



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia



SILVER UP

**Digital Solutions to Support *Mentoring* in Social Innovation for Senior Entrepreneurs through
Adult Education**

2020-1-FR01-KA204-080520

**Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o
empreendedorismo 50+**

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

Índice

1. Introdução.....	3
2. Análise comparativa.....	4
3. Como formar mentores seniores para apoiar iniciativas de inovação social de empreendedores seniores	9
3.1. Implementação em Portugal.....	9
3.2. Implementação em Espanha.....	10
3.3. Implementação em França.....	11
3.4. Implementação na Turquia	12
4. Resultados alcançados e lições de experiência.....	13
5. Diretrizes para a transferibilidade e para a utilização dos resultados do projeto	15
5.1. Perfil de competências em <i>mentoring</i> para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+)	15
5.2. Plataforma de recursos didáticos digitais, destinada à capacitação de inovadores e empreendedores 50+	18
5.3. Guia metodológico para a implementação de programas de <i>mentoring</i> para o empreendedorismo 50+.....	19
6. Recomendações para internalizar os resultados do projeto	21

1. Introdução

Objetivo

O Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+ disponibiliza orientações metodológicas e recomendações para facilitar o processo de exploração dos resultados do projeto por outras organizações, aumentando, assim, a sua transferibilidade. Apresenta simultaneamente recomendações para o desenvolvimento de novos programas de formação, projetos e atividades centradas na formação de competências de *mentoring* para apoiar iniciativas de inovação social de empreendedores seniores na Europa. A produção deste guia metodológico baseou-se:

- na experiência e conhecimentos adquiridos pelo consórcio;
- no *feedback* de *stakeholders*, participantes, utilizadores e beneficiários;
- na avaliação na fase piloto da Plataforma de recursos didáticos digitais, destinada à capacitação de inovadores e empreendedores 50+.

Elementos

- Guia metodológico sobre como formar mentores seniores para apoiar iniciativas de inovação social de empreendedores seniores, que oferece uma aproximação teórica à abordagem utilizada no projeto.
- Descrição dos resultados alcançados e lições aprendidas com o projeto.
- Diretrizes para a transferibilidade e exploração dos resultados do projeto por outras organizações ao nível nacional e europeu.
- Recomendações para internalizar os resultados do projeto.

Impacte

Espera-se que este guia dote as organizações, *stakeholders* e decisores políticos, que trabalham com mentores e empreendedores seniores, ao nível nacional e europeu, de uma ferramenta inovadora para promover, apoiar e melhorar o desenvolvimento de programas, projetos e atividades de formação em capacitação de mentores seniores para apoiar iniciativas de inovação social de empreendedores seniores.

Grupos-alvo

Este guia destina-se a decisores políticos, instituições de ensino, centros de formação de adultos, parceiros sociais, associações de empresas e outros organismos intermediários.

2. Análise comparativa

Foi efetuada uma análise comparativa com base em análises nacionais, tendo sido solicitado que cada parceiro utilizasse o *template* fornecido, para elaborar um retrato ao nível nacional que compreenda:

- atividades de inovação social no geral e atividades de inovação social para empreendedores seniores;
- práticas apoiadas pelo governo para a promoção da inovação social e do empreendedorismo sénior;
- atividades realizadas por ONG que trabalham em prol da inovação social e do empreendedorismo sénior;
- iniciativas de projetos que promovam o *mentoring* de empreendedores seniores;
- processo de verificação sobre a inovação social e o empreendedorismo sénior estarem oficialmente incluídos em currículos de formação de adultos;
- processo de verificação dos formadores de adultos disporem de materiais especificamente concebidos para o apoio de empreendedores seniores;
- metodologias utilizadas;
- ferramentas utilizadas;
- processo de monitorização e de avaliação;
- boas práticas de promoção da inovação social e *mentoring* de empreendedores seniores;
- programas de certificação e de validação para apoiar a visibilidade das competências de *mentoring* de empreendedores seniores.

A investigação conduzida pelos parceiros revela que nenhum dos países envolvidos tem visivelmente progredido no que concerne ao empreendedorismo sénior e à inovação social para seniores. No entanto, existem evidências da inclusão destes conceitos noutras áreas e noutros níveis de educação, tais como pós-graduações e organizações locais de educação não formal.

Neste sentido, a maioria dos dados recolhidos revela que o ensino do empreendedorismo e da inovação social é disponibilizado de forma geral – e não específica ou adaptada – para seniores. Por exemplo, o Trinity College Dublin, na Irlanda, oferece um mestrado em Empreendedorismo e a Dublin City University disponibiliza um curso certificado QNQ Nível 9 em Inovação em Empreendedorismo Social. A Universidade de Salamanca, em Espanha, oferece um curso online gratuito e a Boğaziçi University's LifeLong Learning Centre (BULLC), na Turquia, procura

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

desenvolver, dirigir e coordenar “programas de formação que estão abertos a todos, para além dos programas de graduação e pós-graduação da [universidade]”.

