



instituto politécnico de gestão e tecnologia

**MESTRADO EM GESTÃO**

***Gestão de Projetos VET em Contextos  
Interculturais:***

***Relatório de Estágio na Learning Together***

Diana Marlene Vieira Correia

Relatório de Estágio

VILA NOVA DE GAIA

Julho | 2025

Relatório de estágio realizado sob a orientação do Prof. Doutor Marco Lamas apresentado ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020, de 2 de setembro.



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**Gestão de Projetos VET em Contextos  
Interculturais:  
Relatório de Estágio na Learning Together**

Diana Marlene Vieira Correia

Aprovado em 31/07/2025

Composição do Júri

Prof. Doutor Jorge Pereira Duque  
Presidente

Prof. Doutor Hugo Miguel Carvalho  
Arguente

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas  
Orientador

Vila Nova de Gaia  
2025

## **Agradecimentos**

A realização deste relatório marca o fim de uma etapa importante, enriquecida por aprendizagens, desafios e crescimento pessoal. Ao longo deste percurso, tive a sorte de contar com o apoio e contributo de várias pessoas e instituições, às quais expresso a minha mais sincera gratidão.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família e amigos pelo apoio incondicional e pela confiança que sempre depositaram em mim. Foram, em todos os momentos, o meu maior alicerce, e esta conquista também é vossa.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Marco Lamas, pelo acompanhamento atento, pela disponibilidade constante, pela orientação valiosa e, acima de tudo, por me ter ajudado na definição do estágio, facilitando o acesso a uma experiência profissional tão enriquecedora. A sua dedicação foi fundamental para a realização deste trabalho e para o meu crescimento académico.

Expresso igualmente o meu reconhecimento a toda a equipa da Sinerconsult, pelo acolhimento caloroso, pela confiança, e pelo ambiente de trabalho tão positivo que me permitiu aprender, evoluir e sentir-me parte integrante da equipa desde o primeiro dia.

A todos os colegas e professores do Mestrado em Gestão, deixo uma palavra de agradecimento pelo conhecimento partilhado, pela inspiração constante e pelas discussões construtivas que tanto contribuíram para a minha formação. Foi um privilégio fazer parte desta comunidade académica exigente e estimulante.

Por fim, agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta etapa fosse concluída com sucesso. O vosso apoio foi, e será sempre, profundamente valorizado.

## Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão, do ISLA-Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA Gaia), e reflete o trabalho desenvolvido durante os 6 meses de estágio curricular, na empresa Sinerconsult, focado na gestão de projetos de Erasmus+ VET (Vocational Education and Training). O estágio decorreu na unidade Learning Together, responsável pela implementação e monitorização de projetos internacionais no âmbito da formação profissional.

O relatório está estruturado em diferentes secções, iniciando-se com uma revisão da literatura sobre o programa Erasmus+ e das mobilidades VET, a gestão de projetos e gestão intercultural. Posteriormente, são apresentadas a entidade de acolhimento e as principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio, destacando práticas, ferramentas e competências mobilizadas. A análise culmina com uma reflexão crítica sobre o percurso realizado, integrando os conhecimentos teóricos e a aprendizagem prática adquirida.

Mais do que descrever tarefas, este relatório pretende evidenciar a relevância dos temas abordados para a realidade profissional. O Erasmus+ e as mobilidades VET assumem um papel estratégico no fomento de competências técnicas e interculturais, alinhadas com os desafios de um mercado global em constante transformação. Simultaneamente, a gestão de projetos revela-se essencial para garantir a eficácia, a qualidade e a sustentabilidade das iniciativas, sobretudo em contextos multiculturais que exigem sensibilidade, adaptação e cooperação. A experiência de estágio permitiu, assim, consolidar aprendizagens, aplicar conhecimentos e refletir criticamente sobre a prática profissional num ambiente internacional.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos; Gestão; Gestão Intercultural; Estágio Curricular, Erasmus+ VET

## **Abstract**

This report was developed within the scope of the Master's Degree in Management at ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA Gaia) and reflects the work carried out during a six-month curricular internship at the company Sinerconsult, with a focus on the management of Erasmus+ VET (Vocational Education and Training) projects. The internship took place within the Learning Together unit, which is responsible for the implementation and monitoring of international projects in the field of vocational education and training.

The report is structured into several sections, beginning with a literature review of the Erasmus+ programme and VET mobilities, project management and intercultural management. Subsequently, the host organisation and the main activities carried out during the internship are presented, highlighting the practices, tools, and skills applied. The analysis concludes with a critical reflection on the experience, integrating theoretical knowledge and practical learning.

More than simply describing tasks, this report aims to emphasise the relevance of the addressed topics to professional practice. Erasmus+ and VET mobilities play a strategic role in fostering technical and intercultural skills, aligned with the challenges of a constantly evolving global labour market. At the same time, project management proves essential in ensuring the effectiveness, quality, and sustainability of initiatives, particularly in multicultural contexts that demand sensitivity, adaptability, and collaboration. The internship experience thus provided an opportunity to consolidate learning, apply knowledge, and critically reflect on professional practice in an international environment.

**Keywords:** Project Management; Management; Intercultural Management; Curricular Internship; Erasmus+ VET

# Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo .....	II
Abstract .....	III
1 Introdução .....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Objetivo.....	2
1.3 Organização do Relatório.....	3
2 Revisão Literária .....	5
2.1 Programa Europeu: Erasmus+ .....	5
2.1.1 Vocational and Educational Training (VET) .....	8
2.2 Gestão de Projetos.....	16
2.2.1 História e Evolução .....	16
2.2.2 Competências do Gestor de Projetos.....	20
2.4 Interculturalidade na Gestão de Projetos.....	23
2.4.1 Cultura e Interculturalidade .....	23
2.4.2 Interculturalidade na Gestão.....	26
3 Estágio na Learning Together .....	32
3.1 Escolha de um Estágio Curricular .....	32
3.2 Empresa Sinerconsult .....	33
3.3 Acolhimento.....	37
3.4 Atividades realizadas durante o Estágio .....	38
3.4.1 Monitorização e Orientação dos Projetos VET.....	38
3.5 Programas utilizados .....	50

3.6 Tipos de documentos.....	52
4 Relação entre o Mestrado em Gestão e as Atividades do Estágio.....	54
5 Reflexão Crítica sobre a Experiência de Estágio.....	63
6 Conclusão.....	67
7 Referências e Bibliografia .....	69
ANEXO A: Orçamento para mobilidade VET.....	78
ANEXO B: Certificado de conclusão da mobilidade VET .....	79
ANEXO C: Plano de Estágio para mobilidade VET .....	80
ANEXO D: Protocolo de Colaboração para mobilidade VET.....	81
ANEXO E: Europass para mobilidade VET.....	82
ANEXO F: Learning Agreement (Acordo de Aprendizagem) para mobilidade VET .....	83



