



Learning Spaces for Sustainable and Responsible Decision-Making

# Currículo c-VET

## Tomada de decisões sustentável e responsável

agosto de



Co-funded by  
the European Union

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da OeAD-GmbH. Nem a União Europeia nem a entidade que concedeu o financiamento podem ser responsabilizadas pelas mesmas.



## Prefácio

O currículo **c-VET WiseUp to Succeed - Learning Spaces for Sustainable and Responsible Decision-Making** oferece uma abordagem abrangente e inovadora para equipar os sucessores empresariais com os conhecimentos, aptidões e competências necessárias para tomar decisões sustentáveis e responsáveis. Ao integrar várias perspectivas e metodologias de aprendizagem, o currículo tem como objetivo cultivar a sabedoria prática (phronesis) na tomada de decisões, com base em conhecimentos da pedagogia crítica, da teoria do desenvolvimento cognitivo e da teoria sociocultural.

As oito unidades de aprendizagem do currículo abrangem vários tópicos e abordagens, desde conceitos fundamentais na tomada de decisões estratégicas relevantes para a sucessão empresarial até técnicas específicas para aprender com o passado, antecipar o futuro, compreender contextos sistêmicos e navegar na dinâmica social. As unidades também enfatizam a importância da aprendizagem entre pares, das percepções interdisciplinares e da aplicação prática através de estudos de casos e projetos de colaboração. As unidades resultaram de uma revisão da literatura (WP 2), estão alinhadas com a estrutura para profissionais (WP 2) e formaram a base para a concepção do programa de treinamento (WP 3).

Ao longo deste programa, os alunos são encorajados a desenvolver competências transversais como o pensamento crítico, a abertura, a criatividade e a comunicação eficaz, que são essenciais para uma tomada de decisão bem sucedida na sucessão empresarial. As estratégias de avaliação utilizadas no programa, incluindo um registo pessoal de aprendizagem, tarefas ad-hoc e de longo prazo, questionários, análises de estudos de caso e feedback dos pares, garantem que os alunos têm amplas oportunidades de demonstrar o domínio dos conceitos e competências aprendidos.

Ao concluir este programa de treinamento, os sucessores empresariais estarão bem equipados para enfrentar os desafios de uma tomada de decisão sustentável e responsável no seu contexto profissional. Terão desenvolvido uma compreensão abrangente dos vários factores que influenciam a tomada de decisões em geral e a tomada de decisões no contexto da sucessão empresarial. Terão também um conjunto de ferramentas de estratégias e técnicas para integrar considerações sociais, ambientais e econômicas nos seus processos de tomada de decisão. Em última análise, este currículo c-VET tem como objetivo promover uma nova geração de sucessores empresariais com conhecimentos práticos, capazes de conduzir as suas organizações para um futuro sustentável e responsável.

