.* | – | ***Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 1 / 80h)*** |
| Tomo 5 | *30 pág.* | – | ***Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 2 / 160h)*** |
| Tomo 6 | *35 pág.* | – | ***Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 3 / 320h)*** |
| | | **C.** | **BENCHMARKING - RELATÓRIOS DE VISITA** |
| Tomo 7 | *45 pág.* | – | ***África do Sul (Julho 2013)*** |
| Tomo 8 | *40 pág.* | – | ***Portugal (Agosto 2013)*** |
| Tomo 9 | *40 pág.* | – | ***Botswana (Outubro 2013)*** |
| | | **D.** | **DOCUMENTOS EXTRA ELABORADOS, NÃO PREVISTOS NOS TERMOS CONTRATUAIS** |
| Tomo 10 | *10 pág.* | – | ***Resumo Executivo em Inglês do Relatório Diagnóstico*** |
| Tomo 11 | | – | ***Resumo Executivo em Inglês, do Documento de Orientação Estratégica*** |

# TOMO 1

# Relatório Diagnóstico

## Índice

1. INTRODUÇÃO ..... 7
As particularidades do Empreendedorismo ..... 7
A dimensão individual do Empreendedorismo. As características de um Empreendedor. ..... 7
A dimensão colectiva e social do Empreendedorismo ..... 9
A iniciativa GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Relatório Anual de 2012. ..... 10
A Orientação das Economias ..... 10
A Orientação dos Empreendedores ..... 11
A Relação da Atitude Empreendedora com o nível de Desenvolvimento de cada Economia ..... 13
Descontinuação de Projectos Empresariais – As Razões ..... 15
Distribuição da Idade ..... 16
Distribuição por Género ..... 17
Aspirações de Crescimento ..... 18
O Caso da República Checa ..... 20
Diagnóstico do Empreendedorismo em Angola ..... 22
1. A Educação / Formação ..... 23
O Domínio Escolar ..... 23
Empreendedorismo na Educação. Sua introdução no Ensino Secundário (7ª à 12ª classes) ..... 24
O domínio da Formação ..... 25
O Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ) ..... 25
2. Os Sistemas de Apoio (Centros de Empreendedorismo e Incubadoras) ..... 28
Os sistemas de apoio de criação de empresas ..... 28
As Incubadoras ..... 29
Os Centros de Empreendedorismo ..... 30
Financiamento ..... 31
3. Parceiros Institucionais e Sociais ..... 31
4. Os Grupos-Alvo Prioritários: Jovens, Mulheres e Desempregados ..... 32
5. A Legislação ..... 32
Legislação Nacional Relevante de Apoio ao Sector Empresarial Privado ..... 34
6. Um Papel Renovado para as Elites Dirigentes e Líderes Políticos ..... 35
1. DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A CRIAÇÃO E INSTALAÇÃO DA ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO ..... 36
1. ACADEMIA: O CONCEITO ..... 37
2. O EMPREENDEDORISMO – CONSAGRADO NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DE ANGOLA ..... 37

3. O UNIVERSO DE STAKEHOLDERS (PROTAGONISTAS) NO EMPREENDEDORISMO ..... 37
4. Considerações sobre algumas entidades públicas de capacitação e formação profissional ..... 39
2. ESTRUTURAÇÃO DOS CURSOS INICIAIS DE "GESTÃO EMPRESARIAL, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO" DA ACADEMIA ..... 42
1. INTRODUÇÃO ..... 43
1. O Ciclo de Formação ..... 44
2. Fases do desenho de um Programa de Formação ..... 45
3. Princípios a seguir para uma boa concepção de um Programa/Curso de Formação ..... 45
4. Os objectivos Educacionais (ou da Formação) - Introdução ..... 46
5. Objectivos Educacionais ..... 47
Domínio Cognitivo ..... 47
Domínio Afectivo ..... 48
Domínio Psicomotor ..... 48
A estruturação da Taxonomia de Bloom no Domínio Cognitivo ..... 49
2. ALGUNS DADOS DOS CURSOS DE FORMAÇÃO A REALIZAR ..... 51
Os destinatários da Formação ..... 51
Espectro da Formação Académica de Acesso Inicial mínima dos grupos-alvo identificados ..... 51
O perfil do Empreendedor e do Empresário Angolano ..... 54
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PRESENTE EM TERMOS DE FORMAÇÃO ..... 55
4. CURSO DE FORMAÇÃO - ROTEIRO DE ELABORAÇÃO ..... 56
ANEXO 1. Objectivos de Formação e Capacitação para o Biénio 2013-2014 ..... 60
ANEXO 2. A Oferta Formativa do INAPEM 2013 ..... 62
ANEXO 3. Curso de Empreendedorismo e Gestão Básica de Negócios (INEFOP/MAPTSS) ..... 69
ANEXO 4. Programa Novos Rumos, Novas Oportunidades (Ministério do Interior) ..... 72
ANEXO 5. Plano Director da Rede de Mediatecas de Angola (Min. Telec. Tecn. de Informação) ..... 74
ANEXO 6. Empreendedorismo na Lunda Norte ..... 76

# 1. Introdução

## As particularidades do Empreendedorismo

Empreendedorismo é um domínio específico. Não se trata de uma disciplina académica com o sentido que habitualmente se atribui à Sociologia, à Psicologia, à Física, à Química ou a qualquer outra disciplina do conhecimento já bem consolidada.

Referimo-nos ao Empreendedorismo como sendo, antes de tudo, um campo de estudo. Isto porque não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico. Sabemos que o empreendedorismo se traduz num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apoiam e o praticam, mas também sabemos que não existe uma teoria absoluta a este respeito.

Uma outra particularidade do Empreendedorismo está no facto de não se basear tão simplesmente em conhecimentos, mas também em *SABER-FAZER* (ou em "*KNOW-HOW*"), em *SABER-SER*, em *SABER-EVOLUIR* e em *SABER-VIVER* em equilíbrio consigo e com os outros.

Portanto, contrariamente aos outros domínios académicos que se baseiam sobretudo na transmissão de conhecimentos (tomemos como exemplo a gestão), é essencial compreender que, no Empreendedorismo, o que é essencial é o *SABER-SER*, ou seja, a forma como a pessoa se define a si próprio e como se define a sua relação com o meio.

É de fundamental importância que se compreenda esta premissa básica, para que seja possível interpretar correctamente o que se escreve e se publica sobre esta temática, e também se compreenda o fio condutor do presente Documento de Orientação Estratégica, de que aqui se apresenta primeiramente um diagnóstico da situação em Angola.

## A dimensão individual do Empreendedorismo. As características de um Empreendedor.

Fruto da nossa reflexão e acordo com alguns dos estudo que consultámos, poderíamos dizer, sintetizando numa definição bastante abrangente, que um Empreendedor é todo aquele que possui todas (ou a maioria) das características seguintes:

1. É pró-activo. Busca oportunidades e toma a iniciativa, fazendo as coisas antes de solicitado para tal, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias.
2. Aproveita oportunidades. Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos ou um novo local de trabalho.
3. Corre riscos. Corre riscos calculados, avalia alternativas e assume riscos deliberadamente. Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
4. É exigente. Exige qualidade e eficiência e encontra maneiras de fazer as coisas melhores, mais rápidos, ou mais barato. Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de

excelência. Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

5. É persistente. Reage (e age) diante dos obstáculos relevantes que se lhe apresentam. Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. É optimista, não se curvando perante a adversidade.
6. É comprometido. Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objectivos traçados. É comprometido, fazendo os sacrifícios pessoais necessários ou despendendo um esforço extraordinário para completar as tarefas com que se comprometeu.
7. É cooperante. Colabora com os empregados e/ou coloca-se se necessário, no lugar deles, para terminar um trabalho.
8. Tem sentido de serviço ao cliente. Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar, a perspectiva de uma relação de longo prazo, em detrimento do lucro imediato do curto prazo.
9. É informado. Procura de informações é dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.
10. É insatisfeito e curioso. Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. Recorre a profissionais com conhecimentos especializados, para obter assistência técnica, comercial ou de outra natureza, relacionada com a sua pesquisa.
11. Trabalha por Objectivos. Estabelece metas, definindo prioridades e objectivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. Define metas de longo prazo, claras e específicas. Estabelece objectivos de curto prazo, mensuráveis.
12. Planeia. Faz planeamento e monitorização sistemática dos seus projectos, dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos. Mantém registos financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
13. É flexível e tem sentido prático das coisas. Revê constantemente os seus planos tendo em consideração os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, realizando os ajustes conjunturais necessários, para repor a rota pré-estabelecida.
14. É estratega. Tem uma atitude persuasiva e utiliza estrategicamente a sua rede de contactos, para influenciar ou persuadir os outros. Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objectivos. Age para desenvolver e manter relações comerciais.
15. É autoconfiante e independente. Autoconfiante, procura autonomia em relação a normas e ao controle de terceiros. Mantém o seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

## A dimensão colectiva e social do Empreendedorismo

A compreensão destas dimensões do empreendedorismo, do *SABER-FAZER, SABER-SER, SABER-EVOLUIR e SABER-VIVER* em equilíbrio consigo e com os outros, tende a influenciar as formas de se apoiar o seu desenvolvimento.

No entanto, em quase todas as sociedades empreendedoras, este domínio é geralmente percebido como fazendo parte da gestão e, muito frequentemente, as formas de apoio ***restringem-se*** aos conhecimentos próprios da gestão tais como: marketing, financiamento, contabilidade e outros.

É necessário chamar a atenção sobre este aspecto para que se tenha consciência de que o apoio ao desenvolvimento do Empreendedorismo requer uma reflexão aprofundada para permitir que se saia dos lugares comuns e que se apoie aqueles que fogem aos enquadramentos convencionais.

Em suma, é exigido também que se tenha em conta as dimensões ligadas ao ser, e este é um ponto tão importante quanto a aquisição de competências ligadas ao "know-how".

A educação desempenha um papel primordial no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora. É, no entanto, neste domínio em que os peritos do empreendedorismo estão menos debruçados. Muito frequentemente, o desenvolvimento do Empreendedorismo é visto por economistas e pessoas de negócios como sendo uma simples prática de negócios. No entanto, supõe e necessita de dimensões mais fundamentais ligadas ao *SABER-SER*, a definição de si próprio e a aprendizagem da liderança, o que implica várias formas de conhecimento e identificação de outros conhecimentos, além das práticas de negócios.

O Empreendedorismo, em todos os seus aspectos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas económicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento. Começa a surgir, ao que parece, a partir de um consenso em torno do facto de que constitui uma peça importante e primordial no desenvolvimento e no crescimento de uma economia.

Implica na aprendizagem de *modos de conceptualizar e de pensar diferentes*. Diz respeito a todas as pessoas, tendo em atenção que cada um pode sempre melhorar a sua maneira de fazer as coisas, tornando-se mais empreendedor e que cada um pode aprender a apoiar melhor aqueles que adoptaram uma cultura e um comportamento empreendedor.

Além do mais, requer-se das sociedades *pouca ortodoxia* e *um elevado nível de tolerância*, em relação às iniciativas, quer sejam de êxito quer sejam de fracasso.

Neste aspecto, não podemos deixar de referir o exemplo americano, pois é muito elucidativo em termos de flexibilidade social existente, ao permitir que as pessoas, cujas iniciativas não lograram êxito, sejam capazes de partir para outras iniciativas empresariais.

São, na verdade estas condições, presentes na sociedade americana que permitem e que apoiam os empreendimentos de pessoas com capacidade inovadora, que pensam e que agem de uma forma diferente.

Esta flexibilidade é fundamental no empreendedor e torna-se necessário que as sociedades sejam maleáveis na abordagem destas questões, requerendo, para isso, um elevado nível de tolerância em relação à iniciativas – quer sejam de êxito ou de fracasso.

## A iniciativa GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Relatório Anual de 2012.

A iniciativa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) é um projecto financiado por três universidades (nos Estados Unidos – o Babson College, Wellesley, Massachusetts o fundador da iniciativa e principal financiador; a Universidad del Desarrollo, em Santiago do Chile e a Universiti Tun Abdul Razak, na Malásia).

O GEM está singularmente posicionado para fazer avançar a compreensão sobre o Empreendedorismo e facilitar as iniciativas, os esforços e a tomada de decisões que tenham de acontecer neste domínio.

Anualmente, o GEM publica entre outros, um amplo conjunto de dados sobre as atitudes sociais, os níveis de participação dos indivíduos em diferentes etapas do processo de empreender, as características dos empreendedores e dos seus projectos empresariais.

Estas informações permitem realizar comparações dentro e entre economias individuais, entre regiões geográficas e económicas e/ou entre níveis de desenvolvimento de diferentes economias.

Com objectivos ambiciosos, o GEM pretende facilitar a compreensão sobre qual a influência do Empreendedorismo no crescimento económico e ajudar na identificação de factores que estimulam e / ou dificultam esta actividade.

O GEM fornece dados sobre o Empreendedorismo a nível global, para pesquisadores, bem como para educadores e profissionais, e informações para orientar os decisores políticos na formulação eficaz de políticas e programas direccionados para estimular e apoiar os esforços dos empresários.

Este extracto do Relatório Anual de 2013 da GEM (Global Entrepreneurship Monitor, dados de 2012), pretende sintetizar alguns dos elementos mais interessantes que colhemos da leitura do mesmo.

Para compreendermos alguns dos gráficos seguintes, é necessário explicitar os conceitos seguintes:

## A Orientação das Economias

O GEM - Global Entrepreneurship Monitor, classifica as economias que participam no estudo como **orientada para os factores de produção**, **orientada para a eficiência**, ou **orientada para a inovação**.

Essas categorias são baseadas no Relatório de Competitividade do Fórum Económico Mundial, que identifica três fases de desenvolvimento económico com base no PIB per capita e na participação das exportações compreendendo os bens primários.

De acordo com a classificação Fórum Económico Mundial, a fase **orientada para os factores de produção** é dominada pela agricultura de subsistência e pelas empresas de extração, com uma forte dependência do trabalho (não qualificado) e dos recursos naturais. O foco dos esforços de desenvolvimento tende para a construção de uma base suficiente de requisitos básicos.

Na fase **orientada para a eficiência**, uma economia tornou-se mais competitiva, com maior desenvolvimento, acompanhado pela industrialização e uma maior dependência de economias de escala, com grandes empresas de capital intensivo mais dominantes. Esta fase é geralmente acompanhada por melhores requisitos básicos (e melhorando), e a atenção é então dirigida para o desenvolvimento dos potenciadores de eficiência.

Com o avanço do desenvolvimento para a **fase orientada para a inovação**, as empresas são de conhecimento intensivo, e o sector de serviços é expandido. Enquanto o empreendedorismo e a inovação

são factores dominantes nesta fase, deve-se notar que estas condições dependem de um conjunto saudável de requisitos básicos e potenciadores de eficiência.

Classificação das Economias pelo GEM por Regiões geográficas e Níveis de Desenvolvimento Económico:

| Regiões | Economia orientada para os factores de produção | Economia orientada para a eficiência | Economia orientada para a inovação |
|---|---|---|---|
| **América Latina e Caraíbas** | | Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, México, Panamá, Peru, Trinidad & Tobago, Uruguai | |
| **Médio Oriente e Norte de África** | Argélia, Egipto, Irão, Palestina | Tunísia | Israel |
| **África Sub-Sahariana** | Angola, Botswana, Etiópia, Ghana, Malawi, Nigéria, Uganda, Zâmbia | Namíbia, África do Sul | |
| **Ásia Pacífico e Sudoeste Asiático** | Paquistão | China, Malásia, Tailândia | Japão, Coreia do Sul, Singapura, Taiwan |
| **União Europeia** | | | Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Holanda, Portugal, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Suécia, Reino Unido |
| **Europa, com excepção da União Europeia** | | Bósnia-Herzegovina, Croácia, Macedónia, Rússia, Turquia | Noruega, Suíça |
| **Estados Unidos** | | | Estados Unidos |

## A Orientação dos Empreendedores

O GEM, reconhece que nem todos os empreendedores são guiados pelo mesmo tipo de motivações, quando iniciam um projecto empresarial. Podemos afirmar que, se uns foram atraídos e motivados a fazê-lo, outros foram empurrados (**orientados pela necessidade**) para iniciarem os seus projectos empresariais, por não terem outras opções de trabalho e precisarem de trabalhar para viver.

Assim, aquele grupo de empreendedores, que iniciou um projecto empresarial porque viu nisso uma oportunidade e uma perspectiva de futuro, e que, além disso, pode ter tomado a decisão de avançar por desejar maior independência e/ou querer melhorar os seus rendimentos, o GEM convencionou chamar empreendedores **orientados pela oportunidade**.

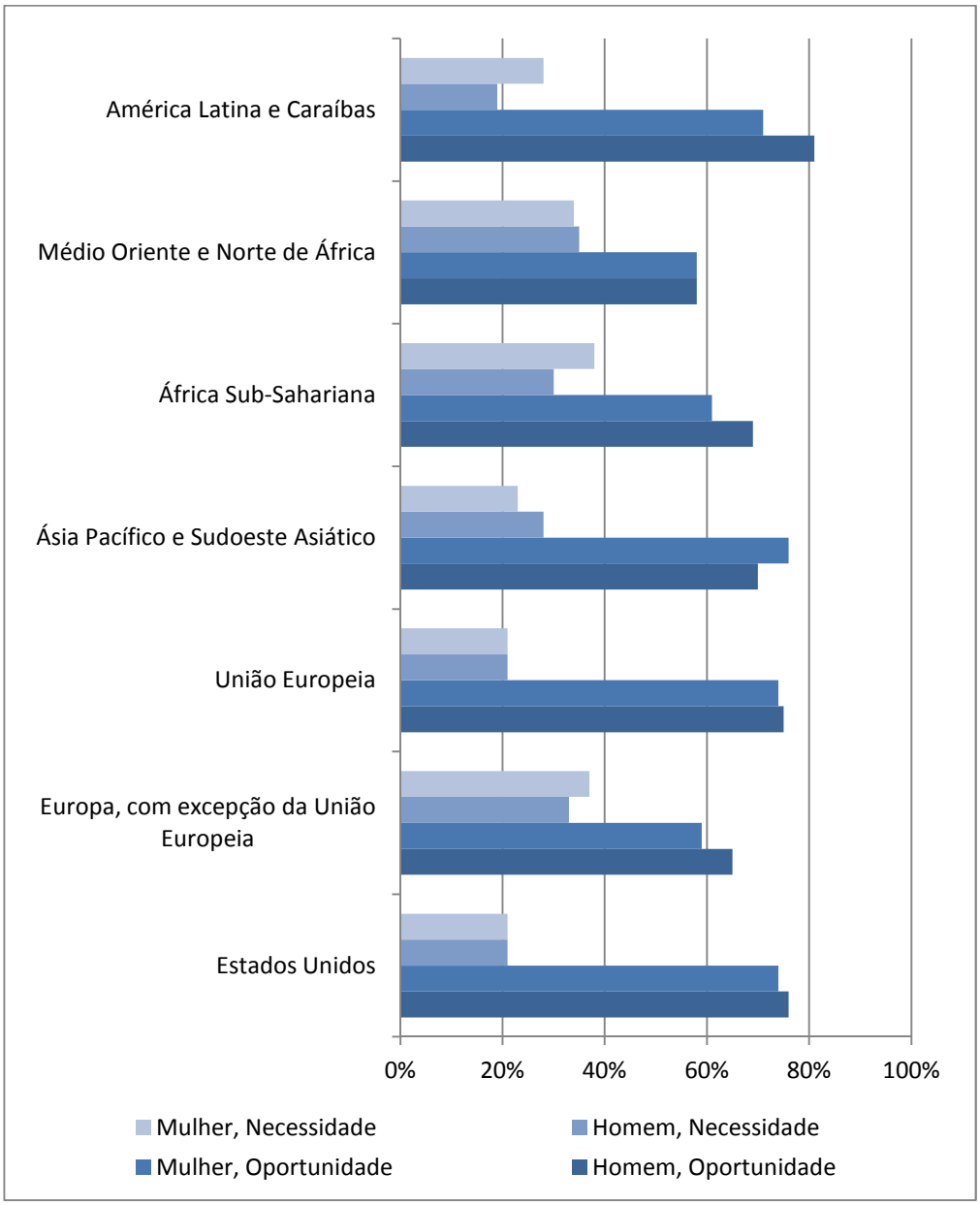
A prevalência relativa de oportunidade versus a necessidade, no início de um projecto empresarial, pode dar indicações importantes sobre a qualidade do início dos projectos empresariais, numa dada economia. A pesquisa do GEM tem mostrado consistentemente que, a contribuição económica dos projectos empresariais que surgem motivados pela oportunidade são mais elevados do que aqueles projectos que surgem, orientados pela necessidade.

Em 2012, os empreendedores da UE tinham uma prevalência de 2,7 vezes mais elevada de iniciarem um projecto empresarial pela existência de uma oportunidade do que por necessidade de o fazerem. Esse rácio era de 2 para 1 na América Latina e na Ásia, com duas excepções em cada uma das regiões, respectivamente Equador e Paquistão, onde o início de projectos empresariais foi mais motivado pela necessidade do que pela oportunidade.

O rácio para os empreendedores da África Sub-Sahariana é de 1,4 vezes para 1, de prevalência de início de um projecto empresarial orientado pela oportunidade versus o seu início por necessidade. Dos países avaliados na região, apenas o Uganda viu o seu rácio de início de projectos empresariais ser mais motivado pela necessidade do que pela oportunidade. É encorajador notar no entanto uma tendência nesta região: tem vindo a aumentar o número de empreendedores que iniciam projectos empresariais, mais motivados pela oportunidade do que pela necessidade.

Relativamente aos países da Europa, com excepção da União Europeia, Médio Oriente e Norte de África o rácio é sensivelmente de 1 para 1, onde de qualquer forma a Taxa de Actividade Empreendedora, tem menor expressão.

O gráfico seguinte sintetiza algumas destas ilações.

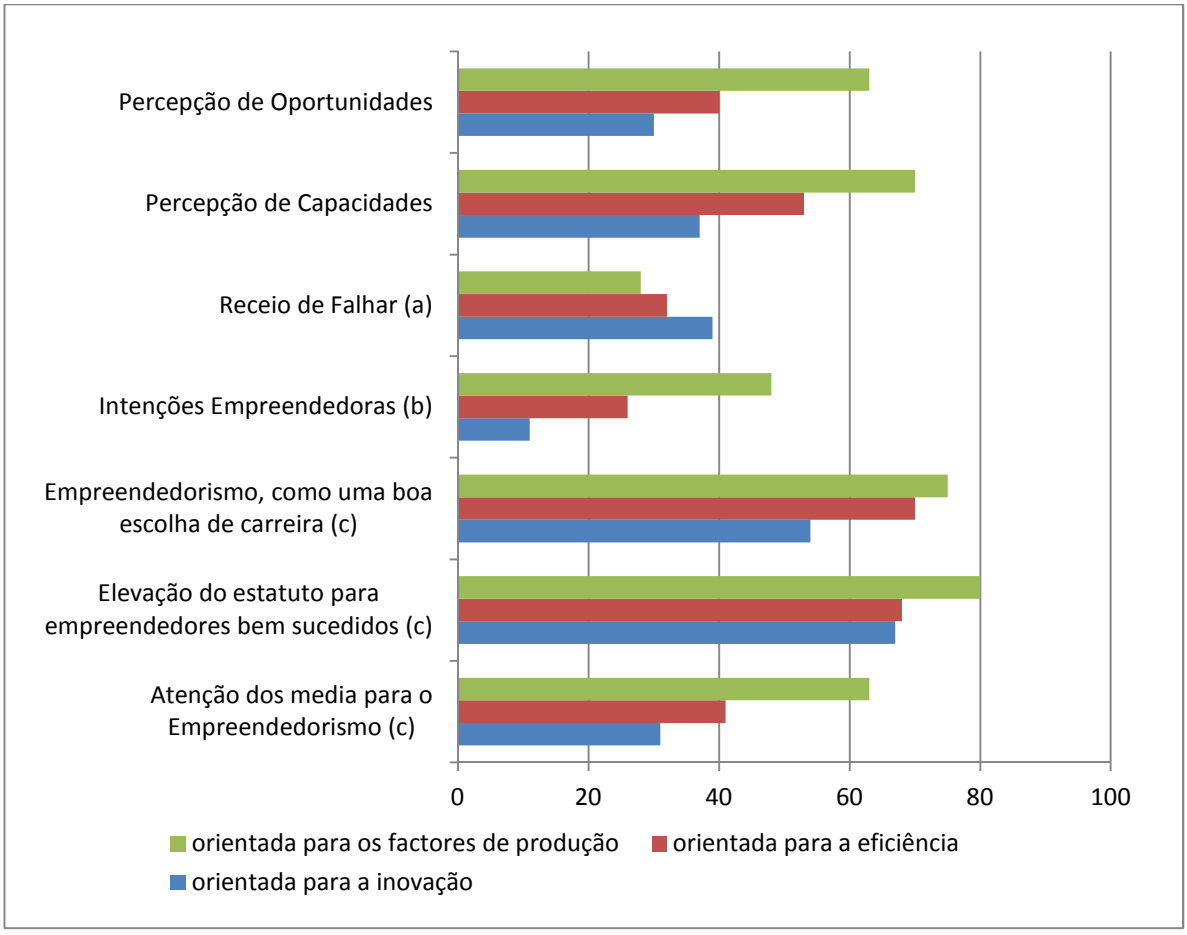


## A Relação da Atitude Empreendedora com o nível de Desenvolvimento de cada Economia

O primeiro passo num processo empresarial empreendedor acontece quando as pessoas percebem como favoráveis, as oportunidades de negócios na sua área. Estes indivíduos podem ou não ter considerado tornarem-se empreendedores antes de identificarem uma oportunidade.

As pessoas também podem ser encorajadas pela crença de que possuem os recursos necessários para iniciar com êxito um projecto empresarial. No entanto, mesmo que tenham consciência das oportunidades e acreditem que possuem as competências necessárias para o empreendedorismo, o medo de falhar pode impedir de facto, essas pessoas, de iniciarem um negócio.

O gráfico seguinte mostra a relação verificada entre a atitude empreendedora e o nível de desenvolvimento económico do respectivo país.




Estatísticas da atitude empreendedora "média" por nível de desenvolvimento económico de cada país

Legenda:

(a) – Medo de falhar sentido por parte daqueles que vêm oportunidades de negócio
(b) – Intenções /sentimentos entre a população não-empreendedora
(c) – Questões opcionais e como tal não consideradas em todas as economias

Uma leitura dos números do gráfico anterior permite tirar ilações bem interessantes. Por exemplo:

- Mostram que as oportunidades e a percepção de capacidades próprias tendem a diminuir com os maiores níveis de desenvolvimento. Dito de outra forma, a percepção positiva nas economias orientada para os factores de produção, das oportunidades/capacidades próprias é praticamente o dobro das que se verificam nas economias orientadas para a inovação.
- Duma forma geral, em média, os indivíduos dos países da África Sub-Sahariana têm uma elevada percepção sobre a existência de boas oportunidades para iniciar negócios nos próximos seis meses. Da mesma forma, também consideram possuir as capacidades (e conhecimentos necessários) para iniciar o seu próprio negócio.
- Com excepção da África do Sul e da Namíbia, a África Sub-Sahariana é composta por economias orientadas para os factores, onde as taxas de iniciativa empresarial tendem a ser elevadas, sugerindo que as pessoas estão dispostas a agir de acordo com as oportunidades que veem e acreditam que são capazes de iniciar um negócio.
- As regiões não pertencentes à UE e a América Latina, estando principalmente incluídas na categoria das economias orientadas para a eficiência, mostram uma divisão nestas medidas de atitude, o que sugere que outros factores, diferentes do nível de desenvolvimento económico, têm impacto nas atitudes demonstradas.
- A região Ásia-Pacífico e a região da Sudoeste Asiático, por outro lado, demonstram que factores geográficos não determinam necessariamente atitudes. As economias mais ricas, como o Japão, a Coreia do Sul e Singapura, apresentam uma taxa menor do que a média, na percepção de oportunidades de negócio e de capacidades próprias para o iniciar, enquanto economias em fase de desenvolvimento, como China, Paquistão e Tailândia denotam taxas acima da média.
- As economias da União Europeia apresentam uma interessante distinção entre as regiões do sul e do norte. Nos países nórdicos (por exemplo, Dinamarca, Estónia, Finlândia, Noruega e Suécia) existe uma percepção mais elevada de oportunidades existentes, por comparação com a percepção de capacidades próprias, que é menor.
- Em contrapartida, nalgumas economias do Sul da Europa (por exemplo, Grécia, Hungria, Itália, Portugal e Espanha), existe uma tendência para uma percepção mais baixa de oportunidades por parte das pessoas, apesar de na sua maioria existir uma percepção acima de média das capacidades próprias, para iniciar um negócio.

## Descontinuação de Projectos Empresariais – As Razões

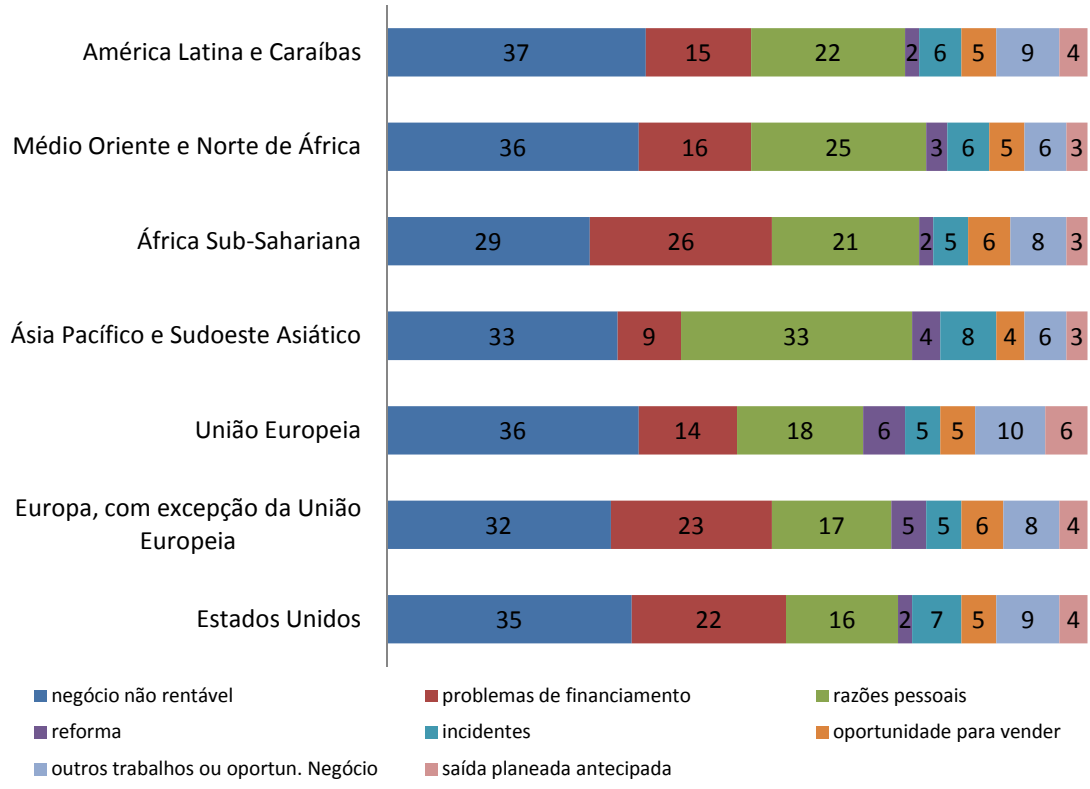
A taxa de descontinuidade de Projectos Empresariais geralmente diminui à medida que aumenta o desenvolvimento económico. Economias orientadas para os factores de produção têm níveis mais altos de actividade empresarial, pelo que faria sentido que fossem acompanhadas por uma maior taxa de descontinuação, mas proporcional.

No entanto, quando consideramos a **Taxa de Actividade Empreendedora**, a taxa de descontinuação nas economias orientadas para os factores é proporcionalmente mais elevada por empreendedor.

As regiões da África Sub-Sahariana, do Médio Oriente e Norte de África, exibem respectivamente, as maiores e menores Taxas de Actividade Empreendedora. Na comparação com outras regiões, a taxa de descontinuação de Projectos Empresariais é proporcionalmente mais elevada, na comparação com a respectiva Taxa de Actividade Empreendedora.

Há seguramente um conjunto de razões que justificam a descontinuação de projectos empresariais, conforme se mostra no gráfico seguinte. O mais prevalecente é a não rentabilidade do negócio, vindo logo a seguir as questões ligadas ao financiamento.

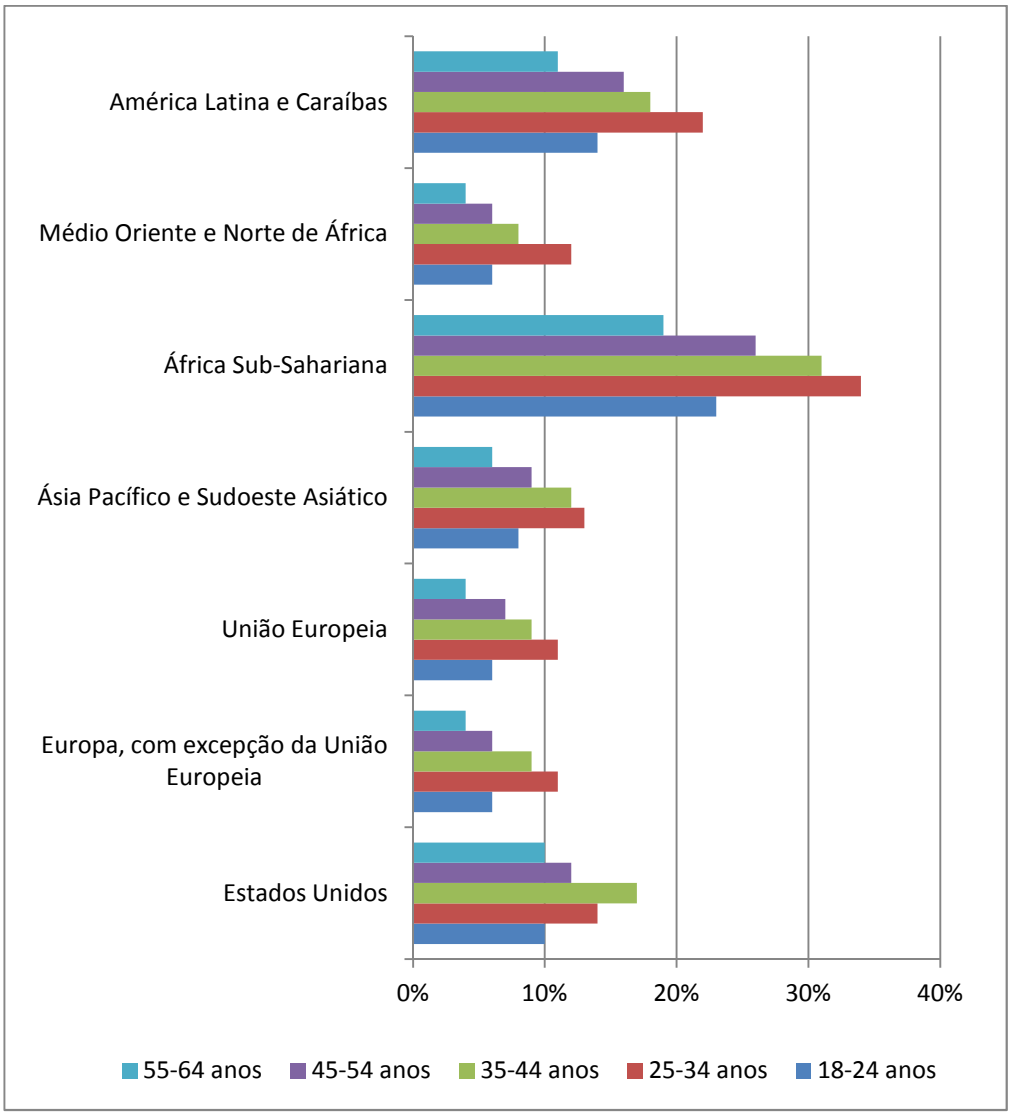
Em comparação com outras regiões, o financiamento é um problema menor na Ásia. Foi no entanto identificado como a questão-chave nos negócios na África Sub-Sahariana. Nos EUA e na União Europeia, são mais citadas como razões para a descontinuação de projectos empresariais, outros trabalhos ou novas oportunidades de negócios, o que podem em termos gerais, ser consideradas causas mais positivas.



## Distribuição da Idade

Os resultados do GEM enfatizam que os projectos empresariais empreendedores podem ser iniciados em qualquer momento na vida de uma pessoa, embora os dados mostrem que esta actividade tem uma prevalência mais elevada na faixa etária dos 25 aos 34 anos de idade.

Estes indivíduos em princípio, possuem um nível mais elevado de educação e adquiriram já uma experiência profissional relevante.




Nota - Como ler o gráfico:
Uma Taxa de Actividade Empreendedora (TEA) de 34 por cento, por exemplo, significa que existem cerca de 34 empreendedores por cada cem indivíduos em idade adulta, nos parâmeros do estudo efectuado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Provavelmente também desenvolveram a sua rede de contactos e de acesso aos necessários recursos financeiros. Esses recursos continuam a desenvolver-se com idade, mas o seu desenvolvimento na vertente do empreendedorismo irá seguramente competir com a progressão na carreira, aumentos salariais e outros benefícios associados ao trabalho como um empregado, bem como a necessidade de proteger os bens pessoais e garantia de sustento para as suas famílias.

As economias de todas as regiões geográficas mostram, inequivocamente que as maiores taxas de empreendedorismo, ocorre geralmente entre os 25 e os 34 anos de idade. A segunda maior participação ocorre na faixa etária seguinte (dos 35 aos 44 anos). Juntas, estas duas categorias de idade compõem perto de 50% ou mais de todos os empresários empreendedores.

No Chile, Coreia do Sul, Singapura, Holanda, Reino Unido e EUA, a faixa etária dos 35 aos 44 anos de idade tem o nível mais elevado de participação no empreendedorismo entre os grupos etários. A América Latina, Caraíbas e África Sub-Sahariana apresentam uma tendência para os empreendedores empresários mais velhos, com um terço a cair na faixa etária dos 45 aos 64 anos. Nestas regiões, existem no entanto algumas variações. Por exemplo, o Uganda detém uma taxa elevada de jovens empresários, enquanto a Zâmbia apresenta uma elevada taxa de empreendedorismo na faixa etária dos 54 aos 65 anos.

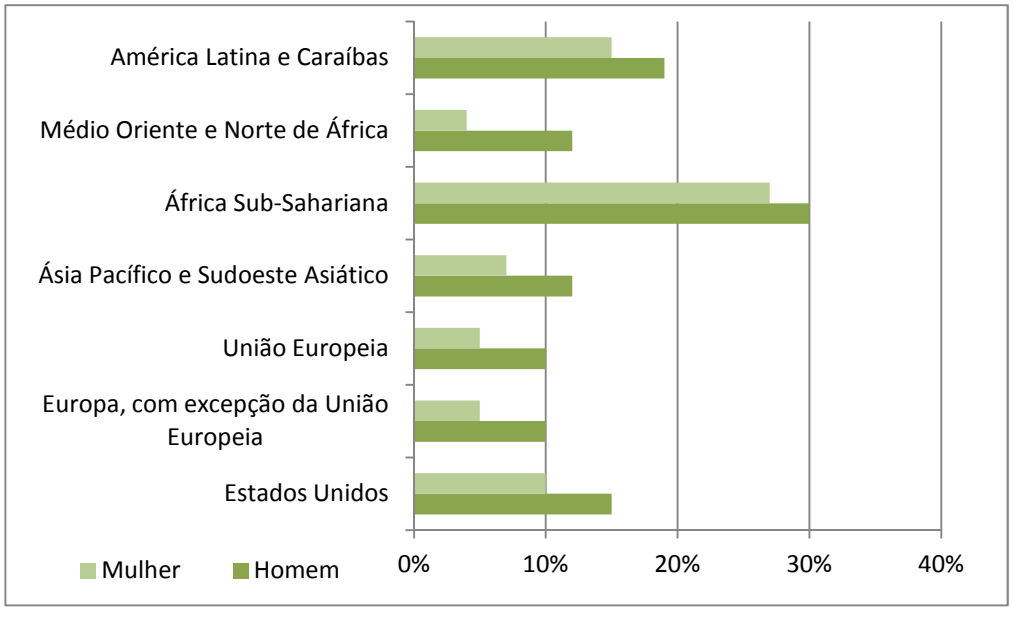
## Distribuição por Género

O Global Entrepreneurship Monitor tem mostrado consistentemente, que a relação entre homens e mulheres na sua participação nas actividades empreendedoras, no seu estágio inicial varia consideravelmente de economia para economia, possivelmente reflectindo diferenças de cultura e de costumes em relação às mulheres e à sua participação na economia: por exemplo, pontos de vista da sociedade sobre o papel das mulheres no local de trabalho e nos negócios mais especificamente.

As mulheres aparecem na actividade empreendedora pelas mesmas razões que os homens, como seja, para se sustentar e às suas famílias, para enriquecer as suas vidas e carreiras, bem como alcançar a independência financeira.

No entanto, além das diferentes taxas de participação, as mulheres mostram diferenças de estilo, atitudes e ambições de crescimento bem marcantes e distintas, relativamente aos homens no que diz respeito ao empreendedorismo, nas indústrias em que operam.

O gráfico seguinte sintetiza a situação do ano de 2012.



## Aspirações de Crescimento

As expectativas de crescimento dos negócios são naturalmente uma medida importante no GEM por duas razões principais. Em primeiro lugar, mostram que nem todos os projectos empresariais as actividades de arranque são as mesmas. Uma economia pode ter muitos empreendedores empresários, mas que empregam predominantemente só uma ou poucas pessoas, enquanto outra economia pode ter menos empreendedores empresários, mas que possuem um potencial de crescimento muito mais elevado.

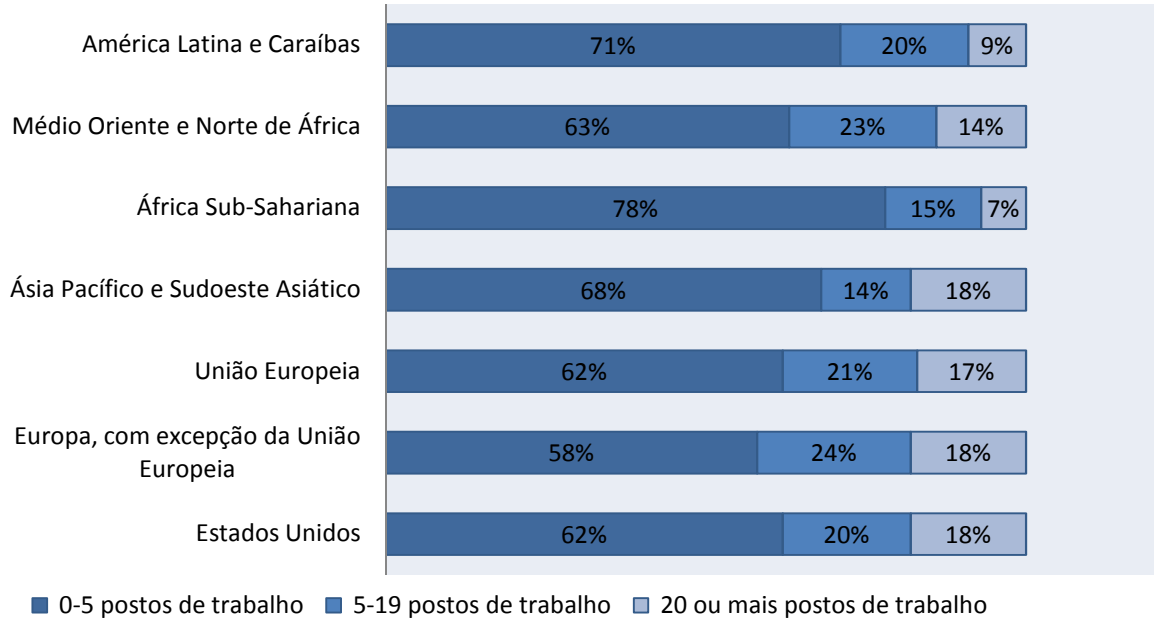
Ao avaliar as percepções de crescimento, o GEM melhora a Taxa de Actividade Empreendedora de uma economia, ao medir a prevalência do Empreendedorismo como uma indicação do maior (ou menor) impacto expectável (e real) da actividade dos empreendedores empresários nas suas economias.

Em segundo lugar, as expectativas de crescimento referem-se ao potencial de criação de emprego, que é uma importante preocupação política de praticamente todos os governos, em particular depois da crise financeira global e das ascendentes taxas de desemprego.

O GEM inquiriu empreendedores, no estágio inicial dos seus projectos empresariais, acerca de quantos funcionários (com excepção dos proprietários) tem actualmente e quantos espera ter, nos próximos cinco anos.

A diferença do número de funcionários, entre os actuais e os esperados daqui a cinco anos, dá uma percepção das expectativas de crescimento do projecto empresarial. Esta medida dá uma indicação da expectativa do potencial de crescimento, que os empreendedores empresários têm dos seus negócios, mas igualmente sobre as próprias ambições de crescer, dos seus empreendimentos.

Dito de outra forma, os empreendedores empresários podem ter noção de que a sua empresa ou negócio tem elevado potencial de crescimento ou simplesmente estarem a preparar os seus esforços para que o negócio cresça no período referido de cinco anos.



Os resultados mostram que a África Sub-Sahariana apresenta duma forma geral, aspirações de crescimento limitado, com quase 80% (78%, mais precisamente) dos empreendedores empresários a indicar que esperam admitir até cinco funcionários nos cinco anos seguintes, e apenas 7% projectam criar 20 ou mais novos postos de trabalho.

Isto é surpreendente, uma vez que há um elevado número de empreendedores empresários na região, e mostra que é necessário uma análise mais aprofundada para perceber os verdadeiros contornos destes dados. Uma possível leitura diz-nos que a África Sub-Sahariana contém um elevado nível de emprego proveniente de empresas empreendedoras, mas estes ocorrem sobretudo em projectos empresariais com poucas perspectivas de crescimento.

Em contraste, mais de 20% (24%, para ser mais preciso) dos empreendedores empresários da Europa, com excepção da União Europeia (apesar de sua baixa Taxa de Actividade Empreendedora), projectam um crescimento tal das suas empresas em cinco anos, que lhes permite prever a criação de 20 ou mais novos postos de trabalho. Com relativamente poucos empreendedores empresários com baixas perspectivas de crescimento, talvez estejam aqui criadas as condições ou atitudes que tornam esta actividade mais atraente, pela ambição e pelo potencial de crescimento, ou, ao contrário, menos interessante se não for, ou não se puder crescer.

Os EUA também exibem uma elevada percentagem de projecções de crescimento, na criação de negócios, que ao fim de cinco anos, irão gerar 20 ou mais novos postos de trabalho, o que a juntar a uma elevada Taxa de Actividade Empreendedora, numa economia orientada para a inovação, demonstra tanto a prevalência como o impacto do Empreendedorismo nesta economia.

A Turquia, Letónia, Singapura, China e Colômbia também apresentam tanto uma elevada Taxa de Actividade Empreendedora como uma elevada percentagem de projecções de crescimento, na criação futura (em cinco anos) de negócios que irão gerar 20 ou mais novos postos de trabalho, nas suas regiões.

## O Caso da República Checa

Num estudo relevante realizado em 2006, em vários países da União Europeia, cuja realização seria interessante poder acontecer em Angola, pelas informações importantes que traria para os decisores políticos, prende-se com um inquérito aprofundado que foi feito na região da Morávia-Silésia junto de MPME's em 2006.

De acordo com esse estudo foram escolhidas sete dimensões (ou critérios) para avaliar (numa escala de 0% a 100%) qual a apreciação que, quer os decisores de políticas públicas implementadas (**ponto de vista da oferta dos serviços**), quer os empresários/empreendedores (**ponto de vista da procura de serviços**) faziam dos mesmos critérios, na apreciação das **Políticas Nacionais de Inovação e Empreendedorismo**.

Deste modo, para avaliar as Políticas Nacionais de Inovação e Empreendedorismo, foram utilizadas as seguintes dimensões:

1. **Promoção**
   Incluindo-se aqui por exemplo, a promoção e o suporte do Empreendedorismo, a cooperação inter-empresarial ou a transferência de tecnologia.
2. **Educação/Formação**
   Incluindo-se aqui por exemplo, a educação formal, a formação especializada ligada ao empreendedorismo, a cooperação entre universidades e as MPME's.
3. **Questões legais/burocráticas/administrativas**
   Incluindo-se aqui todos os processos administrativos, legais, burocráticos de criação, manutenção e encerramento de uma empresa.
4. **Financiamento /acesso ao crédito**
5. **Aconselhamento especializado/consultoria**
   Incluindo-se aqui a prestação de serviços de aconselhamento especializado, nas várias fases dos projectos empresariais.
6. **Grupos-alvo**
   Incluindo-se aqui as iniciativas visando grupos-alvo específicos como jovens, mulheres ou desempregados.
7. **Pesquisa e Desenvolvimento**

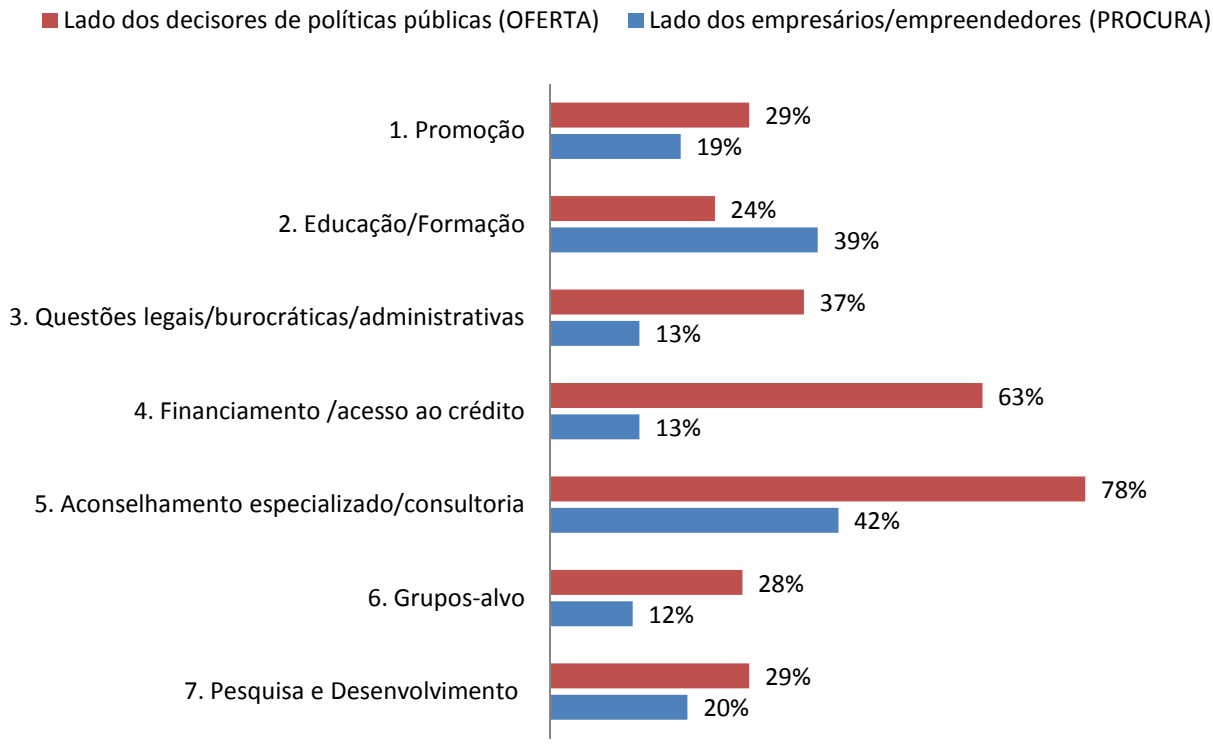
A seguir reproduzimos os resultados a que se chegou no referido estudo, e que consideramos matéria relevante para uma reflexão aprofundada, no que diz respeito ao desenvolvimento de formas de monitorização e avaliação das políticas públicas que estão a ser implementadas nesta área, em cada momento.

Os resultados indicados no gráfico seguinte permitem várias leituras interessantes. Por exemplo:

- Do lado da OFERTA de serviços (políticas públicas implementadas) existe a percepção de que ainda há muito para fazer, com excepção dos critérios 4.Financiamento/acesso ao crédito e 5. Aconselhamento especializado/consultoria, em que já existe uma percepção positiva do nível de oferta existente (63% e 78%, respectivamente)

- Do lado da PROCURA dos serviços públicos ligados à Inovação e Empreendedorismo, duma maneira geral a apreciação é muito menos positiva, destacando-se ainda assim o critério 4.Financiamento/ acesso ao crédito (40%).
- A excepção, no caso desde estudo provém da rúbrica 2. Educação/Formação, em que a percepção do que está feito versus o que está por fazer, é mais positiva por parte da PROCURA do que por parte da OFERTA.

  Esta percepção está em linha com algo que também assim é percepcionado por nós: a extensão e qualidade da oferta de educação e formação, na República Checa, que por alguma razão faz deste país, um dos exportadores europeus importantes de conhecimento.




Nesta apreciação, terminaríamos referindo o que dissemos no início deste tema: este poderia ser um bom modelo, que permitisse monitorizar e avaliar o desenvolvimento das Políticas Nacionais de Inovação e Empreendedorismo em Angola.

## Diagnóstico do Empreendedorismo em Angola

O Diagnóstico que vamos fazer sobre o Empreendedorismo em Angola cobrirá as seguintes dimensões, que constituem na nossa perspectiva as mais relevantes.

1) **A educação / formação**
2) **Os sistemas de apoio (incubadoras e centros de empreendedorismo)**
3) **Parceiros institucionais e sociais**
4) **Os grupos-alvo prioritários: jovens, mulheres e desempregados**
5) **A Legislação**
6) **Um papel renovado para as elites dirigentes e líderes políticos**

Deveremos começar por referir que desde logo, este é um tema que a Constituição da República de Angola consagra.

**O Empreendedorismo - consagrado na Constituição da República de Angola**

Diz a Constituição da República de Angola, aprovada em 2010, no seu Artigo 21.º, relativo às tarefas fundamentais do Estado, na sua alínea p) que constitui tarefa fundamental do Estado angolano, e passamos a citar:

*"Promover a excelência, a qualidade, a inovação, **O EMPREENDEDORISMO**, a eficiência e a modernidade no desempenho dos cidadãos, das instituições e das empresas e serviços, nos diversos aspectos da vida e sectores de actividade."*

Uma avaliação atenta e que nem necessita de ser inteiramente exaustiva, da realidade do país, mostra que nos últimos anos, o tema *EMPREENDEDORISMO* assumiu uma dimensão verdadeiramente nacional e podemos ver múltiplas e continuadas iniciativas, promovidas por órgãos do poder central (Ministérios), por órgãos do poder provincial (Governos Provinciais), por outras entidades da sociedade civil, por organismos e instituições internacionais associados a iniciativas governamentais, por organizações não-governamentais, por instituições bancárias, etc.

Basta acompanhar a comunicação social (a rádio, a televisão, os jornais, as notícias on-line) e podemos igualmente ver que essas iniciativas atravessam igualmente o país de lés a lés: em Cabinda ou no Namibe, em Luanda ou nas Províncias do Leste (Lunda Sul Lunda Norte, Moxico), no Kuando Kubango ou no Zaire. Enfim, iniciativas a acontecerem e em desenvolvimento em todas as dezoito províncias.

Da investigação que fizemos, e pela sua relevância, não podemos deixar de referir algumas das iniciativas mais visíveis e de maior impacto que inventariámos:

## 1. A Educação / Formação

### O Domínio Escolar

Falar de empreendedorismo e de educação significa canalizar o conhecimento para uma melhor realização do potencial de cada um. Uma pergunta habitualmente feita é esta: *pode-se ensinar o Empreendedorismo?*

A resposta é afirmativa, porque o Empreendedorismo e as suas práticas podem ser aprendidos em qualquer idade. Mas o ensino do Empreendedorismo necessita de uma engenharia pedagógica específica. *O Empreendedorismo aprende-se sobretudo pela transmissão de valores, por osmose e por contactos frequentes com um empreendedor. O Empreendedorismo, aprende-se em suma, pelas trocas de saber com aqueles que o praticam.*

O empreendedorismo é um fenómeno cultural. No entanto, várias das competências ligadas à valorização do potencial empreendedor podem ser adquiridas no meio escolar. Mas isso necessita, quase sempre, da presença de verdadeiros empresários empreendedores que praticam e que continuam a aprender com as suas actividades. O nível das competências aprendidas será, evidentemente, de acordo com os diversos níveis escolares.

Vivemos um tempo onde cada pessoa deverá desempenhar um papel muito mais empreendedor e mostrar um nível de desembaraço mais elevado. A escola deverá preparar-se melhor para conviver com as novas condições do mercado de trabalho. Não é mais possível pensar-se em "grandes fornadas" de futuros profissionais, treinadas para trabalhar em grandes empresas e que se limitam a ouvir passivamente as directrizes, agindo sempre de uma forma repetitiva.

Uma das grandes críticas que podemos fazer em relação aos actuais sistemas de educação é que estes foram concebidos (e continuam sendo concebidos em muitos casos), para formar pessoas que ocuparão no futuro um emprego numa grande empresa.

Ora, durante os últimos 40 anos, mais de 80% dos empregos, foram criados por MPME em quase todos os países. Passámos de economias onde o produto interno bruto realizado pelas MPME era de 30% para quase 50% durante os últimos 30 anos e onde as MPME ocupam praticamente 50% do mercado de trabalho. Os sistemas de educação, entretanto, não se ajustaram a estas novas realidades.

É necessário que os sistemas escolares instaurem uma nova perspectiva, porque parecem inadaptados, perante as actuais condições do mercado de trabalho. Parece não existir uma relação estreita entre o que o sistema escolar (em especial o primário e o secundário) oferece aos estudantes no contexto actual e as características exigidas pela tipologia dos novos mercados de trabalho.

Tornam-se necessárias medidas mais audaciosas no intuito de propiciar um maior desenvolvimento do potencial empreendedor, sugerindo-se por isso, uma acção mais efectiva para aproximar o mundo da educação do mundo do trabalho, tanto no nível primário como no nível secundário.

Não queremos, com isso, centralizar a formação dos jovens nas práticas de negócios seja no ensino fundamental, mas pode-se oferecer a esses jovens uma formação que lhes permita valorizar ainda mais o seu potencial empreendedor. Nesse sentido, o papel dos modelos é de fundamental importância.

Nessa linha de pensamento, importa destacar a muito importante iniciativa que o Governo Angolano encetou através do Ministério da Educação, com o apoio de vários e muito importantes parceiros institucionais, que a seguir descrevemos.

## Empreendedorismo na Educação. Sua introdução no Ensino Secundário (7ª à 12ª classes)

Este projecto de grande amplitude nacional que teve como protagonistas: o **Ministério da Educação, o Ministério do Planeamento, o organismo UNIDO das Nações Unidas, o INIDE (Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação), e o PNUD Angola.**

Decorreu durante os anos civis de 2008, 2009 e 2010, tendo sido alocado um orçamento superior a 2,5 milhões de dólares norte-americanos.

Foram suas premissas as seguintes:

O Governo de Angola iniciou em 2001 uma reforma do sistema de ensino (Lei 13/01 de 31 de Dezembro de 2001) e reconheceu que é preciso mudar com vista a desenvolver os recursos humanos necessários ao progresso socioeconómico de Angola.

Um dos principais objectivos é desenvolver as capacidades das gerações mais jovens em várias dimensões para poder contribuir para o desenvolvimento socioeconómico.

Sendo um dos países da África subsaariana com maior níveis de iliteracia e de pessoas que não concluíram a escolaridade básica, e com a consequente falta de recursos humanos a limitar o seu rumo ao desenvolvimento, a República de Angola tem de aumentar quantitativamente o acesso à educação e a qualidade do ensino.

Em termos dos aspectos qualitativos da reforma, o Ministério da Educação decidiu transformar o sistema de ensino optando por currículos virados para as competências.

O projecto de educação para o empreendedorismo inclui-se nas acções com vista à melhoria da qualidade do sistema de ensino.

Pretende-se também que contribua para ajudar os jovens a preparem-se para as suas futuras carreiras no sector privado.

O sistema de ensino nas escolas em Angola não oferece uma formação fácil sobre a cultura, atitudes e competências do empreendedorismo. O currículo do ensino secundário não prepara devidamente os alunos para a entrada no mercado de trabalho e para uma vida activa bem-sucedida com as competências e aptidões valorizadas pelo mercado de trabalho.

Por isso, o Ministério da Educação gostaria de introduzir o empreendedorismo nos currículos escolares, no contexto da reforma em curso.

***A ideia é instigar o espírito, as atitudes e as competências de empreendedorismo nos jovens como uma estratégia para lançar as bases para uma futura actividade empresarial, ou para lhes facilitar a obtenção de emprego no sector privado.***

***A educação para o empreendedorismo deverá permitir aos jovens relacionarem os conhecimentos obtidos nos seus estudos com o trabalho prático do sector privado e poderem ter um sustento nas aldeias quando acabarem a escola e antes de entrarem para o mundo real do trabalho.***

Alguns números do Projecto:

- Programa testado em 45 escolas secundárias seleccionadas em 9 províncias;
- 135 Professores formados para ensinarem Empreendedorismo;
- 6.200 alunos envolvidos, com um ciclo completo de educação para o Empreendedorismo durante a fase piloto do projecto

Alguns dos Resultados Obtidos:

- Conceitos e Metodologias de Educação para o Empreendedorismo no Ensino Secundário Desenvolvidos
- 4 Programas de Educação para o Empreendedorismo no Ensino Secundário, desenvolvidos
- Guias dos Professores desenvolvidos (para as 7ª, 8ª, 9ª, 10ª, 11ª,12ª classes)
- Manuais dos Alunos desenvolvidos (para as 7ª, 8ª, 9ª, 10ª, 11ª,12ª classes)
- Manual de Formação de Professores (para as 7ª, 8ª, 9ª, 10ª, 11ª,12ª classes)
- Instrumentos de Monitorização dos Currículos desenvolvidos
- Manual das Directivas de Avaliação desenvolvido

## O domínio da Formação

## O Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ)

O Plano Nacional de Formação de Quadros, que abrange o período 2013-2020, é o instrumento de implementação da Estratégia Nacional de Formação de Quadros, que se encontrada inserida na Politica Nacional de Promoção do Emprego e de Valorização dos Recursos Humanos Nacionais, estabelecida no Programa do Governo de Angola.

A Formação e Capacitação de Quadros tem de estar articulada com a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo ("Angola 2025") e com a Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos, bem como os instrumentos de planeamento de médio prazo que as concretizem. *O PNFQ ocupa-se somente dos segmentos médio e superior da pirâmide de recursos humanos do País.*

De acordo com o Documento orientador, os Objectivos Gerais da Politica Nacional de Formação de Quadros são os seguintes:

a) Apoiar o desenvolvimento, quantitativo e qualitativo, do potencial humano de Angola, condição essencial para a sustentabilidade do desenvolvimento económico, social e institucional e a inserção internacional competitiva da economia angolana;

b) Assegurar a formação e qualificação de recursos humanos qualificados e altamente qualificados que correspondam às necessidades de desenvolvimento do País;

c) Promover o ajustamento, quantitativo e qualitativo, entre as necessidades e a oferta formativa.

Para alcançar aqueles Objectivos Gerais foram definidos os seguintes Objectivos Específicos:

1. Melhorar as condições de competitividade e internacionalização da economia angolana;
2. Garantir a criação de uma eficiente e eficaz "Capacidade Nacional de Formação e Capacitação de Quadros", que articule o ensino técnico-profissional e o ensino superior;
3. Promover a constituição de uma fileira efectiva de educação-formação para o ensino técnico e tecnológico, incentivando a formação de técnicos, engenheiros e tecnólogos;
4. Promover o desenvolvimento e consolidação do ensino superior, de acordo com as necessidades efectivas do País;
5. Estruturar e desenvolver um Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, que corresponda, de forma sustentável, às necessidades e prioridades de Angola;
6. Assegurar a formação e qualificação das Profissões Estratégicas, Nucleares e Complementares, definidas na ENFQ, de acordo com as Metas estabelecidas;
7. Promover a criação de uma Capacidade Nacional de Prestação de Serviços Técnicos, que valorize e mobilize os Quadros Nacionais;
8. Melhorar as condições de funcionamento e de prestação de serviços da Administração Pública, através da valorização e capacitação dos seus recursos humanos, com particular incidência nos dirigentes e quadros superiores e técnicos, nomeadamente, em áreas prioritárias como sejam: administração e gestão local e autárquica, carreiras técnicas, incluindo estudos, planeamento e estatística, carreiras docentes em todos os níveis, carreira diplomática, carreira tributária, magistraturas, carreiras de auditoria e inspecção ou carreiras médicas e afins;
9. Assegurar uma formação profissional de excelência na Administração Pública, através de intervenções articuladas e programadas de natureza diversa (dirigentes e gestores, formação de vocação sectorial ou transversal);
10. Melhorar as condições de produtividade e rendibilidade do tecido empresarial angolano, dotando-o, de forma progressiva, de empresários, gestores e quadros nacionais, qualificados e motivados.

Com a concretização destes Objectivos foram definidos **Resultados Esperados, expectáveis** de serem alcançáveis no decurso da execução do Programa. Pela importância de que se reveste para o nosso caso, destacaríamos o seguinte Resultado Esperado:

***"Sistema de Educação-Formação para Empreendedores, Empresários e Gestores de Empresas, estruturado e implementado."***

Para a prossecução dos objectivos e a concretização das metas do PNFQ ser realizadas, foi tomada a decisão de concentrar os esforços em prioridades. Estas prioridades foram expressas em dois tipos de resposta aos problemas e necessidades identificadas: respostas Integradas para Domínios Transversais e respostas para Domínios Específicos.

A cada uma destas Prioridades correspondeu um Programa de Acção, que tem a seguinte estrutura comum: enquadramento, objectivos, projectos, resultados esperados e medidas de política.

Aqui destacaríamos o ***"Programa de Acção 6: Formação de Quadros para o Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial."***

Os domínios estratégicos de formação definidos para o ***PROGRAMA DE ACÇÃO 6*** foram os seguintes:

Grupos-Alvo diferenciados> 3 Tipos de Acções:

1. *Formação Inicial em Empreendedorismo - Candidatos em geral a empreendedores/empresários e grupos específicos;*
2. *Formação Contínua e Avançada em Capacitação Empresarial – Empresários em geral e grupos específicos;*
3. *Formação em Gestão de Empresas – jovens para uma graduação superior ou média e empresários, executivos e gestores para uma formação pós-graduada*

Foram depois definidas Metas para o horizonte temporal de 2020, para o ***PROGRAMA DE ACÇÃO 6***, que passamos a indicar:

- 80.000 Potenciais Empreendedores Formados;
- 32.500 Empresários Capacitados;
- 2.500 Empresários com Formação a Nível Avançado;
- 12.500 Jovens graduados a nível superior em "Gestão de Empresas" e "Gestão Financeira e Contabilidade";
- 7.500 Licenciados e executivos, pós-graduados a nível profissional e académico, em "Gestão de Empresas" e "Gestão Financeira e Contabilidade";
- 40.000 Jovens graduados a nível médio, em "Gestão Financeira e Contabilidade" e "Gestão Comercial e Marketing".

Deste modo, em 2020, espera-se que o Sistema de Educação-Formação para Empreendedores, Empresários e Gestores de Empresas, esteja estruturado e implementado, sendo avaliável, em particular, através de:

- Estabelecido o quadro legal e regulamentar do Sistema de Educação-Formação para Empreendedores, Empresários e Gestores de Empresas;
- Formados, através de Formação inicial, 80 mil potenciais empreendedores;
- Formados, através de Formação contínua, 30 mil empresários angolanos;
- Formados, através de Formação Avançada, 2.500 empresários angolanos;
- Graduados e Pós-Graduados, com formação superior em Gestão de Empresas, 20 mil jovens e executivos;
- Criada uma Capacidade Nacional Integrada de Formação de Empreendedores, Empresários e Gestores, com uma estrutura organizacional especifica;
- Estabelecidos incentivos especiais à formação de empresários angolanos, no âmbito do PDMPE e das Linhas de Crédito ao Empresariado Angolano;
- Incentivada e desenvolvida a pesquisa e investigação em "Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial".

## 2. Os Sistemas de Apoio (Centros de Empreendedorismo e Incubadoras)

### Os sistemas de apoio de criação de empresas

Existem vários sistemas de apoio às pessoas que querem criar empresas. Os empresários principiantes poderão ter acesso às informações necessárias para isso em organismos de apoio, incubadoras e centros de empreendedorismo. Entretanto, independentemente do país, geralmente não existe (ou existe pouca) coordenação entre esses serviços. É importante, por isso, que haja uma preocupação com uma coordenação efectiva entre as atividades desenvolvidas por estes organismos.

É necessário que se forneçam os meios de se aprender o que se faz, identificando também as possibilidades de transferência e de integração destes conhecimentos. Todo o sistema precisa ser examinado de uma forma mais detalhada. Não somente as estruturas devem ser reexaminadas, mas também a forma como estes organismos são geridos.

Vamos dar um exemplo. É necessário uma atenção especial para com o perfil das pessoas que serão engajadas nessas estruturas. Preferencialmente dever-se-iam privilegiar pessoas com *experiência prévia na área de apoio ao empreendedorismo*. O apoio ao empreendedorismo implica tanto transferências de *saber-ser quanto de saber-fazer*, incluindo também transferências de saber na área de organização para a acção.

Em muitos países, infelizmente, entre o pessoal dos organismos de apoio ao empreendedorismo, encontramos muitas pessoas com diplomas universitários e com conhecimentos em gestão, mas que não têm muito "know-how" administrativo, e ainda menos "know-how" empreendedor (embora mesmo assim sejam essenciais nas actividades de consultoria) às pessoas que querem lançar-se no mundo dos negócios.

No entanto é importante deixar aqui claro a importância dos perfis requeridos, para funções que são de facto e na sua essência bem distintas.

Actualmente, a maior parte dos sistemas de apoio à criação de empresas peca, fundamentalmente, pela falta de pessoas que possuam um "know-how" ou um *SABER-SER* empreendedor.

Os conselhos, no âmbito do *SABER-SER* ou do *SABER-FAZER*, são mais essenciais do que aqueles conhecimentos mais amplos e/ou burocráticos do processo de criação de empresas.

É importante destacar a importância do que se acabou de dizer, pelos potenciais riscos de custos sociais negativos que podem ser gerados, ligados ao Empreendedorismo e que passamos a explicar.

Se o número de sucessos na criação de empresas não é tão elevado como se pretendia ou se esses objectivos são conquistado mais lentamente do que se poderia esperar, isso terá repercussões directas e indirectas sobre os custos sociais do Estado: a empresa ao fechar implicará um empresário a menos responsável pelas despesas sociais com todos os seus efeitos multiplicadores (fecho da empresa, desemprego, criação mais lenta de novos empregos, redução do eventual potencial de exportação, etc).

Vários países desenvolveram sistemas onde o apoio ao Empreendedorismo está prioritariamente voltado à integração e à iniciação no mercado de trabalho, quando deveria ser o inverso. Nos organismos de apoio ao empreendedorismo e no âmbito da incubação, deveriam ser encontradas pessoas de grande experiência empreendedora, o que parece não ser o caso actualmente.

Isto pode ser atribuído à ausência de um sistema de coordenação adequado ao conjunto das políticas sectoriais/actividades ligadas à criação de empresas.

Reconhecemos na essência do que acabámos de dizer, que também Angola encaixa no perfil descrito, pois ainda possui fragilidades importantes nesta temática, de que importa primeiramente existir a consciência, para depois, numa reflexão aprofundada, serem tomadas medidas concretas visando a melhoria do desempenho do país nesta vertente.

Destacamos no entanto, que passos muito importantes têm sido dados neste domínio, como a criação do GUICHET ÚNICO, cujo enquadramento legislativo data de 2003, tendo entrado em funcionamento em 2004, e que poderemos considerar inequivocamente como caso de sucesso, mesmo com alguns aspectos que importe aperfeiçoar.

Recordamos que o GUICHET ÚNICO é um serviço público do Ministério da Justiça, que visa facilitar (pela congregação num único local físico de todos os serviços requeridos) a constituição, alteração ou extinção de empresas e actos afins.

### As Incubadoras

Constata-se uma grande necessidade de políticas voltadas para as incubadoras: políticas relativas à gestão, aos modelos de incubação bem como aos mecanismos de financiamento das mesmas.

Torna-se entretanto necessário, distinguir uma incubadora de um centro de empresas industriais ou de serviços. Hoje em dia, as incubadoras podem ser virtuais, isto é, tirando pleno partido das tecnologias de informação e comunicação, e estando mais preocupadas com os procedimentos adoptados pelas empresas incubadas do que com a necessidade do seu alojamento (em termos de espaço físico).

As empresas podem-se instalar em parques industriais ou próximo dos seus mercados. Aí também deveriam poder beneficiar das mesmas vantagens que teriam, em termos de serviços, se estivessem situadas fisicamente nas incubadoras. Isto porque, em algumas áreas tecnológicas, as empresas uma vez assim agrupadas, poderiam compartilhar alguns equipamentos dispendiosos e sofisticados que sozinhas nunca teriam meios para adquirir.

No domínio da incubação, a grande necessidade consiste, sobretudo, em se adoptar modelos de incubação capazes de oferecer um bom sistema de enquadramento e adequação dos projectos incubados, de modo que, se evitem actividades prolongadas de incubação às empresas que ofereçam baixo potencial de crescimento (ali hibernando, fazendo com que parte dos seus custos operacionais sejam assumidos durante muito tempo pelos organismos que financiam as incubadoras), mas em que, simultaneamente, políticas bem articuladas de incubação permitam (como sucede muitas vezes) o acesso a uma contribuição mais substancial do Estado, particularmente nos sectores ligados às tecnologias.

Não sendo no entanto o Objectivo do presente estudo, não vamos aprofundar mais este tema. Aqui quisemos sobretudo evidenciar a incontornabilidade desta vertente, ter que ser considerada numa política integrada de Empreendedorismo que exista a nível nacional.

## Os Centros de Empreendedorismo

As pesquisas que realizámos mostram que os estados americanos e os demais lugares onde existe maior formação profissional e é permitido que as pessoas que sabem de alguns ofícios possam também lançar-se em negócios, são regiões que criam em geral mais empresas e que são mais prósperas.

O estado americano do Ohio, nos Estados Unidos, por exemplo, é conhecido por ter desenvolvido muitas escolas técnicas e centros de Empreendedorismo. Temos outros exemplos, na Alemanha e na Áustria, bem como na Alsácia e na Lorraine (no nordeste da França), que contam com centros de formação profissional e centros de formação para criação de empresas.

Observamos, do mesmo modo, que vários países adoptaram mecanismos nas instituições de ensino superior para assegurar a sensibilização do empreendedorismo como carreira, apoiando também a criação de empresas pelos estudantes e pelos empregados destas instituições. Alemanha, Grã-Bretanha e França são exemplos bem elucidativos a este respeito.

A França acaba de renovar o seu programa, criado em 1998, que permite às instituições universitárias dotarem-se de uma incubadora de apoio à criação de empresas. Existem tais centros em várias universidades e grandes escolas na França.

Os governos deveriam comprometer-se com esta direcção. Deveriam ser elaborados Programas destinados ao financiamento de Centros de Empreendedorismo. Tais Centros deveriam estar presentes em todas as universidades, colégios, e escolas secundárias onde se desenvolvessem actividades de formação profissional.

Poderíamos sugerir, nestes Centros, a existência de um quadro flexível de profissionais, onde os respectivos Conselhos de Direcção também integrassem representantes dos empresários. Seria importante que se estabelecessem leis que definissem as directrizes do desenvolvimento do Empreendedorismo no meio educacional, sugerindo modelos de estruturas que dirigissem tais Centros.

Na esfera universitária, as actividades deveriam compreender essencialmente dois grandes campos: o primeiro relativo à sensibilização para o Empreendedorismo (envolvendo todo o campus universitário), e o segundo relativo ao apoio à criação de empresas para estudantes, diplomados e membros do pessoal que manifestassem interesse na criação de empresas.

No nível secundário, as actividades dos Centros de Empreendedorismo deveriam também ocupar-se com a sensibilização para o Empreendedorismo e o apoio à alavancagem de empresas.

Naturalmente, os Centros de Empreendedorismo deveriam estar intimamente vinculados às equipas de investigação científica sobre Empreendedorismo, aos Organismos de Coordenação da Investigação na instituição bem como aos organismos mais amplos de apoio ao Empreendedorismo, a fim de se evitar muitos dos problemas hoje existentes.

Sobre este tema, tecemos algumas considerações e fizemos (antecipando o Documento de Orientação Estratégica), algumas sugestões e recomendações, tendo sido o nosso propósito, sobretudo evidenciar, que esta temática não está devidamente desenvolvida no país, carece de aprofundamento e reflexão, e deveria ser enquadrada no âmbito das tarefas e actividades de um organismo nacional que tivesse a seu cargo a integração de iniciativas desenvolvidas ao nível do país inteiro.

### Financiamento

Este Estudo não trata da questão do financiamento para as novas empresas nem da questão do financiamento das MPME. No entanto, pela importância de que se reveste teceremos aqui alguns comentários sobre este tema.

Consideramos que se trata de um assunto complexo, por poder envolver questões fiscais e que, por essa razão, deverá ser sempre objecto de uma investigação e de um estudo aprofundados, capazes de sugerir em cada momento, quais os programas mais adequados.

Somos de opinião que os órgãos de apoio à criação de empresas estão /permanecem excessivamente focados na análise financeira, quando afinal deveriam se deter-se mais nas questões de interesse geral do empreendedor, em particular no estudo e análises de mercado.

## 3. Parceiros Institucionais e Sociais

É importante que as políticas governamentais de apoio ao Empreendedorismo sejam implantadas, tendo em consideração o conjunto dos parceiros institucionais e sociais existentes no país. É necessário trabalhar em parceria com as instituições existentes: as que estão ligadas ao mundo do ensino, as ordens profissionais, associações profissionais e de empresas, os organismos diversos vocacionados para grupos-alvo específicos (como jovens ou mulheres), os organismos que se situam na área da economia social (especificamente as cooperativas), as organizações não-governamentais com iniciativas nesta área, outras instituições nacionais ou internacionais comprometidas com o desenvolvimento do país, etc.

Não existe uma plataforma nacional de integração de todo a informação e conhecimento existentes, fruto das múltiplas iniciativas desenvolvidas a nível nacional, sistematizando-a e disponibilizando-a (a todos os parceiros envolvidos) no apoio à actividade empreendedora e na criação de empresas.

Poderiam, assim, beneficiar todos mutuamente, dos conhecimentos adquiridos das experiências e práticas desenvolvidas uns pelos outros. Deste modo, os habitualmente escassos recursos (financeiros, humanos, informativos e materiais) em vez de serem desperdiçados para "reinventar a roda", seriam utilizados para criar mecanismos sistematizados, de compilação, armazenamento e difusão de conhecimento, adquirido a partir das experiências e práticas desenvolvidas pelos parceiros institucionais e sociais envolvidos.

É preciso instituir mecanismos eficazes de compilação, armazenamento e difusão dos conhecimentos na área do Empreendedorismo nos meios institucionais por um lado, e, por outro, entre estas instituições e os organismos governamentais que trabalham com apoio à criação de empresas.

Sobre este tema, tecemos algumas considerações e fizemos (antecipando o Documento de Orientação Estratégica), algumas sugestões e recomendações, tendo sido o nosso propósito, sobretudo evidenciar, que esta temática não está devidamente desenvolvida no país, carece de aprofundamento e reflexão, e deveria ser enquadrada no âmbito das tarefas e actividades de um organismo nacional que tivesse a seu cargo a integração de iniciativas desenvolvidas ao nível do país inteiro.

## 4. Os Grupos-Alvo Prioritários: Jovens, Mulheres e Desempregados

É necessário pensar em programas mais precisos, capazes de visar especificamente um conjunto de grupos-alvo, tais como os jovens, as mulheres e os desempregados.

Em muitos países os jovens com menos de 25 anos constituem mais de 50% da população (em Angola, esse número supera a fasquia dos 70%). Eles interessam-se, mais do que outros grupos, pelo empreendedorismo e pela criação de empresas.

Constata-se que os jovens empresários têm necessidade de mais apoio e, geralmente, as formas de apoio prestadas são relativamente mais fáceis de prestar e de se implementar. Constata-se também a necessidade que têm de tutoria.

Pesquisas realizadas, indicam que este grupo desejaria ter acesso a uma «janela de informação» sobre serviços e programas de ajuda financeira. Indicam também um interesse em receber consultoria na área específica de gestão - tanto por parte de especialistas como por parte de não especialistas – e, finalmente, que manifestam o desejo de ter acesso a serviços de patrocínio, de redes e de formação de grupos.

Num outro grupo-alvo, a taxa de crescimento do número de mulheres que se lança ao mundo dos negócios é mais elevada do que a dos homens, em quase todos os países. Entretanto, as mulheres empresárias encontram problemas específicos, sobre os quais seria necessário que nos detivéssemos com mais atenção, como por exemplo o facto de terem um rendimento menos elevado do que o dos homens empresários.

Outros problemas também constatados são os seguintes: uma concentração de empresas em sectores tradicionalmente femininos, a falta de redes de mútua ajuda, a falta de tempo para uma dedicação mais intensa no trabalho devido à dupla tarefa "família -empreendimento", entre outros.

## 5. A Legislação

O quadro legislativo nacional joga um papel fundamental na criação de condições propícias ao florescimento de iniciativas empreendedoras. Se, ao contrário, existir um quadro legal "monolítico", "pouco versátil", "burocraticamente pesado", essa opção tem um efeito absolutamente castrador no desenvolvimento do Empreendedorismo, afugentando e matando à nascença projectos, que num ambiente favorável, teriam condições para se desenvolver e ganharem maturidade.

Embora com realidades substancialmente diferentes da angolana (e como tal, alguns dos exemplos seguintes não são "transportáveis" para o País) não queríamos deixar de fazer referência a algumas iniciativas, noutros países do mundo, em que um enquadramento legislativo favorável tem permitido o desenvolvimento de iniciativas empresariais muito válidas.

Por exemplo, em França, a existência de uma legislação ligada às leis do trabalho mais flexível, para apoiar o desenvolvimento empreendedor da sociedade (de 1984, posteriormente modificada em 2003), associada a uma legislação menos burocrática, para a criação de empresas, permite, entre outros aspectos, uma isenção de pagamento de impostos por um ano, para qualquer trabalhador francês que deseje criar uma empresa (sendo esta licença renovável pelo menos por mais um ano).

Deste modo, as grandes empresas francesas ajustaram o passo, e muitas convenções colectivas de grandes empresas públicas, passaram a oferecer uma licença de criação de empresas, para trabalhadores seus, sem salário, renovável, para períodos que podem atingir, em certas empresas, cinco anos. É o caso da Electricidade da França (FED) e da Gaz de França (GDF).

Demonstram dados estatísticos, que uma grande maioria de projectos empresariais nascentes necessitam pelo menos de três anos para se estabilizarem. Nesse sentido, uma licença de criação de empresas por um período de três anos, parece mais adequada do que uma licença de dois anos. É importante sublinhar que tais licenças são apenas possíveis entre as grandes empresas, isto é, naquelas que empregam mais de 200 pessoas.

No caso dos Estados Unidos, o governo americano criou em 1953, o SBA - Small Business Administration, (ou na tradução literal portuguesa a "Administração de Pequenas Empresas"). O SBA é uma agência independente do governo federal para a ajuda, aconselhamento, assistência técnica e protecção dos interesses dos das pequenas e médias empresas, visando preservar a liberdade competitiva e fortalecer a economia americana. Conforme foi dito em 1953, e apesar de ter crescido e evoluído, a Missão do SBA mantém-se na sua essência a mesma:

*"O SBA Reconhece que as pequenas e médias empresas são fundamentais para a recuperação económica e fortalecimento da economia americana, para a construção do futuro da América e para ajudar os Estados Unidos a competirem no mercado global".*

Com a criação do SBA, foram introduzidos procedimentos administrativos simplificados para a criação de empresas. Assim o legislador garantiu que as pequenas e médias empresas estivessem no centro das preocupações do desenvolvimento económico, privilegiando as PME's no que diz respeito às compras governamentais, o que representou até hoje, o benefício de dezenas de milhões de pessoas.

Em muitos dos países em que a promoção das MPME's e do Empreendedorismo está no centro das preocupações, os governos têm-se dedicado à redução da carga administrativa, simplificando as exigências para a criação de uma empresa.

Nesse sentido, torna-se de fundamental importância, adoptar um conjunto de leis que apoiem a criação de empresas e as actividades empresariais, simplificando, ao mesmo tempo, os procedimentos legais e administrativos que entravam as referidas actividades.

Neste aspecto, consideramos que em termos legais e de enquadramento legislativo, o Governo Angolano tem revelado grande sensibilidade nesta temática e não é seguramente, por falta de estímulos e incentivos oficiais que um projecto empresarial não tem condições para ser alavancado.

A seguir, listam-se, não necessariamente de uma forma exaustiva, algumas das iniciativas legislativas tomadas pelo Governo Angolano visando deliberadamente a criação de condições mais propícias e favoráveis ao desenvolvimento das Actividades Empreendedoras:

## Legislação Nacional Relevante de Apoio ao Sector Empresarial Privado

1. 2011, Lei n.º 30/11 de 13 de Setembro, Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas;
2. 2012, Decreto Presidencial n.º 41/12, de 13 de Março que aprova o Modelo de implementação do Programa de Apoio às MPME's;
3. 2012, Decreto Presidencial n.º 43/12, de 13 de Março que aprova o Regulamento da Lei n.º 30/11, de 13 de Setembro sobre as MPME's;
4. 2012, Decreto Presidencial n.º 40/12, de 13 de Março que cria o Balcão Único do Empreendedor e aprova o seu Estatuto Orgânico (BUE);
5. 2012, Decreto Presidencial n.º 42/12, de 13 de Março que, aprova o Programa de Apoio ao Pequeno Negócio (PROAPEN);
6. 2012, Decreto Presidencial n.º 78/12 de 4 de Maio – cria o Fundo de Garantia de Crédito e aprova o seu regulamento;
7. 2012, Decreto Presidencial n.º 79/12 de 4 de Maio – que aprova o Regulamento das Actividades das Sociedades de Garantia de Crédito;
8. 2011, Decreto Presidencial n.º 297/11 de 5 de Dezembro – cria o Instituto de Fomento Empresarial (IFE), aprova o seu Estatuto Orgânico;
9. 2011, Decreto Presidencial n.º 298/11 de 5 de Dezembro – altera o Estatuto Orgânico do INAPEM;
10. 2011, Aprovação da Lei 2/11 de 14 de Janeiro (Lei das PPPs);
11. Elaboração do pacote legislativo do Sector Empresarial Público, que integra a (a) proposta de Lei do Sector Empresarial Público, (b) Regulamento da Lei do Sector Empresarial Público, (c) O Estatuto do Gestor Público e (d) O Estatuto Remuneratório do Gestor Público;
12. 2009, Decreto Nº 50/09, que criou a ZEE Luanda-Bengo;
13. 2009, Decreto Nº 57/09 que criou a Sociedade de Desenvolvimento da ZEE Lda- Bengo E.P;
14. 2011, Decreto Presidencial Nº 49/11 que aprovou o Regime Jurídico da ZEE Luanda – Bengo;
15. 2012, Decreto Presidencial nº 41/12, de 13 de Março – Programa Angola Investe

PROGRAMA ANGOLA INVESTE

O Programa Angola Investe, constitui um pacote legislativo com Incentivos ao Investimento para Micro, Pequenas e Médias Empresas nacionais, no apoio ao investimento em sectores de actividade produtiva em Angola.

Os Sectores Prioritários visados são: Agricultura, Pecuária e Pescas; Materiais de Construção; Serviços de apoio ao Sector Produtivo; Indústrias Transformadoras, Energia e Minas.

As Despesas Apoiadas: Investimentos em Imobilizado Corpóreo (edifícios e equipamentos) e Fundo de Maneio (adequado ao investimento).

Taxas de Juro são Calculadas em função da avaliação do Banco, mas têm um tecto máximo de 5%.

Os Montantes máximos de financiamento são: Micro Empresas (20 milhões de kwanzas); Pequenas Empresas (150 milhões de kwanzas) ; Médias Empresas (500 milhões de kwanzas).

Os Prazos de reembolso máximos são de 7 anos e a carência de pagamento de capital é 6 meses.

O pedido de financiamento é apresentado num Banco Comercial (*) acompanhado por um Estudo de Viabilidade detalhado, mediante a apresentação do certificado MPME emitido pelo INAPEM (condição obrigatória).

(*) Aderiram ao Programa Angola Investe 20 Bancos Comerciais - Banco Angolano de Investimentos (BAI); Banco Angolano de Negócios e Comércio (BANC); Banco Comercial Angolano (BCA); Banco Caixa Geral Totta de Angola (BCGTA); Banco Comercial do Huambo (BCH); Banco de Comércio e Indústria (BCI); Banco Espírito Santo Angola (BESA); Banco Fomento Angola (BFA); Banco Internacional de Crédito (BIC); Banco Keve (BK); Banco Kwanza Invest (BKI); Banco Millennium Angola (BMA); Banco BAI Micro Finanças (BMF); Banco de Negócios Internacional (BNI); Banco Privado Atlântico (BPA); Banco de Poupança e Crédito (BPC); Banco Sol (BS); Banco Valor (BV); Finibanco Angola (FNBA); Standard Bank (SB).

## 6. Um Papel Renovado para as Elites Dirigentes e Líderes Políticos

Qualquer Programa que tenha como meta construir uma sociedade empreendedora, tem como condição prévia, um papel activo dos líderes políticos para a mobilização social. É necessário que os líderes políticos se comprometam, sejam activos e façam a população compreender que as actividades e os programas são implementados para permitir o desenvolvimento do potencial empreendedor de cada pessoa que deseje ser livre trabalhando por conta própria. É muito importante que estas actividades sejam apresentadas e acompanhadas com muita informação, apoio e valorização.

É essencial que os líderes políticos "arregacem as mangas". O desenvolvimento empreendedor não é apenas um conjunto de políticas e programas: *é uma cultura, é uma maneira de pensar, é uma maneira de ver que implica divulgar e compartilhar.*

Indicador de que essa vontade política existe, são seguramente os resultados divulgados, no início do corrente mês de Julho, do Relatório Anual de 2012 da iniciativa "Global Entrepreneurship Monitor (GEM)", onde é feita uma avaliação comparada da actividade empreendedora envolvendo mais de 60 (67, para ser mais exacto) países que representam quase três quartos da população mundial e cerca de 87% da riqueza produzida, e da qual Angola faz parte.

De acordo com aquele Relatório, Angola ocupou em 2012, o sexto lugar entre os 67 países do mundo que integram o projecto ao atingir uma taxa de actividade empreendedora em torno dos 32,4 por cento, em 2012. DE acordo com os critérios definidos, este número significa que existem entre 32 e 33 empreendedores por cada cem indivíduos em idade adulta, em Angola.

Entre os vários factores que contribuíram para esta posição relativa, no estímulo à actividade empreendedora no país, destaque-se a disponibilidade de capitais próprios e de empréstimos bancários para o financiamento de novos negócios: hoje, os bancos estão mais flexíveis em apoiar pequenos negócios e o Executivo teve um papel relevante nesse domínio.

Um outro factor é o apoio que o Executivo tem prestado às novas empresas e às que estão em crescimento, assim como o grau de confiança que a economia hoje garante aos empreendedores.

Como acima se disse, e aqui se reforça, é fundamental o papel que as elites dirigentes e os líderes políticos jogam na consolidação do espirito empreendedor nacional.

# *A. Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano*

# 1. Academia: O conceito

O termo Academia tem a sua origem na Grécia, e surgiu por volta do século III AC, quando Platão passou a reunir pensadores que discutiam questões filosóficas nos Jardins de Akademus (herói grego cuja estátua deu o nome aos Jardins). Com o passar do tempo, o grupo passou a ser conhecido por Academia, tendo sido o embrião da escola filosófica de Platão.

No decurso dos séculos, a reunião de pessoas especializadas numa determinada área também passou a receber a mesma denominação. Mais tarde o termo passou a ser igualmente usado para designar estabelecimentos de ensino superior e posteriormente escolas onde se ministravam práticas desportivas, artísticas e outras.

Sucede hoje em dia, por vezes, quando se quer criar uma instituição onde se venha a praticar e/ou desenvolver algum tipo de conhecimento especializado, que a designação possa ser com propriedade adoptada.

Conforme da Introdução se explanou com alguma profundidade o Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ) que abrange o período 2013-2020, tem a seu cargo a Formação e Capacitação de Quadros dos segmentos médio e superior da pirâmide de recursos humanos do País.

Conforme aí referido, e em coordenação com a Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos, para que todas as diferentes acções sejam realizadas, de forma coerente, será conveniente que se institucionalize uma solução de parceria público-privada que poderá dar origem a uma instituição (Ex: "Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"), que envolva associações empresariais, instituições públicas (Ex.: Instituto de Fomento Empresarial, ANIP…) e unidades de ensino e formação, públicas e privadas que, em princípio, terão a seu cargo a organização e realização da formação.

É dessa possibilidade, desta Academia surgir no seio do INAPEM, que este Relatório Diagnóstico trata, visando a apresentação subsequente de um "Documento de Orientação Estratégica da futura Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano" (para o Curto e Médio prazos, ou seja, o arranque e a primeira fase da sua vida – cinco anos), tendo contudo, como pano de fundo o horizonte indicado de 2020.

# 2. O Empreendedorismo – consagrado na Constituição da República de Angola

Conforme referimos da Introdução deste Diagnóstico, o Empreendedorismo está consagrado na Constituição da República de Angola, tendo assim o reconhecimento institucional ao nível mais elevado da sua importância para o desenvolvimento sustentado do país.

# 3. O universo de stakeholders (protagonistas) no Empreendedorismo

Esta importância estratégica é materializada por múltiplas iniciativas promovidas pelos órgãos Centrais do Estado (Departamentos Ministeriais, como agora são designados), seus órgãos tutelados bem como pelos Governos Provinciais, entre outros órgãos do Estado Angolano.

Para que se tenha uma percepção visual mínima da dimensão dos protagonistas envolvidos nesta temática transversal a toda sociedade angolana, referiremos apenas os Governos Provinciais (que são 18) e os Departamentos Ministeriais (que são 33)!

| Pos. | Os Departamentos Ministeriais | As Províncias |
|---|---|---|
| **1** | * Ministério da Defesa Nacional | Bengo |
| **2** | * Ministério do Interior | Benguela |
| **3** | * Ministério das Relações Exteriores | Bié |
| **4** | * Ministério da Economia | Cabinda |
| **5** | * Ministério das Finanças | Cunene |
| **6** | * Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial | Huambo |
| **7** | * Ministério da Administração do Território | Huila |
| **8** | * Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social | Kuando Kubango |
| **9** | * Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos | Kuanza Norte |
| **10** | * Ministério dos Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria | Kuanza Sul |
| **11** | * Ministério da Agricultura | Luanda |
| **12** | * Ministério das Pescas | Lunda Norte |
| **13** | * Ministério da Indústria | Lunda Sul |
| **14** | * Ministério dos Petróleos | Malanje |
| **15** | * Ministério da Geologia e Minas | Moxico |
| **16** | * Ministério do Comércio | Namibe |
| **17** | * Ministério da Hotelaria e Turismo | Uige |
| **18** | * Ministério da Construção | Zaire |
| **19** | * Ministério do Urbanismo e Habitação | |
| **20** | * Ministério da Energia e Aguas | |
| **21** | * Ministério dos Transportes | |
| **22** | * Ministério do Ambiente | |
| **23** | * Ministério das Telecomunicações e das Tecnologias de Informação | |
| **24** | * Ministério da Ciência e Tecnologia | |
| **25** | * Ministério da Comunicação Social | |
| **26** | * Ministério da Saúde | |
| **27** | * Ministério da Educação | |
| **28** | * Ministério da Ensino Superior | |
| **29** | * Ministério da Cultura | |
| **30** | * Ministério da Assistência e Reinserção Social | |
| **31** | * Ministério da Família e Promoção da Mulher | |
| **32** | * Ministério da Juventude e Desporto | |
| **33** | * Ministério dos Assuntos Parlamentares | |

Se aos números anteriores começarmos a somar os Institutos ou outros órgãos tutelados que, estatutariamente são unidades orçamentais e possuem autonomia administrativa, esse número de entidades cresce de forma surpreendente.

Pensemos que em todas estas entidades, com maior ou menor profundidade, acontecem iniciativas ligadas ao Empreendedorismo ao longo de um ciclo anual, por exemplo.

**QUESTÃO 1:** ***Existe no país, algum órgão não executivo, que pode providenciar informações fidedignas nacionais sobre o que se está a passar no tema do Empreendedorismo?***

Os exemplos seguintes, de que anexamos mais algumas informações:

1. A Oferta Formativa do INAPEM 2013
2. Curso de Empreendedorismo e Gestão Básica de Negócios (INEFOP/ Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social)
3. Programa Novos Rumos, Novas Oportunidades (Ministério do Interior)
4. Plano Director da Rede de Mediatecas de Angola (Ministério das Telecomunicações e das Tecnologias de Informação)
5. Empreendedorismo na Lunda Norte

Não sendo representativos do universo nacional, permitem que coloquemos uma nova questão.