Em Espanha, o CENIE (formacion.cenie.eu/login/index.php) disponibiliza cursos como “Introdução ao Envelhecimento para Inovadores”. Já em Portugal, a iniciativa Empreendedorismo 5.0 oferece um programa de formação e de *mentoring* dirigido a pessoas com idade \geq a 50 anos que querem desenvolver as suas capacidades empreendedoras. Em França, existem várias organizações dedicadas ao empreendedorismo social, tais como o Mouvement des entrepreneurs sociaux, Mouves, Avise, Urscop Languedoc-Roussillon e France Active, que estão na vanguarda da implementação de uma cultura e de práticas de inovação no terceiro setor.

A Irlanda destaca-se como o país do consórcio mais propício ao empreendedorismo sénior (55 a 64 anos de idade). De acordo com os dados da OCDE de 2019, na Irlanda os seniores lideram 24,6% do total das empresas do país. Espanha é o segundo país com mais empresas lideradas por seniores (571.000), das quais dependem 28,3% do total de postos de trabalho, de acordo com o Ministério do Trabalho espanhol. Um estudo sobre a realidade francesa, que envolveu 1.020 pessoas com idades compreendidas entre os 45 e os 69 anos, concluiu que 66% responderam positivamente à ideia de terem uma atividade complementar ao seu emprego ou à reforma, sendo que 57% declaram ser capazes de empreender novos projetos profissionais, 53% de iniciar por conta própria ou com outras pessoas, 51% de criar uma microempresa e 45% de criar uma empresa. Quanto à Turquia e Portugal, existem poucos dados concretos relativamente ao empreendedorismo sénior, pelo que a sua situação é pouco objetiva. Ainda assim, pode argumentar-se que todos os países apresentam uma tendência crescente em termos de empreendedorismo social em geral, embora ainda faltem políticas de instrução, gestão e manutenção adequadas, tanto ao nível governamental, como ao nível das ONG.

Criado com o objetivo de fomentar a inovação social, o Portugal Inovação Social (PIS) procura promover o empreendedorismo e a inovação social, estimular o investimento social e a capacitação de atores no sistema de inovação e de empreendedorismo social. Em Portugal, em 2020, existiam 523 projetos de inovação social financiados pelos diversos mecanismos do PSI, com uma dotação orçamental total de 73 milhões de euros.

Na Turquia, instituições governamentais como o TÜBİTAK (Conselho de Pesquisa Científica e Tecnológica da Turquia), a KOSGEB (Organização de Desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas) e a İSTKA (Agência de Desenvolvimento de Istambul) procuram apoiar tecnológica, científica e economicamente empreendedores e cientistas, disponibilizando formação em empreendedorismo aplicado e fomentando a inovação.

Em Espanha, a situação não é muito diferente, salientando-se que “existe ajuda pública ao empreendedorismo para jovens e mulheres, mas os empreendedores com mais de 45 anos não se encontram entre os grupos que recebem ajuda do Governo”. No entanto, estratégias de promoção do empreendedorismo sénior, como “plataformas para ajudar os empreendedores seniores”, têm ganho progressivo reconhecimento.

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

Também a Irlanda tem procurado acompanhar a tendência inclusiva de alargamento do leque às situações específicas das mulheres empreendedoras, dos empreendedores com deficiência e dos jovens empreendedores, mas ainda não existe uma resposta especificamente orientada para seniores.

No que se refere à inclusão no empreendedorismo e inovação social, as ONG não diferem muito das organizações governamentais. A Fundação de Voluntariado Comunitário (TOG) e a Associação Vida Alternativa (AYDER), na Turquia; a Age Action Ireland, na Irlanda e a Bizipoz, em Espanha, parecem trabalhar de forma semelhante, ou seja, procuram apoiar os seniores no seu processo de envelhecimento.

Organizações como a Ventures4Silver, em Espanha e a Empreender, em Portugal parecem mais orientadas para a criação de negócios, tendo como objetivo, no caso da Empreender, a reintegração de seniores no mercado de trabalho. No entanto, não foram encontrados dados concretos quanto ao seu impacte.

A dNOVO, em Portugal e a SECOT e a Silver Economy Company, em Espanha, aparentam ser atualmente as únicas organizações na vanguarda da promoção do *mentoring* sénior, sendo que a dNOVO coloca ênfase na empregabilidade de pessoas com idade \geq a 50 anos, com altas qualificações e experiência profissional, que se encontram desempregadas, mas à procura de regressar ao mercado de trabalho. Por outro lado, a SECOT, tal como a TOG, parecem mais orientadas para a consultoria, seguindo o princípio “uma liderança jovem e uma orientação sénior”, abrindo espaço para os jovens concretizarem projetos de inovação social, recebendo formação em responsabilidade social.

Na Irlanda, realizaram-se, no passado, iniciativas de grande impacte, tais como o recurso a fundos europeus para apoiar a criação de mais de 1.000 empresas por parte de empreendedores 50+ ou a The Ireland Smart Ageing Exchange, que lançou o programa “Ingenuity”, dirigido a pessoas 50+ interessadas em construir o seu próprio negócio.

Infelizmente, estas iniciativas parecem ter sido substituídas por outras de empreendedorismo de carácter mais geral, de organizações como a Social Entrepreneurs Ireland, ReThink Ireland, Local Enterprise Office e Enterprise Ireland.