## Lista de Figuras

Figura 1 - Alunos VET que beneficiaram da mobilidade de aprendizagem no estrangeiro (%). Níveis ISCED 3-4, 2020 e 2021 .....	12
Figura 2 - Diplomados VET por área de estudo (% do total de diplomados do ensino secundário profissional), ISCED 3, UE27, 2021.....	13
Figura 3 - Comparação entre metodologias tradicionais e ágeis .....	18
Figura 4 – As competências mais importantes na gestão de projetos.....	21
Figura 5 - Mudança da visão sobre a gestão de projetos.....	22
Figura 6 - 17 dimensões culturais agrupadas em quatro grupos .....	24
Figura 7 - A espiral de aprendizagem da competência intercultural .....	26
Figura 8 - Comparação dos métodos de trabalho específicos de cada país .....	27
Figura 9 - Crescimento anual acumulado da faturação (2022–2025).....	34
Figura 10 - Evolução mensal da atividade da Learning Together (volume de faturação, 2024–2025).....	35
Figura 11 - Distribuição da faturação por curso (2025).....	36

## **Lista de abreviaturas e siglas**

- AI – Artificial Intelligence
- Cedefop – Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
- CoVEs – Centres of Vocational Excellence
- CPM – Critical Path Method
- CRM – Customer Relationship Management
- CV – Curriculum Vitae
- CVET – Continuing Vocational Education and Training
- DMIS – Developmental Model of Intercultural Sensitivity
- ECVET – European Credit System for Vocational Education and Training
- EEA – European Education Area
- EIS – Higher Education Impact Study
- EQARF – European Quality Assurance Reference Framework
- EQF – European Qualifications Framework
- Erasmus+ – Programa Europeu para Educação, Formação, Juventude e Desporto
- ET2020 – Estratégia Europeia para Educação e Formação 2020
- EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
- IA – Inteligência Artificial
- IoT – Internet of Things
- ISCED – International Standard Classification of Education
- IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- IVET – Initial Vocational Education and Training
- KA1 – Key Action 1 (Erasmus+ programme)
- LLP – Lifelong Learning Programme
- ML – Machine Learning
- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- PDCA – Plan, Do, Check, Act
- PERT – Program Evaluation and Review Technique
- PM – Project Management
- PM<sup>2</sup> – European Commission Project Management Methodology
- PMI – Project Management Institute
- RH – Recursos Humanos
- STEM – Science, Technology, Engineering and Mathematics
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- TQM – Total Quality Management
- UE – União Europeia
- VET – Vocational Education and Training
- VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## 1 Introdução

O presente relatório é desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão do ISLA Gaia e tem como objetivo apresentar e refletir sobre a experiência profissional adquirida durante o estágio curricular realizado na empresa Sinerconsult, focado na área da gestão de projetos no contexto do programa Erasmus+ VET (Vocational Education and Training). Para além da descrição das atividades desempenhadas, este relatório propõe uma análise crítica sobre a forma como conceitos-chave, como a gestão de projetos e a interculturalidade, se materializam na prática organizacional, contribuindo para o sucesso de projetos de mobilidade internacional.

O estágio teve uma duração de 1120 horas, equivalentes a cerca de seis meses, com início no dia 1 de outubro de 2024 e término no dia 24 de abril de 2025. Fui integrada na empresa com o cargo de *Operations Consultant*, colaborando com uma equipa multidisciplinar, num ambiente profissional, dinâmico, exigente e fortemente internacionalizado. A orientação foi assegurada pelo Gestor de Projetos e pelo Diretor de Formação, e no âmbito académico, pelo Professor Marco Lamas. A experiência proporcionou um contacto direto com a realidade operacional da gestão de projetos financiados pela União Europeia, oferecendo um espaço de aprendizagem prático e de desenvolvimento pessoal.

### 1.1 Enquadramento

Este relatório insere-se no contexto das mobilidades VET promovidas pelo programa Erasmus+, uma iniciativa da União Europeia que visa reforçar a qualificação profissional, a inclusão social e a empregabilidade, através de experiências formativas em contextos internacionais. A Learning Together atua como entidade intermediária na coordenação e gestão de projetos de mobilidade, sendo responsável por acolher participantes, garantir a qualidade dos estágios e promover uma experiência intercultural positiva.

No âmbito da Educação e Formação Vocacional (VET), as mobilidades têm como objetivo capacitar os participantes com competências interculturais, técnicas e sociais, promovendo a sua empregabilidade e adaptabilidade num mercado de trabalho

globalizado e em constante transformação. Estas ações alinham-se com os princípios de inclusão, sustentabilidade e aprendizagem ao longo da vida, pilares das políticas educacionais e de formação da União Europeia (European Commission: Directorate-General for Communication, 2022).

As mobilidades VET implicam uma gestão complexa, que vai além dos aspetos logísticos ou administrativos. A aplicação de metodologias modernas e a importância da gestão intercultural tornam-se assim indispensáveis para enfrentar os desafios de coordenação, comunicação e adaptação em projetos internacionais. Estas competências são particularmente relevantes num contexto de diversidade cultural, onde as diferenças de estilos de comunicação, perceções de hierarquia e tolerância ao risco podem influenciar significativamente os resultados (Adegbite et al., 2023; Levitt, 2011).

A gestão de projetos revela-se aqui como uma competência central para garantir a execução bem-sucedida de todas as fases, desde o planeamento estratégico e operacional, à monitorização e avaliação. Esta complexidade é acentuada pela diversidade cultural dos parceiros e participantes, o que exige uma abordagem sensível à interculturalidade, à comunicação eficaz e à adaptação a diferentes contextos organizacionais e sociais.

Neste sentido, o estágio proporcionou um espaço privilegiado para observar como as boas práticas de gestão de projetos e de comunicação intercultural, amplamente exploradas na revisão da literatura, são aplicadas no quotidiano da organização. O enquadramento teórico deste relatório permite, assim, estabelecer uma ponte entre os referenciais académicos e a prática vivenciada, reforçando a importância de competências transversais no sucesso de projetos internacionais.

## **1.2 Objetivo**

O principal objetivo deste relatório é documentar e refletir criticamente sobre a experiência de estágio na Learning Together, destacando as atividades desenvolvidas, os conhecimentos aplicados e as competências adquiridas no domínio da gestão de projetos. Pretende-se, ainda, analisar de que forma os conceitos das mobilidades de

Erasmus+, gestão intercultural e boas práticas de gestão de projetos se interligam e se refletem na prática profissional. Por fim, o relatório visa evidenciar os desafios enfrentados, as soluções implementadas e o impacto do estágio no desenvolvimento académico, pessoal e profissional.

### **1.3 Organização do Relatório**

Este relatório encontra-se organizado em sete capítulos principais, seguidos dos anexos. Após esta introdução, o segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, que contextualiza teoricamente os principais temas abordados durante o estágio: o programa Erasmus+ com foco nas mobilidades VET, a gestão de projetos e a interculturalidade aplicada à gestão de projetos. Esta base teórica permite sustentar e enquadrar a análise das atividades realizadas ao longo da experiência profissional.

O terceiro capítulo apresenta a descrição do estágio curricular na unidade operacional Learning Together, pertencente à Sinerconsult, incluindo os motivos da sua escolha, a descrição da empresa, o processo de integração na organização, as atividades desenvolvidas, os programas utilizados e os tipos de documentos produzidos. Esta secção tem como objetivo oferecer uma visão clara e detalhada das tarefas desempenhadas e das competências mobilizadas.