***QUESTÃO 2: Falando estritamente dos casos aqui referenciados, os mesmos eram conhecidos? E existia informação segura sobre as suas conexões/implicações na vertente de Empreendedorismo, ou não? E que informação existe sobre todos os outros muitos casos aqui não referidos?***

## 4. Considerações sobre algumas entidades públicas de capacitação e formação profissional

Se nos debruçarmos sobre algumas estruturas nacionais ligadas à formação, vejamos rapidamente o seguinte quadro

| INSTITUTO | TUTELA | OBJECTIVOS / ATRIBUIÇÕES |
|---|---|---|
| **IFAL - INSTITUTO DE FORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL**<br><br>(Decreto nº 24/02, de 30 de Abril, do Conselho do Ministros) | Ministério da Administração do Território | GRUPOS-ALVO: Quadros do Sector Público da Administração Local e Autárquica<br>• Organizar e realizar cursos de formação, seminário de aperfeiçoamento técnicos e estágios destinados a dirigentes, responsáveis, técnicos e funcionários da Administração Local do Estado e Autárquica;<br>• Realizar cursos de formação técnica e profissional em diferentes áreas, dirigida ao público;<br>• Promover cursos de formação e capacitação para ingresso e ascensão na carreira da Administração Local;<br>• Promover cursos de formação média da Administração Local e Autárquica.<br>• Promover curso de especialização da Administração Local e Autárquica<br>OBSERVAÇÕES: Criação da Academia de Liderança/Cursos Avançados de Formação e Capacitação para Altos dirigentes da Administração Local, mormente Governadores Provinciais |
| **IFE INSTITUTO DE FOMENTO EMPRESARIAL** | Ministério da Economia | GRUPOS-ALVO: Quadros do Sector Público, Grandes Empresas<br>• Executar as políticas e estratégias de fomento empresarial e a respectiva regulamentação, supervisão e controlo de implementação;<br>• Propor às autoridades competentes as políticas e estratégias |

| | | |
|---|---|---|
| (Decreto Presidencial n.º 297/11, de 5 de Dezembro) | | de fomento empresarial;<br>• Promover o desenvolvimento empresarial em todos os sectores da economia angolana;<br>• Articular e orientar a cooperação internacional no pertinente às acções de interesse do fomento empresarial;<br>• Auxiliar tecnicamente o Departamento Ministerial responsável pelas áreas de desenvolvimento nas suas funções de superintendência e tutela das respectivas áreas.<br>NOTA: Realiza Formação e Capacitação Empresarial |
| **ISEP**<br>**Instituto para o Sector Empresarial Público**<br>(Decreto nº 37/09 de 22 de Abril de 2009, do Conselho de Ministros) | Ministério da Economia | GRUPOS-ALVO: Sector Empresarial Público<br>• Acompanha e fiscaliza a actividade de todas as empresas públicas em que o Estado detém participação. |
| **INEFOP**<br>**Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional**<br>(Decreto nº 34/98 de 2 de Outubro) | Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social | GRUPOS-ALVO: entidades de formação profissional públicas e privadas<br>• Execução e acompanhamento das Políticas Públicas de Formação Inicial e Contínua da População em Idade de Trabalhar. |
| **ENAD**<br>**Escola Nacional Administração**<br>(Decreto Presidencial nº37/08, de 9 de Junho) | Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social | • Contribuir para o fortalecimento institucional, através da especialização de competências necessárias ao aumento da qualidade, produtividade, modernização e eficácia das instituições dos sectores público e privado, mediante acções de formação, pesquisa, consultoria e divulgação.<br>• Elevar a qualidade e redireccionar as competências dos servidores públicos que ocupem ou venham a ocupar cargos políticos, de direcção e chefia, para apoiar a formulação e implementação das políticas de Estado.<br>• Conduzir a pesquisa no domínio das novas técnicas de gestão e da ciência da administração e produzir conhecimento para apoio à formulação e avaliação de políticas públicas. |
| **INAPEM**<br>(estatuto orgânico do INAPEM, Decreto Presidencial n.º 298/11 de 5 de Dezembro) | Ministério da Economia | GRUPOS-ALVO: Sector Empresarial Privado<br>• Prestar serviços de formação e capacitação empresarial, assistência técnica e consultoria às Micro, Pequenas e Médias Empresas nacionais nos mais variados sectores da economia do País;<br>• Apoiar o fortalecimento e modernização da estrutura empresarial do País no que se refere às Micro, Pequenas e Médias Empresas;<br>• Promover o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas;<br>• Administrar os fundos públicos, dotações orçamentais e outros recursos postos à sua disposição no âmbito do apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas. |

***QUESTÃO 3: Questões ligadas ao Empreendedorismo são abordadas, entre outras, pelas entidades públicas supra referenciadas. Que entidade ou organismo nacional, não executivo, congrega toda a informação relevante e iniciativas de formação e capacitação empresarial ligadas ao Empreendedorismo? Está "bem resolvida" a POTENCIAL SOBREPOSIÇÃO DE COMPETÊNCIAS entre algumas daquelas entidades? Ou não?***

No Quadro geral da Formação e Capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial, onde naturalmente o INAPEM detém, conceptualmente pela sua natureza, um papel relevante e incontornável, está previsto serem ministrados cursos de:

1. Formação Inicial em Empreendedorismo para Jovens, Mulheres e Ex-combatentes
2. Capacitação Empresarial (Formação Contínua) para Empresários, Mulheres Empresárias, Jovens Empresários, Ex-combatentes
3. Capacitação Empresarial (Formação Avançada) para Empresários
4. Gestão de Empresas Graduação Superior (licenciados), Pós-Graduação (Licenciados e Executivos), Graduação Média (Jovens)

***QUESTÃO 4: Que estrutura/entidade concebe estes Cursos de acordo com o estado de arte actual, e com recursos aos conhecimentos mais recentes sobre empreendedorismo e de acordo com as técnicas pedagógicas mais adequadas, para que se maximize a eficácia e eficiência da formação ministrada?***

A estas e outras questões, tais como:

5. ***O INAPEM como possível Centro difusor nacional de inovação e de boas práticas de gestão das MPME's;***
6. ***O INAPEM, como possível charneira e centro nacional para a formação e a capacitação para o Empreendedorismo***
7. ***A possível materialização destes, entre outros possíveis desígnios fundamentais, na criação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.***
8. ***A Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano, como entidade que define o perfil-tipo do empreendedor angolano, como espaço de aprendizagem nas vertentes de formação especializada e de transferência de conhecimentos e competências para as MPME; lugar de experimentação de práticas de desenvolvimento organizacional; estrutura de intermediação entre as MPME e os Centros de conhecimento.***

Iremos procurar responder a estas e outras questões, no Documento de Orientação Estratégica, que seguirá a este Relatório Diagnóstico sobre a pertinência da criação **da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.**

# *B. Estruturação dos Cursos Iniciais de "Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo" da Academia*

# 1. Introdução

Definido que esteja o modelo de organização e funcionamento da nova Academia: designação e enquadramento legal definidos, quais os seus órgãos constituintes, qual o seu modelo de financiamento, o cronograma faseado de arranque e implementação, etc., está a mesma em condições de poder exercer o seu papel, conforme sugerido no Plano Nacional de Formação de Quadros (referido na Introdução desta Proposta), o seu core-business de formação/educação/capacitação.

Etapa complementar e imediatamente consequente é o desenho e estruturação dos instrumentos de formação do primeiro leque de Cursos que vão ser ministrados: a estruturação dos planos curriculares e dos conteúdos programáticos e das metodologias de ensino a adoptar, de acordo com as mais recentes exigências profissionais, princípios, procedimentos e métodos de trabalho.

Na fase inicial da nova Academia serão ministrados três Cursos de "***Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo"***, com componente teórica e componente prática, destinados a públicos-alvo diferentes, e que podem ser brevemente descritos da seguinte forma:

| Curso | Formação Académica de Acesso Inicial mínima | Duração (*) |
|---|---|---|
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1** | 6ª Classe | 80 horas |
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2** | 9ª Classe | 160 horas |
| **Gestão Empresarial e empreendedorismo, Nível 3** | 12ª Classe | 320 horas |

*(*) NOTA: Previamente à elaboração do Plano de Estudos, a duração de cada Curso acima indicada terá de ser confirmada com a realização do Diagnóstico Inicial.*

Embora todos os Cursos visem formar e capacitar os participantes/formandos que atenderem às formações, perseguindo um objectivo geral e comum de melhorar as competências e utilização de ferramentas de gestão empresarial, bem como de estímulo das competências de inovação e de empreendedorismo existentes, cada um dos Cursos terá os seus próprios Objectivos Específicos.

Deste modo, reconhecendo que a existência de instrumentos de formação com recurso ao mais actual "estado de arte", se constitui um elemento essencial para a qualidade da formação desejada para a nova Academia, serve o presente documento para fazer o **diagnóstico actual,** que precederá a ***"Estruturação dos Cursos Iniciais de Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo"*** da *Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano*.

Antes de prosseguirmos, importa explicar como iremos proceder no desenho dos Cursos em apreciação. Deste modo, cada um daqueles três Cursos será concebido e estruturado integralmente, com destaque para as seguintes dimensões: plano curriculares, conteúdos programáticos, metodologias de ensino e materiais didácticos.

Serão Objectivos Específicos para cada um dos três Cursos:

1. Estabelecer a estrutura dos Planos Curriculares
2. Definir os Conteúdos Programáticos

3. Elaborar os Manuais de Formação
4. Ajustar as Práticas Educativas
5. Adequar os conteúdos de formação, de acordo com as exigências do País

Com destaque para:

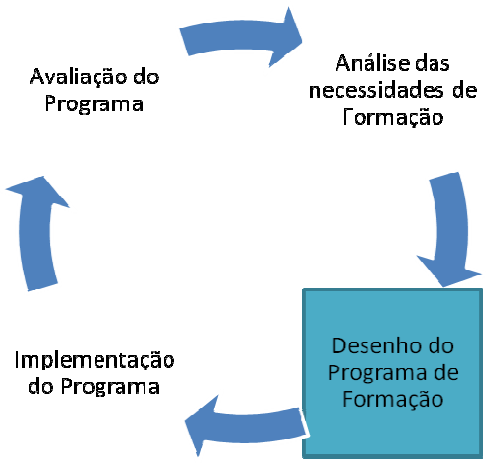
- Estruturação dos Planos Curriculares (espera-se a contextualização dos mesmos, de acordo com as especificidades do País);
- Definição dos grandes temas ou unidades didácticas, número de aulas e horas para cada unidade e disciplina;
- Definição das áreas disciplinares/conteúdos programáticos, sequência e distribuição dos mesmos, de acordo com cada curso e seus objectivos;
- Elaboração de materiais didácticos (manuais, vídeos, outros);
- Definição de metodologias didácticas, de acordo com as tendências pedagógicas mais recentes;
- Definição do sistema de avaliação com a definição de critérios de avaliação de aprendizagem dos formandos;
- Onde tal se verificar conveniente, definição de um plano de estágio dos formandos/participantes, em função dos cursos;
- Definição dos tempos lectivos

## 1. O Ciclo de Formação

*Formação é um esforço planeado e sistemático de modificar ou desenvolver conhecimentos, competências e/ou atitudes, para alcançar um desempenho eficaz numa atividade ou num conjunto de atividades.*

O objectivo da formação em geral e profissional em particular, é permitir que um indivíduo possa adquirir competências, a fim de que possa desempenhar adequadamente uma determinada tarefa ou trabalho.

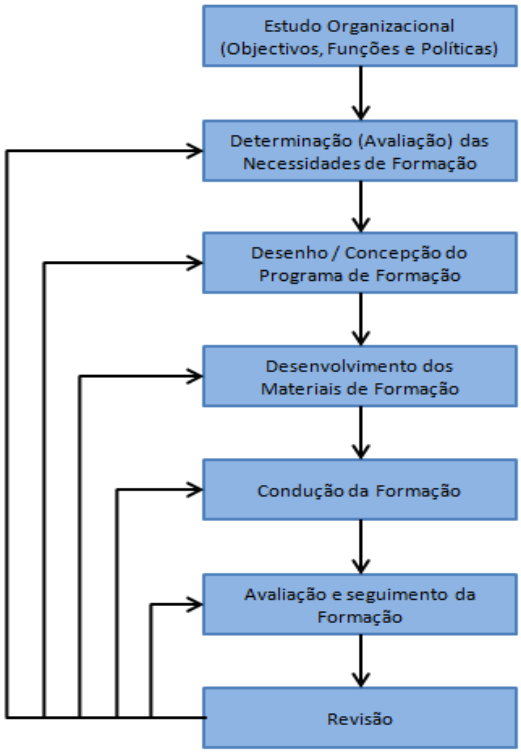
O Ciclo de Formação segundo Donald Kirkpatrick é o seguinte:




O Ciclo de Formação

## 2. Fases do desenho de um Programa de Formação

Segundo vários autores, podemos resumir em sete, as fases do desenho de um Programa de Formação:




## 3. Princípios a seguir para uma boa concepção de um Programa/Curso de Formação

Alguns princípios devem ser seguidos para que melhore a qualidade de concepção e desenho de um Programa de Formação. A saber:

1. **ESTRUTURA**

   *A configuração dos vários elementos num único programa, considerando o plano e os objectivos, tendo em conta a sequência de actividades:*

   a. *Numa ligação apropriada e conexão de tópicos*
   b. *Atendendo às especificidades - detalhe dos objectivos, aprendizagens e actividades (e evitando sobreposições e redundâncias)*
   c. *Sinergias - considerando a convergência da aprendizagem (integração ou síntese das aprendizagens)*

2. **ABERTURA E FLEXIBILIDADE**

   *Respondendo às necessidades por antecipação e à capacidade de adaptação a circunstâncias variadas.*

3. **RELEVÂNCIA**

   *Respondendo às necessidades dos alunos ou participantes e da organização (Vinculação à Avaliação das Necessidades de Formação).*

4. **COMPATIBILIDADE**

   *Tendo em conta a formação de partida (pré-requisitos) dos alunos ou participantes.*

5. **AVALIAÇÃO DO PROCESSO EM CURSO E FEEDBACK**

   *Presença de meios de validação da aprendizagem durante a realização da formação.*

6. **TRANSFERIBILIDADE**

   *Transferência / passagem de competências para os alunos ou participantes.*

7. **CUSTO EFECTIVO DA FORMAÇÃO**

   *Fornecendo o maior benefício possível ao custo mínimo despendido.*

Postos neste patamar, torna-se necessário, primeiramente definir os objectivos Educacionais (ou da Formação), o que faremos a seguir.

## 4. Os objectivos Educacionais (ou da Formação) - Introdução

Na educação, decidir e definir os objectivos de aprendizagem significa estruturar, de forma consciente, o processo educacional de modo a criar com carácter sistémico, as oportunidades que permitiram que as desejadas mudanças de pensamentos, acções e condutas ocorram.

Essa estruturação é resultado de um processo de planeamento que está directamente ligado à escolha dos conteúdos, dos procedimentos, das actividades, dos recursos disponíveis, das estratégias de ensino, dos instrumentos de avaliação e das metodologias a serem adoptadas para um determinado período de tempo.

Na delimitação dos objectivos, é fundamental ter os Objetivos Educacionais Cognitivos, de Atitudes expectáveis e de Competências bem definidos.

Isso deve ser feito previamente ao início do processo formativo/da disciplina/da unidade lectiva. Sucede, infelizmente, muitas vezes, que alguns desses objectivos não estão bem definidos e que outros, podendo estar implícitos ao processo de formação/aprendizagem, são muitas vezes apenas (re)conhecidos pelo educador/formador.

Como um dos pré-requisitos a assegurar é a capacidade de reproduzir, em circunstâncias similares, o mesmo modelo de acção formativa, será fundamental a existência de Objectivos Educacionais inequívoca e claramente definidos.

A definição clara e estruturada dos Objectivos Educacionais, considerando a aquisição de conhecimentos e de competências adequados ao perfil profissional a ser formado direccionará o processo de ensino para a escolha adequada de estratégias, métodos, delimitação de conteúdos específicos, instrumentos de avaliação e, consequentemente, para uma aprendizagem efectiva e duradoura.

Neste contexto, um dos instrumentos existentes que pode facilitar esse processo nos desenho de Cursos de Formação/Educação é a taxonomia proposta por Bloom, que tem, explicitamente, como meta ajudar no planeamento, organização e controle dos objectivos da aprendizagem.

## 5. Objectivos Educacionais

Muitos são os instrumentos existentes para apoiar o planeamento didáctico-pedagógico, a estruturação, a organização, a definição de objectivos educacionais e a escolha de instrumentos de avaliação. A Taxonomia de Bloom é um desses instrumentos, cuja finalidade é auxiliar a identificação e a declaração dos objectivos ligados ao desenvolvimento cognitivo que, no contexto deste trabalho, engloba a aquisição do conhecimento, competência e atitudes, visando facilitar o planeamento do processo de ensino e aprendizagem.

Assim, a taxonomia dos Objetivos Educacionais, também popularizada como taxonomia de Bloom, é uma estrutura de organização hierárquica de objectivos educacionais e foi resultado do trabalho de uma comissão multidisciplinar de especialistas de várias universidades dos Estados Unidos, liderada por Benjamin S. Bloom, na década de 1950, do século passado.

A classificação proposta por Bloom dividiu as possibilidades de aprendizagem em três grandes domínios:

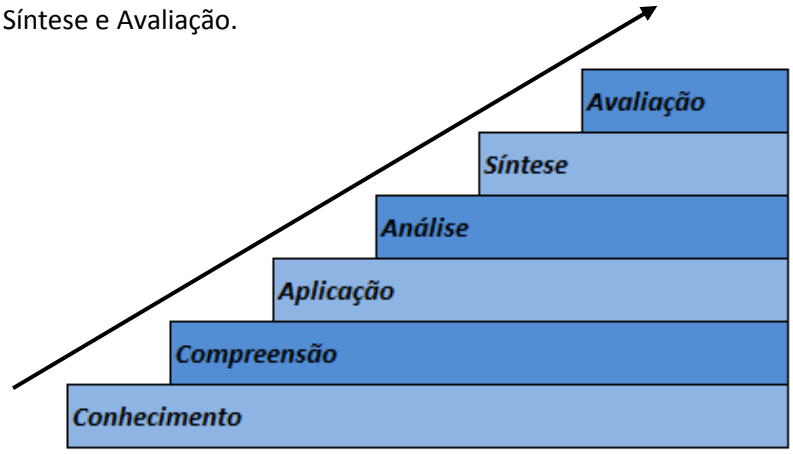
a) O COGNITIVO - abrangendo a aprendizagem intelectual
b) O AFECTIVO - abrangendo os aspectos de sensibilização e gradação de valores
c) O PSICOMOTOR - abrangendo as habilidades de execução psico-motoras de tarefas

| Domínios | | |
|---|---|---|
| **COGNITIVO (Saber)** | **AFECTIVO (Atitudes e Sentimentos)** | **PSICOMOTOR (Fazer)** |
| **SABER-SABER** | **SABER-SER** | **SABER-FAZER** |

### Domínio Cognitivo

Domínio relacionado com o aprender, o dominar de um conhecimento. Envolve a aquisição de um novo conhecimento, do desenvolvimento intelectual, de habilidade e de atitudes. Inclui o reconhecimento de factos específicos, procedimentos padrões e conceitos que estimulam o desenvolvimento intelectual constantemente.

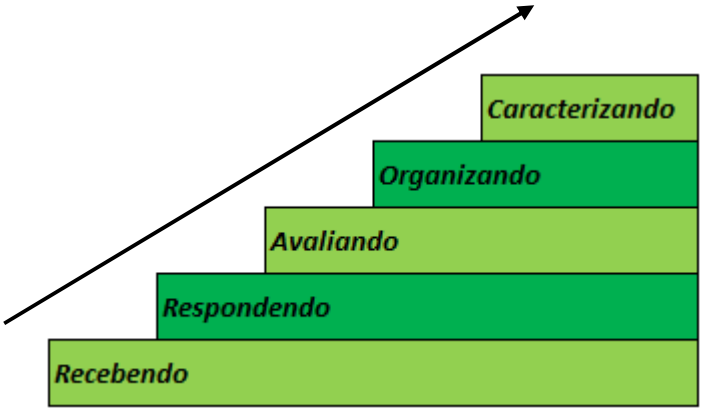
Neste domínio, os objectivos foram agrupados em seis categorias e são apresentados numa hierarquia de complexidade e dependência (categorias), do mais simples ao mais complexo. Para ascender a uma nova categoria, é preciso ter obtido um desempenho adequado na anterior, pois cada uma utiliza capacidades adquiridas nos níveis anteriores. As categorias desse domínio são: Conhecimento, Compreensão, Aplicação, Análise, Síntese e Avaliação.



### Domínio Afectivo

Domínio relacionado com sentimentos e atitudes. Envolve categorias ligadas ao desenvolvimento da área emocional e afectiva, que incluem comportamentos, atitudes, responsabilidade, respeito, emoções e valores.

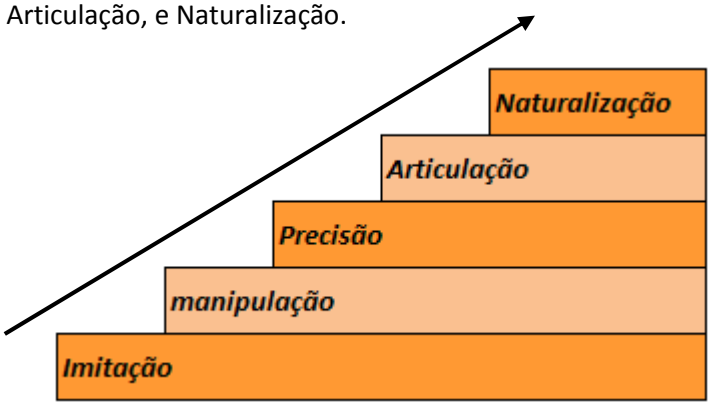
Para ascender a uma nova categoria é preciso ter obtido um desempenho adequado na anterior, pois cada uma delas utiliza capacidades adquiridas nos níveis anteriores para serem aprimoradas. As categorias desse domínio são: Receptividade, Resposta, Valorização, Organização e Caracterização.




### Domínio Psicomotor

Domínio relacionado com habilidades físicas específicas. Bloom e sua equipa não chegaram a definir uma taxonomia para a área psicomotora, mas outros o fizeram e chegaram a seis categorias que incluem ideias ligadas a reflexos, percepção, habilidades físicas, movimentos aperfeiçoados e comunicação não verbal.

Para ascender a uma nova categoria, é preciso ter obtido um desempenho adequado na anterior, pois cada uma utiliza capacidades adquiridas nos níveis anteriores. As categorias desse domínio são: Imitação, Manipulação, Precisão, Articulação, e Naturalização.




Embora todos os três domínios (cognitivo, afectivo e psicomotor) tenham sido amplamente discutidos e divulgados, em momentos diferentes e por pesquisadores diferentes, o domínio cognitivo é seguramente o mais conhecido e utilizado. Muitos educadores apoiam-se nos pressupostos teóricos desse domínio para definirem, em seus planeamentos educacionais, objectivos, estratégias e sistemas de avaliação.

## A estruturação da Taxonomia de Bloom no Domínio Cognitivo

### Conhecimento

Conceito: *Capacidade de lembrar informações e conteúdos previamente abordados como factos, datas, palavras, teorias, métodos, classificações, lugares, regras, critérios, procedimentos etc. A capacidade pode envolver lembrar uma significativa quantidade de informação ou factos específicos. O objectivo principal desta categoria é trazer à consciência esses conhecimentos.*

Subcategorias: Conhecimento específico (Conhecimento de terminologia; Conhecimento de tendências e sequências); Conhecimento de formas e significados relacionados com as especificidades dos conteúdos (Conhecimento de convenção; Conhecimento de tendência e sequência; Conhecimento de classificação e categoria; Conhecimento de critério; Conhecimento de metodologia) e Conhecimento universal e abstração relacionado com determinado campo de conhecimento (Conhecimento de princípios e generalizações; Conhecimento de teorias e estruturas).

Verbos: enumerar, definir, descrever, identificar, denominar, listar, nomear, combinar, realçar, apontar, relembrar, recordar, relacionar, reproduzir, solucionar, declarar, distinguir, rotular, memorizar, ordenar e reconhecer.

### Compreensão

Conceito: *Capacidade para compreender e dar significado aos conteúdos. Essa capacidade pode ser demonstrada por meio da tradução do conteúdo compreendido para uma nova forma (oral, escrita, diagramas etc.) ou de contexto. Nessa categoria, encontra-se a capacidade de entender as informações ou factos, de captar o seu significado e de utilizá-la em contextos diferentes.*

Subcategorias: Translação, Interpretação e Extrapolação.

Verbos: alterar, construir, converter, decodificar, defender, definir, descrever, distinguir, discriminar, estimar, explicar, generalizar, dar exemplos, ilustrar, inferir, reformular, prever, reescrever, resolver, resumir, classificar, discutir, identificar, interpretar, reconhecer, redefinir, selecionar, situar e traduzir.

### Aplicação

Conceito: *Aptidão para usar informações, métodos e conteúdos aprendidos em novas situações concretas. Isso pode incluir aplicações de regras, métodos, modelos, conceitos, princípios, leis e teorias.*

Verbos: aplicar, alterar, programar, demonstrar, desenvolver, descobrir, dramatizar, empregar, ilustrar, interpretar, manipular, modificar, operacionalizar, organizar, prever, preparar, produzir, relatar, resolver, transferir, usar, construir, esboçar, escolher, escrever, operar e praticar.

### Análise

Conceito: *Aptidão para subdividir o conteúdo em partes menores com a finalidade de entender a estrutura final. Essa aptidão pode incluir a identificação das partes, análise de relacionamento entre as partes e reconhecimento dos princípios organizacionais envolvidos. Identificar partes e suas inter-relações. Nesse ponto é necessário não apenas ter compreendido o conteúdo, mas também a estrutura do objecto de estudo.*

Subcategorias: Análise de elementos; Análise de relacionamentos; e Análise de princípios organizacionais.

Verbos: analisar, reduzir, classificar, comparar, contrastar, determinar, deduzir, fazer diagramas, distinguir, diferenciar, identificar, ilustrar, apontar, inferir, relacionar, seleccionar, separar, subdividir, calcular, discriminar, examinar, experimentar, testar, esquematizar e questionar.

**Síntese**

Conceito: *capacidade para agregar e juntar partes com a finalidade de criar um novo todo. Essa capacidade envolve a produção de uma comunicação única (tema ou discurso), um plano de operações (propostas de pesquisas) ou um conjunto de relações abstractas (esquema para classificar informações). Combinar partes não organizadas para formar um "todo".*

Subcategorias: Produção de uma comunicação original, Produção de um plano ou propostas de um conjunto de operações, Derivação de um conjunto de relacionamentos abstratos.

Verbos: categorizar, combinar, compilar, compor, conceber, construir, criar, desenhar, elaborar, estabelecer, explicar, formular, generalizar, inventar, modificar, organizar, originar, planear, propor, reorganizar, relacionar, rever, reescrever, resumir, sistematizar, escrever, desenvolver, estruturar, montar e projectar.

**Avaliação**

Conceito: *Capacidade para julgar o valor do material (proposta, pesquisa, projecto) para um propósito específico. O julgamento é baseado em critérios bem definidos que podem ser externos (relevância) ou internos (organização) e podem ser fornecidos ou conjuntamente identificados. Julgar o valor do conhecimento.*

Subcategorias: Avaliação em termos de evidências internas e Julgamento em termos de critérios externos.

Verbos: Avaliar, averiguar, escolher, comparar, concluir, contrastar, criticar, decidir, defender, discriminar, explicar, interpretar, justificar, relatar, resolver, resumir, apoiar, validar, escrever um artigo sobre, detectar, estimar, julgar e seleccionar.

# 1. Alguns dados dos Cursos de Formação a realizar

## Os destinatários da Formação

Constituindo um processo autónomo, os Cursos de Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo, que serão ministrados pela Academia, devem integrar a preocupação permanente de estarem contextualizados pela Reforma Educativa em curso no País (Lei de Base do Sistema de Educação, Lei nº 13/01, de 31 de Dezembro, implementada a partir de 2004, tendo como suporte o plano de implementação progressivo do Novo Sistema de Educação, aprovado pelo Decreto nº 2/05 de 14 de Janeiro).

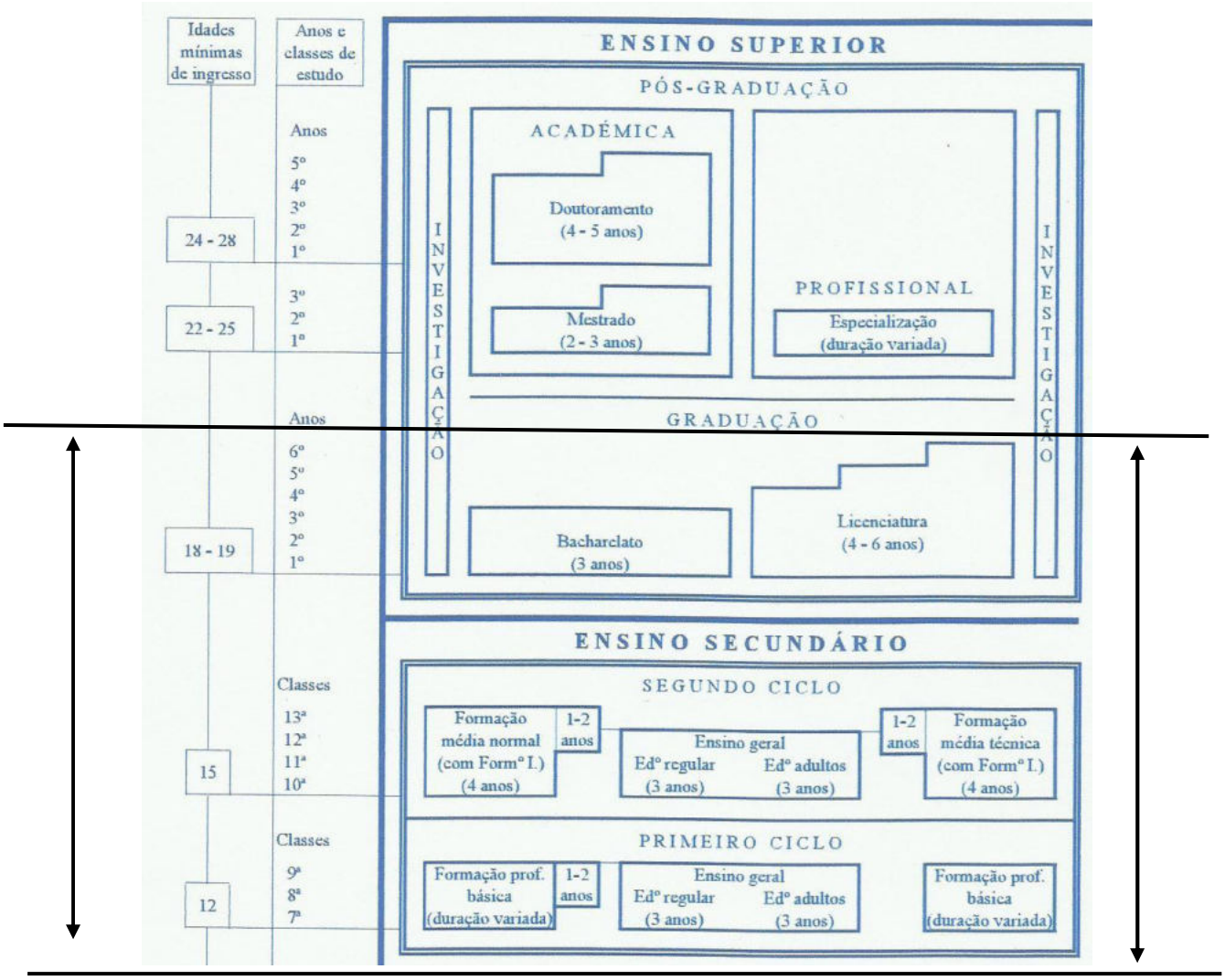
Os Cursos a preparar, objecto desta Proposta, têm como destinatários jovens, em percurso normal de escolaridade ou adultos, detentores de diferentes níveis de escolaridade. A tabela seguinte sintetiza o espectro de cursos e grupos-alvo a atingir.

| Área de Formação | Tipo de Cursos | Grupos-Alvo | Formação Académica de Acesso Inicial mínima | Entidade que gere/ministra os Cursos |
|---|---|---|---|---|
| **Empreendedorismo (*)** | **Formação Inicial** | Geral | Saber ler e escrever | **Academia** |
| | | Jovens | Saber ler e escrever | **Academia** |
| | | Mulheres | Saber ler e escrever | **Academia** |
| | | Ex-combatentes | Saber ler e escrever | **Academia** |
| **Capacitação Empresarial** | **Formação Contínua** | Empresários | 9ª Classe | **Academia** |
| | | Mulheres Empresárias | 6ª Classe | **Academia** |
| | | Jovens Empresários | 9ª Classe | **Academia** |
| | | Ex-combatentes | 6ª Classe | **Academia** |
| | **Formação Avançada** | Empresários | 12ª Classe | **Academia** |
| **Gestão de Empresas** | **Graduação Superior** | Jovens | 12ª Classe | Universidades |
| | **Pós-Graduação** | Executivos e Licenciados | Licenciatura | Universidades |
| | **Graduação Média** | Jovens | 12ª Classe | **Academia** |

(*) - dirigido a potenciais empreendedores

## Espectro da Formação Académica de Acesso Inicial mínima dos grupos-alvo identificados

No organigrama seguinte, destacamos o *espectro académico previsional dos formandos/participantes dos Cursos Iniciais da futura Academia.*




**Excerto do Organigrama do Sistema de Educação**
**(elaborado com base na Lei de Bases do Sistema de Educação, Lei nº 13/01, de 31 de Dezembro)**

De acordo com um possível Quadro de Qualificações [1] (que possui oito Níveis), estas Acções de Formação destinar-se-iam a participantes dos Níveis 3 e 4 de qualificação, conforme se descrimina na tabela seguinte:

| Níveis de Qualificação | Conhecimentos | Aptidões | Atitudes |
|---|---|---|---|
| **Nível 1** | Conhecimentos gerais básicos | Aptidões básicas necessárias à realização de tarefas simples. | Trabalhar ou estudar sob supervisão directa num contexto estruturado. |
| **Nível 2** | Conhecimentos factuais básicos numa área de trabalho ou de estudo. | Aptidões cognitivas e práticas básicas necessárias para a aplicação da informação adequada à realização de tarefas e à resolução de problemas correntes por meio de regras e | Trabalhar ou estudar sob supervisão, com um certo grau de autonomia. |

[1] Fonte de referência: Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Abril de 2008, relativa à instituição do Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | instrumentos simples. | |
| **Nível 3** | Conhecimentos de factos, princípios, processos e conceitos gerais numa área de estudo ou de trabalho. | Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e a resolução de problemas através da selecção e aplicação de métodos, instrumentos, materiais e informações de básicas. | Assumir responsabilidades para executar tarefas numa área de estudo ou de trabalho.<br>Adaptar o seu comportamento às circunstâncias para fins da resolução de problemas. |
| **Nível 4** | Conhecimentos factuais e teóricos em contextos alargados numa área de estudo ou de trabalho. | Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções para problemas específicos numa área de estudo ou de trabalho. | Gerir a própria actividade no quadro das orientações estabelecidas em contextos de estudo ou de trabalho, geralmente previsíveis, mas susceptíveis de alteração.<br>Supervisionar as actividades de rotina de terceiros, assumindo determinadas responsabilidades em matéria de avaliação e melhoria das actividades em contextos de estudo ou de trabalho. |
| **Nível 5** | Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos numa determinada área de estudo ou de trabalho e consciência dos limites desses conhecimentos. | Uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstractos. | Gerir e supervisionar em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis.<br>Rever e desenvolver o seu desempenho e o de terceiros. |

*Breve elucidação sobre os conceitos acima indicados*

*CONHECIMENTOS*

*O resultado da assimilação de informação através da aprendizagem. Os conhecimentos constituem o acervo de factos, princípios, teorias e práticas relacionadas com uma área de trabalho ou de estudo. No âmbito do Quadro Europeu de Qualificações, descrevem-se os conhecimentos como teóricos e/ou práticos.*

*APTIDÕES*

*A capacidade de aplicar conhecimentos e utilizar recursos adquiridos para concluir tarefas e solucionar problemas. No âmbito do Quadro Europeu de Qualificações, descrevem-se as aptidões como cognitivas (incluindo a utilização de pensamento lógico, intuitivo e criativo) e práticas (implicando destreza manual e o recurso a métodos, materiais, ferramentas e instrumentos).*

*COMPETÊNCIAS*

*A capacidade comprovada de utilizar o conhecimento, as aptidões e as capacidades pessoais, sociais e/ou metodológicas, em situações profissionais ou em contextos de estudo e para efeitos de desenvolvimento profissional e/ou pessoal. No âmbito do Quadro Europeu de Qualificações, descreve-se a competência em termos de responsabilidade e autonomia.*

*ATITUDES*

*Citando Allport (1935), atitude é uma tendência, uma predisposição, para responder a um objecto, pessoa ou situação, de uma forma positiva ou negativa. A atitude implica um estado de espírito que orienta o indivíduo a reagir de determinado modo a um objecto, que pode ser: uma pessoa, um grupo social, uma instituição, uma coisa, um valor, um conceito.*

*Numa atitude podemos considerar 3 componentes:*

*Cognitiva: uma atitude inclui um conjunto de crenças sobre um objecto; a crença é a informação que aceitamos sobre uma situação, um acontecimento, um conceito; é o que acreditamos como verdadeiro acerca do objecto.*

*Afectiva: ao possuir uma atitude, a pessoa desenvolve sentimentos positivos ou negativos relativamente ao objecto; está ligada ao sistema de valores sendo a sua dimensão emocional.*

*Comportamental: a atitude implica que a pessoa se comporte de determinada maneira; é constituída pelo conjunto de reacções de um sujeito relativamente ao objecto da atitude.*

*Como as atitudes não nascem connosco, mas são adquiridas no processo de integração do indivíduo na sociedade, isto é, são aprendidas no meio social, é reservado à Escola um papel fundamental, como espaço social privilegiado deste processo. Assim no desenvolvimento das atitudes, a educação formal que decorre na Instituição Escolar é uma fonte importantíssima, para além dos pais, da família, dos amigos, do grupo social a que se pertence, e dos meios de comunicação social.*

*Fazendo parte de uma cultura, comunidade e família, o indivíduo adquire, sem, geralmente ter consciência, as atitudes predominantes, aceitando-as como as melhores. A imitação, a identificação, o reforço e a gratificação dos pais, grupo e professores são determinantes na formação das atitudes. Depois de as atitudes "cristalizarem" (conforme diz Sears), ou seja, depois de tomarem a sua forma "final", há pouca probabilidade de mudança.*

## O perfil do Empreendedor e do Empresário Angolano

Da mesma forma que observámos numa empresa de rent-a-car, que traçou de forma poderosa o perfil-tipo dos utilizadores de cada uma das suas viaturas mais populares, assim deverá suceder na concepção e realização dos primeiros Cursos da Academia. Após o diagnóstico, terá se ser definido o perfil-tipo dos formandos que os Cursos vão ter, de modo que se cumpra o objectivo de providenciar produtos formativos que vão "encaixar-se" no perfil dos formandos que frequentarão os Cursos.

Recordemos ainda que será definida uma matriz-base dos Cursos, mas este será sempre um processo dinâmico, para que os Cursos estejam em cada momento o mais ajustados possível.

# 2. Diagnóstico da situação presente em termos de formação

Entre as principais fragilidades identificadas, no actual modelo de formação do INAPEM, cujo processo de reversão e renovação está em curso, destacaríamos:

- Reduzida procura por acções de formação INAPEM
- Conteúdos e módulos de formação disponibilizados pelo INAPEM necessitando de ser revistos e ajustados às necessidades do empresariado nacional
- A presença do INAPEM nas províncias ainda é limitada e pouco visível
- Existe uma insuficiente divulgação da oferta de formação INAPEM disponível
- Existe pouca intensidade formativa (Acções de formação) bem como uma insuficiente Rede de formadores INAPEM nas províncias
- Os actuais incentivos aos formadores estão desajustados, sendo a sua remuneração um percentual sobre o valor total de inscrição, e existindo um reduzido incentivo dos mesmos formadores para trabalharem com turmas pequenas
- Existe um reduzido controlo sobre acções de formação realizadas e poucos indicadores sobre as formações concluídas
- Não existe monitorização do nível de satisfação dos alunos sobre as formações realizadas (conteúdos, desempenho dos formadores, organização das acções, etc)
- A Formação é realizada de forma pontual, não existindo um calendário pré-definido

# 3. Curso de Formação - Roteiro de Elaboração

As linhas gerais orientadoras a considerar na elaboração de cada um dos quatro Cursos de Formação serão as seguintes:

1. **Designação do Curso de Formação**

   O título do programa de formação deve ser atraente e fácil de recordar. Deve ser claro, simples e curto, mas ao mesmo tempo dar a noção de cobertura de todas as partes essenciais do programa de formação.

   A designação (bem como o Curso como um todo) deve tender para a sua integração harmoniosa no Sistema Nacional Educativo de Angola.

2. **Objectivos gerais e específicos do Curso**

   Os objectivos gerais devem indicar o que esperamos alcançar do programa de formação em termos de resultados finais. Estes objectivos gerais podem ser divididos em outros objectivos mais específicos, que proporcionam um sentido mais apurado em direção à obtenção dos resultados esperados.

   Os objectivos específicos devem ser claramente enunciados, e deve estar definida a sua ordem de prioridades. Devem ser enunciados sob a forma de objectivos de aprendizagem devendo combinar com as competências esperadas de serem adquiridas pelos participantes.

   Estes objectivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, orientada para resultados e com horizontes temporais definidos.

3. **Destinatários do Curso de Formação**

   A selecção dos participantes para o Curso de Formação, deve estar assente em critérios especificamente definidos para o programa de formação. Esses critérios deverão especificar entre outros, os pré-requisitos de formação académica (e grau de especialização), nível de experiência profissional prévia, disponibilidade, competências de relacionamento interpessoal, estado de saúde, etc.

4. **Tipo de Formação (tempo inteiro, tempo parcial, sistema DUAL, outro)**

   Deve estar definido o modelo de formação adoptado: a tempo inteiro, a tempo parcial ou por exemplo, a adopção do sistema DUAL (parte do tempo em sala, parte do tempo em empresa / organização receptora).

5. **Duração e Cronograma do Curso de Formação**

   Ao decidir sobre a duração do programa de formação, precisamos ter em conta alguns factores, de que destacaríamos os seguintes:

   - Objectivos da formação
   - Natureza e o número de temas a serem abordados
   - Número de participantes por Curso
   - Tempo necessário para apresentações, trabalhos em grupo e visitas de campo
   - O tempo de viagem e as condições meteorológicas
   - Factores culturais e religiosos
   - Tempo necessário para discussões, interacção, reflexão e descanso

Também aqui poderá rever-se ou especificar-se diferentemente a duração de cada unidade lectiva (45 minutos, 60 minutos, 90 minutos, outra duração). Deve no entanto, atender-se às recomendações emanadas do Ministério da tutela sobre este tema.

6. **Conteúdos Programáticos (Unidades de Formação -> Sessões -> Actividades -> Estratégias / Processos -> Resultados Esperados)**

Os Conteúdos Programáticos (Unidades de Formação / Sessões) a serem incluídos no Programa de Formação devem basear-se nos resultados da avaliação prévia que foi feita das necessidades de formação.

Estes tópicos devem reflectir os conhecimentos, atitudes, valores e competências necessárias para uma pessoa poder funcionar de forma eficaz e eficiente no seu trabalho e/ou em áreas onde estas competências serão usadas. Os Conteúdos Programáticos devem ser capazes de preencher à lacuna.

As actividades e as estratégias de formação, especificadas no programa de formação, devem ser flexíveis e facilmente adaptáveis para se adequarem a diferentes estilos de aprendizagem dos participantes.

Algumas estratégias de formação eficazes incluem brainstorming, discussões em grupo e role-play.

7. **Materiais de Apoio**

Materiais para os formandos/participantes e manuais para os formadores

Os materiais de apoio à formação (manuais, filmes e/ou vídeos, etc) serão elaborados em inteira concordância com os conteúdos programáticos, e deverão estar disponíveis, nas datas previstas, na quantidade requerida, para serem entregues aos participantes.

Materiais para os formadores/professores

Nos casos em que tal se justificar, serão produzidos materiais autónomos (complementares aos materiais dos participantes/formandos): os Manuais do Professor.

8. **Metodologias de Acompanhamento e de Avaliação**

Entre as diferentes formas de acompanhamento e avaliação que forem adoptadas e descritas, destacar-se-iam três: avaliação diagnóstica, avaliação da formação, avaliação sumativa. Estarão formalmente definidos os momentos e os modos de avaliação a serem aplicados, bem como as escalas/grelhas de avaliação a utilizar, num processo que se deseja sólido mas transparente.

9. **Corpo Docente e Gestão do Curso**

O corpo docente previsto para conduzir o Curso de Formação deve reunir os pré-requisitos que foram especificamente para o efeito definidos: os pré-requisitos de formação académica (e grau de especialização), nível de experiência profissional prévia, disponibilidade, competências de relacionamento interpessoal, etc.

Quanto à gestão do Curso, para que seja feita de forma eficiente e eficaz, recomenda-se que entre as características do perfil deste profissional, se considerem, experiência/conhecimentos prévios de formação e de gestão financeira e forte sentido de organização.

10. **Periodicidade das Actualizações**

Qualquer Curso de Formação sustentadamente concebido e executado deve prever um ciclo, uma periodicidade, para a sua eventual revisão, num processo dinâmico, que tenha em conta as avaliações entretanto feitas, visando melhorá-lo, robustecendo as suas fragilidades.

11. **Planeamento de recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos, instalações**)

Na condução de Curso de Formação, devemos certificar-nos de que temos todos os recursos necessários disponíveis: recursos humanos, recursos financeiros, materiais / equipamentos e instalações.

Antes do início da formação, temos de colocar-nos - entre outras - as seguintes questões: Temos os participantes certos? A equipa formadora é a adequada? Estão asseguradas as condições financeiras e de financiamento necessárias para avançar? Foi elaborado um orçamento da Acção de Formação? Possuímos as instalações e os equipamentos adequados? Se a resposta a todas estas perguntas for afirmativa, e se todos os recursos importantes tiverem sido devidamente especificados no Programa/Projecto de Formação, então podemos realizar a formação conforme planeado.

DICAS IMPORTANTES:

**a) Planeamento para a Diversidade Cultural**

Na preparação do Programa de Formação, devemos levar em consideração as características culturais, religiosas e de género dos prováveis participantes. Uma preparação cuidada, que tenha presente estes factores, pode exercer uma influência positiva sobre o sucesso do programa. Podemos e devemos estimular, onde isso for possível, a utilização de referências culturais outras formas de expressão cultural para enriquecer o conteúdo da formação (por exemplo, canções, danças, dramatizações).

Também devemos estar conscientes das questões de género: deve buscar-se um equilíbrio entre homens e mulheres nas actividades de formação, tanto em termos de facilitadores como de participantes. Este processo pode promover a igualdade de género.

**b) A Avaliação das Necessidades de Formação**

A Avaliação das Necessidades de Formação é uma componente muito importante para o desenho/concepção de um Programa de Formação. Os seus resultados servem como base para a determinação do conhecimento, atitudes, valores e competências que os participantes potenciais devem adquirir durante o Programa de Formação.

**c) Outros factores situacionais a considerar - Características dos alunos**

Qual é a situação de vida dos alunos? Por exemplo, trabalho, família, objetivos profissionais? Qual é o conhecimento prévio, experiências e sentimentos iniciais que os potenciais alunos têm sobre o assunto? Quais são as suas metas de aprendizagem, expectativas e estilos de aprendizagem preferidos?

**d) Outros factores situacionais a considerar - Características dos professores**

Quais as crenças e os valores que o professor tem sobre o ensino e a formação? Qual é a sua atitude em relação: ao sujeito (tema)? Aos alunos? E qual o nível de conhecimento ou familiaridade que tem com este assunto? Quais são suas forças no ensino?

# ANEXOS

## ANEXO 1. Objectivos de Formação e Capacitação para o Biénio 2013-2014

**Formação e Capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial**

Para o Biénio 2013-2014, a expansão do Empreendedorismo e o Desenvolvimento Empresarial recomendam a aplicação de Medidas de Política, algumas comuns a outras áreas de intervenção. Destacam-se as seguintes:

1. Promover a criação de uma Capacidade Nacional Permanente de Educação-Formação de Empreendedores, Empresários e Gestores.
2. (Esta capacidade pode dar lugar à criação de uma estrutura específica, tipo "Academia do Empreendedor e Empresário Angolano".)
3. Promover o rápido lançamento de formação técnico-profissional nos domínios que estão identificados e onde a mesma não existe.
4. Priorizar no Programa de Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, no Programa de Apoio ao Pequeno Negócio e na Linha de Crédito de Apoio ao Empresariado Angolano, dotações específicas para a Formação e capacitação de Empreendedores, Empresários e Gestores Nacionais
5. Fortalecer a capacidade técnica e de gestão das Micro e PME's angolanas
6. Incentivar a criação de Grupos Empresariais Angolanos Fortes e Competitivos
7. Intensificar a implementação do Balcão Único do Empreendedor
8. Incluir nos currículos dos ensinos secundário, técnico-profissional e superior, disciplinas sobre "Empreendedorismo"
9. Melhorar o contexto, o clima e o acesso ao crédito para investimento do sector empresarial, com particular ao nível do funcionamento da Administração Pública, Justiça, Sector Bancário e Sectores Portuário e Aeroportuário
10. Operacionalizar o Fundo de Fomento Empresarial
11. Intensificar o apoio aos Programas "Meu Negócio, Minha Vida", "Angola Investe", e em particular para Jovens e Mulheres Empresárias.

### Metas 2013-2014

No Quadro Geral de Necessidades de Formação e Capacitação para o biénio 2013-2014, a capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial deve realizar-se a vários níveis e dirigidas a diferentes grupos-alvo.

Podemos admitir que o desenvolvimento e consolidação das empresas angolanas se poderá basear em três tipos de acção:

a. **Formação Inicial** em Empreendedorismo;
b. **Capacitação Contínua** (aperfeiçoamento, refrescamento reconversão, reciclagem ...) e **Formação Avançada** (cursos de especialização em contexto universitário ou não) em Desenvolvimento Empresarial
c. Formação em Gestão de Empresas, com **Graduação ou Pós-Graduação Superior**.

Em que os Grupos-Alvo serão diferenciados:

1. Formação Inicial em Empreendedorismo: candidatos em geral a empreendedores, empresários e em particular grupos específicos de que se destacam: as mulheres, os jovens, ex-combatentes e veteranos de guerra.
2. Formação Contínua em Capacitação Empresarial: empresários em geral em geral e, em particular grupos específicos, como sejam mulheres empresárias, jovens empresários e empresários ex-combatentes e veteranos de guerra.
3. Formação Avançada em Capacitação Empresarial: empresários com experiência e formação adequadas, interessados em aprofundar as suas competências e conhecimentos em domínios específicos como gestão estratégica, análise e gestão de negócios, financiamento de empresas, marketing estratégico e internacional, gestão da inovação, pólos de desenvolvimentos, ZEE, etc.
4. Gestão de Empresas: jovens interessados em graduação (superior ou média) em organização, gestão e administração de empresas, empresários, executivos e gestores em formação pós-graduada.

   Assim, as metas propostas para o Biénio 2013-2014 são as que constam do quadro seguinte:

| Área de Formação | Tipo de Cursos | Grupos-Alvo | Metas 2013-2014 |
|---|---|---|---|
| **Empreendedorismo** | **Formação Inicial** | Geral | 6.000 |
| | | Jovens | 3.000 |
| | | Mulheres | 5.000 |
| | | Ex-combatentes | 6.000 |
| **Capacitação Empresarial** | **Formação Contínua** | Empresários | 2.500 |
| | | Mulheres Empresárias | 1.000 |
| | | Jovens Empresários | 2.500 |
| | | Ex-combatentes | 1.000 |
| | **Formação Avançada** | Empresários | 500 |
| **Gestão de Empresas** | **Graduação Superior** | Jovens | 3.000 |
| | **Pós-Graduação** | Executivos e Licenciados | 2.000 |
| | **Graduação Média** | Jovens | 10.000 |

A Formação poderá ser organizada na base de Módulos Temáticos, sequenciais ou interpolados, conforme a natureza do Curso. Será recomendável que, em particular, nos cursos de Capacitação Empresarial, sejam adoptados sistemas de unidades de crédito, por forma a tornar este tipo de formação mais flexível e útil para quem estiver interessado na obtenção de uma formação mais extensiva e integrada e certificável.

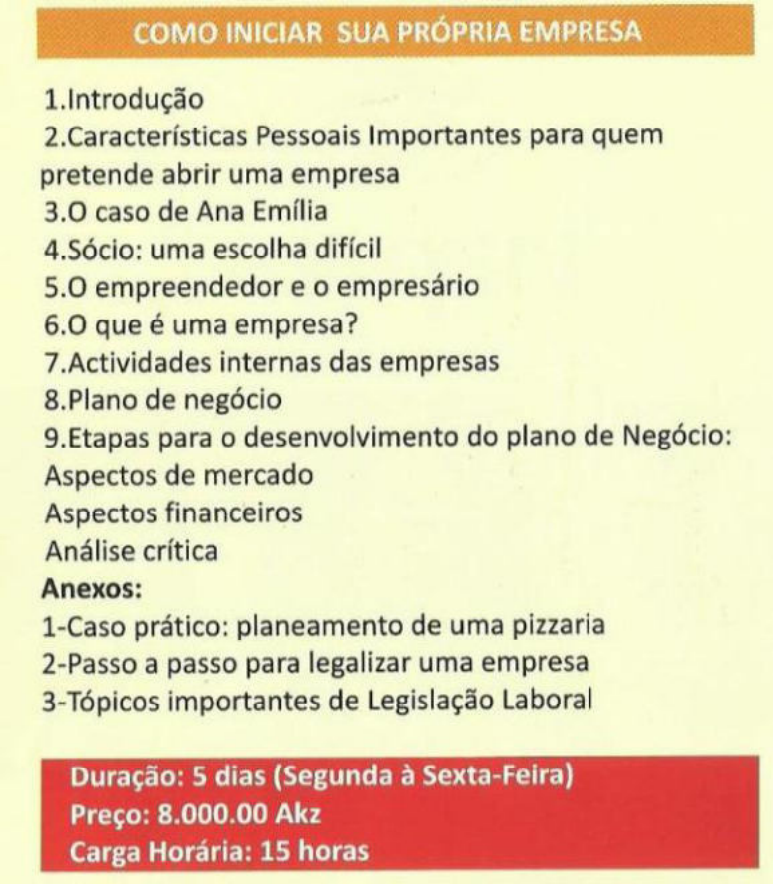
Para que estas diferentes acções sejam realizadas, de forma coerente, será conveniente que se institucionalize uma solução de parceria público-privada que poderá dar origem a uma instituição (Ex: **"Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"),** que envolva associações empresariais, instituições públicas (Ex.: Instituto de Fomento Empresarial, ANIP...) e unidades de ensino e formação, públicas e privadas que, em princípio, terão a seu cargo a organização e realização da formação.

## ANEXO 2. A Oferta Formativa do INAPEM 2013

De acordo com a informação que nos foi disponibilizada o INAPEM inclui na sua presente oferta formativa os seguintes Cursos, cujos conteúdos programáticos (tópicos) são indicados a seguir:

| Curso | Duração | Nº dias | Preço |
|---|---|---|---|
| **Como iniciar a sua própria empresa** | 15 h | 5 dias | 8.000 kz |
| **Como Administrar a sua própria empresa** | 25 h | 5 dias | 11.000 kz |
| **Contabilidade básica** | 35 h | 5 dias | 15.000 kz |
| **Iniciação Empresarial, Módulo Avançado** | 35 h | 5 dias | 13.000 kz |
| **Formação Profissional Rural - Parte Teórica** | 35 h | 5 dias | 13.000 kz |
| **Técnicas de Atendimento ao Cliente** | 15 h | 5 dias | 10.000 kz |
| **Como aumentar as Vendas** | 15 h | 5 dias | 10.000 kz |
| **Iniciação de Empreendedores** | 15 h | 5 dias | 8.000 kz |

### Curso 1. Como iniciar a sua própria empresa (15h)



## Curso 2. Como Administrar a sua própria empresa (25h)

**COMO ADMINISTRAR SUA PRÓPRIA EMPRESA**

1. A empresa vista como sistema
2. Funções administrativas
3. O empresário e o comportamento gerencial
4. O planeamento empresarial
5. Desenvolvimento mudança na empresa
6. Administração de empresa familiar
7. Administração pessoal
8. Controle financeiro
9. Fluxo de caixa
10. Vendas
11. Compras

**Duração: 5 dias (Segunda à Sexta-Feira)**
**Preço: 11.000.00 Akz**
**Carga Horária: 25 horas**

## Curso 3. Contabilidade básica (35h)

**CONTABILIDADE BÁSICA**

1. Conceitos Básicos
O Património
O Balanço
O Lucro
O Balancete
O Balanço Final
O Balanço Final, Lucros e Perdas
Débito e Crédito
As Contas e a Escrituração
Operações com Mercadorias
Apresentação do Balanço
Análise Económica e Financeira

**Anexos:**

1-Plano de Contas
2-Exercícios Resolvidos
3-Exercícios Propostos

**Duração: 5 dias (Segunda à Sexta-Feira)**
**Preço: 15.000.00 Akz**
**Carga Horária: 35 horas**

## Curso 4. Iniciação Empresarial, Módulo Avançado (35h)

**INICIAÇÃO EMPRESARIAL MÓDULO AVANÇADO**

***Fase I - O Empreendimento e a sua Empresa***

1.1.O que é o empresário?
1.2.O comportamento do empreendedor
1.3.Razão de ser uma empresa
1.4.Principais causas do insucesso de Pequenas Empresas
1.5.Factores críticos para o sucesso de sua empresa

***Fase II – Entenda melhor a Empresa e seu ambiente***

2.1 Sua Majestade o cliente
- a) Caso da impressora do Alberto
- b) Caso do Liquidificador de Ana Maria
- c) Ouça os clientes

2.2 Venda seus produtos do ponto vista do cliente
- a) Agregando valor a seus produtos
- b) Mesmos produtos para novos mercados
- c) Diferenciação e concorrência
- d) Motivadores e Obstáculos para Venda
- e) Os produtos e sua Embalagem
- f) Caso da Recauchutagem de pneus

2.3 Seu Mercado Consumidor
- a) Qual é o seu mercado?
- b) Quem é o seu cliente?
- c) As oportunidades do mercado
- d) Comunicação com o mercado

2.4 As últimas palavras
- a) Os talentos da sua empresa
- b) Relacione-se com outros empresários
- c) Não perca o foco do seu negócio
- d) Estratégias e Renúncia
- e) Problemas: Eles serão sempre inimigos
- f) Criatividade e Rotina: Eternas inimigas
- g) As últimas das últimas palavras

***Fase III – As finanças da sua empresa***

1.1 Investimento
1.2 Projecção de vendas
1.3 Despesa fixa
1.4 Despesa variável
1.5 Margem de contribuição
1.6 Capital circulante
1.7 Resultados da empresa
1.8 Resultado da empresa no sector rural
1.9 Formação de preços
1.10 Período de retorno
1.11 Quadro de resumo
1.12 Resultado com diversos
1.13 Ponto de equilíbrio
1.14 Controlo operacional
- a) Mapas de controlo

***Fase IV Jogos de* empresas**

**Duração: 5 dias (Segunda à Sexta-Feira)**
**Preço: 13.000.00 Akz**
**Carga Horária: 35 horas**

## Curso 5. Formação Profissional Rural - Parte Teórica (35h)

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL RURAL - Parte Teórica**

***Fase I -Importância da administração rural***
1.1 Características Peculiares do sector Rural
***Fase II -O Ambiente da Empresa rural***
2.1 A Conhecer o ambiente da empresa rural
***Fase III - Administração***
3.1 Administração rural
3.2 Significado da administração
***Fase IV- Funções administrativas***
4.1 Planeamento
4.1.2 Etapas do planeamento
4.1.3 Identificação dos recursos da empresa rural
4.1.4 Planeamento e administração de produção
4.2 Controle
4.2.1 Produtividade
4.3 Controle de custos
4.3.1 Determinação dos custos da produção
4.3.2 Classificação dos custos da produção
4.3.3 Cálculo dos custos variáveis
4.3.4 Cálculo dos custos fixos
4.3.5 Depreciação
4.3.6 Renda bruta total
4.3.7 Renda líquida total
4.3.8 Ponto de equilíbrio
4.3.9 Definição do preço de venda
***Fase V Finança da Empresa Rural***
5.1 Financiamento da actividade agró-pecuária
***Fase VI Recursos Humanos da empresa rural***
6.1 Quantidade de mão de obra
6.2 Qualidade de mão de obra
6.3 Segurança no trabalho
6.4 Legislação laboral
***Fase VII Comercialização e marketing da empresa rural***
7.1 Componentes do marketing
***Fase VIII Organização da empresa rural***
8.1 Organização dos recursos humanos
8.2 Organização dos recursos físicos
***Fase IX Direcção da empresa rural***
9.1 Instruções adequadas
9.2 Motivação
9.3 Liderança
**Parte Práctica**
Fruticultura da Implementação à colheita e Pré-colheita (inclui primeira e segunda parte)

**Duração: 5 dias (Segunda à Sexta-Feira)**
**Preço: 13.000.00 Akz**
**Carga Horária: 35 horas**

## Curso 6. Técnicas de Atendimento ao Cliente (15h)

**TÉCNICAS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE**

1.Projecto/plano de empresas
2.Comunicação
2.1.A Comunicação Interpessoal
2.1.1.A Escuta Activa e Selectiva
2.1.2.A Escuta Activa
2.2. A escuta selectiva
2.4. Empatia
2.5.Passos que facilitam a comunicação e criam empatia como o seu cliente
2.6 Comunicação no atendimento telefónico
2.6.1 Passos para um bom atendimento telefónico
2.7 Análise de qualidade de serviço

**3. IMAGEM**

3.1 Imagem pessoal
3.2 Imagem profissional

**4. NECESSIDADES DO CLIENTE**

4.1 Identificação das diferentes necessidades dos clientes
4.2 Oportunidades de negócio

**5. CONHECIMENTO TÉCNICO**

**6. RECLAMAÇÕES**

6.1. As reclamações podem ser boas?
6.2. Como gerir uma reclamação?
6.3. Como lidar com reclamações
6.3.1.O que deve/não deve ser feito

**7. FIDELIZAÇÃO**

7.1. Vantagens de fidelizar clientes

**8. PRÁTICAS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

8.1 Como ter um atendimento de excelência
8.2 O que dizer/o que não dizer
8.2.1 Atendimento geral - formulas
8.2.2 Atendimento telefónico – formulas
8.2.3 Atendimento na restauração – formulas
8.2.4.O atendimento via internet (e-mail)

**9. NOTAS FINAIS**

**Duração: 5 dias (Segunda à Sexta-Feira)**
**Carga horária: 15 horas**
**Preço: 10,000.00Kz**

## Curso 7. Como aumentar as Vendas (15h)

**COMO AUMENTAR AS VENDAS**

**1. O QUE SIGNIFICA VENDER**
1.1.Quero ser um vendedor de sucesso – e agora?
1.1.1.O vendedor tem que saber
1.2.Quais são as principais etapas das vendas?
1.3.O vendedor tem que saber ser:
1.4.Tipos de vendas: hard selling e soft selling
1.5.Como descobrir as necessidades do cliente?
1.5.Como descobrir as necessidades do cliente?

**2. APRESENTAÇÃO DO PREÇO**
2.1.Técnicas de apresentação de preço
2.2.Conclusão do precesso de venda
2.2.1.Exemplo de sinais de compra:
2.2.2.Conseguiu fazer uma venda!
2.2.3.Casos de insucesso na venda

**3. COMUNICAÇÃO**
3.1.Atitudes
3.2.Para desenvolver a auto-confiança o vendedor deve:
3.3.O que não deve fazer:
3.4.Questionário de auto-análise
3.5.Que estilo de comunicação sou eu?

**4. O QUE É CROSS-SELLING – VENDAS CRUZADAS?**
4.1 Quais as vantagens das vendas cruzadas?
4.2 Diferença entre cross selling (vendas cruzadas) e up selling (vendas superiores/mais caras)

**5. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**
5.1 Porquê fidelizar clientes?
5.2 Como eu fidelizo os meus clientes?

**6.SERVIÇOS PÓS-VENDA: GARANTIAS, ENTREGAS, ASSISTÊNCIA E COMO GERIR UMA RECLAMAÇÃO**
6.1 O que é o serviço pós-venda ao cliente?
6.2. Diferentes formas de fazer questões aos seus clientes
6.3 Exemplos de perguntas para obter certo tipo de respostas:

**7. EXERCICIOS**

**Duração: 5 dias (Segunda à Sexta-Feira)**
**Carga horária: 15 horas**
**Preço: 10,000.00Kz**

## Curso 8. Iniciação de Empreendedores (15h)

**INICIAÇÃO DE EMPREENDEDORES**

**CAPITULO 1 – A certificação das MPMEs sob a Optica da Lei 30/11**

1.1.Introdução
1.2.Tipos Societários – Pessoas Colectivas(Empresas)
1.3.Classificação das Pessoas Singulares – Empreendedores
1.4.Trabalhadores Efectivos
1.5.Facturação Bruta
1.6.Regras de Equadramento
1.7.Certificação e Classificação
1.8.Programas de Incentivo
1.9.Obrigações dos Certificados

**CAPITULO 2 – O Empreendedor e a Empresa**

2.1. O Que é Ser Empresário?
2.2. Comportamento dos Empreendedor
2.3. Razão de Ser de uma Empresa
2.4. Principais Causas de Insucessos da Pequena Empresa
2.5. Factores Críticos para Sucesso de Sua Empresa

**CAPITULO 3 – Entendendo Melhor a Empresa e Seu Ambiente**

3.1. Sua Magestade O Cliente
3.2. Venda Seus Produtos do Ponto de Vista do Cliente
3.3. Seu Mercado Consumidor
3.4. As Últimas Palavras

**CAPITULO 4 – As Finanças da Sua Empresa**

4.1. Introdução
4.2. As Despesas
4.3. A Receita
4.4. Lucro e Prejuizo
4.5. Capital Circulante
4.6. O preço de Seus Produtos ou Serviços
4.7. Controlo Financeiro

**Duração: 5 dias (Segunda à Sexta-Feira)**
**Carga horária: 15 horas**
**Preço: 8,000.00Kz**

## ANEXO 3. Curso de Empreendedorismo e Gestão Básica de Negócios (INEFOP/MAPTSS)

Extracto de um Documento do Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social:

O MAPTSS – Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social, no âmbito das suas atribuições vêm desenvolvendo um conjunto de Programas e acções que têm permitido estimular a criação e desenvolvimento sustentável de actividades geradoras de rendimento a nível das comunidades, consubstanciadas na institucionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Assim sendo, no ano de 2012, implementou-se o Programa de capacitação empresarial, em parceria com as Administrações Municipais a nível nacional, sobre "**Noções Básicas sobre Empreendedorismo, Gestão de Pequenos Negócios e de Micro-crédito"** conciliada com outros programas levados a cabo por este Ministério, mais concretamente o de "Fomento do Auto Emprego, o de "Inserção de Jovens na Vida Activa e de Concessão de Micro-crédito".

Porém, havendo necessidade de dar cumprimento ao Decreto Presidencial nº 42/12 de 13 de Março, o INEFOP em parceria com o Ministério da Economia, no âmbito da implementação do Programa de Apoio ao Pequeno Negócio "PROAPEN", desenvolveu um programa de formação/capacitação dos potenciais beneficiários, através da sua rede de Centros de Formação Profissional.

A formação será desenvolvida em duas componentes:

a) Formação Técnica/Profissional;

b) Formação no domínio do Empreendedorismo e Gestão Básica de Negócios;

**OBJECTIVOS**

- Identificar junto da rede de formandos potenciais candidatos ao PROAPEN;
- Fomentar o empreendedorismo com vista a incentivar a criação de micro e pequenas empresas;
- Capacitar os empreendedores nos domínios da formação profissional, e gestão básica de negócios.

**ÂMBITO DA ACTUAÇÃO**

O Programa será desenvolvido em todo território nacional através da rede de Centros de Formação Profissional, Emprego, Empreendedorismo (municipais e provinciais), por um período experimental até final de 2013.

**ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO**

- Criar uma equipa de coordenação, composta por responsáveis e técnicos que irão assegurar a avaliação e monitorização permanente do projecto;
- Capacitar numa primeira fase, cerca de 450 beneficiários nos domínios do empreendedorismo e gestão básica de negócios já inscritos no PROAPEN que aguardam pelo financiamento dos projectos;
- Identificar junto dos Centros de Formação Profissional, tutelados pelo INEFOP, potenciais candidatos do PROAPEN;

- Comunicar e sensibilizar as comunidades para a adesão do PROAPEN, através dos Centros de Formação e do Emprego.
- Envolver os parceiros locais, nomeadamente as Administrações Municipais, Associações Comunitárias, Igrejas Autoridades Tradicionais e Empresas Locais, com vista a facilitar um melhor monitoramento dos potenciais beneficiários e avaliarmos de forma mais realista o impacto do mesmo.
- O INEFOP e o INAPEM deverão programar a realização de actos públicos de divulgação do Programa, sobretudo no concernente a entrega dos créditos e certificados.

**1ª FASE (Julho a Dezembro 2013)**

O Programa será desenvolvido em fase experimental num Centro de Formação Profissional por província, com excepção de Luanda, tendo como público-alvo os formandos em fase de formação.

Nesta fase prevê-se capacitar um universo de 2.000 beneficiários a nível nacional, afectos ao INEFOP.

**SINERGIAS COM OS BUE´S – Balcões Únicos do Empreendedor**

Urge efectuar-se um levantamento dos candidatos inscritos nestas instituições, que careçam de formação em Gestão Empresarial, cujas acções de formação poderão decorrer nos Centros do INEFOP.

Assim sendo, poderemos atingir até ao final de 2013 um universo de 4.000 beneficiários, ou seja 2.000 adstritos ao INEFOP e 2.000 dos BUE´s.

**LOCAIS PARA CAPACITAÇÃO NOS DOMINIOS DO EMPRENDEDORISMO E GESTÃO BÁSICA DE NEGÓCIOS**

- Centros de Formação Profissional
- Centros Locais de Empreendedorismo e Serviços de Emprego - CLESE
- Centros Municipais de Empreendedorismo e Emprego;
- Salas/ auditórios das Administrações Municipais e ou Comunais
- Escolas, etc.

**CONTEÚDOS A MINISTRAR (Empreendedorismo e Gestão Básica de Negócios)**

A formação terá a duração de 40 horas lectivas, será assegurada por formadores do Sistema Nacional de Formação Profissional e assentará nos seguintes conteúdos:

- Empreendedorismo e Gestão de Negócios
- Condições Para a Criação de Pequenos negócios
- Procedimentos iniciais para a gestão da empresa
- Financiamento da empresa
- Características do mercado
- Noções de Vendas
- Formas Jurídicas de Empresa
- Aspectos Financeiros da Pequena Empresa
- O Sistema Fiscal Angolano
- Guia para a Elaboração do Plano de negócios

A formação será ministrada por módulos e ajustados às necessidades dos empreendedores/beneficiários.

**CURSOS A MINISTRAR NO DOMÍNIO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Serão ministrados todas as especialidades constantes da grelha de cursos existentes no Sistema Nacional de Formação Profissional, não descurando o facto de o Programa poder atender também beneficiários formados noutros Centros de Formação ou seja, não tutelados, desde que a certificação passada seja homologada pelos serviços do INEFOP competentes para o efeito.

**ANÁLISE E FINANCIAMENTO DOS PROJECTOS (PLANOS DE NEGÓCIOS)**

Após validação conjunta entre o INEFOP e o INAPEM (comissão de avaliação, cuja operacionalização se regerá por um regulamento próprio), os projectos serão submetidos aos programas de financiamento sob alçada do Ministério da Economia – PROAPEN, ANGOLA INVEST, etc.

## ANEXO 4. Programa Novos Rumos, Novas Oportunidades (Ministério do Interior)

Extracto de um Documento do Ministério do Interior:

O Governo de Angola preocupa-se em oferecer aos cidadãos, em geral, múltiplas formas de obter qualificações e melhorar a sua adequação às necessidades da economia do país.

O **"Programa Novo Rumo, Novas Oportunidades",** de que damos conta nas próximas páginas, centra a sua atenção, em especial, num público que necessita de um forte apoio na sua reintegração social – os reclusos detidos em regime aberto e semi-aberto, mas também os cidadãos livres, que podem beneficiar grandemente dos contributos deste programa.

Os Centros de Produção e Reintegração Sócio-Profissional são unidades onde é possível obter formação em actividades dos sectores primário, secundário e terciário, trabalhar nessas mesmas áreas e, mais tarde, obter apoios para a iniciativa por conta própria ou, simplesmente receber recomendações para o trabalho assalariado, que pode mesmo continuar com ligação ao estabelecimento prisional.

Em suma, o programa que se apresenta converte os estabelecimentos prisionais em fontes de bem-estar social e apoio à prosperidade, assentes na disciplina e na formação para a reintegração social. Ele é, na verdade, uma semente que deitamos à terra no desenvolvimento desta iniciativa, feita de confiança no futuro.

….

Oferta Formativa e Programas de Sensibilização

A oferta formativa deve ser definida de forma individual para cada unidade prisional mediante um estudo prévio que deve ser efectuado levando em conta as características e as potencialidades naturais da região envolvente e as características da economia local.

Devem também ser levadas em conta a escolaridade e as habilitações prévias dos reclusos na definição das matérias a leccionar.

Uma componente que deve ser transversal a todos os programas formativos diz respeito ao apoio psicológico e formação cívica.

Os cursos técnico-profissionais disponíveis abarcarão áreas como a produção agro-pecuária, a piscicultura, a mecânica, a electricidade, transformação de alumínio e plásticos, sapataria, serralharia, carpintaria, alfaiataria, tipografia, transformação de produtos agrícolas, entre outros.

Visto que se pretende igualmente ***formar os melhores para o empreendedorismo***, seria recomendável que do leque de disciplinas fizessem parte algumas matérias que contemplem os instrumentos básicos e indispensáveis à criação e gestão de uma microempresa.

É muito importante sensibilizar os reclusos para o programa que se pretende implementar. Isso pode ser feito através da apresentação do programa, da enumeração das vantagens já inventariadas e da concessão de incentivos à participação, que já se encontram actualmente previstos.

Os participantes destas iniciativas de formação poderão obter um certificado que será reconhecido e lhes permitirá, se decidirem trabalhar por conta de outrem, assegurar que são devidamente capacitados.

Além da participação, é necessário estimular a obtenção de bons resultados e da manutenção de níveis de eficiência e eficácia adequados para que se garanta que os reclusos estão preparados para sustentar os conhecimentos adquiridos quando concluírem a sua formação.

Deve ser dado um especial ênfase à componente prática e técnica da formação, ainda que enquadrada academicamente. Em suma, isto implica a definição de 5 áreas formativas:

- Apoio psicológico e formação cívica;
- Formação agrícola;
- Formação pecuária;
- Formação industrial e de serviços;
- Formação para o empreendedorismo

Apoios ao Empreendedorismo

Os alunos que se destacarem pela excelência de aprendizagem, comportamento e empenho deverão ser especialmente considerados para fazer parte de um programa que deverá resultar da parceria entre entidades públicas, sob tutela do MININT, e privadas.

Esse programa deverá visar a disponibilização de um conjunto de meios e de recursos, postos à disposição dos reclusos que se formarem com excelência, e deverá ser preparado para facilitar a criação de microempresas.

Prevêem-se vários tipos de apoio e incentivo ao empreendedorismo, dentre os quais:

1. Formação para a produção – ensino de disciplinas com conteúdos orientados para a produção nos três sectores de actividade, primário, secundário e terciário;
2. Produção – componente prática das disciplinas leccionadas, formação on-the-job;
3. Formação para o empreendedorismo – disciplinas orientadas para a formação e gestão de um negócio;
4. Microcrédito – abertura de linhas de crédito para que se garantam os investimentos necessários à criação dos negócios empreendedores;
5. Cedência de terrenos ou permissão de utilização de espaços – cedência de terrenos para a exploração agrícola, para o estabelecimento de um negócio e permissão para utilização de espaços pertencentes ao MININT ou ao Executivo;
6. Garantia de escoamento da produção e serviços – acordos entre o MININT e os ex-reclusos, e o MININT e outras entidades privadas com vista ao consumo interno, distribuição e escoamento dos produtos produzidos;
7. Benefícios Fiscais – possibilidade de estabelecimento de acordos entre o MININT e o Estado, no sentido de conceder benefícios fiscais a empresas privadas que se tornem parceiras do MININT na integração dos reclusos, quer através do consumo dos produtos e serviços, quer através da contratação dos profissionais;
8. Gabinete de Apoio ao Empreendedor – gabinete que ajudará os reclusos formados na preparação da sua proposta de investimento, que os acompanhará nos primeiros anos de estabelecimento nas vertentes legais, contabilísticas e até mesmo logísticas, e que poderá ter também uma componente fiscalizadora.

Através deste conjunto de incentivos assegura-se não só uma importante ajuda aos reclusos, mantendo-os activos e produtivos, como ainda assegura o retorno dos investimentos efectuados.

## ANEXO 5. Plano Director da Rede de Mediatecas de Angola (Min. Telec. Tecn. de Informação)

Extracto de um Documento do Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação (mais concretamente do Plano Director da Rede de Mediatecas de Angola.

Resumo Executivo:

As Tecnologias da Informação e comunicação são algo mais que um meio de progresso científico e tecnológico, são também uma ferramenta para aproximar os governantes dos cidadãos e sociedade, são também uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento territorial, o que contribui para facilitar e estimular o processo da inovação social.

A informação tornou-se uma das maiores riquezas de nossas sociedades, e o acesso da população à Sociedade da Informação (e em tudo o que isso implica, em termos não só de infraestrutura, mas também em termos de competências electrónicas), tornou-se uma das prioridades dos governos em todo o mundo.

Mas na verdade há outro desafio relacionado com a mudança de paradigma socioeconómico, pois já não estamos imersos, somente numa sociedade da informação, mas numa sociedade do conhecimento e, além disso, numa sociedade que precisa melhorar a sua capacidade de inovação e relacionar o conhecimento com as necessidades territoriais, oportunidades e desafios.

Neste cenário, a educação e formação tradicionais, suporte de informação tradicional (tais como livros ou enciclopédias) e espaços físicos de transmissão e armazenamento do conhecimento (tais como faculdades, universidades, bibliotecas, e até mesmo telecentros, em sua concepção original) são insuficientes.

É necessário pensar noutras fórmulas para os espaços de conhecimento, não só físicos, mas também digitais, pensar não apenas em infra-estruturas e info-estruturas, mas também em termos de serviços e medidas de acompanhamento.

Este processo deve ser realizado a partir do país, com abordagens especificas, que devem considerar e ser baseadas principalmente nas capacidades internas.

A República de Angola já começou a trabalhar desta forma, a partir da concepção de uma Rede de Mediatecas.

A Rede de Mediatecas de Angola é uma das apostas do Governo da República de Angola por posicionar a Angola como território emergente, promover o seu potencial tecnológico e aproveitar o seu conhecimento endógeno:

- Facilitando a introdução das políticas de Sociedade da Informação e as TIC's em todos os setores sociais.
- Oferecendo informação e conhecimento necessário para o desenvolvimento socioeconómico através do investimento no valor do capital humano.
- Ampliando o acesso a cultura pela utilização das TIC's.

…

Sob essa perspectiva, as mediatecas são muito mais do que serviços de acesso às infraestruturas (físicas e/ou tecnológicas) ou às informações (digitais ou analógicas):

- Por um lado, tornam-se Depositários de Conhecimento Territorial que coletam e gerem não só informações, mas também conhecimento, com especial ênfase no acesso e recompilação do conhecimento endógeno, ao mesmo tempo em que proporcionam acesso aos conhecimentos exógenos.
- Por outro lado, tornam-se "ferramentas" muito valiosas para melhorar o desenvolvimento territorial (através da estimulação da criatividade e inovação social e empresarial), não só dentro da própria estratégia da Rede de Mediatecas, mas também através da exploração de sinergias com outros planos e estratégias nacionais ou locais que podem ter focos ou metas específicas, como o ***EMPREENDEDORISMO***, educação, cultura ou pesquisa, entre outros.

## ANEXO 6. Empreendedorismo na Lunda Norte

Extracto de um Documento do Ministério do Interior:

No ano de 1912 foi descoberta a potencialidade da Província da Lunda Norte para a exploração de diamantes, com a descoberta de sete diamantes no Ribeiro Mussalala por dois geólogos. Esta descoberta potenciou a criação da Companhia de Pesquisas Mineiras de Angola onde se efectuaram as primeiras explorações mineiras no Rio Chicapa. A exploração de diamantes potenciou em 1917 a criação da Diamang, tendo a mesma sido substituída pela Endiama em 1988.

A Província da Lunda Norte foi oficialmente criada pelo Governo Angolano em Julho de 1978, e como tal podemos afirmar com propriedade, que a mesma "herdou" a indústria de exploração de diamantes e essa herança condicionou todo o desenvolvimento socioeconómico desta Província.

Toda a indústria e consequente produção que se desenvolveu na Província foram efectuadas em torno e para satisfação das necessidades da indústria de exploração dos minérios diamantes e ouro, com especial incidência nos diamantes. Como tal os outros ramos de actividade não foram explorados e não têm expressão naquilo que constituí a capacidade produtiva da Província.

Assim, e após um século de concentração na exploração de minérios, é chegado o momento de promover a diversificação da economia da Lunda Norte, apostando na modernização dos ramos de actividade já existentes ***como a agricultura e a pecuária, bem como na exploração de novos ramos de actividade, atraindo novas tecnologias e investidores para esta Província***. Criar e Inovar são duas palavras que têm de estar presentes no espírito do povo da Lunda-Norte.

**Alternativas para a Lunda-Norte**

Têm surgido vários programas estatais de incentivos ao desenvolvimento da agricultura e agropecuária, como forma de promover a criação de emprego e criação de riqueza em áreas essenciais à própria sobrevivência. Estamos a falar das culturas que servem o sustento populacional e que são capazes de criar indústrias e negócios rentáveis.

No fundo, o que se tem procurado fazer é olhar para a própria agricultura, não de uma forma individual e de auto-sustento, mas como uma actividade que carece de desenvolvimento e que tem todos os potenciais para se tornar numa indústria produtiva, lucrativa para quem nela investe, e criadora de emprego e capacitação profissional.

Estamos certos de que, face às suas características para desenvolver um vasto leque de culturas e mão-de-obra disponível, o seu relançamento vai proporcionar, com a distribuição de instrumentos de trabalho e matérias-primas, a auto-suficiência alimentar, podendo com a sua difusão, fazer surgir uma agricultura empresarial, que será a base para o aparecimento da indústria agroalimentar.

O mesmo raciocínio deverá ser aplicado no sector pecuário. Também aqui se deverá pensar numa perspectiva mais dinamizadora e de crescimento, como forma de aproveitamento dos recursos, em prol do sustento das próprias comunidades, mas sempre numa visão dinamizadora e de crescimento e até de escoamento para as restantes Províncias do país.

**O que fazer para inverter a tendência**

Já referimos que o foco exagerado na indústria extractiva de minérios tem esvaziado todos os sectores de actividade de uma forma que não permite que a Província se desenvolva de forma estruturada e equilibrada.

Por outro lado, se olharmos para o lado dos agentes económicos que intervêm neste sector de actividade, o que verificamos é que se encontram essencialmente empresas multinacionais que, aproveitando os recursos naturais e humanos da Província, fazem o trabalho que se dispuseram a fazer, nos termos do contrato celebrado com a Endiama e, terminando a concessão, abandonam o nosso país, sendo diminuta a receita que nos deixam.

De facto, o negócio que este sector gera acaba por ser destinado a um grupo muito restrito de pessoas e de entidades que ali se encontra sem uma perspectiva consolidada de futuro e/ou desenvolvimento da região.

Acresce o facto de que todos os outros sectores que se vão desenvolvendo, por periféricos que sejam a esta indústria, acabam por estar de tal forma vocacionados para esta actividade que pouca ou nenhuma visão têm sobre outras actividades económicas igualmente necessárias na Província.

Existe, pois, uma excessiva especialização neste sector de actividade em detrimento dos restantes. Sem que isso venha a reverter a favor, pelo menos na mesma proporção, das comunidades da Lunda-Norte.

É preciso agir!

…

**O Empreendedorismo como factor crítico do desenvolvimento**

Nesta medida, é nosso entendimento que o empreendedorismo deve ser encarado na Província da Lunda-Norte como um factor crítico ao desenvolvimento contínuo da Província. Isto porque, e assim cremos, estimular a actividade empreendedora desta população é permitir a criação de negócios novos na Província, afastados do sector extractivo de minérios, e mais dedicado a sectores produtivos como a agricultura, água, pecuária, utilizando todos os recursos naturais de que a Província dispõe.

É esta actividade empreendedora que tem a capacidade de trazer a competitividade e a inovação, impelindo as empresas a melhorar a sua produtividade, provocando em sequência mudanças estruturais e importantes na própria economia da região onde se inserem.

De facto, o crescimento da Província da Lunda-Norte deve ser entendido como a conjugação de todos os factores de desenvolvimento, aparecendo como o resultado das políticas de desenvolvimento adoptadas, e bem assim de todo o planeamento feito ao nível dos objectivos traçados para a Província.

O desenvolvimento sustentado revela-se, pois, como uma necessidade real, uma forma de gerir mais eficazmente os factores de desenvolvimento, tanto na optimização dos recursos como na garantia de uma maior participação dos diferentes actores.

Nesta perspectiva o desenvolvimento da Lunda-Norte deve ser visto sob a perspectiva económica da estimulação da actividade produtiva de todas as estruturas da Província, dando particular importância às pequenas e médias empresas e à captação de investimento para a região.

Trata-se, no fundo de, criando as condições e aproveitando recursos (quer naturais, quer pessoais) endógenos, chamar a atenção de investidores externos, angolanos ou não, para investirem nas regiões que integram a Província. Ao mesmo tempo que se apoia e desenvolvem os factores potenciais de coesão nacional, dando especial destaque aos valores endógenos sócio-culturais da Província e à criação de uma identidade coesa e provincial.

Pelo exposto, entendemos, pois, que a Província da Lunda-Norte tem como principais vantagens competitivas os seus recursos naturais e o seu potencial humano, podendo ter todas as condições para a produção de bens de consumo ou produtos que, sendo relativamente simples, são de fácil e alto consumo. Assim, e integrada no mercado competitivo, esta Província poderá vir a conhecer um desenvolvimento importante se, guiando-se pelos factores produtivos de que dispõe, conseguir dinamizá-los nos sentido do seu máximo aproveitamento e rendimento.

# TOMO 2

# Fundamentos

## Nota Introdutória e Agradecimentos

O PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento em Angola, através do seu Projecto "Desenvolvendo Negócios Sustentáveis", financiado pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID), apoiou o INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas) para a realização de um Estudo, visando elaborar o *"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"*.

Pela oportunidade e extrema actualidade do tema, dirigimos a nossa primeira palavra à iniciativa louvável que o PNUD empreendeu, pois foi ao encontro directo de uma tarefa a que o INAPEM deveria dar resposta.

A realização de tão importante tarefa foi confiada à consultora angolana Mulemba Austral Consultores. Para a realização do trabalho, nada seria no entanto possível sem a fundamental cooperação e colaboração que o INAPEM demonstrou sempre que instado a fazê-lo, pelo envolvimento dos digníssimos membros do Conselho de Administração e do seu Presidente, sempre que foi necessário e que, com maior ou menor envolvimento, tornaram viável a realização deste Documento de Orientação Estratégica.

Uma palavra em particular para o Senhor Administrador, Responsável pelo pelouro da "Formação e Capacitação Empresarial" que confiou na nossa capacidade de realizar tão relevante Documento, com quem trabalhámos estreitamente, numa relação de elevada cooperação, que não se poupou a esforços em todos os momentos que precisámos de esclarecimentos ou de informações relevantes, que permitissem o prosseguimento do trabalho.

Procurámos dar o nosso melhor mobilizando todos os recursos humanos - a quem devemos prestar um tributo pela capacidade de trabalho demonstrada, pelo trabalho competente, exigente e abnegado que foi desenvolvido, de modo que cumpríssemos os prazos contratualizados, com a qualidade desejada - técnicos e científicos necessários, para a concretização deste projecto.

Cumprimos os prazos comprometidos e este é o resultado final do trabalho desenvolvido.

A todos o nosso muito obrigado.

A Direcção Executiva da Mulemba Austral Consultores

# Índice

Da organização e apresentação do Documento de Orientação Estratégica ..... 4
Abreviaturas e Acrónimos ..... 5
1. Introdução ..... 6
*As particularidades do Empreendedorismo ..... 6*
*A dimensão individual do Empreendedorismo. As características de um Empreendedor ..... 7*
*A dimensão colectiva e social do Empreendedorismo ..... 9*
*O perfil do Empreendedor e do Empresário Angolano ..... 11*
2. Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano ..... 14
*Enquadramento da Academia ..... 14*
Enquadramento Institucional – à luz do Plano Nacional de Formação de Quadros 2013-2020 ..... 14
Enquadramento Institucional – à luz do Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017 ..... 15
Enquadramento institucional específico ..... 16
Enquadramento formal da designação "Academia" ..... 17
*A Visão Estratégica ..... 18*
*A Missão ..... 18*
*Os Objectivos Estratégicos ..... 19*
Centro de Formação e Capacitação ..... 19
Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos ..... 19
Centro de Estudos e Investigação Aplicada ..... 19
3. Pilares Estratégicos do Desenvolvimento Organizacional da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano ..... 20
*Atribuições da Academia (pacote inicial de tarefas) ..... 22*
Formação e Capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial ..... 23
Realização periódica de fóruns e semanas do empreendedorismo ..... 26
A educação e o domínio escolar ..... 27
Os Grupos-Alvo Prioritários: Jovens, Mulheres, Ex-Combatentes, Empresários ..... 29
Os Centros de Empreendedorismo ..... 30
Parceiros Institucionais e Sociais ..... 31
Referências Bibliográficas ..... 33
Legislação relevante consultada ..... 38
Anexos ..... 39

## Anexos

**ANEXO 1** – Extracto do Plano Nacional de Formação de Quadros 2013-2020 (Página 124/207)

**ANEXO 2** - Extracto do Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017 (Página 151/234)

## Da organização e apresentação do Documento de Orientação Estratégica

O *Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor do e Empresário Angolano* aqui apresentado, foi precedido da realização de um Relatório Diagnóstico (entregue em Julho de 2013) que incluiu a explicação de algumas linhas orientadoras e metodológicas que guiaram a elaboração do presente trabalho (aqui não incluídas, e como tal complementares a este documento).

Para tornar mais operacional a leitura e consulta das diversas partes que constituem este Documento de Orientação Estratégica, optámos por organizá-lo em cinco tomos ou volumes, distintos mas complementares entre si, tendo a sua apresentação uma determinada sequência (que se indica na capa de cada volume), e onde existiu no entanto, a preocupação simultânea, de tornar a leitura de cada tomo ou volume, independente dos restantes.

Assim o *Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano* está organizado e é composto pelos tomos seguintes:

- ***Tomo 1 - Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano – Fundamentos***
- ***Tomo 2 – Plano de criação e instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano no curto, médio e longo prazos***
- ***Tomo 3 - Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 1)***
- ***Tomo 4 - Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 2)***
- ***Tomo 5 - Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 3)***

## Abreviaturas e Acrónimos

| | |
|---|---|
| *BUE* | *Balcão Único do Empreendedor* |
| *ENAD* | *Escola Nacional de Administração* |
| *ENDRH* | *Estratégia Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos* |
| *ENFQ* | *Estratégia Nacional de Formação de Quadros* |
| *EP* | *Empresa Pública* |
| *IFAL* | *Instituto de Formação da Administração Local* |
| *IFE* | *Instituto de Fomento Empresarial* |
| *INAPEM* | *Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas* |
| *INEFOP* | *Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional* |
| *ISEP* | *Instituto do Sector Empresarial Público* |
| *MAPTSS* | *Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social* |
| *MAT* | *Ministério da Administração do Território* |
| *MED* | *Ministério da Educação* |
| *MESCT* | *Ministério do Ensino Superior e Ciência e Tecnologia* |
| *MPME* | *Micro, Pequenas e Médias Empresas* |
| *OGE* | *Orçamento Geral do Estado* |
| *PDMPME* | *Programa de Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas* |
| *PND* | *Plano Nacional de Desenvolvimento* |
| *PNFQ* | *Plano Nacional de Formação de Quadros* |
| *PNUD* | *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* |
| *PPP* | *Parceria Público-Privada* |
| *PPP's* | *Parcerias Público-Privadas* |
| *PROAPEN* | *Programa de Apoio ao Pequeno Negócio* |
| *SADC* | *Comunidade de Desenvolvimento da África Austral* |
| *ZEE* | *Zona Económica Especial* |

# 1. Introdução

Resolvemos iniciar a versão final do "*Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano*" e "*Estruturação dos Cursos Iniciais de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo*" da Academia" exactamente da mesma forma como iniciámos o Relatório Diagnóstico, apresentado em Julho, pois consideramos que é essencial fixar bem as bases conceptuais sobre as quais assenta todo o trabalho desenvolvido, desde logo destacando as dimensões individuais e colectivas (ou sociais) do Empreendedorismo.

### As particularidades do Empreendedorismo

Empreendedorismo é um domínio específico. Não se trata de uma disciplina académica com o sentido que habitualmente se atribui à Sociologia, à Psicologia, à Física, à Química ou a qualquer outra disciplina do conhecimento já bem consolidada.

Referimo-nos ao Empreendedorismo como sendo, antes de tudo, um campo de estudo. Isto porque não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico. Sabemos que o empreendedorismo se traduz num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apoiam e o praticam, mas também sabemos que não existe uma teoria absoluta a este respeito.

Uma outra particularidade do Empreendedorismo está no facto de não se basear tão simplesmente em conhecimentos, mas também em *SABER-FAZER* (ou em "*KNOW-HOW*"), em *SABER-SER*, em *SABER-EVOLUIR* e em *SABER-VIVER* em equilíbrio consigo e com os outros.

Portanto, contrariamente aos outros domínios académicos que se baseiam sobretudo na transmissão de conhecimentos (tomemos como exemplo a gestão), é essencial compreender que, no Empreendedorismo, o que é essencial é o *SABER-SER*, ou seja, a forma como a pessoa se define a si próprio e como se define a sua relação com o meio.

É de fundamental importância que se compreenda esta premissa básica, para que seja possível interpretar correctamente o que se escreve e se publica sobre esta temática, e também se compreenda o fio condutor do presente Documento de Orientação Estratégica, de que aqui se apresenta primeiramente um diagnóstico da situação em Angola.

## A dimensão individual do Empreendedorismo. As características de um Empreendedor.

Fruto da nossa reflexão e acordo com alguns dos estudo que consultámos, poderíamos dizer, sintetizando numa definição bastante abrangente, que um Empreendedor é todo aquele que possui todas (ou a maioria) das características seguintes:

1. É pró-activo. Busca oportunidades e toma a iniciativa, fazendo as coisas antes de solicitado para tal, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias.
2. Aproveita oportunidades. Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos ou um novo local de trabalho.
3. Corre riscos. Corre riscos calculados, avalia alternativas e assume riscos deliberadamente. Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
4. É exigente. Exige qualidade e eficiência e encontra maneiras de fazer as coisas melhores, mais rápidos, ou mais barato. Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
5. É persistente. Reage (e age) diante dos obstáculos relevantes que se lhe apresentam. Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. É optimista, não se curvando perante a adversidade.
6. É comprometido. Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objectivos traçados. É comprometido, fazendo os sacrifícios pessoais necessários ou despendendo um esforço extraordinário para completar as tarefas com que se comprometeu.
7. É cooperante. Colabora com os empregados e/ou coloca-se se necessário, no lugar deles, para terminar um trabalho.
8. Tem sentido de serviço ao cliente. Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar, a perspectiva de uma relação de longo prazo, em detrimento do lucro imediato do curto prazo.
9. É informado. Procura de informações é dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.
10. É insatisfeito e curioso. Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. Recorre a profissionais com conhecimentos especializados, para obter assistência técnica, comercial ou de outra natureza, relacionada com a sua pesquisa.

11. Trabalha por Objectivos. Estabelece metas, definindo prioridades e objectivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. Define metas de longo prazo, claras e específicas. Estabelece objectivos de curto prazo, mensuráveis.

12. Planeia. Faz planeamento e monitorização sistemática dos seus projectos, dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos. Mantém registos financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

13. É flexível e tem sentido prático das coisas. Revê constantemente os seus planos tendo em consideração os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, realizando os ajustes conjunturais necessários, para repor a rota pré-estabelecida.

14. É estratega. Tem uma atitude persuasiva e utiliza estrategicamente a sua rede de contactos, para influenciar ou persuadir os outros. Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objectivos. Age para desenvolver e manter relações comerciais.

15. É autoconfiante e independente. Autoconfiante, procura autonomia em relação a normas e ao controle de terceiros. Mantém o seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores. Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

## A dimensão colectiva e social do Empreendedorismo

A compreensão destas dimensões do empreendedorismo, do *SABER-FAZER, SABER-SER, SABER-EVOLUIR e SABER-VIVER* em equilíbrio consigo e com os outros, tende a influenciar as formas de se apoiar o seu desenvolvimento.

No entanto, em quase todas as sociedades empreendedoras, este domínio é geralmente percebido como fazendo parte da gestão e, muito frequentemente, as formas de apoio ***restringem-se*** aos conhecimentos próprios da gestão tais como: marketing, financiamento, contabilidade e outros.