## Wise up to Succeed: Currículo c-Vet e Programa de Treinamento

| Visão geral do currículo                                       |   |
|--|---|
| Domínio curricular   | Educação e Treinamento empresarial  |
| Título do currículo  | Tomada de decisões sustentáveis e responsáveis para sucessores de empresas  |
| Número de unidades de aprendizagem                             | 8   |
| Carga de estudo  | 2 ECVET / 50 horas de estudo  |
| Nível do QEQ   | 5   |
| Público alvo   | <p>(Potenciais) sucessores comerciais:<br/>Os sucessores são definidos como indivíduos que assumiram o controle de uma pequena empresa e que têm o poder de tomar decisões estratégicas na empresa.<br/>Esta pessoa pode vir de dentro da empresa, por exemplo, um sucessor familiar, um empregado de longa data, ou de fora da empresa.<br/>No que diz respeito ao poder de decisão, a solução de sucessão selecionada deve incluir a propriedade e a gestão. Devem ser possíveis decisões independentes.</p>  |
| Principais objetivos de aprendizagem / qualificação pretendida | <p>O principal objetivo deste programa de treinamento é dotar os (potenciais) sucessores empresariais dos conhecimentos, aptidões e competências necessárias para tomarem decisões estratégicas sustentáveis e responsáveis, informadas e relevantes para a sua empresa e as suas operações.</p> <p>O currículo visa cultivar a sabedoria prática (phronesis) na tomada de decisões, integrando várias perspectivas e metodologias de aprendizagem informadas pela pedagogia crítica, a teoria do desenvolvimento cognitivo e a teoria sociocultural.</p>   |
| Resultados gerais de aprendizagem                              | <p>O aluno será capaz de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● desenvolver uma melhor compreensão da importância de uma tomada de decisão sustentável e responsável, desencadeada pela sucessão de empresas,</li> <li>● conhecer e aplicar várias perspectivas de aprendizagem para analisar diferentes situações empresariais que exijam uma decisão,</li> <li>● integrar considerações sociais, ambientais e econômicas nos seus processos de decisão, que estão ligados à sucessão e às suas consequências,</li> <li>● refletir criticamente sobre as suas próprias experiências e o</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>legado da empresa, bem como sobre o seu impacto na tomada de decisões futuras relacionadas com a atividade empresarial,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● apreciar o envolvimento em redes interdisciplinares e a aprendizagem entre pares para ampliar (reforçar) o seu repertório de tomada de decisões,</li> <li>● demonstrar abertura, criatividade e adaptabilidade ao lidar com situações complexas de tomada de decisão na sucessão empresarial,</li> <li>● cultivar a sua sabedoria prática pessoal.</li> </ul>  |
| <p>Competências de pensamento crítico</p>  | <p>Os alunos serão capazes de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● analisar situações complexas de tomada de decisão utilizando múltiplas perspectivas epistemológicas e quadros conceituais,</li> <li>● antecipar tendências e desafios futuros e adaptar as estratégias de tomada de decisão em conformidade,</li> <li>● empenhar-se numa prática reflexiva para melhorar continuamente as competências e os resultados da tomada de decisões,</li> <li>● utilizar técnicas criativas de resolução de problemas para a concepção de abordagens,</li> <li>● avaliar a eficácia dos processos de tomada de decisão e dos resultados, identificando as áreas a melhorar.</li> </ul> |
| <p>Competências de autogestão</p>          | <p>Os alunos serão capazes de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ampliar e manter uma rede profissional, procurar orientação e apoio quando necessário,</li> <li>● praticar a autorreflexão e a auto-consciência para compreender os seus próprios pontos fortes, pontos fracos e preconceitos,</li> <li>● gerir eficazmente o tempo e os recursos para garantir processos de decisão eficientes,</li> <li>● assumir a responsabilidade pelos resultados das decisões e aprender com os êxitos e os fracassos.</li> </ul>  |
| <p>Competências de comunicação social</p>  | <p>Os alunos serão capazes de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● encetar um diálogo e um debate construtivos para explorar diferentes pontos de vista,</li> <li>● fornecer e receber feedback construtivo para apoiar o desenvolvimento de competências de tomada de decisão,</li> <li>● colaborar eficazmente com colegas, peritos e partes interessadas para resolver problemas complexos e tomar decisões informadas,</li> <li>● adaptar o estilo e a abordagem de comunicação aos diferentes contextos culturais e organizacionais,</li> <li>● promover uma cultura de comunicação aberta, transferência de conhecimentos e aprendizagem contínua na organização.</li> </ul> |
| <p>Métodos de ensino e de aprendizagem</p> | <p>O programa de treinamento utiliza vários métodos de ensino e aprendizagem para atender a diferentes estilos de aprendizagem e promover a participação ativa. Estes métodos incluem:</p>   |

|  |   |                        |
|--|---|------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● conferências e apresentações,</li> <li>● análise e discussão do estudo de caso,</li> <li>● registo em diário reflexivo e autoavaliação,</li> <li>● aprendizagem e colaboração entre pares,</li> <li>● atividades de aprendizagem experimental (por exemplo, jogos, jogos de cartas, simulações).</li> </ul>  |                        |
| Avaliação dos resultados de aprendizagem | <p>A avaliação dos resultados da aprendizagem será efectuada através de uma combinação de avaliações formativas e sumativas, tais como</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● tarefas ad-hoc e de longo prazo,</li> <li>● questionários,</li> <li>● registo pessoal de aprendizagem,</li> <li>● estudos de casos,</li> <li>● trabalhos de projeto em grupo e apresentações,</li> <li>● feedback dos pares.</li> </ul> |                        |
| <b>Unidades de aprendizagem</b>          | <b>Título</b>   | <b>Carga de estudo</b> |
| Unidade 1                                | Introdução à sucessão empresarial, o "Practically Wise Business Successor" e o programa de treinamento "Wise Up to Succeed  | 2 horas                |
| Unidade 2                                | 'Ver atrás' - Aprender com o passado  | 4 horas                |
| Unidade 3                                | 'Ver em frente' - Aprender com o futuro   | 4 horas                |
| Unidade 4                                | 'Ver em cima' - Aprender com os contextos sistêmicos  | 4 horas                |
| Unidade 5                                | 'Ver embaixo' - Aprender com a dinâmica social  | 4 horas                |
| Unidade 6                                | 'Ver de perto' - Aprender com os Colegas (Business Successors)  | 4 horas                |
| Unidade 7                                | 'Ver ao longe' - Aprender com os outros   | 4 horas                |
| Unidade 8                                | Aprendizagem entre pares sobre a tomada de decisões sustentáveis e responsáveis   | 24 horas               |