O quarto capítulo estabelece a ligação entre os conteúdos do mestrado em Gestão e as atividades realizadas no estágio, evidenciando como as diferentes unidades curriculares se refletiram na prática profissional e vice-versa. Esta secção destaca de que forma o conhecimento académico foi essencial para interpretar e executar as tarefas em contexto real, da mesma forma que a experiência prática permitiu consolidar e aprofundar os conteúdos aprendidos ao longo do percurso formativo.

Segue-se, no quinto capítulo, uma reflexão crítica sobre a experiência de estágio, relacionando os conceitos teóricos abordados com a realidade observada, identificando aprendizagens significativas, desafios enfrentados e o impacto da experiência no desenvolvimento pessoal e profissional.

## **Gestão de Projetos VET em Contextos Interculturais: Relatório de Estágio na Learning Together**

Por fim, o sexto capítulo apresenta a conclusão, onde se sintetizam os principais contributos do estágio e as aprendizagens adquiridas. O sétimo capítulo reúne as referências bibliográficas utilizadas ao longo do relatório, seguido dos anexos com exemplos de documentos produzidos no âmbito das atividades realizadas.

## 2 Revisão Literária

### 2.1 Programa Europeu: Erasmus+

A União Europeia, composta por 27 países, é uma união económica e política criada para promover a cooperação, a paz e o progresso entre os Estados-Membros. Entre os seus pilares está a promoção da educação e da mobilidade, com destaque para iniciativas como o Erasmus+, que visa fomentar a aprendizagem transnacional e o desenvolvimento de competências, especialmente na educação e formação profissional (VET) (European Commission: Directorate-General for Communication, 2022).

A educação de qualidade é um pilar essencial para o desenvolvimento sustentável, estando no centro da Agenda 2030 das Nações Unidas, através do ODS 4, que visa garantir o acesso universal à educação e à formação técnica, desenvolvendo competências para o emprego e a inclusão social. Neste sentido, a União Europeia tem vindo a integrar os ODS nas suas políticas, alinhando estratégias como o ET2020 e a Estratégia Europa 2020 com o incentivo à aprendizagem ao longo da vida, à inclusão e à mobilidade. O programa Erasmus+ destaca-se como um dos principais instrumentos para a concretização do ODS 4, ao apoiar a modernização educacional e a mobilidade de estudantes e profissionais (Pleśniarska, 2019).

O Erasmus+ destaca-se então como um programa de referência europeu para fomentar a mobilidade e a cooperação em educação e formação. Com um orçamento superior a 28 mil milhões de euros para o período de 2021-2027, o programa oferece oportunidades de estudo, estágio, experiência profissional e voluntariado (Cedefop, 2024a).

A mobilidade transnacional, integrada no conceito de "lifelong learning", é destacada como ferramenta essencial para o desenvolvimento de competências e criação de oportunidades. Entre as prioridades do Espaço Europeu da Educação (EEA), proposto pela Comissão Europeia em 2017, estão a qualidade, inclusão, transição verde e digital, bem como o reforço das competências dos profissionais da educação, com metas concretas a atingir até 2030 (Alexiadou & Rambla, 2023).

O Programa Erasmus foi lançado oficialmente em 1987 pela Comissão Europeia, como um mecanismo para fomentar a mobilidade no ensino superior, permitindo que estudantes universitários realizassem um período de estudos no estrangeiro, de maneira a contribuir para a construção de uma identidade europeia comum. O programa, que inicialmente funcionava de forma independente, passou rapidamente por diversas reformulações:

- 1995–1999: Socrates I – O Erasmus passou a integrar o programa Socrates, alargando o seu alcance para além do ensino superior e incluindo o ensino básico, secundário e de adultos.
- 2000–2006: Socrates II – Durante este período, o Erasmus consolidou-se como o principal programa de mobilidade académica da União Europeia, sendo reforçada a cooperação entre universidades, passando a incluir mestrados e doutoramentos, e introduzidas novas iniciativas de ensino de línguas.
- 2007–2013: Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (LLP - Lifelong Learning Programme) – O Erasmus foi integrado num quadro mais amplo que englobava vários programas de educação e formação, como o Leonardo da Vinci (formação profissional – VET e estágios para jovens trabalhadores), Grundtvig (educação de adultos) e Comenius (educação escolar).
- 2014–2020: Erasmus+ – O programa sofreu uma grande reestruturação, unificando todas as iniciativas anteriores sob um único quadro, aumentando o financiamento e expandindo as oportunidades de mobilidade a grupos mais diversificados, incluindo formandos VET, jovens trabalhadores, professores, formadores e organizações. Além disso, surge também o ErasmusPro, destinado a mobilidades de longo prazo para alunos de formação profissional.

Na sua versão mais recente (2021-2027), o Erasmus+ reforça as suas prioridades estratégicas, com foco na inclusão, digitalização, sustentabilidade e cidadania ativa. Com um orçamento significativamente aumentado, o programa alcança um número recorde de participantes, fortalecendo iniciativas e cooperação por toda a Europa (Ruszel, 2018).

A estrutura do Erasmus+ foi organizada de maneira a abranger diferentes iniciativas, com o intuito de atingir as metas do programa 2021-2027, e para dar resposta às



diversas necessidades de aprendizagem e de modernização no espaço europeu. O programa Erasmus+ está estruturado em três Ações-Chave (Key Actions) que abrangem a mobilidade individual, cooperação entre organizações e o apoio a reformas políticas. Para além disso, inclui as iniciativas Jean Monnet, focadas na promoção do ensino sobre a União Europeia, e Erasmus+ Sport, que incentiva a inovação e inclusão no desporto (European Commission: Directorate-General for Education, 2022):

- A Key Action 1 foca-se na mobilidade de indivíduos, oferecendo oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional para estudantes, estagiários, professores e outros profissionais da educação. Através desta ação, as instituições podem organizar projetos de mobilidade para que os participantes adquiram experiência no estrangeiro, em empresas ou em instituições educacionais.
- A Key Action 2 promove a cooperação entre organizações, incentivando a partilha de boas práticas e a criação de redes de colaboração entre instituições educativas e empresas. Esta ação tem como objetivo o desenvolvimento de parcerias internacionais que reforçam as competências das instituições e contribuem para a inovação na educação e na formação profissional.
- A Key Action 3 apoia projetos estratégicos destinados a promover a reforma e modernização das políticas educativas na União Europeia. Esta ação financia iniciativas que visam a melhoria contínua dos sistemas educacionais, promovendo a inovação e a adaptação às novas exigências do mercado de trabalho e da sociedade.
- Jean Monnet são iniciativas dedicadas à promoção do conhecimento sobre a União Europeia no ensino superior e em contextos de formação profissional.
- Erasmus+ Sport abrange ações que promovem a cooperação no setor desportivo, incentivando práticas inovadoras e contribuindo para um desporto mais inclusivo e acessível.

Além de promover a mobilidade e a cooperação transnacional, o Erasmus+ também valoriza a qualidade e a eficiência na implementação dos seus projetos. Para garantir um impacto duradouro, o programa adota o conceito de "Boas Práticas", destacando

projetos exemplares selecionados com base em critérios como inovação, sustentabilidade e gestão financeira. Representando apenas 6,66% dos projetos aprovados, estas iniciativas servem como modelo de referência, demonstrando a importância de um planejamento estratégico e de uma gestão eficaz para o sucesso dos programas de mobilidade (Baião & Saarinen, 2019).