É necessário chamar a atenção sobre este aspecto para que se tenha consciência de que o apoio ao desenvolvimento do Empreendedorismo requer uma reflexão aprofundada para permitir que se saia dos lugares comuns e que se apoie aqueles que fogem aos enquadramentos convencionais.

Em suma, é exigido também que se tenha em conta as dimensões ligadas ao ser, e este é um ponto tão importante quanto a aquisição de competências ligadas ao "know-how".

A educação desempenha um papel primordial no desenvolvimento de uma sociedade empreendedora. É, no entanto, neste domínio em que os peritos do empreendedorismo estão menos debruçados. Muito frequentemente, o desenvolvimento do Empreendedorismo é visto por economistas e pessoas de negócios como sendo uma simples prática de negócios. No entanto, supõe e necessita de dimensões mais fundamentais ligadas ao *SABER-SER*, a definição de si próprio e a aprendizagem da liderança, o que implica várias formas de conhecimento e identificação de outros conhecimentos, além das práticas de negócios.

O Empreendedorismo, em todos os seus aspectos, vem assumindo lugar de destaque nas políticas económicas dos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento. Começa a surgir, ao que parece, a partir de um consenso em torno do facto de que constitui uma peça importante e primordial no desenvolvimento e no crescimento de uma economia.

Implica na aprendizagem de *modos de conceptualizar e de pensar diferentes*. Diz respeito a todas as pessoas, tendo em atenção que cada um pode sempre melhorar a sua maneira de fazer as coisas, tornando-se mais empreendedor e que cada um pode aprender a apoiar melhor aqueles que adoptaram uma cultura e um comportamento empreendedor.

Além do mais, requer-se das sociedades *pouca ortodoxia* e *um elevado nível de tolerância*, em relação às iniciativas, quer sejam de êxito quer sejam de fracasso.

Neste aspecto, não podemos deixar de referir o exemplo americano, pois é muito elucidativo em termos de flexibilidade social existente, ao permitir que as pessoas, cujas iniciativas não lograram êxito, sejam capazes de partir para outras iniciativas empresariais.

São, na verdade estas condições, presentes na sociedade americana que permitem e que apoiam os empreendimentos de pessoas com capacidade inovadora, que pensam e que agem de uma forma diferente.

Esta flexibilidade é fundamental no empreendedor e torna-se necessário que as sociedades sejam maleáveis na abordagem destas questões, requerendo, para isso, um elevado nível de tolerância em relação às iniciativas – quer sejam de êxito ou de fracasso.

## O perfil do Empreendedor e do Empresário Angolano

De toda a literatura disponível a que tivemos acesso, de todos os estudos consultados no âmbito deste trabalho, de todos os diagnósticos nacionais realizados sobre Empreendedorismo que consultámos e do nosso próprio conhecimento sobre a realidade angolana, arriscaríamos traçar - aquele que nos parece ser - em linhas gerais, o perfil do Empreendedor e do Empresário Angolano.

Antes de avançar e com carácter prévio, deveremos explicar os pressupostos em que assenta a conveniência e a necessidade da existência de um perfil-tipo:

1. ***O perfil tipo do Empreendedor e do Empresário Angolano aqui apresentado, não pretende representar todos os tipos de Empreendedores que existem em Angola! Esse perfil único e universal não existe!***

   ***Este perfil tipo pretende sobretudo listar aquelas que nos parecem ser as características dominantes da maioria dos empreendedores, e que conseguimos reconhecer em muitos deles.***

2. ***O perfil Empreendedor e do Empresário Angolano como um processo dinâmico.***

   ***Mesmo considerando todo o rigor que se coloque na identificação das características dominantes, que permitem descrever o perfil tipo do Empreendedor e do Empresário Angolano, este exercício é algo dinâmico, e se hoje tem determinadas características, pode perfeitamente evoluir para algo diferente ao longo do tempo, pois é influenciado por múltiplos factores.***

3. ***Porque é importante e necessário no nosso entendimento (mesmo com as possíveis imprecisões que possam naturalmente existir), a existência de um modelo, descrevendo o perfil tipo do Empreendedor e do Empresário Angolano? Porque permite focalizar as energias e recursos e delimitar, de forma extraordinariamente mais eficiente e eficaz, os objectivos das políticas públicas.***

   *A este propósito, citaríamos um pensamento daquele que foi considerado o pai da gestão (Peter Drucker):* ***"Os objectivos não são um destino, mas sim uma direcção. Não são uma ordem, mas sim um compromisso. Não determinam o futuro, mas canalizam recursos e energias para que o futuro se concretize numa determinada direcção."***

*(Uma observação ainda para referir que esta poderá ser uma tarefa, entre outras a cargo da futura Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.)*

**O Perfil…**

Uma grande maioria dos empreendedores e empresários angolanos são empurrados (**orientados pela necessidade**) para iniciarem os seus projectos empresariais, por não terem outras opções de trabalho e precisarem de trabalhar para viver.

Um outro leque, igualmente representativo, embora numa escala menor (pois relaciona-se muitas vezes com um nível mais elevado de escolaridade e de formação académica, que incluiu em muitos casos, a estadia mais ou menos prolongada no estrangeiro) é a dos empreendedores e empresários angolanos que iniciou um projecto empresarial porque viu nisso uma oportunidade e uma perspectiva de futuro, e que, além disso, tomou a decisão de avançar por desejar maior independência e/ou querer melhorar os seus rendimentos, (**orientados pela oportunidade** portanto**)**.

Existe no entanto uma tendência dominante em Angola: existe no país uma maior prevalência dos empreendedores orientados pela necessidade versus os empreendedores orientados pela oportunidade.

Seguindo a tendência da África Sub-Sahariana, uma grande maioria dos empreendedores e empresários angolanos tem uma elevada percepção sobre a existência de boas oportunidades para iniciar negócios nos próximos doze meses, e tem de si uma opinião muito favorável, considerando da mesma forma, possuir as capacidades (e conhecimentos necessários) para iniciar o seu próprio negócio.

***Apesar desta apreciação própria muito positiva que muitos empreendedores e empresários angolanos têm de si mesmos, verifica-se no entanto uma debilidade importante do lado dos promotores dos projectos, ao nível das suas competências pessoais, profissionais e de preparação técnica, quer para alavancar quer para gerir negócios.***

Por estas razões existe uma percentagem relevante de descontinuação de Projectos Empresariais, mais do que por falta de financiamento dos mesmos.

***Um número significativo de empreendedores e empresários angolanos aposta sobretudo em Projectos Empresariais, de que viu casos de sucesso a funcionar (no país ou no estrangeiro), mais do que em projectos inteiramente inovadores (que pressupõem por si uma cultura dominante de estudo, de pesquisa, de investigação científica ou aplicada – ainda sem peso relevante no país).***

Um outro número significativo de empreendedores e empresários angolanos "tem pressa" de ver o seu Projectos Empresariais tornar-se economicamente rentável, faltando-lhe a "paciência" de o ver crescer com mais tempo de forma consolidada.

Embora projectos empresariais empreendedores possam ser iniciados em qualquer momento da vida, Angola parece seguir uma tendência da África Sub-Sahariana, em que as faixas etárias dos 35 aos 44 anos e dos 45 aos 64 anos tem mais peso, correspondendo portanto a empreendedores e empresários que iniciaram a sua actividade como tal mais tarde.

Relativamente ao género, muitas mulheres Angolanas encontram no país um ambiente extraordinária-mente favorável ao desenvolvimento das suas actividades enquanto empreendedoras e empresárias, sendo esta uma das características muito positivas da cultura angolana, que acaba por incentivar à sua participação na economia, em todos os níveis e estratos sociais.

As mulheres empreendedoras e empresárias angolanas, aparecem na actividade empreendedora pelas mesmas razões que os homens, como seja, para se sustentar e às suas famílias, para enriquecer as suas vidas e carreiras, bem como alcançar a independência financeira.

No entanto, além das diferentes taxas de participação, as mulheres mostram diferenças de estilo, atitudes e ambições de crescimento bem marcantes e distintas, relativamente aos homens no que diz respeito ao empreendedorismo, nos sectores de actividade em que operam.

Relativamente às aspirações de Crescimento, Angola parece seguir a tendência da África Sub-Sahariana apresentando duma forma geral, aspirações de crescimento limitado. Significa isto dizer que muitos empreendedores empresários projectam criar poucos postos de trabalho nos próximos cinco anos. Dito por outras palavras, para uma grande maioria de empreendedores e empresários Angolanos, a "medida de nascença" do seu Projecto Empresarial é aquela que ele deseja (de forma rentável, obviamente) daqui a cinco anos.

Isto é, para uma grande maioria a prioridade do seu Projecto Empresarial não é o seu crescimento (com a correspondente expectativa de criação de mais postos de trabalho), mas a sua rentabilidade.

# 2. Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

Três documentos fundamentais do Estado Angolano constituem o cenário de fundo, sobre o qual é definida a VISÃO da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano. Partindo de uma visão macro e de longo prazo para o país, foram sucessivamente definidos novos documentos de orientação estratégica para horizontes temporais menores, conforme se mostra a seguir.

1) *Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo "Angola 2025"*
2) *Plano Nacional de Formação de Quadros (2013-2020) - Instrumento de Execução da Estratégia Nacional de Formação de Quadros*
3) *Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017 (Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial)*

Deste modo, à luz dos mesmos, podemos enquadrar institucionalmente a Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano…

## Enquadramento da Academia

### *Enquadramento Institucional – à luz do Plano Nacional de Formação de Quadros 2013-2020*

Depois do desenvolvimento dos Objectivos Gerais da Politica Nacional de Formação de Quadros, foram definidos vários Objectivos Específicos.

Um desses Objectivos Específicos é:

*Melhorar as condições de produtividade e rendibilidade do tecido empresarial angolano, dotando-o, de forma progressiva, de empresários, gestores e quadros nacionais, qualificados e motivados.*

Conforme está definido no PNFQ, um dos resultados expectáveis de ser alcançável no decurso da execução do Programa, para medição do cumprimento dos Objectivos Específicos é:

Um *"Sistema de Educação-Formação para Empreendedores, Empresários e Gestores de Empresas, estruturado e implementado."*

Para a prossecução dos objectivos e a concretização das metas do PNFQ serem realizadas, foi tomada a decisão de concentrar os esforços em prioridades. Estas prioridades foram expressas em dois tipos de resposta aos problemas e necessidades identificadas: respostas Integradas para Domínios Transversais e respostas para Domínios Específicos.

A cada uma destas Prioridades correspondeu um Programa de Acção, que tem a seguinte estrutura comum: enquadramento, objectivos, projectos, resultados esperados e medidas de política.

Aqui destacamos o ***"Programa de Acção 6: Formação de Quadros para o Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial."***

Os domínios estratégicos de formação definidos para o ***PROGRAMA DE ACÇÃO 6*** são os seguintes:

Grupos-Alvo diferenciados> 3 Tipos de Acções:

1. Formação Inicial em Empreendedorismo - Candidatos em geral a empreendedores/empresários e grupos específicos;
2. Formação Contínua e Avançada em Capacitação Empresarial – Empresários em geral e grupos específicos;
3. Formação em Gestão de Empresas – jovens para uma graduação superior ou média e empresários, executivos e gestores para uma formação pós-graduada

Conforme é referido no PNFQ [1] (**ANEXO 1**) para que estas diferentes acções sejam realizadas, de forma coerente, será conveniente que se institucionalize uma solução de parceria público-privada que poderá dar origem a uma instituição (Ex: ***"Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"***)

## *Enquadramento Institucional – à luz do Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017*

De acordo com o Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017, estão definidas várias medidas de política a serem implementadas[2] (**ANEXO 2**) no Sector Empresarial Nacional pelo Instituto Nacional de Apoio às Micro Pequenas e Médias Empresas (INAPEM).

Destacamos aqui as medidas ligadas ao à Formação e Empreendedorismo:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. *Promover a oferta adequada de formação no âmbito da educação empresarial e empreendedorismo*
6. ...
7. ...
8. *Desenvolver uma agenda de fomento do empreendedorismo, nomeadamente com Concursos para Empreendedores e Seminários dedicados a esta temática*
9. *Desenvolvimento do "Observatório INAPEM" como um centro de informação de referência sobre Micro, Pequenas e Médias empresas Angolanas*
10. *Definir o regime de incentivos e de apoios à formação de empreendedores*
11. *Criar bolsas nacionais e provinciais de ideias e oportunidades de negócio*

[1] ANEXO 1 - Página 124/207 do Plano Nacional de Formação de Quadros 2013-2020
[2] ANEXO 2 - Página 151/234 do Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017

12. *Promover a constituição da rede angolana de instituições de formação e capacitação de empreendedores e empresários*
13. *Elaborar um "Programa de Formação e Capacitação de Empresários" que defina os objectivos, a metodologia geral das acções, os tipos de formação, as modalidades e os conteúdos obrigatórios de formação, entidades formadoras, de certificação e avaliação, bem como os custos, financiamento e condições de acesso*
14. *Promover a criação, em regime de parceria pública-privada, de uma entidade específica para apoiar o empreendedorismo e coordenar a formação e capacitação de empreendedores e empresários* ***("Academia do Empreendedor e Empresário Angolano",*** *ou instituição similar);*
15. *...*
16. *...*
17. *Incentivar a investigação aplicada em "Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial".*

## *Enquadramento institucional específico (Ministério da Economia / INAPEM)*

Considerando o papel que as micro, pequenas e médias empresas desempenham na economia, o Estado angolano aprovou em 2011 a Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas (Lei n.30/11 de 13 de Setembro).

A Lei acima referida conferiu ao Departamento Ministerial responsável (Ministério da Economia) uma série de tarefas visando a materialização dos benefícios previstos para aquelas empresas.

Neste sentido, impôs-se revitalizar o INAPEM - Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, visando tornar extensiva a sua actuação às micro empresas, e permitir cumprir com eficiência e eficácia a missão atribuída, tendo sido aprovado o seu novo Estatuto Orgânico em 2011 (Decreto Presidencial n.º 298/11 de 5 de Dezembro).

De acordo com o novo Estatuto Orgânico, são atribuições do INAPEM as seguintes:

***a) Prestar serviços de formação e capacitação empresarial, assistência técnica e consultoria às Micro, Pequenas e Médias Empresas nacionais nos mais variados sectores da economia do País;***

*b) Apoiar o fortalecimento e modernização da estrutura empresarial do País no que se refere às Micro, Pequenas e Médias Empresas;*

***c) Promover o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas;***

*d) Administrar os fundos públicos, dotações orçamentais e outros recursos postos à sua disposição no âmbito do apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas.*

No domínio particular da ***Formação e Capacitação Empresarial***, são competências da respectiva área, as seguintes:

1) ***Apoiar, técnica e financeiramente, iniciativas de formação empresarial e ao empreendedorismo, de gestão e boas práticas empresariais,***
2) Apoiar, técnica e financeiramente, a realização de seminários técnicos para difusão de tecnologias;
3) Apoiar, técnica e financeiramente, a realização de estágios de formação empresarial, dentro e fora do país;
4) ***Apoiar, técnica e financeiramente, as iniciativas de formação de empreendedores com vista ao fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas angolanas;***

## *Enquadramento formal da designação "Academia"*

O termo Academia tem a sua origem na Grécia, e surgiu por volta do século III AC, quando Platão passou a reunir pensadores que discutiam questões filosóficas nos Jardins de Akademus (herói grego cuja estátua deu o nome aos Jardins). Com o passar do tempo, o grupo passou a ser conhecido por Academia, tendo sido o embrião da escola filosófica de Platão.

No decurso dos séculos, a reunião de pessoas especializadas numa determinada área do conhecimento e do saber também passou a receber a mesma denominação.

Deste modo, é assim que entendemos a adopção do termo ACADEMIA: a reunião de pessoas especializadas numa área do saber, que neste caso são o ***Empreendedorismo e o Empresário Angolano.***

A proposta e a delimitação do âmbito de intervenção da "*Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"* é o que se propõe no capítulo seguinte.

## A Visão Estratégica

*A ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO, é uma entidade, vocacionada para a formação e capacitação empresarial, congregando as vertentes da prática (formação e capacitação) com as vertentes de estudos e investigação, sobre aqueles temas, constituindo-se ainda como Centro de Informação nacional bem como órgão de consulta, para os mesmos temas.*

*Sendo inicialmente virtual, deve evoluir para uma estrutura organizada, autónoma, dentro do INAPEM.*

*Com a sua consolidação desta etapa (enquanto estrutura autónoma do INAPEM) deve evoluir, para uma entidade que assumirá a forma de Parceria Público-Privada, com personalidade jurídica, com autonomia administrativa e de gestão, recursos humanos próprios podendo acrescentar-se-lhe posteriormente autonomia patrimonial.*

*Com a criação e evolução da ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO, e a sua passagem para o nível organizacional imediatamente superior, deverão em cada transição, ser revistas as suas condições de funcionamento e financiamento, de modo que a tornar este projecto - estrutural e estruturante de longo prazo – financeiramente auto-sustentável, sem prejuízo em momento algum da MISSÃO de serviço público, que lhe está subjacente.*

## A Missão

1) *A ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO é uma* ***entidade especializada de Formação e Capacitação Empresarial, por um lado e de Estudos e Investigação por outro, no que diz respeito aos seguintes temas, por esta sequência: EMPREENDEDORISMO, NEGÓCIOS E INOVAÇÃO****.*

***2)*** *A ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO* ***disponibiliza a visão global sobre o EMPREENDEDORISMO em Angola, constituindo-se como o centro congregador a nível nacional, de toda a informação relevante existente sobre o tema (iniciativas passadas, em curso ou previstas), quer públicas, quer privadas.***

***3)*** *A ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO* ***congrega e incentiva o estabelecimento de pontes entre os empresários e empreendedores com o mundo académico e as entidades públicas*** *(departamentos ministeriais, governos provinciais, institutos públicos, empresas públicas)* ***bem como com a sociedade civil em geral, constituindo-se como um sólido parceiro nacional de consulta do Governo, para as iniciativas relacionadas com os empreendedores e com os empresários angolanos.***

## Os Objectivos Estratégicos

A partir da formulação da Visão Estratégica e da Missão da "ACADEMIA do EMPREENDEDOR e do EMPRESÁRIO ANGOLANO", é possível enunciar os seus Objectivos Estratégicos, que lhe permitirão levar a cabo e com sucesso a Missão definida.

### Centro de Formação e Capacitação

1) Formação Inicial em Empreendedorismo
2) Formação Continua em Capacitação Empresarial

   (aperfeiçoamento, refrescamento, reconversão, reciclagem, etc)
3) Formação Avançada em Capacitação Empresarial

   (cursos de especialização, em contexto universitário ou não)

### Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos

1) Recolher e tratar toda a informação relevante a nível nacional, disponibilizando a visão global sobre o EMPREENDEDORISMO em Angola
2) Promover e/ou apoiar a organização e realização de eventos regulares relacionados com o Empreendedorismo, Negócios e Inovação (como por exemplo, as semanas do Empreendedorismo)

### Centro de Estudos e Investigação Aplicada

1) Promover e/ou apoiar a realização de Estudos e Investigação Aplicada[3] sobre temas relacionados com o Empreendedorismo, Negócios e Inovação (com ênfase para o trabalho com instituições de ensino superior e universitário).
2) Promover a divulgação regular de boas práticas empresariais e de gestão, bem como dos temas Empreendedorismo, Negócios e Inovação

[3] Exemplo de Estudos a realizar: Sendo o "nível de mortalidade" de MPME´s em Angola estatisticamente elevado justifica-se fazer um "seguimento do empreendedor e empresário angolano", acção que ajudará a perceber e identificar as principais causas dessa tendência.

## 3. Pilares Estratégicos do Desenvolvimento Organizacional da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

Para realizar esta Missão e cumprir este Objectivos Estratégicos foi feita uma reflexão aprofundada sobre qual (quais os modelos) que poderiam melhor servir este desígnio, à luz do que conhecemos das melhores práticas organizacionais, da realidade do país e do necessário enquadramento institucional.

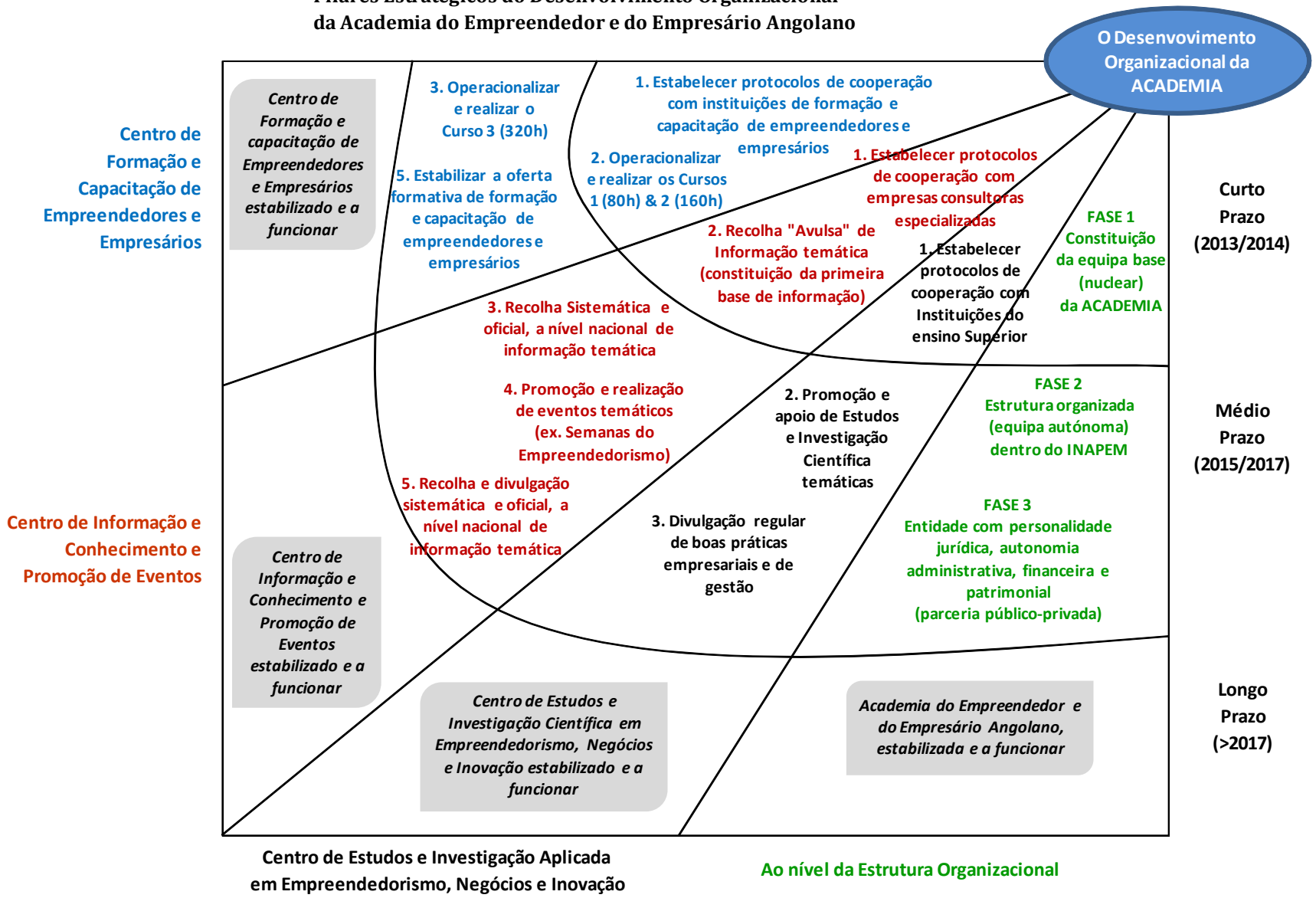
Deste modo, e face ao necessário equilíbrio e necessária auto-sustentabilidade financeira do projecto para o curto, médio e finalmente longo prazo, consideramos que o nascimento da futura Academia deve dar-se naturalmente no seio do INAPEM, ganhar contornos do que chamámos Grupo Autónomo, estando organicamente e institucionalmente integrado no INAPEM.

Num horizonte temporal de dois a três anos, deverá ter conseguido ganhar a maturidade, que lhe permitirá ser o embrião da futura parceria público-privada da Academia, o modelo proposto para a sua existência no longo prazo.

A página seguinte sintetiza esquematicamente os Objectivos Estratégicos da Academia, e a expectativa recomendável, para a sua implementação temporal, até que a mesma esteja plenamente operacional.

Num tomo distinto deste texto, mas que integra este Documento de Orientação Estratégica é apresentada a nossa proposta concreta de desenvolvimento organizacional da Academia, com a proposta de Regulamento Interno (fase em que estará agregada ao INAPEM) até ao tipo orientador de modelo proposto para a parceria público-privada.

**Pilares Estratégicos do Desenvolvimento Organizacional da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano**



## Atribuições da Academia (pacote inicial de tarefas)

Para o arranque da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano estão previstos três Centros de Competências, como se acabou de enunciar:

1) ***Centro de Formação e Capacitação***
2) ***Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos***
3) ***Centro de Estudos e Investigação Aplicada***

No decurso do trabalho por nós desenvolvido até agora, identificámos alguns temas, importantes e actuais, que podem constituir o "primeiro pacote de tarefas" a desenvolver a desenvolver pela Academia. Procurámos integrar cada um desses temas no Centro de Competências da Academia que, na nossa perspectiva, deve ser responsável pelo mesmo.

| *CENTRO DE COMPETÊNCIA DA ACADEMIA* | *EXEMPLOS DE TEMAS FUNDAMENTAIS* **(DE CADA CENTRO DE COMPETÊNCIA)** |
|---|---|
| **CENTRO DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO** | ▸ Formação e Capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial |
| **CENTRO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DE EVENTOS** | ▸ Realização periódica de fóruns e semanas do empreendedorismo |
| **CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO APLICADA** | ▸ A educação e o domínio escolar<br>▸ Os Grupos-Alvo Prioritários: Jovens, Mulheres, Ex-Combatentes, Empresários<br>▸ Os Centros de Empreendedorismo |

### a. Cursos Iniciais Ministrados

Na fase inicial da *Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano* serão ministrados três Cursos de "***Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo"***, com componente teórica e componente prática, destinados a públicos-alvo diferentes, e que podem ser brevemente descritos da seguinte forma:

| Curso | Duração |
|---|---|
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1** | 80 horas |
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2** | 160 horas |
| **Gestão Empresarial e empreendedorismo, Nível 3** | 320 horas |

Embora todos os Cursos visem formar e capacitar os participantes/formandos que atenderem às formações, perseguindo um objectivo geral e comum de ***melhorar as competências e utilização de ferramentas de gestão empresarial,*** bem como de ***estímulo das competências de inovação e de empreendedorismo existentes***, cada um dos Cursos terá os seus próprios Objectivos Específicos.

Fez parte da elaboração deste Documento de Orientação Estratégica a feitura dos Planos de Estudos dos três primeiros Cursos propostos para a futura Academia.

Os Planos de Estudos de cada um dos três Cursos são apresentados, individualmente (*CURSO 1, CURSO 2, CURSO 3*) em tomos separados deste.

### b. As áreas de formação cobertas pelos três Cursos

Relativamente ao universo de formação que será potencialmente abrangido pelos Cursos iniciais da nova Academia, poderemos sintetizá-los no quadro seguinte (parte assinalada com cor).

| ÁREA DE FORMAÇÃO | TIPO DE CURSOS | GRUPOS-ALVO |
|---|---|---|
| **Empreendedorismo** | **Formação Inicial** | Geral |
| | | Jovens |
| | | Mulheres |
| | | Ex-combatentes |
| **Capacitação Empresarial** | **Formação Contínua** | Empresários |
| | | Mulheres Empresárias |
| | | Jovens Empresários |
| | | Ex-combatentes |
| | **Formação Avançada** | Empresários |
| **Gestão de Empresas** | **Graduação Superior** | Jovens |
| | **Pós-Graduação** | Executivos e Licenciados |
| | **Graduação Média** | Jovens |

### c. Resolvendo a potencial sobreposição de competências de instituições públicas que possam incorporar formação e capacitação em empreendedorismo

Se nos debruçarmos sobre algumas instituições públicas distintas, tuteladas por Ministérios diferentes, mas que tenham que ver com o sector empresarial e/ou que estejam ligadas à formação e capacitação, tal como o quadro seguinte mostra (listagem não exaustiva), pode existir sempre um risco potencial de sobreposição de competências, em questões ligadas ao Empreendedorismo.

Deveria existir uma entidade ou organismo nacional, não necessariamente executivo, congregando toda a informação relevante e iniciativas de formação e capacitação ligadas ao Empreendedorismo no sector público. Ao fazê-lo resultaria muito mais fácil, resolver potenciais riscos de sobreposição de competências, clarificando o âmbito de intervenção de cada entidade no que a este tema (empreendedorismo) diz respeito.

Uma entidade, naturalmente vocacionada para realizar esta muito importante tarefa é a Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.

| INSTITUTO | TUTELA | OBJECTIVOS / ATRIBUIÇÕES |
|---|---|---|
| **IFAL (Instituto de Formação da Administração Local)** | Ministério da Administração do Território | **GRUPOS-ALVO: Quadros do Sector Público da Administração Local e Autárquica**<br>• Organizar e realizar cursos de formação, seminário de aperfeiçoamento técnicos e estágios destinados a dirigentes, responsáveis, técnicos e funcionários da Administração Local do Estado e Autárquica;<br>• Realizar cursos de formação técnica e profissional em diferentes áreas, dirigida ao público;<br>• Promover cursos de formação e capacitação para ingresso e ascensão na carreira da Administração Local;<br>• Promover cursos de formação média da Administração Local e Autárquica.<br>• Promover curso de especialização da Administração Local e Autárquica |

| | | |
|---|---|---|
| | | OBSERVAÇÕES: Criação da Academia de Liderança/Cursos Avançados de Formação e Capacitação para Altos dirigentes da Administração Local, mormente Governadores Provinciais |
| **INEFOP (Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional)** | Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social | **GRUPOS-ALVO: entidades de formação profissional públicas e privadas**<br>• Execução e acompanhamento das Políticas Públicas de Formação Inicial e Contínua da População em Idade de Trabalhar. |
| **ENAD (Escola Nacional Administração)** | Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social | **GRUPOS-ALVO: entidades públicas e privadas de todos os sectores de actividade**<br>• Contribuir para o fortalecimento institucional, através da especialização de competências necessárias ao aumento da qualidade, produtividade, modernização e eficácia das instituições dos sectores público e privado, mediante acções de formação, pesquisa, consultoria e divulgação.<br>• Elevar a qualidade e redireccionar as competências dos servidores públicos que ocupem ou venham a ocupar cargos políticos, de direcção e chefia, para apoiar a formulação e implementação das políticas de Estado.<br>• Conduzir a pesquisa no domínio das novas técnicas de gestão e da ciência da administração e produzir conhecimento para apoio à formulação e avaliação de políticas públicas. |
| **ISEP (Instituto para o Sector Empresarial Público)** | Ministério da Economia | **GRUPOS-ALVO: Sector Empresarial Público**<br>• Acompanha e fiscaliza a actividade de todas as empresas públicas em que o Estado detém participação. |
| **IFE (Instituto de Fomento Empresarial)** | Ministério da Economia | **GRUPOS-ALVO: Quadros do Sector Público, Grandes Empresas**<br>• Executar as políticas e estratégias de fomento empresarial e a respectiva regulamentação, supervisão e controlo de implementação;<br>• Propor às autoridades competentes as políticas e estratégias de fomento empresarial;<br>• Promover o desenvolvimento empresarial em todos os sectores da economia angolana;<br>• Articular e orientar a cooperação internacional no pertinente às acções de interesse do fomento empresarial;<br>• Auxiliar tecnicamente o Departamento Ministerial responsável pelas áreas de desenvolvimento nas suas funções de superintendência e tutela das respectivas áreas.<br>NOTA: Realiza Formação e Capacitação Empresarial |
| **INAPEM** | Ministério da Economia | **GRUPOS-ALVO: Sector Empresarial Privado**<br>• Prestar serviços de formação e capacitação empresarial, assistência técnica e consultoria às Micro, Pequenas e Médias Empresas nacionais nos mais variados sectores da economia do País;<br>• Apoiar o fortalecimento e modernização da estrutura empresarial do País no que se refere às Micro, Pequenas e Médias Empresas;<br>• Promover o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas;<br>• Administrar os fundos públicos, dotações orçamentais e outros recursos postos à sua disposição no âmbito do apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas. |

## CENTRO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DE EVENTOS

### Realização periódica de fóruns e semanas do empreendedorismo

A organização periódica de conferências e/ou fóruns orientados para temas ligados ao empreendedorismo permitem avançar na reflexão, na acção e na consolidação do seu conhecimento. Uma possível solução seria a realização de um congresso anual para trocas de experiências das práticas empresariais e para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Relativamente às semanas do empreendedorismo poderia ser organizado um calendário nacional, ocorrendo as mesmas em locais estrategicamente escolhidos do país, de modo a tirar-se o melhor partido do local da sua realização. Poderíamos recomendar a realização anual máxima de três a quatro semanas de Empreendedorismo (em coordenação com o fórum nacional).

Iniciativas destas, quando profissionalmente bem organizadas, bem conduzidas e com um painel de especialistas convidados de craveira reconhecida, tendem a produzir um impacto positivo na sociedade, desde logo pela sua promoção nos meios de comunicação social, depois junto dos participantes da conferência e, finalmente junto das instituições responsáveis pela definição da política nacional de empreendedorismo.

Este tipo de iniciativas, pelo seu âmbito e objectivos, têm na Academia do Empreendedor e Empresário Angolano, a entidade naturalmente vocacionada para os promover e organizar.

## CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO APLICADA

## A educação e o domínio escolar

Descrevemos no Relatório Diagnóstico uma iniciativa singular e muito oportuna que permitiu a introdução do tema Empreendedorismo no sistema de educação angolano. Mas esse deve ser considerado "apenas" o pontapé de saída: é necessário acompanhar o tema, monitorizar e avaliar os resultados obtidos e empreender (passe a redundância do empreendedorismo…) novas iniciativas (ou melhorar as existentes) visando "impregnar" os mais novos dos princípios do empreendedorismo e da iniciativa empresarial.

Uma das áreas, onde há inequivocamente muito trabalho para fazer e onde pode e se recomenda uma acção mais efectiva é a *aproximação do mundo da educação ao mundo do trabalho, tanto no primeiro ciclo como no segundo ciclo.*

Não queremos, com isso, sugerir uma centralização da formação dos jovens nas práticas de negócios no ensino obrigatório, mas pode-se oferecer a esses jovens uma formação que lhes permita valorizar ainda mais o seu potencial empreendedor. Nesse sentido, o papel dos modelos é de fundamental importância. Com efeito, as pesquisas sobre empreendedorismo indicam que as pessoas que criam empresas seguiram, na maioria dos casos, um modelo empreendedor – tanto do seu ambiente familiar como das suas relações pessoais. Tais modelos exercem ou exerceram uma influência importante na sua identidade e mais frequentemente na sua escolha profissional. As empresas familiares desempenham, sem sombra de dúvida, um papel essencial de incubação à cultura empreendedora.

Um exemplo representativo do que acabámos de referir aconteceu numa turma do terceiro ano (com idade média à volta dos nove anos), no Canadá (Quebec). Os alunos dessa turma (equivalente à terceira classe do ensino obrigatório angolano) deviam escolher um projecto capaz de provocar impacto em seu meio.

Os jovens decidiram plantar 100 árvores num parque público do seu município. Nesse sentido, foram eles mesmos encarregues de coordenar todas as acções junto das autoridades municipais para a realização do projecto. Foi possível constatar o impacto que essa experiência teve nos alunos envolvidos, no desenvolvimento da sua autoconfiança, no desembaraço, na liderança e no "know-how" quanto à concepção, gestão e implementação de um projeto que revelaram.

(E, como se sabemos, a aprendizagem da gestão de projectos requer, primordialmente, acções empreendedoras.)

Com efeito, os jovens que realizaram este projecto aprenderam em termos do seu "saber-ser" e do seu "saber-fazer", como viver o stress ligado ao desenvolvimento de coisas novas, como negociar – uma

competência fundamental no empreendedorismo -, e como deveriam proceder para realizar os seus objetivos.

É possível aprender o empreendedorismo. E a aprendizagem pode ser realizada de uma forma gradual.

Nos Estados Unidos várias experiências feitas no âmbito da educação secundária mostraram que a aprendizagem do empreendedorismo pode oferecer soluções importantes para o fenómeno do abandono escolar. Pode-se começar a iniciação às práticas de negócios a partir do secundário. O interesse em iniciar uma empresa pode motivar no estudante, o desejo de aprender a maioria das matérias.

Steve Mariotti (2000), por exemplo, instaurou um programa de empreendedorismo numa escola secundária da cidade de Nova Iorque onde a taxa de abandono escolar variava entre 70% e 80 %. A escola estava situada num bairro composto essencialmente por famílias desfavorecidas economicamente. Os estudantes que escolhessem esta opção deveriam instalar na sua rua uma pequena empresa e quase sempre o modelo adoptado era o de "fast-food". Foram desenvolvidas empresas-escola totalmente geridas pelos estudantes. O nível de motivação para aprender cresceu de tal modo que a taxa de abandono escolar se tornou quase nula. E melhor ainda, os estudantes deste programa ganharam o primeiro prémio anual do Estado de Nova Iorque em algumas matérias, coisa jamais vista num meio escolar como aquele - de jovens e desfavorecidos economicamente.

Uma outra iniciativa possível do sistema de educação consistiria em estabelecer protocolos entre escolas e empresas, que permitissem a professores que ensinam empreendedorismo, estagiarem nas empresas permitindo-lhes uma melhor compreensão acerca da realidade empresarial, de modo que de forma mais eficiente e eficaz, fossem capazes de transmitir os diversos conhecimentos aos seus alunos.

Existem experiências internacionais descritas neste campo (caso do Reino Unido), cujos resultados foram de tal forma positivos, que no final alguns dos professores envolvidos trocaram o ensino pela realidade empresarial!

Uma outra iniciativa com elevado potencial para produzir resultados positivos seria a realização de estágios pelos alunos em pequenas e médias empresas (com a duração de três a quatro semanas, por exemplo). Pesquisas realizadas em diversos países durante os últimos vinte anos indicaram que estes estágios têm vários efeitos positivos nos estudantes:

***Objectivos de carreira mais precisos; Maior motivação para aprender; Maior estabilidade no meio escolar; Menor absentismo e redução do nível de evasão escolar; Melhor integração no mercado de trabalho; Mais respeito para com a sociedade.***

A realização de investigação sobre o Empreendedorismo deveria permitir a recolha de boas práticas internacionais no domínio do Empreendedorismo onde merece um destaque de grande relevo a Educação.

Tecemos estas considerações sendo o nosso propósito, sobretudo evidenciar, que esta temática não está devidamente desenvolvida no país, carece de aprofundamento e reflexão, e deveria ser enquadrada no âmbito das tarefas e actividades de um organismo nacional que tivesse a seu cargo a integração de iniciativas desenvolvidas ao nível do país inteiro, como é o caso da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.

A existência de uma recolha sistemática dessas melhores práticas internacionais, permitiria que, numa base regular e contínua a Academia se constituísse como um parceiro privilegiado de consulta e até de aconselhamento do Ministério da Educação, que tem a seu cargo a tarefa fundamental gerir o sistema educativo fundamental do país.

## Os Grupos-Alvo Prioritários: Jovens, Mulheres, Ex-Combatentes, Empresários

É necessário pensar em programas mais precisos, capazes de visar especificamente um conjunto de grupos-alvo, tais como os jovens, as mulheres e os desempregados.

Em muitos países os jovens com menos de 25 anos constituem mais de 50% da população (em Angola, esse número supera a fasquia dos 70%). Eles interessam-se, mais do que outros grupos, pelo empreendedorismo e pela criação de empresas.

Constata-se que os jovens empresários têm necessidade de mais apoio e, geralmente, as formas de apoio prestadas são relativamente mais fáceis de prestar e de se implementar. Constata-se também a necessidade que têm de aconselhamento técnico e tutoria.

Pesquisas realizadas, indicam que este grupo desejaria ter acesso a uma «janela de informação» sobre serviços e programas de ajuda financeira. Indicam também interesse em receber consultoria na área específica de gestão - tanto por parte de especialistas como por parte de não especialistas – e, finalmente, manifestam o desejo de ter acesso a serviços de patrocínio, de redes e de formação de grupos.

Num outro grupo-alvo, a taxa de crescimento do número de mulheres que se lança ao mundo dos negócios é mais elevada do que a dos homens, em quase todos os países. Entretanto, as mulheres empresárias encontram problemas específicos, sobre os quais seria necessário que nos detivéssemos com mais atenção, como por exemplo o facto de terem um rendimento menos elevado do que o dos homens empresários.

Outros problemas também constatados são os seguintes: uma concentração de empresas em sectores tradicionalmente femininos, a falta de redes de mútua ajuda, a falta de tempo para uma dedicação mais intensa no trabalho devido à dupla tarefa "família -empreendimento", entre outros.

Tecemos estas considerações sendo o nosso propósito, sobretudo evidenciar, que esta temática, no âmbito do Empreendedorismo, carece de aprofundamento e reflexão, e deveria ser enquadrada no âmbito das tarefas e actividades de um organismo nacional que tivesse a seu cargo a integração dos estudos desenvolvidos ao nível do país inteiro, como é o caso da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.

## Os Centros de Empreendedorismo

As pesquisas que realizámos, mostram que os estados americanos e os demais lugares onde existe maior formação profissional e é permitido que as pessoas que sabem de alguns ofícios possam também lançar-se em negócios, são regiões que criam em geral mais empresas e que são mais prósperas.

O estado americano do Ohio, nos Estados Unidos, por exemplo, é conhecido por ter desenvolvido muitas escolas técnicas e centros de Empreendedorismo. Temos outros exemplos, na Alemanha e na Áustria, bem como na Alsácia e na Lorraine (no nordeste da França), que contam com centros de formação profissional e centros de formação para criação de empresas.

Observamos, do mesmo modo, que vários países adoptaram mecanismos nas instituições de ensino superior para assegurar a sensibilização do empreendedorismo como carreira, apoiando também a criação de empresas pelos estudantes e pelos empregados destas instituições. Alemanha, Grã-Bretanha e França são exemplos bem elucidativos a este respeito.

A França acaba de renovar o seu programa, criado em 1998, que permite às instituições universitárias dotarem-se de uma incubadora de apoio à criação de empresas. Existem tais centros em várias universidades e grandes escolas na França.

Os governos deveriam comprometer-se com esta direcção. Deveriam ser elaborados Programas destinados ao financiamento de Centros de Empreendedorismo. Tais Centros deveriam estar presentes em todas as universidades, colégios, e escolas secundárias onde se desenvolvessem actividades de formação profissional.

Poderíamos sugerir, nestes Centros, a existência de um quadro flexível de profissionais, onde os respectivos Conselhos de Direcção também integrassem representantes dos empresários. Seria importante que se estabelecessem leis que definissem as directrizes do desenvolvimento do Empreendedorismo no meio educacional, sugerindo modelos de estruturas que dirigissem tais Centros.

Na esfera universitária, as actividades deveriam compreender essencialmente dois grandes campos: o primeiro relativo à sensibilização para o Empreendedorismo (envolvendo todo o campus universitário), e o segundo relativo ao apoio à criação de empresas para estudantes, diplomados e membros do pessoal que manifestassem interesse na criação de empresas.

No nível secundário, as actividades dos Centros de Empreendedorismo deveriam também ocupar-se com a sensibilização para o Empreendedorismo e o apoio à alavancagem de empresas.

Naturalmente, os Centros de Empreendedorismo deveriam estar intimamente vinculados às equipas de investigação aplicada sobre Empreendedorismo, aos Organismos de Coordenação da Investigação na instituição bem como aos organismos mais amplos de apoio ao Empreendedorismo, a fim de se evitar muitos dos problemas hoje existentes.

Tecemos estas considerações sendo o nosso propósito, sobretudo evidenciar, que esta temática não está devidamente desenvolvida no país, carece de aprofundamento e reflexão, e deveria ser enquadrada no âmbito das tarefas e actividades de um organismo nacional que tivesse a seu cargo a integração de iniciativas desenvolvidas ao nível do país inteiro, como é o caso da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.

## Parceiros Institucionais e Sociais

É importante que as políticas governamentais de apoio ao Empreendedorismo sejam implantadas, tendo em consideração o conjunto dos parceiros institucionais e sociais existentes no país. É necessário trabalhar em parceria com as instituições existentes: as que estão ligadas ao mundo do ensino, as ordens profissionais, associações profissionais e de empresas, os organismos diversos vocacionados para grupos-alvo específicos (como jovens ou mulheres), os organismos que se situam na área da economia social (especificamente as cooperativas), as organizações não-governamentais com iniciativas nesta área, outras instituições nacionais ou internacionais comprometidas com o desenvolvimento do país, etc.

Não existe uma plataforma nacional de integração de todo a informação e conhecimento existentes, fruto das múltiplas iniciativas desenvolvidas a nível nacional, sistematizando-a e disponibilizando-a (a todos os parceiros envolvidos) no apoio à actividade empreendedora e na criação de empresas.

Poderiam, assim, beneficiar todos mutuamente, dos conhecimentos adquiridos das experiências e práticas desenvolvidas uns pelos outros. Deste modo, os habitualmente escassos recursos (financeiros, humanos, informativos e materiais) em vez de serem desperdiçados para "reinventar a roda", seriam utilizados para criar mecanismos sistematizados, de compilação, armazenamento e difusão de conhecimento, adquirido a partir das experiências e práticas desenvolvidas pelos parceiros institucionais e sociais envolvidos.

É preciso instituir mecanismos eficazes de compilação, armazenamento e difusão dos conhecimentos na área do Empreendedorismo nos meios institucionais por um lado, e, por outro, entre estas instituições e os organismos governamentais que trabalham com apoio à criação de empresas.

Tecemos algumas considerações sendo o nosso propósito, sobretudo evidenciar, que esta temática não está devidamente desenvolvida no país, carece de aprofundamento e reflexão, e deve ser enquadrada no âmbito das tarefas e actividades de um organismo nacional que tivesse a seu cargo a integração de iniciativas desenvolvidas ao nível do país inteiro, como é o caso da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano.

## Referências Bibliográficas

1. Aedo, C., and O. Larrañaga. (1994). "Educación Privada vs. Pública en Chile: Calidad y Sesgo de Selección." Graduate Economics Program, Santiago, and Instituto Latinoamericano de Doctrinas y Estudios Sociales Georgetown University, Washington, DC.
2. Ahlin, A. (2003). "Does School Competition Matter? Effects of a Large-Scale School Choice Reform on Student Performance." Department of Economics, Uppsala University, Sweden.
3. Alderman, H. et al. (2001). School Quality, School Cost, and the Public/Private School Choices of Low-Income Households in Pakistan, The Journal of Human Resources.
4. Allcott, H., and D. E. Ortega. (2007). "The Performance of Decentralized School Systems: Evidence from Fe y Alegría in Venezuela" Presented at the Conference on Public-Private Partnerships in Education, World Bank, Washington DC, June.
5. Andrabi, T., J. Das, A. I. Khwaja, T. Vishwanath, and T. Zajonc. (2007). "Learning and Educational Achievements in Punjab Schools (Leaps): Insights to Inform the Education Policy Debate." World Bank, Washington, DC.
6. Asian Development Bank. (2008). Education and Skills: Strategies for Accelerated Development in Asia and the Pacific, Manila.
7. Asian Development Bank. (2008). Strategy 2020 - The Long-Term Strategic Framework of the Asian Development Bank (2008)-2020, Manila.
8. Asian Development Bank. (2010). A Review of Public Private Partnership in ADB Education Lending (2000-2009), Manila.
9. Baksh, Shaista. Forthcoming. "Public-Private Partnerships in World Bank Education Lending, 1998–2007: Background Report for the Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education." World Bank, Washington, DC.
10. Basic statistics, www.childinfo.org
11. Bellei, C. (2005). "The Private-Public School Controversy: The Case of Chile." Presented at the Conference on Mobilizing the Private Sector for Public Education, Harvard University,Cambridge, October.
12. Blomqvist, A., and E. Jimenez. (1989). "The Public Role in Private Post-Secondary Education: A Review of Issues and Options." Policy Research Working Paper 240. World Bank,Washington, DC.
13. Bray, M. (2002). The Cost and Financing of Education: Trends and Policy Implications. Asian development Bank. Comparative Education Research Centre, the University of Hong Kong.
14. Bray, Mark. (1996). Decentralization of Education: Community Financing. Directions in Development Series. World Bank, Washington, D.C.
15. Carnoy, M., and P. J. McEwan. (2001). "Privatization through Vouchers in Developing Countries: The Cases of Chile and Colombia." In Privatizing Education: Can the Marketplace Deliver Choice, Efficiency, Equity and Social Cohesion?, ed. H. M. Levin, 151–177, Westview Press, United States.
16. Cassidy Tom. (2007). "The Global Education Initiative (GEI) Model of Effective Partnership Initiatives for Education". http://www.weforum.org/pdf/GEI/GEI_model.pdf
17. Center for Education Reform (2007). "National Charter School Data (2007)–(2008) New School Estimates." http://www.edreform.com/_upload/CER_charter_numbers.pdf
18. Commission Communication (2006): Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning, (2006) final. Brussels, European Commission.
19. Contreras, D., S. Bustos, and P Sepulveda.(2008). "When the Schools Are the Ones That Choose: Policy Analysis of the Screening inChile." Department of Economy, University of Chile, Santiago.
20. Daudet, Y. and K. (2001)."The Right to Education: An Analysis of UNESCO's Standards-Setting Instruments", UNESCO, Paris.
21. Di Masi, P. (2009). Defining entrepreneurship. Available from www.sellen.org.au
22. Downes, S. Andrew. (2006). «Best Practices of Public Private Partnerships on Education and Skills Training in the Caribbean». Prepared for the organization of American States. http://www.dttc.oas.org/PSF/Miami/Groups/Education/Education_caribbean_e.pdf
23. Education. http://www.weforum.org/issues/education
24. EUROPA - Enterprise - Responsible entrepreneurship: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm
25. EUROPA ENTREPRENEURSHIP in HIGHER EDUCATION http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/index.htm
26. European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. (2008). Final Report of the Expert Group on the Best Procedure Project: Entrepreneurship in Higher Education, Especially in Non-business Studies. Brussels.

27. European Commission. (2002). Final Report from the Expert Group on the Project,'Best Procedure – Education in and Teaching of Entrepreneurship'. Brussels, European Commission.
28. European Commission. (2007). "School Autonomy in Europe Policies and Measures." Education and Culture DG. Brussels, Eurydice.
29. European Commission: Small and medium-sized enterprises (SMEs) Education and training for entrepreneurship reference documents: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/index.htm
30. Fennell, Shailaja. (2007). "Tilting at Windmills: Public-Private Partnerships in Indian Education Today". http://www.educ.cam.ac.uk/recoup/WP5-SF_PPPs.pdf
31. Fielden, J. and N. La Rocque. (2009). The Evolving Regulatory Context for Private Education in Emerging Economies, World Bank, Washington DC.
32. Fielden, J., and N. La Rocque. (2008). "The Evolving Regulatory Context for Private Education in Emerging Economies". The World Bank Group International Colloquium on Private Education. Washington DC.
33. Fitz, J., and B. Beers. (2002). "Education Management Organizations and the Privatization of Public Education: A Cross-National Comparison of the USA and Britain." Comparative Education 38.
34. Fredriksson, Ulf. Undated. "Quality Education: the teachers' key role". http://www.ibe.unesco.org/International/ICE47/english/Organisation/Workshops/Background%20at-4%20ENG.pdf
35. Friedman, Milton. (1955). "The Role of Government in Education", in Economics and the Public Interest, ed. Robert A. Solo, Rutgers University Press.
36. Froese-Germain, Bernie. (2004). "Getting a read on Education Privatization". http://www.ctf-fce.ca/e/publications/pd_newsletter/PDVolume4-1English.pdf
37. G. Kingdon: (1996). Private Schooling in India: Size, Nature and Equity Effects, London School of Economics STICERD Working Paper 74, London.
38. GEM- Global Entrepreneurship Monitor, Global (2012) Report
39. Gibson, H., and B. Davies. (2008). "The Impact of Public Private Partnerships on Education." International Journal of Education Management 22.
40. Global Monitoring Report, (2009). World Bank.
41. Hanushek, E. A., and L. Woessmann. (2007). Education Quality and Economic Growth. World Bank, Washington, DC.
42. Harvard University (2005). "Education Contracting: Scope of Future Research." Program on Education Policy and Governance Report 05-23. Harvard University, Cambridge, MA.
43. Hentschke, G. C. (2005). "Characteristics of Growth in the Education Industry: Illustrations from U.S. Education Businesses." Discussion Draft, University of Bremen, Bremen.
44. Himmler, O. (2007). "The Effects of School Choice on Academic Achievement in the Netherlands." Georg-August-Universität Göttingen, Sweden.
45. Human Development Network (2007). What Is School-Based Management? Human Development Network, Washington, DC.
46. Human Development Report (2010). http://hdr.undp.org
47. Hurst, C. (2004). "An Economic Analysis of Ireland's First Public Private Partnership." International Journal of Public Sector Management 17.
48. IFC (International Finance Corporation). (2007). "IFC Supports Private Education in Africa." Media Release, July. Washington, DC.
49. ILO Decent Work initiative: www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--en/index.htm
50. Indonesia Education Strategy (2007)-(2012). Ministry of Religious Affairs.
51. INSEAD Global Entrepreneurship Forum: http://www.insead.edu/events/global_entrepreneurship_forum
52. INSEAD. INSEAD's Entrepreneurship Forum. www.insead.edu/events/global_entrepreneurship_forum
53. Jallade, J. P. (1973). "The Financing of Education: An Examination of Basic Issues." Working Paper 157, World Bank, Washington, DC.
54. James, E. (1984). "Benefits and Costs of Privatized Public Services: Lessons from the Dutch Educational System." Comparative Education Review 28.
55. Journal of Human Resources (1993). "Why Do Different Countries Choose a Different Public-Private Mix of Educational Services?" Journal of Human Resources 28.
56. Justesen, M. K. (2002). Learning from Europe: The Dutch and Danish School Systems. London, Adam Smith Institute.
57. Kang, C. (2007). "Classroom Peer Effects and Academic Achievement: Quasi-Randomized Evidence from South Korea." Journal of Urban Economics 61.
58. Kattan, R. B. and N. Burnett. (2004). User Fees in Primary Education, World Bank, Washington, D.C.

59. Kim, J., H. Alderman, and P. F. Orazem. (1999). "Can Private School Subsidies Increase Enrollment for the Poor? The Quetta Urban Fellowship Program." World Bank Economic Review 13.
60. Kingdon, G. (2007). "The Progress of School Education in India." Oxford Review of Economic Policy 23.
61. Kingdon, Geeta Gandhi. (2007). «Public Private Partnerships in education: Some policy questions». Policy Brief in Research Consortium of Educational Outcomes. http://www.educ.cam.ac.uk/recoup/pb1.pdf
62. Kohn, Alfie. (2000). "The case against Standardized Testing: raising the scores, ruining the schools". http://www.alfiekohn.org/books/tcast.htm
63. LaRocque Norman. (2008). "Public-Private Partnership in Basic Education: an International Review". http://www.cfbt.com/evidenceforeducation/pdf/PPP_Report(v3H)Web%20FINAL%2021_05_08.pdf
64. LaRocque Norman. (2007). «Public Private Partnerships in Education». http://www.adb.org/Documents/Events/(2007)/Optimizing-ICT-Education/N-LaRocque.pdf
65. LaRocque, N. (1999). "The Private Education in Sector in West Africa: Overview Report." World Bank, Washington, DC.
66. LaRocque, N. (2008). Public-Private Partnerships in Basic Education: An International Review. CfBT Education Trust
67. LaRocque, N. and H. Patrinos. (2006). "Choice and Contracting Mechanisms in the Education Sector." World Bank, Washington, DC.
68. LaRocque, N., and V. Jacobsen. (2000). "Private Education in Cameroon." World Bank, Washington, DC.
69. LaRocque, Norman. (2006). "Contracting for the delivery of Education Services". http://www.educationforum.org.nz/documents/publications/contracting_education.pdf
70. Lewin, K. M., and Y. Sayed. (2005). "Non-Government Secondary Schooling in Sub-Saharan Africa. Exploring the Evidence in South Africa and Malawi." U.K. Department for International Development, London.
71. Marich, M. (2011). The Power of Many: Realizing the socioeconomic potential of entrepreneurs in the 21st Century. Forbes. www.forbes.com/real-time
72. McAdie, Pat. (2004). "Public money for public education: fundraising, corporate sponsorships, and other entrepreneurial endeavours". www.ctf-fce.ca/e/publications/pd_newsletter/PDVolume4-1English.pdf
73. Meyer, Manulani Aluli. (2005). "Remembering our Future: higher Education Quality Assurance and Indigenous Epistemology". http://www.win-hec.org/docs/pdfs/Journal/Manulani%20Meyer.pdf
74. Mohadeb, P., and D. Kulpoo. (2008). "The Provision and Financing of Quality Secondary Education. Through PPP in Mauritius.
75. Mora, José-Ginés. (2005). "Public-Private Partnerships in Latin America: A Review Based on Four Case Studies". Preliminary draft for the conference: "Mobilizing the Private Sector for Public Education". http://www.ksg.harvard.edu/pepg/PDF/events/MPSPE/PEPG-05-08Mora.pdf
76. Muralidharan, K., and M. Kremer. (2006). "Public and Private Schools in Rural India." Harvard University, Department of Economics, Cambridge, MA.
77. National Center for the Study of Privatization in Education (2002). "Private Education Provision and Public Finance: The Netherlands as a Possible Model." Occasional Paper No. 59, Teachers College, Columbia University.
78. Nordtveit, Bjorn Harald. (2005). "The Role of Civil Society Organisations in Developing Countries: A Case Study of Public–Private Partnerships in Senegal". https://drum.umd.edu/dspace/bitstream/1903/2193/1/umi-umd-2190.pdf
79. Norway Ministries of Education and Research, Trade and Industry, Local Government and Regional Development. (2006). Strategic Plan: See the Opportunities and Make Them Work: Strategy for Entrepreneurship in Education and Training (2004–2008). Oslo, Government of Norway.
80. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2010). Entrepreneurship Indicators, Statistics, Paris.
81. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2012). Skills Strategy. www.oecd.org
82. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development Definition and selection of competencies: theoretical and conceptual foundations. Neuchatel, OECD Swiss Federation. www.deseco.admin.ch
83. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development Higher education and adult learning: definition and selection of key competencies. www.oecd.org/edu/statistics/deseco
84. OECD (2004) "Australia's First Public Private Partnership School Project." The Journal of the OECD Programme on Educational Building.
85. OECD (2004) "The United Kingdom's Part-Privately Funded Business Academy Bexley." The Journal of the OECD Programme on Educational Building 52.
86. OECD Competences Project: www.deseco.admin.ch
87. OECD statistics: www.oecd.org/edu/statistics/deseco
88. OECD. (2003). "Public-Private Partnerships for Research and Innovation: an Evaluation of the Dutch Experience". http://www.polymers.nl/export/sites/dpi/galleries/files_to_download/OECD_(2003).pdf

89. OSSTF/FEESO. (2004). « Just say «No» to Privatisation and P3 schools». http://www.osstf.on.ca/adx/aspx/adxGetMedia.aspx?DocID=848,543,541,442,Documents&MediaID=369&Filename=response-better-tomorrow.pdf
90. Patrinos, H. A. (2000). "Market Forces in Education."European Journal of Education 35.
91. Patrinos, H. A., and S. Sosale. (2007). Mobilizing the Private Sector for Public Education: A View from the Trenches. Directions in Development: Human Development. Washington, DC. World Bank.
92. Patrinos, H. et al . (2009).The Role and Impact of Public-private Partnerships in Education, World Bank, Washington DC.
93. Patrinos, Harry Anthony. (2005). "Education Contracting: Scope of Future Research". http://www.hks.harvard.edu/pepg/PDF/events/MPSPE/PEPG-05-23patrinos.pdf
94. Patrinos, Harry Anthony. (2006). «Public-Private Partnerships: Contracting Education in Latin America». http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/547667-1135281523948/PPP_contracting_edu_in_LAC.pdf
95. Rodriguez, A., and K. Hovde. (2002). "The Challenge of School Autonomy: Supporting Principals." World Bank, Latin America and the Caribbean Regional Office, Washington, DC
96. Rose (2003). "Communities, gender and education: Evidence from sub-Saharan Africa. Background paper for (2003) UNESCO Global Monitoring Report
97. Sakellariou, C., and H. A. Patrinos. (2008). "Incidence Analysis of Public Support to the Private Sector in Côte d'Ivoire." International Journal of Educational Development.
98. School Ventures. (2008). "The African Private Schools Investment Index (APSI) (2008)." Washington, DC. http://www.schoolventures.com
99. Shaker, Erika. (2003). «The Devil in the Details: The P3 Experience in Nova Scotia Schools». http://www.policyalternatives.ca/index.cfm?act=news&do=Article&call=950&pA=F4FB3E9D&type=6
100. Sosale, S. (2000). "Trends in Private Sector Development in World Bank Education Projects." Policy Research Working Paper 2452, World Bank, Washington, DC.
101. Start and Improve Your Business - Global Tracer Study (2011). www.ilo.org/empent/units/start-and-improve-your-business/lang--en/index.htm
102. Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses, (2013)
103. The Netherlands Ministry of Education, Culture and Science. (2002). Education, Culture and Science in the Netherlands, Facts and Figures (2002).
104. The Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe (2006). http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/oslo_agenda_final_en.pdf
105. UNESCO (2005). World Education Indicators. Montreal: UNESCO Institute of Statistics.
106. UNESCO Global Monitoring Report for EFA, (2009).
107. UNESCO. (2002). Technical and Vocational Education for the 21st Century: UNESCO and ILO recommendations. Paris and Geneva: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) and International labour Organization (ILO).
108. UNESCO. (2005). «EFA Global Monitoring Report (2005)». http://www.unesco.org/education/gmr_download/chapter1.pdf
109. UNESCO. (2006). Starting My Own Small Business: A training module on entrepreneurship for learners in a non-formal setting. Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).
110. UNESCO. (2006). Starting My Own Small Business: A training module on entrepreneurship for students of technical and vocational education and training at secondary level. Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).
111. UNESCO. (2007). «Teachers and educational quality: Monitoring Global Needs for 2015». http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/Teachers(2006)/TeachersReport.pdf
112. UNESCO. (2012). Youth and Skills: Putting education to work. Education for all Global Monitoring Report (2012). Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO).
113. UNESCO. Global Education Digest (2007). UNESCO Institute of Statistics.
114. UNESCO-UNEVOC. International Centre for Technical and Vocational Education and Training. Promoting learning for the world of work. www.unevoc.unesco.org/wiki.html?&tx_drwiki_pi1[keyword]=page_entrepreneurial_learning
115. UNEVOC-UNESCO. Entrepreneurial learning. www.unevoc.unesco.org/wiki.html?&tx_drwiki_pi1[keyword]=page_entrepreneurial_learning

116. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). (2007). "Non-State Providers and Public-Private-Community Partnerships in Education." Background paper for the Education for All Global Monitoring Report (2008): Education for All by 2015: Will We Make It? A. K. F. Team. Paris.
117. Uribe, C., R. Murnane, J. B. Willett, and M. Somers.(2006). "Expanding School Enrollment by Subsidizing Private Schools: Lessons from Bogotá."
118. USAID. (2005). "Education Quality in the Developing World". USAID periodic newsletter. http://www.equip123.net/EQ_Review/3_1.pdf
119. USAID. (2006). "Public Private Partnerships for Development: A Handbook for Business" http://www.ced.org/docs/(2006)usaid_partnership.pdf
120. USAID. (2008). "Dynamics of Private Sector Support for Education: Experiences in Latin America".
121. Verspoor, A. M. (2008). "The Power of Public-Private Partnership: Coming Together for Secondary Education in Africa." Working Document Draft, Association for the Development of Education in Africa, Paris.
122. Vietnam Reading and Mathematics Achievement Study. (2001). Vietnam Ministry of Education and Training.
123. Wang, Y. (2000). Public-Private Partnerships in the Social Sector. Issues and Country Experiences in Asia and the Pacifi c. Tokyo: Asian Development Bank Institute.
124. Watkins, K. (2000). The Oxfam Education Report, Oxfam Publishing,
125. World Bank (2006). "Proposed Investment in School Financing & Technical Assistance Facility. Kenya". World Bank. Washington DC.
126. World Bank and UNICEF. (1996). Counting the Full Cost: Parental and community Financing of Education in East Asia. World Bank, Washington, D.C.
127. World Bank Education Statistics Version 5.3. (2008). Washington, DC. http://worldbank.org/education/edstats
128. World Bank. (2004). User Fees in Primary Education. World Bank, Washington. D.C.
129. World Bank. (2009). The Role and Impact of Public-private Partnerships in Education, Washington DC
130. World Bank. (2011). Executive summary to Learning for All: Investing in People's Knowledge and Skills to Promote Development, Education Strategy 2020, Washington DC, World Bank.
131. World Bank. (1998). "World Bank facilitates Public-Private Partnerships for Education in Latin America". http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/EXTLACREGTOPEDUCATION/0,,contentMDK:(2001)3263~menuPK:444475~pagePK:2865114~piPK:2865167~theSitePK:444459,00.html
132. World Bank: Pakistan: Improving Basic Education, South Asia Region (1996).
133. World Economic Forum, Educating the Next Wave of Entrepreneurs - Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century, Switzerland, April (2009)
134. World Economic Forum, Global Education Initiative, European Roundtable on Entrepreneurship Education, Brussels, Belgium, (2010)
135. World Economic Forum, Global Education Initiative, Retrospective on Partnerships for Education, Development (2003)-(2011), Switzerland (2011)
136. World Economic Forum, Global Education Initiative, Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21st Century, Final Report on the Entrepreneurship Education Workstream, Switzerland (2011)
137. World Economic Forum, Global Entrepreneurship and the Successful Growth Strategies of Early-Stage Companies, Switzerland, (2011)
138. World Economic Forum, MENA Roundtable on Entrepreneurship Education Global Education Initiative, Marrakech, MANIFESTO, Morocco October (2010)
139. Yamamoto, T. (ed). (1995). "Emerging civil society in the Asia Pacific Region", Singapore: Institute of Southeast Asia Studies.

## Legislação relevante consultada

- 1998, Decreto n.º34/98 de 2 de Outubro - Estatuto Orgânico do INEFOP
- 2002, Decreto n.º24/02, de 30 de Abril, do Conselho do Ministros – Estatuto Orgânico do IFAL
- 2008, Decreto Presidencial nº37/08, de 9 de Junho - Estatuto Orgânico da ENAD
- 2009, Decreto n.º37/09 de 22 de Abril de 2009, do Conselho de Ministros - Estatuto Orgânico do ISEP
- 2009, Decreto n.º50/09, - ZEE Luanda-Bengo
- 2009, Decreto n.º57/09 - Sociedade de Desenvolvimento da ZEE Lda- Bengo E.P
- 2010, Constituição da República de Angola
- 2011, Decreto Presidencial n.º297/11, de 5 de Dezembro - Estatuto Orgânico do IFE
- 2011, Decreto Presidencial n.º298/11, de 5 de Dezembro – Novo Estatuto Orgânico do INAPEM
- 2011, Decreto Presidencial Nº 049/11, - Regime Jurídico da ZEE Luanda – Bengo
- 2011, Lei n.º02/11 de 14 de Janeiro – Lei sobre as Parcerias Público-Privadas
- 2011, Lei n.º20/11 de 20 de Maio - Lei do Investimento Privado
- 2011, Lei n.º30/11 de 13 de Setembro – Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas
- 2012, Decreto Presidencial n.º40/12 de 13 de Março – Estatuto Orgânico do Balcão Único do Empreendedor (BUE)
- 2012, Decreto Presidencial n.º41/12 de 13 de Março – Modelo de Implementação do Programa de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (Angola Investe)
- 2012, Decreto Presidencial n.º42/12 de 13 de Março – Programa de Apoio ao Pequeno Negócio (PROAPEN)
- 2012, Decreto Presidencial n.º43/12 de 13 de Março – Regulamento da Lei n.º30/11 de 13 de Setembro, sobre as Micro, Pequenas e Médias Empresas
- 2012, Decreto Presidencial n.º78/12 de 4 de Maio – Regulamento do Fundo de Garantia de Crédito
- 2012, Decreto Presidencial n.º79/12 de 4 de Maio – Regulamento das Actividades das Sociedades de Garantia de Crédito

**OUTROS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS CONSULTADOS**

- 2007, Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo "Angola 2025"
- 2012, Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017 (Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial)
- 2012, Plano Nacional de Formação de Quadros (2013-20120) - Instrumento de Execução da Estratégia Nacional de Formação de Quadros

# ANEXOS

República de Angola

Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial

# Plano Nacional de Desenvolvimento 2013-2017

Dezembro 2012

| Programas | Medidas de Política |
|---|---|
| Programa de Reconversão da Economia Informal (PREI) | 1 – Revisão/actualização da legislação para disciplinar o registo e o exercício das actividades dos micro empreendedores individuais<br>2 – Revisão/actualização da legislação laboral para disciplinar os registos dos trabalhadores informais, a garantir-lhes os benefícios da segurança social<br>3 – Finalização da estruturação de modelo simplificado e desburocratizado de formalização de microempresas<br>4 – Revisão/Actualização dos Regulamentos que disciplinam o exercício dos integrantes do sector informal, a definir as regras básicas do seu funcionamento<br>5 – Elaboração da Cartilha do Profissional do Sector Informal a conter os seus direitos e obrigações<br>6 – Desenvolvimento de um sistema de identificação e cadastro dos agentes do mercado informal<br>7 – Criação de grupos solidários para fomentar o cooperativismo<br>8 – Desenvolvimento das linhas de micro crédito já existentes e abertura de novas linhas para os cooperativistas, numa base consistente e uniforme<br>9 - Apoio na modernização, oficialização e ampliação da actividade, através de um programa de disponibilização de kits de instrumentos de trabalho, pequenas instalações de trabalho<br>10 - Criar feiras temporárias e permanentes para sedentarização de alguns ambulantes |
| Instituto Nacional de Apoio às Micro Pequenas e Médias Empresas (INAPEM) | 1-Capacitação a nível da infra-estrutura física e tecnológica do INAPEM<br>2-Aumento do quadro de recursos humanos e capacitação do mesmo<br>3-Garantir a existência de uma rede de Delegações Provinciais que permitam disponibilizar a oferta de serviços do INAPEM em todo o território nacional<br>4-Garantir a gestão e melhoria do processo de certificação empresarial<br>5-Promover a oferta adequada de formação no âmbito da educação empresarial e empreendedorismo<br>6-Desenvolver a sua rede de prestação de serviços de consultoria para a promoção empresarial<br>7-Criação de uma rede de Centros de Incubação de empresas, por si tutelada<br>8-Desenvolver uma agenda de fomento do empreendedorismo, nomeadamente com Concursos para Empreendedores e Seminários dedicados a esta temática<br>9-Desenvolvimento do "Observatório INAPEM" como um centro de informação de referência sobre Micro, Pequenas e Médias empresas Angolanas<br>10-Definir o regime de incentivos e de apoios à formação de empreendedores<br>11-Criar bolsas nacionais e provinciais de ideias e oportunidades de negócio<br>12-Promover a constituição da rede angolana de instituições de formação e capacitação de empreendedores e empresários<br>13-Elaborar um “Programa de Formação e Capacitação de Empresários” que defina os objectivos, a metodologia geral das acções, os tipos de formação, as modalidades e os conteúdos obrigatórios de formação, entidades formadoras, de certificação e avaliação, bem como os custos, financiamento e condições de acesso<br>14-Promover a criação, em regime de parceria pública-privada, de uma entidade específica para apoiar o empreendedorismo e coordenar a formação e capacitação de empreendedores e empresários (“Academia do Empreendedor e Empresário Angolano”, ou instituição similar);<br>15-Apoiar o Associativismo Empresarial em todo o território nacional;<br>16-Apoiar a criação de uma capacidade técnica nacional de prestação de serviços às empresas, nas áreas da Gestão Financeira, Fiscalidade e Contabilidade;<br>17-Incentivar a investigação aplicada em “Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial”. |

# PNFQ

# PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE QUADROS 2013-2020

Versão Final

(República de Angola, **Setembro** *2012*)

PNFQ 2020

# 6.6. Programa de Acção 6: Formação de Quadros para o Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial

## 6.6.1. Enquadramento

### *6.6.1.1. Quadro Estratégico*

183. **Um dos Objectivos do Desenvolvimento Económico, expressos no "Angola 2025", é o seguinte**: "desenvolvimento de uma economia de mercado e do sector privado, seja ao nível de PME's, seja de grupos económicos nacionais competitivos, cabendo ao Estado um papel estratégico e de regulação".

184. Reunidas as condições de base para incrementar os níveis de investimento privado, é importante concentrar as atenções nos actores do sector privado: os empreendedores e as empresas.
Se por um lado, uma das **ideias-força da estratégia de desenvolvimento de longo prazo** consiste na valorização da capacidade empreendedora como alicerce do desenvolvimento sustentável, por outro lado, a política de promoção do investimento também visa incrementar o volume de investimento privado, de origem nacional e estrangeira, e incentivar a localização no País de investimento estruturante que promova os objectivos específicos da sua estratégia de desenvolvimento.

185. A **actual rede empresarial de Angola**, estimada recentemente em 50 mil empresas, é **largamente dominada (40%) por micro-empresas** (com menos de 10 trabalhadores) **e pequenas empresas**.

**Cerca de $^{2}/_{3}$ das empresas angolanas terão menos de 50 trabalhadores**. O número de Grupos Empresariais de origem angolana é ainda muito reduzido e não estão estruturados organicamente de forma crescente, constituindo mais conglomerados de negócios e participações, do que estruturas com vocação económica estratégica.

186. **Existem vários tipos de instrumentos e medidas para apoiar o empreendedorismo e o desenvolvimento empresarial:** criação de bolsas de ideias e de oportunidades de negócio; estabelecimento de soluções de simplificação no processo de criação de empresas (criação *on-line, guichet* único...); apoios à criação e desenvolvimento de empresas (financeiros, organizacionais, formação e capacitação...). Uma atenção especial deverá ser dada ao **empreendedor-jovem** e à **mulher-empreendedora**.

187. Por tudo isto, foi criado, no âmbito da ENFQ um **"Mega-Cluster Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial", que não foi previsto no "Angola 2025". Neste Mega-Cluster foram incluídos sectores de apoio ao desenvolvimento empresarial, como sejam:** comércio, serviços às empresas e actividades imobiliárias. Isto para além, das actividades financeiras e de outras consideradas prioritárias.

188. Não existem empresas sem empresários. A sua insuficiência, em termos quantitativos e qualitativos, constitui uma séria limitação ao desenvolvimento de Angola. **Não basta fazer negócio, é fundamental criar, organizar e gerir empresas rentáveis**.

Enquanto tal não acontece, uma parte substancial do valor dos recursos endógenos é "filtrado" para o exterior.

**É urgente, por isso, organizar programas de formação e capacitação de empreendedores, empresários e gestores nacionais**.

Por outro lado, os empresários devem constituir uma força organizada e actuante na vida económica e social. Consequentemente, as suas **organizações representativas** devem ser pujantes e intervir na discussão sobre os problemas de desenvolvimento do País, e ter, necessariamente, uma expressão territorial nacional.

189. Dada a relevância da Formação e Capacitação de Quadros para apoiar o Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial, formula-se o presente **Programa de Acção**: **" Formação de Quadros para o Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial"**, que deve responder às necessidades de **Profissões Estratégicas Nucleares e Complementares**, identificadas no Mega-Cluster.

190. Os **Domínios Estratégicos de Formação** para assegurar a disponibilidade destas Profissões, são basicamente as seguintes: **Economia, Criação e Gestão de Empresas, Gestão Financeira, Contabilidade, Direito, Engenharia Mecânica, Engenharia Electrotécnica, Engenharia Informática, Engenharia Civil, Biotecnologia Industrial, Engenharia Industrial, Sociologia e Artes.**

### *6.6.1.2. Apoio ao Desenvolvimento Empresarial*

191. O Executivo tem, **nos últimos anos, diversas medidas para promover o investimento privado, o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas e o empreendedorismo, designadamente de base nacional,** destacando-se, respectivamente, a Lei do Investimento Privado (Lei 20/11, de 20 de Maio), o Regulamento da Lei 30/11 de 13 de Setembro sobre as Micro, Pequenas e Médias Empresas, o Programa de Apoio ao Pequeno Negócio **(PROAPEN**) ou a implementação do Balcão Único do Empreendedor **(BUE).**

Com a criação do Ministério da Economia, por Decreto Legislactivo Presidencial Nº 7/10,foram enquadrados importantes instrumentos de apoio ao desenvolvimento empresarial, como sejam o Instituto de Fomento Empresarial, o Instituto para o Sector Empresarial Público e Agência Nacional para O Investimento Privado.

192. Mais recentemente, o Executivo aprovou um **conjunto de diplomas visando o desenvolvimento do sector privado**, de que se destacam: Lei Nº30/11 sobre Micro, Pequenas e Médias Empresas **(MPMEs**) e respectivo Regulamento; criação do Programa de Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas **(PDMPME**) e do respectivo Modelo de Implementação; Programa de Apoio ao Pequeno Negócio; criação do Balcão Único do Empreendedor **(BUE)**

### *6.6.1.3. Quadro Geral de Necessidades de Formação e Capacitação*

193. A capacitação em empreendedorismo e desenvolvimento empresarial pode realizar-se a vários níveis e dirigidas a diferentes grupos-alvo.

Podemos admitir que o desenvolvimento e consolidação das empresas angolanas se poderá basear em **três tipos de acção: a) Formação Inicial em Empreendedorismo**; **b) Capacitação Continua** (aperfeiçoamento, refrescamento, reconversão, reciclagem...) **e Avançada** (cursos de especialização, em contexto universitário ou não) em Desenvolvimento Empresarial**; c) Formação em Gestão de Empresas**, com Graduação ou Pós-Graduação Superior e Formação.

194. **A Formação poderá ser organizada na base de Módulos Temáticos, sequenciais ou interpolados, conforme a natureza do Curso.**

Será recomendável que, em particular, nos cursos de Capacitação Empresarial, sejam adoptados sistemas de unidades de crédito, por forma a tornar este tipo de formação mais flexível e útil para quem estiver interessado na obtenção de uma formação mais extensiva e integrada e certificável.

Para que estas diferentes acções sejam realizadas, de forma coerente, será conveniente que se institucionalize uma solução de **parceria público-privada** que poderá dar origem a uma **instituição** (Ex: "**Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"),** que envolva associações empresariais, instituições públicas (exs. Instituto de Fomento Empresarial, ANIP…) e unidades de ensino e formação, públicas e privadas que, em princípio, terão a seu cargo a organização e leccionação da formação.

Estas Acções poderão ser organizadas a **tempo inteiro** (6 a 7 h/dia) ou a **tempo parcial** (4h/dia). A duração das acções/módulos poderá variar de **4 horas** (conferências, seminários…) a **200 horas** (formação avançada, cursos de pós-graduação…), passando por **30 ou 60 horas** (temas ou módulos específicos de formação, como sejam cursos sobre "Empreendedorismo" ou "Gestão Financeira").

Os conteúdos deste tipo de formação devem ser fundamentalmente orientados pelos perfis da procura e organizados **"à la carte",** conforme os grupos-alvo e ter características muito práticas. As acções de formação poderão ser organizadas em sala, nas empresas, em modalidades de "e-learning" ou de "b-learning".

195. Nas acções de formação inicial, nomeadamente, para empreendedores, deverá ser dada preferência a **ideias simples,** do tipo: como identificar uma oportunidade de negócio? Como criar e organizar uma empresa (familiar, unipessoal, por quotas…)? Como lançar no mercado uma ideia nova? Como transformar ideias e conhecimentos em rendimento? Como obter financiamento, capital de risco ou recorrer a um "business angel"? Como elaborar um plano de negócio? Como preparar um projecto de investimento? Como liderar uma equipa e uma empresa?

196. **Os Grupos-Alvo** serão diferenciados:
   a) **Formação Inicial em Empreendedorismo**: candidatos em geral a empreendedores/empresários e em particular grupos específicos de que se destacam: mulheres, jovens e ex-combatentes e veteranos de guerra.
   b) **Formação Continua em Capacitação Empresarial**: empresários em geral e, em particular, grupos específicos, como sejam mulheres empresárias, jovens empresários e empresários ex-combatentes e veteranos de guerra.
   c) **Formação Avançada em Capacitação Empresarial**: Empresários, com experiencia e formação adequada, interessados em aprofundar as suas competências e conhecimentos em domínios específicos (exs. gestão estratégica, analise e gestão de negócios, financiamento às empresas, marketing estratégico e internacional, gestão da inovação, pólos de desenvolvimento e ZEE,s…).
   d) **Gestão de Empresas**: jovens interessados em graduação superior ou média em organização, gestão e administração de empresas e empresários, executivos e gestores em formação pós-graduada.

**Quadro 6.33 Formação e Capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial. Metas 2013-2020**

| Área de Formação | Tipo de Cursos | Grupos-Alvo | Metas 2013-2020 |
|---|---|---|---|
| **Empreendedorismo** | Formação Inicial | Geral | 20.000 |
| | | Mulheres | 10.000 |
| | | Jovens | 30.000 |
| | | Ex-Combatentes | 20.000 |
| | | **Total** | **80.000** |
| **Capacitação Empresarial** | Formação Contínua | Empresários | 15.000 |
| | | Mulheres Empresárias | 5.000 |
| | | Jovens Empresários | 10.000 |
| | | Ex-Combatentes | 2.500 |

# TOMO 3

# Plano de criação e instalação da Academia no curto, médio e longo prazos

# Introdução

1. Este volume, *(tomo 2)* do *"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano",* detalha as propostas que são feitas para o curto, médio e longo prazos da futura Academia, desde o seu embrião até à fase do seu plena instalação, altura em que entrará em velocidade de cruzeiro, rumo a um projecto maduro.

2. Este documento propõe para o curto prazo e primeira parte do médio prazo (2013-2014) um modelo operacionalizado que pretende constituir-se como o embrião da futura Academia.

3. Esse modelo consta do ANEXO 1 e foi chamado *"Proposta de Regulamento Interno (enquanto estrutura agregada ao INAPEM)"*. Nele é apresentada uma descrição suficientemente detalhada das suas atribuições e composição, enquanto estrutura em gestação que criará as condições na fase inicial, que permitirá à futura Academia ganhar os alicerces necessários para se tornar uma entidade autónoma.

4. A segunda parte deste documento, no ANEXO 2, que designámos por *"Notas para a criação de uma Parceria Público-Privada para a gestão e operação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"* contém uma síntese de algumas das melhores práticas internacionais de parcerias público-privadas especificamente vocacionadas para a educação e formação.

5. Para esta segunda fase (da criação da Academia, enquanto parceria público-privada) é prematuro o avanço de qualquer proposta concreta, pois como sintetizamos na figura seguinte, este é um processo que tem de nascer e desenvolver-se de "dentro para fora", de forma a crescer sólida e sustentadamente, única forma de realizar na plenitude a missão pela qual se pretende criar a Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano. Por essa razão terão de ser incontornavelmente envolvidas várias entidades, públicas e os potenciais parceiros privados) no modelo concreto que a futura parceria público-privada revestirá.

6. Todas as outras notas sobre as opções concretas propostas para o curto, médio e longo prazos constam do "Documento de Orientação Estratégica", conforme referido no ponto n.1.

7. A página seguinte recorda os "Pilares Estratégicos do Desenvolvimento Organizacional da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano", estando definido no Tomo 1, a Visão Estratégica, a Missão e os Objectivos Estratégicos da futura Academia (e que aqui não reproduzimos novamente).

8. No ANEXO 3, considerámos importante incluir uma impressão da legislação em vigor mais importante, no que diz respeito às parcerias público-privadas. Estamos a falar da Lei n.º2/11 de 14 de Janeiro de 2011 sobre as Parcerias Público-Privadas.

9. A futura Academia não deverá "atirar em todas as direcções" no que diz respeito ao leque inicial, prioritário, de sectores a eleger para desenvolver a sua actuação. Deste modo, recomendamos que sejam tidos em conta os sectores prioritários já eleitos, como prioritários para o desenvolvimento país. Assim, no ANEXO 4,

constam os Sectores de intervenção prioritários propostos, para a acção da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano (definidos a partir dos Sectores económicos prioritários para o Programa de Desenvolvimento das MPME)

10. No ANEXO 5 é apresentada uma Listagem (não exaustiva) de Empresas Públicas Angolanas a contactar no âmbito da Missão da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano, recomendando-se o estabelecimento de canais formais e regulares para a recepção e actualização dessa informação desta, que consideramos vital para utilização no dia-a-dia da Academia, no âmbito das suas competências.

    Algumas das utilizações práticas dos contactos destas empresas públicas que elencámos são as seguintes:

    a. Realização de visitas de estudo por parte da Academia
    b. Recepção (para estágios de curta duração) de formandos de diversas especialidades
    c. Utilização dos canais de comunicação das empresas públicas (ex, TAAG, Rádio Nacional de Angola, TPA, etc.) para divulgação privilegiada de iniciativas da Academia
    d. Outras iniciativas

11. Dada a amplitude da tarefa proposta para a futura Academia é apresentada no ANEXO 6, a listagem de todos os Departamentos Ministeriais e de todos os Governos Provinciais a contactar no âmbito da Missão da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

## Anexos

**ANEXO 1 –** "Proposta de Regulamento Interno (enquanto estrutura agregada ao INAPEM)"

**ANEXO 2** - "Notas para a criação de uma Parceria Público-Privada para a gestão e operação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"

**ANEXO 3 -** Sectores de intervenção prioritários da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

**ANEXO 4.** Listagem (não exaustiva) de Empresas Públicas Angolanas a contactar no âmbito da Missão da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

**ANEXO 5.** Listagem dos Departamentos Ministeriais e Governos Provinciais a contactar no âmbito da Missão da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

**ANEXO 6** - Lei n.º2/11 de 14 de Janeiro de 2011 sobre as Parcerias Público-Privadas.

# ANEXOS

# TOMO 3

# (ANEXO 1)

# Proposta de Regulamento Interno

# (como estrutura agregada ao INAPEM)

# Índice

**PREÂMBULO** .....

**OBJECTO E ÂMBITO DO REGULAMENTO INTERNO** .....

**CAPÍTULO I – MISSÃO E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**.....

ART.º 1º – MISSÃO .....

ART.º 2º - OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS .....

**CAPÍTULO II - ESTRUTURA ORGANIZATIVA** .....

ART.º 3º – ORGANIZAÇÃO E COMPOSIÇÃO DO GRUPO AUTÓNOMO .....

ART.º 4º – COMPETÊNCIAS DO GRUPO AUTÓNOMO.....

*Órgãos Executivos*.....

ART.º 5º - CENTRO DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO .....

ART.º 6º - CENTRO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DE EVENTOS .....

ART.º 7º - CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA .....

**CAPÍTULO III - COMPETÊNCIAS** .....

ART.º 8º – COORDENADOR DO GRUPO AUTÓNOMO.....

ART.º 9º – SUPERVISORES DOS CENTROS.....

**CAPÍTULO IV – ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO**.....

ART.º 10º – RELATÓRIOS DE ACTIVIDADES.....

**CAPÍTULO V – DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS** .....

ART.º 11º – QUADRO DE PESSOAL.....

ART.º 12º – ORGANIGRAMA.....

ART.º 13º – DÚVIDAS E OMISSÕES.....

ART.º 14º – ENTRADA EM VIGOR .....

**ANEXOS**.....

ANEXO 1 – QUADRO DE PESSOAL.....

ANEXO 9 – ORGANIGRAMA DO GRUPO AUTÓNOMO.....

# Preâmbulo

O Decreto Presidencial n.º 298/11 de 5 de Dezembro define o Estatuto Orgânico do Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, adiante designado abreviadamente por INAPEM.

Nele é dito que o Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, é o órgão da Administração indirecta do Estado Angolano, ao qual compete genericamente a implementação das políticas e estratégias no domínio da capacitação e financiamento das micro, pequenas e médias empresas.

Para levar a cabo a missão que lhe está confiada, o Instituto INAPEM desenvolve um conjunto de actividades.

Conforme diz o Artº 5º do referido Estatuto, são atribuições do INAPEM:

a) *Prestar serviços de formação e capacitação empresarial, assistência técnica e consultoria às Micro, Pequenas e Médias Empresas nacionais nos mais variados sectores da economia do País;*

b) *Apoiar o fortalecimento e modernização da estrutura empresarial do País no que se refere às Micro, Pequenas e Médias Empresas;*

c) *Promover o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas;*

d) *Administrar os fundos públicos, dotações orçamentais e outros recursos postos à sua disposição no âmbito do apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas.*

No domínio particular da Formação e Capacitação Empresarial, são competências da respectiva área, as seguintes:

1) *Apoiar, técnica e financeiramente, iniciativas de formação empresarial e ao empreendedorismo, de gestão e boas práticas empresariais,*

2) *Apoiar, técnica e financeiramente, a realização de seminários técnicos para difusão de tecnologias;*

3) *Apoiar, técnica e financeiramente, a realização de estágios de formação empresarial, dentro e fora do país;*

4) *Apoiar, técnica e financeiramente, as iniciativas de formação de empreendedores com vista ao fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas angolanas;*

De acordo com as orientações do Documento de Orientação Estratégica (de Setembro de 2013) visando a criação da Academia do Empreendedor e Empresário Angolano, é constituído um grupo autónomo, organizacional, administrativa e financeiramente integrado no INAPEM, dependente hierarquicamente do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial, que inicia as tarefas e actividades conducentes ao arranque e funcionamento efectivo futuro da Academia do Empreendedor e Empresário Angolano.

Este Regulamento Interno visa definir as regras de funcionamento desse grupo.

# Objecto e âmbito do Regulamento Interno

Este Regulamento Interno visa definir as regras essenciais de funcionamento do grupo autónomo, organizacional, administrativa e financeiramente integrado no INAPEM, dependente hierarquicamente do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial, que inicia as tarefas e actividades conducentes ao arranque e funcionamento efectivo futuro da Academia do Empreendedor e Empresário Angolano.

Este Regulamento Interno (específico) é integralmente compatível com o Regulamento Interno do INAPEM. Nas situações práticas, onde se revele eventualmente alguma incompatibilidade de orientações, prevalece o Regulamento Interno do INAPEM, devendo corrigir-se essas incompatibilidades no mais curto espaço de tempo, para a reposição do funcionamento harmonioso preconizado.

Assim, este documento contém as normas e regras que regulam a partilha e distribuição de tarefas e competências entre os departamentos que o compõem.

# Capítulo I – Missão e Objectivos Estratégicos

## Art.º 1º – Missão

a) A ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO é uma entidade especializada de Formação e Capacitação Empresarial, por um lado e de Estudos e Investigação por outro, no que diz respeito aos seguintes temas, por esta sequência: EMPREENDEDORISMO, NEGÓCIOS E INOVAÇÃO.

b) A ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO disponibiliza a visão global sobre o EMPREENDEDORISMO em Angola, constituindo-se como o centro congregador a nível nacional, de toda a informação relevante existente sobre o tema (iniciativas passadas, em curso ou previstas), quer públicas, quer privadas.

c) A ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO congrega e incentiva o estabelecimento de pontes entre os empresários e empreendedores com o mundo académico e as entidades públicas (departamentos ministeriais, governos provinciais, institutos públicos, empresas públicas) bem como com a sociedade civil em geral, constituindo-se como um sólido parceiro nacional de consulta do Governo, para as iniciativas relacionadas com os empreendedores e com os empresários angolanos.

## Art.º 2º - Objectivos Estratégicos

Para levar a cabo esta Missão foram definidos vários Objectivos Estratégicos a serem alcançados:

CENTRO DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

a) Formação Inicial em Empreendedorismo

b) Formação Continua em Capacitação Empresarial

(aperfeiçoamento, refrescamento, reconversão, reciclagem)

c) Formação Avançada em Capacitação Empresarial

(cursos de especialização, em contexto universitário ou não)

CENTRO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DE EVENTOS

a) Recolher e tratar toda a informação relevante a nível nacional, disponibilizando a visão global sobre o EMPREENDEDORISMO em Angola

b) Promover e/ou apoiar a organização e realização de eventos regulares relacionados com o Empreendedorismo, Negócios e Inovação (como por exemplo, as semanas do Empreendedorismo)

CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

a) Promover e/ou apoiar a realização de Estudos e Investigação Científica sobre temas relacionados com o Empreendedorismo, Negócios e Inovação (com ênfase para o trabalho com instituições de ensino superior e universitário).

b) Promover a divulgação regular de boas práticas empresariais e de gestão, bem como dos temas Empreendedorismo, Negócios e Inovação

# Capítulo II - Estrutura Organizativa

## Art.º 3º – Organização e Composição do Grupo Autónomo

O Grupo Autónomo dependente hierarquicamente do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial, é dirigido por um Coordenador, com funções de Chefia, e desempenha as suas funções, com base na seguinte estrutura organizativa:

CENTRO DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

CENTRO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO E PROMOÇÃO DE EVENTOS

CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Todas as questões correntes de Secretariado socorrem-se da estrutura existente no INAPEM, não estando prevista a constituição de serviços de secretariado autónomos.

## Art.º 4º – Competências do Grupo Autónomo

1. **Competências**
   O Grupo Autónomo, constitui o serviço especializado e executivo do INAPEM, que tem por fim último, preparar sustentadamente as condições que culminarão no arranque efectivo da ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E DO EMPRESÁRIO ANGOLANO

2. **Composição**
   O Grupo Autónomo é constituído por todos os técnicos superiores especialistas que integram cada um dos três Centros.

   A realização de Reuniões do Grupo Autónomo é convocada e presidida pelo seu Coordenador, e além dos elementos acima indicados, em sessões ordinárias ou extraordinárias, poderá integrar outros responsáveis ou técnicos que o Coordenador achar conveniente convocar.

3. **Calendário de Reuniões**
   O Grupo Autónomo, reúne com carácter regular, todas as semanas (recomendavelmente no seu início) e extraordinariamente sempre que o Coordenador o convocar.

# Órgãos Executivos

**Introdução**

1. Dada a abrangência de saberes e de sectores de actividade em que desenvolve a sua acção, a grande diversidade de competências profissionais requeridas e o âmbito global da Missão que está confiada, o Grupo Autónomo foi estruturado em três Centros, que contribuem com um conjunto de competências para o todo.
2. Cada Centro possui um "núcleo duro" de competências e deve responder por determinados resultados, tendo estas sido organizadas pela afinidade que possuem. Na eventualidade dos contributos de dois Centros se sobreporem, essa sobreposição" deverá ser resolvida quanto antes pelo Grupo Autónomo, definindo qual deles é em última instância responsável por esse tema, de modo a não serem dispersadas energias e recursos.

## Art.º 5º - Centro de Formação e Capacitação

**1. Competências**

São tarefas principais do Centro de Formação e Capacitação planear, promover e operacionalizar Formação especializada nos domínios do Empreendedorismo e Capacitação Empresarial, com destaque para:

a. Formação Inicial em Empreendedorismo
b. Formação Continua em Capacitação Empresarial

(aperfeiçoamento, refrescamento, reconversão, reciclagem, etc)

c. Formação Avançada em Capacitação Empresarial

(cursos de especialização, em contexto universitário ou não)

**2. Composição**

O Centro de Formação e Capacitação é coordenado por um técnico superior que tem uma função de supervisão, sobre todas as actividades desenvolvidas pelo Centro.

## Art.º 6º - Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos

**1. Competências**

São tarefas principais do Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos, nomeadamente:

a. Recolher e tratar toda a informação relevante a nível nacional, disponibilizando a visão global sobre o EMPREENDEDORISMO em Angola
b. Promover e/ou apoiar a organização e realização de eventos regulares relacionados com o Empreendedorismo, Negócios e Inovação (como por exemplo, as semanas do Empreendedorismo)

**2. Composição**

O Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos é coordenado por um técnico superior que tem uma função de supervisão, sobre todas as actividades desenvolvidas pelo Centro.

## Art.º 7º - Centro de Estudos e Investigação Científica

**1. Competências**

São tarefas principais do Centro de Estudos e Investigação Científica, nomeadamente:

a. Promover e/ou apoiar a realização de Estudos e Investigação Científica sobre temas relacionados com o Empreendedorismo, Negócios e Inovação (com ênfase para o trabalho com instituições de ensino superior e universitário).

(Exemplo de Estudos a realizar: Sendo o "nível de mortalidade" de MPME´s em Angola estatisticamente elevado justifica-se fazer um "follow-up do empreendedor e empresário angolano", acção que ajudará a perceber e identificar as causas dessa tendência.)

b. Promover a divulgação regular de boas práticas empresariais e de gestão, bem como dos temas Empreendedorismo, Negócios e Inovação.

**2. Composição**

O Centro de Estudos e Investigação Científica é coordenado por um técnico superior que tem uma função de supervisão, sobre todas as actividades desenvolvidas pelo Centro.