Em França, a Associação Seniors Entrepreneurs visa reunir competências de várias gerações para promover a criação de negócios, *i.e.*, ligar fundadores de projetos a cidadãos seniores com competências e desejo de participar nesses projetos. A Fondation Entreprendre defende a causa do empreendedorismo procurando a participação do maior número de pessoas, através do crescimento de uma atitude empreendedora entre os mais jovens, da criação de possibilidades para que os mais vulneráveis participem, promovendo o sucesso empresarial das mulheres e acompanhando os empreendedores em cada fase da sua vida profissional (criação, desenvolvimento, integração e recuperação). A Second Souffle, uma associação criada em 2010, procura reduzir o estigma associado ao fracasso no empreendedorismo, acompanhando o empreendedor na sua jornada, envolvendo-o com os empreendedores, os investidores, as instituições financeiras e os recrutadores.

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

Em Portugal, alguns guias e manuais para a promoção de competências em empreendedorismo (*i.e.*, planeamento, financiamento, *networking*) emitidos pelo IAPMEI, IP - Agência para a Competitividade e Inovação, pelo IFDEP – Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal e pelo Programa United at Work podem ser considerados recursos de grande utilidade para o desenvolvimento de negócios, apoiando e fomentando futuros empreendedores.

Em Espanha, a Generación Savia oferece formações online para 50+, seguindo uma abordagem analítica com visão e impacte. Já a avaliação do IAPMEI é realizada com recurso a uma ferramenta online que propõe um método de avaliação a 5 ou 10 anos de atividade. Esta ferramenta facilita a estruturação de uma ideia de negócio juntamente com a avaliação e análise da rentabilidade de novos investimentos. Em Espanha, as avaliações são feitas de forma colaborativa (mentor-mentorando) e em conjunto com peritos nas áreas em que se pretende empreender. Nenhum processo de avaliação ou sistema de monitorização específico foi apresentado pelos parceiros turcos ou irlandeses.

Em França, a incubadora What's up Camille?, lançada em 2020, disponibiliza um serviço de *mentoring* para apoiar pessoas 50+ que estão à procura de trabalho e motivadas para encontrar uma situação profissional que corresponda às suas competências, necessidades e valores, através do empreendedorismo. Este serviço é disponibilizado em colaboração com a Associação parisiense Kiki, uma organização sem fins lucrativos, ativa desde 1901. Em França, a inovação social e o empreendedorismo sénior não estão oficialmente incluídos no currículo da educação de adultos. Contudo, o GRETAS, um organismo de educação nacional que organiza formações profissionais em contexto de trabalho e nas universidades, está a possibilitar a obtenção de formação e de diplomas neste campo.

Se, por um lado, as boas práticas focadas nos seniores parecem ter deixado de existir em França e na Irlanda, a situação na Turquia, Portugal e Espanha caracteriza-se por apenas oferecer programas de carácter mais geral que trabalham na democratização e na disseminação do empreendedorismo social e proporcionam programas de aceleração e de *mentoring* através das redes. Exemplos disso são a Generación Savia, em Espanha, a Fundação do Terceiro Setor da Turquia (TÜSEV) e a Academia de Jovens Líderes Empreendedores Sociais (SOGLA), na Turquia, a EURODIGITAL, uma organização que capacita adultos com mais de 45 anos para a utilização da internet e o Code2030, uma iniciativa que disponibiliza programas de requalificação digital destinados a desempregados com diplomas de ensino superior em Portugal.

Certificações em *mentoring*, empreendedorismo sénior e inovação social não parecem ser viáveis ou aplicáveis em nenhum dos países do consórcio (Portugal, Turquia, Espanha, França e Irlanda), uma vez que a maioria das iniciativas comunitárias e das organizações sem fins lucrativos que têm vindo a trabalhar estes temas o fazem de forma informal, não oferecendo, programas de certificação.

Em suma, os perfis das organizações e das iniciativas demonstram que o empreendedorismo social e a inovação relacionados com o *mentoring* sénior estão em desenvolvimento, revelando ser igualmente um desafio e uma oportunidade nos países mencionados.

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

Mais do que especificamente concebidos para seniores, os programas observados assumem um caráter mais orientado para objetivos gerais, estando abertos à livre participação dos seniores. Daqui se conclui que existe uma necessidade premente de desenvolver ecossistemas empresariais, nacionais e internacionais para adultos com idade \geq a 50 anos, com um sistema de certificação válido e eficaz e um modelo de governança claro, pois verificou-se durante o projeto que a reintegração de seniores aumenta a geração de riqueza e proporciona um processo de envelhecimento mais ativo e saudável. A realização de *workshops* de capacitação de empreendedores seniores em colaboração com Universidades e Associações Empresariais é, assim, uma medida a ser tomada.