## Unidade 1 - Introdução à sucessão empresarial, o "Practically Wise Business Successor" e o programa de treinamento Wise Up to Succeed

### Conteúdo

Esta unidade introdutória apresenta uma introdução à sucessão empresarial e à tomada de decisões estratégicas. Introduz o conceito de gestão responsável dos conhecimentos e a noção de "sucessor empresarial sábio na prática", destacando os resultados de aprendizagem pretendidos com este programa de treinamento.

A unidade discute os fatores críticos de sucesso na sucessão de empresas, centrando-se na tomada de decisões estratégicas. Utilizando exemplos ilustrativos do mundo real relevantes para a sucessão empresarial, os alunos compreenderão as implicações da tomada de decisões estratégicas, identificarão e refletirão sobre as áreas críticas da sua própria empresa e/ou da fase de sucessão em que é necessário tomar decisões estratégicas.

A parte final desta unidade apresenta o Cubo WiseUp, ou seja, as seis perspectivas de aprendizagem que estruturam o programa de treinamento. Fornece uma perspetiva sobre o que os estudantes podem esperar das unidades de aprendizagem seguintes. Esta unidade constroi os conhecimentos fundamentais necessários para as unidades de aprendizagem seguintes.

### Estrutura

- Introdução à tomada de decisões estratégicas no contexto da sucessão empresarial nas pequenas e médias empresas (PME)
- Factores críticos de sucesso na sucessão de PMEs, com destaque para as competências de tomada de decisão
- Introdução à gestão responsável do conhecimento
- Introdução da noção de "sucessor empresarial praticamente sensato"
- Introdução ao Cubo WiseUp e às suas perspectivas de aprendizagem
- Visão geral do currículo do c-VET e do conteúdo do programa de treinamento

### Resultados da aprendizagem

| Conhecimento   | Habilidade  | Competência  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender a tomada de decisões estratégicas no contexto da sucessão empresarial</li> <li>● Reconhecer os fatores críticos de sucesso na sucessão de empresas</li> <li>● Compreender a gestão responsável do conhecimento na sucessão empresarial</li> <li>● Compreender o "sucessor empresarial sábio na prática", o Cubo WiseUp e as suas perspectivas de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar situações críticas de tomada de decisão no contexto da sucessão empresarial</li> <li>● Aplicar conceitos de sustentabilidade e responsabilidade à prática da gestão do conhecimento.</li> <li>● Analisar situações de tomada de decisão em relação ao seu impacto na sustentabilidade e responsabilidade.</li> <li>● Refletir sobre as suas capacidades de tomada de decisão e as áreas a</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrar uma compreensão da importância da tomada de decisões estratégicas, da sustentabilidade e da responsabilidade no contexto da sucessão empresarial</li> <li>● Mostrar-se consciente das suas capacidades de tomada de decisão e das áreas a melhorar</li> <li>● Envolver-se na noção de "sucessor empresarial sábio na prática" e no Cubo</li> </ul> |