# Capítulo III - Competências

## Art.º 8º – Coordenador do Grupo Autónomo

O Grupo Autónomo é dirigido por um Coordenador, com a categoria de (definir…) ao qual compete, nomeadamente:

a) Dirigir e coordenar a actividade dos serviços que integram o Grupo Autónomo;

b) Submeter à apreciação do Responsável do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial pareceres, propostas e outros trabalhos relacionados com as funções do Grupo Autónomo;

c) Apresentar os Relatório de execução dos Orçamentos a seu cargo, bem como os Relatórios de Actividades, dentro dos prazos estabelecidos;

d) Presidir às reuniões do Grupo Autónomo;

e) Responder pela actividade do Grupo Autónomo, perante o Conselho de Administração do INAPEM ou perante quem este delegar;

f) Assegurar o tratamento dos assuntos de natureza administrativa, técnica e especializada;

g) Propor a nomeação dos supervisores de cada Centro em Responsável do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial;

h) Exercer o poder disciplinar em relação aos funcionários que a si se subordinam, nos termos da legislação em vigor;

i) Desempenhar as demais funções que lhe forem superiormente incumbidas;

### Art.º 9º – Supervisores dos Centros

Cada Centro é coordenado por um Supervisor, ao qual compete nomeadamente:

a) Dirigir e coordenar a actividade dos serviços que integram o Centro;

b) Submeter à apreciação do Coordenador do Grupo Autónomo, pareceres, propostas e outros trabalhos relacionados com as funções do seu Centro;

c) Apresentar os Relatório de execução dos Orçamentos a seu cargo, bem como os Relatórios de Actividades do Centro, dentro dos prazos estabelecidos;

d) Responder pela actividade do Centro, perante o Coordenador do Grupo Autónomo;

e) Assegurar o tratamento dos assuntos de natureza administrativa, técnica e especializada;

f) Desempenhar as demais funções que lhe forem superiormente incumbidas;

## Capítulo IV – Organização e Funcionamento

### Art.º 10º – Relatórios de Actividades

1. O Grupo Autónomo deverá apresentar ao Responsável do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial, Relatórios ordinários e extraordinários.
2. Os Relatórios ordinários são **mensais** e serão apresentados até ao **terceiro dia útil do mês seguinte**, a que dizem respeito, e nele deverá constar sempre uma análise do cumprimento das tarefas executadas pelo Grupo Autónomo, sobre a observância das tarefas superiormente determinadas ou orientadas, da eficiência e da eficácia do trabalho dos Centros, sobre os quais incidiram as actividades.
3. Os relatórios extraordinários serão apresentados por determinação do Responsável do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial, sempre que determinadas situações resultantes da actividade do Grupo Autónomo o exigirem.

## Capítulo V – Disposições Finais e Transitórias

### Art.º 11º – Quadro de Pessoal

O quadro do pessoal do Grupo Autónomo é o constante do ANEXO 1 ao presente Regulamento Interno, do qual é parte integrante.

Dada a particularidade deste Grupo Autónomo se constituir como o embrião da futura Academia do Empreendedor e Empresário Angolano, as necessidades de recursos humanos, estão apresentadas por anos, bem como as particularidades requeridas para os técnicos superiores que constituirão o Grupo Autónomo (igualmente no ANEXO 1).

### Art.º 12º – Organigrama

O Organigrama do Grupo Autónomo é o constante do ANEXO 2 ao presente Regulamento Interno, do qual é parte integrante.

## Art.º 13º – Dúvidas e Omissões

As dúvidas e omissões resultantes da interpretação e aplicação do presente Regulamento Interno serão resolvidas por despacho do Presidente do Conselho de Administração do INAPEM, sob proposta do Responsável do Pelouro da Formação e Capacitação Empresarial.

## Art.º 14º – Entrada em vigor

O Presente Regulamento Interno entra em vigor na data da sua assinatura.

Luanda, aos ____ de _____ de 2013

O Presidente do Conselho de Administração do INAPEM

---

# ANEXO 1 – Quadro de Pessoal

| **FASE 1 - Necessidades totais para 2013/2014 (4)** | ***Área das Engenharias*** | ***Área das Ciências Sociais e Comunicação*** | ***Área da Gestão e Economia*** | ***Outras Áreas*** | ***TOTAL*** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Centro de Formação e Capacitação de Empreendedores e Empresários (1)*** | | **2** | | | **3** |
| ***Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos (2)*** | **2** | | | **1** | **2** |
| ***Centro de Estudos e Investigação Científica em Empreendedorismo, Negócios e Inovação (3)*** | | | **2** | | **2** |
| Total -> | **2** | **2** | **2** | **1** | **7** |

| **FASE 2- Necessidades totais para 2015 (4)** | ***Área das Engenharias*** | ***Área das Ciências Sociais e Comunicação*** | ***Área da Gestão e Economia*** | ***Outras Áreas*** | ***TOTAL*** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Centro de Formação e Capacitação de Empreendedores e Empresários (1)*** | | **4** | | | **5** |
| ***Centro de Informação e Conhecimento e Promoção de Eventos (2)*** | **4** | | | **1** | **4** |
| ***Centro de Estudos e Investigação Científica em Empreendedorismo, Negócios e Inovação (3)*** | | | **4** | | **4** |
| Total -> | **4** | **4** | **4** | **1** | **13** |

NOTAS:

1) Candidato possui Formação Pedagógica de Formadores e/ou experiência profissional na área de RH
2) Candidato possui experiência na organização de eventos (mesmo que a nível pessoal)
3) Candidato possui sentido prático (experiência profissional) mas boa relação com mundo académico e universitário
4) Os RH acima referidos são os totais: Coordenador + todos os Técnicos Superiores de cada Centro da Academia

NOTAS SOBRE AS CONDIÇÕES DE SELECÇÃO E CONTRATAÇÃO DOS TÉCNICOS SUPERIORES DO GRUPO AUTÓNOMO

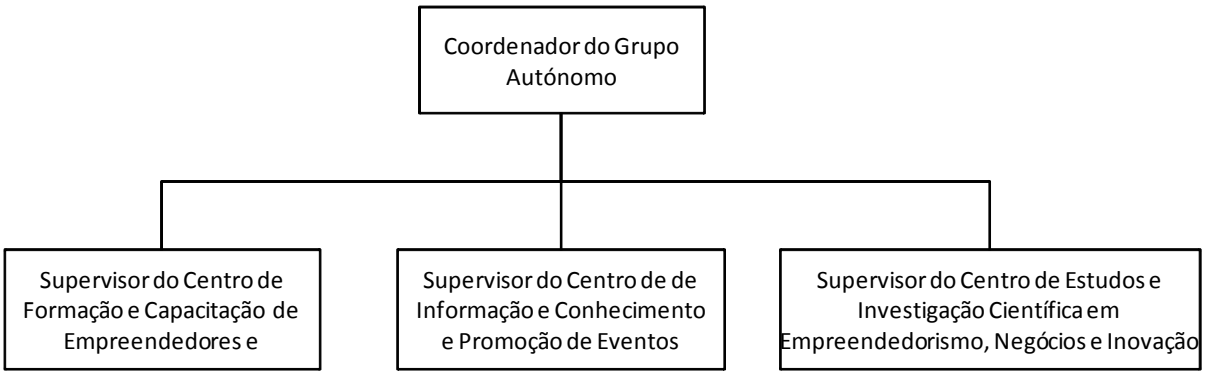
As áreas prioritárias recomendadas de acesso à equipa da Academia são as seguintes:

- **Área das Engenharias:** Engenheiro Especialista de Organização e Métodos; Engenharia Informática; Outras Engenharias
- **Área das Ciências Sociais e Comunicação**: Profissional de Gestão de Recursos Humanos; Profissional da Área da Comunicação / Relações Internacionais; Profissional da Área de Bibliotecas, Arquivo e Documentação
- **Área da Gestão e Economia:** Profissional das áreas de Gestão ou Economia
- **Outras Áreas**: Direito; Outras especializações de nível superior

**Factores a considerar no processo de recrutamento**

Todos os candidatos devem revelar características pessoais empreendedoras (!) com destaque para entusiasmo, entrega à tarefa, pró-actividade, exigente, persistente, comprometido, cooperante, sentido de serviço ao cliente, curioso, planeia e trabalha por objectivos, tem sentido prático das coisas, é auto-confiante.

## ANEXO 2 – Organigrama do Grupo Autónomo



# TOMO 3

# (ANEXO 2)

# Notas para a criação de uma Parceria Público-Privada para a gestão e operação da Academia

# Índice

**1. PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NO MUNDO ..... 18**

A) NÍVEL DE MATURIDADE DAS PPP'S NO SEU DESENVOLVIMENTO .....18

B) NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS .....18

**2. O CONCEITO DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA (PPP) ..... 19**

**3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DE UMA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA ..... 20**

**4. PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NA EDUCAÇÃO ..... 22**

A. CONTRATUALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO .....23

B. CONTRATUALIZAÇÃO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS .....23

C. CONTRATUALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE APOIO .....24

D. CONTRATUALIZAÇÃO DE SERVIÇOS OPERACIONAIS (PROCESSOS) .....25

E. CONTRATUALIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO .....25

F. DISPONIBILIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES .....26

G. DISPONIBILIZAÇÃO DE INSTALAÇÕES E DE SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO (INPUTS E OUTPUTS) .....28

**5. CASO DA ÁFRICA DO SUL - A UNIDADE DEDICADA DE PPP'S..... 29**

**6. TEMPO MÉDIO DE PREPARAÇÃO DE UMA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA ..... 31**

**7.FÓRUM ECONÓMICO GLOBAL – INICIATIVA GLOBAL PARA A EDUCAÇÃO: MODELO PROPOSTO PARA INICIATIVAS DE PARCERIAS EFECTIVAS NA EDUCAÇÃO ..... 32**

**8. LISTA DE CONTROLO DE ALGUMAS QUESTÕES CHAVE PARA DECIDIR ..... 37**

**9. ESTRUTURA DA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DA ACADEMIA DO EMPREENDEDOR E EMPRESÁRIO ANGOLANO38**

**10. PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS EM ANGOLA ..... 39**

# 1. Parcerias Público-privadas no mundo

## a) Nível de maturidade das PPP's no seu desenvolvimento

De acordo com um estudo realizado pela consultora Deloitte Research em 2006, o gráfico seguinte mostra a evolução das Parcerias Público-Privadas (PPP's) no mundo:

Assumindo este ponto de partida foi feito um exercício de benchmarking para entender, como funcionam em termos gerais e quais são os seus elementos comuns.

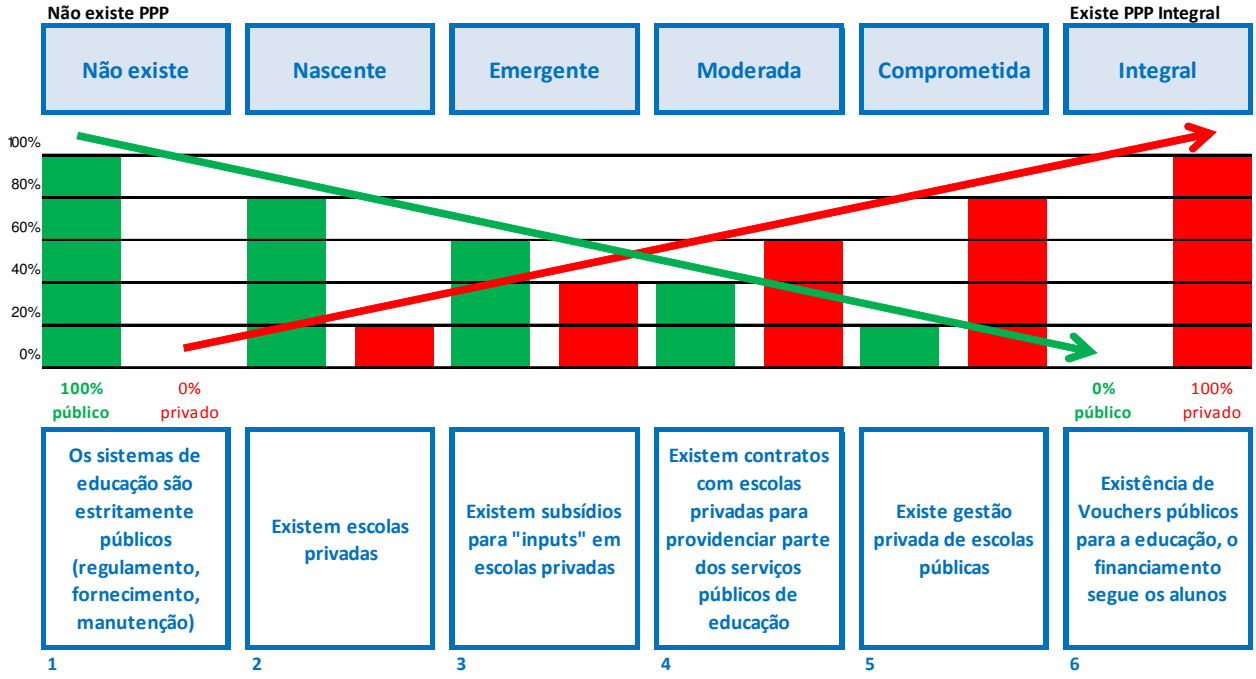
Baseados nesse estudo, foram retidas as questões comuns e essenciais e feita uma primeira aproximação às características particulares que a presente PPP pode ter.

## b) Nível de desenvolvimento das Parcerias Público-Privadas

De acordo com um outro estudo bastante exaustivo, igualmente de 2006, do Banco Mundial sobre "O papel e o impacto das Parcerias Público-Privadas na Educação" podemos afirmar que o estado de desenvolvimento das PPP's difere substancialmente de país para país.

A representação gráfica seguinte traduz de forma muito poderosa, o impacto que a cultura existente sobre Parcerias Público-Privadas em geral, e sobre a educação em particular, tem no país em que estão a ser aplicadas.

Chamamos a atenção para este aspecto, pois (como em qualquer processo) existe um incontornável tempo de aprendizagem, e dados os previsíveis valores envolvidos numa PPP, independentemente do sector em que a mesma é desenvolvida, *consideramos ser essencial que se encurte o tempo de aprendizagem, para minimizar potenciais efeitos negativos da curva de aprendizagem.*




Nível de Desenvolvimento das Parcerias Público-Privadas

## 2. O conceito de Parceria Público-Privada (PPP)

1. Entende-se por Parceria Público-Privada (PPP) o contrato, por via do qual as entidades privadas, designadas por parceiros privados, se obrigam, de forma duradoura, perante o parceiro público, a assegurar o desenvolvimento de uma actividade tendente à satisfação de uma necessidade colectiva, em que o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incumbem, no todo ou em parte, aos parceiros privados.

2. Constituem finalidades essenciais duma PPP:

   a) O **acréscimo de eficiência na afectação de recursos públicos**

   b) A **melhoria qualitativa e quantitativa do serviço**, cujo desenvolvimento requer, da parte dos parceiros, **elevadas capacidades financeira, técnica e de gestão de recursos e a manutenção de condições de sustentabilidade adequadas durante a vida do contrato**.

# 3. Características Principais de uma Parceria Público-Privada

1. No âmbito duma PPP, incumbe preferencialmente:

   **a.** Ao parceiro público o **acompanhamento e o controlo da execução dos objectivos da parceria**, de forma a **garantir que são alcançados os fins de interesse público subjacentes**, e

   **b.** Ao **parceiro privado cabe o financiamento e o exercício e a gestão da actividade contratada.**

2. O lançamento e a contratação duma PPP pressupõem uma **clara enunciação dos objectivos da parceria, definindo os resultados pretendidos** e permitindo uma **adequada atribuição das responsabilidades das partes** e que, simultaneamente **apresente para os parceiros privados uma expectativa de obtenção de remuneração adequada aos montantes investidos e ao grau de risco em que incorrem**.

3. Os instrumentos de regulação jurídica da PPP incluem os mecanismos legais existentes, nomeadamente: contratos para as relações de colaboração entre entes públicos e entes privados, contratos de concessão de serviço público, contratos de prestação de serviços, contratos de gestão e contratos de colaboração.

4. O estabelecimento desta parceria **pressupõe uma partilha de riscos claramente identificada**, devendo ser repartidos entre as partes de acordo com a sua capacidade de gerir os mesmos.

   O modelo de financiamento subjacente a esta PPP envolve, por parte do parceiro privado um maior esforço financeiro na fase de construção, podendo recorrer a financiamentos bancários, enquanto a entidade pública deve garantir os pagamentos de disponibilidade e outros encargos inerentes que sejam da sua responsabilidade durante a vida do contrato.

5. Os poderes de fiscalização e controlo da execução da PPP são exercidos por entidade ou serviço a indicar pelo Ministro das Finanças para as matérias económicas e financeiras e pelo ministro da tutela sectorial para as demais.

6. Ficam sujeitas à emissão dum parecer vinculativo do Ministro das Finanças (ou de entidade que este para o efeito designar), quaisquer alterações que, após a selecção do parceiro privado ou na vigência do respectivo contrato, por acordo dos dois parceiros ou por iniciativa de qualquer deles, ao abrigo de quaisquer disposições legal ou contratualmente aplicáveis, se pretenda introduzir nos termos da parceria ou nos compromissos a assumir ou já assumidos pelas partes.

7. Devem ser previstas cláusulas, com a assunção de termos e condições de reposição do equilíbrio financeiro ou outros regimes indemnizatórios adequados em face do perfil de risco efectivo da PPP.

   Deve ser prevista em cláusula como se procederá, em caso de risco de insustentabilidade financeira da parceria, por causa não imputável a incumprimento ou modificação unilateral do contrato por uma das partes, ou a situação de força maior.

8. Visando a sua aprovação pelas entidades competentes (Ministério das Finanças e da tutela), o projecto da PPP deve conter os seguintes elementos:

   a) O caderno de encargos, descriminando o conjunto de requisitos mínimos do potencial parceiro privado – idoneidade, qualificação técnica e capacidade financeira;

b) A análise das opções que determinaram a configuração do projecto;

c) A descrição do projecto e do seu modo de financiamento;

d) A demonstração do seu interesse público;

e) A justificação do modelo de parceria escolhida;

f) A demonstração da comportabilidade dos custos e riscos decorrentes da parceria em função da programação financeira plurianual do sector público administrativo;

g) A prévia adequação às normas legais e demais instrumentos normativos, bem como a obtenção das autorizações e pareceres administrativos exigidos;

h) A identificação expressa da entidade pública que tem a responsabilidade de suportar os encargos decorrentes de pagamentos a realizar ao parceiro privado, quando se preveja que os mesmos venham a ter lugar, bem como a identificação da origem dos respectivos fundos;

i) Devem ser inseridas regras nos contratos que dificultem a introdução discricionária de modificações das condições de desenvolvimento da PPP pelo Estado e, por outro lado, obrigar ao recurso pelos parceiros concessionários, a procedimentos de contratação concursal quando essas modificações são inevitáveis;

j) A minuta do contrato deve conter a indicação de quais as cláusulas negociáveis e não negociáveis;

# 4. Parcerias Público-Privadas na Educação

No sector da educação, existem vários exemplos à volta do globo, de parcerias público-privadas, cujas particularidades estão ligadas ao contexto geográfico, político e sócio-económico em que foram desenvolvidas. De acordo com um estudo temático, bastante exaustivo do Banco Mundial de 2006 sobre "*O papel e o impacto das Parcerias Público-Privadas na Educação*" podemos dizer o seguinte:

Alguns Estados, através dos seus governos (ou agências governamentais) compram serviços envolvidos na produção de educação (inputs), tais como formação de professores, serviços de gestão (gestão financeira e/ou de gestão de recursos humanos), concepção de programas de cursos / disciplinas, ou a utilização de instalações de organizações. Outros governos contratualizam com organizações privadas, os processo de educação, como por exemplo, a gestão e operação de escolas públicas. Alguns outros governos contratualizam com organizações privadas o fornecimento de serviços de educação para grupos específicos de estudantes (assim, como a compra de produtos, de que são exemplos a concepção e produção de livros didácticos).

Os desafios e os potenciais esperados benefícios variam muito de modelo para modelo. De modo a deixar-se uma perspectiva de possíveis modelos que poderão ajudar a definir o modelo a adoptar no funcionamento da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano, aqui se sintetizam os principais modelos conhecidos, aqui agrupados e comentados, segundo aquilo que o Estado contratualiza: 1. Serviços de Gestão, serviços de apoio, serviços especializados (inputs); 2. Serviços operacionais (processos); 3. Serviços de educação (outputs); 4. Disponibilização de instalações; 5. Disponibilização de instalações e de serviços de educação (inputs e outputs), como a tabela seguinte resume:

| O QUE O ESTADO CONTRATUALIZA | O QUE O ESTADO COMPRA |
|---|---|
| a. **Serviços de Gestão, serviços especializados, serviços de apoio (inputs)** | ▸ Gestão da escola (gestão financeira e gestão de recursos humanos) |
| | ▸ Serviços de apoio (alimentação e transporte) |
| | ▸ Serviços especializados (formação de professores, concepção de programas de cursos / disciplinas, concepção e produção de livros didácticos, serviços de garantia de qualidade dos serviços, e outros serviços suplementares) |
| b. **Serviços operacionais (processos)** | ▸ Educação dos alunos, gestão financeira e gestão de recursos humanos, serviços especializados e serviços de manutenção das instalações/parque escolar |
| c. **Serviços de educação (outputs)** | ▸ Disponibilização de vagas para estudantes em escolas do sector privado (através da contratualização com essas escolas, a matrícula e o acolhimento de grupos específicos de alunos) |
| d. **Disponibilização de instalações** | ▸ Manutenção das infraestruturas e instalações (parque escolar) |
| e. **Disponibilização de instalações e de serviços de educação (inputs e outputs)** | ▸ Serviços (inputs e outputs) em combinação com Manutenção das infraestruturas e instalações (parque escolar) |

Alguns tipos de contratos na educação

## a. Contratualização de Serviços de Gestão

Fracos desempenhos de gestão são um obstáculo importante para melhorar o desempenho escolar público. Para lidar com esse problema, alguns governos contratualizaram com organizações privadas a gestão de uma única escola ou todo um distrito escolar público.

As responsabilidades que o contratante assume ao abrigo destes contratos geralmente caem em quatro categorias: gestão financeira, gestão de recursos humanos, planeamento de longo prazo e liderança.

No âmbito desta modalidade, todo o pessoal, com excepção da equipa de gestão, continua a ser funcionário público. Contratos de Gestão têm vários potenciais benefícios para a educação pública, trazendo inclusivamente novas competências profissionais e novas ideias do sector privado, dando aos gestores a uma outra autonomia de gestão, reduzindo a burocracia bem como restrições sindicais associadas com o emprego do serviço público.

PPP's na área dos serviços de gestão podem funcionar, mas são inerentemente, de maior dificuldade para contratualizar do que alguns outros serviços, uma vez que especificar e monitorizar separadamente o desempenho dos gestores, como algo distintivo da organização como um todo, é algo relativamente difícil de concretizar, uma vez que muitos factores contribuem para o desempenho escolar, além da qualidade da gestão. Seria inadequado (por defeito), considerar que alterações do desempenho escolar fossem apenas devidos aos efeitos da gestão e administração do contrato.

Na maioria dos países, onde foram implementados contratos deste tipo, os governos têm vindo gradualmente a melhorar os ganhos expectáveis dos serviços contratados, pela melhoria da PPP em si, da sua organização e funcionamento.

## b. Contratualização de serviços especializados

A contratualização de serviços especializados, tais como formação de professores, concepção de programas de cursos / disciplinas, a concepção e produção de livros didácticos, serviços de garantia de qualidade dos serviços, e outros serviços suplementares) revela-se mais simples e é geralmente bem-sucedida. A sua principal vantagem é que introduz a experiência de trabalho dos prestadores privados na melhoria da educação pública.

O conteúdo e a supervisão dos contratos são duas das suas dimensões críticas. Quando os serviços e/ou produtos a fornecer pelos parceiros privados são relativamente fáceis de especificar, também é relativamente fácil especificar em termos contratuais, os desempenhos esperados bem como os meios para a sua monitorização.

Assim sendo, a qualidade do serviço pode ser especificada no contrato, bem como estarem especificadas as sanções previstas, caso o contratante não providencie o nível de qualidade esperado.

Se pensarmos agora que os serviços, inicialmente prestados pelo serviço público, vão ser entretanto transferidos para as entidades privadas contratadas, esse processo de transição pode revelar algumas dificuldades, pois nova relação de cooperação em curso entre os intervenientes públicos e privados.

No entanto, nos casos em que o processo avança, os interlocutores interagem e se começa a estabilizar, e uma relação de confiança se vai estabelecendo, vai-se cimentando a aceitação política da PPP. Assim, limando as arestas necessárias nos processos em curso e aperfeiçoando o modelo de funcionamento da PPP, este movimento tem geralmente produzido, comprovadamente, resultados positivos, incluindo a redução de custos, a melhorias da qualidade e mais tempo disponível para os funcionários da escola se dedicarem à educação em si.

## c. Contratualização de serviços de apoio

As actividades não educativas, incluindo a reparação e manutenção das instalações escolares, o transporte dos alunos, e a merenda escolar, são frequentemente muito caros para as escolas públicas. Nos poucos casos, onde foram feitos bons estudos de análise de custos, estes serviços revelaram frequentemente terem um custo significativamente mais elevado nas escolas públicas do que nas escolas privadas.

A proporção dos funcionários de apoio (não educativos) é muitas vezes mais elevada nas escolas públicas do que nas escolas privadas. O mesmo se passa, relativamente aos salários, em que estudos realizados em diversos países mostram que os salários do pessoal de apoio são mais elevados em média, nas escolas públicas do que para trabalhos similares no sector privado.

Em resposta, os formuladores de políticas em muitos países, têm ampliado (na medida do possível), a contratação de serviços de apoio, para aumentar a relação custo-eficácia e libertar o tempo e os recursos de funcionários de educação da escola para que se possam concentrar mais nos processos de aprendizagem.

Normalmente, um contrato é concebido para cobrir várias escolas, de modo que tenham dimensão suficientemente atractiva para atrair mais licitantes/proponentes.

A contratação de serviços de apoio permite ao sector da educação aproveitar a especialização e a organização eficiente de empresas privadas, com experiência em atividades específicas bem como das economias de escala que resultam quando o mesmo contratante presta serviços para várias escolas. Esta contratualização também permite um maior foco dos funcionários da escola nas actividades do ensino.

Algum tipo de subcontratação de serviços de apoio é, de alguma forma, feito em praticamente todos os sistemas públicos de educação no mundo. Por exemplo, as autoridades de escolas públicas, em muitos países em vias de desenvolvimento, dificilmente gerem e executam os serviços de alimentação das escolas a que presidem.

## d. Contratualização de serviços operacionais (Processos)

Nalguns países, as autoridades educativas contratam organizações privadas para lidar com uma ampla gama de responsabilidades, que constituem na sua essência, operar a escola pública por inteiro. Nestes contratos de serviços operacionais, as organizações privadas gerem não só a escola, mas também os seus recursos humanos.

Os contratos deste tipo aplicam-se na maioria das vezes, a escolas livres das restrições de serviço público ou para dotar essas escolas de maior autonomia e melhorar a sua supervisão, tendo em conta o interesse e conhecimento dos pais e bem como de outros membros da comunidade. Em muitos dos casos, onde as escolas estão autorizadas a gerirem-se de forma autónoma, as comunidades também contribuem para a construção, manutenção ou melhoria das instalações (seja em espécie ou financeiramente).

Às vezes, as autoridades da educação iniciam o arranjo de uma contratação PPP, em resposta ao pedido, por exemplo, de uma organização comunitária, ligada à educação ou de uma organização sem fins lucrativos

A Contratualização de serviços operacionais é normalmente considerada uma das soluções em áreas problemáticas, tornando-se um mecanismo viável para melhorar as escolas com problemas de desempenho e para garantir a prestação de serviços "difíceis de alcançar" junto das populações. Além disso, este tipo de contrato pode ser direccionado para populações desfavorecidas.

## e. Contratualização de Serviços de educação

Em vez de contratar uma organização privada para operar uma escola pública, alguns governos contratam a matrícula de alunos em escolas particulares, contratualizando na essência, a "compra de outputs", isto é, de alunos formados. Ao pagar para que os estudantes se matriculem em escolas existentes, os governos podem mais rapidamente expandir o acesso à educação, sem incorrer em qualquer despesa inicial na construção e apetrechamento de novas escolas. Outros governos contratam a inscrição dos alunos em serviços especializados que não estão disponíveis no sector público. Assim, o conceito de contratação de serviços de educação envolve a utilização de fundos públicos para inscrever/matricular alunos em escolas existentes. Este tipo de contrato pode ser direccionado para grupos-alvo específicos, como estudantes e/ou grupos, desfavorecidos e/ou com baixo rendimento per capita renda, ou alunos "problemáticos".

A contratação de serviços de educação, também torna possível alavancar novos investimentos nas escolas do sector privado (parque escolar e activos) ao enviar alunos com financiamento público, para essas escolas. Como resultado, os estudantes, assim financiados por fundos públicos, recebem uma melhor educação do que aquela a que teriam acesso, se o custo de sua educação fosse restringido ao valor de financiamento público gasto com eles. Além disso, muitas escolas contratadas estão dispostas a cofinanciar estudantes com parte das taxas pagas por seus alunos "pagantes" (como muitas escolas privadas sem fins lucrativos).

Este tipo de contrato reforça a responsabilização de duas maneiras. Em primeiro lugar, as escolas são sujeitas a pressões competitivas porque pais e alunos, têm como opções escolher entre escolas públicas e escolas privadas.

Em segundo lugar, em alguns casos, os agentes escolares são seleccionados através de processos mais exigentes, que dão às escolas um incentivo para melhorarem seus serviços. Além disso, as responsabilidades de gestão das escolas privadas, são garantidas pelas equipas de gestão e supervisão pré-existentes, tal como os Quadros de Direcção ou Comissões de Pais.

## f. Disponibilização de instalações

Em muitos países, os governos têm conseguido mobilizar o capital privado, para financiar os investimentos necessários em instalações e outros serviços públicos. Contratualizar o fornecimento e disponibilização de instalações constitui uma modalidade atraente pois alivia os governos de terem de realizar todos os investimentos necessários, bem como de mobilizar todo o capital necessário, à cabeça. Nos sectores da educação e da saúde, o governo é muitas vezes o principal (ou mesmo o único) comprador de serviços para as novas instalações, o que coloca uma elevada pressão sobre o erário público de uma só vez.

Nestes casos, ao contratualizar o financiamento e construção de instalações equipamentos pelo setor privado, é possível ao governo pagar esses investimentos de capital no longo prazo, realizando pagamentos periódicos ao longo do prazo do contrato.

O valor do investimento de capital é determinado completamente pelos pagamentos do governo. Esta dependência de um único cliente, sujeito a mudanças de política e de prioridades políticas, torna o investimento em instalações da área dos serviços sociais muito mais arriscado para investidores privados. Como resultado, a contratualização de instituições privadas para financiamento e construção de escolas, constitui um desafio muito maior do que outros tipos de contratação.

Deste modo, muito do processo e do conteúdo do contrato, deve enunciar as medidas previstas de minimização do risco, em caso de incumprimento do governo (por alteração das premissas do contrato), de modo a tornar o investimento mais seguro e, portanto, mais atraente para investidores privados.

O âmbito das responsabilidades assumidas pelo sector privado varia conforme o tipo de contrato estabelecido. No entanto, muitas vezes, acordos semelhantes na sua essência têm nomes diferentes.

Por exemplo, arranjos do tipo "construir-operar-transferir" (ou "build-operate-transfer" do inglês) são muitas vezes referidos como "concepção-construção-financiamento-operação" ("design-build-finance-operate" do inglês).

O arranjo do tipo "construção-operação-transferência" constitui o tipo mais comum de acordo, em que o contratante investidor privado projecta, constrói e opera as instalações de escola pública, num contrato com o governo para um determinado período de tempo (por exemplo, 25 a 30 anos).

No final do período contratualizado, a propriedade das instalações escolares é transferida para o Estado. Embora os arranjos podem diferir substancialmente de um caso para outro, PPP's focalizadas nas infraestruturas, acabam por ter várias características comuns:

a) O consórcio privado é seleccionado através de um concurso público.

b) O consórcio privado investe nas infraestruturas escolares, prestando simultaneamente serviços relacionados (por exemplo, a manutenção das instalações, durante a vida do contrato).

c) O governo mantém a responsabilidade pela prestação de serviços essenciais, tal como o ensino.

d) O acordo e contrato estabelecido entre o governo e o parceiro privado são válidos para o longo prazo (geralmente de 25 a 30 anos), devendo especificar os serviços a prestar pelo parceiro privado, bem como as normas e standards mínimos de qualidade a que este está obrigado.

e) Nos contratos de serviços, o parceiro privado assume muitas vezes várias funções, tais como a concepção, construção e manutenção do emprego de pessoal não-docente.

f) Os pagamentos ao parceiro privado, decorrentes do contrato, estão condicionados à entrega bem-sucedida dos serviços contratualizados e da constatação do desempenho padrão mínimo inicialmente acordado.

Usando estes contratos na educação pública, obtêm-se muitas vezes, efeitos positivos em todo o sector, e não apenas nas instalações envolvidas. Por exemplo, com o envolvimento privado no financiamento e construção de instalações de ensino, isso resulta muitas vezes em edifícios que não requerem renovações e manutenções tão onerosas.

No entanto, os compromissos de pagamento de longo prazo, necessários para a contratação do financiamento e construção de instalações escolares, constituem uma realidade difícil de gerir para muitos governos. Deste modo, os custos de empréstimos de que o parceiro privado venha a necessitar de obter junto da banca privada, podem sair muito caros, por via dos riscos associados às garantias de reembolso dos mesmos.

Estas dificuldades são substancialmente agravadas, caso as autoridades educativas tenham omitido ou quantificado incorrectamente, os custos de capital estimados para a realização dessas infraestruturas públicas desde o início, o que pode levar a pagamentos particularmente exorbitantes para quem forneceu as infra-estruturas.

Também se deve ter presente que muitas vezes, como resultado final, poderá apenas existir um ganho limitado de eficiência e de redução de custos, pela contratação e disponibilização destas infraestruturas, devido aos

custos elevados pagos pelos empréstimos necessários para a infraestrutura social, bem como à poupança pouco expressiva obtida, quando se comparam os processos globais da PPP com a via tradicional dos contratos públicos.

De qualquer forma, para a maioria dos serviços sociais, verifica-se que economias de custo mais significativas podem ser obtidas, quando se contratualizam os serviços com o sector privado. Como ordem de grandeza, os custos de capital (incluindo a prestação de serviços de manutenção), raramente ultrapassam os 15 por cento dos custos totais de serviços na educação e saúde prestados.

Assim, organizações sem fins lucrativos são frequentemente incapazes de participar em contratos para o financiamento e construção de instalações desta envergadura, porque têm muito menos acesso e capacidade do que organizações com fins lucrativos, aos volumes de capital de longo prazo requeridos.

## g. Disponibilização de instalações e de serviços de educação (inputs e outputs)

Outra forma de contratação que alguns governos têm utilizado nos sectores sociais, particularmente na prestação de cuidados de saúde, mas ainda não na educação, é a contratação privada de empresas, tanto para fornecer como para operar as instalações, ou dito de outra forma, para realizar todas as actividades associadas à entrega das infraestruturas e dos serviços, de carácter público, que aí serão prestados.

Nesta opção e na sua essência, o governo implementa simultaneamente dois tipos de contrato com o mesmo operador privado: um contrato para a instalação, financiamento, desenvolvimento e disponibilidade de infraestruturas e um outro, de longo prazo, para a prestação dos serviços que podem ser disponibilizados pela infraestrutura.

A lógica subjacente a este modelo, é por um lado permitir aos governos a obtenção dos capitais necessários para o investimento, enquanto por outro lado, proporciona ao operador privado um considerável incentivo para organizar e prestar os serviços da forma mais eficiente possível. Os ganhos de eficiência que o consórcio privado possa alcançar, tanto na construção como na operação das escolas podem compensar o facto de enfrentarem custos mais elevados de empréstimos do que o governo.

Gerir simultaneamente estas duas opções é claramente um desafio, e nos sectores sociais, a tipologia da contratualização de "*disponibilização de instalações + aquisição de serviços*", a atractividade da proposta e a sua viabilidade (na perspectiva do governo) são uma parte integrante do potencial envolvimento privado.

Apesar destes desafios, uma contratualização global combina seguramente as vantagens das duas contratualizações parciais, e a poupança resultante da eficiência e eficácia desta solução combinada pode resultar muito efectiva, pelo facto de ser a mesma entidade que vai disponibilizar as instalações e entregar os serviços (de acordo com os standards de qualidade definidos) ao menor custo possível.

# 5. Caso da África do Sul - A Unidade Dedicada de PPP's

O governo Sul-africano sentiu necessidade nos anos noventa do século passado, de criar uma Unidade Dedicada, na dependência do Ministério das Finanças, especificamente às parcerias Público-Privadas, para normalizar o enquadramento geral sobre o tema e com os seguintes objectivos específicos:

- Reduzir os riscos de falha sobre a natureza e os custos associados às PPP's
- Unidade governamental, funcionando de forma autónoma dentro do governo, funcionando como agente charneira para resolução das questões ligadas às PPP's, mas servindo simultaneamente o governo como um todo
- Tornar-se o Centro especializado de conhecimentos e competências sobre PPP's

Assim, em Abril de 1997, o Conselho de Ministros aprovou a nomeação de uma equipa de trabalho intergovernamental, tendo sido conduzidos seis projectos-piloto de 1997 a 2000.

A legislação permitindo a criação de PPP's foi aprovada em Dezembro de 1999, tendo sido publicada em Abril do ano seguinte (2000), a regulamentação da respectiva lei, pelo Ministério das Finanças.

Com a aprovação do regulamento das PPP's, entrou em funções a Unidade Dedicada, na dependência do Ministério das Finanças.

De 1997 a 2006 foram apreciados em média por ano, dois projectos de potenciais PPP's, sendo a actividade mais relevante desenvolvida, a seguinte:

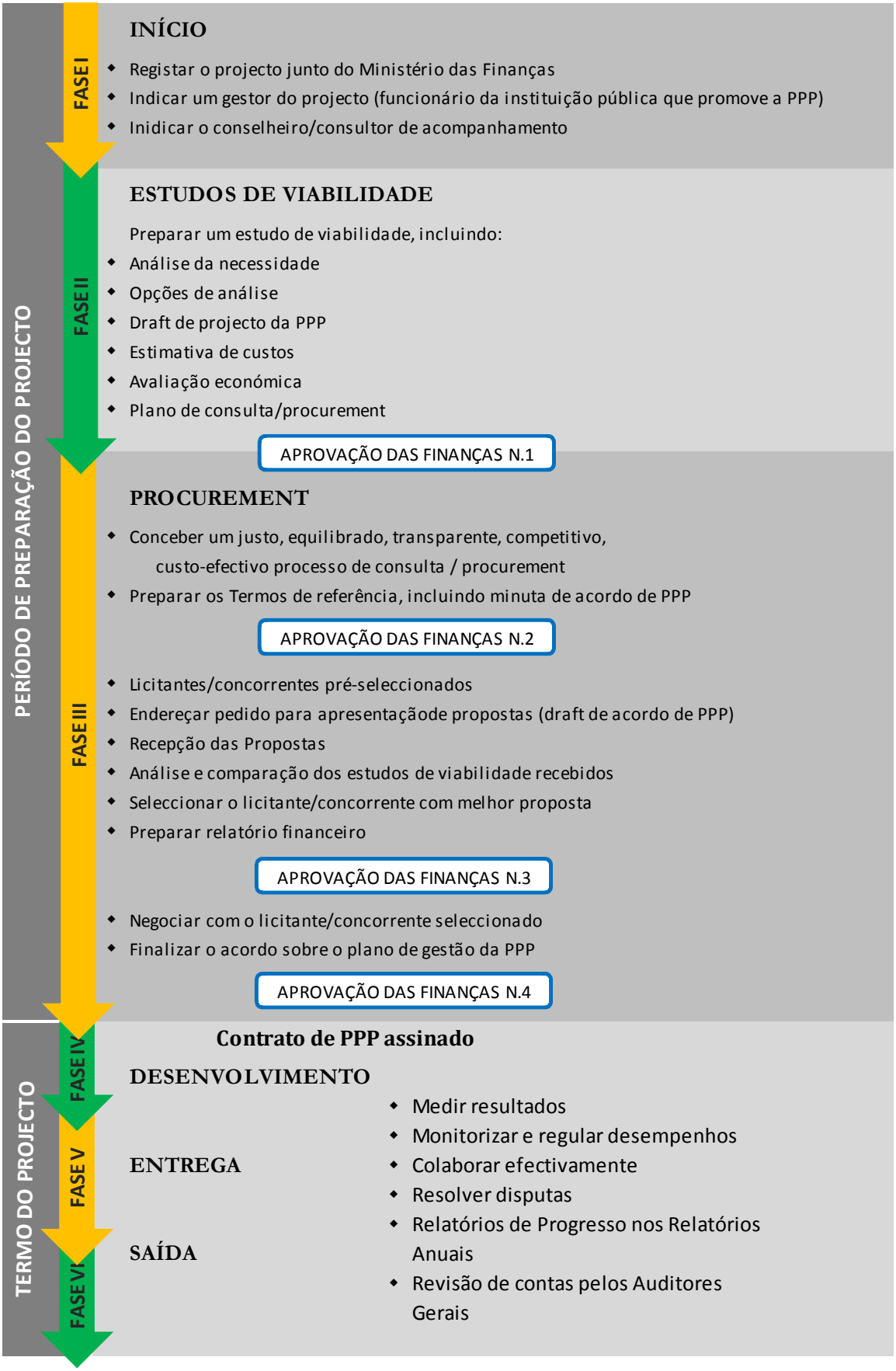
- Até Dezembro de 2002, recebidos 45 projectos, dos quais:
  - 5 projectos foram assinados
  - 15 projectos estão em apreciação
  - 25 projectos foram rejeitados
- Entre Março de 2000 e Março de 2006 foram assinados, um total de apenas 12 projectos, devido ao andamento lento por falta de recursos humanos qualificados nos departamentos ministeriais e nas províncias, que iniciaram o pedido de apreciação de potenciais PPP's .

Deste modo, a Unidade Dedicada às PPP's do Governo Sul-Africano tem como principais funções

a. Assegurar a razoabilidade económica do empreendimento, bem como a previsão dos recursos financeiros que serão requeridos tal como a transferência de risco proporcional, para os parceiros privados.
b. Em linha com as melhores práticas internacionais, principal agente para a melhor valorização dos recursos financeiros públicos envolvidos, na transferência para os parceiros privados, das competências envolvidas e de competitividade associada.

Devendo para isso: 1) Prestar assistência técnica ao governo, aos departamentos ministeriais, às províncias e aos municípios e 2) Emitir, em nome do Ministério das Finanças, pareceres de aprovação nas várias fases que antecedem a contratualização de uma PPP

O esquema seguinte elucida de forma muito elucidativa, as principais etapas conducentes à aprovação de uma Parceria Público-Privada na África do Sul.

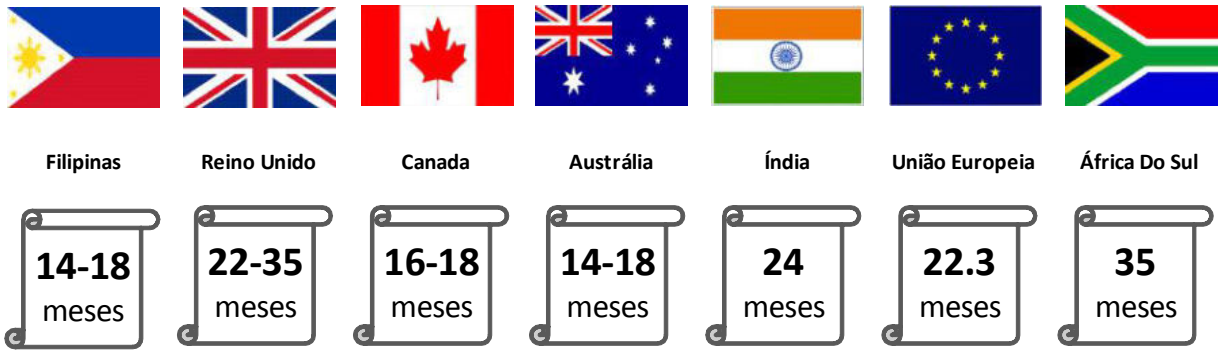



Parcerias Público-Privada na África do Sul: Ciclo de Projecto

## 6. Tempo Médio de Preparação de uma Parceria Público-Privada

De acordo com um outro estudo que consultámos, muito elucidativo, indicamos abaixo o Tempo Médio de Preparação de uma Parceria Público-Privada, desde o lançamento do concurso público até à celebração do Contrato.

Tomando como referência o esquema de funcionamento da África do Sul, conforme exibido anteriormente, deveremos acrescentar as fases que antecedem a aqui descrita, do seu início à realização dos estudos preliminares da sua viabilidade, o que acrescenta um tempo adicional importante, que será mais ou menos longo, dependendo da experiência e especialização dos quadros públicos, envolvidos nas fases preliminares das PPP's.




Tempo Médio de Preparação de uma Parceria Público-Privada: Comparativo de alguns países
(do lançamento do concurso público até à celebração do Contrato)

# 7. Fórum Económico Global – Iniciativa Global para a Educação: Modelo proposto para iniciativas de parcerias efectivas na educação

A "Iniciativa Global para Educação" foi delineada e viu nascer a luz do dia, durante a reunião anual do Fórum Económico Mundial, em Davos, na Suíça, em 2003.

Com base no trabalho entretanto desenvolvido, e na experiência adquirida em algumas iniciativas que foram bem-sucedidas, a "Iniciativa Global para Educação" do Fórum Económico Mundial desenvolveu um modelo, apresentado em 2007, visando, e passamos a citar:

*"Não prescrever exactamente mas orientar, o quê e como devem ser estruturadas as iniciativas em educação, em cada situação."*

Com efeito, numa hipotética aceitação do modelo proposto como uma prescrição, estar-se-ia a ir contra o - dinâmico, inovador e orientado pela mudança - espírito participativo, que sustenta todo o esforço do Fórum Económico Mundial. Seria contradizer o compromisso para o desenvolvimento do Fórum Económico Mundial, segundo o qual os modelos de cada país (e de contexto) são específicos.

No entanto, o modelo proposto pela "Iniciativa Global para Educação" do Fórum Económico Mundial, identifica um conjunto de componentes que se concentram em questões, e as acções que as iniciativas específicas devem atender, bem como uma estrutura para a sua organização, mas não sugere todos os mecanismos de implementação específicas para a realização destes, a partir de fora.

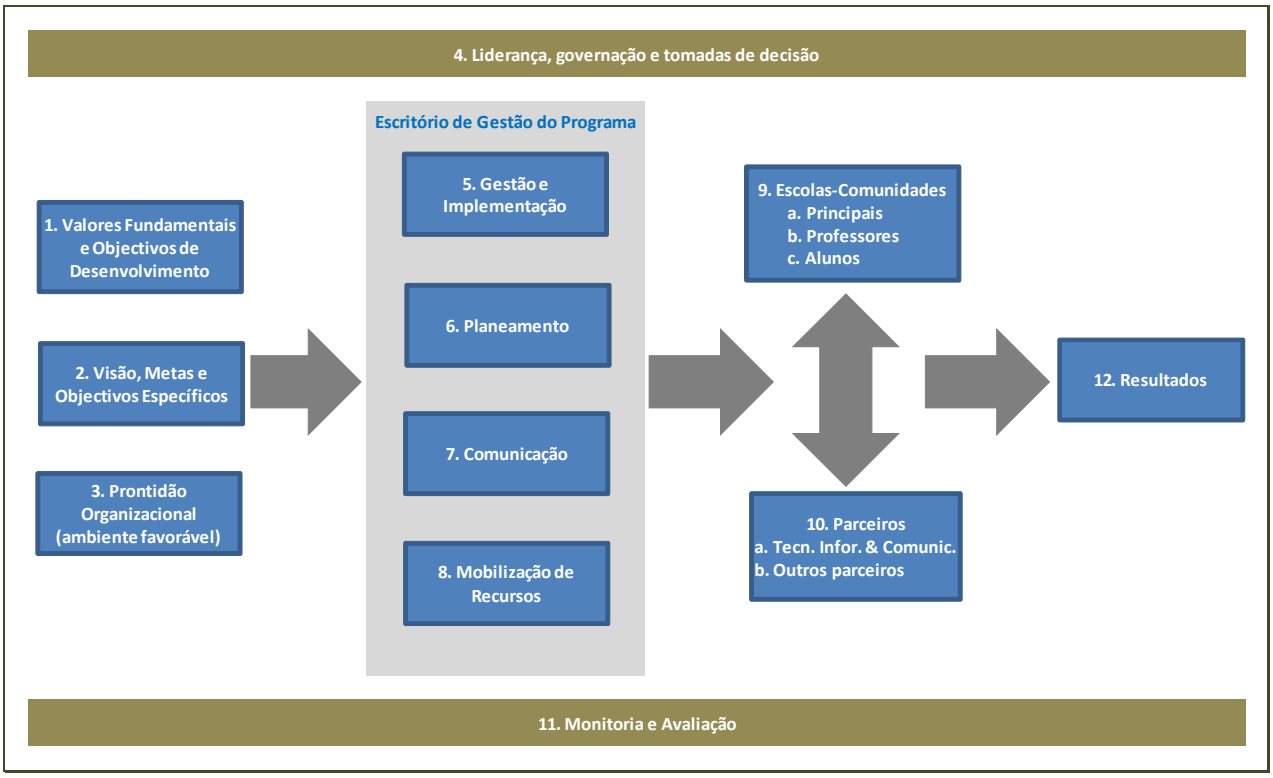
Embora as iniciativas sejam vinculadas e guiadas por um conjunto de valores fundamentais, os objectivos de desenvolvimento e metas comuns, deve focalizar-se na obtenção de resultados, e não em estruturas específicos, mecanismos e/ou processos utilizados para alcançá-los.

Elaborar as estratégias específicas e os mecanismos para alcançar os resultados desejados, é uma tarefa da responsabilidade do governo e seus dirigentes, das equipas de gestão das parcerias da educação, e de todos os parceiros envolvidos.

Apesar das possíveis limitações existentes e das advertências atrás expressas, este modelo pode ser particularmente útil para ajudar a compreender, descrever e acompanhar iniciativas em curso. Deve ainda ajudar a fundamentar novas iniciativas de educação e à tomada de decisão, sobre quais as que devem e quais as que não devem prosseguir.

Para os recém-chegados, constituirá certamente um bom modelo, para ajudar a estruturar e agilizar a concepção e organização de eficaz e eficiente de iniciativas de educação com múltiplos parceiros (stakeholders).

A figura seguinte sintetiza o modelo:




"Iniciativa Global para Educação" do Fórum Económico Mundial: Modelo proposto para parcerias efectivas na educação

Conforme o esquema anterior mostra, o modelo proposto para as parcerias efectivas na educação compreende doze componentes:

1. Valores Fundamentais e Objectivos de Desenvolvimento
2. Visão, Metas e Objectivos Específicos
3. Prontidão Organizacional (ambiente favorável)
4. Liderança, governação e tomadas de decisão
5. Gestão e Implementação
6. Planeamento
7. Comunicação
8. Mobilização de Recursos
9. Escolas e Comunidades (Principais, Professores, Alunos)
10. Parceiros (de Tecnologias de Informação & Comunicação e Outros parceiros)
11. Monitoria e Avaliação
12. Resultados

Não sendo objectivo da introdução a este modelo, detalhar exaustivamente cada um dos doze componentes, o que gostaríamos de destacar é a existência de uma lista de controlo de cada um deles, que permite uma abordagem sistemática e sistematizada de muitas das questões fundamentais que são colocadas e necessitarão de respostas devidamente fundamentadas.

Essa lista de controlo é exibida na página seguinte.

## Lista de critérios (sub-elementos) de cada componente

## 1. VALORES FUNDAMENTAIS E OBJECTIVOS DE DESENVOLVIMENTO

- Foco na cidadania do século 21

  (participação cívica, social e económica)
- Compromisso com a iniciativa "Educação para Todos", da UNESCO
- Ênfase na aprendizagem das TIC's
- Responsabilidade social amplamente compartilhada para o desenvolvimento
- Compromisso com parcerias público-privadas para o desenvolvimento
- Compromisso com o desenvolvimento organizacional, inovação e mudança em curso
- Compromisso com uma colaboração, planeamento e implementação participadas
- Compromisso com o desenvolvimento de recursos humanos
- Compromisso com a sustentabilidade e economias de escala

## 2. VISÃO, METAS E OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

- Visão amplamente compartilhada
- Amplamente compreendido, metas e objectivos alcançáveis
- Alinhamento com os objectivos nacionais de desenvolvimento económico
- Alinhamento com os objectivos nacionais de educação e os objetivos
- Uma abordagem sistematizada

## 3. PRONTIDÃO ORGANIZACIONAL (AMBIENTE FAVORÁVEL)

- Liderança política estável
- Liderança política nacional activamente empenhada
- Ambiente de desenvolvimento económico e social vibrante
- Vibrante reforma do sistema educativo em curso
- Ambientes reguladores e burocráticos favoráveis
- Sistemas de desenvolvimento de recursos humanos bem desenvolvidos
- Compromisso para a implantação adequada das TIC's na educação e governo
- Um sector privado vibrante, em particular no domínio das TIC's
- O acesso a recursos suficientes

## 4. LIDERANÇA, GOVERNAÇÃO E TOMADAS DE DECISÃO

- Participação ampla dos parceiros
- Governação e estruturas de tomada de decisão eficazes
- Equipas de liderança estáveis e eficazes
- Abordagem sistémica para a tomada de decisões
- Compromissos e acordos formalizados
- Amplo consenso de todos os parceiros
- A cultura de trabalho produtivo

## 5. GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO

- Estruturas de gestão eficazes
- Equipas de gestão estáveis e eficazes
- Abordagem sistémica pela gestão
- Suficiência e retenção de pessoal de operações
- Gestão e apoio eficaz da escola
- Gestão e apoio eficaz dos parceiros
- Ênfase no processo e gestão da mudança

## 6. PLANEAMENTO

- Planeamento suportado por dados, informações e pesquisas
- Necessita de avaliação (pelo governo e de todos os parceiros )
- O planeamento estratégico é orientado por sistemas de pensamento
- Requer projecção de necessidades de recursos
- Existem planos de implementação
- São adequadamente testadas e feitos testes piloto de novas ideias e abordagens
- Ênfase no planeamento para a sustentabilidade e economia de escalas

## 7. COMUNICAÇÕES

- Plano de comunicações estratégicas e operacionais eficazes
- Vários canais de comunicação vertical e horizontal
- Encontros do staff regulares
- Comunicações regulares com os parceiros directos
- Iniciativa de reuniões regulares amplas (ou de largo espectro)

## 8. A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

- Disponibilidade de recursos adequados
- Mobilização eficaz dos recursos
- Coordenação eficaz, integração e alinhamento de recursos

## 9. ESCOLAS E COMUNIDADES

- Envolvimento dos directores e dos professores científica e pedagogicamente responsáveis
- Contratação de professores
- Envolvimento dos pais
- Ênfase na aprendizagem do aluno
- Actividades de desenvolvimento profissional, abrangente e activas
- Ênfase na mudança de cultura escolar
- Envolvimento da comunidade

## 10. PARCEIROS (DE TIC's E OUTROS PARCEIROS)

- Suficiência de parceiros
- Envolvimento produtivo de parceiros
- Contratos de parceria formalizados
- Relações inter-parceiros produtivas
- Efectiva integração e alinhamento das actividades dos parceiros
- Gestão eficaz de relações com parceiros

## 11. MONITORIA E AVALIAÇÃO

- Indicadores chave de desempenho, claros (sem ambiguidades) e relevantes
- Desenvolvimento e manutenção de uma iniciativa de sistema de informação
- Avaliação de referência inicial concluída
- Autoavaliação regular
- Avaliação externa regular

## 12. RESULTADOS

- Escolas mais eficazes
- Conhecimentos e competências relevantes, do aluno do século XXI
- Reforço da capacidade de gestão do sector público
- Sector das TIC's reforçado
- Outros objectivos específicos da iniciativa, realizados

# 8. Lista de controlo de algumas questões chave para decidir

Todas as descrições anteriores referem a um tempo, a importância da promoção de PPP's, que podem colmatar fragilidades relevantes do Estado, como também nos dizem que vários cuidados essenciais devem ser tomados, de modo a não se subverter o sentido do serviço público, mas permitir simultaneamente um retorno adequado do parceiro privado, bem como o assegurar de garantias, mínimas, quer para o Estado quer para o parceiro privado.

As questões seguintes, não sendo exaustivas, dão uma noção de alguns temas chave que deverão ter respostas, esperando-se que sejam seguras e consistentes. São elas:

a) **Objectivos:**

b) **Alocação dos riscos:**

1. Os riscos principais do projecto estão identificados (técnicos, financeiros, outros)?
2. O contrato transfere para os parceiros privados os riscos que estes podem controlar?
3. O parceiro público assume os riscos que os parceiros privados não podem controlar?
4. Consequentemente, os riscos estão "adequadamente alocados", de forma a assegurar os necessários incentivos aos parceiros privados?

c) **Mecanismo de pagamento:**

1. Os serviços standards que são prestados estão descritos?
2. É fácil monitorizar e verificar a prestação destes serviços?
3. Está definido o conjunto de indicadores a utilizar, para avaliar o desempenho?
4. O contrato mostra que existe uma ligação consistente entre a especificação dos resultados esperados, a alocação dos riscos e o mecanismo de pagamento?
5. O pagamento dos parceiros privados está directamente ligado com a prestação de serviços ou existem mecanismos de compensação?
6. São indicadas datas de referência e critérios para o pagamento dos parceiros privados?
7. Estão definidos os objectivos mensais, semestrais, anuais a serem alcançados?

d) **Variação de preços:**

1. Está prevista alguma cláusula de indexação de preços ou datas de referência para a sua revisão?
2. Os preços acordados estão definidos de acordo com as regras do mercado e são competitivos ou não foi feito um exercício de benchmarking?

e) **Duração do contrato:**

1. Estando a duração do contrato especificada, o perfil de remuneração acordado assegura a viabilidade do projecto nas suas diversas frentes?
2. O contrato inclui datas para a sua revisão?
3. Existem condições ou objectivos pré-definidos que possam levar a uma antecipação da revisão do contrato?

f) **Outras questões contratuais:**

1. Está previsto algum tipo de compensação a ser pago aos parceiros privados, em caso de falha de cumprimento do que está acordado, pelo parceiro público?

## 9. Estrutura da Parceria Público-Privada da Academia do Empreendedor e Empresário Angolano

Sendo algo a definir numa fase mais avançada, posterior à realização deste estudo, com a potencial criação de uma Parceria Público-Privada para a gestão e operação da Academia do Empreendedor e Empresário Angolano, podemos listar desde já, alguns parceiros que, independentemente da profundidade e âmbito do seu envolvimento, terão que ser concerteza envolvidos.

A lista não é exaustiva e foi elaborada, sem ter para já, qualquer critério especial de selecção e/ou ordenação, e é como tal que deve ser entendida.

1. INAPEM (promotor principal)
2. INEFOP - Instituto Nacional do Emprego e Formação Profissional
3. ENAD - Escola Nacional de Administração
4. ISEP - Instituto para o Sector Empresarial Público
5. IFAL - Instituto de Formação e Administração Local
6. IFE - Instituto de Fomento Empresarial
7. Departamentos Ministeriais (com destaque para o Ministério da Educação e do Ensino Superior)
8. Governos Provinciais
9. Universidades Públicas
10. Universidades Privadas
11. Empresas Públicas de bandeira
12. Parceiros privados - Grupos Empresariais Angolanos de referência
13. Possíveis Entidades Financiadoras (Fase Inicial):

a. PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
b. BAD – Banco Africano de Desenvolvimento

## 10. Parcerias Público-Privadas em Angola

Angola não tem tradição no estabelecimento de Parcerias Público-Privadas. Prova disso, o facto da primeira Lei reguladora do Estado Angolano datar de 2011. Estamos a falar da Lei n.º2/11 de 14 de Janeiro de 2011.

Obviamente que qualquer PPP que venha a estabelecer-se deverá estar legalmente enquadrada pela legislação nacional. Cremos no entanto que é necessária uma aprendizagem prévia de experiências similares no mundo, sobretudo em parcerias público-privadas ligadas à educação, como procurou aqui sintetizar-se em casos considerados relevantes, de modo que na concepção (original) que venha a ser feita, de uma PPP na constituição, gestão e operação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano, se tenham em conta algumas das melhores práticas e experiências existentes.

Em anexo a Lei n.º2/11 de 14 de Janeiro de 2011 sobre as Parcerias Público-Privadas.

# ANEXO 3. Sectores de intervenção prioritários da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

(definidos a partir dos Sectores económicos prioritários para o Programa de Desenvolvimento das MPME)

*O programa das MPME está enfocado em 4 sectores económicos prioritários:*

*(a) Agricultura, Pecuária e Pescas;*

*(b) Materiais de Construção;*

*(c) Indústria Transformadora, Geologia e Minas;*

*(d) Serviços de Apoio ao Sector Produtivo;*

| | **SECTORES ECONÓMICOS PRIORITÁRIOS** |
|---|---|
| | **A. MICRO SECTORES ECONÓMICOS DENTRO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA E PESCAS** |
| 1 | Cereais: milho, arroz, trigo, massangano e massambala |
| 2 | Leguminosas: cultura de feijão comum |
| 3 | Raízes de tubérculos: mandioca, tubérculos, batata rena, batata doce e batata nhiame |
| 4 | Oleaginosas: amendoim, palmeira de dendém, girassol e soja |
| 5 | Hortícolas e Fruteiras |
| 6 | Cana-de-açúcar e Café |
| 7 | Peixes, mariscos e crustáceos |
| 8 | Bovinicultura de corte e de leite |
| 9 | Caprinicultura, suinicultura e avicultura |
| | **B. MICRO SECTORES ECONÓMICOS DENTRO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO** |
| 10 | Varão de aço |
| 11 | Tubos pretos e galvanizados |
| 12 | Chapas de zinco e fibrocimento |
| 13 | Gesso, cimento e produtos cerâmicos |
| 14 | Ferragens e carpintarias |
| 15 | Tubos e perfis em PVC |
| 16 | Tintas, vernizes e colas |
| 17 | Produtos de canalização (ex. torneiras e chuveiros) |
| 18 | Aparelhos/sistemas de refrigeração |
| 19 | Lâmpadas, cabos, fios e painéis eléctricos |
| | **C. MICRO SECTORES ECONÓMICOS DENTRO DE SERVIÇOS DE APOIO AO SECTOR PRODUTIVO** |
| 20 | Mecânica industrial e automóvel |
| 21 | Electricista industrial e automóvel |
| 22 | Incubadora de empresas com serviços de consultoria, contabilidade e marketing |
| 23 | Interpostos logísticos de conservação e congelação |
| 24 | Transportes rodoviários de mercadorias |
| 25 | Construção de naves industriais, avícolas e pecuárias |

| | |
|---|---|
| | **D. MICRO SECTORES ECONÓMICOS DENTRO DE INDÚSTRIA TRANSFORMADORA, GEOLOGIA E MINAS** |
| 26 | Bebidas: cervejas, vinhos, águas, sumos e espirituosas |
| 27 | Conservas de frutas, legumes, concentrados, carne e peixe |
| 28 | Lacticínios e derivados, fermento fresco e seco |
| 29 | Massas, bolachas e confeitos |
| 30 | Fabrico de açúcar, melaço, bagaço e álcool |
| 31 | Óleos vegetais e derivados |
| 32 | Descasque de arroz e café, torrefacção de café |
| 33 | Derivados da pesca |
| 34 | Moagem de farinhas em rama e espoadas |
| 35 | Rações animais |
| 36 | Têxteis e confecções, curtume, couro, peles, calçado e marro |
| 37 | Artefactos e artes de pesca |
| 38 | Resinas |
| 39 | Fabrico de pneus e câmaras-de-ar, materiais de recauchutagem, artefactos de borracha e recauchutagem |
| 40 | Montagem de motorizadas e bicicletas |
| 41 | Aproveitamento de peças e tratamento de sucata ferrosa e não ferrosa |
| 42 | Artigos de madeira e mobiliário |
| 43 | Indústrias gráficas |
| 44 | Embalagens de cartão e plástico, sacaria |
| 45 | Agricultura: produtos de apoio ao campo, máquinas equipam. e utensílios |
| 46 | Balcões, Arcas, vitrinas frigoríficas e frigoríficos |
| 47 | Fileira de derivados do petróleo e gás |
| 48 | Manufactura de minerais não metálicos |
| 49 | Madeira – contraplacados e prensados |
| 50 | Reciclagem de papel, Celulose e pasta para papel |
| 51 | Rochas ornamentais e pedras semipreciosas |
| 52 | Indústria de fertilizantes e de soda caustica, Adubos |
| 53 | Vidro: embalagens, loiça e planos |
| 54 | Metalomecânica pesada e ligeira |
| 55 | Siderurgia: electro-siderurgia e eletrometalurgia |
| 56 | Indústrias quimico-farmacêuticas |
| 57 | Construção e reparação naval |

## ANEXO 4. Listagem (não exaustiva) de Empresas Públicas Angolanas a contactar no âmbito da Missão da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano (*)

| | ENTIDADE PÚBLICA | OBJECTO SOCIAL |
|---|---|---|
| **MINISTÉRIO DA AGRICULTURA / MINISTÉRIO DAS PESCAS** | | |
| **1** | CAFANGOL - Empresa de Exportação de Café | Torrefacção e comercialização de café |
| **2** | PROCAFÉ | Abastecimento de bens aos produtores |
| **3** | ENATIP - Empresa Nacional de Abastecimento Técnico-Material | Abastecimento e segurança à actividade pesqueira |
| **4** | EDIPESCA | Distribuição e comercialização de pescado |
| **5** | PESKWANZA | Distribuição e comercialização de pescado |
| **6** | PESCANGOLA - Empresa Portuária de Pesca de Angola | Prestação de serviços às embarcações pesqueiras |
| **7** | MECANAGRO - Empresa Nacional de Mecanização Agrícola | Equipamentos e máquinas agrícolas |
| **8** | SOCIEDADE DE DESENVOLVIMENTO DA MATALA (Huíla) | Gestão de perímetro irrigado e instalação de complexo industrial |
| **9** | SODEPAC - Soc. Desenvolvimento do Pólo Agro-Industrial de Capanda | Exploração de produtos agrícolas |
| **MINISTÉRIO DO COMÉRCIO** | | |
| **10** | CENCO - CENTRAL DE COMPRAS | Bens essenciais p/ distribuição e comercialização por grosso |
| **11** | PRESILD - Nova Rede Comercial | Distribuição de produtos essenciais à população |
| **12** | POUPA LÁ | Comercialização de bens essenciais |
| **MINISTÉRIO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL** | | |
| **13** | ANGOP - Agência Angola Press | Informação |
| **14** | EDIÇÕES NOVEMBRO (Jornal de Angola, Jornal dos Desportos e Jornal de Economia e Finanças) | Serviço de informação |
| **15** | R N A - Radiodifusão Nacional de Angola | Serviço de informação |
| **16** | T P A - Televisão Pública de Angola | Idem |
| **17** | GRÁFICA POPULAR | Pré-impressão, impressão, tipografia e encadernação |
| **MINISTÉRIO DAS TELECOMUNICAÇÕES E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO** | | |
| **18** | ANGOLA TELECOM | Telecomunicações |
| **19** | CORREIOS DE ANGOLA - Empresa Nacional de Correios e Telégrafos de Angola | Correios e serviços postais |
| **MINISTÉRIO DA CULTURA** | | |
| **20** | ENDIPU - Empresa Nacional de Distribuição e Publicação | Distribuição e publicação de discos, livros e revistas |
| **MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL** | | |
| **21** | AEROVIA - Empresa Nacional de Aeródromos e Estradas | Construção de aeródromos e vias |
| **22** | SIMPORTEX - Comercialização de Equipamentos e Meios Materiais | Importação de equipamentos e bens |
| **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO** | | |
| **23** | EDIMEL - Empresa de Distribuição de Material Escolar | Distribuição de livros e material escolar |
| **24** | EMATEB - Empresa de Material Escolar de Benguela | Idem |
| **MINISTÉRIO DA ENERGIA E ÁGUAS** | | |

| | | |
|---|---|---|
| **25** | EDEL - Empresa de Distribuição de Electricidade de Luanda | Condução e distribuição de energia eléctrica |
| **26** | ENE - Empresa Nacional de Electricidade | Produção e condução de energia eléctrica |
| **27** | EPAL - Empresa Pública de Águas | Tratamento e distribuição de água |
| **28** | ENAS - Empresa Nacional de Água e Saneamento (Benguela) | Idem |
| **29** | ENCEL - Empresa Nacional de Construções Eléctricas | Construção e montagem de equipamento e material eléctrico |
| **MINISTÉRIO DAS FINANÇAS** | | |
| **30** | ENSA - Seguros de Angola | Indústria de seguros |
| **31** | BDA - Banco de Desenvolvimento de Angola | Crédito e empréstimos a diversos sectores de actividade |
| **32** | BCI - Banco de Comércio e Indústria | Serviços e produtos bancários |
| **33** | BPC - Banco de Poupança e Crédito | Serviços e produtos bancários |
| **34** | LOTARIAS DE ANGOLA | Introdução e exploração de jogos da sorte |
| **MINISTÉRIO DA GEOLOGIA E MINAS / MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA** | | |
| **35** | CLÍNICA "SAGRADA ESPERANÇA" | Serviços clínicos |
| **36** | ENDIAMA - Empresa Nacional de Diamantes | Prospecção e extracção de diamantes |
| **37** | SODIAM - Sociedade de Comercialização de Diamantes | Comercialização de diamantes |
| **38** | MABOR - Manufactura Angolana de Borracha | Fabrico de pneus e câmaras-de-ar |
| **39** | PANGA-PANGA - Empresa Nacional de Prensados de Madeira | Fabrico de aglomerado e contraplacado de madeira |
| **40** | COMETA - Construções Mecânicas de Equipamentos de Transporte de Angola | Fabrico e montagem de cisternas, reboques |
| **41** | TEXTANG II | Fabrico de tecidos |
| **42** | SIDERURGIA | Produção de varão de aço |
| **43** | ENEPA - Empresa Nacional de Espumas e Plásticos de Angola | Fabrico de PVC e artigos de plástico |
| **44** | FATA - Fábrica de Tubos de Angola | Fabrico de tubo galvanizado |
| **45** | METANG - | Fabrico de chapa de zinco |
| **46** | AFRICA TEXTIL | Fabrico de tecidos |
| **48** | SOMEPA - Sociedade de Metais Preciosos de Angola (Mpopo, Huíla) | Prospecção e exploração de ouro |
| **49** | FERRANGOL | Pesquisa e tratamento de ferro |
| **MINISTÉRIO DOS PETRÓLEOS** | | |
| **50** | SONANGOL | Concessionária nacional de hidrocarbonetos |
| **51** | SONANGOL Holdings | |
| **52** | SONANGOL Distribuidora | Distribuição de combustíveis |
| **53** | SONANGOL Gás Natural | Extracção de gás |
| **54** | SONANGOL Imobiliária e Propriedades | Construção de habitações |
| **55** | SONANGOL Investimentos Industriais | Empreendimentos industriais |
| **56** | SONANGOL Pesquisa e Produção | Prospecção, pesquisa, extracção e produção de hidrocarbonetos |
| **57** | SONANGOL Refinaria de Luanda | Refinação e produção de hidrocarbonetos |
| **58** | SONANGOL SHIPPING - Companhia de Navegação (subsidiária da Sonangol) | Navegação marítima |
| **59** | SONANGOL Limited (Londres) | Delegação no estrangeiro |

| | | |
|---|---|---|
| **60** | SONANGOL Asia | Delegação no estrangeiro |
| **61** | SONANGOL company (U S A) | Delegação no estrangeiro |
| **62** | SONAIR - Serviço Aéreo | Transporte aéreo de passageiros e carga |
| **63** | SONILS - Integrated Logistics Services | Base logística de apoio às companhias da indústria petrolífera |
| **64** | SONAREF - Refinaria do Lobito | Refinação e produção de hidrocarbonetos |
| **65** | CLÍNICA GIRASSOL | Serviços clínicos |
| **66** | ESSA - Empresa de Serviços e Sondagens de Angola | Sondagens e formação de pessoal |
| **67** | M S TELECOM | Serviço de telecomunicações |
| **MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES** | | |
| **68** | ABAMAT - Empresa de Abastecimento de Materiais | Abastecimento técnico- material |
| **69** | C F B - Caminho de Ferro de Benguela | Transporte ferroviário de passageiros e cargas |
| **70** | C F L - Caminho de Ferro de Luanda | Transporte ferroviário de passageiros e cargas |
| **71** | C F M - Caminho de Ferro de Moçâmedes | Transporte ferroviário de passageiros e cargas |
| **72** | ENANA - Empresa Nacional de Aeroportos e Navegação Aérea | Gestão de aeroportos e prestação de serviços aeroportuários |
| **73** | PORTO DO LOBITO - Empresa Portuária do Lobito | Carga, descarga e manuseamento de mercadorias |
| **74** | PORTO DE LUANDA - Empresa Portuária de Luanda | Carga, descarga e manuseamento de mercadorias |
| **75** | PORTO DO NAMIBE - Empresa Portuária do Namibe | Carga, descarga e manuseamento de mercadorias |
| **76** | SECIL MARÍTIMA | Transporte marítimo de longo curso, agência de navegação |
| **77** | TAAG - Linhas Aéreas de Angola | Transporte aéreo de passageiros |
| **78** | TCUL - Transporte Colectivo Urbano de Luanda | Transporte colectivo de passageiros |
| **79** | TURA - Transporte Urbano Rodoviário de Angola | Transporte colectivo de passageiros |
| **80** | UNICARGAS | Transporte de cargas, operação de terminais e agência transitária |
| **81** | AGENANG - Agência Nacional Marítima de Angola (Extinta) | Agência de viagens marítimas |
| **82** | ETIM - Empresa de Transporte Intermunicipal | Transporte colectivo de passageiros |
| **83** | TRANSNORTE - (Extinta) | Transporte rodoviário |
| **84** | EPIBAL - Empresa de Pilotagem da Barra de Luanda | Instrução e formação de pilotos |
| **85** | EMPRESA PORTUÁRIA DO AMBOIM | Carga, descarga e manuseamento de mercadorias |
| **86** | EMPRESA PORTUÁRIA DO SOYO | Carga, descarga e manuseamento de mercadorias |
| **87** | MULTIPARQUES | Gestão de parques de armazenamento de mercadorias |
| **MINISTÉRIO DA CONSTRUÇÃO** | | |
| **88** | CONSTROI - Empresa Construtora de Edifícios de Luanda | Construção civil de obras públicas e produção de materiais de construção |
| **89** | EMPROE - Empresa de Obras Especiais | Estudo e construção de edifícios |
| **90** | ENEP - Empresa Nacional de Elaboração de Projectos | Elaboração de projectos nas áreas de edificações, saneamento básico, hidráulico, obras portuárias e costeiras |
| **91** | E N P - Empresa Nacional de Pontes | Construção, reconstrução e montagem de engenharia de pontes rodoviárias, ferroviárias e cais |

| | | |
|---|---|---|
| **92** | GEOTÉCNICA - Empresa Nacional de Sondagens e Fundações | Realização de estudos e execução de sondagens e trabalhos de trabalhos de geotecnia, fundações especiais e injecção de cimento em barragens, no âmbito da construção de infraestruturas |
| **93** | HIDROPORTOS - Empresa Nacional de Obras Hidráulicas e Portuárias | Execução de obras de engenharia, elaboração de estudos, projectos, pareceres, protecção costeira e dragagens |
| **94** | INSTAL - Empresa Nacional de Instalações Industriais | Fornecimento, instalação, montagem e assistência pós venda diversos equipamentos (cozinhas e lavandarias industriais, elevadores e monta cargas) |
| **95** | MANUTÉCNICA - Empresa de Manutenção Técnica | Prestação de serviços nos domínios da manutenção, reparação e montagem de equipamentos de produção de materiais de construção |
| **SECRETARIADO DO CONSELHO DE MINISTROS** | | |
| **96** | IMPRENSA NACIONAL | Publicação e distribuição do "Diário da República" (principal actividade) |
| **GOVERNO DA PROVÍNCIA DE LUANDA** | | |
| **97** | ENCIB - Empresa Nacional de Construção de Infraestruturas Básicas | Construção de Infraestruturas básicas |
| **98** | ELISAL - Empresa de Limpeza e Saneamento de Luanda | Recolha de resíduos sólidos e saneamento |

**(*) - Observações**

1. Deverão ser estabelecidos os canais **formais** e **regulares** para a recepção e actualização da informação desta listagem, que consideramos vital para utilização no dia-a-dia da Academia, no âmbito das suas competências.

   Algumas das utilizações práticas dos contactos destas empresas públicas podem ser:

   a. Realização de visitas de estudo por parte da Academia
   b. Recepção (para estágios de curta duração) de formandos de diversas especialidades
   c. Utilização dos canais de comunicação das empresas públicas (ex, TAAG, Rádio Nacional de Angola, TPA, etc) para divulgação privilegiada de iniciativas da Academia
   d. Outras iniciativas

2. A informação da listagem aqui apresentada terá de ser actualizada, uma vez que a sua compilação foi feita com recurso a várias fontes de informação, que sendo embora todas oficiais, nem todas revelaram o mesmo nível de fiabilidade (ou informação mais recente acessível) na informação disponibilizada.

## ANEXO 5. Listagem dos Departamentos Ministeriais e Governos Provinciais a contactar no âmbito da Missão da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano

| Pos. | Os Departamentos Ministeriais | As Províncias |
|---|---|---|
| 1 | * Ministério da Defesa Nacional | Bengo |
| 2 | * Ministério do Interior | Benguela |
| 3 | * Ministério das Relações Exteriores | Bié |
| 4 | * Ministério da Economia | Cabinda |
| 5 | * Ministério das Finanças | Cunene |
| 6 | * Ministério do Planeamento e do Desenvolvimento Territorial | Huambo |
| 7 | * Ministério da Administração do Território | Huila |
| 8 | * Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social | Kuando Kubango |
| 9 | * Ministério da Justiça e dos Direitos Humanos | Kuanza Norte |
| 10 | * Ministério dos Antigos Combatentes e Veteranos da Pátria | Kuanza Sul |
| 11 | * Ministério da Agricultura | Luanda |
| 12 | * Ministério das Pescas | Lunda Norte |
| 13 | * Ministério da Indústria | Lunda Sul |
| 14 | * Ministério dos Petróleos | Malanje |
| 15 | * Ministério da Geologia e Minas | Moxico |
| 16 | * Ministério do Comércio | Namibe |
| 17 | * Ministério da Hotelaria e Turismo | Uige |
| 18 | * Ministério da Construção | Zaire |
| 19 | * Ministério do Urbanismo e Habitação | |
| 20 | * Ministério da Energia e Aguas | |
| 21 | * Ministério dos Transportes | |
| 22 | * Ministério do Ambiente | |
| 23 | * Ministério das Telecomunicações e das Tecnologias de Informação | |
| 24 | * Ministério da Ciência e Tecnologia | |
| 25 | * Ministério da Comunicação Social | |
| 26 | * Ministério da Saúde | |
| 27 | * Ministério da Educação | |
| 28 | * Ministério da Ensino Superior | |
| 29 | * Ministério da Cultura | |
| 30 | * Ministério da Assistência e Reinserção Social | |
| 31 | * Ministério da Família e Promoção da Mulher | |
| 32 | * Ministério da Juventude e Desporto | |
| 33 | * Ministério dos Assuntos Parlamentares | |

Sexta-feira, 14 de Janeiro de 2011 I Série — N.º 9

# DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA

Preço deste número — Kz: 340,00

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncio e assinaturas do «*Diário da República*», deve ser dirigida à Imprensa Nacional — E. P., em Luanda, Caixa Postal 1306 — End. Teleg.: «Imprensa»

ASSINATURAS

| | Ano |
|---|---|
| As três séries | Kz: 400 275,00 |
| A 1.ª série | Kz: 236 250,00 |
| A 2.ª série | Kz: 123 500,00 |
| A 3.ª série | Kz: 95 700,00 |

O preço de cada linha publicada nos *Diários da República* 1.ª e 2.ª séries é de Kz: 75,00 e para a 3.ª série Kz: 95,00, acrescido do respectivo imposto do selo, dependendo a publicação da 3.ª série de depósito prévio a efectuar na Tesouraria da Imprensa Nacional — E. P.

## SUMÁRIO

### Assembleia Nacional

**Lei n.º 1/11:**

De Bases do Regime Geral do Sistema Nacional de Planeamento. — Revoga toda a legislação que contrarie o disposto na presente lei.

**Lei n.º 2/11:**

Sobre as Parcerias Público-Privadas.

**Lei n.º 3/11:**

Do Sistema Estatístico Nacional. — Revoga a Lei n.º 15/96, de 27 de Setembro.

**Lei n.º 4/11:**

Sobre os Tratados Internacionais. — Revoga a Lei n.º 6/90, de 22 de Maio e toda a legislação que contrarie a presente lei.

**Resolução n.º 1/11:**

Aprova a designação do Deputado Virgílio Ferreira de Fontes Pereira para exercer a função de Presidente do Grupo Nacional da Assembleia Parlamentar Paritária África, Caraíbas, Pacífico e União Europeia, em substituição do Deputado Bornito de Sousa Baltazar Diogo.

**Resolução n.º 2/11:**

Recomenda ao Executivo a adoptar um procedimento formal de discussão prévia à elaboração do Orçamento Geral do Estado, que vise proporcionar um efeito útil aos subsídios que se levantem em torno do mesmo.

## ASSEMBLEIA NACIONAL

### Lei n.º 1/11

**de 14 de Janeiro**

A Constituição da República de Angola imprimiu uma nova realidade jurídica, política, económica e social no País.

Este circunstancialismo abonou o imperativo de se proceder a reforma do sistema nacional de planeamento, tornando este e a administração financeira mais eficiente, onde o planeamento seja um verdadeiro instrumento de gestão orientado para os resultados, com a consequente criação das condições de melhoria do funcionamento do Estado.

O Sistema Nacional de Planeamento deve promover o desenvolvimento sustentado e harmonioso do País, assegurando a justa repartição do rendimento nacional, a preservação do ambiente e a qualidade de vida dos cidadãos.

A Assembleia Nacional aprova, por mandato do povo, nos termos das disposições combinadas da alínea *b)* do artigo 161.°, da alínea *f)* do n.° 1 do artigo 165.° e da alínea *c)* do n.° 2 do artigo 166.°, ambos da Constituição da República de Angola, a seguinte:

### LEI DE BASES DO REGIME GERAL DO SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMENTO

#### CAPÍTULO I

#### Configuração do Sistema Nacional de Planeamento

ARTIGO 1.°

**(Âmbito de aplicação)**

A presente lei estabelece as bases gerais do Sistema Nacional de Planeamento e do planeamento nacional, compreendendo o âmbito de aplicação, a definição, os objectivos, os princípios, os instrumentos, os órgãos integrantes, as normas e os procedimentos necessários à configuração e à eficácia desses mecanismos da gestão pública.

*e*) coordenar a realização de consultas à sociedade civil requeridas para a elaboração, o acompanhamento e a avaliação dos Planos Sectoriais e Provinciais, conforme o caso, e dos Planos Anuais respectivos;

*f*) manter sistema informático e integrado de informações, articulado ao sistema central de informações mantido pelo Departamento Ministerial responsável pela programação e gestão do desenvolvimento, sobre a evolução da realidade socio-económica sectorial e provincial, das metas físicas e financeiras dos Planos Sectoriais e Provinciais, dos Planos Anuais respectivos e dos indicadores de desempenho desses instrumentos;

*g*) fornecer a instituições e outras partes da sociedade civil nacional e internacional, em articulação com outros órgãos integrantes do sistema, informações sobre os resultados da execução dos Planos Sectoriais e Provinciais, conforme o caso, dos Planos Anuais respectivos e dos indicadores de desempenho desses instrumentos;

*h*) outras atribuições de natureza técnica requeridas para a elaboração, o acompanhamento e a avaliação dos Planos Sectoriais e Provinciais, conforme o caso, e dos Planos Anuais respectivos.

2. Os órgãos sectoriais e provinciais de planeamento são auxiliares dos Departamentos Ministeriais sectoriais e dos Governos Provinciais, respectivamente, no exercício das competências definidas no número anterior, para o que são assistidos e orientados tecnicamente pelo Departamento Ministerial responsável pela programação e gestão do desenvolvimento.

## CAPÍTULO IV
## Disposições Finais e Transitórias

ARTIGO 26.º
**(Disposições transitórias)**

1. Os planos nacionais, sectoriais e provinciais, o Programa de Investimento Público e a programação anual deste, que tenham sido aprovados, permanecem em vigor até o final dos períodos para os quais foram elaborados, desde que estes não superem o período da presente legislatura.

2. Caso os períodos de vigência dos planos, mencionados no número anterior, superem o período da legislatura, esses instrumentos têm os seus prazos de vigência reduzidos para se comportarem dentro do período da legislatura.

3. A execução dos planos que permanecem vigentes, em função do disposto, nos números anteriores deve observar os princípios e procedimentos do Sistema Nacional de Planeamento definidos na presente lei, incluindo as normas para revisão dos instrumentos de planeamento, que venham a ser definidas na regulamentação da presente lei.

4. O Executivo fica autorizado a elaborar o Plano de Desenvolvimento Nacional para o biénio 2011-2012, independentemente da periodicidade que venha a ser definida para a elaboração do PDN, na regulamentação da presente lei, de modo a completar-se o período da legislatura 2009--2012.

ARTIGO 27.º
**(Norma revogatória)**

É revogada toda a legislação que contrarie o disposto na presente lei.

ARTIGO 28.º
**(Regulamentação)**

A presente lei deve ser regulamentada no prazo de 90 (noventa) dias, a contar à data da sua publicação.

ARTIGO 29.º
**(Entrada em vigor)**

A presente lei entra em vigor à data da sua publicação.

ARTIGO 30.º
**(Dúvidas e omissões)**

As dúvidas e omissões que surgirem na aplicação e interpretação da presente lei são resolvidas pela Assembleia Nacional.

Vista e aprovada pela Assembleia Nacional, em Luanda, aos 18 de Novembro de 2010.

O Presidente da Assembleia Nacional, *António Paulo Kassoma*.

Promulgada aos 20 de Dezembro de 2010.

Publique-se.

O Presidente da República, José Eduardo dos Santos.

---

## Lei n.º 2/11
**de 14 de Janeiro**

O Executivo Angolano tem empreendido um gigantesco esforço financeiro, traduzido na reabilitação e na construção de infra-estruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias, de abastecimento de água e energia eléctrica, de saneamento das cidades, de entre outras, com recursos próprios ou recorrendo ao endividamento.

Muitas das tarefas atrás citadas podiam ser desenvolvidas pelo sector privado, em estreita colaboração com o sector público, sendo que o arranque e mesmo o desenvolvimento e a conclusão dos projectos seriam financiados pelo sector privado e a recuperação dos investimentos por parte destes seria a posterior, através da exploração, durante determinado tempo, em regime de concessão.

O estabelecimento dessa relação, entre o Estado e particulares, deve assumir a forma de parceria público-privada e como se sabe, foi um factor determinante de alavancagem do desenvolvimento de vários países.

No nosso ordenamento jurídico existem algumas formas de relacionamento entre o Estado e os particulares que, podiam ou deveriam ser tratadas no âmbito duma parceria público-privada, o que não acontece por não existir legislação específica sobre a matéria.

Convindo aprovar as bases gerais do regime jurídico das parcerias público-privadas e potenciar o aproveitamento, pelo Estado, da capacidade de gestão do sector privado, melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados e gerar poupanças consideráveis nos serviços públicos prestados e gerar poupanças consideráveis na utilização de recursos públicos, instituindo princípios gerais de eficiência e economia, designadamente através de uma mais cuidada avaliação da possível repartição do risco e da criação de incentivos à definição de parcerias financeiramente sustentáveis e bem geridas.

A Assembleia Nacional aprova, por mandato do povo, nos termos das disposições combinadas da alínea *b*) do artigo 161.º e da alínea *d*) do n.º 2 do artigo 166.º, ambos da Constituição da República de Angola, a seguinte:

## LEI SOBRE AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

### CAPÍTULO I
### Disposições Gerais

ARTIGO 1.º
**(Objecto)**

A presente lei tem por objecto a definição de normas gerais aplicáveis à intervenção do Estado na determinação, concepção, preparação, concurso, adjudicação, alteração, fiscalização e acompanhamento global das parcerias público-privadas.

ARTIGO 2.º
**(Definição de parceria público-privada e âmbito de aplicação)**

1. Para os efeitos da presente lei, entende-se por parceria público-privada, o contrato ou a união de contratos, por via dos quais entidades privadas, designadas por parceiros privados, se obrigam, de forma duradoura, perante um parceiro público, a assegurar o desenvolvimento de uma actividade tendente à satisfação de uma necessidade colectiva, e em que o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incubem, no todo ou em parte, ao parceiro privado.

2. São parceiros públicos:

*a*) o Estado e as Autarquias Locais;
*b*) os Fundos e Serviços Autónomos;
*c*) as Entidades Públicas Empresariais.

3. A presente lei é igualmente aplicável a todas as parcerias em que o equivalente ao parceiro não público, seja uma cooperativa ou uma instituição privada sem fins lucrativos.

4. Constituem, entre outros, instrumentos de regulação jurídica das relações de colaboração entre entes públicos e entes privados:

*a*) o contrato de concessão de obras públicas;
*b*) o contrato de concessão de serviço público;
*c*) o contrato de fornecimento contínuo;
*d*) o contrato de prestação de serviços;
*e*) o contrato de gestão;
*f*) o contrato de colaboração, quando esteja em causa a utilização de um estabelecimento ou uma infra-estrutura já existente.

5. As parcerias público-privadas podem envolver:

*a*) as concessões integralmente onerosas para o Estado;
*b*) as concessões parcialmente onerosas;
*c*) as concessões não onerosas para o Estado.

6. Excluem-se do âmbito de aplicação da presente lei:

*a*) as empreitadas de obras públicas;
*b*) os contratos públicos de aprovisionamento;
*c*) todas as parcerias público-privadas que envolvam um investimento ou valor contratual inferior a Kz: 500.000.000,00 (quinhentos milhões de kwanzas);
*d*) todos os outros contratos de fornecimento de bens ou de prestação de serviços, com prazo de duração igual ou inferior a três anos, que não envolvam a assunção automática de obrigações para o parceiro público no termo ou para além do termo do contrato.

7. As parcerias público-privadas promovidas por entidades públicas empresariais sob a forma societária devem observar, com as devidas adaptações, as exigências materiais e os princípios constantes da presente lei, designadamente os resultantes dos artigos 4.º, 5.º, 6.º, 7.º, 17.º e 20.º, sendo o

respectivo acompanhamento e controlo feito pelos respectivos departamentos ministeriais e da tutela sectorial, exercidos através da função accionista do Estado.

ARTIGO 3.º
**(Prevalência)**

1. O disposto na presente lei prevalece sobre quaisquer outras normas, relativas a parcerias público-privadas, tal como definidas no artigo 2.º

2. Sem prejuízo do disposto no número anterior, quando a especificidade de determinado sector o justifique, podem ser criados, por lei, regimes sectoriais especiais, nos termos dos quais são definidas as normas que se revelem necessárias ou convenientes, em virtude das características particulares do sector em causa, para assegurar a prossecução dos fins e o cumprimento dos pressupostos gerais da constituição de parcerias público-privadas.

3. Os regimes sectoriais especiais referidos no número anterior podem compreender:

*a*) princípios e regras económicas, financeiras e técnicas;
*b*) normas procedimentais específicas;
*c*) a atribuição, a uma entidade sobre tutela sectorial, das competências de identificação, preparação, avaliação prévia, acompanhamento e avaliação de constituição de projectos de parcerias.

ARTIGO 4.º
**(Fins)**

Constituem fins essenciais das parcerias público-privadas melhorar a eficiência na afectação de recursos públicos, o aumento da capacidade do Estado para realizar investimentos e a melhoria qualitativa e quantitativa do serviço, induzida por meio de controlos eficazes que permitam a sua avaliação permanente por parte dos potenciais utentes e do parceiro público.

ARTIGO 5.º
**(Repartição de responsabilidades)**

No âmbito das parcerias público-privadas incumbe ao parceiro público o acompanhamento e o controlo da execução do objecto da parceria, de forma a garantir que sejam alcançados os fins de interesse público subjacentes e ao parceiro privado cabe, preferencialmente, o financiamento, bem como o exercício e a gestão da actividade contratada.

ARTIGO 6.º
**(Pressupostos)**

1. Para a constituição de uma parceria público-privada deve observar-se o seguinte:

*a*) as parcerias público-privadas a aprovar devem constar do Plano Geral das Parcerias Público-Privadas (PGPPP), documento plurianual e multissectorial, que define a estratégia em matéria de parcerias público-privadas, elaborado com a colaboração de todos os departamentos ministeriais, que deve ser aprovado pelo Executivo. Todavia, excepcionalmente e mediante motivos devidamente fundamentados, podem ser aprovadas parcerias público-privadas que não constem do Plano Geral das Parcerias Público-Privadas (PGPPP);
*b*) o cumprimento, quando seja o caso, das normas relativas à programação financeira constante da Lei do Orçamento Geral do Estado;
*c*) a clara enunciação dos objectivos da parceria, definidos os resultados pretendidos e permitir uma adequada atribuição das responsabilidades das partes;
*d*) a configuração de um modelo de parceria que apresente, para o parceiro público, vantagens relativamente às formas alternativas de alcançar os mesmos fins, designadamente por via do modelo de contratação pública tradicional, avaliadas nos mesmos termos previstos na Lei do Orçamento Geral do Estado e que, simultaneamente, apresente, para os parceiros privados, uma expectativa de obtenção de remuneração adequada aos montantes investidos e ao grau de risco em que incorrem e de igual modo, ao tempo estimado para a execução das mesmas empreitadas;
*e*) a prévia adequação às normas legais e demais instrumentos normativos, bem como à obtenção das autorizações e dos pareceres administrativos exigidos, tais como de, entre outros, os de natureza ambiental e urbanísticos, dos quais depende o desenvolvimento do projecto, de modo a permitir que os riscos possam ser convenientemente distribuídos entre os parceiros com melhores condições de suportá-los;
*f*) a concepção de modelos de parcerias que evitem ou menorizem, sempre que possível e salvo fundamentação adequada, a probabilidade da verificação de modificações unilaterais dos contratos, determinadas pelo parceiro público ou quaisquer outros factos ou circunstâncias geradores ou potenciadores da obrigação de reposição do equilíbrio financeiro, designadamente a indefinição das prestações contratuais, a imprevisibilidade da matéria, a extensão ou a incerteza quanto a duração do compromisso, bem como a assunção de termos e condições de reposição desse equilíbrio ou outros regimes indemnizatórios que sejam

excessiva ou injustificadamente onerosos ou inadequados em face do perfil de risco efectivo da parceria;

*g*) a adopção, na fase prévia à contratação, das diligências e a consagração das exigências que se revelem adequadas à obtenção de um resultado negocial económica ou socialmente competitivo;

*h*) a identificação expressa da entidade pública que tem a responsabilidade de suportar os encargos decorrentes de pagamentos a realizar ao parceiro privado, quando se preveja que os mesmos venham a ter lugar, bem como a identificação da origem dos respectivos fundos.

2. O estudo técnico-económico-financeiro de propostas de parceria público-privada deve ter um grau de detalhe compatível com a dimensão financeira do contrato, cabendo ao departamento ministerial divulgar e normatizar os respectivos roteiros ou manuais para a elaboração e apresentação das referidas propostas de parceria, bem como a divulgação dos parâmetros macroeconómicos a serem adoptados.

3. A verificação da conformidade do projecto de parceria com os pressupostos referidos no n.º 1 deve ser realizada com o maior grau de concretização possível em função da fase em que o projecto se encontre.

4. No que respeita, em especial, ao licenciamento ambiental, quando exigível segundo a lei aplicável, deve o mesmo ser obtido previamente ao lançamento da parceria.

5. Nos casos em que sejam apresentadas propostas com variantes assentes em pressupostos diferentes daqueles que serviram de base ao licenciamento ambiental, os riscos inerentes à variante correm, exclusivamente, por conta do parceiro privado.

ARTIGO 7.º
**(Partilha de riscos)**

A partilha de riscos entre as entidades públicas e privadas deve estar claramente identificada contratualmente e obedece ao princípio de os diferentes riscos inerentes à parceria devem ser repartidos entre as partes, de acordo com a sua capacidade de gerir esses mesmos riscos aos menores custos para os projectos.

## CAPÍTULO II
## Avaliação das Parcerias

ARTIGO 8.º
**(Programa sectoriais de parcerias)**

1. De acordo com as prioridades políticas e de investimentos sectoriais podem ser desenvolvidos programas sectoriais de parcerias, envolvendo um conjunto articulado de projectos com recurso à gestão e ao financiamento privado, nos termos da Lei do Orçamento Geral do Estado.

2. A coordenação e o apoio técnico à elaboração dos projectos inseridos ou a inserir em programas sectoriais podem ser atribuídos, pelo Ministro da Tutela Sectorial, a unidades ou a estruturas técnicas especializadas às quais cabe, nomeadamente, apresentar o respectivo estudo prévio.

3. O estudo previsto no número anterior deve demonstrar a aptidão do projecto para atrair o sector privado, de preferência angolano, enquanto potenciais interessados, mas também as condições de mercado existentes, podendo o mesmo, com a autorização expressa do departamento ministerial de tutela, ser realizado pelo parceiro privado.