3. Como formar mentores seniores para apoiar iniciativas de inovação social de empreendedores seniores

Esta metodologia foi concebida tanto para pilotar os resultados do projeto, como para a formação de mentores seniores e mentorandos na criação de iniciativas de inovação social. O objetivo desta atividade foi conceber a metodologia e as ferramentas de avaliação para os pilotos em Portugal, França, Espanha e Turquia, tendo como base os resultados da análise comparativa anterior. Nesta atividade, o consórcio implementou, monitorizou e avaliou a fase piloto, aplicando métodos de avaliação quantitativa e qualitativa envolvendo os mentores seniores que testaram a Plataforma de recursos didáticos digitais, destinada à capacitação de inovadores e empreendedores 50+ (platform.silverup-project.eu/pt-pt/), a Formação *b-Learning* e a Componente prática.

3.1. Implementação em Portugal

Para a realização do piloto da Formação *b-Learning*, a Mindshift estabeleceu uma parceria com a Incubcenter, uma incubadora fundada por uma empreendedora sénior e que, desde 2018, disponibiliza, através do Gabinete de Apoio ao Empreendedor, apoio para a criação de novas empresas e para a sustentabilidade de PME.

A Mindshift e a Incubcenter delinearam uma estratégia para envolver cinco mentores seniores, responsáveis pela participação dos 25 empreendedores seniores, de modo a atingir os números necessários ao piloto, organizada da seguinte forma:

- realizou-se uma sessão de formação online dirigida aos mentores seniores;
- os mentores seniores exploraram os Recursos didáticos digitais da Formação *b-Learning* (aprendizagem autodirigida) e experimentaram a componente prática com os beneficiários finais (empreendedores seniores);
- realizou-se uma sessão de *debriefing* online.

Na sessão de formação online, a Mindshift promoveu a capacitação dos mentores seniores para utilização da plataforma e da Formação *b-Learning*, com recurso a uma apresentação em PowerPoint, que mais tarde foi partilhada com os participantes.

Durante o período de exploração e de experimentação da Formação *b-Learning*, os mentores seniores tiveram a oportunidade de pilotar e avaliar os recursos, bem como recolher o *feedback* dos beneficiários finais.

Por último, na sessão de *debriefing*, os mentores seniores partilharam as experiências entre si e propuseram algumas recomendações importantes relativamente ao desenvolvimento futuro dos recursos e da plataforma, que podem ser lidas na secção seguinte.

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

O Gabinete de Apoio ao Empreendedor do Incubcenter irá certamente beneficiar da implementação do trabalho desenvolvido, uma vez que apresenta um valor acrescentado para o apoio oferecido, especialmente devido ao enfoque no empreendedorismo social e sénior.

Os mentores seniores que participaram no piloto sentiram que os seus conhecimentos e aptidões aumentaram e a sua atitude em relação ao empreendedorismo sénior alterou-se.

3.2. Implementação em Espanha

Para a realização do piloto da Formação *b-Learning*, a Universidade de Salamanca (com a colaboração da Universidade de Valladolid) e o Infodef estabeleceram uma parceria com a Secot-Salamanca, uma associação independente sem fins lucrativos, declarada entidade de utilidade pública em 1995. Os seus voluntários são seniores que, tendo terminado a sua atividade profissional ou continuando ativos, desejam, com espírito altruísta, partilhar a sua experiência e conhecimentos em gestão empresarial ou académica com quem necessita. Tem como missão possibilitar aos reformados e a outros voluntários oferecer a sua experiência e conhecimentos em gestão de empresas, incentivando a criação e a manutenção de empregos.

A Universidade de Salamanca e o Infodef, em articulação com a Secot-Salamanca, delinearam uma estratégia para envolver cinco mentores seniores, responsáveis pela inscrição de 21 seniores, atingindo assim os objetivos de pilotagem necessários. O piloto foi organizado da seguinte forma:

- realizou-se uma sessão de formação presencial e *online* para mentores seniores;
- os participantes exploraram os conteúdos da Formação *b-Learning* (aprendizagem autodirigida) e experimentaram a componente prática com os beneficiários finais (empreendedores seniores);
- realizou-se uma sessão final.

Na primeira sessão de formação, a Universidade de Salamanca promoveu a formação dos cinco mentores seniores para a utilização independente da plataforma e dos recursos através desta disponibilizados. Esta sessão foi realizada com o apoio de uma apresentação em PowerPoint e exemplificando o uso da plataforma, uma vez que já se encontrava disponível.

Durante o período experimental da Formação *b-Learning*, os mentores seniores tiveram a oportunidade de testar os Recursos didáticos digitais e de explorar a componente prática.

Na segunda sessão, os mentores seniores partilharam a sua experiência entre si e emitiram alguns pareceres importantes relativamente ao desenvolvimento futuro dos recursos e da plataforma, que podem ser lidos seguidamente.

Os mentores da Secot-Salamanca reconheceram que a participação neste piloto foi benéfica tanto para a formação dos seus mentores-voluntários, como para os beneficiários da associação.

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

A aposta no empreendedorismo social sénior é vista como um caminho que, para ser acompanhado, necessita de um reforço das capacidades dos mentores, nomeadamente no que concerne à utilização de recursos digitais e à elaboração de planos de negócios sociais.