O Erasmus+ tem um forte impacto na política de educação e formação da UE, apoiando reformas nacionais e o desenvolvimento de políticas públicas que promovam o conhecimento sobre a integração europeia, assim como o ensino de temas relacionados com a UE (European Commission, 2021).

### **2.1.1 Vocational and Educational Training (VET)**

O processo de europeização da educação e formação vocacional (VET) é um exemplo de como as políticas da União Europeia procuram alinhar os sistemas nacionais às necessidades de um mercado de trabalho globalizado e interligado.

As suas origens remontam à Revolução Industrial, quando emergiu a necessidade de uma força de trabalho mais qualificada, levando à criação de escolas técnicas e vocacionais na Europa. No contexto da União Europeia, a coordenação na área da formação vocacional começou a ganhar relevância com o Tratado de Roma (1957), a partir do qual a formação vocacional passou a ser vista como essencial para promover a mobilidade de trabalhadores e para o reconhecimento mútuo de qualificações em toda a Europa. O Processo de Copenhaga, iniciado em 2002, marcou uma nova fase de cooperação europeia em VET, introduzindo instrumentos como o Quadro Europeu de Qualificações (EQF), o Sistema Europeu de Créditos para VET (ECVET) e o Referencial Europeu de Garantia da Qualidade (EQARF). Estas ferramentas visam harmonizar padrões e melhorar a transparência e a portabilidade das qualificações entre os Estados-Membros, facilitando a mobilidade e a formação contínua (Ante, 2016; European Centre for the Development of Vocational Training, 2004).

Podemos também mencionar o Processo de Bruges, em 2010, que reforçou a necessidade de tornar o VET mais atrativo e adaptável às exigências do mercado de trabalho globalizado, assim como a Declaração de Osnabruck (2020), que deu

continuidade a este esforço, focando-se na inovação, inclusão e transição digital e sustentável do VET. Assim, estas iniciativas consolidaram o papel do VET como um pilar fundamental para o desenvolvimento de competências essenciais ao crescimento económico da União Europeia (European Centre for the Development of Vocational Training, 2004).

De acordo com o Cedefop, uma das agências descentralizadas da União Europeia, a mobilidade no contexto da União Europeia é entendida como a capacidade de um indivíduo de se deslocar e adaptar a novos ambientes educacionais ou profissionais, facilitando a aquisição de competências que aumentam a empregabilidade (Cedefop, 2024a). A mobilidade VET é essencial para desenvolver conhecimentos, habilidades interculturais, e competências específicas para o mercado de trabalho europeu (Cedefop, 2024a). Mais de 90% dos estudantes envolvidos no Estudo de Impacto do Ensino Superior (EIS) relataram benefícios em termos de habilidades linguísticas aprimoradas e uma variedade de "soft skills", incluindo habilidades de comunicação, resolução de problemas e consciência intercultural (European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture. et al., 2018). A mobilidade abrange desde estágios de curta duração (10 dias a 3 meses) até períodos de aprendizagem mais longos (superiores a 3 meses), conhecidos como ErasmusPro (European Commission: Directorate-General for Education, 2022).

O desenvolvimento do VET na Europa continua a ser marcado pela influência de diferentes modelos nacionais. Enquanto países como a Alemanha e Áustria adotaram o modelo dual, combinando formação teórica em escolas vocacionais com experiência prática em empresas, outros, como a França, seguiram um modelo mais escolarizado, onde a formação profissional ocorre predominantemente em instituições de ensino (European Centre for the Development of Vocational Training, 2004).

Outro exemplo, na Finlândia, os alunos podem combinar módulos de diferentes qualificações e adaptar o percurso educativo às suas necessidades e interesses. Além disso, cerca de 70-80% da formação ocorre diretamente em ambiente profissional, reforçando a aprendizagem prática. Já a Dinamarca e a Suécia têm apostado em competências alinhadas com as exigências da Indústria 4.0, incluindo o uso de

tecnologias digitais no ensino e a introdução de programas focados em automação, análise de dados e inteligência artificial. Já em Portugal e Espanha, o VET tem sido tradicionalmente encarado como uma alternativa ao ensino superior, enfrentando o desafio da menor atratividade entre os jovens. No entanto, ambos os países têm implementado reformas para fortalecer a formação profissional e aumentar a ligação com o setor empresarial. Nos Países Baixos e na Suécia, a formação contínua de adultos no âmbito do VET é também uma prioridade, com programas de requalificação desenhados para responder rapidamente às mudanças no mercado de trabalho, assegurando que os profissionais se mantêm competitivos em setores em transformação (European Centre for the Development of Vocational Training, 2019).

O VET assume assim diferentes formatos na Europa, refletindo as particularidades económicas, sociais e culturais de cada país. Apesar das diferenças, há um esforço comum para garantir que a formação profissional prepare os alunos para um mercado de trabalho dinâmico, contribuindo para a empregabilidade e o crescimento económico (European Centre for the Development of Vocational Training, 2019). Para além disso, a mobilidade internacional é outro fator essencial no desenvolvimento do VET europeu. Através do Erasmus+, estudantes e formandos VET têm acesso a estágios em empresas estrangeiras, permitindo-lhes adquirir experiência profissional num contexto internacional e desenvolver competências interculturais. Esta mobilidade transnacional tem sido incentivada como uma boa prática, promovendo a convergência dos sistemas educativos europeus e fortalecendo a cooperação entre escolas e empresas (European Centre for the Development of Vocational Training, 2019).

Os projetos de mobilidade no âmbito do VET envolvem várias organizações com funções distintas, essenciais para garantir o sucesso das experiências dos participantes:

- **Sending Organization** – Responsável pela seleção dos participantes e pelo envio ao estrangeiro. Gere a preparação antes da mobilidade, acompanha o desempenho durante o estágio e assegura o reconhecimento das qualificações adquiridas no exterior.

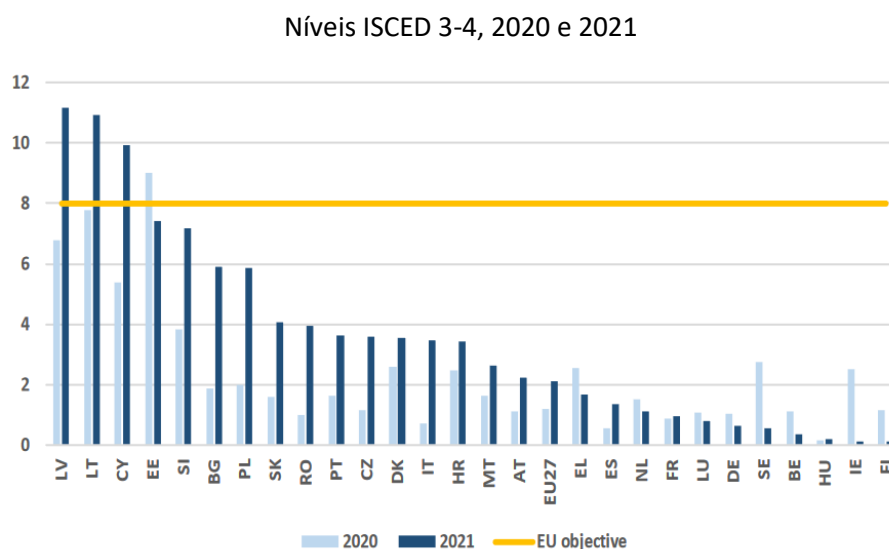
## **Gestão de Projetos VET em Contextos Interculturais: Relatório de Estágio na Learning Together**

- **Receiving Organization** – Acolhe os participantes da mobilidade, oferecendo um programa de formação ou estágio adequado. Em alguns casos, pode também fornecer apoio financeiro.
- **Intermediary Organization** – Atua como facilitadora dos projetos de mobilidade, ajudando nas questões administrativas, logísticas e na correspondência entre o perfil dos participantes e as necessidades das empresas.
- **Applicant Organization** – A entidade que submete a candidatura e gere o financiamento do projeto, podendo ser um consórcio nacional que reúne várias instituições envolvidas.