| aprendizagem  | melhorar  | WiseUp  |
|---|---|---|
| <p><b>Unidade 2 - "Ver atrás" - Aprender com o passado</b></p>  |   |   |
| <p><b>Conteúdo</b></p> <p>Esta unidade irá dotar os estudantes de estratégias de aprendizagem e desaprendizagem que lhes permitam analisar as experiências pessoais e profissionais passadas e as dos outros (por exemplo, os seus antecessores, empregados experientes) a nível individual e organizacional.</p> <p>A unidade introduz estratégias de sense-making para refletir sobre eventos passados isolados e dinâmicas a longo prazo (por exemplo, o legado da empresa e o conhecimento organizacional). Os alunos têm acesso a técnicas de aprendizagem baseadas na mudança de perspectivas temporais e sociais.</p> <p>Os estudantes aprendem a avaliar criticamente as suas próprias experiências, o legado da empresa e o contexto. Com base na análise do passado, eles serão capazes de identificar relações de causa e efeito que podem ajudá-los a tomar decisões estratégicas no presente.</p> <p>Para ilustrar esta perspetiva de aprendizagem, a unidade fornece exemplos de mudanças organizacionais fundamentais, tais como uma mudança no modelo de negócio.</p> |   |   |
| <p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução à aprendizagem reflexiva e à sua importância para a tomada de decisões</li> <li>• Técnicas para analisar experiências pessoais e tirar lições para decisões futuras</li> <li>• Estratégias para aprender com as experiências dos outros, incluindo antecessores e empregados experientes</li> <li>• Contextualização de experiências passadas no âmbito do legado da empresa e de quadros sociais, éticos e legais mais amplos</li> <li>• Identificar relações de causa e efeito e padrões de tomada de decisão ineficazes</li> </ul>   |   |   |
| <p><b>Resultados da aprendizagem</b></p>  |   |   |
| Conhecimento  | Habilidade  | Competência   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a importância da aprendizagem reflexiva para a tomada de decisões</li> <li>• Compreender a importância da desaprendizagem para a tomada de decisões</li> <li>• Adquirir conhecimentos de técnicas de análise de experiências pessoais e alheias</li> <li>• Reconhecer o valor da contextualização de experiências passadas em quadros mais ampliados</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas de aprendizagem reflexiva e de desaprendizagem para analisar experiências passadas e retirar ensinamentos para decisões futuras</li> <li>• Adotar uma perspetiva para aprender com as experiências dos outros</li> <li>• Contextualizar experiências passadas no âmbito do legado da empresa e de quadros sociais, éticos e legais mais ampliados</li> <li>• Identificar relações de causa e efeito e padrões de tomada de decisão</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar a capacidade de aprender com as experiências passadas e aplicar as lições para a tomada de decisões futuras</li> <li>• Capacidade de atenuar a influência dos conhecimentos antigos nas decisões futuras</li> <li>• Mostrar abertura para aprender com as experiências e perspectivas dos outros</li> <li>• Avaliar criticamente o legado da empresa e os padrões decisórios</li> <li>• Adaptar as abordagens de tomada de decisão</li> </ul> |



|  |            |  |
|--|------------|--|
|  | ineficazes | com base nos conhecimentos adquiridos com a aprendizagem e a desaprendizagem |
|--|------------|--|

### Unidade 3 - "Ver em frente" - Aprender com o futuro

#### Conteúdo

Esta unidade vai dotar os estudantes da capacidade de pensar com o futuro em mente. Ensina técnicas que permitem olhar para além da situação atual de tomada de decisão e antecipar as consequências futuras. Isto informará a tomada de decisão atual.

Estas técnicas incluem tanto abordagens reativas como antecipatórias.

As primeiras incluem técnicas como a antecipação de tendências futuras (por exemplo, previsões) e a criação de cenários para alinhar as decisões com o curso (mais) provável do desenvolvimento. Estas últimas englobam técnicas de estratégia formativa para moldar imagens de futuro preferíveis (por exemplo, visão ou missão) que sejam simultaneamente funcionais e motivadoras. Estas imagens de futuro normativas e orientadoras da ação permitem lidar com a incerteza e alinhar a estratégia, os processos e as estruturas de uma organização com o futuro que o estudante prefere.

Os sucessores aprendem a transformar cenários futuros (reativos ou antecipatórios) em estratégias e decisões acionáveis.

#### Estrutura

- Introdução ao pensamento sobre o futuro e sua relevância para a tomada de decisões estratégicas
- Técnicas de antecipação de tendências e desenvolvimentos futuros (por exemplo, planeamento de cenários, backcasting)
- Estratégias para desenvolver quadros normativos e visões de futuro preferíveis
- Transformar cenários futuros em estratégias e decisões acionáveis
- Alinhamento dos processos e estruturas organizacionais com os cenários futuros (preferíveis)

#### Resultados da aprendizagem

| Conhecimento  | Habilidade   | Competência  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender a importância do pensamento futuro para a tomada de decisões estratégicas</li> <li>● Adquirir conhecimentos sobre técnicas de antecipação de tendências e desenvolvimentos futuros</li> <li>● Reconhecer o valor do desenvolvimento de quadros normativos e de imagens futuras preferíveis</li> <li>● Compreender</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar técnicas de reflexão sobre o futuro para antecipar tendências e desenvolvimentos futuros</li> <li>● Desenvolver quadros normativos e imagens futuras preferíveis para orientar a tomada de decisões</li> <li>● Transformar cenários futuros em estratégias e decisões acionáveis</li> <li>● Alinhar os processos e estruturas organizacionais com os</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrar a capacidade de pensar no futuro e considerar as implicações a longo prazo das decisões</li> <li>● Demonstrar proficiência no desenvolvimento e aplicação de quadros normativos para orientar a tomada de decisões</li> <li>● Adaptar os processos e estruturas organizacionais com base nos conhecimentos adquiridos com o pensamento futuro</li> </ul> |