3.3. Implementação em França

Para a realização do piloto da Formação *b-Learning*, a SilverSAP mobilizou diferentes organizações especializadas em *mentoring* e em consultoria:

- ERGOFOH, Paris, empresa de ergonomia para consultoria e auditoria empresarial;
- EFFILA, empresa de *coaching* e de formação em gestão;
- ALTERNATIVES ERGONOMIE, organização de formação e de consultoria que intervém na prevenção dos riscos profissionais;
- ACTIM CONSEIL, entidade de aconselhamento, formação, *coaching* de gestores e apoio de equipas em diversas áreas, como organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho, transformação digital, apoio à mudança, apoio aos atores, diálogo social, saúde e segurança no trabalho;
- UNIVERSIDADE CLERMONT AUVERGNE.

As sucursais de SilverSAP de Guadalupe e da Córsega foram também envolvidas na fase piloto, sendo os formadores da SilverSAP responsáveis pela participação de 25 empreendedores seniores, atingindo assim os números necessários ao piloto.

O piloto foi organizado da seguinte forma:

- sessão bilateral online com cada um dos mentores envolvidos para apresentar o projeto, os resultados e o objetivo do piloto, bem como assegurar o envolvimento e o *feedback* dos beneficiários finais;
- os mentores comprometeram-se em testar todo o conteúdo da Formação *b-Learning* e da componente, sendo que cada um deles assumiu a responsabilidade de se concentrar na revisão de um dos quatro módulos, de modo a dar um *feedback* mais preciso e aprofundado;
- os mentores exploraram os Recursos didáticos digitais da Formação *b-Learning* (aprendizagem autodirigida) nas três semanas após a reunião bilateral, avaliando os conteúdos e partilhando o seu *feedback* através de questionários de avaliação online;
- a Componente prática foi experimentada com os beneficiários finais (empreendedores seniores) sob orientação do pessoal da SilverSap na Córsega e em Guadalupe, que recolheu o *feedback* dos 25 empreendedores seniores envolvidos.

3.4. Implementação na Turquia

Para pilotar a Formação *b-Learning*, o GOI contactou com diferentes organizações que trabalham com empreendedores, tendo desenhado uma estratégia para envolver cinco mentores seniores, responsáveis pela participação de 25 empreendedores seniores, de modo a atingir os números de piloto necessários. O piloto foi organizado da seguinte forma:

- sessão bilateral online com os mentores envolvidos, visando apresentar o projeto, os resultados e o objetivo do piloto, bem como para assegurar o envolvimento e o *feedback* dos beneficiários finais;
- exploração dos Recursos didáticos digitais da Formação *b-Learning* (aprendizagem autodirigida) e experimentação da componente prática com os beneficiários finais (empreendedores seniores);
- sessão final de avaliação.

4. Resultados alcançados e lições de experiência

Após a implementação, o consórcio recolheu o *feedback* dos mentores, através de questionários online, tendo sido pedido a cada mentor que classificasse a qualidade da unidade que pilotaram de 1 (min.) a 5 (max.). Foram igualmente colocadas perguntas abertas para recolher *feedback* qualitativo.

A Formação *b-Learning*, Recursos didáticos digitais e Componente prática foram maioritariamente classificadas como quatro e cinco em termos de qualidade. Quanto às perguntas abertas, as respostas podem ser resumidas da seguinte forma:

- os **Recursos didáticos** estão muito bem concebidos, têm qualidade, são adequados aos grupos-alvo, são interessantes e constituem uma boa fonte de aprendizagem. O conteúdo beneficia os empreendedores seniores, oferecendo ferramentas úteis aos mentores e novas perspetivas aos seniores, futuros empreendedores, com base nos recursos e ferramentas disponibilizados, bem como na série de referências e orientações sobre questões sociais apresentadas que não perdem o foco no desenvolvimento de negócio;
- a **Plataforma** é bem estruturada, fácil de usar, proporciona uma navegação acessível e apelativa e torna o processo de aprendizagem muito eficiente;
- os mentores reportaram ter desenvolvido novas competências relacionadas com o *e-commerce* e negócios online, bem como a utilização das redes sociais. Aumentaram os seus conhecimentos e ficaram motivados para os aprofundar, pois gostaram do que aprenderam. O aumento de competências transversais relacionadas com qualquer tipo de empreendedorismo ajudou-os ainda a reavaliar as suas competências;
- a **Componente prática** enriqueceu a parte teórica da Formação *b-Learning*, constituindo um conjunto de ferramentas de grande qualidade. As atividades são dinâmicas, adequadas, coerentes, satisfatórias e complementares aos Recursos didáticos digitais. Os mentores reconheceram-nas ainda como interessantes, relevantes, de grande aplicabilidade, bem estruturadas e bastante simples de aplicar. Permitem a pesquisa e a reflexão e são úteis para melhorar as competências, orientando os mentores na gestão das sessões. Permitem explorar o potencial empreendedor através da experiência e são essenciais para integrar os conteúdos aprendidos, bem como aplicá-los no contexto real. Possibilitam a melhoria através da comparação, alteração e estruturação dos pensamentos e funcionam como uma biblioteca que é confiável e enriquecedora.
- o ***feedback* dos empreendedores seniores** recolhido pelos mentores seniores no piloto permitiu concluir que os empreendedores seniores gostaram das atividades, estavam motivados para aprender e que a componente prática era adequada ao seu perfil. As atividades foram descritas como enriquecedoras, interativas, envolventes, fáceis de compreender e muito bem explicadas. Possibilitaram a reflexão sobre os objetivos

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

individuais e o desenvolvimento de competências empreendedoras, sendo suficientemente abrangentes para cobrir as competências das quatro dimensões.