ARTIGO 9.º
**(Órgãos de suporte às parcerias público-privadas)**

1. Os projectos de parceria público-privada, antes da sua remessa ao Titular do Poder Executivo, devem ser apreciados pela Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), com competência para:

*a*) apreciar e deliberar sobre o manual de procedimento para a selecção e contratação relativa à participação do Estado nos investimentos e no capital social de empreendimentos conjuntos com accionistas privados, a aprovar por despacho do Ministro de Tutela;

*b*) apreciar e deliberar sobre a proposta de Plano Geral das Parceria Público-Privadas (PGPPP);

*c*) aprovar as propostas de projectos de parcerias público-privadas, apresentadas pelos sectores, com parecer prévio do Ministério de Tutela;

*d*) orientar o processo de contratação, após consulta ao Tribunal de Contas, sobre a conformidade legal do processo e a aprovação pelo Titular do Poder Executivo;

*e*) apreciar e deliberar sobre os relatórios de execução dos contratos, apresentados pelos departamentos ministeriais de tutela e elaborados pelos órgãos de fiscalização.

2. A Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) tem a seguinte composição:

*a*) Ministro da Economia — coordenador;

*b*) Ministro das Finanças;

*c*) Ministro do Planeamento.

3. Das reuniões da Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) para examinar projectos de parceria público-privadas, pode participar o Ministro de Tutela do Sector onde o projecto em análise deve ser desenvolvido, de igual modo, o Governador da circunscrição territorial.

4. Para o desempenho das suas funções, a Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) conta com o apoio do departamento ministerial de tutela, que pode solicitar apoio técnico especializado nos Ministérios e nos demais órgãos do Estado, bem como contratar consultores externos.

5. O Ministério de tutela deve ser responsável pela articulação, promoção e publicidade do Plano Geral das Parcerias Público-Privadas (PGPPP).

ARTIGO 10.º
**(Preparação e estudo de parcerias)**

1. Os Ministros de Tutelas Sectoriais, que pretendem iniciar processos de parceria público-privadas, sendo que estes, preferencialmente, devem constar do Plano Geral das Parcerias Público-Privadas (PGPPP), devem notificar a Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), bem como informar a data na qual devem ser encaminhados os estudos e a documentação dos projectos, segundo os manuais a serem estabelecidos pelo departamento ministerial de tutela, elaborados conforme o n.º 2 do artigo 6.º da presente lei.

2. O estudo e a preparação da parceria deve ter em consideração a conveniência de averiguação prévia do posicionamento do sector privado relativamente ao tipo de parceria, tendo em vista, designadamente, a identificação de potenciais interessados e a análise das condições de mercado existentes, procedendo, quando aplicável, à actualização do estudo prévio a que se refere o n.º 2 do artigo 6.º da presente lei.

3. Compete ao departamento ministerial de tutela apreciar os pressupostos a que obedeceu o estudo apresentado, solicitar, caso necessário, esclarecimentos e análises complementares, com vista à adequada inserção da proposta de parceria aos objectivos do Executivo e maximizar o seu impacte positivo na economia, bem como, especificadamente:

*a*) promover uma eficaz articulação entre as entidades envolvidas, com vista a imprimir celeridade e eficácia à respectiva acção;
*b*) propor, ao Executivo, as soluções e as medidas que considere mais consentâneos com a defesa do interesse público;
*c*) propor os instrumentos jurídicos adequados ao lançamento e à execução do projecto de parceria;
*d*) apresentar, quando solicitado, uma justificação quanto à motivação estratégica da parceria, e do modelo a adoptar, demonstrando a inexistência de alternativas equiparáveis dotadas de maior eficiência técnica e operacional ou de maior racionalidade financeira;
*e*) demonstrar a comportabilidade orçamental da parceria;
*f*) colaborar com as entidades incumbidas da fiscalização e do acompanhamento global das parcerias público-privadas.

ARTIGO 11.º
**(Aprovação da parceria)**

1. Do dossier a remeter à Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) deve constar os seguintes elementos:

*a*) o programa do procedimento adjudicatório aplicável;
*b*) o caderno de encargos;
*c*) a análise das opções que determinaram a configuração do projecto;
*d*) a descrição do projecto e do seu modo de financiamento;
*e*) a demonstração do seu interesse público;
*f*) a justificação do modelo de parceria escolhido;
*g*) a demonstração da comportabilidade dos custos e dos riscos decorrentes da parceria, em função da programação financeira plurianual do sector público-administrativo;
*h*) o licenciamento ambiental, quando exigível, nos termos da lei aplicável;
*i*) a minuta do contrato.

2. Aquando da recepção, pela Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), da proposta de parceria, nos termos do n.º 1 do artigo 10.º da presente lei, esta deve seguir para a apreciação do departamento ministerial de tutela, que deve informar a data para o envio do seu relatório à CMAPPP, tendo-se em conta as dimensões técnico-económicas do projecto.

3. O relatório do Ministério de Tutela analisa, em especial:

*a*) se o modelo definitivo de parceria proposto pelo Ministério de Tutela sectorial está em conformidade com o disposto no n.º 1 do artigo 6.º e no artigo 7.º da presente lei;
*b*) se estão adequadamente discriminadas as obrigações e os direitos, tanto do parceiro privado como do parceiro público;
*c*) se estão adequadamente quantificados e alocados os riscos da parceria (Matriz de Risco), bem como o impacto potencial destes ao parceiro público.

ARTIGO 12.º
**(Lançamento do concurso público da parceria)**

1. Cabe à Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) deliberar, definitivamente, quanto ao lançamento da parceria e respectivas condições, remetendo o seu parecer ao Ministério de tutela, a quem cabe executar os procedimentos de selecção e de negociação dos termos da parceria.

2. O lançamento da parceria é feito segundo o procedimento adjudicatório aplicável, já previamente aprovado pelo Tribunal de Contas, nos termos da legislação relativa à contratação pública.

3. A qualquer momento do processo de selecção do parceiro privado pode dar-se por interrompido ou anulado o processo em curso, mediante deliberação da Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), sob proposta do Ministério de tutela sectorial, não havendo a atribuição de qualquer direito de indemnização, sempre que, de acordo com a apreciação dos objectivos a perseguir, os resultados das análises e das avaliações realizadas até então e os resultados das negociações levadas a cabo com os candidatos não correspondam, em termos satisfatórios, aos fins de interesse público subjacentes à constituição da parceria, incluindo a respectiva comportabilidade de encargos globais estimados.

4. A interrupção do procedimento de constituição da parceria é obrigatória sempre que se apresente apenas um concorrente no respectivo procedimento adjudicatório, salvo decisão expressa e fundamentada da Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP).

ARTIGO 13.º
**(Da sociedade de fim específico)**

1. Antes da celebração do contrato com o adjudicante, deve ser constituída a sociedade de fim específico incumbida de implantar e gerir o objecto da parceria, podendo adoptar quaisquer formas societárias previstas na legislação em vigor, ressalvados os casos em que, a critério da Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), devidamente fundamentado, ser permitidas outras formas de sociedades empresariais.

2. A transferência do controlo da sociedade de fim específico deve ser condicionada à autorização expressa da Administração Pública, nos termos do edital e do contrato, sob pena de vencimento do contrato de Parceria Público-Privado.

3. A sociedade de fim específico com receita anual acima do valor definido pela Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) só pode assumir a forma de sociedade anónima, podendo emitir valores mobiliários admitidos a negociação em mercado nacional ou internacional.

4. A sociedade de fim específico com receita anual acima do valor definido pela Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), deve obedecer a padrões consagrados internacionalmente de gestão corporativa e além da publicação das demonstrações financeiras pela legislação vigente em Angola, deve adoptar contabilidade e demonstrações financeiras padronizadas, conforme padrão internacional «International Finance Report Standard» (IFRS).

5. Fica vedado à Administração Pública ser titular da maioria do capital votante das sociedades de que trata este capítulo.

6. O impedimento previsto no número anterior não se aplica à eventual aquisição da maioria do capital votante da sociedade de fim específico por instituição financeira controlada pelo Poder Público em caso de incumprimento de contratos de financiamento.

ARTIGO 14.º
**(Aprovação e assinatura do contrato)**

1. Após seleccionado o vencedor e aprovado o processo de contratação pelo Tribunal de Contas, a Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) encaminha o dossier do projecto de parceria, juntamente com a minuta de contrato para a aprovação do Titular do Poder do Executivo.

2. Após a aprovação referida no número anterior, o contrato deve ser assinado pelos departamentos ministeriais de Economia, das Finanças e de tutela sectorial, em representação do Estado.

## CAPÍTULO III
## Fiscalização e Acompanhamento das Parcerias

ARTIGO 15.º
**(Fiscalização das parcerias)**

Os poderes de fiscalização e controlo da execução das parcerias são exercidos por entidades ou serviços identificados nos contratos.

ARTIGO 16.º
**(Acompanhamento da execução das parcerias)**

1. Incumbe à Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) e ao Ministério de Tutela sectorial proceder ao acompanhamento das parcerias, tendo

por objectivo avaliar os seus custos e riscos e melhorar o processo de constituição de novas parcerias.

2. O departamento ministerial de tutela presta apoio técnico à Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) na condução dos processos de fiscalização, de negociação e de execução das parcerias, traduzido no seguinte:

*a*) emissão de pareceres, recolha e disponibilização de informação relativa aos custos, aos riscos e ao impacto financeiro das parcerias;
*b*) recebimento, em nome da Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), das comunicações previstas na presente lei;
*c*) acompanhamento dos processos em curso nos tribunais arbitrais, prestando apoio técnico ao parceiro público quando tal lhe seja determinado pela Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP);
*d*) arquivamento e registos de elementos relacionados com as parcerias.

3. Os serviços e organismos do Estado e as entidades indicadas no n.º 2 do artigo 2.º da presente lei devem prestar, ao departamento ministerial de tutela, toda a colaboração que se revele necessária, designadamente fornecendo os elementos que lhes sejam solicitados, relacionados com processos de parcerias.

4. Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, quando a complexidade, o valor ou o interesse público da parceria o justifiquem, a Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP), juntamente com os departamentos ministeriais de tutela sectoriais, podem designar uma comissão extraordinária de acompanhamento da fase inicial da execução do contrato em causa, mediante despacho conjunto, que fixa o âmbito da missão atribuída à respectiva comissão.

5. O Titular do Poder Executivo remete à Assembleia Nacional e ao Tribunal de Contas, com periodicidade anual, relatórios de desempenho dos contratos de parceria público-privada que, ressalvadas as informações classificadas como sigilosas, devem ser disponibilizados ao público, por meio de rede pública de transmissão de dados.

ARTIGO 17.º
**(Alterações das parcerias)**

1. Ficam sujeitas ao disposto no número seguinte qualquer alteração que, após a selecção do parceiro privado ou na vigência do respectivo contrato, por acordo dos dois parceiros ou por iniciativa de um deles, ao abrigo de qualquer disposição legal ou contratualmente aplicável, se pretenda introduzir nos termos da parceria ou nos compromissos a assumir ou já assumidos pelas partes.

2. Quando um serviço ou organismo do Estado ou uma das entidades indicadas no n.º 2 do artigo 2.º da presente lei pretender dar início ao estudo e à preparação de uma alteração dos termos e condições de um contrato de parceria já celebrado, deve remeter o dossier ao departamento ministerial de tutela, que emite um parecer a ser apreciado na Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) conjuntamente com o dossier remetido pelo departamento ministerial de tutela sectorial.

ARTIGO 18.º
**(Equilíbrio financeiro e novas actividades)**

1. Pode haver lugar à reposição do equilíbrio financeiro do respectivo contrato quando ocorre uma alteração significativa das condições financeiras de desenvolvimento da parceria, nomeadamente nos casos de modificação unilateral, imposta pelo parceiro público, do conteúdo das obrigações contratuais do parceiro privado ou das condições essenciais de desenvolvimento da parceria.

2. O parceiro público tem direito à partilha equitativa, com o parceiro privado, dos benefícios financeiros que decorram, para este, do desenvolvimento da parceria, nomeadamente nos casos de melhoria das condições de financiamento da parceira por via da renegociação ou substituição dos contratos de financiamento.

3. Devem constar expressamente das peças do procedimento adjudicatório aplicável ou do título contratual, os pressupostos em que há lugar à reposição do equilíbrio financeiro em favor do parceiro privado ou à partilha a favor do parceiro público de benefícios financeiros do desenvolvimento da parceria.

4. A aferição do equilíbrio financeiro da parceria tem em conta o modelo financeiro que constitui o respectivo caso-base, que deve ser anexo ao contrato de parceria e incluir todas as receitas do parceiro privado que sejam obtidas em resultado do desenvolvimento da parceria, incluindo as recebidas de terceiros ao abrigo de contratos de subconcessão ou cedência onerosa de espaços ou de equipamentos para fins comerciais.

5. A reposição do equilíbrio financeiro a favor do parceiro privado ou a partilha, a favor do parceiro público, de benefícios financeiros são efectuadas nas seguintes modalidades:

*a*) alteração do prazo da parceria;
*b*) aumento ou redução de obrigações de natureza pecuniária;
*c*) atribuição de compensação directa;
*d*) combinação das modalidades anteriores ou qualquer outra forma que venha a ser acordada entre as partes.

6. Quando haja lugar à reposição do equilíbrio financeiro do contrato ou à partilha de benefícios entre o parceiro público e o parceiro privado, observa-se, com as necessárias adaptações, o procedimento de alteração da parceria previsto no artigo 17.º da presente lei.

7. Quando o parceiro privado pretende exercer actividades não previstas expressamente no contrato de parceria a autorização das entidades que aprovaram a celebração do contrato de parceria não pode, em caso algum, ser emitida quando as propostas não contenham a respectiva projecção económico-financeira e uma partilha da correspondente receita.

ARTIGO 19.º
**(Acréscimo de encargos)**

1. Sem prejuízo da observância do regime jurídico relativo à realização de despesas públicas, carece de despacho conjunto prévio de concordância dos Ministros da Economia, das Finanças e de tutela sectorial, a emitir no prazo de sessenta (60) dias, findo o qual se presume tacitamente emitido, a realização, redução ou alteração de obras não previstas ou qualquer outra decisão susceptível de, no âmbito da execução do respectivo contrato e das condições aí fixadas, gerar um acréscimo dos encargos previstos para o parceiro público ou para o Estado, excepto se o respectivo valor não exceder, em termos acumulados anuais, Kz: 200.000.000,00 (duzentos milhões de Kwanzas).

2. Para efeitos do disposto no número anterior o pedido apresentado pelo serviço ou pela entidade que representa o parceiro público na execução do contrato em causa deve ser acompanhado da respectiva fundamentação, do orçamento apresentado pelo parceiro privado e das condições de execução e de pagamento.

3. No caso de os ministros a que se refere o n.º 1 do presente artigo não aceitarem o orçamento apresentado, bem como as eventuais alterações que ocorrem em função de um processo negocial, obtido o despacho de indeferimento daqueles ministros a emitir no prazo de sessenta (60) dias, findo os quais se presume tacitamente emitido, pode o parceiro público, unilateralmente e nos termos fixados no contrato ou na lei, tomar a decisão, que acautele, em melhores condições, o interesse público.

4. Quando o serviço ou entidade que represente o parceiro público na execução do contrato de parcerias tome conhecimento das situações susceptíveis de gerarem encargos adicionais para o parceiro público ou para o Estado, designadamente os decorrentes de atrasos imputáveis a entidades públicas intervenientes no desenvolvimento do processo, devem, de imediato, comunicar tais factos à Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) e ao Ministro de Tutela Sectorial, sempre que possível com indicações dos valores estimativos envolvidos.

ARTIGO 20.º
**(Processos arbitrais)**

1. Os litígios emergentes das relações estabelecidas no âmbito das parcerias público-privadas, podem ser submetidos à arbitragem, nos termos da Lei Sobre a Arbitragem Voluntária em vigor.

2. Quando, nos termos do contrato de parceria já celebrado, seja requerida a constituição de um tribunal arbitral para a resolução de litígios entre as partes, o serviço ou a entidade que representa o parceiro público no contrato de parceria deve comunicar, imediatamente, aos titulares dos departamentos ministeriais da Economia e da tutela sectorial, a ocorrência desse facto, fornecendo todos os elementos que se revelem úteis ao acompanhamento do processo.

3. Com vista ao acompanhamento do processo arbitral, os titulares dos departamentos ministeriais da Economia e da tutela sectorial podem determinar, mediante despacho conjunto, a constituição de uma comissão de negociação.

4. Devem ser remetidas, periodicamente, à entidade directamente incumbida de proceder ao acompanhamento do respectivo processo arbitral, cópias dos actos processuais praticados por qualquer das partes e pelo tribunal, bem como dos pareceres técnicos e jurídicos e quaisquer outros elementos relevantes para a compreensão, desenvolvimento ou desfecho da lide.

ARTIGO 21.º
**(Fundo de garantia)**

1. A execução financeira das parcerias público-privadas é garantida por um fundo público especial, denominado Fundo de Garantia das Parcerias Público-Privadas (FGPPP), a ser criado pelo Executivo, que tem como finalidade prover as eventuais obrigações pecuniárias contraídas pelo Estado no âmbito das parcerias público-privadas que, por questões ou por factos de natureza económica extraordinária, não possam ser providas pelos recursos específicos alocados pelo Estado na implementação de determinada parceria público-privada.

2. O processo de concepção, de estruturação e de implementação do Fundo de Garantia para as Parcerias Público-Privadas (FGPPP) deve ser conduzido pelo Ministério das Finanças.

3. Após a criação do Fundo de Garantia para as Parcerias Público-Privadas (FGPPP) e estando este em regular funcionamento, o Ministério das Finanças deve informar à Comissão Ministerial de Avaliação das Parcerias Público-Privadas (CMAPPP) sobre as disponibilidades e desembolsos eventuais feitos pelo mesmo.

## CAPÍTULO IV
## Disposições Finais

ARTIGO 22.º
**(Consultores externos)**

1. Sem prejuízo da observância do regime jurídico relativo à realização de despesas públicas a decisão de contratar consultores para apoio no âmbito de processos de parcerias público-privadas deve identificar ou conter:

*a*) as razões objectivas que justifiquem essa contratação e a correspondente delimitação, em termos claros e precisos, do âmbito de intervenção do consultor externo;
*b*) os encargos para o parceiro público ou para o Estado previsivelmente decorrentes dessa contratação e a sua cabimentação orçamental;
*c*) o procedimento a adoptar na selecção do consultor externo, nos termos da lei.

2. O consultor externo que vem a prestar serviços de consultoria ao parceiro público na preparação, avaliação, acompanhamento, renegociação ou outra intervenção referente a uma determinada parceria público-privada e que, deste modo, lhe permite o acesso à informação não disponível publicamente, fica impedido de prestar assessoria ao parceiro privado ou a qualquer entidade que se apresente como concorrente no âmbito dessa parceria.

3. A inobservância do disposto no número anterior é causa de exclusão do concorrente de qualquer procedimento tendente à adjudicação da parceria ou de cessação antecipada da mesma, por razões imputáveis ao parceiro privado, sem prejuízo da indemnização a que o parceiro público possa ter direito, nos termos legais ou contratuais aplicáveis.

ARTIGO 23.º
**(Actualização dos valores monetários)**

Salvo disposições em contrário, todos os valores monetários expressos na moeda nacional, na presente lei, são actualizados, anualmente, de acordo com o valor da Unidade de Correcção Fiscal, aprovado pelo Ministro das Finanças.

ARTIGO 24.º
**(Aplicação imediata)**

A presente lei aplica-se:

*a*) a todas as parcerias público-privadas que, até à presente data, ainda não tenham sido objecto do despacho de autorização pelo Titular do Poder Executivo;
*b*) às renegociações, contratualmente previstas ou acordadas pelas partes, das parcerias já existentes, nos limites da disponibilidade negocial legalmente permitida.

ARTIGO 25.º
**(Regulamentação)**

A presente lei deve ser regulamentada, no prazo de sessenta (60) dias.

ARTIGO 26.º
**(Entrada em vigor)**

A presente lei entra em vigor sessenta (60) dias após à data da sua publicação.

ARTIGO 27.º
**(Dúvidas e omissões)**

As dúvidas e omissões resultantes da aplicação e interpretação da presente lei são resolvidas pela Assembleia Nacional.

Vista e aprovada pela Assembleia Nacional, em Luanda, aos 18 de Novembro de 2010.

O Presidente da Assembleia Nacional, *António Paulo Kassoma*.

Promulgada aos 20 de Dezembro de 2010.

Publique-se.

O Presidente da República, José Eduardo dos Santos.

---

## Lei n.º 3/11
**de 14 de Janeiro**

A informação estatística oficial é fundamental para o reforço da identidade nacional e cultural dos cidadãos e para a formação de uma opinião pública informada numa sólida base objectiva, dando um contributo decisivo para o reforço do exercício da cidadania e, consequentemente, do processo democrático.

# TOMO 4

# Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 1)

# Índice

INTRODUÇÃO ..... 3

A. AS ÁREAS DE FORMAÇÃO COBERTAS PELOS TRÊS CURSOS ..... 3

B. PRINCÍPIOS TEÓRICOS SUBJACENTES AOS TRÊS CURSOS PROPOSTOS ..... 4

C. SÍNTESE INFORMATIVA DOS TRÊS CURSOS PROPOSTOS ..... 5

FUNDAMENTAÇÃO ..... 7

OBJECTIVOS DO CURSO ..... 8

DESTINATÁRIOS ..... 8

TIPO DE FORMAÇÃO ..... 8

ESTRATÉGIA EDUCATIVA ..... 8

DURAÇÃO E CRONOGRAMA DO CURSO DE FORMAÇÃO ..... 9

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS ..... 10

METODOLOGIAS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO ..... 10

CORPO DOCENTE E GESTÃO DO CURSO ..... 11

UMA PALAVRA SOBRE OS FORMADORES ..... 11

PERIODICIDADE DAS ACTUALIZAÇÕES ..... 13

# Anexos

**ANEXO 1** – CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS, CARGAS HORÁRIAS, OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

**ANEXO 2** - FICHA-TIPO N.1 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM DOS FORMANDOS

**ANEXO 3** - FICHA-TIPO N.2 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIAÇÕES DOS FORMADORES NA AVALIAÇÃO FINAL DA ACÇÃO)

**ANEXO 4** - FICHA-TIPO N.3 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIAÇÕES DOS PARTICIPANTES NA AVALIAÇÃO FINAL DA ACÇÃO)

# Introdução

Na fase inicial da *Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano* serão ministrados três Cursos de "***Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo"***, com componente teórica e componente prática, destinados a públicos-alvo diferentes, e que podem ser brevemente descritos da seguinte forma:

| Curso | Duração |
|---|---|
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1** | 80 horas |
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2** | 160 horas |
| **Gestão Empresarial e empreendedorismo, Nível 3** | 320 horas |

Embora todos os Cursos visem formar e capacitar os participantes/formandos que atenderem às formações, perseguindo um objectivo geral e comum de ***melhorar as competências e utilização de ferramentas de gestão empresarial,*** bem como de ***estímulo das competências de inovação e de empreendedorismo existentes***, cada um dos Cursos terá os seus próprios Objectivos Específicos.

## a. As áreas de formação cobertas pelos três Cursos

Relativamente ao universo de formação que será potencialmente abrangido pelos Cursos iniciais da nova Academia, poderemos sintetizá-los no quadro seguinte (parte assinalada com cor verde).

| ÁREA DE FORMAÇÃO | TIPO DE CURSOS | GRUPOS-ALVO |
|---|---|---|
| **Empreendedorismo** | **Formação Inicial** | Geral |
| | | Jovens |
| | | Mulheres |
| | | Ex-combatentes |
| **Capacitação Empresarial** | **Formação Contínua** | Empresários |
| | | Mulheres Empresárias |
| | | Jovens Empresários |
| | | Ex-combatentes |
| | **Formação Avançada** | Empresários |
| **Gestão de Empresas** | **Graduação Superior** | Jovens |
| | **Pós-Graduação** | Executivos e Licenciados |
| | **Graduação Média** | Jovens |

## b. Princípios teóricos subjacentes aos três Cursos propostos

Os princípios teóricos subjacentes aos Cursos que a seguir se indicam foram devidamente desenvolvidos e detalhadamente explicados no "*Relatório Diagnóstico do Documento de Orientação Estratégica para a criação e instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"* deste mesmo trabalho, apresentado em Julho último, pelo que aqui se dispensa a sua repetição.

Aí desenvolvemos os princípios fundamentais adoptados, nomeadamente para:

a. ***O Ciclo de Formação***

b. ***As Fases do desenho de um Programa de Formação***

c. ***Definição dos objectivos Educacionais (ou da Formação)***

d. ***Espectro da Formação Académica de Acesso Inicial mínima dos grupos-alvo identificados***

## c. Síntese informativa dos três Cursos propostos

O desenvolvimento dos três Cursos propostos segue uma matriz comum, em que na transição do Curso 1 (80h) para o Curso 2 (160h) e deste para o Curso 3 (320h) varia fundamentalmente o perfil de acesso, conforme se procura sintetizar nos quadros seguintes:

| | | Condições de acesso | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nº** | **Curso** | **Faixa Etária** | **Habilitações Académicas** | **Destinatários** |
| 1 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo (Nível 1)** | ≧18 anos | 6ª Classe (Ensino Primário Obrigatório) | Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria |
| 2 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, (Nível 2)** | ≧18 anos | 9ª Classe (Primeiro Ciclo) | Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria |
| 3 | **Gestão Empresarial e empreendedorismo (Nível 3)** | ≧18 anos | 12ª Classe (Segundo Ciclo) | a) Empresários, mulheres empresárias, jovens empresários, ex-combatentes, que pretendem melhorar as suas competências de gestão empresarial (negócios já existentes)<br>b) Jovens com formação média concluída, com potencial empreendedor evidenciado, que pretendem melhorar as suas competências antes de iniciarem novos negócios |

Em consequência o nível de saída será igualmente diferenciado, conforme também se procura sintetizar na tabela seguinte:

| **Nº** | **Curso** | **Duração lectiva** | | **Condições de Saída** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo (Nível 1)** | 80 horas | 2 semanas (a tempo inteiro) ou 1 mês (a meio-tempo) | Participantes aptos a iniciarem negócios por conta própria, predominantemente nas profissões manuais (com menor especialização, como por exemplo: agricultura, carpintaria, pedreiro, pintor, etc.) |
| 2 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, (Nível 2)** | 160 horas | 1 mês (a tempo inteiro) ou 2 meses (a meio-tempo) | Participantes aptos a iniciarem negócios por conta própria, em profissões manuais e/ou de serviços (com maior especialização, como por exemplo: comércio, mecânico, electricista, técnico ar condicionado, cabeleireiro, etc.) |
| 3 | **Gestão Empresarial e empreendedorismo (Nível 3)** | 320 horas | 2 meses (a tempo inteiro) ou 4 meses (a meio-tempo) ou outra modalidade a definir | Participantes com competências reforçadas para a gestão de negócios existentes ou com competências de base necessárias para iniciarem negócios por conta própria, em profissões ligadas aos serviços, indústria, agricultura, com a expectativa de criação de dois ou mais postos de trabalho. |

De modo a cumprir este propósito os Cursos têm cargas horárias diferenciadas, para temas ou disciplinas comuns, que pressupõem a existência de conteúdos abordados com diferente nível de profundidade. A tabela matriz seguinte, resume o que acabámos de referir.

| | Módulos | Curso Nível 1 | Curso Nível 2 | Curso Nível 3 |
|---|---|---|---|---|
| **Módulo 1:** | Noções de Gestão das Organizações. | **16** | **30** | **48** |
| **Módulo 2:** | Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | **16** | **30** | **44** |
| **Módulo 3:** | Noções de Planeamento Estratégico. | **10** | **18** | **26** |
| **Módulo 4:** | Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir. | **10** | **18** | **26** |
| **Módulo 5:** | Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | **8** | **16** | **22** |
| **Módulo 6:** | Técnicas de Resolução de Problemas | **8** | **16** | **26** |
| **Módulo 7:** | Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa. | **6** | **10** | **16** |
| **Módulo 8:** | Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | **6** | **8** | **16** |
| **Módulo 9:** | Tecnologias de Informação e Comunicação nas Organizações. | | **14** | **26** |
| **Módulo 10:** | Comportamento Organizacional e Liderança. Cultura Organizacional. | | | **20** |
| **Módulo 11:** | Organização e Gestão de Equipas. Gerir o negócio qualificando a equipa. | | | **20** |
| **Módulo 12:** | Testar a ideia num Plano de Negócios. Constituir e apoiar a empresa. | | | **30** |
| | N.º total de horas | **80 h** | **160 h** | **320 h** |

Tomemos um exemplo ao acaso: Planeamento Estratégico. Para desenvolver este tema, que é comum aos três Cursos, mesmo que nos conteúdos temáticos de cada Curso apareça (como fizemos questão que assim fosse) o mesmo tema, é pressuposto que deverá ser abordado de forma distinta, e diferentes níveis de profundidade, atendendo ao leque de participantes expectável, que se vai elevando do Curso 1, para o Curso 2 e deste para o Curso 3!

Depois, como também é possível observar, vai-se alargando o número de novos temas do Curso 1 para o Curso 2 (um módulo novo) e deste para o Curso 3 (três módulos novos), que tem igualmente que ver, com o perfil previsto de saída dos participantes dos Cursos.

Passaremos de seguida a apresentar o ***CURSO 1***, tal como os Conteúdos Programáticos de cada Módulo de Formação e os Objectivos previstos para cada unidade formativa.

*Uma nota final para sublinhar o seguinte: de modo que não sejam comprometidos os objectivos de aprendizagem e a formação decorra em condições pedagogicamente aceitáveis, recomenda-se um máximo de 25 participantes por cada turma que seja constituída.*

# Fundamentação

Os principais alicerces e fundamentos sobre os quais assenta a concepção do presente Curso são os seguintes:

Uma particularidade do Empreendedorismo está no facto de não se basear tão simplesmente em conhecimentos, mas também em SABER-FAZER (ou em "KNOW-HOW"), em SABER-SER, em SABER-EVOLUIR e em SABER-VIVER em equilíbrio consigo e com os outros.

Portanto, contrariamente aos outros domínios académicos que se baseiam sobretudo na transmissão de conhecimentos (por exemplo a gestão), é fundamental compreender que, no Empreendedorismo, o que é essencial é o SABER-SER, ou seja, a forma como a pessoa se define a si próprio e como se define a sua relação com o meio.

Entretanto, a inovação é algo que incide não apenas sobre os processos, mas também sobre os produtos e serviços; não só sobre as tecnologias mas também sobre a organização e a gestão. E deve ser vista como a criação ou a incorporação de novos conhecimentos como factores chave de competitividade, e por consequência da produtividade.

Por seu lado, o Empreendedorismo é a dinâmica de identificação e aproveitamento económico de oportunidades. Os empreendedores podem agir para acelerar a criação, disseminação e aplicação de ideias inovadoras.

Como a "experiência é a mãe de todas as aprendizagens", as estratégias lectivas foram concebidas de modo a intensificar a participação prática dos participantes, tornar mais efectiva a sua aprendizagem e alargar (após discussão) os seus horizontes, relativamente à miríade de factores que há que contabilizar quando se cria uma empresa e se inicia um negócio.

Numa outra vertente, reconhecemos que nem todos os empreendedores são guiados pelo mesmo tipo de motivações, quando iniciam um negócio ou projecto empresarial. Podemos afirmar que, se uns foram atraídos e motivados a fazê-lo, outros foram empurrados (**orientados pela necessidade**) para iniciarem os seus projectos empresariais, por não terem outras opções de trabalho e precisarem de trabalhar para viver.

Assim, aquele grupo de empreendedores, que iniciou um projecto empresarial porque viu nisso uma oportunidade e uma perspectiva de futuro, e que, além disso, pode ter tomado a decisão de avançar por desejar maior independência e/ou querer melhorar os seus rendimentos, convencionaremos chamar empreendedores **orientados pela oportunidade**.

O presente Curso dirige-se àquelas duas categorias de potenciais Empreendedores.

# Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 1)

## Objectivos do Curso

Permitir aos participantes a aquisição ou melhoria na utilização de competências de Gestão Empresarial e Novas Formas de Organização do Trabalho, bem como ao estímulo das competências de empreendedorismo e/ou inovação que porventura já existam.

Com a sua conclusão, os participantes estarão aptos a iniciarem negócios por conta própria, predominantemente nas profissões manuais, com menor especialização, como por exemplo: agricultura, carpintaria, pedreiro, pintor, etc.).

## Destinatários

Este Curso destina-se a participantes com idade igual ou superior a 18 anos e que possuem pelo menos a 6ª Classe (Ensino Primário Obrigatório), dos seguintes grupos-alvo prioritários: Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria.

NOTA: A admissão no Curso pressupõe uma entrevista prévia, para aferir do potencial interesse do participante em iniciar uma actividade económica e vir a criar o seu próprio Posto de Trabalho.

## Tipo de Formação

Este Curso está definido para decorrer em sala de aula, em duas modalidades possíveis: a tempo inteiro (8 horas lectivas diárias) ou a meio-tempo (4 horas lectivas diárias).

## Estratégia educativa

É feita uma aposta a dois níveis: a nível comportamental e a nível técnico.

A nível comportamental, pretende-se aumentar a consciencialização dos participantes para o auto-emprego como uma possível alternativa de carreira: é possível ser não só empregado, mas também um empreendedor. Isso deve-se aprender fazendo.

Dessa forma, a generalidade dos Módulos de Formação põe uma ênfase particular no desenvolvimento de casos práticos, acentuando a *vertente pragmática e sua aplicação à vida real*, dos conceitos e conhecimentos transmitidos em sala.

## Duração e Cronograma do Curso de Formação

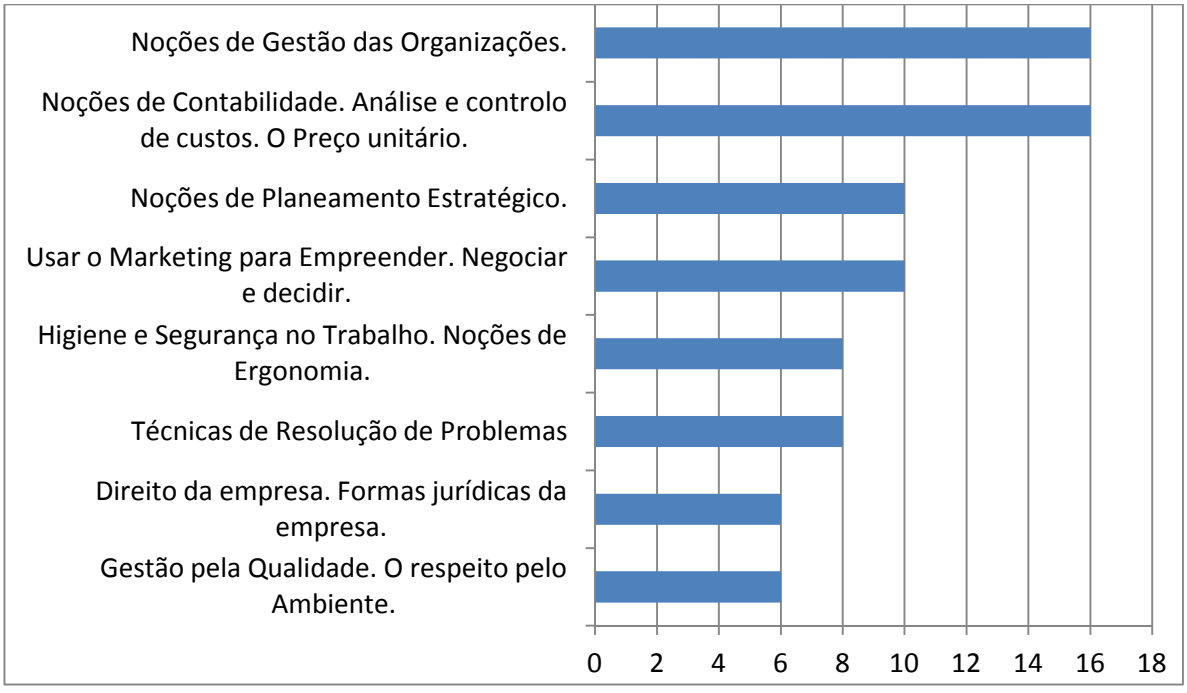
O Curso tem a duração de 80 horas lectivas, tendo cada hora lectiva a duração de 50 minutos. Indicam a seguir os Módulos de formação e respectivas cargas horárias.

| | Módulos | Curso Nível 1 | Tipo de sala (1) |
|---|---|---|---|
| **Módulo 1:** | Noções de Gestão das Organizações. | **16** | **Tipo A** |
| **Módulo 2:** | Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | **16** | **Tipo A** |
| **Módulo 3:** | Noções de Planeamento Estratégico. | **10** | **Tipo A** |
| **Módulo 4:** | Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir. | **10** | **Tipo A** |
| **Módulo 5:** | Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | **8** | **Tipo A** |
| **Módulo 6:** | Técnicas de Resolução de Problemas | **8** | **Tipo A** |
| **Módulo 7:** | Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa. | **6** | **Tipo A** |
| **Módulo 8:** | Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | **6** | **Tipo A** |
| | N.º total de horas | **80 h** | |

(1) NOTA: Por "**Sala do Tipo A**", devemos entender uma sala equipada com mesas individuais de trabalho, e auxiliares pedagógicos, como por exemplo, Flipchart + marcadores, e disponibilização de outros meios como data-show ou retroprojector + tela de projecção ou televisão + vídeo, para visionamento de filmes.

Por "**Sala do Tipo B**", devemos entender uma sala equipada com mesas individuais de trabalho e um número mínimo de - um computador por cada dois participantes.

A distribuição da carga horária do Curso, conforme mostra o gráfico seguinte mostra a importância relativa de cada um dos temas de formação previstos.



## Conteúdos Programáticos

Em anexo (ANEXO 1) são exibidos os Conteúdos Programáticos de cada Módulo de Formação, bem como as respectivas cargas horárias

## Metodologias de Acompanhamento e de Avaliação

Dos participantes:

Será feita uma avaliação diagnóstica no primeiro dia de formação de cada um dos módulos (através de um breve inquérito, a entregar ao formador de cada Módulo), cujos resultados serão posteriormente devolvidos à Direcção do Curso.

A avaliação final (quantitativa) por Módulo, de cada participante, será feita com recurso a uma grelha que contém vários parâmetros (a disponibilizar pela Direcção do Curso ao formador de cada Módulo), que será posteriormente entregue (após estar completamente preenchida) pelo Formador à Direcção do Curso.

Ver Anexo 2: ***Ficha-Tipo N.1 - Avaliação dos Resultados da Aprendizagem dos Formandos***

Complementarmente, para a aprovação em cada Módulo, é necessário um número mínimo de horas de presença (90% do número total de horas), pelo que existirá uma folha de presenças (a ser disponibilizada pela Direcção do Curso ao Formador), que será rubricada, com intervalos não superiores a cada quatro horas lectivas leccionadas.

Da Acção de Formação

Estão previstos dois Modelos de Avaliação:

a) Um modelo para a Apreciações dos formadores na Avaliação Final da Acção:

   Ver Anexo 3*:* ***Ficha-Tipo N.2 - Avaliação do Processo Formativo e da Qualidade da Formação***

b) Um modelo para a Apreciações dos participantes na Avaliação Final da Acção:

   Ver Anexo 4*:* ***Ficha-Tipo N.3 - Avaliação do Processo Formativo e da Qualidade da Formação***

Todos os Modelos referidos, depois de preenchidos, nos lugares e pelos destinatários identificados, serão entregues à Direcção do Curso, para fins estatísticos, análise e possível preparação de Plano de Acções, visando melhorar os pontos fracos identificados.

## Corpo Docente e Gestão do Curso

Informação mais detalhada será providenciada, aquando do arranque efectivo e formal dos Cursos, pois serão objecto dos requisitos legais existentes, a cumprir, pela futura Academia.

No entanto, recomendações importantes são aqui deixadas, para que possam ser tidas em conta mais tarde.

O corpo docente previsto para conduzir o Curso de Formação deve reunir os pré-requisitos que forem especificamente para o efeito definidos: de formação académica (e grau de especialização), nível de experiência profissional, disponibilidade, competências de relacionamento interpessoal, etc.

Convém igualmente destacar que, se em Módulos, como os ligados à Contabilidade, Constituição de Empresas ou Tecnologias de Informação e Comunicação, *poderá ser preponderante o perfil técnico relativamente às características pessoais, já o mesmo não se passa relativamente aos Módulos de Gestão das Organizações, de Planeamento Estratégico ou de Resolução de Problemas, por exemplo, em que deverão procurar-se FORMADORES, que reúnam simultaneamente o PERFIL TÉCNICO e CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE EMPREENDEDORISMO.*

Quanto à Gestão do Curso, para que seja feita de forma eficiente e eficaz, recomenda-se que entre as características do perfil deste profissional, se considerem, experiência/conhecimentos prévios de formação e de gestão financeira e forte sentido de organização.

## Uma palavra sobre os Formadores

***O PERFIL DO FORMADOR***

Todos nós, ao longo da vida, já desempenhámos, com maior ou menor frequência, mais ou menos conscientemente, a função de "formador". Seja de forma perfeitamente consciente ou simplesmente no contacto ou convívio com as pessoas com quem interagimos, procuramos com as nossas palavras e as acções influenciar, num certo sentido, as acções dos outros, procurando ajustá-las aos nossos próprios padrões, seja de pensamento ou de comportamento, que consideramos, inevitavelmente, os mais correctos.

Contudo, se as nossas tentativas de influência consistirem na explicação das nossas razões e maneiras de pensar apelando à compreensão e reflexão dando, no entanto, a liberdade de escolha, ajustada ao modo de ser e de estar de cada um, esse é um comportamento formativo no sentido próprio do termo: *isto é, proporcionar e facilitar o desenvolvimento pessoal, a capacidade de iniciativa, discernimento e decisão, através do fornecimento de elementos e de instrumentos que possibilitem uma análise pessoal e uma escolha consciente. Só assim desenvolveremos uma actividade verdadeiramente formativa.*

Durante muito tempo, um formador foi visto antes de mais como um especialista dos conteúdos, que lhe conferia um determinado carisma e que devia possuir talentos de orador! Esta concepção tem evoluído significativamente nos nossos dias, embora não tenha desaparecido completamente.

*Formar é um trabalho de profissional que apesar de acarretar consigo uma certa parte de intuição e arte, também exige, para ser eficaz, competências específicas. Formar é uma profissão que assenta em actos técnicos, compreendendo uma parte que pode ser descrita, operacionalizada e aprendida.*

Cada vez mais, a variedade e complexidade das situações de formação exigem do formador uma grande capacidade de adaptação, dando-lhe a possibilidade de explorar as suas especificidades através de decisões adaptadas. O formador, quer exerça essa actividade a tempo inteiro ou não, desempenha e regula o processo de aprendizagem de uma forma sistemática, visando proporcionar com esse exercício a transmissão e aquisição de competências profissionais que confiram, aos indivíduos em formação, o domínio de um conjunto de técnicas fundamentais, que lhes permitam o seu sucesso num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, num mundo tecnológico em permanente mudança.

O formador deve possuir competências a nível "humano", a nível técnico e profissional e a nível pedagógico. Ao formador cabe a responsabilidade directa de proporcionar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes ao eficaz desempenho de uma profissão, mantendo-se alerta, atento e interessado, de forma a permanecer actualizado, nunca dando por concluído o seu processo formativo. O formador deve ser capaz de questionar sistematicamente os seus próprios conhecimentos, para que possa existir uma constante reestruturação da sua "bagagem" profissional.

*O patamar em que se situam os presentes Cursos de Gestão Empresarial e Empreendedorismo elevam a fasquia do que se espera de um formador, requerendo de alguma forma que também eles encarnem o espírito empreendedor!*

Assim, são nossas expectativas de todos e cada um dos formadores envolvidos nestes Cursos que detenham as competências seguintes:

***AS COMPETÊNCIAS DO FORMADOR***

**A.** Ser capaz de compreender e integrar-se no contexto sócio-técnico-económico em que exerce a sua actividade: a população activa; o mundo do trabalho; os sistemas de formação; no domínio técnico-científico e/ou tecnológico, objecto da formação; na família profissional da formação; nos processos de aprendizagem e a relação pedagógica; na concepção e a organização de cursos ou acções de formação.

**B.** Ser capaz de adaptar-se a diferentes contextos organizacionais e a diferentes grupos de formandos.

**C.** Ser capaz de planificar e preparar as sessões de formação, nomeadamente: analisar o contexto específico das sessões - objectivos, programa, perfis de entrada e de saída, condições de realização da

acção; conceber planos das sessões; definir objectivos pedagógicos; analisar e estruturar os conteúdos de formação; seleccionar os métodos e as técnicas pedagógicas; conceber e elaborar os suportes didácticos; conceber e elaborar os instrumentos de avaliação.

**D.** Ser capaz de conduzir/mediar o processo de formação e aprendizagem no grupo de formação, nomeadamente: desenvolver os conteúdos de formação; desenvolver a comunicação no grupo; motivar os formandos; gerir os fenómenos de relacionamento interpessoal e de dinâmica de grupo; gerir os tempos e os meios materiais necessários à formação; utilizar os métodos, as técnicas, os instrumentos e os auxiliares didácticos.

**E.** Ser capaz de gerir a progressão na aprendizagem dos formandos, nomeadamente: efectuar a avaliação formativa informal; efectuar a avaliação formativa formal; efectuar a avaliação final ou sumativa.

**F.** Ser capaz de avaliar a eficiência da formação, nomeadamente: avaliar o processo formativo; participar na avaliação do impacto da formação nos desempenhos profissionais.

## Periodicidade das Actualizações

Qualquer Curso de Formação sustentadamente concebido e executado, deve prever um ciclo, uma periodicidade, para a sua eventual revisão, num processo dinâmico, que tenha em conta as avaliações entretanto feitas, visando melhorá-lo, robustecendo as suas fragilidades.

Com a aprovação e início da primeira edição do Curso, recomenda-se que uma possível revisão *só deveria acontecer três a quatro anos mais tarde*, de modo a existir um período de tempo suficientemente alargado, para recolha de ensinamentos.

# ANEXOS

## FICHA-TIPO N.1 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM DOS FORMANDOS

(Apreciações decorrentes da observação dos participantes nos diferentes módulos)

**FORMADOR: _____ MÓDULO: _____**

| | PARTICIPANTES | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO** | | | | | | | | | | | | | | |
| **DOMÍNIO DOS ASSUNTOS**<br>Aplica os conhecimentos adquiridos em exercícios ou casos concretos | | | | | | | | | | | | | | |
| **GENERALIZAÇÃO DOS SABERES**<br>Transfere ou generaliza os saberes adquiridos a novas situações | | | | | | | | | | | | | | |
| **PARTICIPAÇÃO**<br>Mostra interesse e intervém a propósito, colaborando na dinamização das actividades formativas | | | | | | | | | | | | | | |
| **RESPONSABILIDADE**<br>Demonstra sentido de responsabilidade na frequência da acção, em termos de cumprimento dos tempos e das actividades propostas | | | | | | | | | | | | | | |
| **RELAÇÕES INTERPESSOAIS**<br>Comunica com os colegas, formadores e outros, demontrando tolerância e espírito de equipa | | | | | | | | | | | | | | |
| **Somatório de pontos por formando** | | | | | | | | | | | | | | |
| **PONTUAÇÃO POR FORMANDO ($AO_1$)**<br>(Somatório de pontos/Total de itens) avaliados) | | | | | | | | | | | | | | |

Escala: 1- Muito insuficiente; 2- Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom

**ACÇÃO Nº _____ ; ___ /___ / ____ Rubrica do Formador: _____**

## FICHA-TIPO N. 2 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (Apreciações dos participantes na avaliação final da Acção)

ACÇÃO Nº _____ MÓDULO (S): _____

### DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJECTIVOS DA ACÇÃO** | Confusos | | | | | | Muito claros |
| **CONTEÚDOS DA ACÇÃO** | Inadequados | | | | | | Totalmente adequados |
| **ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA** | Incorrecta | | | | | | Muito correcta |
| **UTILIDADE DOS CONTEÚDOS DOS MÓDULOS** | Inaplicáveis | | | | | | Totalmente aplicáveis |
| **MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO** | Nula | | | | | | Plena |
| **ACTIVIDADES DOS PARTICIPANTES** | Insuficientes | | | | | | Muito adequadas |
| **RELACIONAMENTO ENTRE OS PARTICIPANTES** | Negativo | | | | | | Muito positivo |
| **INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS** | Deficientes | | | | | | Totalmente adequados |
| **DOCUMENTAÇÃO** | Inadequada | | | | | | Totalmente adequada |
| **MEIOS AUDIOVISUAIS** | Escassos | | | | | | Totalmente adequados |
| **UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DIDÁCTICOS** | Inadequada | | | | | | Totalmente adequada |
| **APOIO DO COORDENADOR** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |

SUGESTÕES:

Temas considerados mais importantes, a desenvolver com maior profundidade ou a incluir em acções deste tipo; Aspectos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

Continue numa outra folha A4, se o espaço for insuficiente

___ /___ / ____ NOME DO PARTICIPANTE _____

## FICHA-TIPO N. 3 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (Apreciações dos formadores na Avaliação Final da Acção)

**ACÇÃO Nº _____ MÓDULO (S): _____**

### PREPARAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJECTIVOS DA ACÇÃO** | Confusos | | | | | | Muito claros |
| **CONTEÚDOS DA ACÇÃO** | Inadequados | | | | | | Totalmente adequados |
| **ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA** | Incorrecta | | | | | | Muito correcta |
| **UTILIDADE DOS conteÚdos dos MÓDULOS** | Inaplicáveis | | | | | | Totalmente aplicáveis |
| **MOTIVAÇÃO DOS PARTICIPANTES** | Nula | | | | | | Plena |
| **ACTIVIDADES DOS PARTICIPANTES** | Insuficientes | | | | | | Muito adequadas |
| **RELACIONAMENTO ENTRE OS PARTICIPANTES** | Negativo | | | | | | Muito Positivo |
| **PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE** | Insuficiente | | | | | | Muito conseguida |
| **RELACIONAMENTO COM OS PARTICIPANTES** | Fechado | | | | | | Muito Aberto |
| **INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS** | Deficientes | | | | | | Totalmente adequados |
| **MEIOS AUDIOVISUAIS E RECURSOS AO DISPOR** | Escassos | | | | | | Totalmente adequados |
| **DOCUMENTAÇÃO AO DISPOR** | Inadequada | | | | | | Adequada na totalidade |
| **APOIO DO COORDENADOR** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **CONHECIMENTO PRÉVIO DO PÚBLICO-ALVO** | Fraco | | | | | | Muito bom |
| **TRABALHO COM A EQUIPA PEDAGÓGICA** | Ausente | | | | | | Bastante adequado |
| **NECESSIDADE DE ALTERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS** | Total | | | | | | Nenhuma |
| **NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS** | Total | | | | | | Nenhuma |
| **RESULTADOS ALCANÇADOS** | Fracos | | | | | | Excelentes |

Escala: 1- Muito insuficiente; 2- Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom

SUGESTÕES / CRÍTICAS:

Conteúdos a desenvolver com maior profundidade, a incluir ou a retirar, em acções deste tipo
Aspectos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

Continue numa outra folha A4, se o espaço for insuficiente

___ /___ / ____ NOME E RÚBRICA _____

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 — 80 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 1: Noções de Gestão das Organizações. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Conceito de empresa. Objectivos da empresa.** | **1** | horas |
| | O conceito "Trabalho". Organização da Estrutura. Organização do Processo. | | |
| | Plano de Trabalho e de Prazos. Casos práticos. | **2** | horas |
| **2** | **Introdução ao conceito de Sistema de Trabalho** | **1** | horas |
| | Homem, Meios de Produção e Objectos de Trabalho. | | |
| | Casos práticos. | **2** | horas |
| **3** | **Processo de Trabalho (e sua sub-divisão)** | **2** | horas |
| | Procedimento, Método e Forma de Trabalho. Rendimento do Trabalho. | | |
| | Divisão do Trabalho. Trabalho individual e em Grupo. | | |
| | Trabalho num só Posto e Trabalho Múltiplo. | | |
| | Casos práticos. | **2** | horas |
| | Análise dos Tipos de Processos | **2** | horas |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Duração:** | **16** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções de Gestão das Organizações que lhe permitirão compreender a importância do acto de gerir (não simplesmente fazer), como factor que faz toda a diferença na gestão de pequenos ou grandes negócios.

| ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 | 80 | horas |
|---|---|---|

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 2: Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Plano Geral de Contabilidade (PGC)** | 2 | horas |
| | Explicar a finalidade da contabilidade. Noções de Contabilidade. | | |
| | Definição e classificação dos custos e sua importância na gestão global do negócio | | |
| | Orçamentação, controlo de custos e sua aplicação na área comercial e na organiz. empresarial. | | |
| | Casos práticos. | 2 | horas |
| **2** | **Contabilidade analítica e gestão / ADAPTAR TERMINOLOGIA** | 2 | horas |
| | Conceitos de base. Análise de custos e resultados por produto. | | |
| | Análises por centros de responsabilidade | | |
| | Casos práticos. Exemplo numérico - empresa (ou negócio) "XPTO" | 4 | horas |
| **3** | **Cálculo de custos** | 2 | horas |
| | Cálculo de custos e significado para o Negócio. Procedimento no Cálculo de Custos. | | |
| | Custos directos e indirectos. Várias formas de determinar custos de um produto. | | |
| | Cálculo de Custos por Divisão. Cálculo de Custos por Adição. | | |
| | Custos fixos e custos variáveis. Comparação de custos. | | |
| | Casos práticos. Verificação da rentabilidade de um investimento | 4 | horas |
| | **Duração** | **16** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) Terá adquirido noções de Contabilidade, que lhe permitirão entender que esta é uma actividade muito importante para gestão racional de um negócio (grande ou pequeno).

b) Terá adquirido noções do que são os custos de um negócio, e de como pode estimar ou calcular o preço unitário de um serviço ou produto.

c) Terá adquirido noções de como fazer uma Análise e o controlo de custos num negócio.

| ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 | 80 | horas |
|---|---|---|

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 3: Noções de Planeamento Estratégico. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **A visão estratégica** | **3** | horas |
| | A visão estratégica em épocas de turbulência. A visão do negócio. | | |
| | A escolha dos segmentos chave. A escolha das fontes do negócio. | | |
| | O posicionamento estratégico. A estrutura e a organização. | | |
| | O estabelecimento de Objectivos. A preparação de um Plano de Acção. | | |
| | O Plano de Manobra (eixos estratégicos). A preparação estratégica do Plano de Acção. | | |
| | **Elaboração do planeamento estratégico de um negócio** | **3** | horas |
| | Identificação do segmento : área geográfica, produto, cliente, necessidade | | |
| | Atractividade do negócio. Posição competitiva. Sinergias (no caso de existirem). | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Duração** | **10** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido a noção de Planeamento Estratégico e compreenderá, como é importante tomar decisões nos negócios quanto aos caminhos a seguir, socorrendo-se de todo o conhecimento que tem, "simulando" virtualmente possíveis saídas (as vantagens e os inconvenientes possíveis) antes de tomar e implementar as decisões em si.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 — 80 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 4: Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **O Marketing** | **2** | horas |
| | A importância de um sistema de informação. Pesquisa de mercado : | | |
| | O que quero saber acerca dos meus clientes ? (Procura) | | |
| | O que quero saber acerca da concorrência ? (Oferta) | | |
| | Onde posso encontrar resposta às minhas perguntas ? | | |
| | A escolha estratégica do segmento de mercado. A escolha estratégica dos produtos. | | |
| | Adequação produto / mercado. O marketing. | | |
| **2** | **O Marketing integrado** | **2** | horas |
| | O Marketing integrado como modelo de gestão empresarial | | |
| | O Marketing Externo. O Marketing Interno. | | |
| **3** | **Construção de um Plano de Marketing** | **2** | horas |
| | **O marketing mix** | | |
| | O produto. O Preço. Os canais de distribuição. A comunicação. | | |
| | Questões de Controlo: Definição dos objectivos comerciais. | | |
| | Caracterização do mercado. Análise da concorrência. Produtos (gama de produtos). | | |
| | Aprovisionamentos. Cálculo de custos e preços de venda. Canais de Distribuição. | | |
| | Promoção | | |
| | Casos práticos. | 4 | horas |
| | **Duração** | **10** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções da importância incontornável do marketing nos pequenos ou nos grandes negócios,e compreenderá que, para ser bem sucedido no seu negócio, terá de pensar vários factores, antes de "se atirar de cabeça" para o iniciar.

| ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 | 80 | horas |
|---|---|---|

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 5: Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Fundamentos da Segurança no Trabalho** | 1 | horas |
| | Aspectos ético-sociais. Aspectos jurídicos. Aspectos económicos. | | |
| | Análise de riscos. Causalidades dos acidentes. Árvore de causas. Estatística de acidentes de trabalho. | | |
| | Aspectos administr. e organizacionais da Função Higiene e Segurança | | |
| | Gestão da segurança. Organização das actividades de segurança. Higiene e Saúde. | | |
| **2** | **Dispositivos de protecção individual** | 1 | horas |
| | Introdução. Principais tipos de protecção individual. | | |
| | Casos práticos. | 1 | horas |
| **3** | **Prevenção e protecção contra vários riscos.** | 1 | horas |
| | Risco de incêndio. Riscos de explosão e de inflamação. | | |
| | Riscos eléctricos. As correntes eléctricas e o corpo humano. Risco de contacto com a corrente eléctrica. Ruído. Vibrações. Ambiente térmico. Iluminação. | | |
| **4** | **Introdução à Ergonomia** | 2 | horas |
| | Considerações Ergonómicas do Ser Humano. | | |
| | Rendimento do Trabalho e suas variações. Carga e esforço. | | |
| | Considerações antropométricas dos Postos de Trabalho. Fadiga e Descanso. | | |
| | Casos práticos. | 2 | horas |
| | **Duração** | **8** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções de higiene e segurança no trabalho bem como de ergonomia, e compreenderá, que para preservar a sua saúde física e mental, tão necessária para quem tem um negócio próprio, com alguns cuidados que tenha, pode evitar acidentes, problemas de saúde,e perda de dias de trabalho.

| ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 | 80 | horas |
|---|---|---|

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 6: Técnicas de Resolução de Problemas | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **Métodos de resolução de problemas** | **4** | horas |
| | Visão geral de algumas ferramentas utilizadas em grandes organizações | | |
| | A ferramenta 8-D, de resolução de problemas | | |
| | Regras básicas de Brainstorming | | |
| | Descrição do Problema: Verificação, identificação e selecção do problema. | | |
| | Implementação e Verificação de Acções de curto prazo | | |
| | Definir e verificar as causas profundas do problema | | |
| | Matriz de ocorrências. Histogramas. Gráficos de Pareto. Diagramas causa-efeito. | | |
| | Diagramas de Fluxos de Processo. Os cinco porquês.Realizar experiências (nalguns casos). | | |
| | Verificar e escolher as acções correctivas. | | |
| | Implementação das Acções Correctivas permanentes. Prevenir re-ocorrências. | | |
| | Simulação de casos práticos | **4** | horas |
| | **Duração** | **8** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante conhecerá algumas técnicas de resolução de problemas, usadas por grandes empresas, para ajudar a resolver pequenos ou grandes problemas com que todas as actividades económicas se confrontam no seu dia-a-dia (sejam grandes ou pequenos negócios).

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 — 80 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 7: Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **A empresa** | 2 | horas |
| | Noção de empresa.Classificação de empresas : critérios jurídicos e por sector de actividade. | | |
| | Legislação que regula o exercício profissional do comércio. | | |
| | Empresas singulares e colectivas. A responsabilidade por dívidas. | | |
| | Sociedades. Pacto social. Estatutos da empresa. | | |
| | Responsabilidade dos sócios perante a sociedade e terceiros. Tipos de sociedades. | | |
| **2** | **Os impostos** | 2 | horas |
| | O Imposto Industrial. O Imposto de Selo. O Imposto de Consumo. | | |
| | Incidência. Cálculo do imposto. Obrigações declarativas. | | |
| **3** | **O imposto sobre os rendimentos do trabalho** | 2 | horas |
| | Sujeito passivo. Base do imposto. Rendimentos do trabalhador por conta própria. | | |
| | Determinação do rendimento colectável. Taxas e liquidação. Pagamento. | | |
| | **Duração:** | **6** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções da organização da actividade das empresas no país, seja para empresas (independentemente do seu tamanho) seja para trabalhadores por conta própria, e de que existem regras (suportadas por legislação) a respeitar, para o exercício legal das actividades económicas.

| ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1 | 80 | horas |
|---|---|---|

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 8: Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Conceitos e principais definições** | **2** | horas |
| | Gestão, garantia, controlo, política e sistema da qualidade. | | |
| | Integração de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança | | |
| | no Trabalho. Manual da Qualidade. Manual dos Procedimentos. | | |
| **2** | **Ferramentas da Qualidade** | **2** | horas |
| | Simulação. Casos práticos. | **2** | horas |
| | **Duração** | **6** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) terá adquirido noções da importância da qualidade, quer seja no fornecimento de produtos ou na prestação de serviços, quer seja no cumprimento de prazos ou como se relaciona com o seu cliente, como factor que faz a diferença entre os bons e os maus profissionais, e de como assim se mantêm ou se perdem clientes.

b) terá adquirido noções da importância do respeito pelo meio ambiente, como legado que devemos preservar nos dias de hoje e para os que nos seguirão ( os nossos filhos).

# TOMO 5

# Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 2)

# Índice

INTRODUÇÃO ..... 3

a. AS ÁREAS DE FORMAÇÃO COBERTAS PELOS TRÊS CURSOS ..... 3

b. PRINCÍPIOS TEÓRICOS SUBJACENTES AOS TRÊS CURSOS PROPOSTOS ..... 4

c. SÍNTESE INFORMATIVA DOS TRÊS CURSOS PROPOSTOS ..... 5

FUNDAMENTAÇÃO ..... 7

OBJECTIVOS DO CURSO ..... 8

DESTINATÁRIOS ..... 8

TIPO DE FORMAÇÃO ..... 8

ESTRATÉGIA EDUCATIVA ..... 8

DURAÇÃO E CRONOGRAMA DO CURSO DE FORMAÇÃO ..... 9

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS ..... 10

METODOLOGIAS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO ..... 10

CORPO DOCENTE E GESTÃO DO CURSO ..... 11

UMA PALAVRA SOBRE OS FORMADORES ..... 11

PERIODICIDADE DAS ACTUALIZAÇÕES ..... 13

# Anexos

**ANEXO 1** – CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS, CARGAS HORÁRIAS, OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

**ANEXO 2** - FICHA-TIPO N.1 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM DOS FORMANDOS

**ANEXO 3** - FICHA-TIPO N.2 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIAÇÕES DOS FORMADORES NA AVALIAÇÃO FINAL DA ACÇÃO)

**ANEXO 4** - FICHA-TIPO N.3 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIAÇÕES DOS PARTICIPANTES NA AVALIAÇÃO FINAL DA ACÇÃO)

# Introdução

Na fase inicial da *Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano* serão ministrados três Cursos de "***Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo"***, com componente teórica e componente prática, destinados a públicos-alvo diferentes, e que podem ser brevemente descritos da seguinte forma:

| Curso | Duração |
|---|---|
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1** | 80 horas |
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2** | 160 horas |
| **Gestão Empresarial e empreendedorismo, Nível 3** | 320 horas |

Embora todos os Cursos visem formar e capacitar os participantes/formandos que atenderem às formações, perseguindo um objectivo geral e comum de ***melhorar as competências e utilização de ferramentas de gestão empresarial,*** bem como de ***estímulo das competências de inovação e de empreendedorismo existentes***, cada um dos Cursos terá os seus próprios Objectivos Específicos.

## a. As áreas de formação cobertas pelos três Cursos

Relativamente ao universo de formação que será potencialmente abrangido pelos Cursos iniciais da nova Academia, poderemos sintetizá-los no quadro seguinte (parte assinalada com cor verde).

| ÁREA DE FORMAÇÃO | TIPO DE CURSOS | GRUPOS-ALVO |
|---|---|---|
| **Empreendedorismo** | **Formação Inicial** | Geral |
| | | Jovens |
| | | Mulheres |
| | | Ex-combatentes |
| **Capacitação Empresarial** | **Formação Contínua** | Empresários |
| | | Mulheres Empresárias |
| | | Jovens Empresários |
| | | Ex-combatentes |
| | **Formação Avançada** | Empresários |
| **Gestão de Empresas** | **Graduação Superior** | Jovens |
| | **Pós-Graduação** | Executivos e Licenciados |
| | **Graduação Média** | Jovens |

## b. Princípios teóricos subjacentes aos três Cursos propostos

Os princípios teóricos subjacentes aos Cursos que a seguir se indicam foram devidamente desenvolvidos e detalhadamente explicados no "*Relatório Diagnóstico do Documento de Orientação Estratégica para a criação e instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"* deste mesmo trabalho, apresentado em Julho último, pelo que aqui se dispensa a sua repetição.

Aí desenvolvemos os princípios fundamentais adoptados, nomeadamente para:

a. ***O Ciclo de Formação***

b. ***As Fases do desenho de um Programa de Formação***

c. ***Definição dos objectivos Educacionais (ou da Formação)***

d. ***Espectro da Formação Académica de Acesso Inicial mínima dos grupos-alvo identificados***

## c. Síntese informativa dos três Cursos propostos

O desenvolvimento dos três Cursos propostos segue uma matriz comum, em que na transição do Curso 1 (80h) para o Curso 2 (160h) e deste para o Curso 3 (320h) varia fundamentalmente o perfil de acesso, conforme se procura sintetizar nos quadros seguintes:

| | | Condições de acesso | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nº** | **Curso** | **Faixa Etária** | **Habilitações Académicas** | **Destinatários** |
| 1 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo (Nível 1)** | ≧18 anos | 6ª Classe (Ensino Primário Obrigatório) | Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria |
| 2 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, (Nível 2)** | ≧18 anos | 9ª Classe (Primeiro Ciclo) | Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria |
| 3 | **Gestão Empresarial e empreendedorismo (Nível 3)** | ≧18 anos | 12ª Classe (Segundo Ciclo) | a) Empresários, mulheres empresárias, jovens empresários, ex-combatentes, que pretendem melhorar as suas competências de gestão empresarial (negócios já existentes)<br>b) Jovens com formação média concluída, com potencial empreendedor evidenciado, que pretendem melhorar as suas competências antes de iniciarem novos negócios |

Em consequência o nível de saída será igualmente diferenciado, conforme também se procura sintetizar na tabela seguinte:

| **Nº** | **Curso** | **Duração lectiva** | | **Condições de Saída** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo (Nível 1)** | 80 horas | 2 semanas (a tempo inteiro) ou 1 mês (a meio-tempo) | Participantes aptos a iniciarem negócios por conta própria, predominantemente nas profissões manuais (com menor especialização, como por exemplo: agricultura, carpintaria, pedreiro, pintor, etc.) |
| 2 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, (Nível 2)** | 160 horas | 1 mês (a tempo inteiro) ou 2 meses (a meio-tempo) | Participantes aptos a iniciarem negócios por conta própria, em profissões manuais e/ou de serviços (com maior especialização, como por exemplo: comércio, mecânico, electricista, técnico ar condicionado, cabeleireiro, etc.) |
| 3 | **Gestão Empresarial e empreendedorismo (Nível 3)** | 320 horas | 2 meses (a tempo inteiro) ou 4 meses (a meio-tempo) ou outra modalidade a definir | Participantes com competências reforçadas para a gestão de negócios existentes ou com competências de base necessárias para iniciarem negócios por conta própria, em profissões ligadas aos serviços, indústria, agricultura, com a expectativa de criação de dois ou mais postos de trabalho. |

De modo a cumprir este propósito os Cursos têm cargas horárias diferenciadas, para temas ou disciplinas comuns, que pressupõem a existência de conteúdos abordados com diferente nível de profundidade. A tabela matriz seguinte, resume o que acabámos de referir.

| | Módulos | Curso Nível 1 | Curso Nível 2 | Curso Nível 3 |
|---|---|---|---|---|
| **Módulo 1:** | Noções de Gestão das Organizações. | **16** | **30** | **48** |
| **Módulo 2:** | Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | **16** | **30** | **44** |
| **Módulo 3:** | Noções de Planeamento Estratégico. | **10** | **18** | **26** |
| **Módulo 4:** | Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir. | **10** | **18** | **26** |
| **Módulo 5:** | Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | **8** | **16** | **22** |
| **Módulo 6:** | Técnicas de Resolução de Problemas | **8** | **16** | **26** |
| **Módulo 7:** | Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa. | **6** | **10** | **16** |
| **Módulo 8:** | Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | **6** | **8** | **16** |
| **Módulo 9:** | Tecnologias de Informação e Comunicação nas Organizações. | | **14** | **26** |
| **Módulo 10:** | Comportamento Organizacional e Liderança. Cultura Organizacional. | | | **20** |
| **Módulo 11:** | Organização e Gestão de Equipas. Gerir o negócio qualificando a equipa. | | | **20** |
| **Módulo 12:** | Testar a ideia num Plano de Negócios. Constituir e apoiar a empresa. | | | **30** |
| | N.º total de horas | **80 h** | **160 h** | **320 h** |

Tomemos um exemplo ao acaso: Planeamento Estratégico. Para desenvolver este tema, que é comum aos três Cursos, mesmo que nos conteúdos temáticos de cada Curso apareça (como fizemos questão que assim fosse) o mesmo tema, é pressuposto que deverá ser abordado de forma distinta, e diferentes níveis de profundidade, atendendo ao leque de participantes expectável, que se vai elevando do Curso 1, para o Curso 2 e deste para o Curso 3!

Depois, como também é possível observar, vai-se alargando o número de novos temas do Curso 1 para o Curso 2 (um módulo novo) e deste para o Curso 3 (três módulos novos), que tem igualmente que ver, com o perfil previsto de saída dos participantes dos Cursos.

Passaremos de seguida a apresentar o ***CURSO 2***, tal como os Conteúdos Programáticos de cada Módulo de Formação e os Objectivos previstos para cada unidade formativa.

*Uma nota final para sublinhar o seguinte: de modo que não sejam comprometidos os objectivos de aprendizagem e a formação decorra em condições pedagogicamente aceitáveis, recomenda-se um máximo de 25 participantes por cada turma que seja constituída.*

# Fundamentação

Os principais alicerces e fundamentos sobre os quais assenta a concepção do presente Curso são os seguintes:

Uma particularidade do Empreendedorismo está no facto de não se basear tão simplesmente em conhecimentos, mas também em SABER-FAZER (ou em "KNOW-HOW"), em SABER-SER, em SABER-EVOLUIR e em SABER-VIVER em equilíbrio consigo e com os outros.

Portanto, contrariamente aos outros domínios académicos que se baseiam sobretudo na transmissão de conhecimentos (por exemplo a gestão), é fundamental compreender que, no Empreendedorismo, o que é essencial é o SABER-SER, ou seja, a forma como a pessoa se define a si próprio e como se define a sua relação com o meio.

Entretanto, a inovação é algo que incide não apenas sobre os processos, mas também sobre os produtos e serviços; não só sobre as tecnologias mas também sobre a organização e a gestão. E deve ser vista como a criação ou a incorporação de novos conhecimentos como factores chave de competitividade, e por consequência da produtividade.

Por seu lado, o Empreendedorismo é a dinâmica de identificação e aproveitamento económico de oportunidades. Os empreendedores podem agir para acelerar a criação, disseminação e aplicação de ideias inovadoras.

Como a "experiência é a mãe de todas as aprendizagens", as estratégias lectivas foram concebidas de modo a intensificar a participação prática dos participantes, tornar mais efectiva a sua aprendizagem e alargar (após discussão) os seus horizontes, relativamente à miríade de factores que há que contabilizar quando se cria uma empresa e se inicia um negócio.

Numa outra vertente, reconhecemos que nem todos os empreendedores são guiados pelo mesmo tipo de motivações, quando iniciam um negócio ou projecto empresarial. Podemos afirmar que, se uns foram atraídos e motivados a fazê-lo, outros foram empurrados (**orientados pela necessidade**) para iniciarem os seus projectos empresariais, por não terem outras opções de trabalho e precisarem de trabalhar para viver.

Assim, aquele grupo de empreendedores, que iniciou um projecto empresarial porque viu nisso uma oportunidade e uma perspectiva de futuro, e que, além disso, pode ter tomado a decisão de avançar por desejar maior independência e/ou querer melhorar os seus rendimentos, convencionaremos chamar empreendedores **orientados pela oportunidade**.

O presente Curso dirige-se àquelas duas categorias de potenciais Empreendedores.

# Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 2)

## Objectivos do Curso

Permitir aos participantes a aquisição ou melhoria na utilização de competências de Gestão Empresarial e Novas Formas de Organização do Trabalho, bem como ao estímulo das competências de empreendedorismo e/ou inovação que porventura já existam.

Com a sua conclusão, os participantes estarão aptos a iniciarem negócios por conta própria, predominantemente nas profissões manuais, com menor especialização, como por exemplo: agricultura, carpintaria, pedreiro, pintor, etc.).

## Destinatários

Este Curso destina-se a participantes com idade igual ou superior a 18 anos e que possuem pelo menos a 9ª Classe, dos seguintes grupos-alvo prioritários: Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria.

NOTA: A admissão no Curso pressupõe uma entrevista prévia, para aferir do potencial interesse do participante em iniciar uma actividade económica e vir a criar o seu próprio Posto de Trabalho.

## Tipo de Formação

Este Curso está definido para decorrer em sala de aula, em duas modalidades possíveis: a tempo inteiro (8 horas lectivas diárias) ou a meio-tempo (4 horas lectivas diárias).

## Estratégia educativa

É feita uma aposta a dois níveis: a nível comportamental e a nível técnico.

A nível comportamental, pretende-se aumentar a consciencialização dos participantes para o auto-emprego como uma possível alternativa de carreira: é possível ser não só empregado, mas também um empreendedor. Isso deve-se aprender fazendo.

Dessa forma, a generalidade dos Módulos de Formação põe uma ênfase particular no desenvolvimento de casos práticos, acentuando a *vertente pragmática e sua aplicação à vida real*, dos conceitos e conhecimentos transmitidos em sala.

## Duração e Cronograma do Curso de Formação

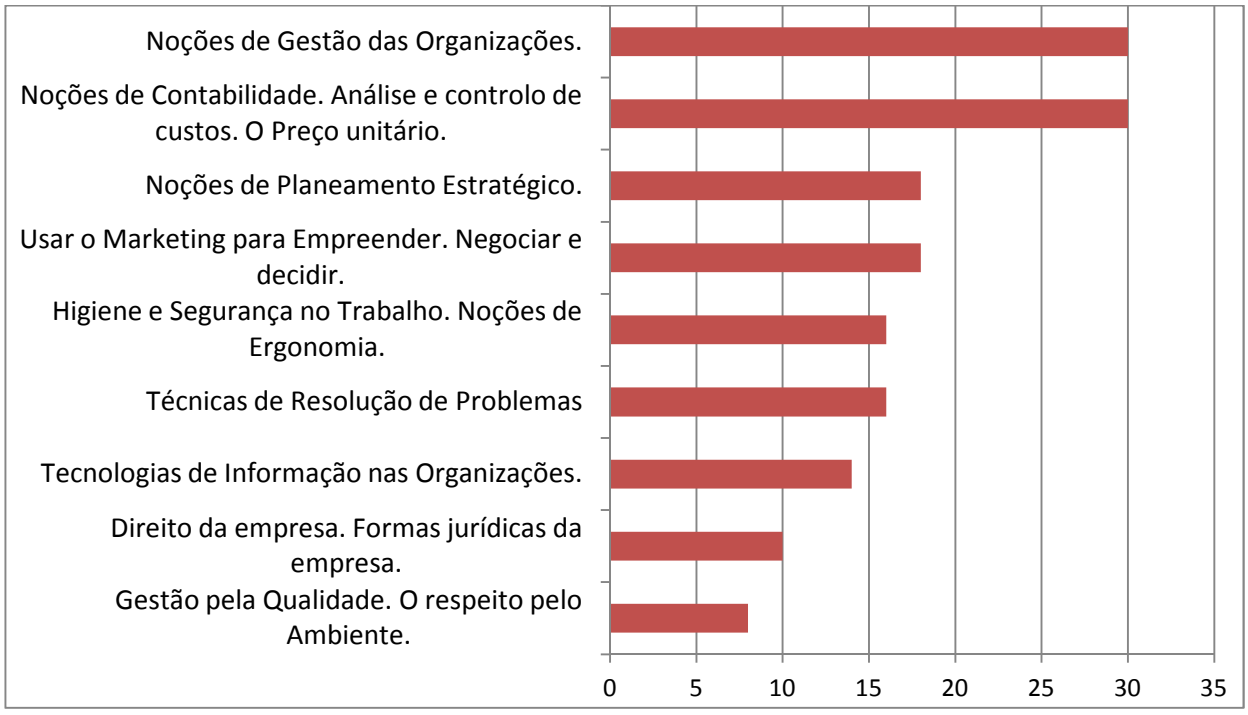
O Curso tem a duração de 160 horas lectivas, tendo cada hora lectiva a duração de 50 minutos. Indicam a seguir os Módulos de formação e respectivas cargas horárias.

| | Módulos | Curso Nível 2 | Tipo de sala (1) |
|---|---|---|---|
| **Módulo 1:** | Noções de Gestão das Organizações. | **30** | **Tipo A** |
| **Módulo 2:** | Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | **30** | **Tipo A** |
| **Módulo 3:** | Noções de Planeamento Estratégico. | **18** | **Tipo A** |
| **Módulo 4:** | Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir. | **18** | **Tipo A** |
| **Módulo 5:** | Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | **16** | **Tipo A** |
| **Módulo 6:** | Técnicas de Resolução de Problemas | **16** | **Tipo A** |
| **Módulo 7:** | Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa. | **10** | **Tipo A** |
| **Módulo 8:** | Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | **8** | **Tipo A** |
| **Módulo 9:** | Tecnologias de Informação e Comunicação nas Organizações. | **14** | **Tipo B** |
| | N.º total de horas | **160 h** | |

(1) NOTA: Por "**Sala do Tipo A**", devemos entender uma sala equipada com mesas individuais de trabalho, e auxiliares pedagógicos, como por exemplo, Flipchart + marcadores, e disponibilização de outros meios como data-show ou retroprojector + tela de projecção ou televisão + vídeo, para visionamento de filmes.

Por "**Sala do Tipo B**", devemos entender uma sala equipada com mesas individuais de trabalho e um número mínimo de - um computador por cada dois participantes.

A distribuição da carga horária do Curso, conforme mostra o gráfico seguinte mostra a importância relativa de cada um dos temas de formação previstos.



## Conteúdos Programáticos

Em anexo (ANEXO 1) são exibidos os Conteúdos Programáticos de cada Módulo de Formação, bem como as respectivas cargas horárias

## Metodologias de Acompanhamento e de Avaliação

Dos participantes:

Será feita uma avaliação diagnóstica no primeiro dia de formação de cada um dos módulos (através de um breve inquérito, a entregar ao formador de cada Módulo), cujos resultados serão posteriormente devolvidos à Direcção do Curso.

A avaliação final (quantitativa) por Módulo, de cada participante, será feita com recurso a uma grelha que contém vários parâmetros (a disponibilizar pela Direcção do Curso ao formador de cada Módulo), que será posteriormente entregue (após estar completamente preenchida) pelo Formador à Direcção do Curso.

Ver Anexo 2: ***Ficha-Tipo N.1 - Avaliação dos Resultados da Aprendizagem dos Formandos***

Complementarmente, para a aprovação em cada Módulo, é necessário um número mínimo de horas de presença (90% do número total de horas), pelo que existirá uma folha de presenças (a ser disponibilizada pela Direcção do Curso ao Formador), que será rubricada, com intervalos não superiores a cada quatro horas lectivas leccionadas.

Da Acção de Formação

Estão previstos dois Modelos de Avaliação:

a) Um modelo para a Apreciações dos formadores na Avaliação Final da Acção:

   Ver Anexo 3*:* ***Ficha-Tipo N.2 - Avaliação do Processo Formativo e da Qualidade da Formação***

b) Um modelo para a Apreciações dos participantes na Avaliação Final da Acção:

   Ver Anexo 4*:* ***Ficha-Tipo N.3 - Avaliação do Processo Formativo e da Qualidade da Formação***

Todos os Modelos referidos, depois de preenchidos, nos lugares e pelos destinatários identificados, serão entregues à Direcção do Curso, para fins estatísticos, análise e possível preparação de Plano de Acções, visando melhorar os pontos fracos identificados.

## Corpo Docente e Gestão do Curso

Informação mais detalhada será providenciada, aquando do arranque efectivo e formal dos Cursos, pois serão objecto dos requisitos legais existentes, a cumprir, pela futura Academia.

No entanto, recomendações importantes são aqui deixadas, para que possam ser tidas em conta mais tarde.

O corpo docente previsto para conduzir o Curso de Formação deve reunir os pré-requisitos que forem especificamente para o efeito definidos: de formação académica (e grau de especialização), nível de experiência profissional, disponibilidade, competências de relacionamento interpessoal, etc.

Convém igualmente destacar que, se em Módulos, como os ligados à Contabilidade, Constituição de Empresas ou Tecnologias de Informação e Comunicação, *poderá ser preponderante o perfil técnico relativamente às características pessoais, já o mesmo não se passa relativamente aos Módulos de Gestão das Organizações, de Planeamento Estratégico ou de Resolução de Problemas, por exemplo, em que deverão procurar-se FORMADORES, que reúnam simultaneamente o PERFIL TÉCNICO e CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE EMPREENDEDORISMO.*

Quanto à Gestão do Curso, para que seja feita de forma eficiente e eficaz, recomenda-se que entre as características do perfil deste profissional, se considerem, experiência/conhecimentos prévios de formação e de gestão financeira e forte sentido de organização.

## Uma palavra sobre os Formadores

***O PERFIL DO FORMADOR***

Todos nós, ao longo da vida, já desempenhámos, com maior ou menor frequência, mais ou menos conscientemente, a função de "formador". Seja de forma perfeitamente consciente ou simplesmente no contacto ou convívio com as pessoas com quem interagimos, procuramos com as nossas palavras e as acções influenciar, num certo sentido, as acções dos outros, procurando ajustá-las aos nossos próprios padrões, seja de pensamento ou de comportamento, que consideramos, inevitavelmente, os mais correctos.

Contudo, se as nossas tentativas de influência consistirem na explicação das nossas razões e maneiras de pensar apelando à compreensão e reflexão dando, no entanto, a liberdade de escolha, ajustada ao modo de ser e de estar de cada um, esse é um comportamento formativo no sentido próprio do termo: *isto é, proporcionar e facilitar o desenvolvimento pessoal, a capacidade de iniciativa, discernimento e decisão, através do fornecimento de elementos e de instrumentos que possibilitem uma análise pessoal e uma escolha consciente. Só assim desenvolveremos uma actividade verdadeiramente formativa.*

Durante muito tempo, um formador foi visto antes de mais como um especialista dos conteúdos, que lhe conferia um determinado carisma e que devia possuir talentos de orador! Esta concepção tem evoluído significativamente nos nossos dias, embora não tenha desaparecido completamente.

*Formar é um trabalho de profissional que apesar de acarretar consigo uma certa parte de intuição e arte, também exige, para ser eficaz, competências específicas. Formar é uma profissão que assenta em actos técnicos, compreendendo uma parte que pode ser descrita, operacionalizada e aprendida.*

Cada vez mais, a variedade e complexidade das situações de formação exigem do formador uma grande capacidade de adaptação, dando-lhe a possibilidade de explorar as suas especificidades através de decisões adaptadas. O formador, quer exerça essa actividade a tempo inteiro ou não, desempenha e regula o processo de aprendizagem de uma forma sistemática, visando proporcionar com esse exercício a transmissão e aquisição de competências profissionais que confiram, aos indivíduos em formação, o domínio de um conjunto de técnicas fundamentais, que lhes permitam o seu sucesso num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, num mundo tecnológico em permanente mudança.

O formador deve possuir competências a nível "humano", a nível técnico e profissional e a nível pedagógico. Ao formador cabe a responsabilidade directa de proporcionar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes ao eficaz desempenho de uma profissão, mantendo-se alerta, atento e interessado, de forma a permanecer actualizado, nunca dando por concluído o seu processo formativo. O formador deve ser capaz de questionar sistematicamente os seus próprios conhecimentos, para que possa existir uma constante reestruturação da sua "bagagem" profissional.

*O patamar em que se situam os presentes Cursos de Gestão Empresarial e Empreendedorismo elevam a fasquia do que se espera de um formador, requerendo de alguma forma que também eles encarnem o espírito empreendedor!*

Assim, são nossas expectativas de todos e cada um dos formadores envolvidos nestes Cursos que detenham as competências seguintes:

***AS COMPETÊNCIAS DO FORMADOR***

**A.** Ser capaz de compreender e integrar-se no contexto sócio-técnico-económico em que exerce a sua actividade: a população activa; o mundo do trabalho; os sistemas de formação; no domínio técnico-científico e/ou tecnológico, objecto da formação; na família profissional da formação; nos processos de aprendizagem e a relação pedagógica; na concepção e a organização de cursos ou acções de formação.

**B.** Ser capaz de adaptar-se a diferentes contextos organizacionais e a diferentes grupos de formandos.

**C.** Ser capaz de planificar e preparar as sessões de formação, nomeadamente: analisar o contexto específico das sessões - objectivos, programa, perfis de entrada e de saída, condições de realização da

acção; conceber planos das sessões; definir objectivos pedagógicos; analisar e estruturar os conteúdos de formação; seleccionar os métodos e as técnicas pedagógicas; conceber e elaborar os suportes didácticos; conceber e elaborar os instrumentos de avaliação.

**D.** Ser capaz de conduzir/mediar o processo de formação e aprendizagem no grupo de formação, nomeadamente: desenvolver os conteúdos de formação; desenvolver a comunicação no grupo; motivar os formandos; gerir os fenómenos de relacionamento interpessoal e de dinâmica de grupo; gerir os tempos e os meios materiais necessários à formação; utilizar os métodos, as técnicas, os instrumentos e os auxiliares didácticos.

**E.** Ser capaz de gerir a progressão na aprendizagem dos formandos, nomeadamente: efectuar a avaliação formativa informal; efectuar a avaliação formativa formal; efectuar a avaliação final ou sumativa.

**F.** Ser capaz de avaliar a eficiência da formação, nomeadamente: avaliar o processo formativo; participar na avaliação do impacto da formação nos desempenhos profissionais.

## Periodicidade das Actualizações

Qualquer Curso de Formação sustentadamente concebido e executado, deve prever um ciclo, uma periodicidade, para a sua eventual revisão, num processo dinâmico, que tenha em conta as avaliações entretanto feitas, visando melhorá-lo, robustecendo as suas fragilidades.

Com a aprovação e início da primeira edição do Curso, recomenda-se que uma possível revisão *só deveria acontecer três a quatro anos mais tarde*, de modo a existir um período de tempo suficientemente alargado, para recolha de ensinamentos.

# ANEXOS

## FICHA-TIPO N.1 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM DOS FORMANDOS

(Apreciações decorrentes da observação dos participantes nos diferentes módulos)

**FORMADOR: _____ MÓDULO: _____**

| | PARTICIPANTES | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO** | | | | | | | | | | | | | | |
| **DOMÍNIO DOS ASSUNTOS**<br>Aplica os conhecimentos adquiridos em exercícios ou casos concretos | | | | | | | | | | | | | | |
| **GENERALIZAÇÃO DOS SABERES**<br>Transfere ou generaliza os saberes adquiridos a novas situações | | | | | | | | | | | | | | |
| **PARTICIPAÇÃO**<br>Mostra interesse e intervém a propósito, colaborando na dinamização das actividades formativas | | | | | | | | | | | | | | |
| **RESPONSABILIDADE**<br>Demonstra sentido de responsabilidade na frequência da acção, em termos de cumprimento dos tempos e das actividades propostas | | | | | | | | | | | | | | |
| **RELAÇÕES INTERPESSOAIS**<br>Comunica com os colegas, formadores e outros, demontrando tolerância e espírito de equipa | | | | | | | | | | | | | | |
| **Somatório de pontos por formando** | | | | | | | | | | | | | | |
| **PONTUAÇÃO POR FORMANDO ($AO_1$)**<br>(Somatório de pontos/Total de itens) avaliados) | | | | | | | | | | | | | | |

Escala: 1- Muito insuficiente; 2- Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom

**ACÇÃO Nº _____ ; ___ /___ / ____ Rubrica do Formador: _____**

## FICHA-TIPO N. 2 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (Apreciações dos participantes na avaliação final da Acção)

ACÇÃO Nº _____ MÓDULO (S): _____

### DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJECTIVOS DA ACÇÃO** | Confusos | | | | | | Muito claros |
| **CONTEÚDOS DA ACÇÃO** | Inadequados | | | | | | Totalmente adequados |
| **ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA** | Incorrecta | | | | | | Muito correcta |
| **UTILIDADE DOS CONTEÚDOS DOS MÓDULOS** | Inaplicáveis | | | | | | Totalmente aplicáveis |
| **MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO** | Nula | | | | | | Plena |
| **ACTIVIDADES DOS PARTICIPANTES** | Insuficientes | | | | | | Muito adequadas |
| **RELACIONAMENTO ENTRE OS PARTICIPANTES** | Negativo | | | | | | Muito positivo |
| **INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS** | Deficientes | | | | | | Totalmente adequados |
| **DOCUMENTAÇÃO** | Inadequada | | | | | | Totalmente adequada |
| **MEIOS AUDIOVISUAIS** | Escassos | | | | | | Totalmente adequados |
| **UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DIDÁCTICOS** | Inadequada | | | | | | Totalmente adequada |
| **APOIO DO COORDENADOR** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |

SUGESTÕES:

Temas considerados mais importantes, a desenvolver com maior profundidade ou a incluir em acções deste tipo; Aspectos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

Continue numa outra folha A4, se o espaço for insuficiente

___ /___ / ____ NOME DO PARTICIPANTE _____

## FICHA-TIPO N. 3 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (Apreciações dos formadores na Avaliação Final da Acção)

**ACÇÃO Nº _____ MÓDULO (S): _____**

### PREPARAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJECTIVOS DA ACÇÃO** | Confusos | | | | | | Muito claros |
| **CONTEÚDOS DA ACÇÃO** | Inadequados | | | | | | Totalmente adequados |
| **ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA** | Incorrecta | | | | | | Muito correcta |
| **UTILIDADE DOS conteÚdos dos MÓDULOS** | Inaplicáveis | | | | | | Totalmente aplicáveis |
| **MOTIVAÇÃO DOS PARTICIPANTES** | Nula | | | | | | Plena |
| **ACTIVIDADES DOS PARTICIPANTES** | Insuficientes | | | | | | Muito adequadas |
| **RELACIONAMENTO ENTRE OS PARTICIPANTES** | Negativo | | | | | | Muito Positivo |
| **PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE** | Insuficiente | | | | | | Muito conseguida |
| **RELACIONAMENTO COM OS PARTICIPANTES** | Fechado | | | | | | Muito Aberto |
| **INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS** | Deficientes | | | | | | Totalmente adequados |
| **MEIOS AUDIOVISUAIS E RECURSOS AO DISPOR** | Escassos | | | | | | Totalmente adequados |
| **DOCUMENTAÇÃO AO DISPOR** | Inadequada | | | | | | Adequada na totalidade |
| **APOIO DO COORDENADOR** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **CONHECIMENTO PRÉVIO DO PÚBLICO-ALVO** | Fraco | | | | | | Muito bom |
| **TRABALHO COM A EQUIPA PEDAGÓGICA** | Ausente | | | | | | Bastante adequado |
| **NECESSIDADE DE ALTERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS** | Total | | | | | | Nenhuma |
| **NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS** | Total | | | | | | Nenhuma |
| **RESULTADOS ALCANÇADOS** | Fracos | | | | | | Excelentes |

Escala: 1- Muito insuficiente; 2- Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom

SUGESTÕES / CRÍTICAS:

Conteúdos a desenvolver com maior profundidade, a incluir ou a retirar, em acções deste tipo
Aspectos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

Continue numa outra folha A4, se o espaço for insuficiente

___ /___ / ____ NOME E RÚBRICA _____

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| Módulo 1: **Noções de Gestão das Organizações.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Conceito de empresa. Objectivos da empresa.** | **2** | horas |
| | O conceito "Trabalho". Organização da Estrutura. Organização do Processo. | | |
| | Plano de Trabalho e de Prazos. Casos práticos. | **6** | horas |
| **2** | **Introdução ao conceito de Sistema de Trabalho** | | |
| | Homem, Meios de Produção e Objectos de Trabalho. | **4** | horas |
| | Casos práticos. | **2** | horas |
| **3** | **Processo de Trabalho (e sua sub-divisão)** | **4** | horas |
| | Procedimento, Método e Forma de Trabalho. Rendimento do Trabalho. | | |
| | Divisão do Trabalho. Trabalho individual e em Grupo. | | |
| | Trabalho num só Posto e Trabalho Múltiplo. | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| | Análise dos Tipos de Processos | **4** | horas |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Duração:** | **30** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções de Gestão das Organizações que lhe permitirão compreender a importância do acto de gerir (não simplesmente fazer), como factor que faz toda a diferença na gestão de pequenos ou grandes negócios.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| Módulo 2: Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Plano Geral de Contabilidade (PGC)** | 2 | horas |
| | Explicar a finalidade da contabilidade. Noções de Contabilidade. | | |
| | Definição e classificação dos custos e sua importância na gestão global do negócio | | |
| | Orçamentação, controlo de custos e sua aplicação na área comercial e na organiz. empresarial. | | |
| | Casos práticos. | 4 | horas |
| **2** | **Contabilidade analítica e gestão / ADAPTAR TERMINOLOGIA** | 4 | horas |
| | Conceitos de base. Análise de custos e resultados por produto. | | |
| | Análises por centros de responsabilidade | | |
| | Casos práticos. Exemplo numérico - empresa (ou negócio) "XPTO" | 6 | horas |
| **3** | **Cálculo de custos** | 6 | horas |
| | Cálculo de custos e significado para o Negócio. Procedimento no Cálculo de Custos. | | |
| | Custos directos e indirectos. Várias formas de determinar custos de um produto. | | |
| | Cálculo de Custos por Divisão. Cálculo de Custos por Adição. | | |
| | Custos fixos e custos variáveis. Comparação de custos. | | |
| | Casos práticos. Verificação da rentabilidade de um investimento | 8 | horas |
| | **Duração** | **30** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) Terá adquirido noções de Contabilidade, que lhe permitirão entender que esta é uma actividade muito importante para gestão racional de um negócio (grande ou pequeno).

b) Terá adquirido noções do que são os custos de um negócio, e de como pode estimar ou calcular o preço unitário de um serviço ou produto.

c) Terá adquirido noções de como fazer uma Análise e o controlo de custos num negócio.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| Módulo 3: **Noções de Planeamento Estratégico.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **A visão estratégica** | **4** | horas |
| | A visão estratégica em épocas de turbulência. A visão do negócio. | | |
| | A escolha dos segmentos chave. A escolha das fontes do negócio. | | |
| | O posicionamento estratégico. A estrutura e a organização. | | |
| | O estabelecimento de Objectivos. A preparação de um Plano de Acção. | | |
| | O Plano de Manobra (eixos estratégicos). A preparação estratégica do Plano de Acção. | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Elaboração do planeamento estratégico de um negócio** | **4** | horas |
| | Identificação do segmento : área geográfica, produto, cliente, necessidade | | |
| | Atractividade do negócio. Posição competitiva. Sinergias (no caso de existirem). | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| | **O conceito de "Análise de Valor" de um Produto ou Serviço** | **2** | horas |
| | (ferramenta estratégica para o desenvolvimento de actividades) | | |
| | **Duração** | **18** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido a noção de Planeamento Estratégico e compreenderá, como é importante tomar decisões nos negócios quanto aos caminhos a seguir, socorrendo-se de todo o conhecimento que tem, "simulando" virtualmente possíveis saídas (as vantagens e os inconvenientes possíveis) antes de tomar e implementar as decisões em si.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| **Módulo 4**: **Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **O Marketing** | **3** | horas |
| | A importância de um sistema de informação. Pesquisa de mercado : | | |
| | O que quero saber acerca dos meus clientes ? (Procura) | | |
| | O que quero saber acerca da concorrência ? (Oferta) | | |
| | Onde posso encontrar resposta às minhas perguntas ? | | |
| | A escolha estratégica do segmento de mercado. A escolha estratégica dos produtos. | | |
| | Adequação produto / mercado. O marketing. | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| **2** | **O Marketing integrado** | **3** | horas |
| | O Marketing integrado como modelo de gestão empresarial | | |
| | O Marketing Externo. O Marketing Interno. | | |
| **3** | **Construção de um Plano de Marketing** | **4** | horas |
| | **O marketing mix** | | |
| | O produto. O Preço. Os canais de distribuição. A comunicação. | | |
| | Questões de Controlo: Definição dos objectivos comerciais. | | |
| | Caracterização do mercado. Análise da concorrência. Produtos (gama de produtos). | | |
| | Aprovisionamentos. Cálculo de custos e preços de venda. Canais de Distribuição. | | |
| | Promoção | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Duração** | **18** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções da importância incontornável do marketing nos pequenos ou nos grandes negócios,e compreenderá que, para ser bem sucedido no seu negócio, terá de pensar vários factores, antes de "se atirar de cabeça" para o iniciar.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| **Módulo 5: Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Fundamentos da Segurança no Trabalho** | 2 | horas |
| | Aspectos ético-sociais. Aspectos jurídicos. Aspectos económicos. | | |
| | Análise de riscos. Causalidades dos acidentes. Árvore de causas. Estatística de acidentes de trabalho. | | |
| | Aspectos administr. e organizacionais da Função Higiene e Segurança | | |
| | Gestão da segurança. Organização das actividades de segurança. Higiene e Saúde. | | |
| **2** | **Análise de riscos** | 2 | horas |
| | Introdução. Causalidades dos acidentes. Árvore de causas. | | |
| | Estatísticas de acidentes de trabalho. | | |
| **3** | **Dispositivos de protecção individual** | 2 | horas |
| | Introdução. Principais tipos de protecção individual. | | |
| | Casos práticos. | 2 | horas |
| **4** | **Prevenção e protecção contra vários riscos.** | 2 | horas |
| | Risco de incêndio. Riscos de explosão e de inflamação. | | |
| | Riscos eléctricos. As correntes eléctricas e o corpo humano. Risco de contacto com a corrente eléctrica. Ruído. Vibrações. Ambiente térmico. Iluminação. | | |
| **5** | **Introdução à Ergonomia** | 2 | horas |
| | Considerações Ergonómicas do Ser Humano. | | |
| | Rendimento do Trabalho e suas variações. Carga e esforço. | | |
| | Considerações antropométricas dos Postos de Trabalho. Fadiga e Descanso. | | |
| | Casos práticos. | 4 | horas |
| | **Duração** | **16** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções de higiene e segurança no trabalho bem como de ergonomia, e compreenderá, que para preservar a sua saúde física e mental, tão necessária para quem tem um negócio próprio, com alguns cuidados que tenha, pode evitar acidentes, problemas de saúde,e perda de dias de trabalho.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| **Módulo 6: Técnicas de Resolução de Problemas** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **Métodos de resolução de problemas** | **8** | horas |
| | Visão geral de algumas ferramentas utilizadas em grandes organizações | | |
| | A ferramenta 8-D, de resolução de problemas | | |
| | Regras básicas de Brainstorming | | |
| | Descrição do Problema: Verificação, identificação e selecção do problema. | | |
| | Implementação e Verificação de Acções de curto prazo | | |
| | Definir e verificar as causas profundas do problema | | |
| | Matriz de ocorrências. Histogramas. Gráficos de Pareto. Diagramas causa-efeito. | | |
| | Diagramas de Fluxos de Processo. Os cinco porquês.Realizar experiências (nalguns casos). | | |
| | Verificar e escolher as acções correctivas. | | |
| | Implementação das Acções Correctivas permanentes. Prevenir re-ocorrências. | | |
| | Simulação de casos práticos | **8** | horas |
| | **Duração** | **16** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante conhecerá algumas técnicas de resolução de problemas, usadas por grandes empresas, para ajudar a resolver pequenos ou grandes problemas com que todas as actividades económicas se confrontam no seu dia-a-dia (sejam grandes ou pequenos negócios).