Estas entidades trabalham em conjunto para proporcionar uma experiência estruturada e enriquecedora para os participantes (European Commission, 2024).

O VET é uma opção popular em muitos Estados-Membros, representando quase metade dos estudantes do ensino secundário na UE. Em 2021, cerca de 8,8 milhões de estudantes estavam matriculados em programas de VET a nível secundário, o que corresponde a 48,7% do total. No entanto, a participação varia significativamente entre os países, desde 70% na Croácia até apenas 17,6% em Chipre. Adicionalmente, ainda há diferenças de género, com uma maior presença masculina (55,5%) face à feminina (41,6%). No entanto, como mostra a figura 1, a taxa de mobilidade nos cursos VET ainda está aquém das metas estabelecidas pela UE. Em 2021, apenas 2,1% dos estudantes de VET participaram em experiências internacionais de aprendizagem, enquanto o objetivo definido para 2025 é de 8%. Apesar deste desafio, alguns países já superaram a meta, como Letónia e Lituânia (Cedefop, 2024b).

Figura 1 - Alunos VET que beneficiaram da mobilidade de aprendizagem no estrangeiro (%).

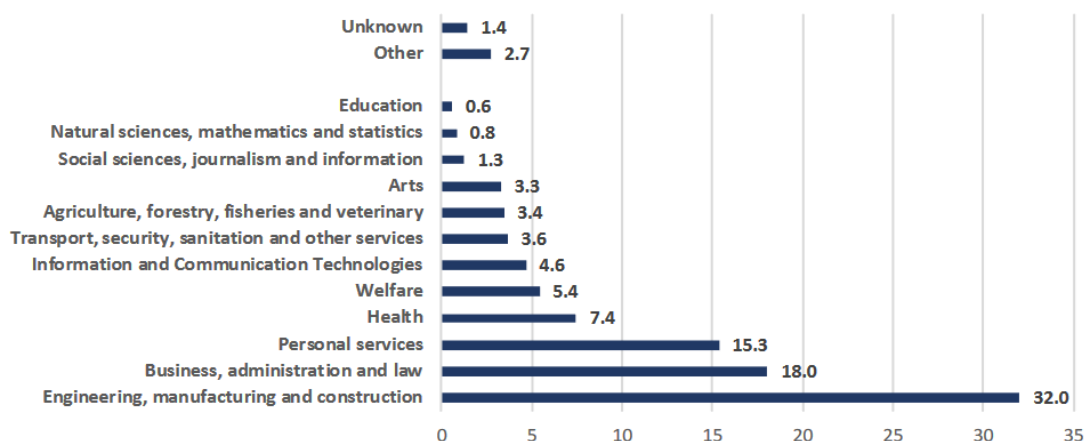


Fonte: Cedefop (2024)

Como referido anteriormente, as mobilidades VET têm impactos positivos na empregabilidade dos formados, com efeitos significativos no tempo de transição para o emprego e na redução do desemprego, especialmente para estudantes desfavorecidos (European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture. et al., 2018). A taxa de emprego para diplomados VET na UE foi de 79,7% em 2022, aproximando-se da meta de 82% para 2025. No entanto, existem disparidades entre os Estados-Membros, com taxas superiores a 82% em países como Alemanha e Países Baixos, enquanto países como Itália e Roménia registam valores abaixo dos 60% (Cedefop, 2024b).

Os programas de Educação e Formação Vocacional (VET) têm evoluído para incluir não apenas competências técnicas, mas também competências transversais essenciais para um mercado de trabalho dinâmico. Como mostra a figura 2, em 2021, 32% dos estudantes do ensino secundário VET formaram-se em áreas como engenharia, manufatura e construção, enquanto 18% escolheram administração e negócios e 15% optaram por serviços, incluindo hotelaria, turismo e desporto. Apesar do crescimento da área STEM, apenas 4,6% dos formados VET concluíram programas em tecnologia da informação e comunicação, indicando a necessidade de maior incentivo nestas áreas (Cedefop, 2024b).

Figura 2 - Diplomados VET por área de estudo (% do total de diplomados do ensino secundário profissional), ISCED 3, UE27, 2021.



Fonte: Cedefop (2024)

A integração entre teoria e prática continua a ser um fator distintivo do VET. Os estágios desempenham um papel crucial ao aproximar os estudantes das práticas profissionais reais, permitindo-lhes desenvolver competências técnicas e sociais essenciais (Chankseliani & Anuar, 2019). Durante estas experiências, os alunos interagem com ambientes de trabalho autênticos, beneficiando não só do contacto direto com o mercado, mas também da troca de conhecimentos e reflexões sobre os desafios profissionais. Esta dinâmica de aprendizagem colaborativa facilita o desenvolvimento do pensamento crítico, resolução de problemas e capacidades de comunicação, competências cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho (Akkerman & Bakker, 2012).

Para enfrentar os desafios da integração entre escola e trabalho, estratégias como currículos flexíveis e o reforço das competências transversais e sociais têm sido destacadas como essenciais (Akkerman & Bakker, 2012). A adoção de métodos inovadores de ensino e parcerias entre escolas e empresas são medidas que reforçam a ligação entre formação e empregabilidade. Estágios e projetos práticos desempenham um papel essencial neste processo, promovendo a transição fluida dos estudantes para o mundo profissional (Sylte, 2020). Iniciativas como os Centros de Excelência Profissional (CoVEs) têm vindo a consolidar esta ligação, ao estabelecerem redes de formação alinhadas às necessidades do mercado, promovendo a inovação, o empreendedorismo e o desenvolvimento regional (European Commission, 2024).

Para além disso, o Erasmus+ VET oferece uma variedade de oportunidades para instituições. A cooperação internacional é um dos pilares do Erasmus+, com iniciativas como as Parcerias de Excelência Vocacional e as Universidades Europeias, que procuram promover a colaboração entre instituições de ensino e melhorar a qualidade da educação (European Commission, 2021). Esta colaboração permite o desenvolvimento de competências, a troca de boas práticas e o fortalecimento das organizações, tornando-as mais dinâmicas e inclusivas, e contribuindo significativamente para a formação de uma força de trabalho europeia mais qualificada e adaptável (European Commission: Directorate-General for Education, 2022).