Os recursos mais úteis da componente prática apontados pelos mentores foram:

- Dimensão 2. Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida
 - Atividade 1. Tenho o que é preciso para ser um empreendedor?
- Dimensão 3. Orientação para resultados e ação
 - Atividade 1. Empreendedorismo com mais de 50 anos: claro que é possível
 - Atividade 3. O meu plano de negócios social!
- Dimensão 4. Ferramentas e recursos digitais
 - Atividade 1. Utilização de ferramentas digitais para *e-mentoring*
 - Atividade 3. Estratégias de *e-marketing* a adotar

5. Diretrizes para a transferibilidade e para a utilização dos resultados do projeto

O Projeto SILVER UP tem três resultados:

- Perfil de competências em *mentoring* para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+)
- Plataforma de recursos didáticos digitais, destinada à capacitação de inovadores e empreendedores 50+
- Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

5.1. Perfil de competências em *mentoring* para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+)

Descrição:

O Perfil de competências em *mentoring* para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+) foi concebido para apoiar iniciativas de inovação social de empreendedores seniores, através do enriquecimento do perfil dos mentores seniores. O documento apresenta uma lista de conceitos fundamentais, contexto teóricos baseado numa análise por país realizada pela parceria, perfil de formação, unidades de aprendizagem, quadro de competências, resultados de aprendizagem e lista de referências. Este perfil de competências foi desenvolvido de acordo com os descritores do QEQ, tendo como base as especificações e os contextos nacionais dos países que fazem parte do consórcio SILVER UP. Foi estruturado em quatro dimensões, refletindo categorias de competências comuns ao *mentoring* e ao empreendedorismo:

- Dimensão 1. Autoconsciência
- Dimensão 2. Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida
- Dimensão 3. Orientação para resultados e ação
- Dimensão 4. Ferramentas e recursos digitais

Estas quatro dimensões estão estruturadas em dois níveis:

- o primeiro nível (BASICS) agrupando unidades de aprendizagem orientadas para o desenvolvimento de conhecimentos factuais e teóricos sobre os principais tópicos do projeto - *mentoring*, empreendedorismo, empreendedorismo sénior, inovação social, empreendedorismo social, *silver economy*, recursos e ferramentas digitais de apoio às práticas de *mentoring* e empreendedorismo social;

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

- o segundo nível (PRACTICE) reunindo unidades de aprendizagem orientadas para a promoção do desenvolvimento de aptidões e atitudes sobre os principais tópicos do projeto – *mentoring*, empreendedorismo, empreendedorismo sénior, inovação social, empreendedorismo social, *silver economy*, recursos e ferramentas digitais de apoio a práticas de *mentoring* e empreendedorismo social.

Horas de aprendizagem:

- total de horas de aprendizagem: 200 horas
- sessões práticas: 112 horas
- aprendizagem autodirigida: 72 horas
- avaliação: 16 horas

A metodologia de avaliação SILVER UP inclui testes de autoavaliação, exercícios de autorreflexão, apresentação de estudos de caso, *role-playing* e exercícios simulação de cenários. Metodologias baseadas na resolução de problemas e em projetos são igualmente utilizadas transversalmente para oferecer aos participantes um contexto ou ambiente profissional de prática, no qual podem aplicar o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes listadas.

Transferibilidade:

- o impacto esperado do Perfil de competências em *mentoring* para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+) incide nas organizações que trabalham com empreendedores, dando formação sobre empreendedorismo. Espera-se que as organizações responsáveis tornem os seus programas de formação mais flexíveis, incluindo iniciativas de capacitação pessoal, aprendizagem de novas competências e apoio à inovação social, com vista à melhoria do capital humano e dos resultados. Espera-se que este perfil de competências sirva de base para formações de empreendedorismo e para a promoção da inovação social entre os empreendedores. Mais, espera-se que através dos resultados alcançados seja possível envolver as comunidades e as organizações locais para compreender os verdadeiros objetivos do *mentoring*, bem como os benefícios sociais e económicos dos programas de empreendedorismo sénior. O perfil de competências pode ainda ser comparado com uma análise das necessidades organizacionais, a fim de ser adaptado de acordo com as expectativas. Espera-se também que possa servir como instrumento europeu de reconhecimento de qualificações;
- o Perfil de competências Silver UP garante uma abordagem abrangente ao setor da formação e da educação de adultos, uma vez que a sua conceção é centrada no formando, descrevendo um novo perfil de competências para os empreendedores seniores ou adultos 50+ que desejam tornar-se mentores no campo da inovação social. Disponibiliza aos decisores políticos e aos *stakeholders* um guia de aptidões necessárias em empreendedorismo para reorientar formandos adultos que procuram uma