|   |                                    |  |
|---|------------------------------------|--|
| <p>estratégias para transformar cenários futuros em estratégias e decisões acionáveis</p> | <p>estados futuros preferíveis</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tomar decisões estratégicas que se alinhem com os estados futuros preferíveis e contribuam para resultados sustentáveis e responsáveis</li></ul> |
|---|------------------------------------|--|

## Unidade 4 - "Ver em cima" - Aprender com os contextos sistêmicos

### Conteúdo

Esta unidade ensina os estudantes a olharem para o contexto mais amplo das situações de decisão. Tem como objetivo ajudá-los a compreender a complexidade, a integração e a interligação de uma decisão. Os alunos são capazes de compreender a relação entre uma decisão individual e os seus contextos sociais, ecológicos, éticos, legais e econômicos.

A unidade aumenta a consciencialização do aluno para estas influências sistemáticas na tomada de decisões e o seu impacto em sistemas de nível superior (por exemplo, o ambiente natural). Para o efeito, esta unidade introduz os conceitos de sistemas adaptativos complexos, governação empresarial, gestão das partes interessadas e economia circular, que podem ser utilizados para analisar e avaliar sistematicamente a complexidade, a integração e a interligação de uma decisão.

Complementarmente, a unidade discute as consequências derivadas de uma decisão em termos de consequências sociais, ecológicas e econômicas (pessoas, planeta e lucro). Desta forma, os estudantes ficam habilitados a ponderar e integrar diferentes interesses e perspectivas quando tomam decisões.

### Estrutura

- Introdução ao pensamento sistêmico (sistemas adaptativos complexos) e sua relevância para a tomada de decisões
- Explorar os contextos sociais, ecológicos, éticos, jurídicos e econômicos das decisões
- Estratégias para identificar e analisar as influências sistêmicas nas decisões
- Técnicas para considerar as consequências derivadas das decisões em sistemas de nível superior (por exemplo, o ambiente natural)
- Integrar perspectivas e interesses diversos nos processos de tomada de decisão

### Resultados da aprendizagem

| Conhecimento   | Habilidade   | Competência   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender a importância do pensamento sistêmico para a tomada de decisões</li> <li>● Adquirir conhecimentos sobre os vários contextos que influenciam e são influenciados pelas decisões</li> <li>● Reconhecer estratégias para identificar e analisar influências sistêmicas na tomada de decisões</li> <li>● Compreender as técnicas para considerar as consequências derivadas das decisões</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar o pensamento sistêmico para analisar a complexidade e a interligação das situações de decisão</li> <li>● Identificar e analisar os contextos sociais, culturais, ecológicos, éticos, tecnológicos, jurídicos e econômicos das decisões</li> <li>● Considerar as consequências derivadas das decisões nos sistemas de nível superior</li> <li>● Integrar perspectivas e interesses diversos nos processos de tomada de decisão.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrar a capacidade de pensar de forma sistêmica e de considerar o contexto mais vasto das decisões</li> <li>● Demonstrar proficiência na análise dos vários contextos que influenciam e são influenciados pelas decisões</li> <li>● Tomar decisões que considerem e equilibrem perspectivas e interesses diversos</li> <li>● Assumir a responsabilidade pelas consequências derivadas das decisões tomadas em sistemas de nível superior</li> </ul> |

## Unidade 5 - "Ver embaixo" - Aprender com a dinâmica social

### Conteúdo

Esta unidade permite aos alunos compreender a dinâmica social subjacente a uma situação de tomada de decisão. Oferece técnicas para captar as perspectivas das pessoas envolvidas numa situação empresarial, a fim de compreender o contexto social e situacional que influencia uma decisão.

A unidade de aprendizagem introduz os conceitos de identidade, motivação e cultura organizacional. As estratégias apresentadas permitem aos alunos identificar os objetivos e descobrir os valores e motivos individuais e organizacionais que determinam o comportamento das pessoas envolvidas.

Uma compreensão empática da motivação, das emoções, dos valores e das necessidades das partes interessadas torna possível encontrar um terreno comum entre os envolvidos para garantir a eficácia da decisão. Desta forma, os estudantes podem alinhar as suas decisões com os valores, a motivação e os objetivos das diferentes partes interessadas, promovendo uma abordagem inclusiva e responsável às decisões.