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| **Módulo 7**: **Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **A empresa** | 4 | horas |
| | Noção de empresa.Classificação de empresas : critérios jurídicos e por sector de actividade. | | |
| | Legislação que regula o exercício profissional do comércio. | | |
| | Empresas singulares e colectivas. A responsabilidade por dívidas. | | |
| | Sociedades. Pacto social. Estatutos da empresa. | | |
| | Responsabilidade dos sócios perante a sociedade e terceiros. Tipos de sociedades. | | |
| **2** | **Os impostos** | 4 | horas |
| | O Imposto Industrial. O Imposto de Selo. O Imposto de Consumo. | | |
| | Incidência. Cálculo do imposto. Obrigações declarativas. | | |
| **3** | **O imposto sobre os rendimentos do trabalho** | 2 | horas |
| | Sujeito passivo. Base do imposto. Rendimentos do trabalhador por conta própria. | | |
| | Determinação do rendimento colectável. Taxas e liquidação. Pagamento. | | |
| | **Duração:** | **10** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante terá adquirido noções da organização da actividade das empresas no país, seja para empresas (independentemente do seu tamanho) seja para trabalhadores por conta própria, e de que existem regras (suportadas por legislação) a respeitar, para o exercício legal das actividades económicas.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| Módulo 8: Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Conceitos e principais definições** | **4** | horas |
| | Gestão, garantia, controlo, política e sistema da qualidade. | | |
| | Integração de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança | | |
| | no Trabalho. Manual da Qualidade. Manual dos Procedimentos. | | |
| **2** | **Ferramentas da Qualidade** | **2** | horas |
| | Simulação. Casos práticos. | **2** | horas |
| | **Duração** | **8** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) terá adquirido noções da importância da qualidade, quer seja no fornecimento de produtos ou na prestação de serviços, quer seja no cumprimento de prazos ou como se relaciona com o seu cliente, como factor que faz a diferença entre os bons e os maus profissionais, e de como assim se mantêm ou se perdem clientes.

b) terá adquirido noções da importância do respeito pelo meio ambiente, como legado que devemos preservar nos dias de hoje e para os que nos seguirão ( os nossos filhos).

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2 — 160 horas

| **Módulo 9: Tecnologias de Informação nas Organizações.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **Word** | 4 | horas |
| | Gerir documentos. Alterações de Edição simples. Editar documentos. | | |
| | Utilizar ferramentas de edição. Formatar texto, formatar páginas, formatar parágrafos. | | |
| | Pré-visualizar e imprimir um documento. Utilizar o dicionário de sinónimos. | | |
| | Utilizar as funções automáticas do Word. Utilizar caracteres especiais e Hífenes. | | |
| | Formatar Secções. Trabalhar com quebras de Secção. Trabalhar com Tabelas. | | |
| | Trabalhar com colunas. Utilizar Estilos e Modelos. Trabalhar com destaques. | | |
| | Utilizar tecnologia Web nos Documentos.Intercalar Documentos. | | |
| | **Excel** | 4 | horas |
| | Trabalhar com Folhas de Cálculo e Livros. Gerir Folhas de Cálculo e Livros. | | |
| | Efectuar cálculos. Gerir informações de Livros. | | |
| | Formatar Informações de uma Folha de Cálculo. Verificar e Imprimir Informações. | | |
| | Trabalhar com Gráficos, altera opções de Gráficos. Formatar Gráficos. | | |
| | Trabalhar com estilos e formatos. Praparar Livros para a Web. | | |
| | Trabalhar com várias Folhas de Cálculo e Vários Livros. | | |
| | **Power-Point** | 2 | horas |
| | Gestão de apresentações. Como utilizar este programa. | | |
| | **Internet** | 4 | horas |
| | O que é. Como usar. Os browsers. As virtudes e os recursos da internet: o que podemos | | |
| | fazer hoje em dia, utilizando-a. Os riscos de uma má utilização (os vírus). | | |
| | Endereços electrónicos. Qual a sua importância e de forma podem facilitar a nossa comunicação. Como criar e como gerir. Os cuidados a ter. | | |
| | **Duração** | **14** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste módulo o participante:
a) Terá uma noção consistente dos principais programas de computador, usados para facilitar o dia-a-dia do trabalho nos negócios, nomeadamente folha de processamento de etexto (Word) e folha de cálculo (Excel).
b) Terá uma noção da importância da internet e de como a sua utilização pode facilitar e acelerar a qualidade e a rapidez da nossa comunicação.

# TOMO 6

# Plano de Estudos do Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 3)

# Índice

INTRODUÇÃO ..... 3

A. AS ÁREAS DE FORMAÇÃO COBERTAS PELOS TRÊS CURSOS ..... 3

B. PRINCÍPIOS TEÓRICOS SUBJACENTES AOS TRÊS CURSOS PROPOSTOS ..... 4

C. SÍNTESE INFORMATIVA DOS TRÊS CURSOS PROPOSTOS ..... 5

FUNDAMENTAÇÃO ..... 7

OBJECTIVOS DO CURSO ..... 8

DESTINATÁRIOS ..... 8

TIPO DE FORMAÇÃO ..... 8

ESTRATÉGIA EDUCATIVA ..... 8

DURAÇÃO E CRONOGRAMA DO CURSO DE FORMAÇÃO ..... 9

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS ..... 11

METODOLOGIAS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO ..... 11

CORPO DOCENTE E GESTÃO DO CURSO ..... 12

UMA PALAVRA SOBRE OS FORMADORES ..... 12

PERIODICIDADE DAS ACTUALIZAÇÕES ..... 14

# Anexos

**ANEXO 1** – CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS, CARGAS HORÁRIAS, OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

**ANEXO 2** - FICHA-TIPO N.1 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM DOS FORMANDOS

**ANEXO 3** - FICHA-TIPO N.2 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIAÇÕES DOS FORMADORES NA AVALIAÇÃO FINAL DA ACÇÃO)

**ANEXO 4** - FICHA-TIPO N.3 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIAÇÕES DOS PARTICIPANTES NA AVALIAÇÃO FINAL DA ACÇÃO)

# Introdução

Na fase inicial da *Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano* serão ministrados três Cursos de "***Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo"***, com componente teórica e componente prática, destinados a públicos-alvo diferentes, e que podem ser brevemente descritos da seguinte forma:

| Curso | Duração |
|---|---|
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 1** | 80 horas |
| **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 2** | 160 horas |
| **Gestão Empresarial e empreendedorismo, Nível 3** | 320 horas |

Embora todos os Cursos visem formar e capacitar os participantes/formandos que atenderem às formações, perseguindo um objectivo geral e comum de ***melhorar as competências e utilização de ferramentas de gestão empresarial,*** bem como de ***estímulo das competências de inovação e de empreendedorismo existentes***, cada um dos Cursos terá os seus próprios Objectivos Específicos.

## a. As áreas de formação cobertas pelos três Cursos

Relativamente ao universo de formação que será potencialmente abrangido pelos Cursos iniciais da nova Academia, poderemos sintetizá-los no quadro seguinte (parte assinalada com cor verde).

| ÁREA DE FORMAÇÃO | TIPO DE CURSOS | GRUPOS-ALVO |
|---|---|---|
| **Empreendedorismo** | **Formação Inicial** | Geral |
| | | Jovens |
| | | Mulheres |
| | | Ex-combatentes |
| **Capacitação Empresarial** | **Formação Contínua** | Empresários |
| | | Mulheres Empresárias |
| | | Jovens Empresários |
| | | Ex-combatentes |
| | **Formação Avançada** | Empresários |
| **Gestão de Empresas** | **Graduação Superior** | Jovens |
| | **Pós-Graduação** | Executivos e Licenciados |
| | **Graduação Média** | Jovens |

## b. Princípios teóricos subjacentes aos três Cursos propostos

Os princípios teóricos subjacentes aos Cursos que a seguir se indicam foram devidamente desenvolvidos e detalhadamente explicados no "*Relatório Diagnóstico do Documento de Orientação Estratégica para a criação e instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"* deste mesmo trabalho, apresentado em Julho último, pelo que aqui se dispensa a sua repetição.

Aí desenvolvemos os princípios fundamentais adoptados, nomeadamente para:

a. ***O Ciclo de Formação***

b. ***As Fases do desenho de um Programa de Formação***

c. ***Definição dos objectivos Educacionais (ou da Formação)***

d. ***Espectro da Formação Académica de Acesso Inicial mínima dos grupos-alvo identificados***

## c. Síntese informativa dos três Cursos propostos

O desenvolvimento dos três Cursos propostos segue uma matriz comum, em que na transição do Curso 1 (80h) para o Curso 2 (160h) e deste para o Curso 3 (320h) varia fundamentalmente o perfil de acesso, conforme se procura sintetizar nos quadros seguintes:

| | | Condições de acesso | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nº** | **Curso** | **Faixa Etária** | **Habilitações Académicas** | **Destinatários** |
| 1 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo (Nível 1)** | ≧18 anos | 6ª Classe (Ensino Primário Obrigatório) | Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria |
| 2 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, (Nível 2)** | ≧18 anos | 9ª Classe (Primeiro Ciclo) | Jovens desempregados (ou sem experiência profissional), mulheres, ex-combatentes, adultos em geral, que pretendem trabalhar por conta própria |
| 3 | **Gestão Empresarial e empreendedorismo (Nível 3)** | ≧18 anos | 12ª Classe (Segundo Ciclo) | a) Empresários, mulheres empresárias, jovens empresários, ex-combatentes, que pretendem melhorar as suas competências de gestão empresarial (negócios já existentes)<br>b) Jovens com formação média concluída, com potencial empreendedor evidenciado, que pretendem melhorar as suas competências antes de iniciarem novos negócios |

Em consequência o nível de saída será igualmente diferenciado, conforme também se procura sintetizar na tabela seguinte:

| **Nº** | **Curso** | **Duração lectiva** | | **Condições de Saída** |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo (Nível 1)** | 80 horas | 2 semanas (a tempo inteiro) ou 1 mês (a meio-tempo) | Participantes aptos a iniciarem negócios por conta própria, predominantemente nas profissões manuais (com menor especialização, como por exemplo: agricultura, carpintaria, pedreiro, pintor, etc.) |
| 2 | **Gestão Empresarial e Empreendedorismo, (Nível 2)** | 160 horas | 1 mês (a tempo inteiro) ou 2 meses (a meio-tempo) | Participantes aptos a iniciarem negócios por conta própria, em profissões manuais e/ou de serviços (com maior especialização, como por exemplo: comércio, mecânico, electricista, técnico ar condicionado, cabeleireiro, etc.) |
| 3 | **Gestão Empresarial e empreendedorismo (Nível 3)** | 320 horas | 2 meses (a tempo inteiro) ou 4 meses (a meio-tempo) ou outra modalidade a definir | Participantes com competências reforçadas para a gestão de negócios existentes ou com competências de base necessárias para iniciarem negócios por conta própria, em profissões ligadas aos serviços, indústria, agricultura, com a expectativa de criação de dois ou mais postos de trabalho. |

De modo a cumprir este propósito os Cursos têm cargas horárias diferenciadas, para temas ou disciplinas comuns, que pressupõem a existência de conteúdos abordados com diferente nível de profundidade. A tabela matriz seguinte, resume o que acabámos de referir.

| | Módulos | Curso Nível 1 | Curso Nível 2 | Curso Nível 3 |
|---|---|---|---|---|
| **Módulo 1:** | Noções de Gestão das Organizações. | **16** | **30** | **48** |
| **Módulo 2:** | Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | **16** | **30** | **44** |
| **Módulo 3:** | Noções de Planeamento Estratégico. | **10** | **18** | **26** |
| **Módulo 4:** | Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir. | **10** | **18** | **26** |
| **Módulo 5:** | Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | **8** | **16** | **22** |
| **Módulo 6:** | Técnicas de Resolução de Problemas | **8** | **16** | **26** |
| **Módulo 7:** | Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa. | **6** | **10** | **16** |
| **Módulo 8:** | Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | **6** | **8** | **16** |
| **Módulo 9:** | Tecnologias de Informação e Comunicação nas Organizações. | | **14** | **26** |
| **Módulo 10:** | Comportamento Organizacional e Liderança. Cultura Organizacional. | | | **20** |
| **Módulo 11:** | Organização e Gestão de Equipas. Gerir o negócio qualificando a equipa. | | | **20** |
| **Módulo 12:** | Testar a ideia num Plano de Negócios. Constituir e apoiar a empresa. | | | **30** |
| | N.º total de horas | **80 h** | **160 h** | **320 h** |

Tomemos um exemplo ao acaso: Planeamento Estratégico. Para desenvolver este tema, que é comum aos três Cursos, mesmo que nos conteúdos temáticos de cada Curso apareça (como fizemos questão que assim fosse) o mesmo tema, é pressuposto que deverá ser abordado de forma distinta, e diferentes níveis de profundidade, atendendo ao leque de participantes expectável, que se vai elevando do Curso 1, para o Curso 2 e deste para o Curso 3!

Depois, como também é possível observar, vai-se alargando o número de novos temas do Curso 1 para o Curso 2 (um módulo novo) e deste para o Curso 3 (três módulos novos), que tem igualmente que ver, com o perfil previsto de saída dos participantes dos Cursos.

Passaremos de seguida a apresentar o ***CURSO 3***, tal como os Conteúdos Programáticos de cada Módulo de Formação e os Objectivos previstos para cada unidade formativa.

*Uma nota final para sublinhar o seguinte: de modo que não sejam comprometidos os objectivos de aprendizagem e a formação decorra em condições pedagogicamente aceitáveis, recomenda-se um máximo de 25 participantes por cada turma que seja constituída.*

# Fundamentação

Os principais alicerces e fundamentos sobre os quais assenta a concepção do presente Curso são os seguintes:

Uma particularidade do Empreendedorismo está no facto de não se basear tão simplesmente em conhecimentos, mas também em SABER-FAZER (ou em "KNOW-HOW"), em SABER-SER, em SABER-EVOLUIR e em SABER-VIVER em equilíbrio consigo e com os outros.

Portanto, contrariamente aos outros domínios académicos que se baseiam sobretudo na transmissão de conhecimentos (por exemplo a gestão), é fundamental compreender que, no Empreendedorismo, o que é essencial é o SABER-SER, ou seja, a forma como a pessoa se define a si próprio e como se define a sua relação com o meio.

Entretanto, a inovação é algo que incide não apenas sobre os processos, mas também sobre os produtos e serviços; não só sobre as tecnologias mas também sobre a organização e a gestão. E deve ser vista como a criação ou a incorporação de novos conhecimentos como factores chave de competitividade, e por consequência da produtividade.

Por seu lado, o Empreendedorismo é a dinâmica de identificação e aproveitamento económico de oportunidades. Os empreendedores podem agir para acelerar a criação, disseminação e aplicação de ideias inovadoras.

Como a "experiência é a mãe de todas as aprendizagens", as estratégias lectivas foram concebidas de modo a intensificar a participação prática dos participantes, tornar mais efectiva a sua aprendizagem e alargar (após discussão) os seus horizontes, relativamente à miríade de factores que há que contabilizar quando se cria uma empresa e se inicia um negócio.

Numa outra vertente, reconhecemos que nem todos os empreendedores são guiados pelo mesmo tipo de motivações, quando iniciam um negócio ou projecto empresarial. Podemos afirmar que, se uns foram atraídos e motivados a fazê-lo, outros foram empurrados (**orientados pela necessidade**) para iniciarem os seus projectos empresariais, por não terem outras opções de trabalho e precisarem de trabalhar para viver.

Assim, aquele grupo de empreendedores, que iniciou um projecto empresarial porque viu nisso uma oportunidade e uma perspectiva de futuro, e que, além disso, pode ter tomado a decisão de avançar por desejar maior independência e/ou querer melhorar os seus rendimentos, convencionaremos chamar empreendedores **orientados pela oportunidade**.

O presente Curso dirige-se àquelas duas categorias de potenciais Empreendedores.

# Curso de "Gestão Empresarial e Empreendedorismo" (Nível 3)

## Objectivos do Curso

Permitir aos participantes a aquisição ou melhoria na utilização de competências de Gestão Empresarial e Novas Formas de Organização do Trabalho, bem como ao estímulo das competências de empreendedorismo e/ou inovação que porventura já existam.

Com a sua conclusão, os participantes estarão aptos a iniciarem negócios por conta própria, predominantemente nas profissões manuais, com menor especialização, como por exemplo: agricultura, carpintaria, pedreiro, pintor, etc.).

## Destinatários

Este Curso destina-se a participantes:

a) Empresários, mulheres empresárias, jovens empresários, ex-combatentes, que pretendem melhorar as suas competências de gestão empresarial (negócios já existentes

b) Jovens com formação média concluída, com potencial empreendedor evidenciado, que pretendem melhorar as suas competências antes de iniciarem novos negócios.

NOTA: A admissão no Curso pressupõe uma entrevista prévia, para aferir do potencial interesse do participante em iniciar uma actividade económica e vir a criar o seu próprio Posto de Trabalho.

## Tipo de Formação

Este Curso está definido para decorrer em sala de aula, em duas modalidades possíveis: a tempo inteiro (8 horas lectivas diárias) ou a meio-tempo (4 horas lectivas diárias).

## Estratégia educativa

É feita uma aposta a dois níveis: a nível comportamental e a nível técnico.

A nível comportamental, pretende-se aumentar a consciencialização dos participantes para o auto-emprego como uma possível alternativa de carreira: é possível ser não só empregado, mas também um empreendedor. Isso deve-se aprender fazendo.

Dessa forma, a generalidade dos Módulos de Formação põe uma ênfase particular no desenvolvimento de casos práticos, acentuando a *vertente pragmática e sua aplicação à vida real*, dos conceitos e conhecimentos transmitidos em sala.

## Duração e Cronograma do Curso de Formação

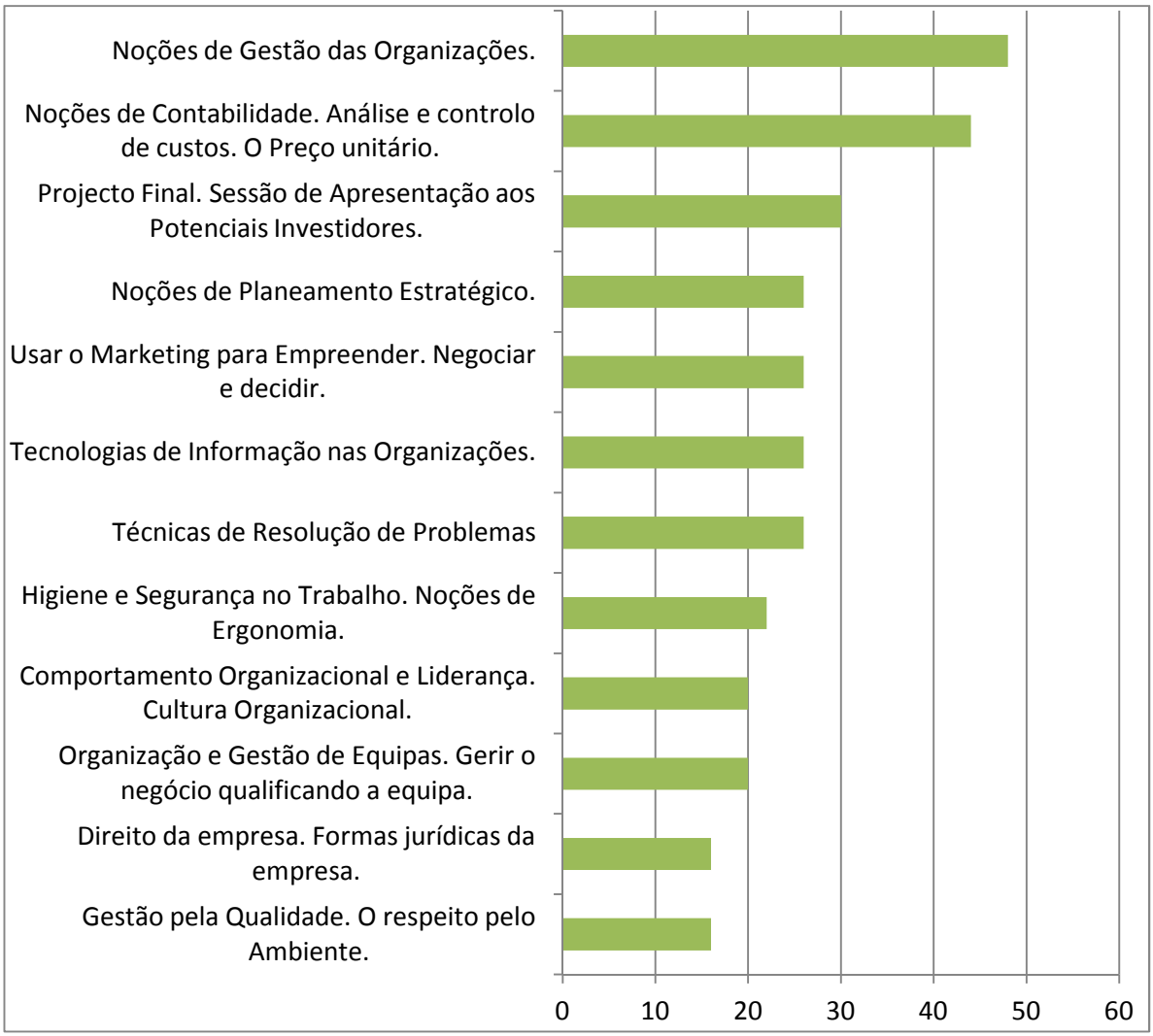
O Curso tem a duração de 320 horas lectivas, tendo cada hora lectiva a duração de 50 minutos. Indicam a seguir os Módulos de formação e respectivas cargas horárias.

| | Módulos | Curso Nível 3 | Tipo de sala (1) |
|---|---|---|---|
| **Módulo 1:** | Noções de Gestão das Organizações. | **48** | **Tipo A** |
| **Módulo 2:** | Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | **44** | **Tipo A** |
| **Módulo 3:** | Noções de Planeamento Estratégico. | **26** | **Tipo A** |
| **Módulo 4:** | Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir. | **26** | **Tipo A** |
| **Módulo 5:** | Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | **22** | **Tipo A** |
| **Módulo 6:** | Técnicas de Resolução de Problemas | **26** | **Tipo A** |
| **Módulo 7:** | Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa. | **16** | **Tipo A** |
| **Módulo 8:** | Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente. | **16** | **Tipo A** |
| **Módulo 9:** | Tecnologias de Informação e Comunicação nas Organizações. | **26** | **Tipo B** |
| **Módulo 10:** | Comportamento Organizacional e Liderança. Cultura Organizacional. | **20** | **Tipo A** |
| **Módulo 11:** | Organização e Gestão de Equipas. Gerir o negócio qualificando a equipa. | **20** | **Tipo A** |
| **Módulo 12:** | Testar a ideia num Plano de Negócios. Constituir e apoiar a empresa. | **30** | **Tipo A** **Tipo B** |
| | N.º total de horas | **320 h** | |

(1) NOTA: Por "**Sala do Tipo A**", devemos entender uma sala equipada com mesas individuais de trabalho, e auxiliares pedagógicos, como por exemplo, Flipchart + marcadores, e disponibilização de outros meios como data-show ou retroprojector + tela de projecção ou televisão + vídeo, para visionamento de filmes.

Por "**Sala do Tipo B**", devemos entender uma sala equipada com mesas individuais de trabalho e um número mínimo de - um computador por cada dois participantes.

A distribuição da carga horária do Curso, conforme mostra o gráfico seguinte mostra a importância relativa de cada um dos temas de formação previstos.



## Conteúdos Programáticos

Em anexo (ANEXO 1) são exibidos os Conteúdos Programáticos de cada Módulo de Formação, bem como as respectivas cargas horárias

## Metodologias de Acompanhamento e de Avaliação

Dos participantes:

Será feita uma avaliação diagnóstica no primeiro dia de formação de cada um dos módulos (através de um breve inquérito, a entregar ao formador de cada Módulo), cujos resultados serão posteriormente devolvidos à Direcção do Curso.

A avaliação final (quantitativa) por Módulo, de cada participante, será feita com recurso a uma grelha que contém vários parâmetros (a disponibilizar pela Direcção do Curso ao formador de cada Módulo), que será posteriormente entregue (após estar completamente preenchida) pelo Formador à Direcção do Curso.

Ver Anexo 2: ***Ficha-Tipo N.1 - Avaliação dos Resultados da Aprendizagem dos Formandos***

Complementarmente, para a aprovação em cada Módulo, é necessário um número mínimo de horas de presença (90% do número total de horas), pelo que existirá uma folha de presenças (a ser disponibilizada pela Direcção do Curso ao Formador), que será rubricada, com intervalos não superiores a cada quatro horas lectivas leccionadas.

Da Acção de Formação

Estão previstos dois Modelos de Avaliação:

a) Um modelo para a Apreciações dos formadores na Avaliação Final da Acção:

   Ver Anexo 3*:* ***Ficha-Tipo N.2 - Avaliação do Processo Formativo e da Qualidade da Formação***

b) Um modelo para a Apreciações dos participantes na Avaliação Final da Acção:

   Ver Anexo 4*:* ***Ficha-Tipo N.3 - Avaliação do Processo Formativo e da Qualidade da Formação***

Todos os Modelos referidos, depois de preenchidos, nos lugares e pelos destinatários identificados, serão entregues à Direcção do Curso, para fins estatísticos, análise e possível preparação de Plano de Acções, visando melhorar os pontos fracos identificados.

## Corpo Docente e Gestão do Curso

Informação mais detalhada será providenciada, aquando do arranque efectivo e formal dos Cursos, pois serão objecto dos requisitos legais existentes, a cumprir, pela futura Academia.

No entanto, recomendações importantes são aqui deixadas, para que possam ser tidas em conta mais tarde.

O corpo docente previsto para conduzir o Curso de Formação deve reunir os pré-requisitos que forem especificamente para o efeito definidos: de formação académica (e grau de especialização), nível de experiência profissional, disponibilidade, competências de relacionamento interpessoal, etc.

Convém igualmente destacar que, se em Módulos, como os ligados à Contabilidade, Constituição de Empresas ou Tecnologias de Informação e Comunicação, *poderá ser preponderante o perfil técnico relativamente às características pessoais, já o mesmo não se passa relativamente aos Módulos de Gestão das Organizações, de Planeamento Estratégico ou de Resolução de Problemas, por exemplo, em que deverão procurar-se FORMADORES, que reúnam simultaneamente o PERFIL TÉCNICO e CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE EMPREENDEDORISMO.*

Quanto à Gestão do Curso, para que seja feita de forma eficiente e eficaz, recomenda-se que entre as características do perfil deste profissional, se considerem, experiência/conhecimentos prévios de formação e de gestão financeira e forte sentido de organização.

## Uma palavra sobre os Formadores

***O PERFIL DO FORMADOR***

Todos nós, ao longo da vida, já desempenhámos, com maior ou menor frequência, mais ou menos conscientemente, a função de "formador". Seja de forma perfeitamente consciente ou simplesmente no contacto ou convívio com as pessoas com quem interagimos, procuramos com as nossas palavras e as acções influenciar, num certo sentido, as acções dos outros, procurando ajustá-las aos nossos próprios padrões, seja de pensamento ou de comportamento, que consideramos, inevitavelmente, os mais correctos.

Contudo, se as nossas tentativas de influência consistirem na explicação das nossas razões e maneiras de pensar apelando à compreensão e reflexão dando, no entanto, a liberdade de escolha, ajustada ao modo de ser e de estar de cada um, esse é um comportamento formativo no sentido próprio do termo: *isto é, proporcionar e facilitar o desenvolvimento pessoal, a capacidade de iniciativa, discernimento e decisão, através do fornecimento de elementos e de instrumentos que possibilitem uma análise pessoal e uma escolha consciente. Só assim desenvolveremos uma actividade verdadeiramente formativa.*

Durante muito tempo, um formador foi visto antes de mais como um especialista dos conteúdos, que lhe conferia um determinado carisma e que devia possuir talentos de orador! Esta concepção tem evoluído significativamente nos nossos dias, embora não tenha desaparecido completamente.

*Formar é um trabalho de profissional que apesar de acarretar consigo uma certa parte de intuição e arte, também exige, para ser eficaz, competências específicas. Formar é uma profissão que assenta em actos técnicos, compreendendo uma parte que pode ser descrita, operacionalizada e aprendida.*

Cada vez mais, a variedade e complexidade das situações de formação exigem do formador uma grande capacidade de adaptação, dando-lhe a possibilidade de explorar as suas especificidades através de decisões adaptadas. O formador, quer exerça essa actividade a tempo inteiro ou não, desempenha e regula o processo de aprendizagem de uma forma sistemática, visando proporcionar com esse exercício a transmissão e aquisição de competências profissionais que confiram, aos indivíduos em formação, o domínio de um conjunto de técnicas fundamentais, que lhes permitam o seu sucesso num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, num mundo tecnológico em permanente mudança.

O formador deve possuir competências a nível "humano", a nível técnico e profissional e a nível pedagógico. Ao formador cabe a responsabilidade directa de proporcionar a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes ao eficaz desempenho de uma profissão, mantendo-se alerta, atento e interessado, de forma a permanecer actualizado, nunca dando por concluído o seu processo formativo. O formador deve ser capaz de questionar sistematicamente os seus próprios conhecimentos, para que possa existir uma constante reestruturação da sua "bagagem" profissional.

*O patamar em que se situam os presentes Cursos de Gestão Empresarial e Empreendedorismo elevam a fasquia do que se espera de um formador, requerendo de alguma forma que também eles encarnem o espírito empreendedor!*

Assim, são nossas expectativas de todos e cada um dos formadores envolvidos nestes Cursos que detenham as competências seguintes:

***AS COMPETÊNCIAS DO FORMADOR***

**A.** Ser capaz de compreender e integrar-se no contexto sócio-técnico-económico em que exerce a sua actividade: a população activa; o mundo do trabalho; os sistemas de formação; no domínio técnico-científico e/ou tecnológico, objecto da formação; na família profissional da formação; nos processos de aprendizagem e a relação pedagógica; na concepção e a organização de cursos ou acções de formação.

**B.** Ser capaz de adaptar-se a diferentes contextos organizacionais e a diferentes grupos de formandos.

**C.** Ser capaz de planificar e preparar as sessões de formação, nomeadamente: analisar o contexto específico das sessões - objectivos, programa, perfis de entrada e de saída, condições de realização da

acção; conceber planos das sessões; definir objectivos pedagógicos; analisar e estruturar os conteúdos de formação; seleccionar os métodos e as técnicas pedagógicas; conceber e elaborar os suportes didácticos; conceber e elaborar os instrumentos de avaliação.

**D.** Ser capaz de conduzir/mediar o processo de formação e aprendizagem no grupo de formação, nomeadamente: desenvolver os conteúdos de formação; desenvolver a comunicação no grupo; motivar os formandos; gerir os fenómenos de relacionamento interpessoal e de dinâmica de grupo; gerir os tempos e os meios materiais necessários à formação; utilizar os métodos, as técnicas, os instrumentos e os auxiliares didácticos.

**E.** Ser capaz de gerir a progressão na aprendizagem dos formandos, nomeadamente: efectuar a avaliação formativa informal; efectuar a avaliação formativa formal; efectuar a avaliação final ou sumativa.

**F.** Ser capaz de avaliar a eficiência da formação, nomeadamente: avaliar o processo formativo; participar na avaliação do impacto da formação nos desempenhos profissionais.

## Periodicidade das Actualizações

Qualquer Curso de Formação sustentadamente concebido e executado, deve prever um ciclo, uma periodicidade, para a sua eventual revisão, num processo dinâmico, que tenha em conta as avaliações entretanto feitas, visando melhorá-lo, robustecendo as suas fragilidades.

Com a aprovação e início da primeira edição do Curso, recomenda-se que uma possível revisão *só deveria acontecer três a quatro anos mais tarde*, de modo a existir um período de tempo suficientemente alargado, para recolha de ensinamentos.

# ANEXOS

## FICHA-TIPO N.1 - AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APRENDIZAGEM DOS FORMANDOS

(Apreciações decorrentes da observação dos participantes nos diferentes módulos)

**FORMADOR: _____ MÓDULO: _____**

| | PARTICIPANTES | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO** | | | | | | | | | | | | | | |
| **DOMÍNIO DOS ASSUNTOS**<br>Aplica os conhecimentos adquiridos em exercícios ou casos concretos | | | | | | | | | | | | | | |
| **GENERALIZAÇÃO DOS SABERES**<br>Transfere ou generaliza os saberes adquiridos a novas situações | | | | | | | | | | | | | | |
| **PARTICIPAÇÃO**<br>Mostra interesse e intervém a propósito, colaborando na dinamização das actividades formativas | | | | | | | | | | | | | | |
| **RESPONSABILIDADE**<br>Demonstra sentido de responsabilidade na frequência da acção, em termos de cumprimento dos tempos e das actividades propostas | | | | | | | | | | | | | | |
| **RELAÇÕES INTERPESSOAIS**<br>Comunica com os colegas, formadores e outros, demontrando tolerância e espírito de equipa | | | | | | | | | | | | | | |
| **Somatório de pontos por formando** | | | | | | | | | | | | | | |
| **PONTUAÇÃO POR FORMANDO ($AO_1$)**<br>(Somatório de pontos/Total de itens) avaliados) | | | | | | | | | | | | | | |

Escala: 1- Muito insuficiente; 2- Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom

**ACÇÃO Nº _____ ; ___ /___ / ____ Rubrica do Formador: _____**

## FICHA-TIPO N. 2 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (Apreciações dos participantes na avaliação final da Acção)

ACÇÃO Nº _____ MÓDULO (S): _____

### DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJECTIVOS DA ACÇÃO** | Confusos | | | | | | Muito claros |
| **CONTEÚDOS DA ACÇÃO** | Inadequados | | | | | | Totalmente adequados |
| **ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA** | Incorrecta | | | | | | Muito correcta |
| **UTILIDADE DOS CONTEÚDOS DOS MÓDULOS** | Inaplicáveis | | | | | | Totalmente aplicáveis |
| **MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO** | Nula | | | | | | Plena |
| **ACTIVIDADES DOS PARTICIPANTES** | Insuficientes | | | | | | Muito adequadas |
| **RELACIONAMENTO ENTRE OS PARTICIPANTES** | Negativo | | | | | | Muito positivo |
| **INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS** | Deficientes | | | | | | Totalmente adequados |
| **DOCUMENTAÇÃO** | Inadequada | | | | | | Totalmente adequada |
| **MEIOS AUDIOVISUAIS** | Escassos | | | | | | Totalmente adequados |
| **UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS DIDÁCTICOS** | Inadequada | | | | | | Totalmente adequada |
| **APOIO DO COORDENADOR** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |

SUGESTÕES:

Temas considerados mais importantes, a desenvolver com maior profundidade ou a incluir em acções deste tipo; Aspectos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

Continue numa outra folha A4, se o espaço for insuficiente

___ /___ / ____ NOME DO PARTICIPANTE _____

## FICHA-TIPO N. 3 - AVALIAÇÃO DO PROCESSO FORMATIVO E DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (Apreciações dos formadores na Avaliação Final da Acção)

**ACÇÃO Nº _____ MÓDULO (S): _____**

### PREPARAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OBJECTIVOS DA ACÇÃO** | Confusos | | | | | | Muito claros |
| **CONTEÚDOS DA ACÇÃO** | Inadequados | | | | | | Totalmente adequados |
| **ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA** | Incorrecta | | | | | | Muito correcta |
| **UTILIDADE DOS conteÚdos dos MÓDULOS** | Inaplicáveis | | | | | | Totalmente aplicáveis |
| **MOTIVAÇÃO DOS PARTICIPANTES** | Nula | | | | | | Plena |
| **ACTIVIDADES DOS PARTICIPANTES** | Insuficientes | | | | | | Muito adequadas |
| **RELACIONAMENTO ENTRE OS PARTICIPANTES** | Negativo | | | | | | Muito Positivo |
| **PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE** | Insuficiente | | | | | | Muito conseguida |
| **RELACIONAMENTO COM OS PARTICIPANTES** | Fechado | | | | | | Muito Aberto |
| **INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS** | Deficientes | | | | | | Totalmente adequados |
| **MEIOS AUDIOVISUAIS E RECURSOS AO DISPOR** | Escassos | | | | | | Totalmente adequados |
| **DOCUMENTAÇÃO AO DISPOR** | Inadequada | | | | | | Adequada na totalidade |
| **APOIO DO COORDENADOR** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **APOIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO** | Inexistente | | | | | | Muito eficaz |
| **CONHECIMENTO PRÉVIO DO PÚBLICO-ALVO** | Fraco | | | | | | Muito bom |
| **TRABALHO COM A EQUIPA PEDAGÓGICA** | Ausente | | | | | | Bastante adequado |
| **NECESSIDADE DE ALTERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS** | Total | | | | | | Nenhuma |
| **NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DE MATERIAIS** | Total | | | | | | Nenhuma |
| **RESULTADOS ALCANÇADOS** | Fracos | | | | | | Excelentes |

Escala: 1- Muito insuficiente; 2- Insuficiente; 3- Suficiente; 4- Bom; 5- Muito Bom

SUGESTÕES / CRÍTICAS:

Conteúdos a desenvolver com maior profundidade, a incluir ou a retirar, em acções deste tipo
Aspectos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

Continue numa outra folha A4, se o espaço for insuficiente

___ /___ / ____ NOME E RÚBRICA _____

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 1: Noções de Gestão das Organizações.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Conceito de empresa. Objectivos da empresa.** | **4** | horas |
| | O conceito "Trabalho". Organização da Estrutura. Organização do Processo. | | |
| | Ordem de Serviço. Estruturação de um Produto. | | |
| | Plano de Trabalho e de Prazos | **4** | horas |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| **2** | **Introdução ao conceito de Sistema de Trabalho** | **6** | horas |
| | Homem, Meios de Produção e Objectos de Trabalho. | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| **3** | **Processo de Trabalho (e sua sub-divisão)** | **4** | horas |
| | Procedimento, Método e Forma de Trabalho | | |
| | Rendimento do Trabalho | | |
| | Divisão do Trabalho | | |
| | Trabalho individual e em Grupo. Trabalho num só Posto e Trabalho Múltiplo. | | |
| | Casos práticos. | **6** | horas |
| | Análise dos Tipos de Processos | **4** | horas |
| | Casos práticos. | **6** | horas |
| **4** | **Grau de eficiência. Outros índices.** | **2** | horas |
| | O Tempo Distributivo como indicador de eficência da empresa | **2** | horas |
| | Casos práticos. | **2** | horas |
| | **Duração:** | **48** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) terá adquirido noções de Gestão das Organizações que lhe permitirão compreender a importância do acto de gerir (não simplesmente fazer), como factor que faz toda a diferença na gestão de pequenos ou grandes negócios.

b) terá adquirido algumas ferramentas que lhe permitirão melhor organizar e gerir as suas actividades e os seus recursos

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 2: Noções de Contabilidade. Análise e controlo de custos. O Preço unitário. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Plano Geral de Contabilidade (PGC)** | 16 | horas |
| | Explicar a finalidade da contabilidade. Noções de Contabilidade. | | |
| | Definição e classificação dos custos e sua importância na gestão global do negócio | | |
| | Orçamentação, controlo de custos e sua aplicação na área comercial e na organiz. empresarial. | | |
| | Determinação da estrutura de custos numa empresa. | | |
| | Orçamentação, controlo de custos e sua aplicação na área comercial e na organização empresarial. | | |
| | Quadro de contas. Códigos de contas. Notas explicativas. | | |
| | Distinguir Custos e Perdas de Proveitos e Ganhos. Interpretar Resultados. | | |
| | Casos práticos. | 6 | horas |
| **2** | **Contabilidade analítica e gestão / ADAPTAR TERMINOLOGIA** | 4 | horas |
| | Conceitos de base. Análise de custos e resultados por produto. | | |
| | Análises por centros de responsabilidade | | |
| | Casos práticos. Exemplo numérico - empresa (ou negócio) "XPTO" | 6 | horas |
| **3** | **Cálculo de custos** | 6 | horas |
| | Cálculo de custos e significado para o Negócio. Procedimento no Cálculo de Custos. | | |
| | Custos directos e indirectos. Várias formas de determinar custos de um produto. | | |
| | Cálculo de Custos por Divisão. Cálculo de Custos por Adição. | | |
| | Custos fixos e custos variáveis. Comparação de custos. | | |
| | Casos práticos. Verificação da rentabilidade de um investimento | 8 | horas |
| | **Duração** | **44** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) Terá adquirido noções de Contabilidade, que lhe permitirão entender que esta é uma actividade muito importante para gestão racional de um negócio (grande ou pequeno).

b) Terá adquirido noções do que são os custos de um negócio, e de como pode estimar ou calcular o preço unitário de um serviço ou produto.

c) Terá adquirido noções de como fazer uma Análise e o controlo de custos num negócio.

d) Estará apto a realizar de forma simplificada, a sua própria contabilidade

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 3: Noções de Planeamento Estratégico.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **A visão estratégica** | **6** | horas |
| | A visão estratégica em épocas de turbulência. A visão do negócio. | | |
| | A escolha dos segmentos chave. A escolha das fontes do negócio. | | |
| | O posicionamento estratégico. A estrutura e a organização. | | |
| | O estabelecimento de Objectivos. A preparação de um Plano de Acção. | | |
| | O Plano de Manobra (eixos estratégicos). A preparação estratégica do Plano de Acção. | | |
| | Casos práticos. | **6** | horas |
| | **Elaboração do planeamento estratégico de um negócio** | **4** | horas |
| | Identificação do segmento : área geográfica, produto, cliente, necessidade | | |
| | Atractividade do negócio. Posição competitiva. Sinergias (no caso de existirem). | | |
| | Casos práticos. | **6** | horas |
| | **O conceito de "Análise de Valor" de um Produto ou Serviço** | **4** | horas |
| | (ferramenta estratégica para o desenvolvimento de actividades) | | |
| | **Duração** | **26** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) terá adquirido a noção de Planeamento Estratégico e compreenderá, como é importante tomar decisões nos negócios quanto aos caminhos a seguir, socorrendo-se de todo o conhecimento que tem, "simulando" virtualmente possíveis saídas (as vantagens e os inconvenientes possíveis) antes de tomar e implementar as decisões em si.

b) Estará sensibilizado para exercitar raciocínios ligados á sua actividade, de forma orientada e estratégica

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 4: Usar o Marketing para Empreender. Negociar e decidir.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **O Marketing** | **4** | horas |
| | A importância de um sistema de informação. Pesquisa de mercado : | | |
| | O que quero saber acerca dos meus clientes ? (Procura) | | |
| | O que quero saber acerca da concorrência ? (Oferta) | | |
| | Onde posso encontrar resposta às minhas perguntas ? | | |
| | A escolha estratégica do segmento de mercado. A escolha estratégica dos produtos. | | |
| | Adequação produto / mercado. O marketing. | | |
| | Casos práticos. | **4** | horas |
| **2** | **O Marketing integrado** | **5** | horas |
| | O Marketing integrado como modelo de gestão empresarial | | |
| | O Marketing Externo. O Marketing Interno. | | |
| **3** | **Construção de um Plano de Marketing** | **4** | horas |
| | **O marketing mix** | | |
| | O produto. O Preço. Os canais de distribuição. A comunicação. | | |
| | Questões de Controlo: Definição dos objectivos comerciais. | | |
| | Caracterização do mercado. Análise da concorrência. Produtos (gama de produtos). | | |
| | Aprovisionamentos. Cálculo de custos e preços de venda. Canais de Distribuição. | | |
| | Promoção | | |
| | Casos práticos. | **5** | horas |
| | **Técnicas de negociação** | **4** | horas |
| | A sua aplicação como forma de ganho de competitividade | | |
| | **Duração** | **26** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) terá adquirido noções da importância incontornável do marketing nos pequenos ou nos grandes negócios,e compreenderá que, para ser bem sucedido no seu negócio, terá de pensar vários factores, antes de "se atirar de cabeça" para o iniciar.

b) Estará apto a usar de forma prática, a função de marketing, para a promoção do seu negócio ou actividade

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 5: Higiene e Segurança no Trabalho. Noções de Ergonomia. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Fundamentos da Segurança no Trabalho** | 5 | horas |
| | Aspectos ético-sociais. Aspectos jurídicos. Aspectos económicos. | | |
| | Análise de riscos. Causalidades dos acidentes. Árvore de causas. Estatística de acidentes de trabalho. | | |
| | Aspectos administr. e organizacionais da Função Higiene e Segurança | | |
| | Gestão da segurança. Organização das actividades de segurança. Higiene e Saúde. | | |
| **2** | **Análise de riscos** | 3 | horas |
| | Introdução. Causalidades dos acidentes. Árvore de causas. | | |
| | Estatísticas de acidentes de trabalho. | | |
| **3** | **Dispositivos de protecção individual** | 2 | horas |
| | Introdução. Principais tipos de protecção individual. | | |
| | Casos práticos. | 2 | horas |
| **4** | **Prevenção e protecção contra vários riscos.** | 2 | horas |
| | Risco de incêndio. Riscos de explosão e de inflamação. | | |
| | Riscos eléctricos. As correntes eléctricas e o corpo humano. Risco de contacto com a corrente eléctrica. Ruído. Vibrações. Ambiente térmico. Iluminação. | | |
| **5** | **Introdução à Ergonomia** | 4 | horas |
| | Considerações Ergonómicas do Ser Humano. | | |
| | Rendimento do Trabalho e suas variações. Carga e esforço. | | |
| | Considerações antropométricas dos Postos de Trabalho. Fadiga e Descanso. | | |
| | Casos práticos. | 4 | horas |
| | **Duração** | **22** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) terá adquirido noções de higiene e segurança no trabalho bem como de ergonomia, e compreenderá, que para preservar a sua saúde física e mental, tão necessária para quem tem um negócio próprio, com alguns cuidados que tenha, pode evitar acidentes, problemas de saúde,e perda de dias de trabalho.

b) estará apto a aplicar, de forma prática, na sua actividade e na actividade dos que consigo trabalham, muitas das recomendações recebidas

c) estará apto a, de forma pró-activa, antecipar possíveis problemas ligados á higiene e segurança do trabalho, pela detecção precoce de incorrectas ou más práticas

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 6: Técnicas de Resolução de Problemas | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **Métodos de resolução de problemas** | **6** | horas |
| | Visão geral de algumas ferramentas utilizadas nas maiores empresas | | |
| | do planeta (ênfase para a indústria automóvel) | | |
| | A ferramenta 8-D, de resolução de problemas | **10** | horas |
| | Regras básicas de Brainstorming | | |
| | Descrição do Problema: Verificação, identificação e selecção do problema. | | |
| | Implementação e Verificação de Acções de curto prazo | | |
| | Definir e verificar as causas profundas do problema | | |
| | Matriz de ocorrências. Histogramas. Gráficos de Pareto. Diagramas causa-efeito. | | |
| | Diagramas de Fluxos de Processo. Os cinco porquês.Realizar experiências (nalguns casos). | | |
| | Verificar e escolher as acções correctivas. | | |
| | Implementação das Acções Correctivas permanentes. Prevenir re-ocorrências. | | |
| | Simulação de casos práticos | **10** | horas |
| | **Duração** | **26** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) conhecerá algumas técnicas de resolução de problemas, usadas por grandes empresas, para ajudar a resolver pequenos ou grandes problemas com que todas as actividades económicas se confrontam no seu dia-a-dia (sejam grandes ou pequenos negócios).

b) estará apto a aplicar - de forma pragmática - algumas das técnica aprendidas, no desempenho da sua actividade ou negócio

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 7: Direito da empresa. Formas jurídicas da empresa.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **A empresa** | 6 | horas |
| | Noção de empresa.Classificação de empresas : critérios jurídicos e por sector de actividade. | | |
| | Legislação que regula o exercício profissional do comércio. | | |
| | Empresas singulares e colectivas. A responsabilidade por dívidas. | | |
| | Sociedades. Pacto social. Estatutos da empresa. | | |
| | Responsabilidade dos sócios perante a sociedade e terceiros. Tipos de sociedades. | | |
| **2** | **Os impostos** | 6 | horas |
| | O Imposto Industrial. O Imposto de Selo. O Imposto de Consumo. | | |
| | Incidência. Cálculo do imposto. Obrigações declarativas. | | |
| **3** | **O imposto sobre os rendimentos do trabalho** | 4 | horas |
| | Sujeito passivo. Base do imposto. Rendimentos do trabalhador por conta própria. | | |
| | Determinação do rendimento colectável. Taxas e liquidação. Pagamento. | | |
| | **Duração:** | **16** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:
a) terá adquirido noções da organização da actividade das empresas no país, seja para empresas (independentemente do seu tamanho) seja para trabalhadores por conta própria, e de que existem regras (suportadas por legislação) a respeitar, para o exercício legal das actividades económicas.
b) conhecerá a legislação fundamental que rege a sua própria actividade e terá uma visãoprática das obrigações daí decorrentes

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 8: Gestão pela Qualidade. O respeito pelo Ambiente.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Conceitos e principais definições** | **8** | horas |
| | Gestão, garantia, controlo, política e sistema da qualidade. | | |
| | Integração de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança | | |
| | no Trabalho. Manual da Qualidade. Manual dos Procedimentos. | | |
| **2** | **Ferramentas da Qualidade** | **4** | horas |
| | Simulação. Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Duração** | **16** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:

a) terá adquirido noções da importância da qualidade, quer seja no fornecimento de produtos ou na prestação de serviços, quer seja no cumprimento de prazos ou como se relaciona com o seu cliente, como factor que faz a diferença entre os bons e os maus profissionais, e de como assim se mantêm ou se perdem clientes.

b) terá adquirido noções da importância do respeito pelo meio ambiente, como legado que devemos preservar nos dias de hoje e para os que nos seguirão ( os nossos filhos).

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 9: Tecnologias de Informação nas Organizações.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| | **Word** | 6 | horas |
| | Gerir documentos. Alterações de Edição simples. Editar documentos. | | |
| | Utilizar ferramentas de edição. Formatar texto, formatar páginas, formatar parágrafos. | | |
| | Pré-visualizar e imprimir um documento. Utilizar o dicionário de sinónimos. | | |
| | Utilizar as funções automáticas do Word. Utilizar caracteres especiais e Hífenes. | | |
| | Formatar Secções. Trabalhar com quebras de Secção. Trabalhar com Tabelas. | | |
| | Trabalhar com colunas. Utilizar Estilos e Modelos. Trabalhar com destaques. | | |
| | Utilizar tecnologia Web nos Documentos.Intercalar Documentos. | | |
| | **Excel** | 10 | horas |
| | Trabalhar com Folhas de Cálculo e Livros. Gerir Folhas de Cálculo e Livros. | | |
| | Efectuar cálculos. Gerir informações de Livros. | | |
| | Formatar Informações de uma Folha de Cálculo. Verificar e Imprimir Informações. | | |
| | Trabalhar com Gráficos, altera opções de Gráficos. Formatar Gráficos. | | |
| | Trabalhar com estilos e formatos. Praparar Livros para a Web. | | |
| | Trabalhar com várias Folhas de Cálculo e Vários Livros. | | |
| | **Power-Point** | 4 | horas |
| | Gestão de apresentações. Como utilizar este programa. | | |
| | **Internet** | 6 | horas |
| | O que é. Como usar. Os browsers. As virtudes e os recursos da internet: o que podemos | | |
| | fazer hoje em dia, utilizando-a. Os riscos de uma má utilização (os vírus). | | |
| | Endereços electrónicos. Qual a sua importância e de forma podem facilitar a nossa comunicação. Como criar e como gerir. Os cuidados a ter. | | |
| | **Duração** | **26** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste módulo o participante:
a) Terá uma noção consistente dos principais programas de computador, usados para facilitar o dia-a-dia do trabalho nos negócios, nomeadamente folha de processamento de etexto (Word) e folha de cálculo (Excel).
b) Terá uma noção da importância da internet e de como a sua utilização pode facilitar e acelerar a qualidade e a rapidez da nossa comunicação.

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 10: Comportamento Organizacional e Liderança. Cultura Organizacional. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| 6 | **A comunicação** | **4** | horas |
| 6 | A importância da comunicação numa Organização | | |
| 6 | A comunicação como um proceso contínuo. Elementos de comunicação. | | |
| 6 | Barreiras de comunicação. Melhoria do processo de comunicação. | | |
| 6 | A informação. A entrevista e a reunião. Simulação. Casos práticos. | | |
| 6 | **Liderança de colaboradores na empresa** | **4** | horas |
| 6 | Princípios de liderança. Tarefas da liderança. Estilos de liderança. | | |
| 6 | Como gerir conflitos com ou entre trabalhadores :Igumas recomendações | | |
| 6 | Liderança pelo diálogo. Procedimentos no reconhecimento e na crítica. | | |
| 6 | Simulação. Casos práticos. | | |
| 6 | **Premiar segundo os desempenhos - a remuneração variável** | **4** | horas |
| 6 | Definição de funções. | | |
| 6 | Definir Objectivos de Trabalho.Seu alinhamento com os Objectivos da empresa. | | |
| 6 | Casos práticos. | | |
| 6 | Conceber o sistema de contrapartidas previstas. Definir indicadores de desempenho. | | |
| 6 | Registo e Avaliação de Desempenhos. Premiar. Actualizar. | | |
| 6 | **A missão e os Objectivos da empresa** | **2** | horas |
| 6 | As componentes da missão | | |
| 6 | Como operacionalizar os princípios. Os resultados. | | |
| 6 | **Como se transmite a cultura da empresa aos colaboradores** | **2** | horas |
| 6 | A actuação dos gestores de topo. As formas de sociabilização. | | |
| 6 | **Gestão da mudança** | **4** | horas |
| 6 | Conceitos e causas. Alteração da estrutura de poder e hábitos. | | |
| 6 | A natureza da força de trabalho. As novas tecnologias. | | |
| 6 | Os choques económicos. A globalização e a concorrência. | | |
| 6 | A resistência individual. A resistência organizacional. | | |
| | **Duração** | **20** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

No final deste Módulo o participante:
a) terá adquirido noções fundamentais da importância de alguns aspectos ligados ao funcionamento das organizações que condicionam de forma prática, no bom ou no mau sentido, o desempenho da organização (grandes ou pequenas) se não forem tidas em conta
b) fará a ligação dos conceitos que foram transmitidos à sua própria actividade ou negócio e saberá aplicálos de forma prática

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| Módulo 11: Organização e Gestão de Equipas. Gerir o negócio qualificando a equipa. | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **A equipa** | **8** | horas |
| | Definição. Fases de desenvolvimento grupal. Grupo formal e grupo informal. | | |
| | Caracterização das Relações Interpessoais no grupo e o espíritoque nele se desenvolve | | |
| | A passagem de grupo a equipa. Sociabilidade espontânea e sociabilidade organizada. | | |
| | Número ideal de membros de um grupo,A competição e a cooperação nos grupos de trabalho | | |
| | Vantagens e desvantagens de um grupo | | |
| | Simulação. Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Algumas formas de organização de equipas no mundo empresarial:** | | |
| **2** | **TQM (Gestão pela Qualidade Total)** | **4** | horas |
| | O que é. Qual o objectivo. | | |
| | A utilização de equipas/grupos para resolução de problemas | | |
| | Simulação. Casos práticos. | **4** | horas |
| | **Duração** | **20** | **horas** |
| OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:<br>No final deste Módulo o participante terá adquirido a noção da importância do trabalho em grupo, para a resolução de problemas comuns e da importância e necessidade de cooperar com os outros, como a forma mais viável de permanecer no actividade ou negócio (com as vantagens que daí podem advir para a actividade ou negócio) | | | |

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 12: Projecto Final. Sessão de Apresentação aos Potenciais Investidores.** | | | |
|---|---|---|---|
| **N.º** | **Unidades Temáticas** | | |
| **1** | **Plano de Negócios** | | |
| | Roteiro para a sua elaboração. Os tópicos essenciais e sua explicação. | | |
| **2** | **Conclusão da elaboração de um Plano de Negócios, sob duas formas :** | **24** | horas |
| | Em Papel e em Power Point | | |
| | A apresentação em Power Point deve ser testada previamente à sua apresentação | | |
| **3** | **Sessão de apresentação do Projecto de Negócio a um grupo de "potenciais** | **4** | horas |
| | **investidores"** | | |
| | Tempo de apresentação previsto / cada Projecto de Empresa - 30 min | | |
| | NOTA 1 : Este grupo de potenciais investidores corresponderá ao grupo de avaliadores / | | |
| | / júri de cada Projecto e deverá incluir, além dos docentes formadores, membros : | | |
| | a. Docentes formadores | | |
| | b. Membros indicados pelo INAPEM | | |
| | c. Outras entidades convidadas (Núcleos Empresariais, INEFOP, etc) | | |
| | NOTA 2 : A grelha a utilizar na avaliação dos Projectos, deve incluir os seguintes critérios : | | |
| | * O alinhamento do projecto com os sectores prioritários definidos para o País | | |
| | * A consistência do Plano de Negócios | | |
| | * A sua aplicabilidade à economia real | | |
| | * A consistência da Apresentação e defesa do Projecto de Empresa | | |
| | **Duração** | **30** | **horas** |

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

Este Módulo sintetiza um pouco todo o curso.
No seu final, o Participante estará apto a preparar um Plano de Negócios de uma actividade (que pode ser a sua ou não), de acordo com um roteiro que lhe será fornecido, e a apresentá-lo e defendê-lo perante uma plateia, do que poderiam ser potenciais investidores.
(Modelo de Plano de Negócios a utilizar em ANEXO)

## ANEXO 1 - Curso de Gestão Empresarial e Empreendedorismo, Nível 3 — 320 horas

## CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

| **Módulo 12: Modelo de Plano de Negócios a elaborar / lista de controlo** | |
|---|---|
| Informação resumida do promotor. Informação resumida do Projecto. | |
| **DOSSIER TÉCNICO** | |
| Esboço dos produtos e/ou serviços a fornecer | |
| Informação pessoal mais detalhada | |
| Rendimentos | |
| Formação académica e profissional | |
| Experiência profissional | |
| Qualidades pessoais (pontos fortes e fracos) | |
| Os parceiros | |
| Contabilidade pessoal | |
| Especificação das contas pessoais numa base anual | |
| Condições de habitação / alojamento (e onde mora) | |
| Outras dívidas | |
| Caracterização da sociedade a criar | |
| Tipo de empresa a criar, de que sector, tipo de produtos a produzir e a comercializar | |
| Localização: onde fica situado o negócio ou actividade. | |
| Forma jurídica da empresa | |
| Denominação e localização do empreendimento | |
| Licenças | |
| Recursos Humanos / Gerência | |
| Informatização | |
| Seguros | |
| Responsabilidade, condições de fornecimento e de pagamento | |
| Data de arranque da empresa | |
| Estatutos da sociedade | |
| A abordagem do mercado | |
| Definição dos objectivos comerciais | |
| Caracterização do mercado | |
| A escolha estratégica dos Produtos e Mercados | |
| Aprovisionamentos | |
| Cálculo de custos e preços de venda | |
| Cálculo do Custo do Produto ou Serviço Unitário (por Adição) | |
| Canais de Distribuição | |
| Promoção | |
| Análise SWOT | |
| Fluxograma do processo da actividade ou negócio | |
| Plano de Prazos para a implementação do Projecto | |
| Definição de meios (humanos, técnicos e financeiros) - abordagem preliminar | |
| **DOSSIER FINANCEIRO (Avaliação da rentabilidade)** | |
| a) Plano de Investimentos e Financiamento | |
| Elaboração do Plano de Investimento | |
| Elaboração do Plano de Financiamento | |
| b) Conta de exploração previsional | |
| c) Orçamento previsional de tesouraria | |
| Elaboração do Orçamento Previsional de Tesouraria | |

# TOMO 7

## Benchmarking, Relatório de Visita SAIE - South African Institute for Entrepreneurship Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo (Julho 2013, África do Sul, Cidade do Cabo)

## Índice

1. INTRODUÇÃO ..... 3

2. OBJECTIVO ..... 4

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA VISITA À ÁFRICA DO SUL ..... 4

4. O SAIE - SOUTH AFRICAN INSTITUTE FOR ENTREPRENEURSHIP (INST. SUL-AFRICANO DE EMPREENDEDORISMO) ..... 5

5. A FILOSOFIA DE APRENDIZAGEM DO INSTITUTO SUL-AFRICANO DE EMPREENDEDORISMO ..... 6

6. NOTAS DA REUNIÃO DE TRABALHO INAPEM-MULEMBA AUSTRAL CONSULTORES- INSTITUTO SUL-AFRICANO DE EMPREENDEDORISMO ..... 9

a) Programa de Desenvolvimento de Empresas ..... 9

b) Techno Centers "Business in a Box" (Centros Tecnológicos "Negócio num Pacote") ..... 9

c) Academia do Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo ..... 10

d) Produtos de Educação/Formação desenvolvidos ..... 10

e) Incubadoras de Empresas ..... 10

7. ALGUNS NÚMEROS DO INSTITUTO SUL-AFRICANO DE EMPREENDEDORISMO ..... 12

Número total de kits "Agri-planeamentos" produzidos e distribuídos (97) ..... 12

Número total de Projectos "Agri-planeamentos"(1141) ..... 12

Número total de Formadores "Agri-planeamentos" formados (334) ..... 13

Número total de Livros "Agri-planeamento" produzidos e distribuídos (5911) ..... 13

Número total de Agricultores treinados ou beneficiados (4866) ..... 14

ANEXOS ..... 15

# 1. Introdução

**As particularidades do Empreendedorismo**

Empreendedorismo é um domínio específico. Não se trata de uma disciplina académica com o sentido que habitualmente se atribui à Sociologia, à Psicologia, à Física, à Química ou a qualquer outra disciplina do conhecimento já bem consolidada.

Referimo-nos ao Empreendedorismo como sendo, antes de tudo, um campo de estudo. Isto porque não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico. Sabemos que o empreendedorismo se traduz num conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apoiam e o praticam, mas também sabemos que não existe uma teoria absoluta a este respeito.

Uma outra particularidade do Empreendedorismo está no facto de não se basear tão simplesmente em conhecimentos, mas também em *SABER-FAZER* (ou em "*KNOW-HOW*"), em *SABER-SER*, em *SABER-EVOLUIR* e em *SABER-VIVER* em equilíbrio consigo e com os outros.

Portanto, contrariamente aos outros domínios académicos que se baseiam sobretudo na transmissão de conhecimentos (tomemos como exemplo a gestão), é essencial compreender que, no Empreendedorismo, o que é essencial é o *SABER-SER*, ou seja, a forma como a pessoa se define a si próprio e como se define a sua relação com o meio.

É de fundamental importância que se compreenda esta premissa básica, para que seja possível interpretar correctamente o que se escreve e se publica sobre esta temática.

No âmbito do trabalho em curso, que visa a elaboração do **"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"**, bem como a Estruturação dos Cursos Iniciais de **"Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo"** da Academia, foi prevista a realização de um exercício de Benchmarking.

Esse exercício de Benchmarking foi pensado, para verificar "in-loco" experiências de outros países, e a forma como abordam esta mesma temática: Formação no Empreendedorismo.

Subjacente a este pensamento, pensou escolher-se uma ou duas realidades africanas, da mesma esfera regional (países da SADC) e uma ou duas realidades europeias, de países com maior afinidade histórica e cultural com Angola.

Deste modo, se for cumprido integralmente o programa idealizado, após todos os contactos institucionais já estabelecidos serão visitados quatro países: África do Sul e Botswana, em África e Portugal e Espanha, na Europa.

De acordo com o modelo apresentado, as visitas foram previstas para serem conduzidas pela Mulemba Austral Consultores, realizando os necessários contactos institucionais, sob os auspícios do INAPEM.

Como não são habitualmente realizadas visitas institucionais com este objectivo, considerou-se por bem, aproveitar as reuniões de trabalho, para simultaneamente colher diferentes abordagens e experiências de como é tratado nacionalmente um outro tema: Incubadoras de Empresas.

Previstos para integrar as missões a cada um dos países seleccionados e contactados para receber as missões, foram identificados três participantes: dois Administradores do INAPEM e um colaborador da empresa consultora.

Este documento sintetiza os contactos realizados e relata as conclusões, da visita de trabalho feita à África do Sul, no corrente mês de Julho, no âmbito do estudo de Benchmarking previsto no *"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano".*

## 2. Objectivo

Este Relatório sintetiza os contactos efectuados, bem a visita de trabalho realizada à África do Sul, no âmbito do exercício de Benchmarking previsto para a elaboração do **"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"**, bem como da Estruturação dos Cursos Iniciais de "Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo" da Academia.

## 3. Contextualização da visita à África do Sul

A África do Sul, sendo uma das economias mais evoluídas e pujantes de África, e com um dos seus maiores índices de desenvolvimento humano (apesar das bolsas e dos fosso de diferenças que ainda persistem) é seguramente uma referência incontornável em qualquer tipo de estudo que se faça no continente.

Além disso, é um país quase vizinho de Angola, integrando também a comunidade comum de países da SADC (Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral).

Para melhor perceber a visita realizada, importa referir que se trata de um país, com uma forte influência tradicional anglo-saxónica e nórdica (sobretudo germânica), o que se revela importante ter presente, pois ajuda a perceber uma visão que existe da economia, que ainda prevalece.

Nos contactos institucionais realizados com a África do Sul, contactámos duas entidades:

a) **SEDA - Small Enterprise Development Agency**, instituição dependente do Departamento Ministerial da Indústria e do Comércio (www.seda.org.za).
Entidade congénere do INAPEM, com sede em Pretória e filiais nas principais cidades da África do Sul.

b) **SAIE - South African Institute for Entrepreneurship** (www.entrepreneurship.co.za).
O Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo, com sede na Cidade do Cabo.

Nota: Anexamos cópia do primeiro contacto realizado com cada uma daquelas entidades. Como não seria viável estar em várias cidades ao mesmo tempo, foi tomada a decisão de centrar os contactos na Cidade do Cabo, onde a **SEDA** possui uma dependência (que também foi contactada) e o **SAEI** tem a sua sede.

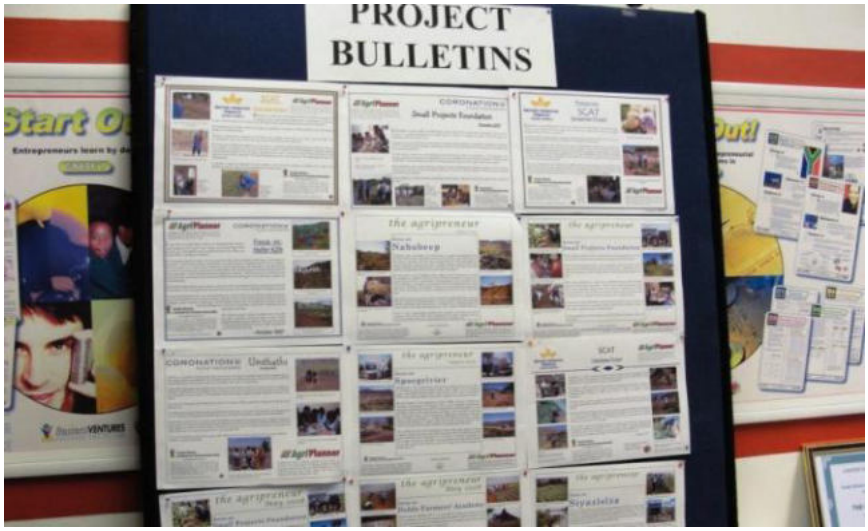
Aguardámos a confirmação dos contactos realizados e a disponibilidade para sermos recebidos. Num processo que a Mulemba Austral conduziu, e em que foi informando a par e passo o INAPEM, dos desenvolvimentos havidos, não tivemos nenhuma reacção da **SEDA (Small Enterprise Development Agency)**, mas ao contrário, uma reacção positiva e muito rápida da parte do **SAIE (South African Institute for Entrepreneurship).**

Deste modo, e dado o cronograma muito apertado das actividades a realizar no âmbito deste estudo mais alargado, a visita aconteceu, na semana passada, dia 16 de Julho, na Cidade do Cabo.

Integraram a Missão, o consultor representante da Mulemba Austral Consultores e os Administradores do INAPEM:

- **Dr. António Lopes Nicolau**, Administrador Responsável pelo pelouro de "Formação e Capacitação Empresarial"
- **Drª. Maria Ruth A. Chitas**, Administradora Responsável pelo pelouro de "Mercados e Capitais" e Incubadoras

## 4. O SAIE - South African Institute for Entrepreneurship (Inst. Sul-Africano de Empreendedorismo)




O SAIE (Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo) tem como visão a promoção de uma cultura dinâmica de empreendedorismo na África do Sul, que promova o comportamento empreendedor e a desenvoltura nos jovens e nos adultos, que auxilie na erradicação da pobreza, através da criação de empreendedores eficazes.

Para contribuir para este objectivo, O SAIE desenvolve materiais inovadores que utilizam metodologias originais, criativas e treina os educadores, formadores e organizações comunitárias de base para transmitir as competências de negócios, descobrir as qualidades de empreendedorismo e assegurar o desenvolvimento económico sustentável e a criação de riqueza.

O Instituto Sul-Africano para o Empreendedorismo (SAIE) é uma Organização Não-Governamental, e nasceu da Organização Triplo Trust (TTO), em 1996, em reconhecimento da necessidade crítica de materiais de formação de *alfabetização financeira de fácil acesso*, tanto para o sector de pequenas empresas como para as escolas.

O texto seguinte sintetiza a essência da missão do SAIE...

## 5. A Filosofia de Aprendizagem do Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo

Ao desenvolvermos materiais de aprendizagem, poderia pensar-se que somos apaixonados pelo ensino. Mas isso não corresponde à verdade: nós não estamos apaixonados pelo ensino, estamos sim, apaixonados pela aprendizagem. Esta mudança subtil do foco do ensino para a aprendizagem é o que realmente define a nossa filosofia educacional.

Quando você se concentra em ensinar, está necessariamente concentrado na transmissão de conteúdos por parte dos educadores para os alunos. Este é um processo no qual o professor é o participante activo (central), e os alunos são os receptores passivos (periféricos), como as pessoas que vêm televisão.

Quando você se concentra na aprendizagem, concentra-se na descoberta dos alunos e na construção de ideias. Este é um processo no qual o aluno é o participante activo (central), e o professor é sobretudo, um importante facilitador da aprendizagem que ajuda os alunos a planear, agir, reflectir e aprender. Colocada a questão nesta perspectiva, vai perceber que nós não apenas desenvolvemos materiais de aprendizagem:

Desenvolvemos culturas de aprendizagem - novas, criativas e eficazes formas - para que os alunos interajam uns com os outros, com os recursos e com os seus professores.

Que visão orienta a nossa criação de materiais e culturas de aprendizagem? Talvez a citação do romancista-filósofo Ayn Rand possa descreve bem a nossa perspectiva...

"Olhe para a cara de uma criança quando ela obtém a resposta que procurava para um problema que se havia esforçado para entender. É um olhar radiante, de alegria, de libertação, quase de triunfo, que sendo concerteza inconsciente, denota autoafirmação, e seu brilho parece espalhar-se em duas direcções: para fora, como uma iluminação para o mundo – e para o interior, como a primeira faísca do que é tornar-se o fogo de um orgulho merecido. Se já viu esse olhar, ou experimentou você mesmo essa sensação, sabe o que é que, e que existe tal conceito como "sagrado" significando: o melhor, o mais elevado possível para o homem - este olhar é o sagrado, o não ser-se traído, a não ser-se sacrificado por nada nem por ninguém. "

Nós projectamos todos os conteúdos, a logística e as metodologias de nossos programas de aprendizagem para criar experiências que levam a esse tipo de alegria radiante na aprendizagem e na iluminação do mundo. Afinal, para nós, a educação não é sobre como encher recipientes vazios de conteúdos, mas sim, o desenvolvimento nos alunos de um espírito apaixonado do empreendedorismo. Competências e/ou conhecimentos de conteúdos, até podem durar, mas apenas enquanto são usados.

No entanto, se forem desenvolvidos mais cedo, bem e de forma contínua, atitudes e predisposições podem durar uma vida.

Se você realmente quer desenvolver uma mentalidade empreendedora em estudantes, tem de perguntar-se se os livros escolares e de ensino em sala de aula convencional estão à altura do desafio. Em comparação com os livros escolares, podemos projectar EMPREENDIMENTOS, desenvolvendo materiais com faixas etárias e públicos diferentes.

O nível intelectual descreve o mundo dos negócios e empreendedores em palavras terra-a-e imagens de todas as cores. O nível emocional (ou afectivo) apresenta os conteúdos intelectuais através da perspectiva de empresários, de uma forma que permite aos alunos colocarem-se no lugar dos aventureiros que correm riscos.

Todos estes conteúdos são ministrados, de uma forma que seja apropriada para os alunos de diferentes idades. Por exemplo, no grau dois, temos um rato que aparece e interage com os alunos. No grau três, temos um macaco sonhando com desafios empresariais. No grau quatro os alunos encontram sete animais diferentes que os ajudam nos seus desafios. E em cada série subsequente, os alunos encontram em EMPREENDIMENTOS um mundo de empresários que correspondam aos seus interesses e paixões.

EMPREENDIMENTOS não dá apenas aos alunos os conteúdos prescritos nos Programas Nacionais Oficiais. EMPREENDIMENTOS dá aos alunos uma nova forma de olhar o mundo. É como se os EMPREENDIMENTOS permitam que os alunos cresçam no "País do Empreendedorismo" (da mesma maneira que a França permite às crianças daí crescerem no "País de França", ou a Espanha, permite que as suas crianças cresçam no "País de Espanha").

Onde quer que você cresça, deve aprender a ver o mundo em termos de sua língua materna. Tudo tem um nome na sua língua materna. Da mesma forma, os alunos dos EMPREENDIMENTOS têm a possibilidade de viver no "País do Empreendedorismo", onde tudo é um produto ou serviço que atende às necessidades humanas importantes e quer se queira quer não, tem custos inevitáveis, e os preços aumentam ou diminuem com as mudanças que existem na oferta e procura.

Em vez de desenvolver descrições em texto maçador e aborrecido, dissociado dos conceitos de negócio, EMPREENDIMENTOS incorpora os conceitos de negócio em todo o mundo excitante de correr riscos, de empresários ansiosos de lançar novos produtos e mudar o mundo. É para ajudar os alunos a interagir com esse mundo, que se incluem uma série de recursos e adereços tácteis e de qualidade, como carteira de trabalho, gráficos, dinheiro do jogo, e muito mais.

Hoje costumamos associar tecnologia com computadores e pixels. Mas EMPREENDIMENTOS leva os velhinhos modos de papel e plástico e combina-os com ideias poderosas para produzir novas tecnologias que oferecem aos alunos materiais de aprendizagem, com o estado-da-arte da aprendizagem. Estes não são apenas os sinos e apitos para animar a sala de aula, mas as ferramentas que capturam técnicas e metodologias de aprendizagem importantes, de uma forma tangível e cuidadosamente projectados.

A importância desta abordagem não pode ser subestimada. Os professores lutam muitas vezes para escapar do seu quadro docente de referência, que é o resultado de sua própria experiência como aprendizes que foram durante os seus anos na escola. O que a maioria dos professores faz na sala de aula é o que os professores fizeram durante décadas.

E se qualificações de nível superior não podem garantir que os professores adoptem metodologias de ensino centradas no aluno, então é impossível esperar que cursos de curta duração em educação baseada em Resultados para façam toda a diferença.

No entanto, se pudermos fornecer aos professores e aos alunos, materiais que conduzem o processo de aprendizagem, criando um novo tipo de cultura de aprendizagem em sala de aula, então os nossos desafios mudam. Em vez de tentar mudar os quadros de referência dos professores, o nosso objectivo é mostrar aos professores como pode, usando os nossos materiais, trazer as novas metodologias para a sala de aula. Esse é o objetivo de EMPREENDIMENTOS.

O Programas EMPREENDIMENTOS concentra-se na aprendizagem. Misturam conteúdos, logística e metodologias. Desenvolvem a paixão empreendedora, o espírito e a visão. Propiciam aos alunos a experiência do "País do Empreendedorismo". Oferecem suportes de aprendizagem com o estado-de-arte, que trazem culturas de aprendizagem criativas em sala de aula. E isso é feito para ajudar os alunos a acender e manter aceso o fogo e a alegria de aprender.

Os principais destinatários dos produtos desenvolvidos pelo Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo são: Agricultura, Educação formal (2ª-12ª classes), Educação, Pequenos Negócios.

## 6. Notas da reunião de trabalho INAPEM-Mulemba Austral Consultores- Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo

### a) Programa de Desenvolvimento de Empresas

De acordo com a brochura que se anexa denominada "Enterprise Development-Skills Programmes", foi e explicado, como pela frequência e aprovação num Curso que tem 10 módulos, independentes mas complementares, um participante (nível mínimo de acesso 12ª classe ou superior) pode no final ter um bom Plano de Negócios realizado, que consistirá afinal a sua avaliação final.

Este Programa, pago, implica despender durante dez meses, uma semana a tempo inteiro para formação, mas constitui, a nosso ver, um bom modelo de formação para empreendedores que queiram alavancar negócios, já de alguma dimensão e/ou complexidade. Trata-se de uma experência a aprofundar, no âmbito dos Cursos da futura Academia.

### b) Techno Centers "Business in a Box" (Centros Tecnológicos "Negócio num Pacote")

O Instituto Sul-Africano de Empreende-dorismo encetou uma experiência muito interessante que tem que ver com a formação em Tecnologias de Informação e Comunicação no meio rural, que constitui uma espécie de Franchising.

Assim, depois de seleccionar o empreendedor que vai ter este negócio, o SAEI apoia a instalação de uma sala equipada com computadores e outros meios de tecnologias de informação e comunicação necessários, suportando igualmente os custos de renda e outros custos durante um determinado período (6 meses, por exemplo), dando todo o apoio necessário ao arranque do negócio.

Nesta "escola" podem desenrolar-se cursos de manhã, à tarde e à noite, de curta duração ou de duração maior. Destina-se aos jovens, e aos adultos. Os cursos são pagos (mas os seus valores estão pelo menos 20-25% abaixo de um preço normal de mercado). O SAEI apoia em todas as áreas, incluindo obviamente a financeira, e começa a sair do terreno, ao fim de alguns meses, quando começa a cessar as contribuições directas (caso das rendas), ficando posteriormente a receber um valor regular, em função do que foi negociado com o empreendedor que gere o Centro.

### c) Academia do Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo

Muitos dos Cursos ministrados (de alto nível, como o atrás referenciado) ou de nível mais baixo são realizados nas instalações da Academia do Instituto, para as Acções realizadas na Cidade do Cabo.

Para Acções realizadas em todas as outras províncias da África do Sul os arranjos para a realização da formação é feita localmente.

A academia arrancou em 2013, e o Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo pretende no médio prazo ter três Centros na África Do Sul.

### d) Produtos de Educação/Formação desenvolvidos

Em anexo serão anexadas algumas brochuras de produtos de Educação e Formação desenvolvidos pelo Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo.

### e) Incubadoras de Empresas

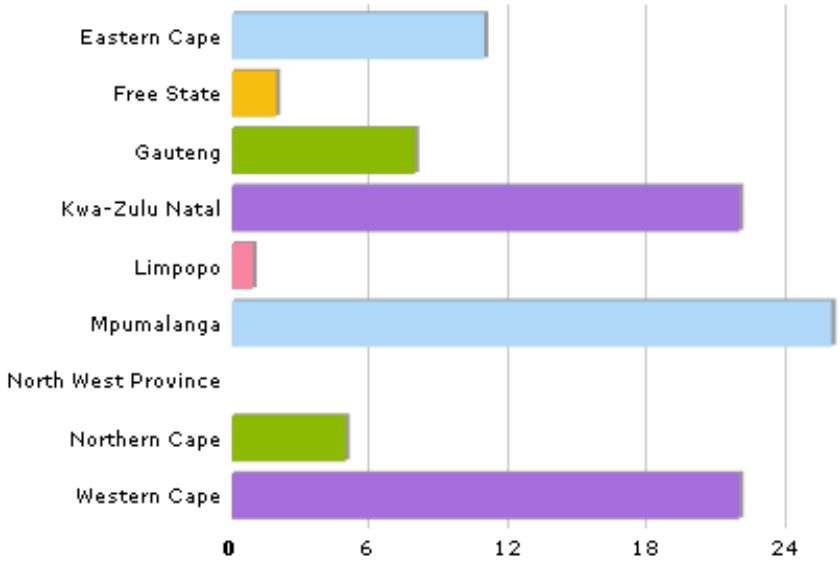
O Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo, pela sua natureza, não está directamente ligado a Incubadoras, mas o seu Director e CEO (Dr. Robin Stead) explicou-nos um pouco como funcionam. A seguir as ideias principais:

- Não existem Incubadoras de Empresas na África do Sul, no sentido de projectos apoiados por fundos públicos
- As Incubadoras de Empresas que existem funcionam em Centros desenvolvidos e apoiados por grandes empresas
- Como condições prévias de admissão às incubadoras, os candidatos têm de deter algum capital próprio e alguma experiência profissional. Depois da sua avaliação, como potenciais empreendedores e admissão, são sujeitos a um intensivo programa de formação que dura cerca de um ano (ou menos tempo) dependendo do nível de Incubação/produto do futuro projecto empresarial.
- Têm depois um ano de permanência na Incubadora, para fazerem crescer e cimentar o seu projecto empresarial, período findo o qual têm de sair das instalações da Incubadora, pelo que o tempo máximo de permanência e de realização do processo de incubação é de dois anos.

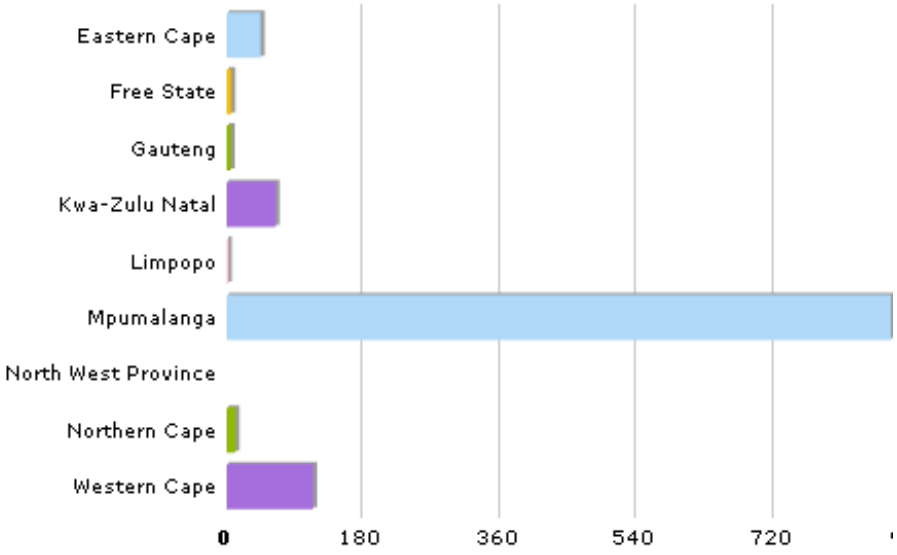
- Com a saída da Incubadora, os melhores projectos terão como sócios do novo projecto empresarial, alguma/algumas das grandes empresas que apoiam as Incubadoras de Empresas.
- Ainda uma palavra para referir que está previsto pela Estado Sul-africano a atribuição de incentivos fiscais e de outra natureza, para as empresas que apoiam o desenvolvimento de novos projectos empresariais (normalmente algo que só as maiores empresas estão em condições de fazer).

## 7. Alguns números do Instituto Sul-Africano de Empreendedorismo

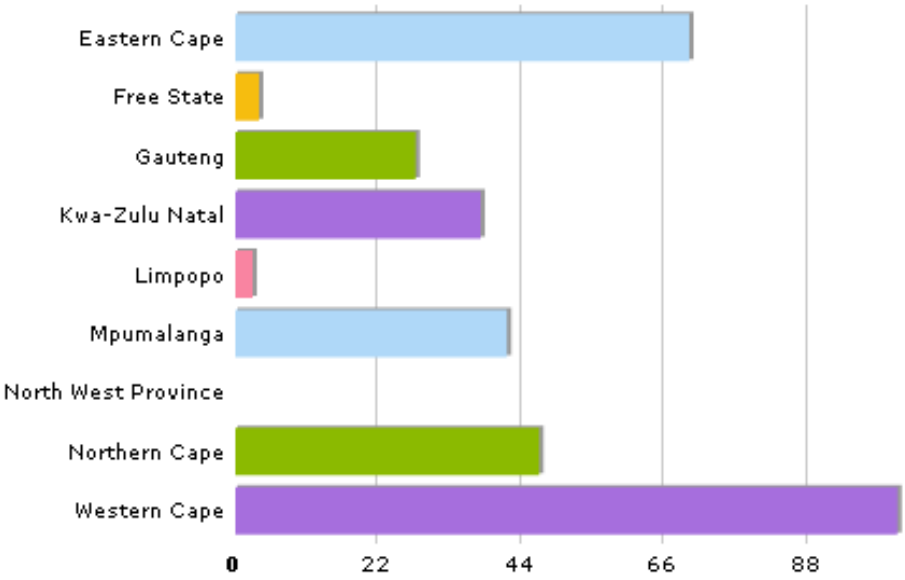
**Número total de kits "Agri-planeamentos" produzidos e distribuídos (97)**
(detalhe por províncias)



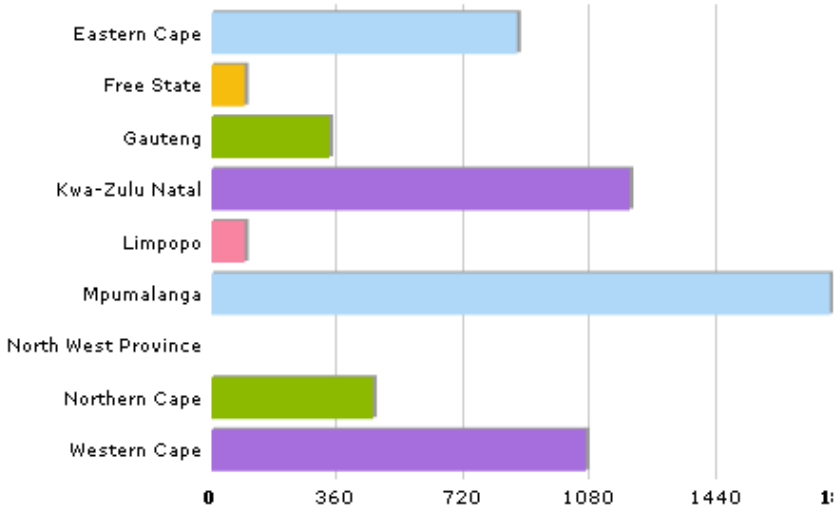

**Número total de Projectos "Agri-planeamentos"(1141)**
(detalhe por províncias)



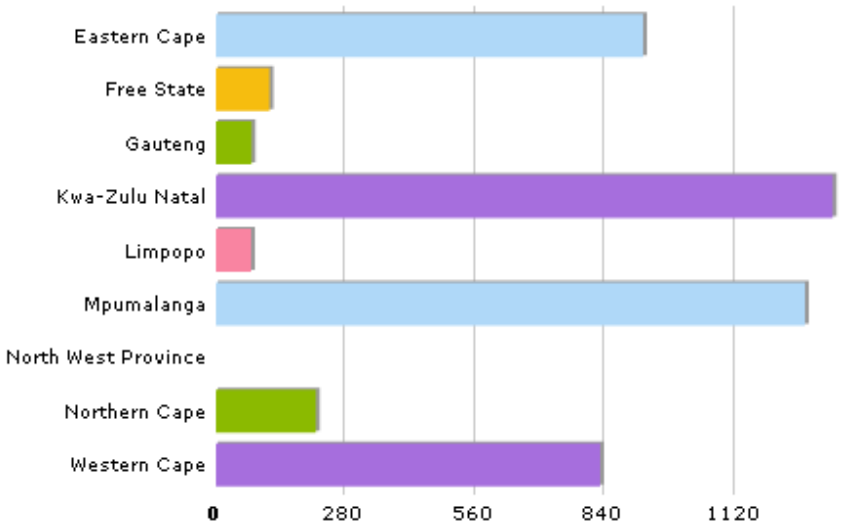
**Número total de Formadores "Agri-planeamentos" formados (334)**
(detalhe por províncias)




**Número total de Livros "Agri-planeamento" produzidos e distribuídos (5911)**
(detalhe por províncias)



**Número total de Agricultores treinados ou beneficiados (4866)**
(detalhe por províncias)



# ANEXOS

## Who can benefit from these programmes?

- Existing businesses
- New businesses
- Start-up businesses

South African
Institute for Entrepreneurship
*Shifting Paradigms...developing entrepreneurs*

**The South African Institute for Entrepreneurship (SAIE)** has a vision of a dynamic culture of entrepreneurship in South Africa that promotes entrepreneurial behaviour and resourcefulness in youth and adults and assists in the eradication of poverty through the creation of effective entrepreneurs. SAIE is a Non Profit Company, registered as an NPO and PBO.

### Our Learning Philosphy

Since we develop learning materials, you would think that we're passionate about teaching. But you'd be wrong. We're passionate about learning. And this subtle shift in focus from teaching to learning is what really defines our educational philosphy...

### Developing an Entrepreneurial Mindset

The following techniques are used in the Biz-Futures Teaching Methodology aims to achieve a change in entrepreneurial mindset:

| From: Non-entrepreneurial behaviour | To: Entrepreneurial behaviour |
|---|---|
| Wait for, accept and follow instructions | Be proactive and discover learning |
| Be reactive | Take initiative |
| Coast on past learning | Embrace new ideas |
| Answer questions | Ask questions |
| Solve problems | Find own problems to solve |
| Be passive and satisfied with current situation | Focus on constant and never-ending improvement |
| Accept the status quo | Challenge the status quo |

South African
Institute for Entrepreneurship

**For more info:**
Collingwood Place
11 Drake Street
Observatory 7925
South Africa

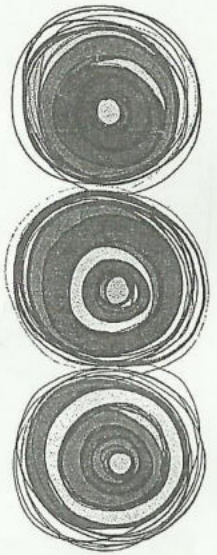
Tel:+27 21 447-2023
Fax:+27 21 447-9911
sharon@entrepreneurship.co.za

See **www.entrepreneurship.co.za** for further details on SAIE's programmes and courses.

South African
Institute for Entrepreneurship
*Shifting Paradigms...developing entrepreneurs*

# SKILLS PROGRAMMES

# ENTERPRISE DEVELOPMENT



# Enterprise Development

*Developing entrepreneurs through action learning*

## MODULE 1: BUSINESS ENVIRONMENT & MARKETING

- External ,Primary ,Secondary & Tertiary Business
- Internal ,Micro & Macro – Environment
- The Marketing Environment
- Marketing Activities
- Researching Needs & Wants
- Four P's of Marketing : Marketing Mix – Product
  Marketing Mix – Price
  Marketing Mix – Place
  Marketing Mix - Promotion
- Adapting to challenges

## MODULE 2: BUSINESS PLANNING

- Business Idea Generation
- Developing a business plan
- Identifying business opportunities
- Forms of ownership
- Presenting business information
- Acquiring business
- Turning plans into action
- Starting a business venture
- Presenting business related information
- Business contracts
- Business planner:
  - Strategy
  - Team Members
  - Feature & Benefits
  - Customers
  - Competitors

## MODULE 3: FINANCIAL MANAGEMENT & PLANNING

- Flow of Money
- Saving & Investment
- Investment Opportunities
- Creating Documents
- Credit Payments
- Business Transaction
- Business planner:
  - Fixed Costs
  - Variable Costs
  - Pricing, Margins & Gross Profit
  - Profit, ROI & Break-Even
  - Financial Statements
- Cash Receipts & Payment
- Creditors & Debtors
- Basic Record Keeping & Forms
- Costing Your Product or Service
- Pricing Your Product or Service
- Adding Value
- Selling for Profit
- Allocating income & Planning
- Make Money
- Financial Statement
- General Ledger & Trial balance
- Income Statement
- Balance sheet

## MODULE 4: BUSINESS STRATEGY & OPERATION

- Flow of Money
- Business support functions
- The eight business functions
- How the eighty business functions link up
- Managing production
- Making changes in business
- Strategic business management

## Enterprise Development Programmes

Module 1: Business Environment & Marketing

Module 2: Business Planning

Module 8: Business Ideas Generator & Human Resource Issues

Module 3: Financial Management & Planning

Module 7: Business Roles

Module 4: Business Strategy & Operations

Module 6: Management Skills, Leadership & Communications

Module 5: Entrepreneurship, Performance & Careers

## MODULE 8: BUSINESS IDEAS GENERATOR & HUMAN RESOURCE ISSUES

- Human resources in South Africa
- Human resources activities
- Working conditions
- The impact of legislation on business
- Industrial relations
- Trade Unions
- Change , stress and crisis management

## MODULE 7: BUSINESS ROLES

- Growth development
- Business and the community
- Socio-Economic challenges
- Addressing social issues
- Social investment
- Social responsibility
- Citizenships roles and responsibilities
- Making a difference

## MODULE 6: MANAGEMENT SKILLS, LEADERSHIP & COMMUNICATIONS

- Management & leadership
- Business management
- Appropriate business practices
- Business professionalism & ethics
- Team performance in business
- Team dynamics
- Conflict management
- Collaborating with others
- Working together in business
- Using creativity in business
- Using creativity thinking in business
- Solving problems & finding opportunities
- Responding creatively to business challenges

## MODULE 5: ENTREPRENEURSHIP, PERFORMANCE & CAREERS

- Self-management
- Personal & Career growth
- Choosing career path
- Business careers
- Entrepreneurial qualities
- Business performance & success
- Assessing business ventures

SERVICES SETA

* All facilitators, moderators and assessors are SERVICES SETA approved. Material used in our programmes are aligned with SERVICES SETA unit standard. The qualification is equivalent to a NQF level 4. Should participants complete the process, credits to the unit standards will apply

# Entrepreneurial Business Development

Business training tools for building your business.

South African Institute for Entrepreneurship

# Today's employees and intrapreneurs...

Entrepreneurs have always been the prime movers of society. Even when the early history of humanity features only continual invasions and counter-invasions, and the succession of kings, emperors and sheiks, the activities of "merchants" were central to the ability of societies to function beyond the level of subsistence. However, with the demise of the feudal system, the growth of trade and the profound changes wrought by the Industrial Revolution, historians began to take notice of inventors, innovators, industrialists – ***entrepreneurs***.

## Entrepreneurs needed

Today's headlines declare the desperate need for entrepreneurs or "aspirant business upstarts" to turn the technological discoveries of science into common products and services. Politicians and social commentators deplore the unsustainable problem of unemployment and look first to entrepreneurs to create jobs.

## Entrepreneurs struggle

Beneath all the noise about entrepreneurs it is possible to discern several distinct signals:

- There are far fewer entrepreneurs than there should be. (The quantity should be greater.)
- Entrepreneurs struggle to keep their businesses: 80% of start-ups fail within two years. (The quality should be greater and/or their environment is too regulated.)
- Most learners graduating from schools, technikons and universities are ill-prepared to take on the role of employees and, even less so, the role of entrepreneurs.

## The impact of education

Public education is failing to respond to the challenges of the 21st century. Amidst the frenzy of our changing economy, schools have changed little, as if frozen in time and insulated from the outside world. Mired in bureaucratic red-tape and suffering from the institutional malaise typical of formerly eastern-bloc countries, educational institutions are producing citizens whose minds are moulded by out-dated teaching methods, out-moded and inefficient thinking and obsolete content. Thus young people are poorly prepared for the work place of tomorrow. How many employees are reactive, unimaginative, lethargic, cynical, irresponsible, uninterested, lacking in self-esteem and self-confidence and ignorant of business dynamics? Too many.