A educação e formação vocacional (VET) na Europa está em constante transformação para responder às exigências de um mercado de trabalho em rápida mudança, marcado pela digitalização, transições energéticas e pela necessidade de capacitar os indivíduos para gerir as suas carreiras ao longo da vida. A autonomia das escolas e das autoridades locais tem sido ampliada em vários países, permitindo que os programas sejam adaptados às necessidades do mercado de trabalho. Alguns países já avançam com a integração do VET inicial (IVET) e a formação contínua (CVET). Embora o IVET seja focado na formação de jovens para inserção no mercado de trabalho, o CVET é essencial para a atualização de competências e a requalificação ao longo da vida (Cedefop, 2022). No entanto, esta formação contínua é ainda um desafio persistente na União Europeia. Em 2022, a participação de adultos em formação ao longo da vida era de 39,5%, aquém da meta de 47% estabelecida para 2025. Entre os adultos desempregados, apenas 13,2% participaram em formações, sendo que o objetivo para 2025 é de 20%. Estes números refletem a necessidade de reforçar as oportunidades de requalificação e aprendizagem contínua, especialmente num contexto de transformação digital e transição verde (Cedefop, 2024b).

As mobilidades VET no Erasmus+ não só enriquecem as experiências pessoais e profissionais dos participantes, mas também refletem os valores fundamentais da UE, como liberdade, igualdade e solidariedade, contribuindo para uma Europa mais inclusiva e competitiva, alinhada com os objetivos de crescimento sustentável e inovação da UE (European Commission: Directorate-General for Communication, 2022). O Erasmus+ tem também um papel fundamental na melhoria contínua dos sistemas VET,



promovendo qualidade, acessibilidade e inovação através do financiamento de infraestruturas, formação de professores e incentivos à cooperação entre instituições educativas e empresas (European Commission, 2024). Assim, para além de reforçar competências transversais e técnicas, o programa esforça-se para garantir que pessoas de diferentes origens sociais e económicas tenham igual acesso às oportunidades. Por exemplo, iniciativas como a Nova Agenda de Competências para a Europa e o Pilar Europeu dos Direitos Sociais garantem o direito à educação inclusiva e à formação contínua. Contudo, desafios como desigualdades de género, baixas taxas de participação em educação de adultos e disparidades entre os Estados-Membros permanecem, exigindo abordagens mais integradas e sustentáveis (European Commission: Directorate-General for Education, 2022; Pleśniarska, 2019).

Nos últimos anos, o VET tem sido um elemento essencial nas políticas europeias para o desenvolvimento de competências e empregabilidade. A Declaração de Osnabrück (2020) estabeleceu novas metas para o setor, destacando a necessidade de excelência na formação profissional, a adaptação às transições verde e digital e a importância de redes internacionais de cooperação (European Commission, 2024). Com a crescente globalização e digitalização, o ensino e formação profissional (VET) enfrenta o desafio de se adaptar continuamente às novas exigências do mercado de trabalho. As mais recentes iniciativas da União Europeia têm reforçado a ligação entre o VET e o desenvolvimento de competências digitais e sustentáveis, garantindo que os sistemas de formação profissional se mantenham alinhados com os desafios do século XXI (European Centre for the Development of Vocational Training, 2004).

## **2.2 Gestão de Projetos**

### **2.2.1 História e Evolução**

A gestão de projetos, como disciplina estruturada, emergiu apenas no século XX, sobretudo devido às exigências militares e industriais. No entanto, projetos históricos como a Grande Muralha da China e o Coliseu já evidenciavam características fundamentais da gestão de projetos, como a necessidade de coordenação, planejamento e trabalho em equipa para alcançar resultados complexos. Foi apenas a partir da década de 1950 que a Marinha dos Estados Unidos desenvolveu metodologias modernas de gestão de projetos, como o Program Evaluation Review Technique (PERT) e o Critical Path Method (CPM), utilizadas na gestão de projetos de grande escala. Estas inovações marcaram o início da formalização da disciplina de gestão de projetos (Seymour & Hussein, 2014).

Nas décadas seguintes, estas metodologias foram adotadas por organizações como a NASA, que aplicaram a gestão de projetos em programas espaciais. Tornou-se, assim, essencial o uso de ferramentas sistemáticas para garantir o cumprimento rigoroso de prazos e orçamentos, o que impulsionou a criação do Project Management Institute (PMI) em 1969. A partir dos anos 80, a gestão de projetos expandiu-se com o apoio de softwares e movimentos como o Total Quality Management (TQM), impulsionando conceitos ligados à eficiência e à melhoria contínua. Foi também nesta altura, continuando para os anos 90, que começaram a emergir metodologias mais flexíveis, como as abordagens ágeis, focadas em flexibilidade, especialmente no setor das tecnologias de informação. No século XXI, tornou-se mais dinâmica e digital, integrando big data, inteligência artificial e métodos como Scrum e Kanban (Gonzaga et al., 2020; Morris, 2011).

Como mencionado, a gestão de projetos evoluiu para abordagens mais ágeis e descentralizadas, conhecidas como Project Management 2.0 (PM 2.0), caracterizadas pela flexibilidade, adaptação em tempo real e planejamento colaborativo. Alguns métodos que o caracterizam são, por exemplo, reuniões diárias de acompanhamento, planejamento flexível e testes automatizados (Levitt, 2011).

Neste novo cenário, destaca-se o potencial da inovação aberta, em que diferentes organizações colaboram para acelerar processos e partilhar competências. Modelos recentes de alocação de equipas sugerem a distribuição flexível dos recursos humanos, consoante as necessidades de cada fase do projeto, privilegiando a eficiência, o desempenho e a adaptabilidade. Esta abordagem permite reduzir tempos de execução e melhorar a coordenação entre equipas multidisciplinares, reforçando a capacidade de resposta num ambiente em constante evolução (Anes et al., 2023). Outro exemplo de uma abordagem ágil é a metodologia PM<sup>2</sup>, desenvolvida pela Comissão Europeia, que se destaca por ser flexível e acessível, oferecendo uma solução prática para contextos complexos com múltiplos stakeholders e diversas exigências (Montes et al., 2021).

A esta transição junta-se a crescente necessidade de adaptação ao contexto VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), que caracteriza os ambientes organizacionais contemporâneos. Para além da simples adoção de ferramentas ágeis, a transformação organizacional implica uma mudança mais profunda de cultura, estruturas e competências. A agilidade, neste sentido, não se resume à velocidade de execução, mas ao grau de preparação para a mudança, exigindo equipas versáteis, mentalidade adaptativa e uma liderança mais facilitadora do que controladora (Ndou et al., 2024).

Podemos ainda mencionar o crescente recurso a modelos híbridos nos últimos anos, que procuram combinar o controlo das abordagens tradicionais com a agilidade das metodologias mais recentes. A figura 3 apresenta as principais diferenças entre metodologias tradicionais e ágeis. Contudo, a escolha da metodologia mais adequada deve ter por base critérios como o tipo e a complexidade do projeto, a cultura organizacional, a experiência da equipa, os recursos disponíveis e as necessidades dos stakeholders (Jovanovic & Beric, 2018).