### Estrutura

- Introdução à análise das partes interessadas e sua relevância para as decisões
- Técnicas para identificar e compreender as perspectivas, interesses e necessidades das partes interessadas
- Estratégias para descobrir as motivações e os objetivos que orientam o comportamento dos intervenientes
- Abordagens para encontrar um terreno comum e alinhar as decisões com os interesses das partes interessadas

### Resultados da aprendizagem

| Conhecimento  | Habilidade   | Competência   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender a importância da análise das partes interessadas para as decisões</li> <li>● Adquirir conhecimentos de técnicas para identificar e compreender as perspectivas, interesses e necessidades das partes interessadas</li> <li>● Reconhecer estratégias para descobrir as motivações e os objetivos que impulsionam o comportamento das partes interessadas</li> <li>● Compreender as abordagens para encontrar um terreno comum e alinhar as decisões com os interesses das partes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar técnicas de análise das partes interessadas para identificar e compreender as perspectivas, interesses e necessidades das partes interessadas</li> <li>● Descobrir as motivações e os objetivos que impulsionam o comportamento dos intervenientes</li> <li>● Encontrar um terreno comum e alinhar as decisões com os interesses das partes interessadas</li> <li>● Promover uma abordagem inclusiva e participativa da tomada de decisões</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrar a capacidade de considerar e integrar diversas perspectivas das partes interessadas na tomada de decisões</li> <li>● Mostrar empatia e compreensão pelas necessidades e motivações das partes interessadas</li> <li>● Tomar decisões que se alinhem e sirvam os interesses das partes interessadas relevantes</li> <li>● Promover uma cultura de tomada de decisões inclusiva e participativa na organização</li> </ul> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| interessadas  |   |   |
| <b>Unidade 6 - "Ver de perto" - Aprender com os Pares (Sucessores Empresariais)</b>   |   |   |
| <b>Conteúdo</b><br><p>Esta unidade tem como objetivo as competências de aprendizagem intradisciplinares. Aumenta a capacidade dos alunos para aprender com outros sucessores e utilizar as melhores práticas para a sua tomada de decisões.</p> <p>Compreender os princípios e valores, ou seja, o ethos, que orientam as decisões de pessoas em situações semelhantes pode fornecer informações valiosas sobre práticas que podem reforçar a tomada de decisões.</p> <p>A unidade introduz abordagens à aprendizagem social entre pares e técnicas interpretativas para transferir as experiências e os valores dos outros para a tomada de decisões. Apresenta ferramentas de trabalho em rede e de colaboração com os pares (ou dentro de um sector) para facilitar a transferência de conhecimentos e de valores.</p> |   |   |
| <b>Estrutura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Introdução à aprendizagem entre pares e à criação de redes e sua importância para a tomada de decisões</li> <li>● Estratégias para identificar e contactar com modelos de pares no sector</li> <li>● Técnicas para analisar e interpretar as práticas de tomada de decisão dos pares e os valores subjacentes</li> <li>● Abordagens para adaptar e integrar as percepções dos pares na tomada de decisões</li> <li>● Promover uma cultura de transferência de conhecimentos e de aprendizagem em colaboração no sector</li> </ul>   |   |   |
| <b>Resultados da aprendizagem</b>   |   |   |
| <b>Conhecimento</b>   | <b>Habilidade</b>   | <b>Competência</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender a importância da aprendizagem entre pares para a tomada de decisões</li> <li>● Adquirir conhecimentos sobre estratégias para identificar e interagir com modelos de pares</li> <li>● Reconhecer técnicas para analisar e interpretar as práticas de tomada de decisão dos pares e os valores subjacentes</li> <li>● Compreender as abordagens para adaptar e integrar os conhecimentos dos pares na sua própria tomada de decisões</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar estratégias para identificar e interagir com modelos de pares no sector</li> <li>● Analisar e interpretar as práticas de tomada de decisão e os valores subjacentes dos seus pares</li> <li>● Adaptar e integrar os conhecimentos dos seus pares nas suas próprias decisões</li> <li>● Contribuir para uma cultura de transferência de conhecimentos e de aprendizagem em colaboração no sector</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrar a capacidade de aprender e colaborar com os seus pares para melhorar a tomada de decisões</li> <li>● Mostrar abertura a novas ideias e práticas de modelos de pares</li> <li>● Avaliar criticamente e adaptar os conhecimentos dos colegas para se adequarem ao seu próprio contexto e valores</li> <li>● Participar ativamente e contribuir para uma cultura de transferência de conhecimentos e de aprendizagem em</li> </ul> |



|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
|  |  | colaboração no sector |
|--|--|-----------------------|