## The effects of poor education on business

Poor standards at school lead to the following problems in the work place:

- ineffective communication.
- poor morale amongst employees.
- poor productivity.
- inefficient human relations.
- ineffective management.

But there are also less obvious effects:

- fewer operational innovations (or innovations of limited quality) since the people responsible are not as effective as they could.

- hidden business opportunities remain untapped (since both employees and entrepreneurs in a position to identify these opportunities have neither the vision nor the attitude necessary).

What is the answer to these challenges? Perhaps we need to develop ***intrapreneurs*** as well as ***entrepreneurs***!

***"The only place where success comes before work is in the dictionary."***
***Vidal Sassoon***

*A brash young man who wants only to work for himself proceeds to set up his own business, starting with a hamburger franchise for which he borrows money. His satisfaction is to see things happen. He wants to be able to make things happen. He wants to look at the accounts at the end of the month and see what happened. He wants the maximum responsibility and the maximum reward; he does not mind the risk.*

*It is the urge to bring something about that defines the entrepreneur. This urge is not unlike that of the painter or writer. There is an urge to make something happen, something that was not there before. The medium chosen by the entrepreneur is action or operation. The aesthetic satisfaction is that of seeing something happening effectively, of seeing decisions correctly made. This satisfaction is made concrete by money. Money is the indicator of success but not necessarily the driving factor. The test would be simple: if an entrepreneur was suddenly given as much money as he wanted would he stop his activities or use the money to develop new ones? History is very much on the side of the new activities.*

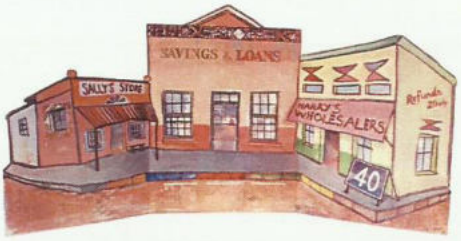
***Word Power***
**Edward de Bono**

# meets your needs?

| 5 Marketing Module | 6 Business Basics | 7 Plan It! | 8 Assess It! |
|---|---|---|---|
| This module builds on the Business Simulation. It specifically addresses the marketing issues that have created problems for particular manufacturing businesses. Its specific objectives are:<br>• Making the learning from the simulation real for each participant's own business<br>• Providing tools and skills for participant's to use in their own business situation<br>• Getting participants to try out new marketing approaches in their own business<br> | This module builds on the Business Simulation. It challenges participants to analyse their business simulation experience in greater depth, and covers:<br>• business cycles<br>• adding value<br>• selling for profit<br>• income allocation / planning<br>• supply and demand<br>• understanding the market<br>• negotiating and selling skills<br>• marketing strategies<br>• pricing, production and more<br> | This is an intensive, practical series of seminars in business planning. Plan It! provides:<br>• a thorough grounding in how to write a business plan.<br>• step-by-step blueprints for building a business plan.<br>This is not an academic, theoretical course or text book. It is a series of hands-on work shops that mentor or coach serious entrepreneurs to develop cogent business plans to avoid the common problems of business start-ups.<br> | Assess It! uses the core learning resources of Plan It! to train business loan assessors to identify fatal and fixable business plan flaws. Assess It! provides:<br>• a thorough grounding in how to assess a business plan.<br>These hands-on work shops mentor or coach decision makers in the pressures facing SMMEs and how to detect business problems before they lead to failure and financial loss. |
| | | | |
| | ✔ | | |
| ✔ | | | |
| ✔ | ✔ | | |
| | | ✔ | |
| | | | ✔ |

# 1 Business simulation outcomes...

The Business Simulation consists of four modules. The learning points build incrementally on each other and are continually reinforced with the running of each module. In addition to teaching a wealth of business-specific skills, the BEST Game is also very successful in emphasising important life-skills such as teamwork, the essential elements of good communication, organisation, negotiation and compromise.




## Module 1

### Profiting from a home business

Each team must balance decisions made as entrepreneurs starting and running a manufacturing business with personal financial decisions.

**Outcomes include:**

- discovering the basic business cycle
- planning, buying, making, selling
- allocating income between business, personal expenses and savings
- facing the risk of selling on credit
- maintaining a positive cash flow
- keeping records
- coping financially with unexpected events in business and life

## Module 2

### Supply and demand

Two teams run manufacturing businesses and one team runs a retail business. The concept of supply and demand plays a central role.

**Outcomes include:**

- estimating market size and demand
- planning production and purchases to meet the demand
- accurate costing and pricing
- negotiating
- doing advanced financial planning

### Benefits of World-class Materials

The Business Simulation comes with everything needed to train an unlimited number of groups. The optimum size of each group is between 10 and 30 participants. A step-by-step facilitator's manual ensures that little or no training is required to run the programme. The simulation and all the supplementary materials are ***educational vehicles*** designed to develop entrepreneurial attitudes, habits and skills.

Since its initial development in 1992 the Business Simulation has been successfully exported to more than 75 countries around the world. From the UK to South Africa, from Brazil to the Philippines, a wide variety of organisations and institutions are using the Business Simulation to teach entrepreneurship, general business principles, teamwork, communication and life skills. The simulation is now available in more than 15 languages including English, French, Spanish, Portuguese, Turkish, Arabic and Russian. (Other language adaptations can be made available depending on demand.)

## Module 3

### Reaching your customer

Different teams run the manufacturing and retail businesses. Participants focus on how to invest the four "Ps" of marketing: product, price, place and promotion. Participants experience a wide range of real-life business management situations.

**Outcomes include:**

- planning the strategy for investing in marketing
- determining stock levels based on market demand and the success of negotiations
- establishing the relationship between record-keeping and decision-making
- discovering that good business planning is essential to business success.

## Module 4

### Consolidation

Different teams run manufacturing and retail businesses. Players must bring together all their theoretical and practical business knowledge. Teams are challenged to develop more complex business plans and manage their execution, organise their human resources, remain competitive and negotiate with the goal of achieving a high turnover and profit.

**Outcomes include:**

- planning and managing a complex business
- considering expanding the product range through diversification or specialising
- designing efficient production techniques
- coping with unexpected changes

***The South African Institute for Entrepreneurship*** (SAIE) has a vision of a dynamic culture of entrepreneurship in South Africa that promotes a positive mindset in youth and adults and assists in the eradication of poverty through the creation of effective entrepreneurs. SAIE is a not-for-gain Section 21 Company in the Triple Trust Group.

The ***Triple Trust Organisation*** (TTO) is also a non-profit organisation working in the field of small enterprise development. TTO manages a number of projects that are geared towards its mandate to 'make markets work for the poor'.

***For more information please contact: Robin Coxson***
Collingwood Place • 11 Drake Street • Observatory • 7925 • South Africa

Phone: +27-021-447-2023 Fax: +27-021-447-9911

E-mail: ventures@entrepreneurship.co.za

Website: www.entrepreneurship.co.za

**South African Institute for Entrepreneurship**
Association not for gain (Reg 1996/14654/08)
NPO Registration 025/099/NPO

## How the training is delivered

***Welcome World*** is a facilitated program, which is based on a series of 2-hour training modules. These can be customised to suit your organisation's training requirements and delivered as a compact training programme over a single day or as a series of training modules over a set number of days.

## What you need to run the programme

The ideal training room requires:

- a large informal open space
- a central table with team tables clustered around it
- chairs for each participant.

## What it costs

Implementing ***Welcome World*** can be customised to suit your organisation's needs.

Organisations can send individuals to scheduled training courses run by The South African Institute for Entrepreneurship at a cost of R1500 per person.

*Optional: **WW** is well suited to being used as a follow up and reminder/refresher programme on an ongoing basis. The training kit can be purchased at an additional cost of R5000 for this purpose.*

### License Option

- Organisations can be licensed to have their trainers trained (also by SAIE). They are thereby accredited to train their staff members directly on an ongoing basis. *

***WW* licensing costs for Training of Trainers:**

R10 000 for a 2 day train the trainer course (maximum of 21 people) plus either:

- **Option 1**: 3 year license contract: R10 000 per year (SAIE will include a Training kit for free) + 100 workshop books
- **Option 2**: 1 year license contract: R15 000, R10 000 includes the license for 1 year + 100 workshop books and R5 000 for the Training kit.

Should you need any additional workshop books we will give you these at cost price.

** All facilitators trained to use SAIE's materials are accredited by the ETDP SETA under the client standard:" Conduct training and development using given methodologies" at NQF level 4. Should participants complete the process, they receive 10 credits.*

South African Institute for Entrepreneurship

*Shifting paradigms...developing entrepreneurs*

**The South African Institute for Entrepreneurship (SAIE)** has a vision of a dynamic culture of entrepreneurship in South Africa that promotes entrepreneurial behaviour and resourcefulness in youth and adults and assists in the eradication of poverty through the creation of effective entrepreneurs. SAIE is a not-for-gain Section 21 Company in the Triple Trust Group.


Collingwood Place
11 Drake Street
Observatory 7925
South Africa

Tel:+27 21 447-2023
Fax:+27 21 447-9911
sharon@entrepreneurship.co.za
www.entrepreneurship.co.za


**Other SAIE Products:**

**THE BEST GAME** simulation tool teaches basic business management principles by running a virtual venture in the training room.

Best Game courses include:

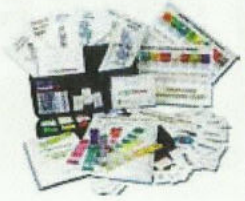
- Business Basics
- Money Planner
- Business Plan Builder
- Marketing Planner
- Business Ideas Generator

**BUSINESS VENTURES** is a curriculum-based entrepreneurship programme designed for schools. SAIE implements this programme in schools nation wide from Grades 2 - 12.

**THE AGRIPLANNER SUITE** empowers growers by developing their understanding of business principles associated with farming.

This Suite of courses include:

- AgriPlanner
- AgriLite
- AgriFarmer
- Selling Organic



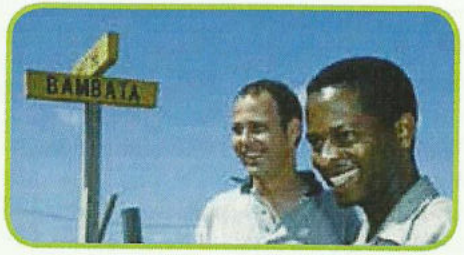
See **www.entrepreneurship.co.za** for further details on SAIE's programmes and courses.

SOUTH AFRICAN AIRWAYS


The costs of developing Welcome World have kindly been covered by South African Airways.


South African Institute for Entrepreneurship

*Shifting paradigms...developing entrepreneurs*




# TOURISM DEVELOPMENT PROGRAMME

Welcome World

## Building South Africans' Confidence in Dealing with Tourists

- ***Welcome World*** deals with a wide range of tricky customer situations in a safe environment.
- ***WW*** lifts tourism service provider interaction skills to another level.
- ***WW*** expands knowledge and the ability to provide great service to tourists.
- ***WW*** builds self-confident national ambassadors.

*"I think it was explosive! I think if all South Africans could do this course, South Africa would change dramatically."*
*- Patrick Masinga, KZN Tourism, Durban*

## How does *Welcome World* work?

***WW*** has two main components: Game Plays and Breakaway sessions.

### Game Play

- **Game Play** sets up tourist situations that are commonly experienced by tourism service providers
- **Role plays** put learners directly in interactive situations with tourists
- **Discussions** elaborate on problems and challenges
- **Teamwork** helps to devise appropriate solutions, improve interactions and share experiences
- **Breakaway** information sessions develop tourism knowledge and customer service skills
- **Challenges** create an atmosphere that is highly charged and extremely conducive to learning.

### Breakaways

Discussions take participants through a series of focused modules in specific tourism aspects:

**Module 1 – How to identify Tourist Personality Types**
- Understanding tourists' needs based on their personality types

**Module 2 – How important is Signposting**
- Building an awareness of tourism-related opportunities in your area

**Module 3 - Who is a Tourist**
- Looking at different types of tourists.
- Identifying what tourists are looking for, or what kind of experiences they want

**Module 4 - What does South Africa offer**
- Investigating why South Africa is such a sort-after tourist destination

**Module 5 – How to read people**
- Discovering how to read tourists' body language

**Module 6 – How to deal with tricky situations**
- Experiencing how to deal with angry tourists
- Experiencing how to deal with language

*"I used to think that tourism was only for people who worked in the industry, but now I see it affects all of us."*
***Kholeka Jimana, Domestic Worker***

## More about Game Play

### Intra & Inter-Group Discussions

Debate and discussion follows each role-play. Policy and procedural gaps are flagged for future resolution.

### Places

Players and tourists travel around South Africa, gaining experience and exposure to tourist destinations.

### Interactions

Players interact with typical tourists and gain confidence in dealing with tricky demands and awkward requests.

### Situation Cards

Teams confront a range of challenges represented by situation cards. Together they work out and implement best-practice solutions.

### Quiz Cards

Quiz Cards reveal and build general knowledge of the South African Tourism sector.

*"**Welcome World** changes people. They were very scared and nervous to stand in front of other people and address them; it has given them a lot of courage."*
***Christopher Mkhize, Isithumba Adventure Tourism***

*"It is an excellent program that is very good at building self confidence."*
***Jenny Govender, Durban Africa, KZN Tourism***

***WW is for*** all tourism providers and their staff. Past participants have suggested that training should be offered to:

Foreign Exchange Tellers • Post Office Staff • Street Vendors
Hotel Front Desk Staff • Public Services Staff • School Pupils
Metacabs/Taxi/Bus Drivers • Parking Attendants • Shop Assistants
Tour Operators & Staff • Leisure Parks Staff • Taxi Operators
Garage Forecourt Attendants • Restaurants Staff • Metro Police
Accommodation Owners/Staff

# The AgriPlanner Suite

**Business and Production Planning across the Agricultural Sector**

A series of Agricultural Training Courses

## AgriPlanner

Vegetable production in South Africa incorporating:

## AgriLite

Plan to produce more food

## AgriFarmer

Growing your own farm product and market potential

## AgriCommercial

Growing your AgriBusiness

## SellingOrganic

Unpacking complexities of organic compliance

South African Institute for Entrepreneurship

# Supporting agriculture - the importance of developing business skills in the agricultural sector

## Africa's rich agricultural potential is mostly untapped

Africa has great potential for increased agricultural output and food production.

However, huge investment and development assistance are required to realise this potential and accelerate agricultural growth and rural development.

But, Africa is falling behind. It is the only world region where overall food security and livelihoods are deteriorating.

Between 1980 and 1995 per capita food production increased 27% in Asia and 12% in Latin America.

In sub-Saharan Africa, it fell by 8%. Indeed, Africa is the only region where the average per capita food production has been constantly falling for the past 40 years - and is still falling.

The African Union's Comprehensive Africa Agriculture Development Programme seeks to reverse this trend and build up to a 6% annual growth in food production by 2015.

## Africa's potential for prosperity lies in the success of small scale farmers

"The path to prosperity in Africa begins in the fields of Africa's small-scale farmers, with a dramatic sustainable revolution in agriculture. When our poorest farmers finally prosper, all of Africa will benefit. Africa will be much better placed to build broader political and economic support behind our vision of pro-poor, pro-environment partnerships needed to revitalize agriculture for Africa's small-scale farmers, and replace wide-spread poverty with prosperity."

Kofi Annan,
Former UN Secretary General

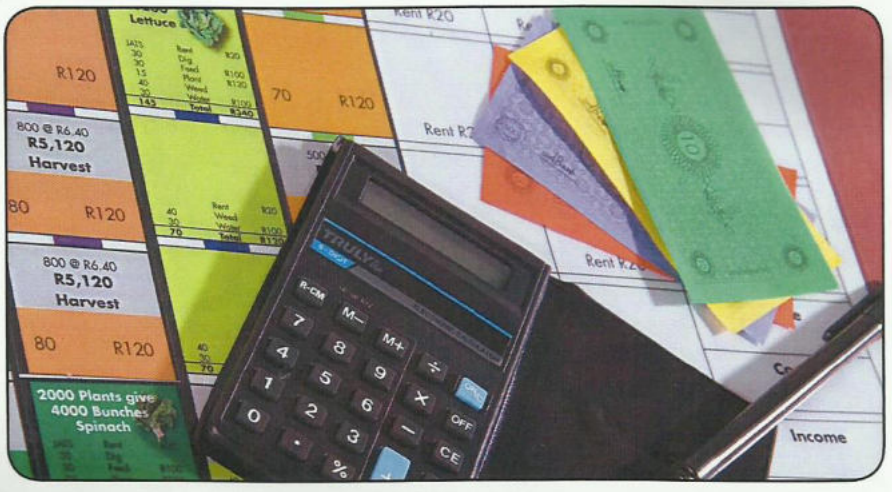
## Economic empowerment: adding the business components

There are a number of key Non-Governmental Organisations who provide community development and skills training programmes with a view to promoting sustainable livelihood practices and household food security.

Many of these programmes focus on food security and food production training programmes; to ensure that households are able to feed themselves. However, few of them are able to provide the entrepreneurial skills training necessary to facilitate the growth of these food growers from a source of food security to a source of wealth and economic prosperity.

## Growing Entrepreneurial Communities

The South African Institute for Entrepreneurship (SAIE) has received a growing number of requests from a range of food production organisations for "sector specific" training modules that would specifically look at how to use food, food production and food related services to build commercially successful business ventures that could contribute to economic growth and prosperity.



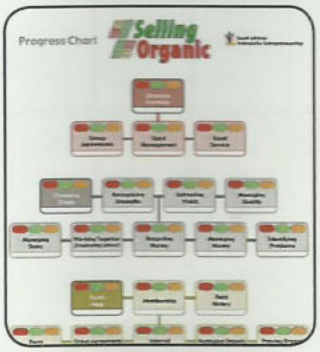
# Programme selector - Which course meets your needs?

## AgriPlanner - Vegetable production in South Africa

AgriPlanner is a business and production training simulation course suited to vegetable producers and emerging farmers who have limited farm-planning experience. AgriPlanner incorporates the AgriBest module – a simulation of the agribusiness cycle. Learning about economic cycles in agriculture is speeded up from seasons and years to minutes and learners quickly grasp how to work with money in their agribusiness to expand their production and profit. Using the insight of how to work with money, teams then have an opportunity to plan production on a simulated farm. Teams are challenged to run an agricultural business on a simulated farm and make decisions about inputs, timing of plantings and harvests, crop rotation and job allocation. Teams discuss and decide on their best course of action at each decision making point, learning to plan ahead and keep records for a developing farming enterprise.

## AgriLite - Plan to produce more food.

As its name suggests, the AgriLite programme is a lighter version of AgriPlanner. AgriLite is suitable for school and community projects that wish to improve their vegetable production planning skills. Participants will acquire planning, investment and problem solving skills in an interactive and dynamic simulation programme that demonstrates the value and rewards of investing in their garden projects. The AgriLite programme will ignite and stimulate schools learners' interest in agriculture, sow the seeds of understanding the potential of agriculture as a career option and, not least of all, help participants to plan to increases the harvest from the school garden project. Community gardeners who experience the AgriLite training will become better equipped to plan their gardens to ensure that their gardens can be more productive.




## SellingOrganic - Unpacking the complexities of organic compliance

Farmers who wish to sell their produce in the local or international organic market are faced with three fundamental challenges i) how reliable are you as a supplier ii) what EXACTLY can you deliver and iii) can you meet our standards? Many growers are daunted by these questions, unaware that most of their agricultural methods are already compliant with market requirements and organic practice. By posing a series of questions and challenges in a unique way the Selling Organic programme "catches farmers in." Farmers who attend the training will reaffirm their good practise, identify any actions that they need to take, gain confidence in their ability to successfully negotiate marketing contracts and overcome the seemingly dauntless record keeping demands of organic compliance. Record keeping systems are incrementally introduced throughout the training course. Farmers will cover the full record keeping system that they can then use and apply in their own context to demonstrate and record their own organic compliance.

## AgriFarmer - Growing your own farm product and market potential

AgriFarmer is a comprehensive agricultural entrepreneurial training course that offers farmers insight, understanding and hard skills in production planning and marketing. AgriFarmer has grown out of the success of AgriPlanner. Many farmers grow a range of products at a range of scales. AgriFarmer has been developed to offer agricultural production, marketing and business training to farmers across the agri-sector AND across the world. Farmers input their own product information, knowledge, and experience into the training process. Using this information, farmers test a number of production scenarios, first in a simulated context and then in their own farm context. Farmers experience how their investment choices, production choices, labour capacity, and market dynamics impact on their farming enterprise. Participants can exit the course at the level that is appropriate to their needs, be it a simple action plan, a production plan or a marketing plan and strategy.

## AgriCommercial (in development) - Growing your AgriBusiness

AgriCommercial course is aimed at practising farmers who wish to expand their farming enterprise to full commercial production. AgriCommercial looks at the production cycle, market options, input and output costs and profit margins on existing enterprises. Farmers then examine the implications of increasing productivity through investment. Participants experience how to keep detailed record keeping systems and use this information to and work out the cost implications and returns on investing in their farm enterprise. By the end of the course farmers will be able to develop and present a comprehensive business plan.

| Programme | Course Modules | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | AgriBest Business Cycle (ABC) Simulation | Vegetable Production and Planning | Crop and Stock Production and Planning | Plan your own Farm | Measure your own Capacity (JATS) | Selling | Sustainability Check | Marketing Check | Towards Organic Certification | Capital and Finance |
| **AgriPlanner**<br>TOT: 5 days<br>(32 hours) | √<br>8 hours | √<br>Module 1 - 2 hours<br>Module 3 - 2 hours<br>Module 4 - 3 hours<br>Module 5 - 3 hours | | | √<br>Module 2<br>2 hours | √<br>Module 6 - 6 hours<br>Module 7 - 4 hours<br>Module 8 - 2 hours | | | | |
| **AgriLite**<br>TOT: 3 days<br>(18 hours) | √<br>8 hours | √<br>Module 1 - 2 hours<br>Module 3 - 2 hours<br>Module 4 - 3 hours<br>Module 5 - 3 hours | | | | | | | | |
| **AgriFarmer**<br>TOT: 5 days<br>(58 hours) | √<br>8 hours | | √<br>24 hours | √<br>16 hours practical | √<br>2 hours | √<br>10 hours | √<br>2 hours | √<br>6 hours | | |
| **SellingOrganic**<br>TOT: 3 days<br>(16 hours) | | | | | | | √<br>2 hours | √<br>6 hours | √<br>8 hours | |
| **AgriCommercial**<br>(in development)<br>TOT: 5 days<br>(58 hours) | √<br>8 hours | | √<br>commercial<br>12 hours | √<br>commercial<br>8 hours practical | √<br>commercial<br>2 hours | √<br>commercial<br>10 hours | | √<br>6 hours | | √<br>12 hours |

TOT=Training of trainers hours; numbers in brackets = farmer support hours

| Target Market | Required Prior Learning | Course Methodology | Course Outcomes |
|---|---|---|---|
| Emerging farmers who have little or no farming experience of farming or emerging or existing farmers who are growing vegetables | Basic calculations. Basic literacy (at least one member per group) | Simulated Agri Business Cycle experience. Simulated production of Vegetables on plots of 100m2. Practical selling exercises | Planning vegetable production. Planning good land utilisation. Plans for reinvesting in the farming cycle. Planning people productivity and working within capacity. Plans for local and contract marketing. |
| Low literacy learners wanting to get into farming. School children wanting to understand how Agriculture works. | No schooling level required. Basic cash counting/ arithmetic is needed. One reader/writer per group is needed. | Simulated Agri Business Cycle experience. Simulated production of Vegetables on plots of 100m2. | Planning vegetable production. Planning good land utilisation. Plans for reinvesting in the farming cycle. |
| Emerging farmers who have farming experience or existing farmers who are growing a range of products. (More than just vegetables) | No schooling level required. Basic cash counting / arithmetic is needed. One reader/writer per group is needed. Calculator skills helpful. Clear knowledge of own products inputs and outputs costs and amounts are essential. | Simulated Agri Business Cycle experience. Simulated production of own products on fixed size plots before full planning of their own production on their own land sizes. | Planning any agri production. Planning good utilisation of existing land. Plans for reinvesting in the farming cycle. Planning people productivity and capacities. Plans for local and contract marketing. Full farm planning (inputs and outputs) on an annual cycle.. |
| Existing farmers or groups who want to get to grips with the requirements of Organic Standards so that they can start moving towards organic certification and selling | No schooling level required. One reader/writer per group is needed. Good grasp of own products and processes is essential. | Groups reflect on their current methodology and discover how well aligned they are with best practice. Trace ability and compliance record keeping systems are profiled. | Groups will be affirmed in their good practice and emerge with organic compliance demystified. They will have a list of tasks to implement and systems to record the required information. |
| Existing farmers who have had some experience of selling produce to markets. AgriCommercial takes farmers from early selling attempts to full commercial production. | Reading and calculator skills required. Basic simple Computer spreadsheet skills helpful. Comprehensive understanding of own production methods and processes, inputs and outputs is essential. | Simulated Agri Business Cycle experience. Simulated production of own products on fixed size plots before full planning of their own production on their own land sizes. Working with models and spreadsheets to plan and record production. | Planning any agri-production at a commercial level. Planning good ilisation of available land. Plans for reinvesting in the farming cycle. Planning people productivity and capacities. Plans for local and contract marketing. Full farm planning (inputs and outputs) on an annual cycle. |

# AgriBEST (incorporated into all courses)

**How money works in an agricultural enterprise**

## What does AgriBEST achieve?

- Participants learn how money works in an agricultural enterprise in an accessible and exciting manner.
- They buy and sell on a simulated farm.
- The normal time scale of the agricultural cycle is compressed from months into minutes.
- The outcomes and consequences of the team's investment and marketing choices are quickly revealed.

## What are the outcomes? What can learners do on completion of AgriBEST?

- Plan their farming operations more effectively.
- Understand the economic value and potential of their enterprise.
- Understand financial flows; when money comes in and goes out.
- Learn specific methodology to record their transactions.
- Improve their application and understanding of financial management procedures.

## Who is it best suited for?

- Any farmers or groups who have some experience of practical farming but little exposure to planning and money management.
- The programme is particularly accessible to participants who have had little formal schooling as the modules are highly participatory with most discussions happening in the learner's home-language.
- AgriBest can be offered as a stand-alone module on how money and markets work in an agricultural enterprise.
- AgriBEST is also the fundamental introduction to the AgriFarmertraining.

## What method does AgriBEST use?

- Participants are divided into three teams which each run an Agri-enterprise as a simulation.
- Each team is allocated an identical piece of land (Sim Farm).
- AgriBEST starts off simply to get the principles in place.
- Teams make decisions on what to grow, when to plant and harvest and what markets to sell to.
- It progresses through different levels, each taking between two to four hours to play and process.
- As each level is mastered, layers of further complexity are added.
- Each new level builds on the learnings of the previous ones.
- Teams build up to being able to use planning systems, charts and tools that they will use to plan their own growing activities.
- AgriBEST is based on SAIE's tried and tested BEST simulation and uses lots of discussion to get each team to decide the best action to take to deal with each new tricky situation that arises.

Each team will need at least one person who can fill in simple forms to keep a record of the team's decisions and progress.

## How long does it take?

- Each of the five levels requires a session of between 2 - 4 hours.
- The entire programme can be completed in 10 to 15 hours. This can either be run as a series of workshops or as one continuous programme.

## What training and materials are supplied?

- A re-usable AgriBEST Facilitator's kit including all of the colour laminated materials and posters.
- AgriBEST Workbooks (one for each learner).
- The Trainer/Facilitators course is three days long.

# AgriPlanner

**Vegetable production in South Africa**

## What does AgriPlanner achieve?

AgriPlanner helps emerging growers and farmers go beyond the practicalities of merely growing produce. It is all about working out a plan of what to do and when to do it. Growers learn how to get the most productive use out of their land as well as how much money their land could produce for them - if they use it well.

## What can learners do on completion?

Growers will leave being able to answer questions such as:

- How much money can we make from our land?
- What can we plant and when?
- How can we keep our land productive for the whole year?
- How much money do we need to get going?
- How much money can we make each month from our land?

## Who is it best suited for?

- NGOs who provide community based vegetable growing skills training programmes.
- Community vegetable growers and farmers and School Learners.
- Learners who want to learn about agriculture, but do not yet have access to land.

## What methods does AgriPlanner use?

- Participants are divided into three teams which each attempt to run an effective Agri-enterprise as part of a game simulation.
- Each team is allocated ten plots of $100m^2$.
- Teams discuss and decide what to grow, when to plant and harvest.
- AgriPlanner starts with getting the basics in place and progresses through increasingly complex levels, each taking between two to four hours to play and process.

- Teams work towards using planning systems, charts and tools to plan their own growing activities on their own land.
- AgriPlanner uses lots of discussion and talking to decide the best action to take with each tricky situation that arises.
- Each team will need at least one person who can fill in simple forms to keep a record of the team's decisions and progress.
- As the game modules are highly participatory with most of the discussions happening in the home-language of learners, the programme is particularly accessible to participants who have had little formal schooling.
- Some experience in growing is useful, although not essential.

## How long does it take?

- Each of the eight levels requires a session of between two and four hours.
- The entire programme can be completed in 16 to 24 hours, depending on the level of the learners.

## What training and materials are supplied?

- A re-usable AgriPlanner Facilitator's kit for each trained trainer.
- AgriPlanner Workbooks (one per learner).
- The Training of Trainers Course takes four days.

## Course content and Key learning points:

AgriPlanner has eight different levels. Each new level builds on the learnings of the earlier ones.

LEVEL 1:
WHAT WILL WE PLAN TO GROW?

What to plant in each month according to the Regional Planting Schedule.

LEVEL 2: HOW MUCH LAND CAN WE COPE WITH?

The difference between using "time taken" and "outputs achieved" as a measure of work.

LEVEL 3:
WHAT WILL EVERYTHING COST?

How to plan the rate of planting so that not too many costs are incurred before the first harvest.

LEVEL 4: HOW DO WE HAVE ENOUGH MONEY TO DO EVERYTHING?

How to use a Monthly Planning Sheet to plan work, plantings and the flow of money.

LEVEL 5: HOW DO WE COPE WITH UNEXPECTED PROBLEMS?

How to make provision for the unexpected by not using all resources immediately but keeping some in reserve.

LEVEL 6: WHERE ARE THE BEST OPTIONS TO SELL OUR PRODUCTS?

- The importance of allocating time and effort to building market opportunities.

LEVEL 7: HOW DO WE GET EVERYTHING TO RUN SMOOTHLY?

- Planning month-by-month planting and day-by-day activities schedules.

LEVEL 8: HOW DO WE USE AGRI-PLANNER FOR OUR OWN LAND?

- The total costs, yields and possible income from planting and growing any crop in any size field.

# AgriFarmer

**Growing your own farm, product and market potential.**

## Who is it best suited for?

**AgriFarmer** is aimed at small-scale farmers who depend on their farming as an essential part of their overall livelihood strategy.

The course has been designed to accommodate farmers who depend on their farming in varying degrees be it feeding their households or selling produce to supplement their household income.

## What method does AgriFarmeruse?

- The training course is run as a series of simulations.
- AgriFarmeruses discussion as a learning tool. The methodology is highly interactive and there is very little reading and writing.
- Each team will need at least one person who can fill in simple forms and record basic information.
- Participants are divided into three teams and each team attempts to run an effective Agri-enterprise.
- The simulation often comes up with tricky situations that teams will need to discuss and resolve.

## How does it work?

- The training course incorporates farmers' own knowledge and information.
- Participants are guided through a step-by-step process whereby the farmers add their own knowledge and experience into the training.
- The unique methodology enables farmers to use this information to construct their own planning tool- kit and then use this tool-kit to plan their own actual production on their own farm on a sustainable basis.
- Farmers will learn how to develop the kit, plan how to get the most productive use out of their land and experience and assimilate the logic and rationale that underpins any business planning process.

## Exit options

Each step in the training builds on the learning of the previous levels and participants can exit the training at the level that is appropriate to their existing situation. The exit options are based on **Abalimi Bezekhaya's** Grower's Continuum and can be easily differentiated as follows:

**Survival -Eat.**

- Production primarily contributes to household food security.
- Learning focus: Gathering farm inputs and outputs information.
- **Exit option:** ***Action Plan.***

**Subsistence -Eat and Sell.**

- Some surplus produce is sold. Income from sales contributes to daily subsistence.
- Learning focus: Looking at labour and cash flow issues and constraints.
- **Exit option:** ***Production Plan.***

**Livelihood - Eat, Sell and Save.**

- Sufficient surplus is sold to ensure that specified income targets are achieved.
- Learning focus: Factoring in natural hazards and examining marketing options and constraints.
- **Exit option:** ***Marketing Plan.***

## What training and materials are supplied?

The training course is used by agricultural support organisations to assist emerging farmers on a licensed basis. Each trained service provider is supplied with a compact and portable training kit for each level.

Training of Trainers will take five days for AgriFarmer.

- Service providers will be able to adapt and customise the training process with local information as well as moderate the pace at which the training happens to match the ability of the learners.
- Each learner needs a participant workbook.

ABALIMI BEZEKHAYA-ISENTA YE-GADI YABANTU
THE PEOPLE'S GARDEN CENTRE
ABALIMI

*AgriFarmer was developed with assistance from Abalimi Bezekhaya*

# AgriFarmer

**Growing your own farm, product and market potential.**

## Overall structure of the AgriFarmer training:

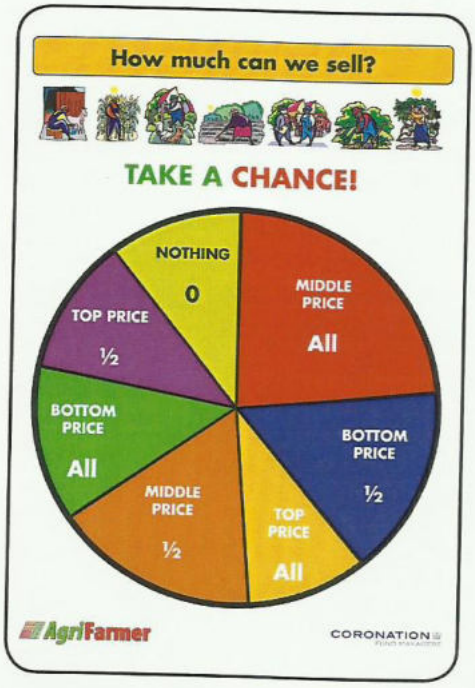
The structure of each of the step in the training follows a similar pattern:

- Farmers supply information to be used in the training.
- The information is used to build a planning tool kit.
- Farmers first try out the tool kit in a farm simulation exercise.
- Farmers then use the tool-kit to plan their own farming activities on their own land.

## Course content and Key learning points:

**AgriFarmer** (Farmers training and support: Recommended 15 sessions of three hours each).

- Farmers are guided through a process where they demonstrate and then calculate their crop inputs, crop outputs, and land and field sizes.
- Farmers try out the tool kit in a series of farm simulation exercises that includes land use options and seasonal limitations.
- Farmers then interrogate their financial inputs and outputs and calculate costs and earnings.
- Money is introduced. Farmers experience how money flows in a simulated farm context.




For example:
What have you chosen to produce?
What are your input requirements and what do they cost. How much money do you get for your crop?
Do you have enough money to keep your enterprise going?

- Farmers interrogate the jobs and tasks that are specific to their own context.
  For example:
  What are your tasks?
  How much time do you need to allocate to each task?
- Farmers then plan production on a simulated farm taking into account labour availability and constraints.
- Farmers identify natural hazards, pests, diseases and local problems that farmers in the area face. They consider their frequency and severity and the possible impact on the environment, the enterprise, the people/members and the markets.
- Different market opportunities are researched, discussed and evaluated.
- Farmers now use the kit to plan their own crop production on their own land.

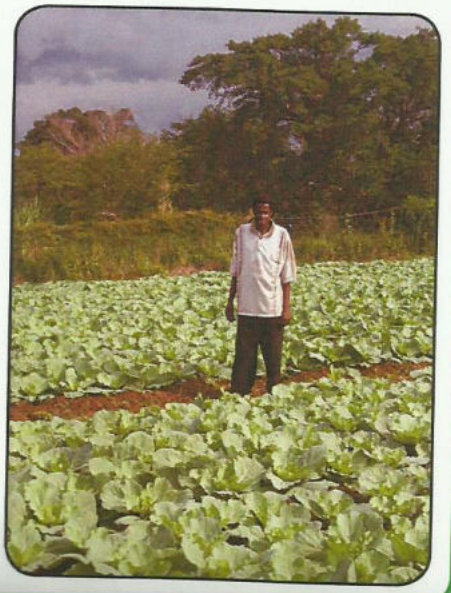
### Key learning

At the end of AgriFarmer, farmers:

- Have a clear understanding of their crop inputs, outputs and yield in relation to their land usage.
- Have a realistic understanding of their labour and financial inputs, outputs, opportunities and constraints.
- Recognise the need for Shock Absorption capacity and discuss the range of risks facing their enterprise.
- Are able to take concrete steps to access a range of markets in which to sell their produce.

### Farmers exit the training with:

- An ***Action Plan*** to ensure that they can keep their farm cycle going.
- A ***Production Plan*** for their own farm that will enable them to increase their productivity and profitability.
- A ***Bounce Back Plan*** to put strategies in place to stabilise their operation and minimise their risks to ensure that they can keep their activities going even if unplanned events occur.
- A ***Marketing Plan*** to ensure that they can sell everything that they grow.



# SellingOrganic

**Unpacking the complexity of Organic Compliance**

## What does Selling Organic achieve?

The majority of emerging producers struggle with the language, policy and procedures of Organic Certification. A producer who wishes to become a Certified Organic Producer is obliged to comply with a an organic supply chain that affects all aspects of the production cycle. This includes the use of all inputs (soil additives, seed, seedlings) and crop maintenance procedures throughout the growth cycle as well as the maintenance of records as specified by the certification body; including procurement, production, storage and maintenance procedures.

Selling Organic - a marketing and organic compliance training tool - assists farmers to check their systems and evaluate their market readiness with a specific focus on Organic Certification Compliance. Many producers are daunted at the prospect but are usually unaware that most of their agricultural methods are already compliant with organic practice. The three stages of Selling Organic unveil the requirements progressively after first testing the farmers own perceptions of what is required.

## What are the outcomes? What can learners do on completion?

- Recognise their present status on the path to full Organic Compliance.
- List the action steps they need to take to move toward compliance.
- Recognise the hazards and risks that they need to avoid in their own situation.
- Use the provided record keeping system to record their progress towards compliance.
- Demonstrate a solid overview of the standards and documentation required for Organic Certification world-wide to International standards.

## Who is it best suited for?

- Emerging farmers who aspire to supply markets that require Organically Certified products.
- Stage 1 of Selling Organic will be most appropriate at AgriPlan-it, Level 2 – (Subsistence Farming).
- Stage 2 will be most appropriate at AgriPlan-it, Level 3 (Livelihood Farming).
- Stage 3 will be most appropriate at AgriPlan-it, Level 4 – (Commercial Farming).

## How does it work?

- The training materials are developed in the form of an interactive game.
- Teams of learners work through a series of questions over the three stages and discover what is required to be registered as Organically Compliant.
- The questions challenge groups to brainstorm their own perceptions of the standards that buyers require.
- Teams select "inspectors" to verify each others' work against a standards checklist.
- The "inspectors" rate each team's performance and heated debate ensues.
- Teams establish where they have fallen short as well as exactly "what and why" the requirements are.
- Teams re mediate their first attempts in the light of the discussion and new information.

## How long does it take?

- Each question in the Selling Organic series will take on average 40 minutes to complete including the discussions.
- The Selling Organic series has four questions at Level 1, (3 hours – suggest one day).
- Nine questions at Level 2, (6 hours – suggest over 2 days).
- 18 questions at Level 3, (10 to 12 hours – suggest over 3 – 4 days).

## What training and materials are supplied?

- A re-usable Selling Organic Facilitator's kit for each trained trainer.
- Selling Organic Workbooks (one per group).
- The Training of Trainers Course is 4 days long.

***Selling Organic was developed in partnership with:***

ABALIMI BEZEKHAYA ISENTA YE-GADI YABANTU
THE PEOPLE'S GARDEN CENTRE
ABALIMI

the business place
PHILIPPI

# AgriCommercial

**Growing your Agribusiness**

**AgriCommercia**l (in development) is aimed at farmers who wish to grow their farm into a viable commercial farming enterprise as well as owners or employees of commercial farming operations.

**Commercial:** The farm is able to provide a living wage and has the potential to expand its operations.

**Learning focus:** Going commercial; exploring the wage earning potential of the farm and the financial implications of investing in the enterprise. Developing appropriate production and financial record keeping systems.

**Exit:** Business Plan.

## What can learners do on completion?

- Plan their farming operations more effectively.
- Understand the economic value and hidden potentials and realistic limitations of their enterprise.
- Recognise and overcome, where possible, limiting factors and constraints.
- Improve their application and understanding of financial flows and financial management procedures.

## Course content and key learning points:

**AgriCommercia**l (Farmers training and support: Recommended 10 sessions of three hours each):

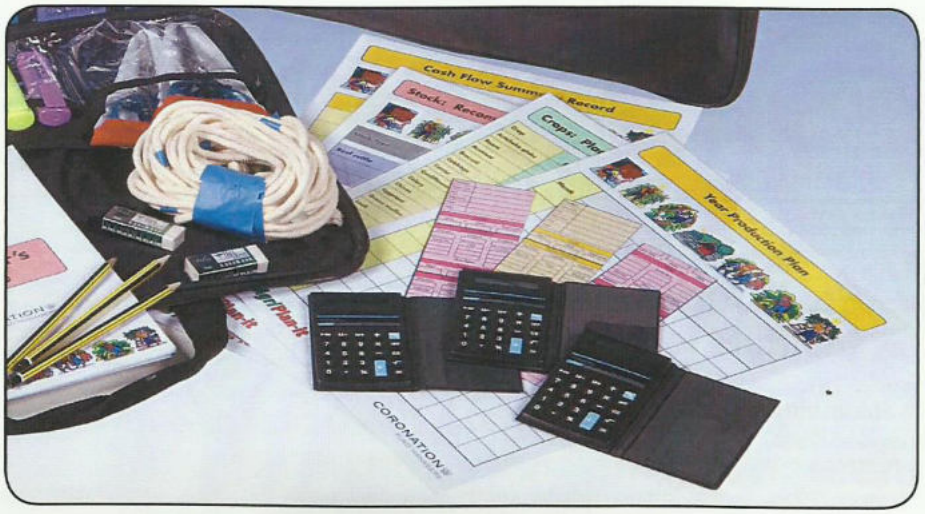
- Farmers work out their financial requirements to operate at the full potential of their land (taking risks into account) and possible added value activities.
- Groups examine their own appetite for risk and consider other parallel money making activities.
- Groups discuss minimum wage levels and then calculate the required labour and capital costs to increase their production.
- Groups evaluate the impact of market price fluctuations.

**At each stage of the process:**

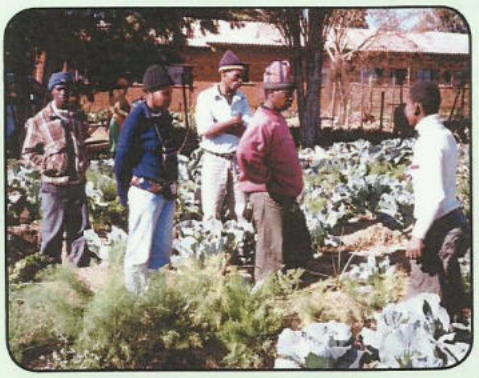
- The information is translated into the planning tool-kit.
- Farmers work out how to operate their enterprise at different levels depending on their success at gaining the financial resources they need.
- Groups research and evaluate different sources of funding.
- By the end of the final session, farmers have drawn up a complete Business Plan for their farm that outlines their development, range of produce, markets and sources of finance.

At the end **of AgriFarmer2,** farmers decide where they want to position themselves in the market and are able to run a commercial enterprise with full financial and administration systems. Their legal status is defined and they are able to access finance and markets on a professional basis.

See more at:
**www.entrepreneurship.co.za**



## The *Agri*Planner Suite of training programmes provides a solution



SAIE provides the training (train-the-trainer training) and training materials to organisations to build their internal capacity to deliver more holistic programmes in the future. As part of the training and follow-up process, the Institute participates in the initial community training programmes undertaken by each of these organisations, with appropriate follow-up to test and/or refine the efficacy of the training tools.

In this way, SAIE believes it will add to the job creation and income generation efforts of these initiatives - and contribute to growth and prosperity as a whole. SAIE has developed and tested agriculture-specific training programmes.

The South African Institute of Entrepreneurship (SAIE) and Abalimi Bezekhaya (ABALIMI) have combined their expertise and experience in entrepreneurial and agricultural training respectively and have formed a training partnership. The partnership aims to develop a series of innovative training methodologies that are specifically designed to provide entrepreneurial training and selected technical training for emerging farmers, - within a proven development continuum.

**We recognise:**

- the huge benefit of having learners being able to populate a generic Agri-mechanism with their own specific local details. For example: Actual product input and market prices in local currencies, customised localised production cycles, local/regional product varieties, local climate, actual land and field sizes, project specific actual local costs for rent, water, labour etc. and production scale – from spade to tractors and full mechanisation.
- the immense training power and potential of having a robust generic Agri-mechanism that can be used for any range of agri-activities. For example: Vegetable production, dryland crops, poultry, livestock, fruit, mixed farming and even aquaculture, bee keeping and agri-processing.
- the potential for the AgriPlanner Suite of training programmes to be used by small farmers for themselves, and for the employees of bigger farms, to understand the vital business aspects of the agri-process.
- that the AgriPlanner Suite is a series of stand-alone products that can be used either with or without additional practical training and process (or situation) specific training nuggets (which become an ever expanding resource pool as new ones are added as specific needs/markets emerge).
- that the AgriPlanner Suite can be implemented into any world-wide context (with little or no adaptation).

## Developing Partnerships

Ackerman Pick'n Pay FOUNDATION

BRITISH AMERICAN TOBACCO SOUTH AFRICA

CORONATION FUND MANAGERS


**South African Institute for Entrepreneurship**

South African Institute for Entrepreneurship
Collingwood Place
11 Drake Street
Observatory 7925
South Africa

Tel: +27 21 447-2023
Fax: +27 21 447-9911
Email: robin@entrepreneurship.co.za
Website: www.entrepreneurship.co.za


ABALIMI BEZEKHAYA ISENTA YE-GADI YABANTU
THE PEOPLE'S GARDEN CENTRE
**ABALIMI**

***Abalimi is a core partner in the development of many of these products***

# TOMO 8

## Benchmarking, Relatório de Visita IAPMEI- Agência para a Competitividade e Inovação (Agosto 2013, Portugal, Lisboa)

## Índice

1. INTRODUÇÃO ..... 3
2. OBJECTIVO ..... 4
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA VISITA A PORTUGAL ..... 4
4. O IAPMEI ..... 6
5. A FILOSOFIA DE APRENDIZAGEM DA ACADEMIA DO IAPMEI ..... 9
*1.ª APRESENTAÇÃO ..... 9*
MISSÃO ..... 9
VISÃO ..... 9
VALORES ..... 9
COMPETÊNCIAS PRESENTES NA ACADEMIA ..... 10
CLIENTES E SERVIÇOS ..... 10
ÁREAS DE ACTUAÇÃO ..... 11
*2.ª APRESENTAÇÃO ..... 12*
*3.ª APRESENTAÇÃO ..... 13*
6. NOTAS DA REUNIÃO DE TRABALHO INAPEM-MULEMBA AUSTRAL CONSULTORES- IAPMEI ..... 19
7. ALGUNS NÚMEROS DO IAPMEI ..... 22
ANEXOS ..... 23

# 1. Introdução

No dia 5 de Agosto de 2013, no âmbito de uma acção de benchmarking conduzida pela Mulemba Austral Consultores e orientada para a elaboração do documento de orientação estratégica para a criação e instalação da "Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano", realizou-se um encontro entre a Direcção e Quadros do IAPMEI (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.) (ver Anexo 2) e a Administração do INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Micro Pequenas e Médias Empresas), representada pelo Dr. António Lopes Nicolau, Administrador responsável pelo pelouro de "Formação e Capacitação Empresarial".

A missão foi organizada pela Mulemba Austral Consultores, sob os auspícios do INAPEM, pelo que competiu à consultora estabelecer os necessários contactos institucionais, agendar o encontro, introduzir o interlocutor, conduzir as reuniões da parte da missão visitante, recolher as informações necessárias e elaborar o Relatório de Missão.

Este relatório tem como suporte as intervenções da Direcção e Quadros do IAPMEI, complementada com documentação escrita, entretanto fornecida, e ainda com as notas recolhidas durante o encontro, sobretudo aquelas destinadas a dar resposta a algumas das questões e preocupações manifestadas pelo Dr. António Nicolau.

O encontro concretizou-se da melhor das formas: começou à hora marcada, com a presença do Vice-Presidente, de dois Directores e de um assessor da Direcção do IAPMEI; os representantes do IAPMEI fizeram uma apresentação com incidência nas áreas destacadas na mensagem que a empresa consultora enviou. O Dr. António Nicolau fez a apresentação do INAPEM. Visitaram-se as instalações da Academia de PME do IAPMEI, onde também se realizou um encontro com a presença de duas técnicas da área de formação - assistência empresarial.

***Foi manifestado interesse, pelo IAPMEI, em manter uma relação cooperante com o INAPEM, se este assim o entender.***

## 2. Objectivo

Este Relatório sintetiza os contactos efectuados, bem como a visita de trabalho realizada a Portugal, no âmbito do exercício de Benchmarking previsto para a elaboração do **"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano"**, bem como da Estruturação dos Cursos Iniciais de "Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo" da Academia.

## 3. Contextualização da visita a Portugal

Portugal, como membro da União Europeia, adoptou a classificação de PME em vigor no espaço da União.

| Designação | N.º empregados | Volume de negócios |
|---|---|---|
| **Micro** | Até 10 empregados | < 2 milhões de € |
| **Pequena** | Entre 10 e 50 empregados | < 10 milhões de € |
| **Média** | Entre 51 e 250 empregados | < 50 milhões de € |
| Em qualquer dos casos terá de existir autonomia em relação às grandes empresas. | | |

Os dados estatísticos a seguir apresentados reportam-se ao ano de 2010 e são uma imagem do contexto em que o IAPMEI tem desempenhado as suas importantes tarefas no âmbito da dinamização do tecido empresarial em Portugal.

**Estrutura Empresarial Portuguesa**

- 1 100 000 empresas não financeiras
- 3 800 000 empregados
- Volume de negócios: 356 000 milhões de €
- VAB 88 000 milhões de €

➔ Cerca de 784 000 são empresas individuais (68,5% do universo das empresas)

➔ Cerca de 360 000 são sociedades (31,5% do universo das empresas)

**Universo das PME Portuguesas**

- 99,9% do total de empresas
- 78,7% do emprego (3 000 000 de empregados)
- 60,6 % do Volume de negócios ( 216 000 milhões de €)
- 61,9 % do VAB (55 000 milhões de €)
- 9,7% das PME são exportadoras
- 95,6% são microempresas
- Garantem 44,3% do emprego (> 1 700 000 empregados)
- 20 % do Volume de negócios ( 71 000 milhões de €)
- As micro e pequenas empresas representam 99,4% do total das empresas
- Garantem 64,4% do emprego
- e 40% do Volume de Negócios.

Neste momento da vida do INAPEM, e tendo presente as vantagens na "recolha de algumas perspectivas europeias" e considerando a já longa experiência do IAPMEI relacionada com a *Formação Empresarial, Inovação e Empreendedorismo*, considerou-se importante, no âmbito do exercício de benchmarking que a consultora está a fazer para o INAPEM, a recolha de experiências e casos de sucesso que o IAPMEI tivesse para proporcionar.

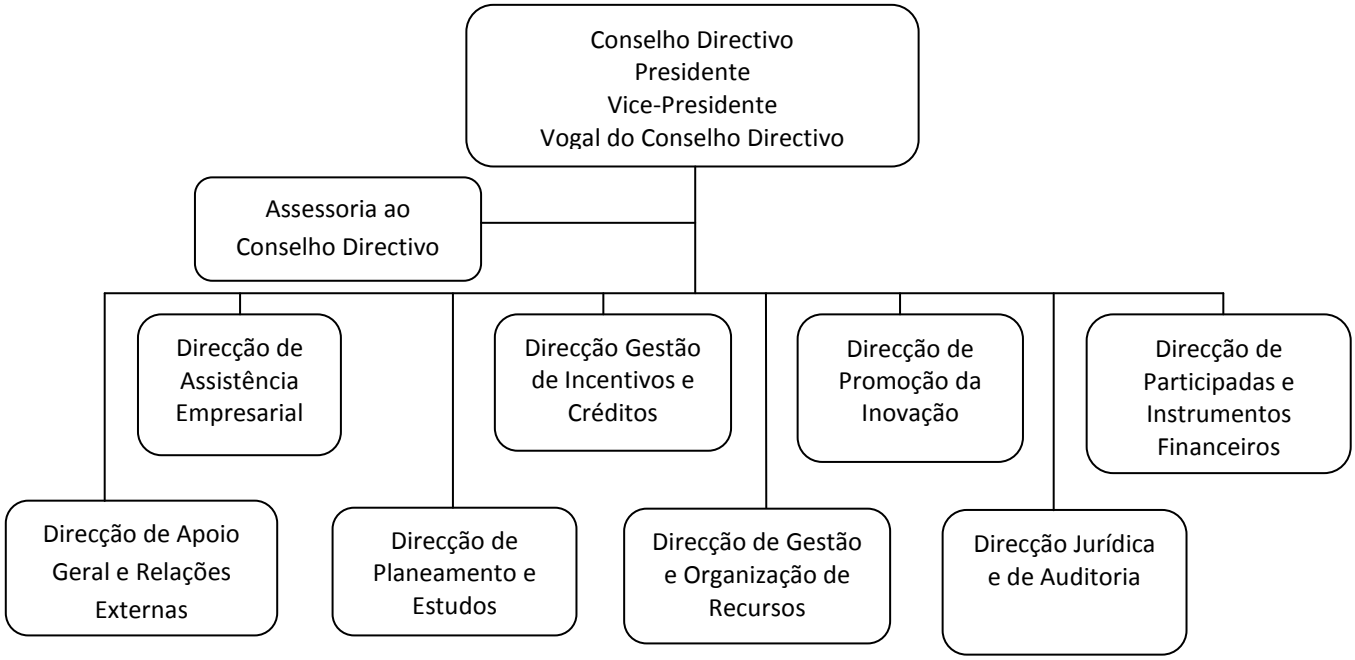
O encontro subdividiu-se em duas partes. A primeira nas instalações sede do IAPMEI, durante o qual foram feitas as apresentações do IAPMEI (Anexo 4) [pelo Vice-Presidente, Pedro de Almeida Matias, pelo Assessor do Conselho Directivo, António José Teixeira Souta, pelo Director da Direcção de Participadas e Instrumentos Financeiros, André Março, pelo Director da Direcção de Assistência Empresarial, Carlos Carapeto] e do INAPEM [pelo Dr. António Nicolau]. Colocaram-se questões e trocaram-se impressões.

A segunda parte constou de uma visita às instalações da Academia de PME do IAPMEI, localizada estrategicamente dentro do perímetro geográfico do IAPMEI, porém, num edifício independente e distante das instalações onde funciona a sede.

Esta visita guiada foi acompanhada e comentada pelo Vice-Presidente e pelo Director do Departamento de Assistência Empresarial, a que se seguiu outra reunião para a qual foram chamados a participar dois Técnicos Superiores (operacionais) da Direcção de Assistência Empresarial – Academia de PME [Júlia Tomaz e Rita Vilela] que responderam a questões colocadas pelo Dr. António Nicolau.

## 4. O IAPMEI

ORGANIGRAMA




Em conformidade com o Decreto-Lei n.º 266/2012, de 28 de Dezembro, o IAPMEI, I.P. Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. é uma agência do Ministério da Economia que tem por missão promover a **competitividade** e o **crescimento empresarial** visando o reforço da **inovação,** do **empreendedorismo e do investimento** das empresas, em especial das PME.

Citando o n.º 1 do artigo 1.º (Natureza) do Decreto-Lei n.º 266/2012, de 28 de Dezembro. "O IAPMEI, I.P. - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., abreviadamente designado por IAPMEI, I.P., é um instituto público de regime especial, nos termos da lei, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio."

São quatro as áreas chave da acção do IAPMEI

- Assistência Empresarial
- Gestão dos programas de incentivos ao investimento
- Promoção da inovação e do empreendedorismo
- Novas soluções para o financiamento das PME.

Das áreas chave, aquela a que foi dada maior relevância neste encontro, pela razão dos objectivos do mesmo, foi a da Assistência Empresarial.

Integram o IAPMEI, através da Direcção de Assistência Empresarial 5 (cinco) serviços desconcentrados (regionais) e 12 gabinetes de apoio (em 12 cidades) com serviços de atendimento abertos ao público. Em cada um dos centros, funcionam em média 15 a 20 pessoas. Estes serviços realizam uma média de 12 mil atendimentos por ano. Equipas de 1 administrativo e 2 a 3 técnicos proporcionam aconselhamento jurídico e encaminhamento de assuntos relacionados com as actividades empresariais

A assistência directa personalizada às PME (rede de 12 gabinetes de apoio) para o ano de 2013 assenta em 22 projectos:

1. *Serviço de Atendimento*
2. *Serviço de Alertas Informativos (30 alertas sobre empreendedorismo)*
3. *Informação a Empreendedores e Empresas em Fase de Start-Up*

   *(20 intervenções de esclarecimento sobre apoios específicos ao empreendedorismo)*
4. *Acompanhamento Técnico de Empresas com Incentivo Contratado com o IAPMEI (250 visitas de assistência técnica)*

5. *Visitas a Empresas em Fase de Start-Up e Estruturas de Acolhimento de Empreendedores*
6. *Assistência Técnica a Empresas em Dificuldade (150 visitas para despistes da situação e enquadramento)*
7. *Capacitação para o Empreendedorismo (100 empreendedores)*
8. *Capacitação de Promotores de Projectos de Investimento com Incentivo (150 empresas)*
9. *Passaporte para o Crescimento e Exportação (100 empresas com Passaporte e 50 empresas com Plano de melhoria de competências)*
10. *Formação - Acção (360 empresas formandas)*
11. *Tutoria na Gestão da Formação (25 empresas apoiadas)*
12. *Programa de Formação para Microempresas*

13. *Formação em gestão de associações*
14. *Formação Pedagógica Inicial de Formadores em Gestão de PME*
15. *Apoio ao funcionamento das Escolas Tecnológicas*
16. *Transferência de conhecimento (40 acções intermediação)*
17. *Observação e Promoção de Novas Abordagens à Inovação (2 Relatórios sobre living labs; 2 Relatórios sobre fab labs; 4 Encontros para a Competitividade living labs e fab labs)*
18. *Rede de Fornecedores (270 empresas fornecedoras participantes)*
19. *Informações*
20. *Ficha de Dados de Empresas*
21. *Caracterização de Micro-sectores Empresariais*
22. *Catálogo de Fabricantes Nacionais*

## 5. A Filosofia de Aprendizagem da Academia do IAPMEI

Em três apresentações que se sobrepõem e completam. O que é a ACADEMIA DE PME DO IAPMEI?

### 1.ª APRESENTAÇÃO

Com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento da capacidade competitiva e de gestão de empresários e gestores, o IAPMEI criou a Academia de PME, uma estrutura formativa cuja missão é facilitar o reforço de competências profissionais nas pequenas e médias empresas.

A Academia de PME é:

uma entidade mediadora e facilitadora entre as PME e os centros de desenvolvimento de saber da envolvente empresarial, designadamente o mundo académico, as entidades formadoras e a consultoria especializada;

um espaço de aprendizagem com as vertentes de centro de formação especializada para PME e de unidade de transferência de conhecimentos e competências onde as empresas podem experimentar práticas de desenvolvimento organizacional.

### MISSÃO

Promover a transferência de conhecimento, competências e práticas de sucesso na gestão e de liderança das PME, tendo em vista o reforço da sua capacidade de formular e executar estratégias de crescimento inovador e internacional que contribuam para a melhoria da sua competitividade global.

### VISÃO

Constituir-se como um centro de aprendizagem inovador e de excelência para o universo das PME e um parceiro privilegiado dos vários centros de desenvolvimento do saber com relevância para as empresas.

### VALORES

*Confiança, Criatividade, Colaboração, Iniciativa, Inovação, O Pensamento Crítico e Flexibilidade.*

## COMPETÊNCIAS PRESENTES NA ACADEMIA

### Competências organizacionais gerais

- Gestão de projectos formativos;
- Gestão do conhecimento;
- Gestão da transferência de boas práticas empresariais;
- Gestão de redes;
- Gestão da constituição de parcerias de negócio.

### Competências técnicas específicas da equipa

- Diagnóstico organizacional;
- Diagnóstico de necessidades formativas;
- Dinâmica do ciclo formativo;
- Métodos e técnicas de suporte à actividade formativa;
- Tutoria pedagógica, mentoring e coaching;
- Desenvolvimento de planos de desenvolvimento de capital humano;
- Gestão da formação;
- Multimédia e web de suporte à aprendizagem virtual

## CLIENTES E SERVIÇOS

CLIENTES

- ➔ *PME de elevado desempenho, tendo em vista o desenvolvimento para a transnacionalidade;*
- ➔ *PME com potencial de rápida criação de valor, visando o reforço da inovação e acesso a nichos de parceiros pertinentes;*
- ➔ *PME em geral, procurando o reforço das suas competências de gestão*
- ➔ *Empresários, empreendedores, gestores executivos e outros profissionais, no sentido do desenvolvimento de competências de gestão que valorizem a constituição e o crescimento do seu negócio.*

SERVIÇOS

- Formação profissional específica para gestores de PME;
- Formação de formadores em gestão de PME;
- Organização de eventos formativos destinados às PME e às entidades da envolvente empresarial;
- Organização de espaços de aprendizagem;
- Mediação especializada entre os centros de desenvolvimento de saber e as PME;
- Centro de Recursos em Conhecimento para a Gestão de PME.

## ÁREAS DE ACTUAÇÃO

1. Expansão de negócio
   - Formas de internacionalização;
   - Características da competitividade internacional;
   - Mercados emergentes e novas oportunidades de negócio.
2. Capital Humano
   - Liderança;
   - Recrutamento, fidelização e desenvolvimento de quadros;
   - Mudança de atitudes, comportamentos e cultura organizacional.
3. Conhecimento e inovação
   - Gestão do conhecimento e da inovação;
   - Benchmarking e constituição de parcerias;
   - Criatividade e diferenciação de produtos e serviços;
   - Ambiente, gestão de desperdícios e reciclagem.
4. Gestão e Estratégia
   - Gestão empresarial;
   - Estratégias para o aumento da competitividade

**MODELO DE ACTUAÇÃO**

*Desenvolvimento de Parcerias para o Conhecimento*

*Objectivos:*

- *Detecção de novas oportunidades e negócios*
- *Análise e melhoria de estratégias empresariais*
- *Trabalho colaborativo e intra-empreendorismo;*
- *Desenvolvimento de pensamento criativo na empresa*

*Metodologias activas - As metodologias utilizadas na Academia são de carácter activo, envolvendo os intervenientes, com uma postura colaborativa e prática*

- *Actividades de prática simulada*
- *Formação-acção*
- *Workshops*
- *On-the-job training*
- *Jogos pedagógicos*
- *Estudos de caso*
- *Web 2.0*
- *E-learning*
- *Redes colaborativas*

## 2.ª APRESENTAÇÃO

A Academia de PME é um serviço do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P. (IAPMEI), que tem como objectivo promover o desenvolvimento de competências nas micro, pequenas e médias empresas através de formação profissional e outras formas de aprendizagem.

A actuação da Academia de PME é desenvolvida no âmbito da actividade de assistência empresarial do IAPMEI.

O IAPMEI, na qualidade de organismo intermédio para a tipologia de intervenção 3.1.1. "Programa de Formação-Acção para PME", do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), assegura para o período 2011-2013, através da Academia de PME, acções formativas em 10 áreas temáticas:

1. *Diferenciação de Produtos e Serviços;*
2. *Estratégia, Gestão e Organização de Empresas;*
3. *Gestão da Inovação e da Criatividade;*
4. *Gestão de Clientes;*
5. *Gestão de Talentos e Capital Humano;*
6. *Gestão dos Processos Produtivos;*
7. *Gestão da Informação e do Conhecimento;*
8. *Gestão Financeira;*
9. *Internacionalização;*
10. *Marketing Empresarial Nacional e Internacional.*

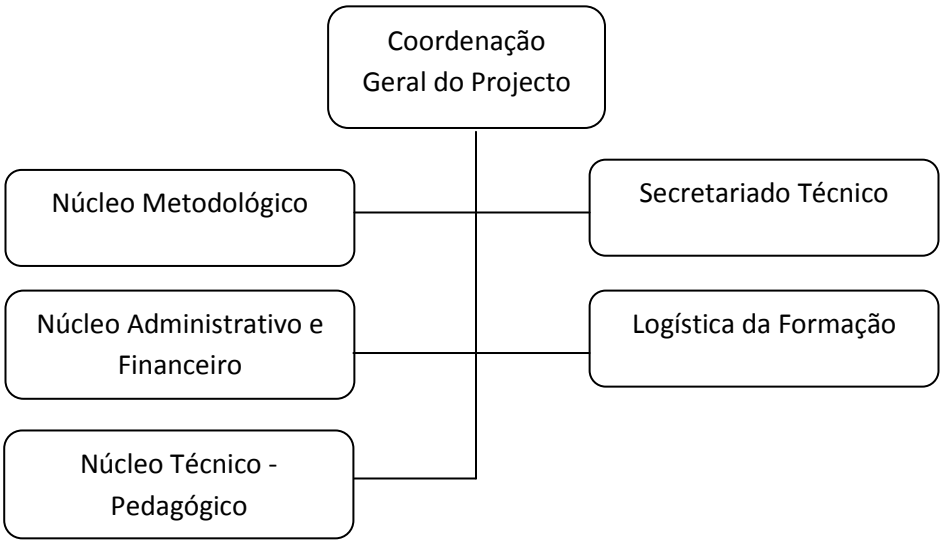
A Academia de PME realiza, em articulação com os serviços desconcentrados do IAPMEI (centros de desenvolvimento empresarial) acções formativas de curta duração (um dia), através de workshops temáticos, destinados a micro, pequenas e médias empresas, com os seguintes temas:

- Comunicação com Stakeholders - Informar com Eficácia;
- Comunicação Eficaz - Comunicar de Forma Clara para Obter Melhores Resultados;
- Energia Positiva: Atitude Positiva - Resultados Positivos;
- PME Criativa - Resolução de Problemas e Inovação Através da Criatividade.

## 3.ª APRESENTAÇÃO

Sendo a Academia de PME do IAPMEI um projecto jovem e em progresso, na sequência do encontro que este relatório descreve, e a pedido, foi fornecido pela Direcção de Assistência Empresarial (DAE) o organigrama "funcional" e a oferta formativa da Academia, reportada ao momento presente, Julho 2013.

"Organigrama "funcional" ou estrutura de funcionamento da Academia de PME do IAPMEI:




A **oferta formativa** da Academia de PME, direccionada a PME, está organizada nas seguintes tipologias de intervenção:

1. Programa Formação - Acção da "Academia de PME"
2. *Workshops* de Capacitação
3. Programa de Formação para micro e pequenas empresas

### 1. Programa Formação - Acção da "Academia de PME"

O Programa Formação - Acção da "Academia de PME", desenvol-vido no âmbito do Programa Opera-cional do Potencial Humano (POPH), tem como objec-tivos o ***aumento de competências de gestão dos empresários e gestores participantes****, e* ***a obtenção de melhorias no funcionamento, organização e competitividade das PME, com evidências na resolução de problemas diagnosticados.***

Trabalha-se em simultâneo a consolidação da aprendizagem de gestão dos participantes e a aplicação na actividade empresarial dos conhecimentos adquiridos, produzindo resultados de melhoria.

O IAPMEI na terceira edição do Programa "Academia de PME" (2013-2014) desenvolve 24 acções designadas de **individualizadas temáticas**, que conjugam formação presencial em sala com consultoria na empresa.

Como resultado de levantamento prévio de necessidades das empresas, foram identificadas as **10 áreas temáticas** abrangidas neste programa:

1. *Internacionalização*
2. *Gestão da Inovação e da Criatividade*
3. *Estratégia, Gestão e Organização de Empresas*
4. *Gestão da Informação e do Conhecimento*
5. *Gestão Financeira*
6. *Marketing Empresarial Nacional e Internacional*
7. *Gestão dos Processos Produtivos*
8. *Gestão de Clientes*
9. *Gestão de Talentos e Capital Humano*
10. *Diferenciação de Produtos e Serviços*

Cada acção de formação tem subjacente uma das 10 áreas temáticas, sendo o plano formativo desenvolvido em função da mesma e das **áreas dominantes identificadas no diagnóstico organizacional** realizado nas **empresas** formandas.

A estrutura do Programa de Formação - Acção, segundo a metodologia da Academia de PME do IAPMEI, I.P., tem a duração média de 10 meses e articula **formação em sala**, **consultoria, acção** e **actividades de formação a distância**, fundamentadas num diagnóstico de necessidades realizado em cada empresa (ver quadro seguinte).

| Fase | Actividades | Horas | Dias | Semanas |
|---|---|---|---|---|
| 1 | *1.º Workshop* - Arranque e Diagnóstico | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 9 | 3 | |
| | Ação | | | 6 ou 7 |
| 2 | *2º Workshop* | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 6 | 2 | |
| | Ação | | | 4 ou 5 |
| 3 | *3º Workshop* | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 9 | 3 | |
| | Ação | | | 6 ou 7 |
| 4 | *4º Workshop + avaliação intercalar* | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 6 | 2 | |
| | Ação | | | 4 ou 5 |
| 5 | *5º Workshop* | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 9 | 3 | |
| | Ação | | | 6 ou 7 |
| 6 | *6º Workshop* | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 6 | 2 | |
| | Ação | | | 4 ou 5 |
| 7 | *7º Workshop* | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 6 | 2 | |
| | Ação | | | 4 ou 5 |
| 8 | *8º Workshop* | 14 | 2 | |
| | Consultoria | 9 | 3 | |
| | Ação | | | 6 ou 7 |
| | | | | |
| | *eLearning* | 8 | --- | ---- |
| | | | | |
| 9 | 9º *Workshop* - Avaliação Final | 7 | 1 | ---- |

*Estrutura do Programa "Academia de PME"*

Em termos operacionais, o Plano de Formação - Acção "Academia de PME" **está estruturado em oito *workshops* de dois dias, com a duração de 14 horas cada, mais um *workshop* final de um dia (7 horas)**. Existem três *workshops* que apresentam características que os diferenciam dos restantes, o *workshop* de **Arranque e Diagnóstico**, o de **Avaliação Intercalar** e o de **Avaliação Final**, onde a Academia de PME está presente com o intuito de acompanhar e avaliar o desenvolvimento do programa.

A **Consultoria,** a realizar nas instalações de cada uma das empresas participantes, consiste na intervenção de um consultor para apoiar, orientar e aconselhar o formando nos trabalhos a desenvolver.

A metodologia de formação - acção, desenvolvida pela Academia de PME do IAPMEI, I.P., caracteriza-se por levar a formação para dentro da empresa, implicando não apenas um formando mas toda a organização. Contrariamente à consultoria tradicional, aqui a acção (trabalho de implementação do plano de acção) é da responsabilidade da PME, tendo o consultor um **papel pedagógico** de apoio na definição

de metodologias, aconselhamento, orientações e no envolvimento dos restantes elementos da empresa no projecto a desenvolver.

No Programa "Academia de PME" a consultoria tem a duração de **60 horas** por PME, **distribuídas por 20 visitas do consultor,** de 3 horas cada.

**A Acção na PME** decorre no intervalo de tempo entre dois momentos formativos presenciais em sala (*workshops)*. Nesta componente o formando, juntamente com outros colaboradores da empresa, coloca em prática, no seu quotidiano de trabalho, as actividades decorrentes da participação no programa:

- recolha de informação e reflexão no diagnóstico;

- identificação de objectivos e medidas a efectivar; e

- implementação do Plano de Acção que assumiu desenvolver.

A **formação a distância** visa complementar e reforçar a componente formativa presencial e, simultaneamente, facilitar a aquisição de competências nos domínios das novas tecnologias de comunicação e de gestão de informação e de conhecimento. As actividades formativas em ambiente virtual de aprendizagem têm a duração de **8 horas**, a agendar a partir da quarta fase (inclusive).

## 2. *Workshops* de Capacitação

*a) Workshops de capacitação de agentes para o Empreendedorismo*

No âmbito das suas actividades a Academia de PME desenvolve um conjunto de acções de capacitação para o empreendedorismo, sob a forma de *workshops* formativos de 14 horas, distribuídas por dois dias.

Esta iniciativa tem como destinatários preferenciais agentes da envolvente das empresas com associação à promoção do empreendedorismo local, entre os quais representantes de estruturas municipais, associações empresariais, incubadoras entre outras, e visa criar competências pedagógicas e técnicas para o desenvolvimento e implementação de acções de capacitação inicial de empreendedores a nível nacional.

*b) Workshops de capacitação de agentes para a Economia Digital*

A Academia de PME, em parceria com a ACEPI - Associação do Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva, desenvolve acções de capacitação para a economia digital sob a forma de *workshops* de dois dias (14 horas). Estes visam dotar os participantes de competências pedagógicas e técnicas, para o desenvolvimento e implementação de acções de promoção da economia digital junto de micro, pequenas e médias empresas.

Os destinatários são dirigentes e técnicos de associações empresariais, associações de desenvolvimento local, câmaras municipais, instituições de ensino e outras entidades do ambiente de negócios, que pretendam ou possam ficar responsáveis pela dinamização de acções de sensibilização para a importância da economia digital junto de micro, pequenas e médias empresas.

## 3. Programa de Formação para micro e pequenas empresas

A Academia de PME disponibiliza um ciclo de *workshops* formativos destinados a micro e pequenas empresas, sob o mote "ouvir, criar, agir e comunicar".

São sessões práticas de um dia que visam ajudar as empresas a encontrar soluções mais ajustadas à valorização do seu negócio e a tornar mais eficaz a sua forma de comunicar com o mercado. Em cada uma das sessões diárias (de 7 horas cada uma) são abordados, individualmente, os seguintes temas:

- *Ouvir o ambiente*
- *Ter ideias*
- *Atingir objectivos*
- *Comunicar bem*

Ajuda-se as empresas a entender melhor a sua envolvente externa e as suas implicações no desenvolvimento da actividade, e a trabalhar técnicas criativas para a resolução de problemas."

A Academia de PME do IAPMEI não é uma entidade com personalidade jurídica e autonomia administrativa, ou administrativa e financeira; é um projecto / programa que se concretiza no âmbito da Direcção de Assistência Empresarial (DAE) do IAPMEI.

A filosofia de aprendizagem da Academia de PME e as respectivas metodologias pedagógico-didácticas têm como raiz e suporte o reconhecimento no terreno das forças e fraquezas, bem como do potencial, do tecido empresarial existente ou em germinação. Foi reiterada, pelos representantes do IAPMEI, a mensagem da essencialidade de conhecer primeiro "o terreno" (aos vários níveis), para que os resultados da formação / capacitação sejam efectivos.

De acordo com a legislação portuguesa as empresas têm obrigações na área da formação.

A Academia de PME do IAPMEI disponibiliza uma espécie de tutoria na gestão da formação, individualizada, empresa a empresa. Não se substitui ao mercado da formação que já fornece cursos em

quantidade e é bastante activo. O IAPMEI faz, ou propõe-se fazer, o que os organismos de formação instalados no mercado não fazem.

A Academia de PME posiciona-se numa "zona de fronteira". De um lado encontra-se o negócio da formação que é privado, rentável, apesar de apoiado também por fundos públicos. Do outro lado estão as micro, pequenas e médias empresas que não tem acesso a esse mercado da formação e de apoio ao empreendedorismo, porque não possuem meios nem capacidades para o efeito. É aqui que entra o IAPMEI e, quando de formação e capacitação se trata, nas suas diversas vertentes, segue-se o recurso ao projecto Academia de PME do IAPMEI.

Um trabalho nuclear em todo este processo de assistência empresarial, na área da gestão, tem sido a identificação das entidades que são estratégicas na promoção do empreendedorismo, isto é, aquelas que produzem o conhecimento, fazendo a intermediação com quem o vai utilizar. Esta intermediação é feita através de workshops onde se pratica um franchising empresarial.

O Programa de Formação de Agentes de Capacitação (áreas: empreendedorismo, economia digital, aprender a formar, transformar uma ideia em valor,…) tem como principal objectivo a ampliação da rede de capacitação, através das associações e de outras organizações empresariais, habilitando e criando uma rede nacional de mentores (que agregue pessoas disponíveis para ajudar outras), uma espécie de rede capilar (de formação e capacitação), de "alavancagem" na área da formação, "fazendo com que os outros façam por nós."

## 6. Notas da reunião de trabalho INAPEM-Mulemba Austral Consultores- IAPMEI

Significativo foi o protelar das questões directamente ligadas à inovação, "stricto sensu". Algo de mais imediato se impunha: o que é o projecto da Academia de PME do IAPMEI, como funciona, como interage com os seus potenciais clientes, que metodologias de formação utiliza para cada situação… Foi, aliás, o que tornou o encontro mais produtivo, por que focado.

1. A Academia de PME do IAPMEI não se propõe ser, nem é, uma estrutura de formação (profissional) como muitas que já existem no mercado e que cumprem a sua função de transmissão de saberes e fazeres requisitados por PME´s.

   Acontece, porém, sobretudo no caso das microempresas que estas não têm capacidade para, nem possibilidade de, frequentar cursos. E o problema ou obstáculo nem sempre é o dinheiro, mas sobretudo o tempo de que não dispõem, todo entregue ao negócio, logo, sem disponibilidade para se deslocarem até ao local onde decorrem os cursos.

2. Formação ou Capacitação? Estes termos ou conceitos são, na linguagem corrente, utilizados de uma forma indiferenciada. Todavia, para uma melhor sistematização e organização da função formação e apoio empresarial, importa clarificar o que os torna distintos.

   Formar sempre será preparar pessoas para o exercício de determinadas funções ou tarefas, torná-las capazes.

   No entanto, a capacitação está, regra geral, associada às características e ao resultado da actividade de capacitar: essencialmente prática, rápida, de curta duração; encaminhamento de ideias práticas, para implementar de imediato; workshops / curso de 1 dia (práticos).

   A formação é mais abrangente e, sem deixar também de capacitar, visa criar terreno propício a posteriores desenvolvimentos, quer em termos de mais formação ou já de capacitação.

3. A Academia do EE Angolano devia "fazer um levantamento" e "englobar" todas as visões associadas ao empreendedorismo e às hipóteses de pequenos negócios que actualmente existem em Angola, pois quase todos os sectores "mexem" no empreendedorismo, sem esquecer a perspectiva territorial (Províncias, regiões, municípios), cruzando o sectorial com o territorial. Não descartar nem marginalizar: ser abrangente, percepcionando e articulando as diferenças.

   Sendo o "nível de mortalidade" de PME´s em Angola estatisticamente elevado justifica-se fazer um "follow-up do empreendedor e empresário angolano", acção que permitirá identificar as causas dessa tendência.

O Director da DAE deixou claro que "a Academia de PME… sempre poderá apoiar o INAPEM, … em contacto permanente…, à medida que forem construindo o vosso edifício…"

## 4. … Notas a propósito da sensibilização para o empreendedorismo

Três comentários repetidos no encontro: "O apoio ao empreendedorismo parte de um conhecimento do real…" e *"Não se produz informação para formação ou capacitação sem contactar as pessoas / as empresas."*

Para um grau de "iliteracia" elevado as ferramentas (métodologias e técnicas) utilizadas devem ser simples e adequadas aos interlocutores. Para o efeito, há que, antes de mais, ou em primeiro lugar, mergulhar no meio, conhecer com quem se está a trabalhar. Porque os projectos de sensibilização devem estar adaptados ao nível de formação e culturas dos potenciais empreendedores.

No caso do "empreendedorismo jovem" são utilizados jogos e exercícios que levam o formando a experimentar e a fazer simulações, como acontece nos jogos de decisão -> simulação.

Este tipo de acção pode ser adaptado ao caso da formação das comunidades do interior (de Angola), com pouca ou nenhuma experiência empresarial, iliteracia elevada, mas uma cultura específica bem marcada.

"Contar histórias de sucesso…" pelos seus autores é uma técnica utilizada com êxito. É um tipo de narrativa extremamente útil.

Para a criação de novas empresas existe uma panóplia de soluções de que se destacam vários incentivos (ver no anexo 4, o ponto da Gestão de Programas de Incentivos ao Investimento). De facto, as soluções de financiamento existem, porém, a articulação entre empreendedores e financiadores é um processo complexo. É aqui também que o IAPMEI actua, promovendo a aproximação de ambas as partes, visto que no caso das PME´s essa "ponte" é mais difícil de estabelecer, porque, muita vez, as linguagens, experiências e culturas profissionais são mutuamente desconhecidas. O IAPMEI funciona como descodificador.

No caso do benchmarking, dando a conhecer boas práticas e casos de sucesso, está subjacente a transmissão da ideia "se estes fizeram é possível fazerem também."

## 5. … Notas sobre quem deve / pode ser formador? E formando? Condições

Para o tipo de capacitação proposta pela Academia de PME, mais importante do que analisar o percurso académico, é a análise do percurso profissional, efectivo e prático, do potencial candidato a formador.

No caso da Academia de PME a escolha dos profissionais que fazem a formação pressupõe que estes **"formadores"** tenham um percurso profissional ligado à empresa e que conheçam e adoptem a linguagem das populações em que esses empreendedores / empresários formandos se inserem.

Uma das actividades a desenvolver pela Academia deve ser a capacitação de agentes que estejam próximos das populações a que se devem seguir acções de follow-up, para se fazerem up-grades (refrescamentos) que contribuam para a evolução desses agentes e do tecido empresarial em que se inserem.

A selecção dos **formandos** não é feita em função da formação académica, mas em função das responsabilidades que têm nas empresas em que trabalham.

Os técnicos da Academia de PME estão em contacto permanente com os empresários, de tal forma que a linguagem do empresário lhes é familiar e perfeitamente reconhecida, tenham eles o ensino básico ou a licenciatura.

## 7. Alguns números do IAPMEI

Da apresentação feita pelo IAPMEI (Anexo 3) é possível sintetizar alguns números.

**IAPMEI, I.P. Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.**

- Criação em 1975
- Orçamento de Funcionamento: **€ 20,6 milhões**
- Orçamento Global: **€ 625 milhões**
- Nº Trabalhadores: **330 (**57% mulheres, 73% com Grau Universitário)
- Delegações Regionais: **12**

**Gestão dos Programas de Incentivos ao Investimento** (ponto de situação -18 de Junho de 2013):

- Projectos entrados: 21 644
- Projectos aprovados: 11 186 (52%)
- Investimento correspondente: 4 934 milhões de €
- Incentivo a conceder: 2 171 milhões de €
- Projectos contratados: 7 799
- Incentivo concedido: 1 695 milhões de €

**IAPMEI: Uma Rede de Parcerias de 94 Participadas e Associadas para apoio às PME**

- Financiamento (29): Capital de Risco; Garantia Mútua; Fundos
- Transferência de Tecnologia (30)
  - – Centros Tecnológicos (Sectoriais)
  - – Centros de Inovação e Transferência de Tecnologia
- Dinamização Empresarial (17): Parques Empresariais; Incubadoras
- Relações Institucionais (18)

# ANEXOS

**ANEXO 1 – Mensagem / Ofício enviado ao IAPMEI solicitando o encontro**

Assunto: **Solicitação de uma reunião subordinada ao tema Formação Empresarial, Inovação e Empreendedorismo. Incubadoras de empresas**

Exmo. Senhor Dr. Luís Filipe Costa
Presidente do IAPMEI
Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

O Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (INAPEM) é um Instituto Público tutelado pelo Ministério da Economia da República de Angola, que tem como principais atribuições:

- Prestar serviços de formação e capacitação empresarial, assistência técnica e consultadoria às Micro, Pequenas e Médias Empresas nacionais nos mais variados sectores da economia do País
- Apoiar o fortalecimento e modernização da estrutura empresarial do País no que se refere às Micro, Pequenas e Médias Empresas
- Promover o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas.

Das iniciativas em curso destaca-se a elaboração de um Estudo (Plano Estratégico) de suporte à criação de uma "Academia do Empresário e do Empreendedor Angolano" orientado para a *Formação Empresarial, Inovação e Empreendedorismo*. Para o efeito, deu-se início a uma actividade de *benchmarking* que desejavelmente passará pela realização de um encontro com o Instituto homólogo em Portugal, o IAPMEI, I.P..

Reconhecendo a importante e já longa experiência do IAPMEI, I.P. no âmbito da *formação empresarial, do empreendedorismo, da inovação e incubadoras de empresas* vimos, por este meio, solicitar um encontro de uma delegação angolana do INAPEM com quem a Administração do IAPMEI, I.P. considerar mais adequado ao objecto do encontro solicitado: a recolha de saberes adquiridos e de aspectos relevantes na prática da *Formação Empresarial (*níveis inicial e avançado*), Inovação, Empreendedorismo e Incubadoras de Empresas*.

Na expectativa de uma resposta de V. Ex.ª, desde já um duplo agradecimento, à atenção prestada a esta solicitação e ao agendamento, se viável, de um encontro na manhã do dia 9 de Agosto próximo.

Com os nossos melhores cumprimentos,

(Em representação da Administração do INAPEM)

Carlos Vasconcelos

(da Mulemba Austral Consultores, empresa angolana de consultadoria, que conduz a elaboração do Estudo)

## ANEXO 2 – Contactos do IAPMEI

**IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I. P.**

**Estrada do Paço do Lumiar, Campus do Lumiar - Edifício A**

**1649-038 Lisboa**

**PORTUGAL**

- Telefone: +351.213836046; Fax: +351.213836283; E-Mail: pm@iapmei.pt; Internet: www.iapmei.pt
- Presidente do Conselho Directivo do IAPMEI - Luís Filipe Costa (Dr.); luis.costa@iapmei.pt
- Vice-Presidente do Conselho Directivo do IAPMEI - Pedro de Almeida Matias (Dr.); pedro.matias@iapmei.pt
- Director da DAE – Direcção de Assistência Empresarial - José Vale (Eng.º); jose.vale@iapmei.pt
- Técnica da DAE (21 383 6000) - Maria João Rebelo (Dra.); maria.rebelo@iapmei.pt
- Director da Direcção de Participadas e Instrumentos Financeiros - André Março *(Instrumentos Financeiros);* andre.marco@iapmei.pt
- Assessor do Conselho Directivo - António José Teixeira Souta; antonio.souta@iapmei.pt
- Director da Direcção de Assistência Empresarial - Carlos Carapeto *(Assistência Empresarial);* carlos.carapeto@iapmei.pt
- Técnico Superior – Direcção de Assistência Empresarial – Academia de PME - Júlia Tomaz; julia.tomaz@iapmei.pt
- Técnico Superior – Direcção de Assistência Empresarial – Academia de PME - Rita Vilela; rita.vilela@iapmei.pt; (351) 213 836 292

# IAPMEI, I.P.

## Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

**Lisboa, 31 de julho de 2013**

IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO

# Estrutura Empresarial Portuguesa*

- 1 100 000 empresas não financeiras
- 3 800 000 empregados
- Volume de negócios: 356 000 M€
- VAB  88 000 M€

  - Cerca de 784 000 são empresas individuais (68,5% do universo das empresas)
  - Cerca de 360 000 são sociedades (31,5% do universo das empresas)

*Estatísticas de 2010

# Universo das PME Portuguesas*

- 99,9% do total de empresas
- 78,7% do emprego (3 000 000 empregados)
- 60,6 % do Volume de negócios ( 216 000 M€)
- 61,9 % do VAB (55 000 M€)
- 9,7% das PME são exportadoras

* Estatísticas 2010

| Definição de PME (União Europeia) | |
|---|---|
| **Micro** | Até 10 empregados e Vol. Negócios < 2,0 M€ |
| **Pequena** | Entre 10 e 50 empregados e Vol. Negócios < 10,0 M€ |
| **Média** | Entre 51 e 250 empregados |
| | Volume de negócios < 50.0 M€ |
| | Autonomia face às grandes empresas |

# Universo das PME Portuguesas*

- 95,6% são microempresas
- Garantem 44,3% do emprego (> 1 700 000 empregados)
- 20 % do Volume de negócios ( 71 000 M€)

- As micro e pequenas empresas representam 99,4% do total das empresas
- Garantem 64,4% do emprego
- e 40% do Volume de Negócios

* Estatísticas 2010

| Definição de PME (União Europeia) | |
|---|---|
| **Micro** | Até 10 empregados e Vol. Negócios < 2,0 M€ |
| **Pequena** | Entre 10 e 50 empregados e Vol. Negócios < 10,0 M€ |
| **Média** | Entre 51 e 250 empregados |
| | Volume de negócios < 50.0 M€ |
| | Autonomia face às grandes empresas |

# Sobre o IAPMEI

# IAPMEI, I.P.
# Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. *

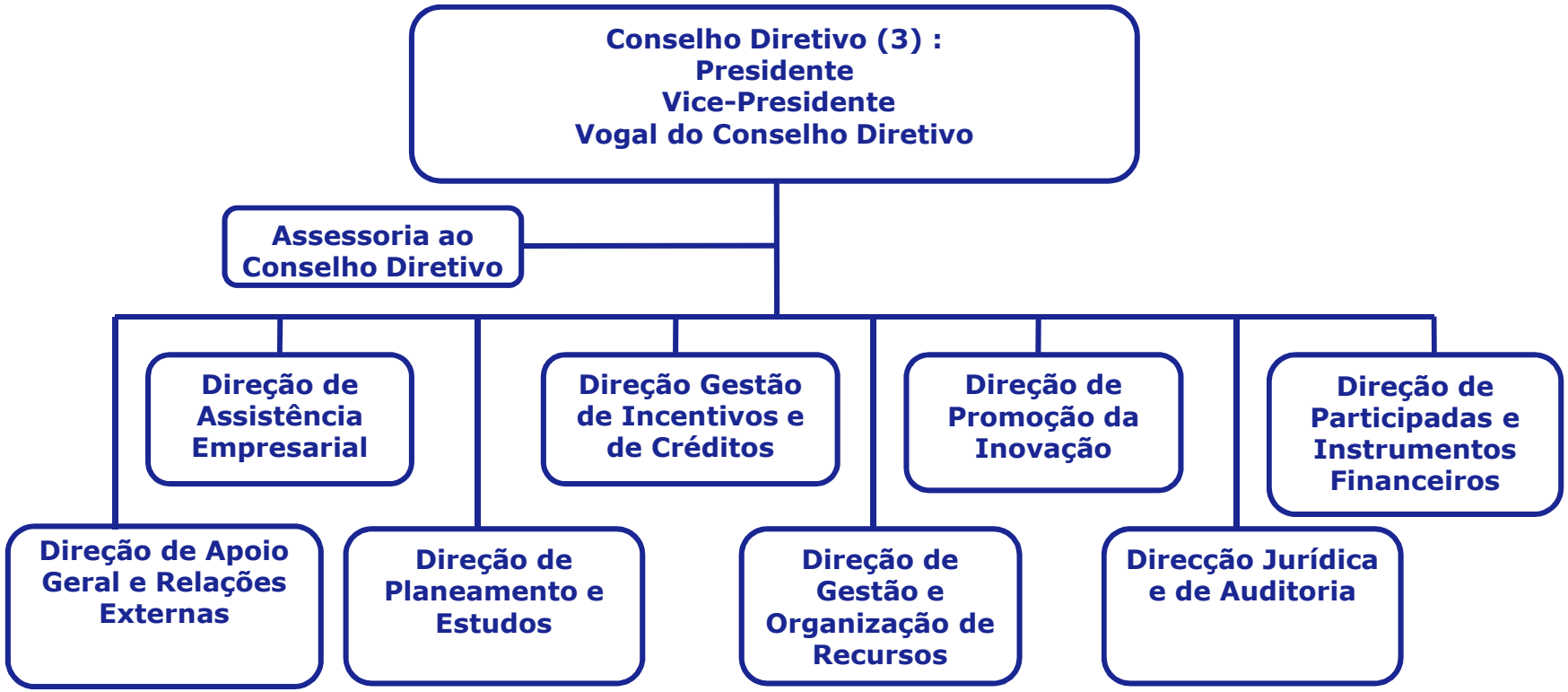
Agência do Ministério da Economia que tem por missão promover a **competitividade** e o **crescimento empresarial** visando o reforço da **inovação,** do **empreendedorismo e do investimento** das empresas, em especial das PME.

*** Decreto-Lei nº 266/2012, de 28 de dezembro**

# IAPMEI, I.P.
# Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

- Criação em 1975
- Orçamento de Funcionamento: **€ 20,6 milhões**
- Orçamento Global: **€ 625 milhões**
- Nº Trabalhadores: **330**
  - 57% mulheres
  - 73% com Grau Universitário
- Delegações Regionais: **12**

# Organograma



# Áreas Chave da Ação do IAPMEI

- Assistência Empresarial
- Gestão dos programas de incentivos ao investimento
- Promoção da inovação e do empreendedorismo
- Novas soluções para o financiamento das PME

# Áreas Chave da Ação do IAPMEI

- Assistência Empresarial
- Gestão dos programas de incentivos ao investimento
- Promoção da inovação e do empreendedorismo
- Novas soluções para o financiamento das PME

# Assistência Empresarial

- Assistência direta personalizada às PME (rede de 12 gabinetes de apoio) para o ano de 2013 assenta em 22 projetos enquadrados em 6 atividades:
  - **Serviço de Atendimento**
  - **Serviço de Alertas Informativos** (30 alertas sobre empreendedorismo)
  - **Informação a Empreendedores e Empresas em Fase de Start-Up** (20 intervenções de esclarecimento sobre apoios específicos ao empreendedorismo)

- **Acompanhamento Técnico de Empresas com Incentivo Contratado com o IAPMEI** (250 visitas de assistência técnica)
- **Visitas a Empresas em Fase de Start-Up e Estruturas de Acolhimento de Empreendedores**
- **Assistência Técnica a Empresas em Dificuldade** (150 visitas para dispites da situação e enquadramento)

# Assistência Empresarial

- **Capacitação para o Empreendedorismo** (100 empreendedores)
- **Capacitação de Promotores de Projetos de Investimento com Incentivo** (150 empresas)
- **Passaporte para o Crescimento e Exportação** (100 empresas com Passaporte e 50 empresas com Plano de melhoria de competências)

- **Formação-Ação** (360 empresas formandas)
- **Tutoria na Gestão da Formação** (25 empresas apoiadas)
- **Programa de Formação para Microempresas**
- **Formação em gestão de associações**
- **Formação Pedagógica Inicial de Formadores em Gestão de PME**
- **Apoio ao funcionamento das Escolas Técnológicas**

# Assistência Empresarial

- **Transferência de conhecimento** (40 ações intermediação)
- **Observação e Promoção de Novas Abordagens à Inovação** (2 Relatórios sobre living labs; 2 Relatórios sobre fab labs; 4 Encontros para a Competitividade living labs e fab labs)
- **Rede de Fornecedores** (270 empresas fornecedoras participantes)

- **Informações**
- **Ficha de Dados de Empresas**
- **Caraterização de Microsetores Empresariais**
- **Catálogo de Fabricantes Nacionais**

# Áreas Chave da Ação do IAPMEI

- Assistência Empresarial
- Gestão dos programas de incentivos ao investimento
- Promoção da inovação e do empreendedorismo
- Novas soluções para o financiamento das PME

# Incentivos QREN

## SI Qualificação e Internacionalização

**Projetos Individuais ou de Cooperação**

Taxa base de 45% + majorações
Não reembolsável

## SI Inovação

**Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado**

Taxa base de 45% + majorações
Reembolsável com prémio de execução

## SI I&DT

**Projetos de I&DT Empresas**

Taxa base de 25% + majorações
Não reembolsável e parte reembolsável acima de 1M€

# Incentivos FMC

- As receitas do licenciamento das superfícies comerciais de dimensão relevante revertem a favor do Fundo de Modernização do Comércio (FMC).
- O FMC visa a modernização e a revitalização da atividade comercial, através de:
  - Cofinanciamento de projetos de investimento de empresas
  - Projetos de dinamização e promoção do comércio localizado em centros urbanos desenvolvidos por Associações do sector.

# FMC MODCOM

- **Financiado pelo Fundo de Modernização do Comércio, este Sistema de Incentivos destina-se à modernização e revitalização da actividade comercial.**
  - **Acção A** – Projectos empresariais autónomos e conjuntos de modernização Comercial
    - 45% de Incentivo Não Reembolsável
  - **Acção B** – Projectos empresariais integrados de modernização Comercial
    - 50% de Incentivo Não Reembolsável
  - **Acção C** – Projectos de Promoção de centros Urbanos
    - 60% de Incentivo Não Reembolsável

**Acção A: a), b) e d) - IAPMEI**

**Acção A: c), Acção B e Acção C - DGAE**

# Gestão dos Programas de Incentivos ao Investimento

Ponto de situação (18 de junho de 2013):

- Projetos entrados: **21 644**

- Projetos aprovados: **11 186** (52%)
- Investimento correspondente: **4 934 M€**
- Incentivo a conceder: **2 171 M€**

- **Projetos contratados: 7 799**
- **Incentivo concedido: 1 695 M€**

# Áreas Chave da Ação do IAPMEI

- Assistência Empresarial
- Gestão dos programas de incentivos ao investimento
- Promoção da inovação e do empreendedorismo
- Novas soluções para o financiamento das PME

## Promoção da Inovação

### Enterprise Europe Network

**Público alvo – PME; alinhamento com políticas públicas da CE**

Serviços descentralizados e de proximidade no apoio aos processos de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e para os negócios.