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

oportunidade de emprego tardia e/ou uma transição para o emprego por conta própria. O perfil de competências pode ser utilizado para criar programas de requalificação e de atualização de competências, focados não só nas oportunidades oferecidas pelo setor social e pela *silver economy*, mas também como resposta à procura de competências no mercado de trabalho que está a sofrer mudanças substanciais como resultado do progresso tecnológico, da globalização e do envelhecimento da população;

- os formadores, especialmente os que apoiam a inclusão digital de seniores e o envelhecimento ativo, podem utilizar o perfil de competências para facilitar metodologias ativas de ensino-aprendizagem com este grupo-alvo específico, uma vez que as quatro dimensões estão estruturadas num formato integral que acompanha os passos essenciais para a aprendizagem ao longo da vida, *i.e.*, Autoconsciência, Desenvolvimento profissional e aprendizagem ao longo da vida, Orientação para resultados e ação, Ferramentas e recursos digitais;
- o perfil de competências SILVER UP é descrito de acordo com os seguintes princípios ECVET:
 - unidades de resultados de aprendizagem;
 - resultados de aprendizagem (em termos de conhecimentos, aptidões e atitudes);
 - horas de ensino e de aprendizagem, com atribuição dos respetivos pontos ECVET.
 - permite aos formadores do Ensino e da Formação Profissional (EFP) usar um referencial que pode adaptar-se a diferentes setores profissionais, já que todas as áreas de competência indicadas são transversais e entrecruzam-se com competências transversais, competências de aprendizagem, competências para a vida e competências digitais.
- o Perfil de Competências está estruturado em quatro dimensões que refletem categorias de competências comuns em *mentoring* e em empreendedorismo. As quatro dimensões consideradas no perfil de competências abrangem áreas de competências fundamentais para a Educação para o Empreendedorismo, nomeadamente de desenvolvimento pessoal, inclusão social e empregabilidade. Neste sentido, professores de diferentes sistemas e níveis de ensino podem incorporá-lo no currículo escolar, uma vez que abrange resultados de aprendizagem específicos nos seguintes descritores:
 - Conhecimentos: Saber avaliar oportunidades, compreender o papel e o lugar do empreendedor e conhecer as opções de carreira dos empreendedores;
 - Aptidões: Gestão, planeamento, literacia financeira, resolução de problemas, criatividade, etc.;
 - Atitudes: Iniciativa e mentalidade empreendedora.

5.2. Plataforma de recursos didáticos digitais, destinada à capacitação de inovadores e empreendedores 50+

Descrição:

A Plataforma foi concebida como um Recurso Educativo Aberto que disponibiliza um repositório online aberto de materiais de aprendizagem para formar mentores seniores capazes de apoiar iniciativas de inovação social por parte de empreendedores seniores. A plataforma garante vários serviços interativos, tais como:

- acesso a ferramentas e a recursos inovadores;
- oferta online de recursos didáticos digitais;
- ponto de *networking* para os mentores seniores explorarem, disseminarem e melhorarem os resultados do projeto durante a sua execução e posteriormente à mesma.

A Plataforma de recursos didáticos digitais inclui:

- Diretório eletrónico: uma coleção abrangente de projetos inovadores, políticas, abordagens metodológicas, recursos e ferramentas relacionadas com o *mentoring* para apoiar a inovação social dos empreendedores 50+;
- Enquadramento teórico e didático: núcleo teórico de abordagens didáticas inovadoras relevantes para a formação de mentores seniores para apoiar a inovação social dos empreendedores 50+;
- Formação *b-Learning*: dirigida a mentores seniores que trabalham no apoio a iniciativas de inovação social de empreendedores seniores. Compreende os Recursos didáticos online e uma Componente prática. A Formação *b-Learning* baseia-se numa combinação de conteúdos online (a ser acompanhados através do ensino à distância) e uma componente prática (aplicável em atividades presenciais). Está organizada em áreas, níveis e unidades e segue um fluxo sequencial, com prazos a ser respeitados, o que facilita a análise dos resultados;
- A Plataforma inclui vários elementos inovadores, tais como o Diretório eletrónico e a criação de uma nova ferramenta educativa digital centrada na oferta de formação a mentores seniores para apoiar a inovação social de empreendedores seniores.

Transferibilidade:

O potencial de transferibilidade da Plataforma ao nível nacional e europeu reside:

- no Diretório eletrónico, que garante um amplo arquivo digital sobre a utilização de soluções digitais para apoiar os empreendedores seniores;

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

- no Enquadramento teórico e didático;
- na Formação *b-Learning* e na componente prática, que dotam os formadores de adultos com metodologias de *mentoring* e de inovação social, fomentando a aprendizagem entre pares, a mobilidade virtual e o *networking* entre mentores seniores;
- no inspirar das organizações de formação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços para empreendedores seniores com base na metodologia do projeto SILVER UP;
- em todos os parceiros identificarem os *stakeholders* e redes a serem contactados, assegurando uma ponte com a Plataforma de recursos didáticos digitais;
- em todos os parceiros contactarem diretamente por *e-mail* os *stakeholders* para os informar dos resultados do projeto SILVER UP e para os incentivar na sua utilização;
- em todos os parceiros oferecerem orientação/formação sobre como utilizar os recursos do projeto SILVER UP e disponibilizarem apoio contínuo, se necessário;
- em os parceiros poderem organizar um *webinar* convidando os *stakeholders* a participar, apresentando os recursos do projeto SILVER UP e demonstrando como utilizá-los.