Figura 3 - Comparação entre metodologias tradicionais e ágeis

<b>Traditional methodologies:</b>	<b>Agile methodologies:</b>
1. Permanent process	1. Sequential process
2. Firm project structure	2. Project structure subject to change
3. Project documentation is precise and detailed	3. Project documentation is provisional
4. Project execution technology is clearly defined and most often changing	4. Project execution technology is subject to change
5. Possible changes	5. Permanent changes
6. Rare meetings with the client	6. Regular meetings with the client
7. Multifunctional team	7. Self-organised team
8. High authority of project manager	8. Not so high authority of the manager

Fonte: Jovanovic & Beric (2018)

Neste sentido, é importante ter em conta que um projeto é composto por atividades únicas, interdependentes e delimitadas no tempo, desenvolvidas com o objetivo de alcançar um resultado específico, respeitando prazos, orçamentos e recursos definidos. A sua gestão implica, por isso, uma coordenação rigorosa, uma adaptação constante a diferentes contextos e a adoção de abordagens ajustadas aos desafios de cada projeto (Wysocki, 2019). Projetos marcados por elevada incerteza ou necessidade de adaptação constante beneficiam geralmente de metodologias ágeis, enquanto projetos mais estáveis e previsíveis tendem a adequar-se melhor a abordagens tradicionais (Jovanovic & Beric, 2018).

Apesar desta evolução na gestão de projetos, o atual ambiente da gestão caracteriza-se por uma maior velocidade, mudanças constantes, redução de custos e maior complexidade. Assim, a gestão passa a ser ainda mais adaptável, centrada na eliminação de tarefas sem valor e orientada para a flexibilidade, utilizando metodologias ajustadas às exigências atuais (Wysocki, 2019). Inclui-se aqui a integração de tecnologias digitais em todas as áreas organizacionais, que levou a uma mudança de paradigma nas metodologias utilizadas. Abordagens tradicionais, como o modelo Waterfall, têm vindo a ser substituídas por métodos mais ágeis e iterativos, como o Scrum. Acresce ainda a adoção generalizada de ferramentas digitais colaborativas, como Microsoft Teams, Asana ou Trello, que melhoram a comunicação, transparência e colaboração entre equipas, otimizando os fluxos de trabalho (Ogunbukola, 2024). Contudo, é necessária uma abordagem flexível, onde as metodologias são vistas como ferramentas a serem moldadas consoante os desafios do projeto, e não como soluções universais. Assim,

reforça-se a relevância da adaptabilidade e do pensamento crítico na gestão de projetos, especialmente em ambientes voláteis e em constante mudança (Wells, 2012).

Com a crescente consciencialização ambiental e social, a sustentabilidade passou também a integrar as boas práticas de gestão de projetos, deixando de ser um aspeto periférico para se tornar num critério estratégico de planeamento e avaliação. Modelos contemporâneos de gestão sustentável incluem considerações ecológicas, como a redução da pegada de carbono e a gestão de resíduos, assim como critérios sociais, como o bem-estar das comunidades envolvidas e a equidade no acesso a benefícios. Esta abordagem exige uma visão integrada do projeto, e implica a adoção de métricas que vão para além do cumprimento de prazos e orçamentos. A gestão de projetos sustentável, ao articular valor económico, ambiental e social, contribui não só para o sucesso organizacional, mas também para a responsabilidade ética perante os diferentes stakeholders e o planeta (Majid Ali Balouch et al., 2024).

Neste percurso de evolução, é importante destacar o conceito de sucesso na gestão de projetos, que também se transformou significativamente. Inicialmente centrado no tempo, custo e objetivos, o sucesso passou a ser percebido de forma mais abrangente, incluindo o alinhamento com objetivos estratégicos, a satisfação das partes interessadas e a criação de valor sustentável (Baccarini, 1999; Irfan et al., 2021). Assim, a tradicional definição de sucesso foi alargada para uma perspetiva mais abrangente, alinhada ao modelo Triple Bottom Line, que valoriza de forma equilibrada os impactos económicos, sociais e ambientais. Esta mudança reflete a crescente valorização do envolvimento ativo e estratégico dos stakeholders ao longo do ciclo de vida dos projetos, fator essencial para reduzir conflitos, promover decisões mais informadas e fortalecer a colaboração, incluindo contextos virtuais (Blak Bernat et al., 2023). Neste sentido, a gestão de projetos não deve ser encarada apenas como um conjunto de técnicas, mas sim como uma construção social, moldada por dinâmicas culturais, sociais e organizacionais. A gestão é adaptativa e relacional, evoluindo com as exigências de um contexto em constante mudança. A história da gestão reflete, assim, não só avanços técnicos, mas também um amadurecimento organizacional que coloca as pessoas e o contexto no centro da estratégia (Morris, 2011).

### 2.2.2 Competências do Gestor de Projetos

A transformação da gestão de projetos, impulsionada pela digitalização e pela adoção de metodologias mais ágeis, trouxe novos desafios à prática tradicional. Contudo, a transição para estas abordagens inovadoras continua a encontrar resistência, frequentemente enraizada na cultura organizacional, na aversão à mudança e nas lacunas de competências (Ranf, 2011). A aplicação rígida de metodologias, sem a devida adaptação ao contexto e sem o envolvimento ativo das equipas, tende a agravar essa resistência, comprometendo a eficácia das novas práticas (Ogunbukola, 2024).

Neste contexto, a gestão da mudança torna-se uma competência central. Estratégias de comunicação, formação e envolvimento dos stakeholders são fundamentais para garantir a aceitação e o sucesso da transformação organizacional. Num cenário cada vez mais marcado pela complexidade e pela aceleração tecnológica, o gestor de projetos deve dominar um conjunto alargado de competências, que vão além das capacidades técnicas, abrangendo também dimensões adaptativas, estratégicas e relacionais (Gonzaga et al., 2020; Morris, 2011).

Atualmente, a gestão de projetos é vista como uma disciplina estratégica, essencial para impulsionar a inovação, sustentar o crescimento económico e responder aos desafios contemporâneos. Em conjunto com as novas metodologias, os gestores navegam a incerteza e a complexidade, promovendo soluções iterativas e centradas no utilizador. Assumem assim o papel de facilitador da inovação, transformando ideias em resultados concretos, alinhados com os recursos e objetivos organizacionais (Irfan et al., 2021; Iriogbe et al., 2024).

Em relação às competências comportamentais, salienta-se a comunicação eficaz, gestão de stakeholders, e a capacidade de gerir riscos ao longo do ciclo de vida dos projetos (Baccarini, 1999). Uma liderança eficaz deve ser adaptativa, capaz de equilibrar pragmatismo e inovação, particularmente em ambientes multiculturais e dispersos geograficamente (Seymour & Hussein, 2014; Vonsild, 1996). Neste ambiente é importante destacar a inteligência emocional e o domínio de tecnologias digitais. A inteligência emocional, que inclui empatia e gestão de emoções, é essencial para construir equipas coesas e assegurar a comunicação intercultural. A Figura 4 ilustra

todas estas competências essenciais para o sucesso dos gestores de projetos em diferentes contextos (Adegbite et al., 2023; Magano et al., 2020). Assim, as formações contínuas, através de workshops, estágios e programas de capacitação no local de trabalho, tornam-se essenciais, permitindo aos gestores antecipar desafios e adaptarem-se de forma dinâmica às exigências do ambiente atual (Magano et al., 2020; Thamhain, 1991).