Consórcio em Portugal – **IAPMEI (líder), ADI, ACIF-CCIM, AIDA, AIMINHO, CCDR-Algarve, CCIPD, CEC-CCIC e INPI**

## Promoção da Inovação

### Enterprise Europe Network

**Público alvo – PME; alinhamento com políticas públicas da CE**

Serviços descentralizados e de proximidade no apoio aos processos de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e para os negócios.

Consórcio em Portugal – **IAPMEI (líder), ADI, ACIF-CCIM, AIDA, AIMINHO, CCDR-Algarve, CCIPD, CEC-CCIC e INPI**

### Prémios Europeus de Promoção Empresarial

**Público alvo – Entidades públicas locais e regionais; alinhamento c/ políticas** públicas CE

Iniciativa da CE aberta às entidades públicas locais e regionais na EU visando identificar e reconhecer promotores empresariais e iniciativas realizadas com sucesso em toda a Europa e divulgar exemplos de melhores políticas e práticas de iniciativa empresarial e de empreendedorismo.

## Promoção da Inovação

### European SME Week 2013

**Público alvo – PME; alinhamento com políticas públicas da CE**

A Semana Europeia das PME 2013 (http://ec.europa.eu/sme-week), é uma iniciativa da CE, dinamizada nos países participantes através das entidades nacionais de contacto (IAPMEI contacto para o sector "expert Ministry“)

## Promoção da Inovação

### European SME Week 2013

**Público alvo – PME; alinhamento com políticas públicas da CE**

A Semana Europeia das PME 2013 (http://ec.europa.eu/sme-week), é uma iniciativa da CE, dinamizada nos países participantes através das entidades nacionais de contacto (IAPMEI contacto para o sector "expert Ministry")

### Benchmarking e Innovation Scoring

**Público alvo – PME; parceria com a rede de CNB – Consultores Nacionais de Benchmarking; parceria com COTEC no IS**

O IAPMEI gere e disponibiliza às empresas, através de uma plataforma on-line, o **IBP - Índice Português de Benchmarking** que permite a avaliação comparativa das empresas portuguesas em vários domínios . As empresas realizam os exercícios de benchmarking através de uma rede de Consultores Nacionais em Benchmarking (CNB), protocolados com o IAPMEI que gere e monitoriza este processo

## Promoção da Inovação

### Vale Projeto Simplificado

### (Empreendedorismo, Inovação e I&DT, Energia ou Ambiente)

**Público alvo – Micro e PME e 69 entidades do SCTN qualificadas envolvidas**

- **Aviso 06/2012 em aberto -**

Aquisição de serviços de consultoria de apoio à inovação, à assistência técnica e tecnológica, I&DT e TT, bem como ao empreendedorismo, pelas Micro e PME, nomeadamente a entidades do SCTN, visando obter resposta a necessidades específicas das empresas na melhoria de produtos, processos ou serviços, com aumento da competitividade empresarial

## Promoção da Inovação

### Vale Projeto Simplificado

### (Empreendedorismo, Inovação e I&DT, Energia ou Ambiente)

**Público alvo – Micro e PME e 69 entidades do SCTN qualificadas envolvidas**

Aquisição de serviços de consultoria de apoio à inovação, à assistência técnica e tecnológica, I&DT e TT, bem como ao empreendedorismo, pelas Micro e PME, nomeadamente a entidades do SCTN, visando obter resposta a necessidades específicas das empresas na melhoria de produtos, processos ou serviços, com aumento da competitividade empresarial

**. Nº de Projectos entrados 6 071**

**. Nº Proj. aprovados 4 116**

## Promoção da Inovação – Outros domínios

### Estratégias de Eficiência Coletiva **- Acompanhamento, monitorização e avaliação de Pólos de Competitividade**

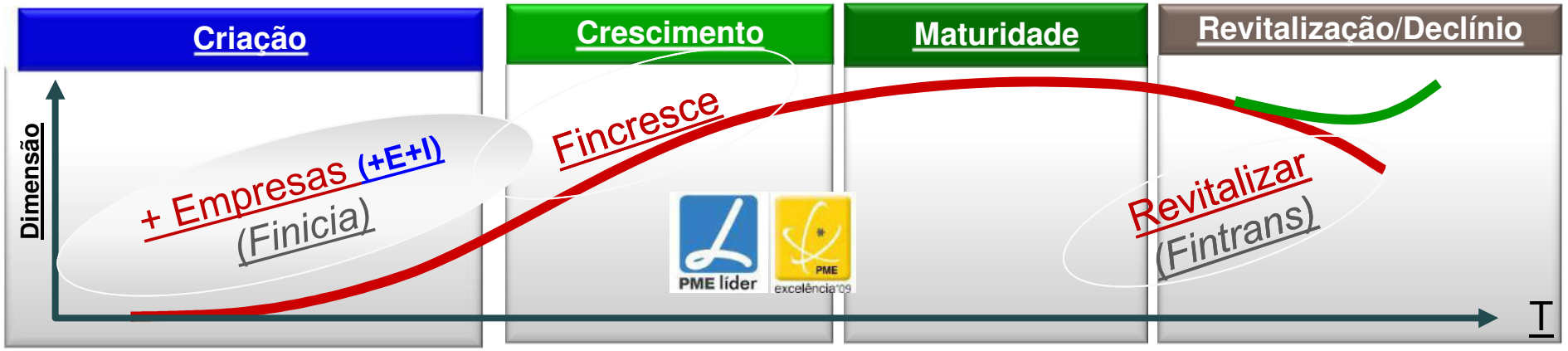
- Projeto EFINERG – Eficiência Energética em PME **-** Projeto em consórcio AEP/IAPMEI (2010-2012), visando a definição de uma Estratégia Setorial de Eficiência Energética para PME, a partir da deteção de oportunidades de melhoria de eficiência energética de 5 setores industriais. Baseado em inquéritos presenciais em 125 PME dos setores em causa.

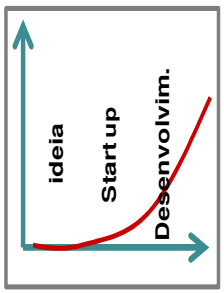
# Áreas Chave da Ação do IAPMEI

- Assistência Empresarial
- Gestão dos programas de incentivos ao investimento
- Promoção da inovação e do empreendedorismo
- Novas soluções para o financiamento das PME

# DPIF: Dinamização e Soluções de Financiamento

## *Ciclo de vida / posicionamento*




- Capital Semente
- Business Angels
- Incentivos

- Linhas de Crédito
- Business Angels
- Capital de Risco
- Incentivos

- Linhas de Crédito e Garantia Mútua
- Obrigações
- Fundos de Capital de Risco
- Incentivos ao Desenvolvimento
- Mercado de Capitais

- Fundos Revitalizar
- FACCE
- Fundos de Cap Risco

- Estimular o empreendedorismo
- Valorização económica de result. I&D
- Promover e facilitar a criação de empresas e projetos inovadores
- Apoiar empreendedores e empresas nas fases iniciais do ciclo de vida e MPE

Facilitar o acesso e otimizar as condições de financiamento para a implementação de estratégias de crescimento e de reforço da base competitiva das empresas

Estimular e promover processos empresariais: Revitalização, concentração, dimensão, transmissão e sucessão

# Promoção do Empreendedorismo

- Promoção do Empreendedorismo (Programa +E+I +Empresas)
  - Promoção do empreendedorismo de elevado potencial e da criação de empresas inovadoras facilitando o acesso à assistência técnica e ao financiamento. Partilha de risco com:
    - **Soc. Capital de Risco**
    - **Instituições bancárias**
    - **Sociedades de Garantia Mútua**
    - ***Business Angels***
  - Constituição de comunidades intermunicipais que desenvolvem o suporte integral ao empreendedor.

# Medidas Especiais de Apoio às PME no Contexto da Atual Crise Financeira Internacional

## Revitalização Empresarial

- Recuperação de empresas em crise
  - **SIREVE** – (*Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial*)
    Visa promover a recuperação de empresas por recurso à via extrajudicial, sendo o IAPMEI a entidade coordenadora do processo negocial entre a empresa e os seus principais credores (Administração Tributária, Segurança Social e Instituições financeiras)

# Medidas Especiais de Apoio às PME no Contexto da Atual Crise Financeira Internacional

## I. Linhas de Crédito "PME Investe"

(empréstimos com baixas taxas de juro e recurso à garantia mútua)

- 9 linhas de crédito (a última:PME Crescimento 2013*-2 mil milhões €)
- 10 720 Mil Milhões de euros de operações enquadradas
- 63 069 empresas
- 855 239 postos de trabalho**

- *Lançada a 9 de Janeiro de 2013*
- ***31 de julho de 2013*

# Medidas Especiais de Apoio às PME no Contexto da Atual Crise Financeira Internacional

## II. Linhas de Seguro de Crédito à Exportação

- 5 Linhas
  - ✓ **OCDE I** – Linha de Seguro de Créditos à Exportação para países da OCDE, com garantia do Sistema Nacional de Garantia Mútua – Valor: **€1000 Milhões;**
  - ✓ **OCDE II** - Linha de Seguro de Créditos à Exportação para países da OCDE, com garantia do Estado com período de crédito até 180 dias. - Valor: **€1000 Milhões;**
  - ✓ **Linha OCDE III – Especial Exportação** – operações de maior dimensão;
  - ✓ **Linha fora da OCDE, Turquia e México com Garantia do Estado -** Valor: **€1000 Milhões**

# Medidas Especiais de Apoio às PME no Contexto da Atual Crise Financeira Internacional

- Fundo de Apoio à Concentração e Consolidação de Empresas - **FACCE - (175 M€)**

- Fundo Imobiliário Especial de Apoio às Empresas - **FIEAE – (150 M€)**
- Fundos Revitalizar **(FREE) 220 M€**

# Outras atividades do IAPMEI

- Portugal Sou Eu

  O IAPMEI é copromotor do programa, tendo a coordenação do orgão operacional.

- Agenda Portugal Digital

  O IAPMEI preside à comissão técnica que dinamiza a execução das medidas previstas

- …

# IAPMEI: Uma Rede de Parcerias de 94 Participadas e Associadas para apoio às PME

- Financiamento (29)
  - Capital de Risco
  - Garantia Mútua
  - Fundos
- Transferência de Tecnologia (30)
  - Centros Tecnológicos (Setoriais)
  - Centros de Inovação e Transferência de Tecnologia
- Dinamização Empresarial (17)
  - Parques Empresariais
  - Incubadoras
- Relações Institucionais (18)

# Muito obrigado pela vossa atenção

**Contactos:**

**IAPMEI, I.P. – Agência para a Competetividade e Inovação, I.P..**

Estrada do Paço do Lumiar

Campus do Lumiar, Edificio A

1649-039 Lisboa

www.iapmei.pt

# TOMO 9

## Benchmarking, Relatório de Visita

## LEA (Local Enterprise Authority)

## Autoridade Local da Empresa

## (Outubro 2013, Botswana, Gaborone)

## Índice

1. INTRODUÇÃO ..... 3
2. OBJECTIVO ..... 5
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA VISITA AO BOTSWANA ..... 5
*O perfil do país* ..... *5*
Geografia física e humana ..... 5
Liderança ..... 6
Diamantes ..... 6
Exportações ..... 7
Infra-estruturas e serviços ..... 7
Seca ..... 7
Desenvolvimento Nacional ..... 8
Visão 2016 ..... 8
Angolanos entram no Botswana sem visto ..... 9
4. O LEA (LOCAL ENTERPRISE AUTHORITY) ..... 10
*A estrutura organizacional do LEA* ..... *12*
*O serviço de Clientes* ..... *12*
A. Divisão da Rede Nacional de Filiais ..... 13
B. Divisão de Desenvolvimento e Capacitação ..... 15
C. Divisão de Inovação e Suporte Sectorial ..... 17
*Incubadoras de Empresas* ..... *18*
ANEXOS ..... 20
ANEXO 1: REGISTOS FOTOGRÁFICOS DA VISITA À INCUBADORA HORTÍCOLA GLEN VALLEY (GABORONE) ..... 21
ANEXO 2. REGISTOS FOTOGRÁFICOS DA VISITA À INCUBADORA DE COURO DE GABORONE ..... 24
ANEXO 3. APRESENTAÇÃO DO LEA (TRADUÇÃO PARA PORTUGUÊS DA VERSÃO APRESENTADA EM GABORONE) ..... 27
ANEXO 4: PLANO DE RACIONAMENTO DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA À CIDADE DE GABORONE ..... 27

# 1. Introdução

Na sequência de contactos que começaram a ser desenvolvidos em Julho, no dia 8 de Outubro de 2013, no âmbito de uma acção de benchmarking conduzida pela Mulemba Austral Consultores e orientada para a elaboração do *"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano",* realizou-se na capital do Botswana, Gaborone, um encontro entre a Direcção do **LEA (Local Enterprise Authority)** e a Administração do INAPEM (Instituto Nacional de Apoio às Micro Pequenas e Médias Empresas), representada pelo Dr. António Lopes Nicolau, Administrador responsável pelo pelouro de "Formação e Capacitação Empresarial".

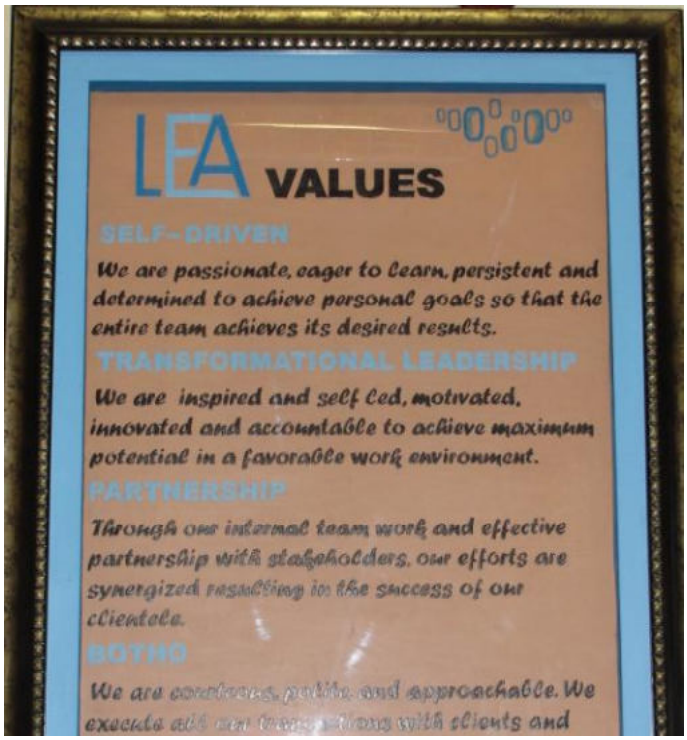
A missão foi organizada pela Mulemba Austral Consultores, sob os auspícios do INAPEM, pelo que competiu à consultora estabelecer os necessários contactos institucionais (que implicaram dar conhecimento desta visita à Embaixada de Angola no Botswana, na pessoa do seu Digníssimo Embaixador Dr. José Agostinho Neto), coordenar o agendamento dos encontros, introduzir o interlocutor, conduzir as reuniões da parte da missão visitante, recolher as informações necessárias e elaborar o Relatório de Missão.

Este relatório tem como suporte as intervenções realizadas pelos Quadros do ***LEA (Local Enterprise Authority)*** complementada com documentação escrita, entretanto fornecida, e ainda com as notas recolhidas durante o encontro.

Uma nota relevante deve ser destacada nesta altura: o LEA (Local Enterprise Authority) tomou em elevada consideração este encontro, razão pela qual o mesmo só se realizou no princípio de Outubro (e não em Setembro, conforme a nossa pretensão inicial), pois só nesta altura, estavam presentes todos os Directores Nacionais convocados, tendo a sua representação sido presidida pelo seu Vice-Presidente.

O encontro concretizou-se da melhor das formas, tendo começado à hora marcada, com uma agenda de visita pré-estabelecida, com a presença do Vice-Presidente do LEA e de alguns do seus Directores Nacionais.

Depois das boas vindas protocolares, o LEA quis saber de viva voz, quais as expectativas que o INAPEM tinha da visita e quais eram os objectivos da mesma. Posto isto, foi feita a apresentação do INAPEM, em língua inglesa.




Na sequência, foram produzidas quatro intervenções principais de que faremos a síntese a seguir.

Fizemos depois duas visitas guiadas externas, a duas incubadoras: uma de produtos agrícolas e outra de produtos em couro, de que sintetizaremos igualmente os principais ensinamentos.

***Devemos referir que o LEA não se poupou a esforços para que a visita decorresse da melhor forma possível devendo nós destacar a forma hospitaleira, calorosa, interessada e profissional com que a delegação foi recebida.***

***O LEA manifestou ainda a sua disponibilidade, para apoiar todas as iniciativas que o INAPEM venha a empreender em que seja solicitado o seu contributo, bem como para desenvolver uma relação de cooperação com o INAPEM, no âmbito das tarefas comuns que ambos desenvolvem.***

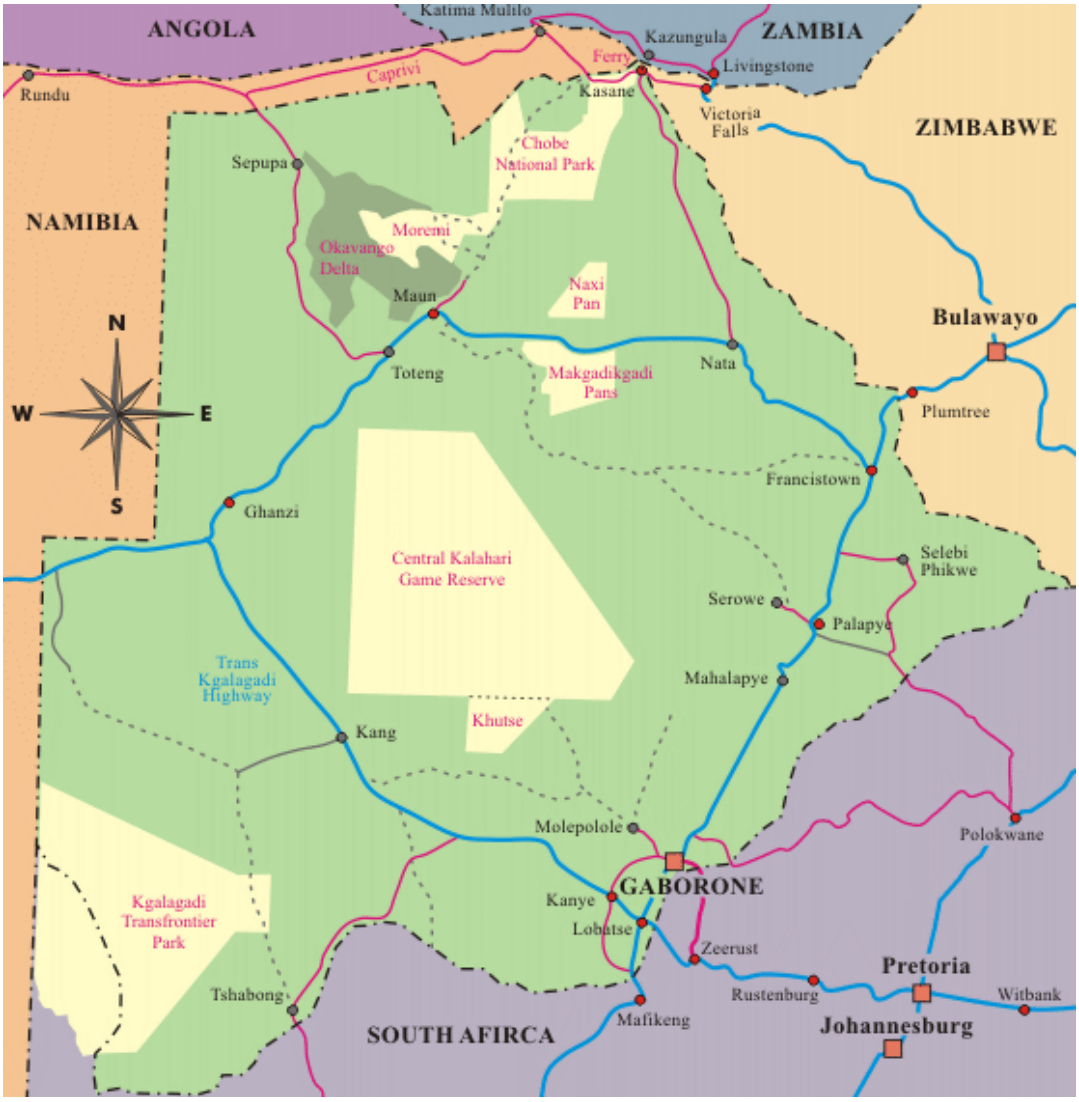
## 2. Objectivo

Este Relatório sintetiza os contactos efectuados, bem como a visita de trabalho realizada ao Botswana, no âmbito do exercício de Benchmarking previsto para a elaboração do ***"Documento de Orientação Estratégica para a Criação e Instalação da Academia do Empreendedor e do Empresário Angolano",*** bem como da Estruturação dos Cursos Iniciais de "Gestão Empresarial, Inovação e Empreendedorismo" da Academia.

## 3. Contextualização da visita ao Botswana

### O perfil do país

#### *Geografia física e humana*




Constituído quase totalmente pelo deserto do Kalahari, o Botswana tem uma área de 600 370 km2. Faz fronteira com a África do Sul, a sudeste e a sul; a Namíbia, a oeste e a norte; a Zâmbia, a nordeste e o

Zimbabwe, a leste. As principais cidades são Gaborone, a capital, com 199 600 habitantes (2004), Francistown (89 100 hab.), Selebi-Pikwe (53 500 hab.), Molepolole (58 600 hab.) e Kanye (43 600 hab.). Todos os dados são de 2004.

O Botswana é um país de grandes contrastes: para oeste, as extensas areias do deserto do Kalaari estendem-se até à Namíbia; a Norte encontramos a deslumbrante beleza do Delta do Okavango, repleto de fauna selvagem e o rio Chobe; e para Leste, estendem-se as terras aráveis e fazendas com o seu gado de pontas longas, que ladeiam com o Zimbabwe e a África do Sul.

O Botswana é hoje considerado uma das histórias de sucesso económico de África, ainda que em 1966, quando se tornou independente da Grã- Bretanha, se encontrasse entre os 25 países mais pobres e menos desenvolvidos do mundo. Ao longo destes anos, o país deu grandes passos no desenvolvimento nas áreas de crescimento económico, na educação, nas infra-estruturas e indústria mineira, entre outras. Na altura da independência, o país tinha muito poucas infraestruturas físicas. Poucas eram as estradas asfaltadas e muitas zonas eram inacessíveis. Graças aos esforços conjuntos do governo, do sector privado, das comunidades e outros intervenientes, foram significativas as mudanças registadas. O processo consultivo nacional assenta no sistema kgotla de reuniões das aldeias.

### *Liderança*

Desde a independência que o Botswana tem beneficiado imenso da liderança dos seus três presidentes. Foram eles o presidente fundador, Seretse Khama, o seu sucessor, Ketumile Masire, e o que se encontra actualmente no cargo, o Presidente Festus Mogae (filho do presidente fundador da nação).

O eleitorado elegeu poucas mulheres para o parlamento, mas o Presidente Mogae tomou medidas no sentido de se nomearem mais mulheres tanto para o parlamento como para o governo.

### *Diamantes*

O país beneficiou da exploração de minas, especialmente de diamantes, permanecendo como o maior produtor mundial de diamantes. O sector mineiro surgiu como o principal impulsionador da economia com a exploração de diamantes, mas também de cobre, níquel, soda cáustica e sal. O crescimento no sector mineiro permitiu o aumento das exportações e a entrada de receitas em divisas. A moeda local - o pula - é uma das moedas mais fortes da região SADC.

### *Exportações*

As exportações de outros produtos aumentaram graças aos benefícios trazidos por acordos multilaterais de comércio, como as sucessivas convenções de Lomé sobre o comércio, que contêm concessões para exportação de carne de vaca para a União Europeia.

Graças a este crescimento económico, o Botswana saiu do grupo dos países mais pobres e menos desenvolvidos, sendo agora um país de rendimento médio na classificação do Banco Mundial.

### *Infra-estruturas e serviços*

Sendo o governo o principal receptor de rendimentos tem investido no melhoramento das infraestruturas físicas, sociais e económicas. O resultado foi uma clara melhoria na prestação de serviços à população e nas condições para investimento em actividades produtivas e na criação de emprego.

A elevada despesa pública conduziu a uma expansão do emprego no sector público, e intensificou o emprego no sector privado, especialmente na construção, na venda a retalho, nos distritos e serviços relacionadas com a indústria diamantífera.

Nos últimos anos, verificou-se uma descida da taxa de crescimento, e o desafio consiste em encontrar novas e produtivas actividades para providenciar crescimento no emprego e nos rendimentos.

### *Seca*

Em resposta às secas que ciclicamente afectam o país (como pudemos constatar na primeira pessoa, no decurso da nossa visita a Gaborone, em que constatámos a existência de um corte selectivo e planeado de abastecimento de água à cidade), o governo do Botswana tem em curso um programa de obras públicas especificamente desenhado para atenuar os efeitos da seca. Por considerarmos que constitui um elemento de reportagem de relevo, anexamos o plano de corte selectivo de água que também afectou a unidade hoteleira onde pernoitámos.

### *Desenvolvimento Nacional*

Ao longo dos quase 50 anos de independência, o Botswana exibiu uma relativamente sólida gestão do sector público. O governo utilizou as suas divisas e reservas monetárias para contrabalançar as flutuações cíclicas de curto prazo. A acumulação de reservas de divisas permitiu ao Botswana liberalizar o controle de divisas.

O Botswana desenvolveu um sistema de planos de desenvolvimento nacional baseados num conjunto global de objectivos e estratégias, e um orçamento global estimado que origina uma série de votações relativas a despesas para projectos, aprovado pelo Parlamento.

Isto evoluiu depois para sistemas de planificação económica e contro l e orçamental, assegurando que os projectos de desenvolvimento sejam seleccionados com base no seu retorno económico e social.

### *Visão 2016*

A visão de longo prazo do Botswana está reflectida na Visão 2016, que cobre 50 anos a contar da independência.

O documento identifica os principais desafios socioeconómicos enfrentados pelo país e propõe um conjunto de estratégias para os realizar, com base no lema "Procurando Prosperidade para Todos".

Os planos de desenvolvimento do Botswana estão alicerçados em quatro princípios nacionais: democracia, desenvolvimento, autoconfiança e unidade. **O quinto princípio é o do *botho*, que determina um processo "*visando respeitar para ser respeitado, e potenciar-se potenciando outros*".**

### *Angolanos entram no Botswana sem visto*

Uma outra nota de reportagem que consideramos igualmente de relevo destacar prende-se com o facto de os cidadãos angolanos, estarem desde o mês de Março do corrente ano, autorizados a atravessar as fronteiras da República do Botswana sem necessitarem de visto de entrada.

A República de Angola faz parte de um grupo de dez países incluídos numa lista dos Estados que beneficiam de isenção de vistos nos passaportes ordinários, de serviço e diplomáticos, através de uma emenda à lei de emigração do Botswana, recentemente publicada em Diário da República deste país.

Além de Angola, entraram para a lista de países isentos de vistos a Arábia Saudita, Bahrein, Cuba, Emirados Árabes Unidos, Koweit, Omã, Qatar, Sudão do Sul, Turquia, Brasil e Portugal.

A referida lista inclui os países membros da Comunidade Britânica (Commonwealth - com excepção do Bangladesh, Ghana, Índia, Nigéria, Paquistão e Sri Lanka) e mais 43 outros Estados.

Com esta medida, todo o cidadão angolano que apresentar um passaporte nacional ordinário, de serviço ou diplomático válido para efeitos migratórios junto às autoridades fronteiriças do Botswana não terá qualquer impedimento para entrar naquele país da África Austral.

Neste momento há áreas de cooperação bilateral identificadas, nomeadamente nos sectores dos transportes, agro-pecuária e telecomunicações. Existem igualmente em exploração potenciais domínios como o das minas e o da educação.

## 4. O LEA (Local Enterprise Authority)

O LEA (Local Enterprise Authority, ou numa provável tradução para português - Autoridade Local da Empresa) foi estabelecido pela Lei das Pequenas Empresas de 2004 como um Instituto do Governo do Botswana. O LEA possui por um Conselho de Administração, composto por membros tanto do sector público como do sector privado, cabendo a sua gestão a um director executivo (CEO).

O LEA é uma entidade que congrega em si as competências fundamentais para a prestação de serviços de desenvolvimento e de suporte às necessidades da indústria local de MPME, englobando esses serviços: formação e capacitação, coaching e consultoria, apoio à elaboração de planos de negócios, facilitação do acesso aos mercados e facilitação de adaptação e adopção de tecnologias.

Na procura da diversificação económica, é Missão do LEA promover e facilitar o empreendedorismo e o desenvolvimento empresarial em Botswana, através de intervenções específicas. Deste modo, o LEA tem como Visão ser o centro de excelência para o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável do sector das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Botswana.

Sectores-chave do LEA são a indústria, o turismo, a agricultura e os principais serviços que suportam estes três sectores de actividade. O LEA elegeu como alvos principais da sua intervenção as mulheres , os jovens e os desempregados. Parte da estratégia adaptada passa pelo incentivo das empresas na utilização dos recursos naturais e matérias-primas disponíveis localmente, dentro dos sectores acima identificados. Além disso, o LEA desenvolve esforços para o fortalecimento de competências em termos de qualidade e de eficiência, incentivando a substituição de importações e, simultaneamente a exportação orientada de produtos e serviços.

Visando incentivar o espírito empreendedor e empresarial no Botswana, o LEA oferece serviços de apoio e desenvolvimento especializados às MPME, que incluem mas não estão limitados ao seguinte leque de competências:

- Facilitação do planeamento de negócios;
- Prestação de serviços de Formação e Capacitação;
- Prestação de serviços de coaching e de consultoria;
- Identificação de oportunidades de negócios para MPME existentes e futuras;

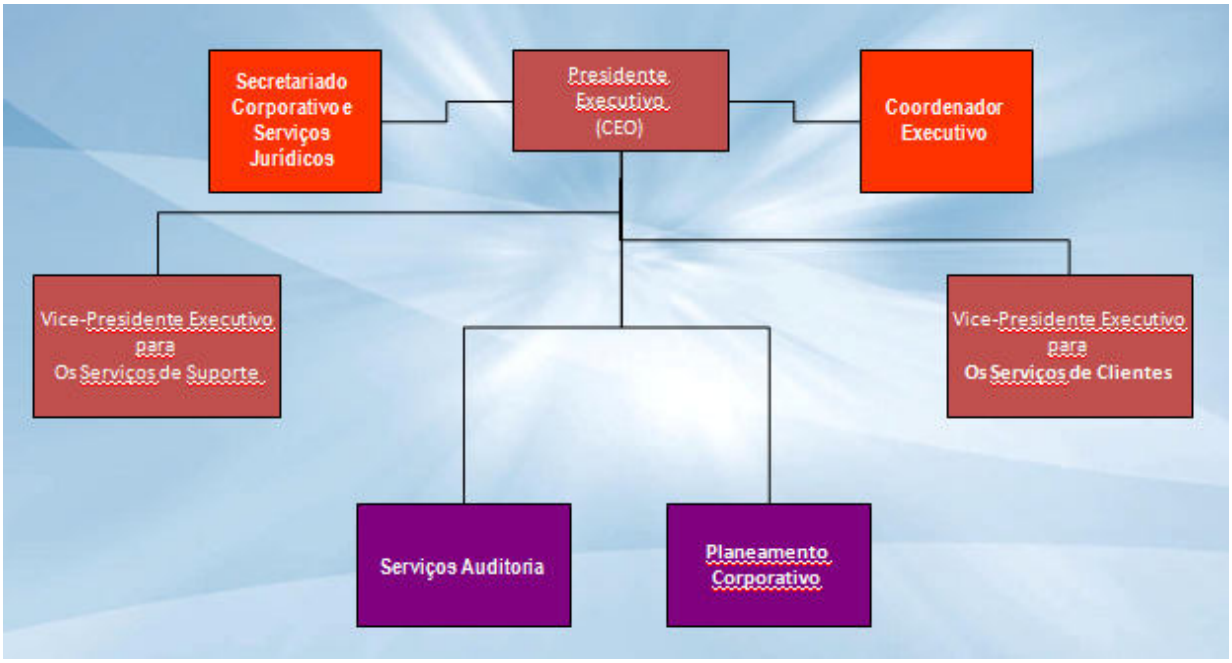
- Promoção de ligações nacionais e internacionais;
- Facilitador do acesso aos mercados
- Facilitador da aquisição por parte do governo e das grandes empresas, de produtos e serviços disponibilizados por MPME;
- Facilitador do acesso ao financiamento;
- Facilitador da difusão e adopção de tecnologias;
- Promoção do empreendedorismo em geral e da consciencialização das MPME.
- O LEA não é entidade parabancária e não disponibiliza financiamentos para empreendedores. No entanto, faz parte das suas atribuições, facilitar o acesso ao financiamento, bem como prestar serviços de apoio a MPME, antes e depois do financiamento.

  O LEA desenvolve esforços no sentido de envolver as várias entidades que intervêm no sector financeiro, nomeadamente os bancos comerciais, para que trabalhem em conjunto no sentido de apoiar o desenvolvimento do tecido de Micro, Pequenas e Médias empresas no país.
- Por último, e não menos importante, o LEA possui ainda uma Central de Atendimento (Call Center), de acesso gratuito que é posto à disposição das MPME e do público em geral.

O LEA marca presença em todo o país com treze filiais. A qualidade e o nível de prestação de serviços especializados segue a mesma matriz e está padronizado em todas as filiais e em todos clientes, assegurando desta forma um bom serviço corporativo, em todas as filiais, independentemente da sua localização. As treze filiais estão localizadas em Gaborone, Francistown, Selebi-Phikwe, Serowe, Molepolole, Mochudi, Maun, Masunga, Kasane, Ghanzi, Tsabong, Ramotswa e Kanye.

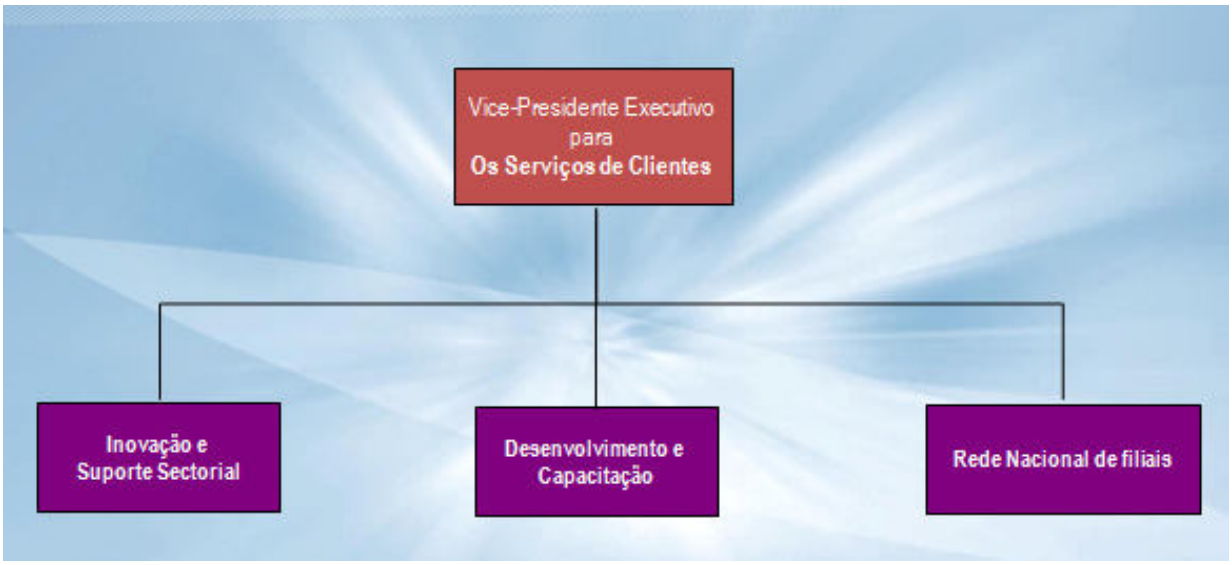
## A estrutura organizacional do LEA

Pela importância de que se reveste, fizemos a tradução de inglês para português, de uma apresentação que nos foi feita pelo Vice-Presidente Executivo para os Serviços de Clientes (e que anexamos a este relatório). Daí destacámos o seguinte organigrama, pois é importante para percebermos que parte do LEA nos foi apresentada: *os Serviços dos Clientes*.




## O serviço de Clientes

O Serviço de Clientes é caracterizado pela seguinte estrutura organizacional:

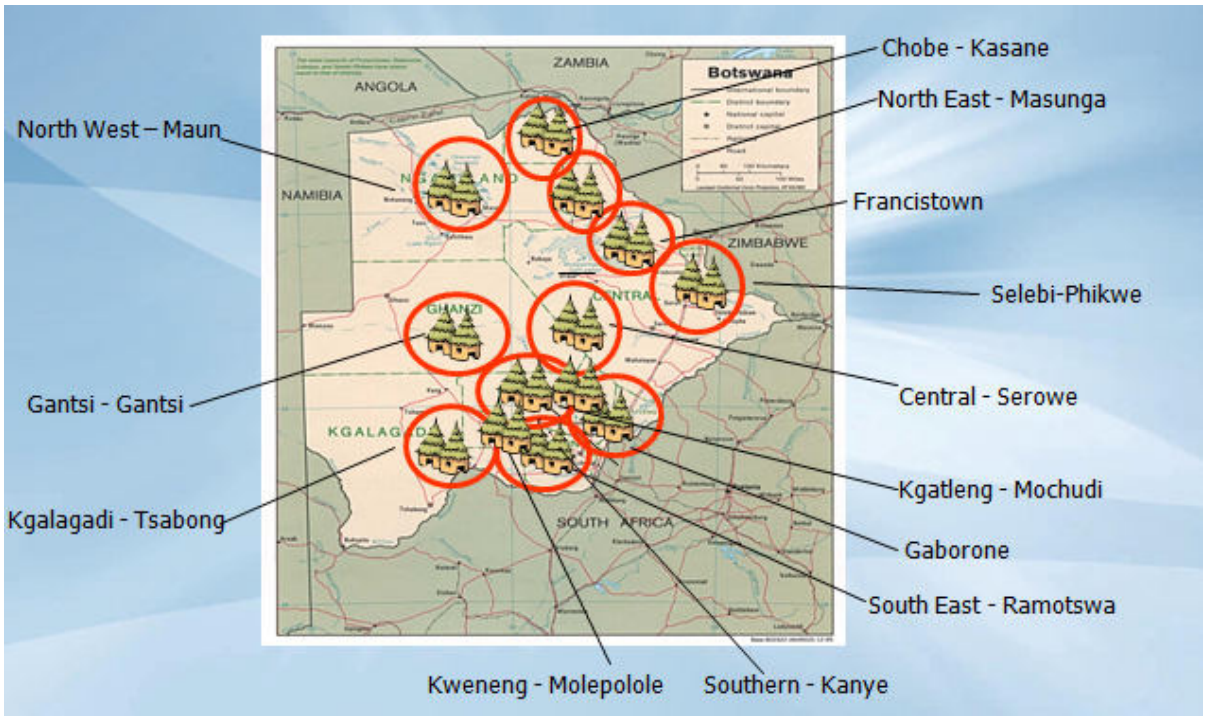



A seguir se explicam no seu essencial, o contributo de cada Divisão, para o alcance dos objectivos maiores subjacentes á existência do LEA.

### *A. Divisão da Rede Nacional de Filiais*

A tarefa principal da Divisão consiste na implementação de intervenções específicas do LEA que visam iniciar e/ou desenvolver e fazer crescer os negócios dos clientes de forma eficaz.

Este mandato é realizado através de 13 filiais estrategicamente localizadas nas principais distritos em todo o país, conforme mostra o mapa seguinte:




A Divisão da Rede Nacional de Filiais é composta por:

- 13 Gerentes de Filiais
- 67 Conselheiros de Negócios
- 9 Analistas do Mercado (compartilhados entre todas as filiais)
- 8 Conselheiros Tecnológicos (turismo, agricultura, indústria e serviços - também compartilhados)
- 2 Coordenadores de Desenvolvimento de Capacidades (também compartilhados)
- Pessoal de apoio (Coordenador de Centro de Recursos, Director Administrativo, Contabilista, Motorista / Estafeta, Funcionário de limpeza – staff de cada filial)

*A Rede Nacional de Filiais é o centro nervoso através da qual, o LEA tem uma ligação directa com todo o país. Assim:*

- *Presta serviços de consultoria empresarial, conforme o processo em avaliação, de início ao fim, ou seja, a partir do cliente de pré-triagem até à constituição do cliente*
- *Estabelece a ligação entre o LEA e o público em geral*

- *Presta serviços de coaching e aconselhamento para melhoria de competências dos empreendedores*
- *Presta serviços empresarias complementares aos clientes*
- *Caracteriza os perfis regionais de ambiente de negócios para benefício dos clientes regionais*
- *Monitoriza periodicamente o desempenho dos clientes e desenvolve a partir daí, serviços e programas personalizados*
- *Fornece feedback para outras divisões do LEA sobre a eficácia das intervenções e as necessidades das MPME*
- *Promove a intensificação de parcerias das partes interessadas a nível local*
- *Promove a criação de um ambiente favorável para o crescimento das MPME, em cada uma das regiões*
- *Com base no conhecimento local acumulado, dá pareceres para o desenvolvimento de políticas e estratégias do LEA que permitam uma prestação de serviços mais eficaz*
- *Contribui para a identificação de instituições e organizações parceiras para o crescimento e desenvolvimento das MPME.*
- *É depositária de informações do LEA*
- *Conduz a implementação das estratégias do LEA (Empresarial, Finanças, RH, TI's), a nível regional*
- *Procura assegurar a retenção de uma equipa LEA motivada e produtiva a nível de cada filial.*

### *B. Divisão de Desenvolvimento e Capacitação*

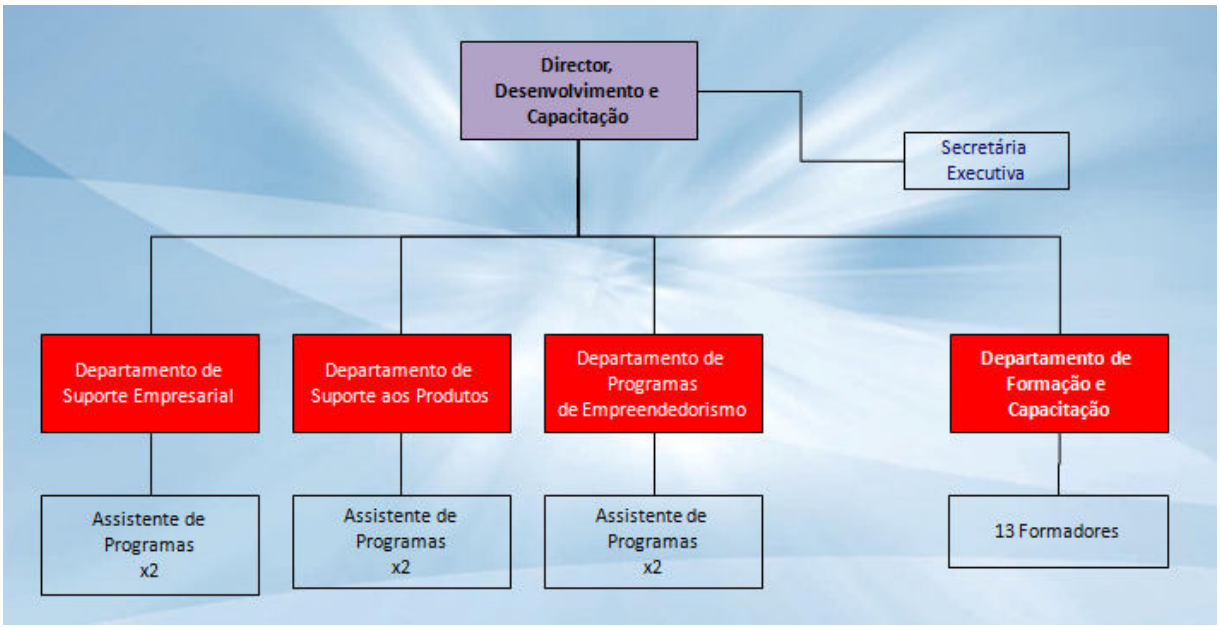
A Divisão de Desenvolvimento e Capacitação está mandatada para:

a. ***Desenvolver e implementar programas que são utilizados para melhorar as qualificações ou capacitar os clientes do LEA.***

b. ***Promover e incutir um espírito de empreendedorismo no país, em geral.***

Estes programas de formação e capacitação podem ainda ser orientados para colmatar lacunas identificadas junto dos clientes ou no interior das suas empresas.

A Divisão é constituída por quatro Departamentos, com a seguinte estrutura organizacional:




A Divisão tem um quadro de pessoal de 25 membros distribuídos da seguinte forma: um Director, um Secretária Executiva, 4 gestores (Chefes de Departamento), 6 Assistentes de Programa e 13 formadores. Todos os formadores estão baseados nas filiais, enquanto o resto do pessoal está sedeado na Sede do LEA.

**Departamento de Formação e Capacitação**

O Departamento de Formação e Capacitação é geralmente responsável pela requalificação profissional dos clientes do LEA, bem como pela promoção e o incutir do espírito de empreendedorismo no país, oferecendo o seguinte:

- Serviços de formação, por exemplo, para formação de pessoal interno e externo da empresa, tanto nos níveis básico como avançados
- Mentoring, apoiando os empreendedores através da utilização de prestadores de serviços de desenvolvimento de negócios

- Serviços de consultoria, uma vez terminada uma intervenção e para colmatar uma lacuna. Por exemplo, realizar a análise nutricional de um produto como o pão ou o mel, por exemplo, ou o desenvolvimento de programas de formação "por medida", para formação interna.

## Departamento de Programas de Empreendedorismo

O Departamento de Programas de Empreendedorismo é geralmente responsável por:

- Promover e incutir um senso de empreendedorismo entre os jovens por meio de projectos especificamente desenhados para o efeito, como por exemplo, o "Agri-preneur" (BCA), o "Próximo Passo" (UB).
- Facilitar o acesso ao financiamento, cooperando com financiadores para facilitar a produção de produtos e embalagens apropriadas para os clientes
- Acreditação e gestão de prestadores de serviços de Desenvolvimento Empresarial.

## Departamento de Suporte aos Produtos

O Departamento de Suporte aos Produtos é responsável pela realização de intervenções especializadas voltadas para a melhoria do Produto. São suas atribuições:

- A Certificação de produtos
- Suporte à criação de marcas do produto, embalagem e rotulagem
- Implementação de iniciativas de produtividade como o atendimento ao cliente e outros modelos de excelência
- Promover o agrupamento de iniciativas empresariais afins, visando melhorar as capacidades de produção e beneficiar de economias de escala
- Implementação de iniciativas de qualidade, como a ISO 2000-9001

## Departamento de Suporte Empresarial

O Departamento de Suporte Empresarial é responsável pela realização de intervenções especializadas voltadas para o crescimento das empresas. São suas atribuições:

- Implementação de Joint-ventures / criação de alianças estratégicas de apoio às empresas

- Formação específica para a participação em feiras e Apoio à participação em feiras
- Formação de suporte à exportação

Nas filiais, esta função é gerida pelos Coordenadores de Desenvolvimento de Capacidades (2) e pelos Formadores (13), conforme já atrás mencionámos.

**Como se operacionalizam as intervenções de formação?**
Necessidades e lacunas de formação são identificadas ao nível da filial. Um pedido de realização da intervenção é enviado a partir da filial ao Departamento central, através do sistema. O Departamento aceita ou rejeita a intervenção (indicando neste último caso, os fundamentos para a rejeição da intervenção).

Se a intervenção for aceite, o Departamento solicita a apresentação de propostas de consultores externos, se a intervenção não poder ser realizada com recursos internos. O concurso público para apresentação das propostas e os trâmites administrativos para a selecção da proposta vencedora não excede as duas semanas. O trabalho é adjudicado ao detentor da proposta vencedora, o consultor é contratado para realizar o trabalho e com a conclusão do trabalho, deve apresentar um Relatório.

### *C. Divisão de Inovação e Suporte Sectorial*

A Divisão de Inovação e Suporte Sectorial está mandatada para:

1. *Facilitar a utilização da tecnologia, a sua adopção e difusão junto das Micro, Pequenas e Médias Empresas*
2. *Disponibilizar infra-estruturas de negócios e espaços de trabalho para o desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas*

É a seguinte a sua estrutura organizacional:

O mandato da Divisão de Inovação e Suporte Sectorial, é ainda definido através de três áreas de atuação:

- **INOVAÇÃO**
  *O processo de geração e transformação de uma ideia num processo, produto ou serviço, novo ou melhorado.* A divisão deve promover e inculcar uma cultura de inovação ao nível das MPME.

- **TECNOLOGIA**
  *Conhecimentos (descritos) + competências (incorporada nas pessoas) + artefactos (hardware, processo).* A Divisão lida com Tecnologias de Auditoria, Tecnologias de Pesquisa, Fontes e Recursos de Tecnologia, utilização, adopção e difusão de Tecnologias.

- **DISPONIBILIZAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS**
  O LEA deve continuar a olhar para o território, esforçando-se por disponibilizar infraestruturas para o desenvolvimento de MPME, cobrando taxas comercialmente competitivas e atractivas para MPME instaladas nesses espaços.

## Incubadoras de Empresas

O programa de incubação de empresas foi identificado como um dos serviços de desenvolvimento de negócios especializados do LEA, que seriam prestados no conceito "do Princípio ao Fim do Processo" para melhorar o processo de promoção do empreendedorismo.

Incubadoras de Empresas são instalações que oferecem uma variedade de serviços em ambiente de trabalho controlado projectado para acelerar o crescimento dos negócios de MPME emergentes.

Um estudo para determinar a viabilidade de estabelecer Incubadoras de Empresas foi conduzido e concluído em novembro de 2007, com recomendações para estabelecer sete incubadoras de empresas, no entanto, devido a restrições financeiras três foram adiadas.

O panorama actualmente existente no país é o seguinte:

| Nome da Incubadora | Capa-cidade | Ocupação Actual | Produtos |
|---|---|---|---|
| 1. Incubadora Multisectorial de Pilane | 16 | 13 | Processamento de alimentos, serviços, produtos químicos, etc. |
| 2. Incubadora de Couro de Gaborone | 10 | 8 | Sapatos e produtos em couro |
| 3. Incubadora Hortícola Glen Valley (Gaborone) | 14 | 14 | Tomates |
| 4. Incubadora Industrial de Francistown | 14 | 10 | Têxteis e roupas, papel higiénico, trabalhos em metal, artesanato, artes e ofícios. |

A Divisão tem alguns projectos em curso, dos quais se destacam os seguintes:

- **Cluster de lacticínios de Leupane**: Desenvolvimento de um cluster de laticínios, com 10 agricultores, 100 vacas em lactação, produção de forragem e um fazendeiro como multiplicador de rebanhos.
- **Incubação rápida**: Desenvolvimento de duas Incubadoras rápidas no Norte e no Sul do Botswana (trabalho feito com o suporte e orientação técnica de instituição congénere indiana)

# ANEXOS

## Anexo 1: Registos fotográficos da visita à Incubadora Hortícola Glen Valley (Gaborone)

## ANEXO 2. Registos fotográficos da visita à Incubadora de Couro de Gaborone

ARMOUR

KASANE
MAUN
MASUNGA
GHANZI
F/TOWN
PHIKWE
SEROWE
MOLEPS
MOCH
GABS
KANYE
RAMS
TSB

www.lea.co.bw

# Visão Global do Mandato do LEA

Apresentação feita pelo Administrador Executivo
do Serviço de Clientes / LEA Deputy CEO (Client Services)
Sr. Cosmas Moapare

08th October 2013

Training • Mentoring • Market Access • Technology Support

LEA
LOCAL ENTERPRISE AUTHORITY

## A nossa Visão

*"Ser o centro de excelência para o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Botswana"*

2

# A nossa Missão

*"Promover e facilitar o empreendedorismo e o desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas, através de intervenções específicas e em busca de diversificação económica"*

3

# Âmbito do Mandato do LEA

1. Facilitação do planeamento de negócios;
2. Prestação de serviços de Formação e Capacitação;
3. Prestação de serviços de coaching e de consultoria;
4. Identificação de oportunidades de negócios para MPME existentes e futuras;
5. Promoção de ligações nacionais e internacionais;
6. Facilitador do acesso aos mercados

4

## Âmbito do Mandato do LEA

7. Facilitador da aquisição por parte do governo e das grandes empresas, de produtos e serviços disponibilizados por MPME;
8. Facilitador do acesso ao financiamento;
9. Facilitador da difusão e adopção de tecnologias;
10. Promoção do empreendedorismo em geral e da consciencialização das MPME.

5

## A abordagem Estratégica do LEA

a) Intervenções "Pré-start" + "Post-start"
b) Segmentação Estratégia:
   Subsectores Alvo
   AGRICULTURA (Couro / Horticultura / Laticínios / Suinicultura)
   - Análise da cadeia de valor de cada subsector
   - Reforçar competências na qualidade e na eficiência

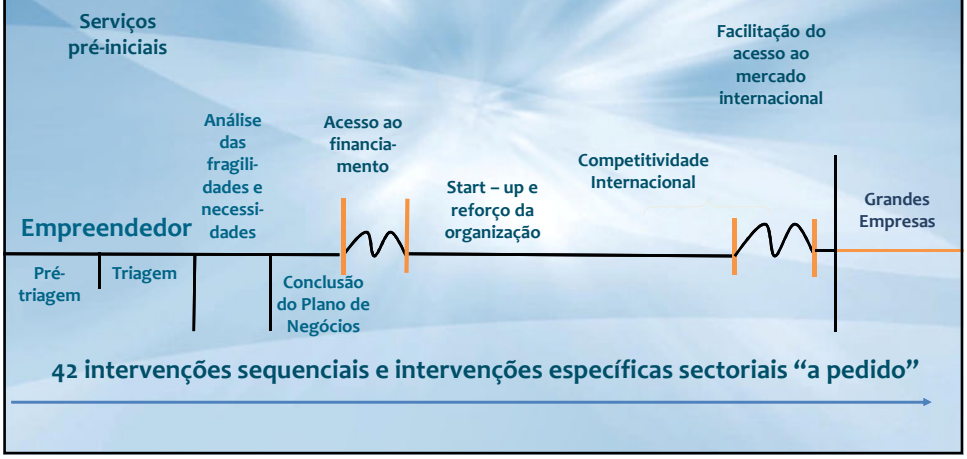
6

## A abordagem Estratégica do LEA

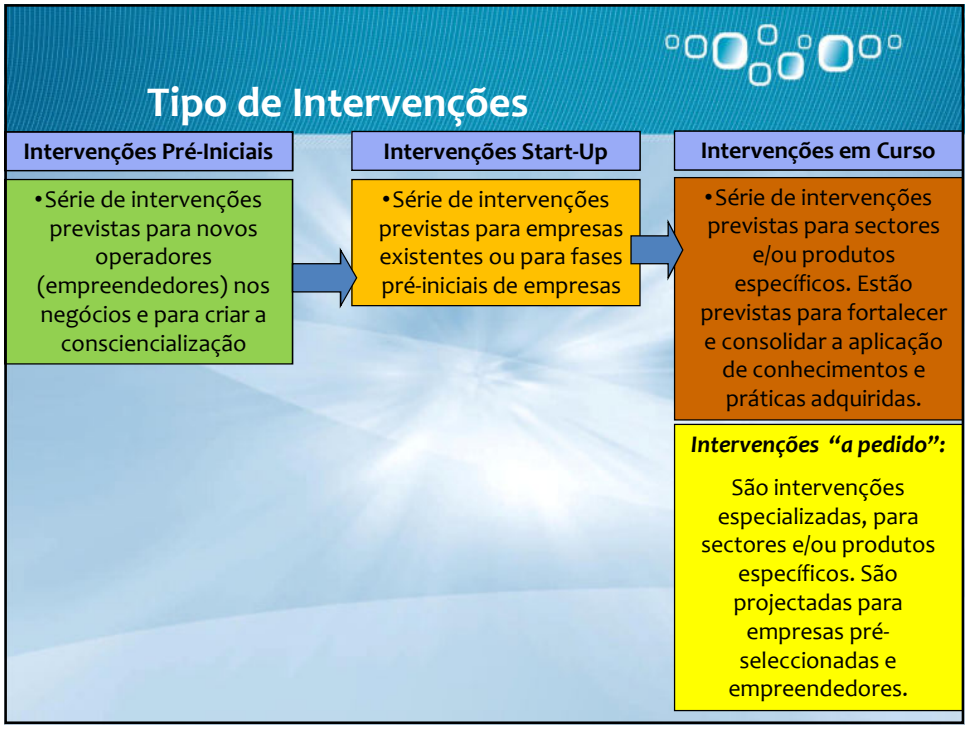
- Promoção da substituição de importações + orientação para a exportação
- A escolha do sub-sectores é sustentada:
  - Pela maioria dos nossos clientes (que são do sector da Agricultura
  - Pela investigação e pesquisa que desenvolvemos
  - Pela nossa experiência
  - Pelas Finanças e pelos constrangimentos de recursos humanos existentes

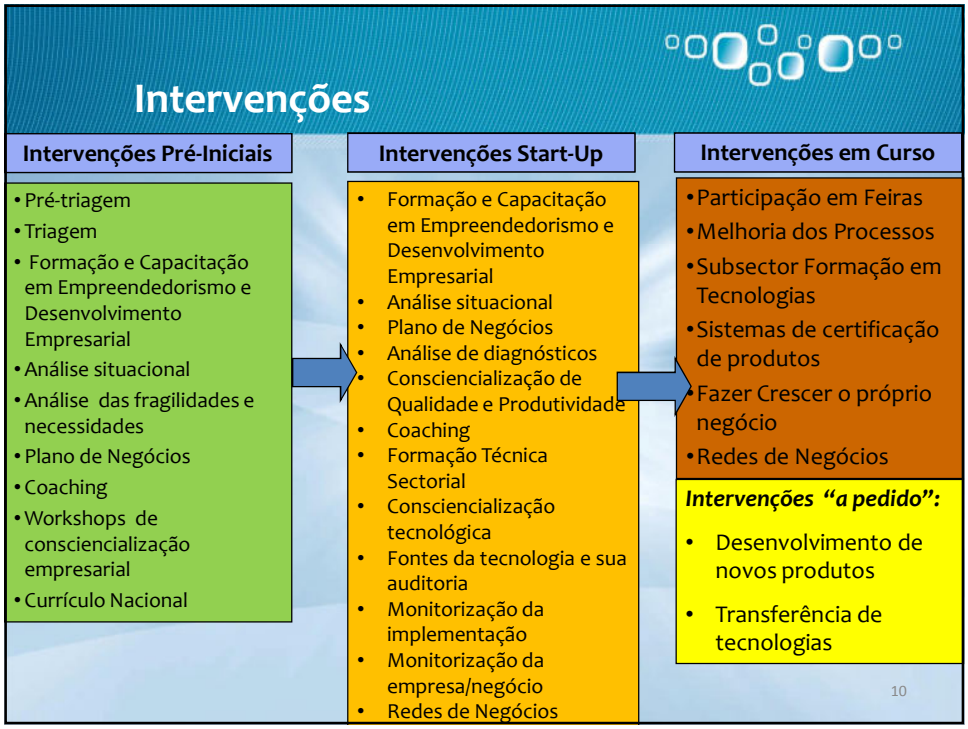
7

## Desenvolvimento empresarial: um processo do princípio ao fim

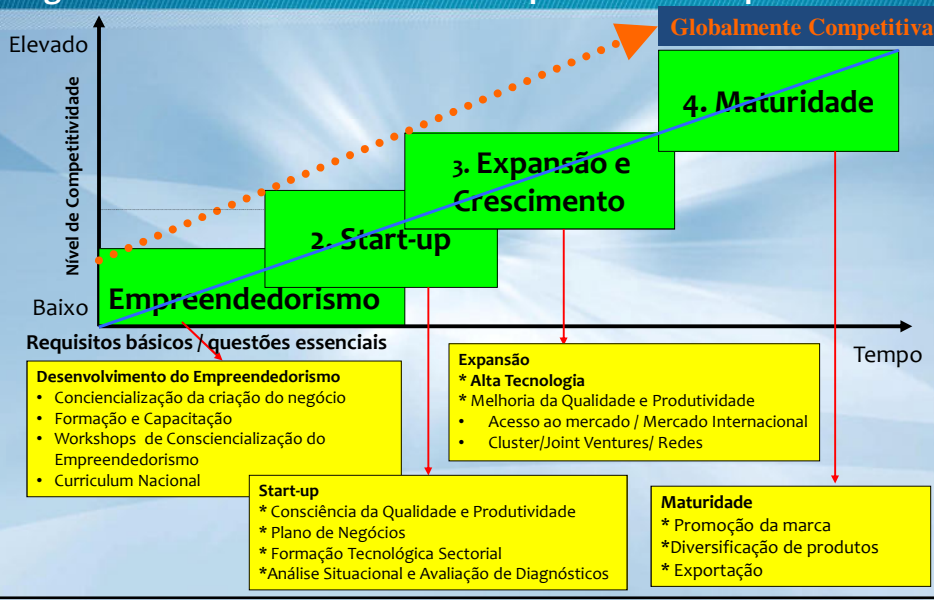



42 intervenções sequenciais e intervenções específicas sectoriais "a pedido"


Tipo de Intervenções
Intervenções Pré-Iniciais
•Série de intervenções previstas para novos operadores (empreendedores) nos negócios e para criar a consciencialização
Intervenções Start-Up
•Série de intervenções previstas para empresas existentes ou para fases pré-iniciais de empresas
Intervenções em Curso
•Série de intervenções previstas para sectores e/ou produtos específicos. Estão previstas para fortalecer e consolidar a aplicação de conhecimentos e práticas adquiridas.
Intervenções "a pedido":
São intervenções especializadas, para sectores e/ou produtos específicos. São projectadas para empresas pré-seleccionadas e empreendedores.


Intervenções
Intervenções Pré-Iniciais
• Pré-triagem
• Triagem
• Formação e Capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial
• Análise situacional
• Análise das fragilidades e necessidades
• Plano de Negócios
• Coaching
• Workshops de consciencialização empresarial
• Currículo Nacional
Intervenções Start-Up
• Formação e Capacitação em Empreendedorismo e Desenvolvimento Empresarial
• Análise situacional
• Plano de Negócios
• Análise de diagnósticos
• Consciencialização de Qualidade e Produtividade
• Coaching
• Formação Técnica Sectorial
• Consciencialização tecnológica
• Fontes da tecnologia e sua auditoria
• Monitorização da implementação
• Monitorização da empresa/negócio
• Redes de Negócios
Intervenções em Curso
• Participação em Feiras
• Melhoria dos Processos
• Subsector Formação em Tecnologias
• Sistemas de certificação de produtos
• Fazer Crescer o próprio negócio
• Redes de Negócios
Intervenções "a pedido":
• Desenvolvimento de novos produtos
• Transferência de tecnologias
10

## Programa de Desenvolvimento da Competitividade Empresarial




## Estrutura e Mecanismo de funcionamento

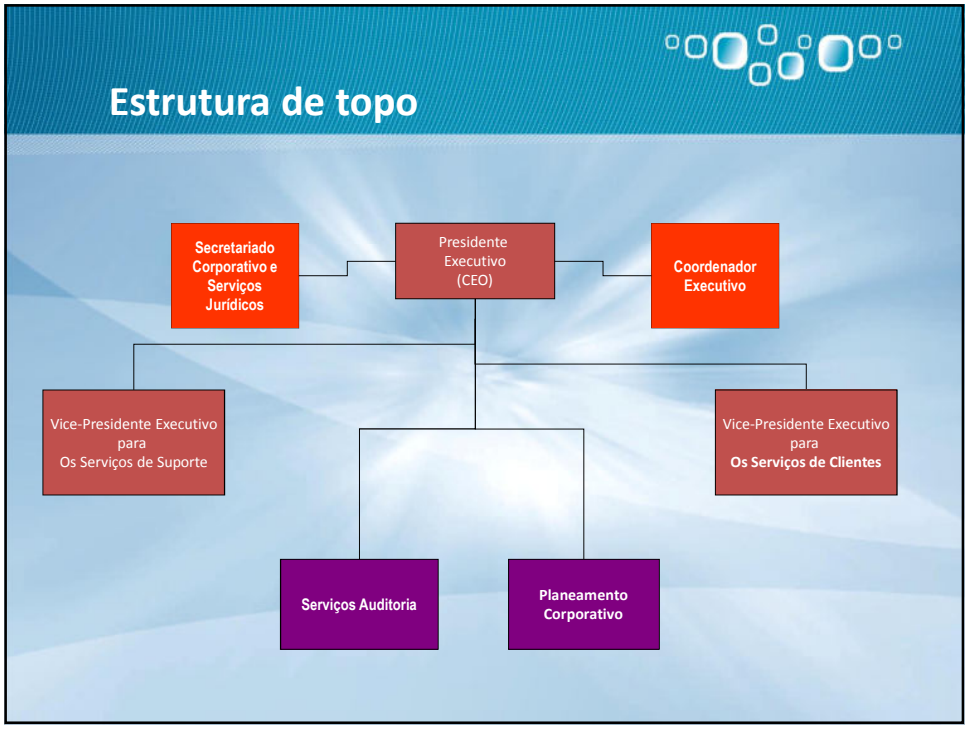
a) Estrutura

- 13 agências
- 4 Incubadoras de Empresas (2 x - Couro/Horticultura especializada e 2 x Indústria Ligeira)

b) Mecanismo de funcionamento

- Funcionários LEA, nas agências e nas Incubadoras
- Outsourcing para prestadores privados de serviços Desenvolvimento Empresarial. (O LEA concluiu recente-mente o processo de acreditação de consultores e mentores.)
- As lacunas identificadas são usadas para desenvolver programas de capacitação para os mentores individuais.

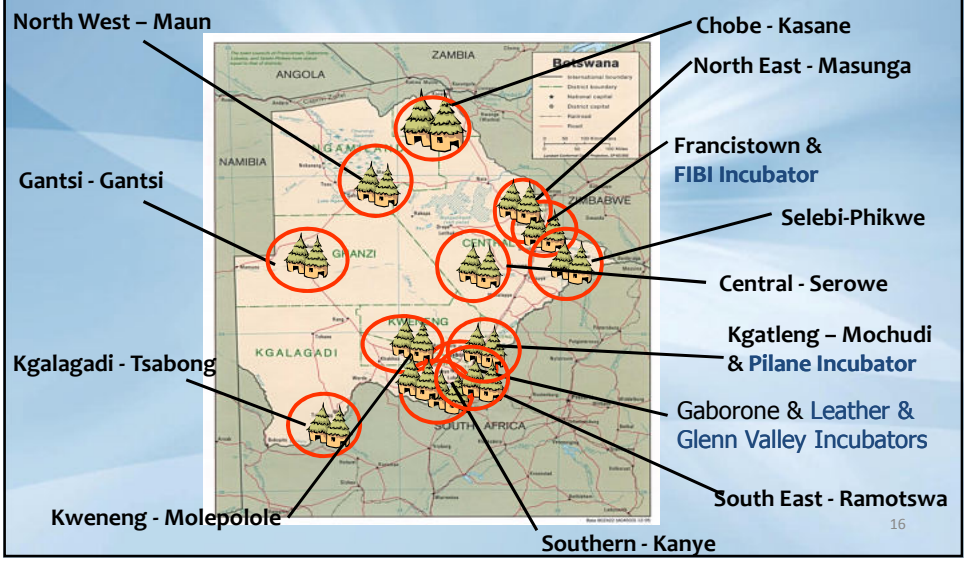
12

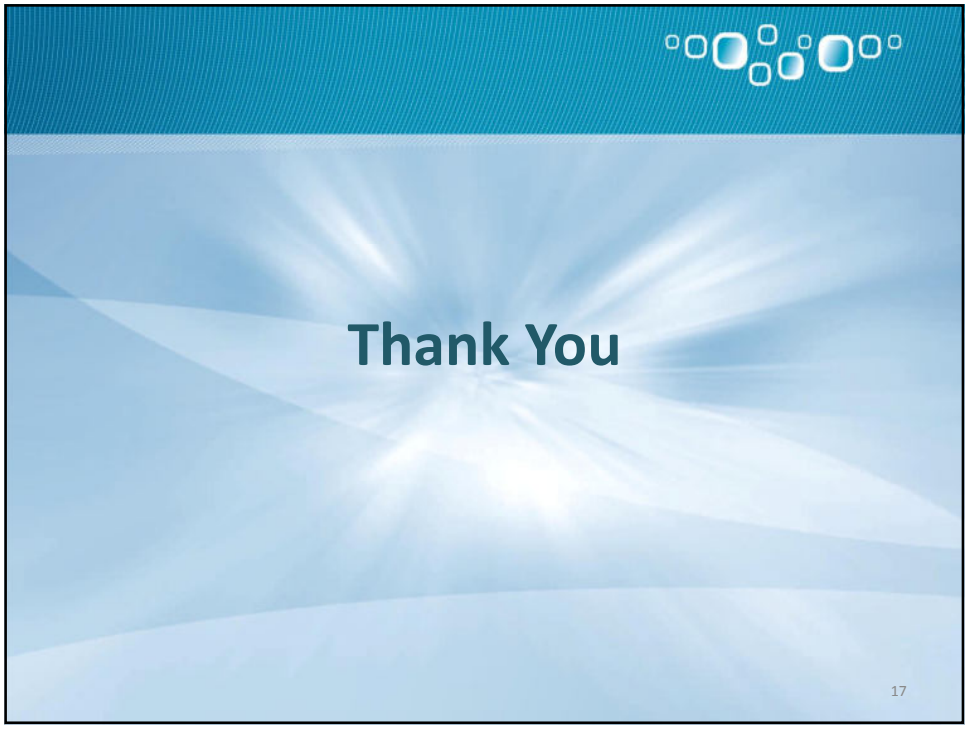

Estrutura de topo
Secretariado Corporativo e Serviços Jurídicos
Presidente Executivo (CEO)
Coordenador Executivo
Vice-Presidente Executivo para Os Serviços de Suporte
Vice-Presidente Executivo para Os Serviços de Clientes
Serviços Auditoria
Planeamento Corporativo

Serviço de Clientes
Vice-Presidente Executivo para Os Serviços de Clientes
Inovação e Suporte Sectorial
Desenvolvimento e Capacitação
Rede Nacional de filiais

## Serviços de Suporte

## Rede nacional de filiais




Thank You
17

We keep it flowing, *for you.*

# THE WATER UTILITIES CORPORATION WATER RATIONING SCHEDULE

With the receding dam levels and the drying up of some of our dams, the Water Utilities Corporation is currently experiencing challenges in it's efforts to meet water demand in the Greater Gaborone area. To ensure equitable supply of water in this area, the Corporation continue to ration water as per the rationing schedule below:

## REVISED WATER RATIONING SCHEDULE (11-09-13)

| WEEK DAY | | GABORONE MANAGEMENT AREA | | SHUT DOWN TIME |
|---|---|---|---|---|
| DAY 1 | DAY 2 | | | |
| MONDAY | THURSDAY | **BROADHURST**<br>Partial<br>Phiring<br>Taung | Maruapula<br>Extension 4,5,9,10,12<br>BBS Area<br>Ginger area | 08:00hrs to 15:00hrs |
| TUESDAY | FRIDAY | **GABORONE WEST**<br>Kgale<br>Phase 4 | G.West Phase 1<br>Blocks 5 & Block 9 | 08:00hrs to 15:00hrs |
| WEDNESDAY | SATURDAY | **GREATER MOGODITSHANE**<br>Metsimotlhabe<br>Mmopane<br>Gaphatswa | Merope<br>Matsetla<br>Gakutlo | 08:00hrs to 15:00hrs |
| THURSDAY | SUNDAY | **MOGODITSHANE**<br>Ledumadumane | Mogoditshane BDF<br>Blocks 4 & Block 9 | 08:00hrs to 15:00hrs |
| FRIDAY | MONDAY | **GABANE**<br>Kumakwane<br>Mokolodi-Traquir | Old Naledi<br>Tloaneng<br>Mokolodi Village | 08:00hrs to 15:00hrs |
| SATURDAY | TUESDAY | **TLOKWENG**<br>Tlokweng Village<br>Bontleng<br>Border Gate | New Stands<br>Extension 14<br>White City<br>Village area | 08:00hrs to 15:00hrs |
| SUNDAY | WEDNESDAY | **GABORONE WEST PHASE 2**<br>Glen Valley<br>Blocks 3.6,7,8 & 10 | Phakalane<br>Gaborone Norh<br>Sebele | 08:00hrs to 15:00hrs |

| WEEK DAY | LOBATSE MANAGEMENT AREA | | MOCHUDI MANAGEMENT AREA | | SHUT DOWN TIME |
|---|---|---|---|---|---|
| MONDAY | Mmankgodi<br>Manyana<br>Ramotswa | Boatle<br>Mogonye<br>Taung | Rasesa<br>Modipane<br>Bokaa<br>Morwa | Pilane | 08:00hrs to 15:00hrs |
| TUESDAY | Ranaka, Otse<br>Lokgolobotlo<br>Magothwane | Otse police college<br>Ntlhantlhe<br>Mogobane | MOCHUDI | | 08:00hrs to 15:00hrs |
| WEDNESDAY | LOBATSE<br>Molapowabojang<br>Kgomokasitwa<br>Goodhope Senior | | Modipane<br>Oodi<br>Matebele | Mokatse | 08:00hrs to 15:00hrs |
| THURSDAY | Mmankgodi<br>Mogonye<br>Manyana<br>Taung<br>Ramotswa<br>Boatle | | Rasesa<br>Bokaa<br>Morwa | Pilane | 08:00hrs to 15:00hrs |
| FRIDAY | Ranaka<br>Otse Police college<br>Lekgolobotlo<br>Otse | Ntlhantlhe<br>Mogobane<br>Magotlhwane | MOCHUDI | | 08:00hrs to 15:00hrs |
| SATURDAY | Lobatse<br>Molapowabojang | Kgomokasitwa<br>Goodhope Senior | NO INTERUPTION | | 08:00hrs to 15:00hrs |
| SUNDAY | No interuption | | Oodi<br>Matebele<br>Modipane | Mokatse | 08:00hrs to 15:00hrs |

*** Minimal flows will be maintained from 22:00hrs daily to 04:00hrs for all areas.**

*** Restrictions remain applicable**

**Toll free number 0800 555 555**
**facebook.com/waterutilities**
**website: www.wuc.bw**

# TOMO 10

# Relatório Diagnóstico

# Sumário Executivo (em Inglês)

***EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH)***

**Introduction and context. The particularities of Entrepreneurship.**

Entrepreneurship is a specific domain. This is not an academic discipline in the sense that usually is attributed to sociology, to psychology, to physics, to chemistry or any other discipline of knowledge already well established.

We refer to entrepreneurship as being, above all, a field of study. This is because there is no absolute paradigm, or scientific consensus. We know that entrepreneurship is reflected in a set of practices to ensure the generation of wealth and better performance of companies who support and practice it, but we also know that there is no absolute theory in this regard.

Another particularity of Entrepreneurship is the fact that is not simply based on knowledge, but also in KNOW-HOW, in KNOW-TO-BE, in KNOW-TO-EVOLVE and KNOW-TO-LIVE, in balance within himself and the others.

Therefore, unlike other academic fields that are mainly based on the transmission of knowledge (take the example of the management), it is crucial to realize that, in Entrepreneurship, what is essential is the KNOW-TO-BE, i.e., how the person sees himself and how his relationship with the environment is defined.

Bearing in mind this basic premise is vital and will enable the reader to correctly understand what is written and published on this subject, and also the thinking guiding this study (prepared for INAPEM - National Institute for Micro, Small & Medium Enterprises Support) aiming to have the

***Strategic Orientation Document, providing the guidelines for the creation of the "Entrepreneur & Businessman Academy of Angola", which aims to provide Initial and Continuous training on Business, Entrepreneurship and Innovation (Basic and Advanced levels).***

This document intends to present the Initial Diagnosis about the environment conditions in Angola, before such a step is done (Strategic Orientation Document presented).

Being so, we have decided to start talking about the ***individual dimension of Entrepreneurship*** and the characteristics that we usually can identify and use to define one as an entrepreneur. Then we have talked about the ***collective and social dimension of the Entrepreneurship***, where became more understandable the importance of the environment, to develop (or not) the Entrepreneurship.

Due the importance of this study, we spent some time on the last "**GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2012 Report**", and their conclusions about Entrepreneurship. It was important to perform this exercise, to better understand the country position on this matter, their strengths and weaknesses, the threats and opportunities that exist, and to find some key ideas to help profiling the "typical Angolan Entrepreneur".

**The economies: factor-driven, efficiency-driven or innovation-driven**

GEM starts to classify the economies that participate in the study as factor-driven, efficiency-driven, or innovation-driven.

These categories are based on the World Economic Forum's (WEF) Global Competitiveness Report, which identifies three phases of economic development based on **GDP** (Gross Domestic Product) per capita and the share of exports comprising primary goods.

According to the WEF classification, the factor-driven phase is dominated by subsistence agriculture and extraction businesses, with a heavy reliance on (unskilled) labor and natural resources. The focus of development efforts tends towards building a sufficient foundation of basic requirements.

In the efficiency-driven phase, an economy has become more competitive with further development accompanied by industrialization and an increased reliance on economies of scale, with capital-intensive large organizations more dominant. This phase is generally accompanied by improved (and improving) basic requirements, and attention is then directed toward developing the efficiency enhancers.

As development advances into the innovation-driven phase, businesses are more knowledge-intensive, and the service sector expands. While entrepreneurship and innovation factors are more dominant in this phase, it must be noted that these conditions rely on a healthy set of basic requirements and efficiency enhancers.

**Necessity- and Opportunity-Driven Entrepreneurs**

After this, we have "slow-down" to talk about two typical profiles identified by GEM: Necessity- and Opportunity-Driven Entrepreneurs.

GEM defines necessity-driven entrepreneurs as those who are pushed into starting businesses because they have no other work options and need a source of income.

Opportunity-motivated entrepreneurs, on the other hand, are those entering this activity primarily to pursue an opportunity. The latter are further distinguished as improvement-driven opportunity motivated if they additionally seek to improve their income or independence through entrepreneurship.

Necessity-driven motives tend to be highest in factor driven economies. With greater economic development levels, the proportion of entrepreneurs with necessity motives generally declines, while improvement-driven opportunity increasingly accounts for a great proportion of motives. However, even at the same economic development level, there are some geographical differences.

**Perceived Opportunities and Capabilities**

The first step in the entrepreneurship process occurs when people perceive favorable business opportunities in their area. These individuals may or may not have considered becoming an entrepreneur before identifying an opportunity. People may also be encouraged by the belief of possessing the necessary capabilities to successfully start a venture. Yet even if they perceive opportunities and believe they have the necessary skills for entrepreneurship, fear of failure may prevent them from actually starting a business.

Than we have raised a very important issue: **the rate of Business Discontinuance**. Generally declines as economic development increases. Factor-driven economies have higher levels of entrepreneurship activity, so it would make sense that this would be accompanied by more discontinuance. However, when Total Entrepreneurship Activity (TEA) rate is taken into account, there is still a higher discontinuance rate per entrepreneur in the factor-driven economies. In the Sub-Saharan Africa and Middle East & North Africa regions, which show the highest and lowest regional TEA rates respectively, there are high rates of discontinuance relative to TEA in both regions.

There are several reasons for discontinuing a business; the most prevalent among all geographic regions relate to problems obtaining financing and the business not being profitable. Compared to other regions, a problem with financing was less of an issue in Asia. However, it was identified as the key issue in business stops in Sub-Saharan Africa. In the USA and EU, individuals cited other jobs or business opportunities more often than those in other regions as a reason for business discontinuance – these are generally considered more positive causes.

Other aspects of that Report were considered and analyzed in this study, for example, **Entrepreneur Age Distribution** or **Gender Differences** or **Growth Aspirations.**

The last criterion is quite interesting and GEM considers it an important measure, for two reasons. First, they illustrate that not all business startup activity is the same. An economy might have a lot of entrepreneurs, but mostly of those employing only one or a few people while another economy might have fewer entrepreneurs, but a large proportion of them employing more people at once.

By tracking growth perceptions, GEM enhances the TEA measure of the prevalence of entrepreneurship with an indication of the differential impact entrepreneurs can have on their economies. Second, growth expectations relate to job creation potential, which is an important policy concern for nearly every government, particularly in the aftermath of the global financial crisis and the accompanying upswing in unemployment rates.

GEM asks early-stage entrepreneurs how many employees (other than the owners) they currently have and expect to have in the next five years. The difference between current and expected employees indicates growth expectations. This measure relates to the entrepreneurs' expectations about the potential for their businesses, but also about their own ambitions to grow their ventures.

Stated differently, entrepreneurs may either perceive their business has high growth potential or they simply endeavor to pursue growth.

A very important conclusion of the presented figures of GEM study shows the following:

Sub-Saharan Africa generally exhibits limited growth aspirations, with 80% of the entrepreneurs indicating they expect to add less than five employees within the next five years and only 6% projecting 20 or more new jobs. This is notable, given that there are a high number of entrepreneurs in this region, and illustrating that a simple count of entrepreneurs does not tell the whole story. Overall, Sub-Saharan Africa contains a high level of employment in entrepreneurial businesses, but these take place in many enterprises with little growth prospects.

In contrast, the Non-EU, despite its low TEA rate, has nearly a fifth of its entrepreneurs projecting growth of 20 or more employees. With relatively few individuals with low growth projections entering entrepreneurship, perhaps there are conditions or attitudes that make this activity more worthwhile when there is growth potential or ambitions – or less worthwhile if one will not, or cannot, pursue growth.

**The Czech Republic, in the Moravia-Silesian Region**

Then we've taken a very interesting study made in the European Union. We are specifically talking about Czech Republic, in the Moravia-Silesian Region. The interest of this study was the *comparison of perceptions* between the **'Supply Side'** and the **'Demand Side'** point of view concerning *"Entrepreneurship and Innovation Policies".*

*The criteria used for this questionnaire answered by **MSME**'s (Micro, Small and Medium Enterprises) were: Promotion, Education, Administrative burden, Financing, Counseling Target-groups and Research.* An analysis of these Results was done on the Initial Diagnosis Report, and brings up important ideas to be systematically explored, for the Angola reality.

The following path was the ***DIAGNOSIS OF ENTREPRENEURSHIP IN ANGOLA***, covering the dimensions, which are (from our point view) the most relevant:

1) Education & Training

2) Support Systems (incubators and entrepreneurship centers)

3) Institutional and Social Partners

4) Priority target groups: young people, women and the unemployed

5) Legislation

6) Renewed role for the elites and political leaders

In brief, we've started to remember that the Entrepreneurship is enshrined in the Constitution of the Republic of Angola (as it says the approved Constitution in 2010, in its Article 21, as it states in paragraph p)., related with the fundamental tasks of the Angolan state: *"Promoting excellence, quality, innovation, **ENTREPRENEURSHIP**, efficiency and modernity in the performance of citizens, institutions and enterprises and services in various aspects of life and sectors."*

**Field of Education**

Among the initiatives taken, was essential not to forget the introduction of Entrepreneurship in the National Education System, from 7th to 12th grades. This large-scale national Project had as main protagonists: the Ministry of Education, the Ministry of Planning, the agency UNIDO from United Nations, the INIDE (National Institute for Research and Education Development) and UNDP Angola.

(This project occurred during the calendar years of 2008, 2009 and 2010, having been allocated a budget of over 2.5 million U.S. dollars.)

**Field of Training**

The **"*National Plan for Training the H.R. with university degree*"** (**PNFQ** - **Plano Nacional de Formação de Quadros**), which covers the period 2013-2020, is the instrument for the implementation of the "*National Strategy for Training the H.R. WITH UNIVERSITY DEGREE* ", which is founded on the *National Policy for the Promotion of Employment and Human Resources Development*, established in the Program of the Government of Angola.

The Education and Training for *H.R. WITH UNIVERSITY DEGREE* must be coordinated with the *Long-Term Development Strategy ("Angola 2025")* and the National Strategy for the Development of Human Resources, as well as other instruments like the Medium-Term Development Plan 2013-2017 for Angola. The **PNFQ** takes up only the middle and upper segments of the pyramid of human resources of the country.

## PART ONE*: Entrepreneur & Businessman Academy of Angola, Strategic Guidance Document for its Creation and Installation DIAGNOSTIC*

On this part, we start to evaluate the concept of Academy.

The Academy term has its origin in Greece, and emerged around the third century BC, when Plato began to gather thinkers who discussed philosophical issues in the Akademus Gardens (Greek hero whose statue named the Gardens). Over the time, the group became known by Academy and was the embryo of the philosophical school of Plato.

Then we have highlighted how important and huge is the number of main stakeholders on entrepreneurship in Angola. Just talking about main political institutions we counted 33 ministries and 18 provincial governments which have potentially initiatives related with entrepreneurship. If we considerer all the institutes and other public organs below this level as well as all the non-governmental organizations that shows us the dimension and importance to have a kind of focal point to center the main information about entrepreneurship in Angola.

To support the importance of that concern we gave just some examples (within detailed explanation):

a. The Formative/Training Courses offer of INAPEM 2013
b. Basic Entrepreneurship Management and Business Course (from INEFOP / MAPTSS)
c. Program New Directions, New Opportunities (Ministry of Interior)
d. Entrepreneurship in the Province of Lunda Norte

Some questions arose. For example, is there in the country, any non-executive body, which can provide reliable information about what is happening at national level in terms of Entrepreneurship initiatives?

We then realize that different institutions are/can be working on Entrepreneurship Training like,

- IFAL - INSTITUTO DE FORMAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL (from Ministério da Administração do Território)
- IFE - INSTITUTO DE FOMENTO EMPRESARIAL (from Ministério da Economia)
- INEFOP - Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (from Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social)
- ISEP - Instituto para o Sector Empresarial Público (from Ministério da Economia)
- ENAD - Escola Nacional Administração (from Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social)
- And of course INAPEM (from Ministério da Economia)

That raises yet another question: which entity (not necessarily executive) is coordinating or having at least relevant information, about all the main initiatives on Entrepreneurship Training of all these entities? Has the *potential overlap competencies* among some of those entities been evaluated?

In the general framework of the Education and Training in Entrepreneurship and Enterprise Development in Angola, is scheduled the implementation/execution of some courses on:

a) Initial Training in Entrepreneurship (for Youth, Women and Ex-combatants)

b) Corporate Training/Continuing Education) (for Entrepreneurs, Women Entrepreneurs, Young Entrepreneurs, Ex-combatants)

c) Corporate Training/Advanced Training (for Businessman/Entrepreneurs)

d) Business Management/Higher Graduation and Post-Graduation (for H.R. with university degree and Executives)

That brings us another question:

What structure / entity conceives these courses in accordance with the current state of the art, and considering the most recent knowledge about entrepreneurship and according to the most appropriate pedagogical techniques, so that they maximize the effectiveness and efficiency of the training?

To these and other issues, such as:

1. The INAPEM as possible national diffuser center of innovation and good management practices of MSMEs;
2. The INAPEM as possible focal point and national center for education and training for innovation and entrepreneurship;
3. A "materialization" of these, among other possible attributes, in the creation of the *"Entrepreneur & Businessman Academy of Angola";*
4. The "Entrepreneur & Businessman Academy of Angola",
   - as an entity that defines the typical profile of the Angolan entrepreneur;
   - as a place of learning in the areas of specialized training and knowledge and skills transfer for MSMEs;
   - as a place to experiment organizational development practices adapted to the country;
   - as an intermediation structure between the MSMEs and the Centers of Knowledge.

We will try to answer to these and other questions, on the Strategic Guidance Document, which will follow this Diagnostic Report, about the relevance for the creation of the *"Entrepreneur & Businessman Academy of Angola".*

## PART TWO: Structuring the Initial Courses of "Business Management, Innovation and Entrepreneurship" of the Entrepreneur & Businessman Academy of Angola

### *DIAGNOSTIC*

Once the model for the organization and operation of the new Academy is set-up: description and legal framework defined, which are their constituent parts, which is the financing model, which is the start schedule and implementation phases, etc., the new Academy is in a position to exercise its role, as suggested by the "**National Plan for Training the H.R. *WITH UNIVERSITY DEGREE*" (PNFQ - Plano Nacional de Formação de Quadros**), and to act according to its core-business of training and education.

One of the main tasks that follow is to design the first set of courses of the new Academy, structuring the programs curriculum, the teaching methodologies to be adopted in accordance with the latest professional requirements, principles, procedures and working methods, etc.

At the initial phase of the new Academy are planned to run three courses of "**Business Management, Innovation and Entrepreneurship**", with theoretical and practical components, but aimed and designed for different audiences.

The initial proposal is shown on the following table:

| Course | Academic Background (Minimum Initial Access) | Duration (*) |
|---|---|---|
| **Business Management, Innovation and Entrepreneurship, Level 1** | 6ª Classe | 80 hours |
| **Business Management, Innovation and Entrepreneurship, Level 2** | 9ª Classe | 160 hours |
| **Business Management, Innovation and Entrepreneurship, Level 3** | 12ª Classe | 320 hours |

*(*) Note: The proposed duration needs to be validated later, but is the base we have assumed, based on our country knowledge*

Although all the courses aim to educate and train the participants / trainees who attend them - pursuing a general and common ***AIM TO IMPROVE SKILLS AND USE OF BUSINESS MANAGEMENT TOOLS, AS WELL AS STIMULATING INNOVATION SKILLS AND ENTREPRENEURSHIP THAT EXISTS*** - each Course will have its own specific objectives.

Before proceeding, we will explain how we are planning to take the elaboration of the Courses. Thus, each one of these three courses will be designed and fully structured, with emphasis on the following dimensions: curricular plan, Programs Contents, teaching methods and materials.

Specific objectives for each of the three courses are:

1. Establish the structure of Curriculum Plans
2. Define the Programs Contents
3. Develop the Training Manuals (#)
4. Adjusting Educational Practices

5. Tailor the training content, according to the requirements of the country

(#) - The Training manuals (books, videos, etc) can only be developed after two conditions are simultaneously met: (a) the Academy in the way to start running and (b) every Course is stabilized - target public; academic access level; Course duration and teaching periods; program contents: major themes or didactic units, number of classes and hours for each unit and discipline defined; educational practices: definition of didactic methodologies, according to the latest educational trends; definition of the evaluation system with the definition of criteria for evaluating students' learning; practical component and internship program, etc.

**Training Cycle**

Then we have developed an explanation about theoretical concepts as the training cycle, behind our work.

According to Donald Kirkpatrick, we have a loop with four phases: (a) *Analysis of training needs; (b) Training Program design; (c) Program implementation; (d) Program Evaluation.*

On the following steps we have explained how the Training Programs will be done.

**Training Design Program**

Their phases: (1) *Organizational Study (Objectives, Functions and Policies); (2) Determination (Assessment) the Training Needs; (3) Drawing / Design the Training Program; (4) Development of Training Materials; (5) Conduct of Training; (6) Training Evaluation and Monitoring; (7) Process Review.*

**Principles to bear in mind to design a good Program / Training Course**

At this stage, we have also considered important to highlight that some principles for a good design of a Program / Training Course should be followed to improve the quality of design of a training program. Namely:

1) **STRUCTURE**: The configuration of the various components into a single program, considering the background and goals, taking into account the following activities:
   - *A proper connection of topics*
   - *Attending to the specific - detail the objectives, and learning activities (and avoiding overlaps and redundancies)*
   - *Synergies - considering the convergence of learning (integration or synthesis of learning)*
2) **OPENING AND FLEXIBILITY**: Responding to the needs in advance and the ability to adapt to varying circumstances.
3) **RELEVANCE**: Responding to the needs of students or participants and the organization (Linking the Needs Assessment Training).
4) **COMPATIBILITY**: Taking in consideration the educational background of departure (prerequisites) of students or participants.
5) **REVIEW OF ON-GOING PROCESS AND FEEDBACK**: Presence of learning validation tools during all the phases of the training course.

6) **TRANSFERABILITY:** Guarantee the ability to transfer skills for students or participants.

7) **COST EFFECTIVENESS OF TRAINING**: Providing the maximum benefit at the minimum cost expended.

**The Educational / Training objectives**

In education, deciding and defining learning objectives means structuring, consciously, the educational process in order to create with systemic character, opportunities that allowed the desired changes in thoughts, actions and behaviors to occur.

This structure is the result of a planning process that is directly linked to the choice of content, procedures, activities, available resources, teaching strategies, assessment tools and methodologies to be adopted for a given period of time.

When defining the objectives, it is essential that the Cognitive Educational Objectives, Attitudes and Skills expected are very well defined.

This must be done prior to the start of the training process / discipline / teaching unit. It happens, unfortunately, many times, that some of these objectives are not well defined and that others may be implied in the process of training / learning, are often just known by the educator / trainer.

As one of the prerequisites is to ensure the ability ***to reproduce, in similar circumstances, the same model of formative action*** it will be essential to have clear educational objectives and that they are clearly defined.

A clear and structured set of Educational Objectives (considering the acquisition of knowledge and skills appropriate to the job profile to be formed) will direct the teaching process for choosing appropriate strategies, methods, delineation of specific content, assessment tools and, consequently, for effective and lasting learning.

In this context, one of the existing tools that can facilitate this process in the design of Training Courses / Education is the taxonomy proposed by Bloom, who explicitly aims to help in the planning, organization and control of the learning objectives.

**Taxonomy of Educational Objectives (or Bloom's taxonomy)**

The taxonomy of Educational Objectives, also popularized as Bloom's taxonomy is a hierarchical organization structure of educational goals and was the work of a multidisciplinary committee of experts from various universities in the United States, led by Benjamin S. Bloom in the 1950s of the last century.

The classification proposed by Bloom shared learning opportunities in three main areas:

I. Domain Cognitive (Learn) - covering the intellectual learning (KNOW to KNOW)

II. Domain Affective (Attitudes and Feelings) - covering aspects of raising and grading values (KNOW to BE)

III. Domain Psychomotor (Making)- covering the execution skills and psychomotor tasks (KNOW-HOW)

Our Training Course Design we will be guided by the Cognitive Domain that we shortly explain below. A deeper explanation is given in the Portuguese Report.

**Cognitive Domain**

Field related to learning, the way to master knowledge; involves the acquisition of new knowledge, intellectual development, skill and attitudes. Also includes the recognition of specific facts, procedures, standards and concepts that stimulate intellectual development constantly.

In this area, the objectives were grouped into six categories and are presented in a hierarchy of complexity and dependence (categories), from simple to more complex. To ascend to a new category, you must have obtained an adequate performance in the previous because each uses skills gained in previous levels. The categories of this domain are: Knowledge, Understanding, Application, Analysis, Synthesis and Evaluation.

**Some data about the new Training Courses**

Some detailed information were presented on this topic about the

- ***TRAINING TARGET-GROUPS***
- ***ORGANIZATION OF THE ANGOLAN EDUCATIONAL SYSTEM***
- ***EDUCATION AND TRAINING OBJECTIVEES FOR 2013-2014***

Considering one of the good references that we have, (the Recommendation of the European Parliament of the Council of 23 April 2008 about the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning) we have defined the ***expected level of qualification that participants should have at the end of the training, in terms of KNOWLEDGE, SKILLS and ATTITUDES***.

Detailed information about all these issues can be seen in the Portuguese Report.

**Training Courses offer of INAPEM: Diagnostic of the current situation**

Among the main weaknesses identified in the current training model of INAPEM whose reversal and renewal process is ongoing, we would highlight:

- Reduced demand for INAPEM's training
- Content and training modules provided by INAPEM need to be reviewed and adjusted to the needs of the national business
- There is a lack of dissemination of the INAPEM training offer available
- There is little intensity training (Training sessions) as well as an insufficient network of INAPEM's trainers in the provinces
- The current incentives trainers are misfits, and need to be revised
- There is a limited control over all training activities and few indicators once the training is completed
- There is no monitoring of the level of satisfaction of students on courses held (contents, performance trainers, organization of activities, etc.)
- Training is conducted in a timely manner and there is no pre-set schedule

Every one of the three Courses will be designed against the roadmap presented below:

**Training course - Development Roadmap**

The general guidelines to consider in the development of each of the four Training Courses will be as follows:

1. *Training Course Designation*
2. *Aims and Objectives of the Course*
3. *Target-groups of the Training Course*
4. *Type of Training (full time, part time, DUAL system, other)*
5. *Duration and Timing of the Training Course*
6. *Program Contents (Training Units -> Sessions -> Activities -> Strategies / Processes -> Expected Results)*
7. *Supporting Materials*
8. *Methodologies for Monitoring and Evaluation*
9. *Trainers and Course Management*
10. *Frequency of Updates*
11. *Planning of resources (human, financial, material and equipment, facilities)*

IMPORTANT TIPS:

a) Other situational factors to consider - Characteristics of students

What is the situation of students' Life's? For example, work, family, career goals? What is prior knowledge, experiences and initial feelings that prospective students have about the topic? What are their learning goals, expectations, and preferred learning styles?

b) Other situational factors to consider - Characteristics of teachers

What are the teacher's beliefs and values on education and training? What is his attitude toward: the subject (theme); the Students? And what level of knowledge or familiarity he has with the learning matters? What are his strengths in teaching?