5.3. Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

Descrição:

- **É este documento.** Foi concebido como um documento de referência dirigido aos responsáveis políticos e decisores, organizações educativas e económicas, centros de formação de adultos, parceiros sociais, associações de empresas e outros organismos intermediários. Fornece orientações metodológicas e recomendações para facilitar o processo de exploração dos resultados do projeto por outras organizações.

Transferibilidade:

- espera-se que este Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+ possa aumentar a transferibilidade dos resultados do projeto SILVER UP e facilitar o desenvolvimento de novos programas de formação, projetos e atividades centradas na formação de competências em *mentoring* para apoiar a inovação social dos empreendedores seniores na Europa;
- promove a aprendizagem mista entre os centros de formação de adultos e o desenvolvimento de novos produtos e serviços para empreendedores seniores baseados nos resultados do projeto;

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

- assegura o conhecimento metodológico para a implementação de aprendizagem entre pares e ativa para seniores, sendo que esta metodologia pode ser adaptada e utilizada para diferentes fins.
- inspira a criação de outros projetos para o mesmo grupo-alvo ou para o mesmo setor, a partir das recomendações para melhorar os resultados do projeto.

6. Recomendações para internalizar os resultados do projeto

Apresenta-se, seguidamente, o resumo das recomendações para internalizar os resultados do projeto:

- fazer com que mentores formais, empreendedores e outros profissionais utilizem o Perfil de competências em *mentoring* para fomentar a inovação social e o empreendedorismo sénior (50+) para avaliar e validar as suas competências em *mentoring* e analisar até que ponto precisam de adquirir competências em áreas específicas, tais como a digitalização, a inovação social e a *silver economy*, uma vez que a abordagem específica do projeto SILVER UP consiste em reconhecer o *mentoring* como uma ferramenta fundamental para apoiar os empreendedores seniores na criação de negócios integrados no ecossistema de inovação social orientado e ancorado em processos e ferramentas digitais;
- participar em conferências e em eventos de outras organizações relacionados com o empreendedorismo, onde os resultados do projeto podem ser divulgados;
- disseminar junto dos atores regionais e nacionais o valor acrescentado do projeto e continuar a promover a Plataforma de recursos didáticos digitais, através das redes sociais e eventos externos diretamente relacionados:
 - criar eventos ou conferências para informar os *stakeholders* dos resultados do projeto;
 - envolver os *stakeholders* através de *webinars* ou de eventos de formação presencial para informar sobre como utilizar os resultados do projeto SILVER UP;
 - estar presente em eventos regionais ou nacionais relacionados com os desafios do empreendedorismo em geral;
 - estar presente no dia europeu do empreendedor, uma chancela europeia para a promoção do empreendedorismo e que inclui atividades para jovens, público em geral e decisores políticos, promovendo a criação de empregos;
 - envolver os *stakeholders* ao nível regional ou nacional em atividades de internalização (eventos de disseminação, congressos, conferências, etc.);
 - divulgar através das redes sociais;
 - disseminar através da EPALE ao nível da União Europeia.
- contatar diretamente organizações que trabalhem no apoio a empreendedores para saber se gostariam de adotar parte dos resultados do projeto SILVER UP nos seus programas de formação;
- ajustar ou adaptar a comunicação de acordo com o público-alvo;

Guia metodológico para a implementação de programas de *mentoring* para o empreendedorismo 50+

- adaptar a metodologia para alargar o grupo-alvo (mentores seniores) e beneficiários finais (empreendedores seniores) a outros grupos (por exemplo, migrantes, mulheres, etc.);
- promover a utilização da metodologia desenvolvida por outros atores que disponibilizam formação de formadores nas atividades que são asseguradas pelos centros de formação membros do consórcio;
- propor a metodologia desenvolvida para outros projetos que visem a inovação e o desenvolvimento de competências beneficiando dos aspetos de complementaridade e estreitando oportunidades de sinergias;
- incorporar máximas para reduzir os estigmas e preconceitos sociais em relação ao empreendedorismo sénior;
- criar um laboratório de empreendedorismo sénior, com o objetivo de inventariar as áreas de atividade, as ferramentas e os recursos disponíveis e os desafios a enfrentar;
- criar uma rede de boas práticas de empreendedorismo sénior (*e.g.*, mYmo (Espanha), Tarde demais para empreender? (Portugal), Best Agers (Países Bálticos), *etc.*);
- criar sinergias entre jovens (à procura de emprego) e empreendedores seniores (que procuram oportunidades e financiamento);
- realizar novas transferências de projetos de inovação com base na metodologia e nos resultados do projeto (Erasmus+ ou outros projetos financiados ao nível nacional ou europeu);
- facilitar o registo e a utilização da plataforma, fornecendo instruções claras;
- incluir um *link* para a plataforma no site do projeto e nos sites dos parceiros.