## Unidade 7 - "Ver ao longe" - Aprender com os outros

### Conteúdo

Esta unidade tem como objetivo a aprendizagem de competências interdisciplinares. Os estudantes são encorajados a inspirar-se em ideias, práticas, mentalidades e formas de pensar de outras profissões. A unidade tem como objetivo promover a curiosidade intencional-funcionalista e encorajar uma atitude aberta e a vontade de aprender de uma forma aberta.

A compreensão dos princípios e valores, ou seja, do ethos, a partir da exposição a práticas noutros domínios profissionais pode inspirar e conduzir a novas ideias para a sua própria tomada de decisões. A unidade tem por objetivo promover a criatividade e a abertura a abordagens alternativas à tomada de decisões (por exemplo, abordagens artísticas, tecnologia de IA).

A unidade introduz uma variedade de perspectivas e técnicas de criatividade para ampliar o repertório de competências de tomada de decisão e de resolução de problemas dos alunos, melhorando assim a sua capacidade de lidar com a ambiguidade.

### Estrutura

- Introdução à aprendizagem interdisciplinar e sua relevância para a tomada de decisões
- Estratégias para identificar e envolver-se com práticas e modelos de outros domínios
- Técnicas para analisar e interpretar práticas e valores de tomada de decisão de outros contextos
- Abordagens para a adaptação e integração de conhecimentos interdisciplinares na tomada de decisões
- Reforçar competências transversais como o pensamento crítico, a abertura e a criatividade

### Resultados da aprendizagem

| Conhecimento  | Habilidade   | Competência   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreender a importância da aprendizagem interdisciplinar para a tomada de decisões</li> <li>● Adquirir conhecimentos sobre estratégias para identificar e envolver-se com práticas e modelos de outros domínios</li> <li>● Reconhecer técnicas para analisar e interpretar práticas e valores de tomada de decisão de outros contextos</li> <li>● Compreender as abordagens de adaptação e integração de conhecimentos interdisciplinares nas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar estratégias para identificar e envolver-se com práticas e modelos de outras áreas</li> <li>● Analisar e interpretar práticas e valores de tomada de decisão de outros contextos</li> <li>● Adaptar e integrar conhecimentos interdisciplinares na tomada de decisões</li> <li>● Desenvolver competências transversais como o pensamento crítico, a abertura e a criatividade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrar a capacidade de aprender e de se inspirar em práticas e modelos fora do seu próprio domínio</li> <li>● Mostrar curiosidade e abertura a novas ideias e abordagens de outros contextos</li> <li>● Avaliar criticamente e adaptar os conhecimentos interdisciplinares ao contexto e aos valores da tomada de decisões</li> <li>● Aplicar competências transversais como o pensamento crítico, a abertura e a criatividade para melhorar a tomada de decisões</li> </ul> |

suas próprias decisões

## Unidade 8 - Aprendizagem entre pares sobre a tomada de decisões sustentáveis e responsáveis

### Conteúdo

Nesta unidade, os estudantes irão jogar o Jogo WiseUp (disponível gratuitamente em [www.wiseup2succeed.eu](http://www.wiseup2succeed.eu)) para atualizar o que aprenderam nas unidades anteriores (ou seja, a estrutura do Cubo WiseUp). Isto é feito de uma forma lúdica e colaborativa e inserido em situações padronizadas de tomada de decisão. Desta forma, os alunos conhecem-se uns aos outros e podem estabelecer relações de trabalho de confiança, que são essenciais para o trabalho de grupo subsequente.

De seguida, os estudantes irão colaborar em estudos de casos de tomada de decisão aprofundados e relevantes para a sucessão empresarial. Os estudos de caso refletem dilemas morais e são concebidos para integrar as várias perspectivas e metodologias de aprendizagem abrangidas pelas unidades de aprendizagem anteriores.

Os estudantes apresentarão as suas análises de estudos de casos de tomada de decisão e as soluções propostas à audiência, que será constituída por participantes no programa de treinamento (pares) e por um painel de peritos. Após as apresentações, haverá um debate e uma reflexão sobre os resultados da aprendizagem e as implicações práticas.

Esta unidade facilita a aprendizagem entre pares através de reuniões presenciais (workshop) e colaboração online (plataforma de aprendizagem online). Isto permite interações entre pares locais e internacionais. A unidade de aprendizagem baseia-se em diferentes abordagens didáticas que são adequadas a ambas as situações de aprendizagem.

### Estrutura

- Jogar o Jogo Wise Up (disponível gratuitamente em [www.wiseup2succeed.eu](http://www.wiseup2succeed.eu))
- Introdução ao estudo de caso e sua relevância para a aplicação dos conceitos e competências aprendidos
- Divisão dos alunos em grupos de pares e atribuição de papéis e responsabilidades
- Análise colaborativa do estudo de caso utilizando o quadro do WiseUp Cube e outras ferramentas de gestão relevantes
- Desenvolvimento de potenciais soluções e estratégias de tomada de decisão com base na análise e na sua apresentação
- Preparação de uma apresentação estruturada que descreve a análise do estudo de caso, as soluções propostas e as estratégias de tomada de decisão
- Apresentação do trabalho ao público, demonstrando a aplicação dos conceitos e competências adquiridos
- Feedback e debate entre pares para aperfeiçoar e melhorar as soluções e estratégias propostas
- Participar num debate e responder a perguntas do público
- Reflexão sobre os resultados da aprendizagem e as implicações práticas da análise do estudo de caso e do processo de tomada de decisão



| Resultados da aprendizagem   |  |   |
|--|--|---|
| Conhecimento   | Habilidade   | Competência   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprofundar a compreensão da aplicação prática dos conceitos e competências aprendidos</li> <li>● Adquirir conhecimentos sobre diferentes abordagens para analisar e resolver situações complexas de tomada de decisões</li> <li>● Reconhecer o valor da colaboração entre pares e do feedback para melhorar a tomada de decisões</li> <li>● Consolidar a compreensão da aplicação prática dos conceitos e competências aprendidos</li> <li>● Obter informações sobre as diferentes perspectivas e abordagens em matéria de tomada de decisões, através da audiência e do painel de peritos</li> <li>● Reconhecer a importância de uma comunicação eficaz e de competências de apresentação em contextos de tomada de decisão</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar a estrutura do WiseUp Cube e outras ferramentas de gestão relevantes para analisar um estudo de caso de tomada de decisão no mundo real</li> <li>● Desenvolver e aperfeiçoar potenciais soluções e estratégias de tomada de decisão com base na análise</li> <li>● Colaborar eficazmente com os seus pares para resolver desafios complexos em matéria de tomada de decisões</li> <li>● Preparar e fazer uma apresentação clara e convincente da análise do estudo de caso e das soluções propostas</li> <li>● Dar feedback construtivo aos colegas e incorporar o feedback para melhorar o seu trabalho</li> <li>● Participar num debate construtivo e responder eficazmente a perguntas e comentários</li> <li>● Refletir criticamente sobre os resultados da aprendizagem e as implicações práticas do processo de tomada de decisão</li> <li>● Incorporar o feedback e os conhecimentos num relatório final ou numa carteira</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demonstrar a capacidade de integrar e aplicar os conceitos e competências aprendidos a uma situação de tomada de decisão no mundo real</li> <li>● Demonstrar proficiência na análise de situações complexas de tomada de decisão a partir de múltiplas perspectivas</li> <li>● Tomar decisões bem fundamentadas e justificadas com base numa análise exaustiva e na consideração de alternativas</li> <li>● Mostrar proficiência na aplicação dos conceitos e competências aprendidos a um estudo de caso de tomada de decisão</li> <li>● Contribuir ativamente para um processo de resolução de problemas em colaboração e aprender com os pares</li> <li>● Demonstrar a capacidade de comunicar eficazmente situações complexas de tomada de decisão e soluções propostas</li> <li>● Refletir e articular os resultados da aprendizagem e as áreas de desenvolvimento futuro</li> <li>● Integrar o feedback e os conhecimentos dos outros para melhorar a sua abordagem de tomada de decisões</li> <li>● Desenvolver uma compreensão abrangente das implicações práticas da tomada de decisões sustentáveis e</li> </ul> |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | responsáveis no contexto da sucessão empresarial |
|--|--|--|



Co-funded by  
the European Union

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da OeAD-GmbH. Nem a União Europeia nem a entidade que concedeu o financiamento podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

ID do projeto: **2023-1-AT01-KA220-VET-000166057**

✉ [info@wiseup2succeed.eu](mailto:info@wiseup2succeed.eu)

🌐 [www.wiseup2succeed.eu](http://www.wiseup2succeed.eu)

WiseUp 2 Succeed