Figura 4 – As competências mais importantes na gestão de projetos

Project Management Competencies			
Assertiveness	Delegation	Negotiation	Self-control/work under Pressure
Attention to detail	Development of others	Opening	Teamwork
Authority	Emotional intelligence	Negotiation	Time management
Cognition	Emotional resilience	Organization-solving	Training
Commitment	Experience	Perseverance	Use of technology
Communication	Flexibility	Political and cultural awareness	Uncertainty
Conflict management	Initiative	Problem-solving	Vision
Conceptual thinking	Interpersonal relationships	Relaxation	
Creativity	Leadership	Self-awareness	
Customer relationship	Management	Search for information	

Fonte: Magano et al. (2020)

Olhando para o futuro, a gestão de projetos será cada vez mais moldada pela integração de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial (IA), o machine learning (ML), o Big Data e a Internet das Coisas (IoT). Estas ferramentas permitem otimizar tarefas críticas, como o planeamento, a análise de riscos e a alocação de recursos, aumentando a precisão das decisões e a capacidade de antecipação (Iriogbe et al., 2024; Ogunbukola, 2024). Perante este novo cenário, os gestores deixam de ser meros executores de tarefas para assumirem um papel estratégico como agentes de transformação organizacional, contribuindo para a criação de valor ao longo de toda a cadeia de atividades (Montes et al., 2021). Assim, conforme ilustrado na figura 5, a evolução das competências dos gestores deve acompanhar estas mudanças. A capacidade de adaptação tecnológica, a liderança estratégica e a inteligência emocional tornam-se competências críticas, sobretudo a adaptação contínua e a valorização do fator humano (Iriogbe et al., 2024; Ranf, 2011). O gestor do futuro deverá manter uma aprendizagem contínua, ser ágil face às novas ferramentas digitais e cultivar uma mentalidade aberta à inovação (Ogunbukola, 2024).

## Gestão de Projetos VET em Contextos Interculturais: Relatório de Estágio na Learning Together

Figura 5 - Mudança da visão sobre a gestão de projetos

	<b>HISTORICAL VISION</b>	<b>1990</b>	<b>TODAY</b>
<b>The role and responsibility of the project manager</b>	Monitors and controls the execution of the project	Plans the execution of the project	Develops strategies and selects the entries in the project
<b>When he came „on board”</b>	After winning the contract or at the end of initiation	During the preparation of the project proposal	During the development of the concept and the entry in the field of decisions on the offer
<b>Necessary knowledge</b>	Technological knowledge (technology was a priority)	Technical knowledge, in general, but also a series of knowledge of “business”	Business knowledge in general and a series of technical knowledge
<b>Customers’ expectations</b>	Delivery is important	Delivery is important	Business solutions
<b>The definition of success</b>	Compliance with the triple constraint of the project	Compliance with the triple constraint of the project	Multiple success criteria (both of the project and in business)

Fonte: Ranf (2011)

Neste cenário de transformação contínua, a globalização também intensifica a necessidade de competências interculturais. A gestão eficaz de projetos em ambientes internacionais exige inteligência cultural, pensamento estratégico global, liderança de equipas multiculturais e domínio das dinâmicas globais. O sucesso em contextos globais passa não só pela adaptação tecnológica, mas também pela capacidade de gerir equipas virtuais e de operar com sensibilidade às diferenças culturais, consolidando a interculturalidade como um fator crítico para a eficácia dos projetos (Woods & Teasley, 2023).



## **2.4 Interculturalidade na Gestão de Projetos**

### **2.4.1 Cultura e Interculturalidade**

A cultura pode ser entendida como um sistema complexo de comportamentos, crenças e práticas socialmente adquiridos e transmitidos entre indivíduos. Heyes (2020) descreve-a como um fenómeno dinâmico e cumulativo, que combina práticas observáveis (como linguagem ou práticas sociais) com mecanismos cognitivos de aprendizagem, como a imitação e o raciocínio inferencial. Longe de ser um traço fixo, a cultura é continuamente moldada pela interação social e pelo contexto, juntando simultaneamente um potencial de inovação com um efeito de contenção, já que práticas culturais anteriores influenciam fortemente os comportamentos futuros (Heyes, 2020).

Para além desta dimensão cognitiva e comportamental, a cultura deve ser também entendida como uma construção social, carregada de significados que resultam da interação entre grupos humanos em contextos históricos, políticos e ideológicos específicos. Neste sentido, a cultura não é neutra nem universal, mas é frequentemente atravessada por relações de poder e supremacia simbólica (Sarmiento, 2014).

Compreender esta natureza dinâmica e situada da cultura é essencial para refletir sobre a interculturalidade. Esta não se resume à simples convivência entre tradições culturais distintas, como sugere o multiculturalismo, frequentemente criticado por tratar as identidades culturais como fixas e imutáveis, e ignorar as relações de poder subjacentes (Sarmiento, 2014). A cultura não é homogênea nem estática, mas sim composta por múltiplas identidades em constante transformação. Assim, a interculturalidade não se resume ao conhecimento de costumes alheios, mas exige uma consciência crítica capaz de interpretar os significados por detrás de palavras, gestos e atitudes. Os encontros interculturais envolvem dinâmicas de poder e diferentes visões do mundo, marcados por relações de poder e desigualdade. A interculturalidade, portanto, mais do que tolerância, exige uma escuta ativa, sensibilidade crítica e disponibilidade para questionar os próprios enquadramentos culturais, reconhecendo a complexidade e a assimetria presentes nas interações humanas (Kramsch, 2002).

No contexto organizacional, a gestão de equipas multiculturais exige o reconhecimento das diferenças culturais que influenciam comportamentos, valores e formas de

comunicação, sendo fundamental promover uma abordagem verdadeiramente intercultural. Um dos modelos mais influentes neste domínio é o de Hofstede (2011), que identifica seis dimensões culturais fundamentais: Distância ao Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo e Indulgência versus Restrição (Hofstede, 2011).

As implicações práticas destas diferenças são vastas. A variação entre estilos de comunicação direta e objetiva versus abordagens mais implícitas e contextuais, que pode facilmente gerar mal-entendidos. Da mesma forma, culturas com maior distância ao poder tendem a privilegiar hierarquias rígidas, enquanto culturas com menor distância promovem relações mais horizontais, afetando diretamente a dinâmica das equipas e a distribuição de responsabilidades. A Figura 6 apresenta 17 dimensões culturais, organizadas em quatro clusters principais, facilitando a análise das diferenças culturais no contexto da gestão intercultural de projetos (Lückmann & Färber, 2016).

Figura 6 - 17 dimensões culturais agrupadas em quatro grupos

Competitiveness	Context related	Vertical relationship	Philosophy
External vs. internal locus of control <sup>4</sup>	Particularist vs. universalist <sup>4</sup>	Equality vs. hierarchy <sup>3,28</sup>	Theoretical vs. Pragmatic <sup>27</sup>
Direct vs. indirect negative feedback <sup>27</sup>	Sequential vs. synchronic <sup>4,26,27</sup>	Achievement vs. status/standing <sup>4</sup>	Long term orientation <sup>3,4,28</sup>
Individualism vs. collectivism <sup>3,4,28</sup>	Task vs. relationship orientation <sup>27</sup>	Uncertainty avoidance <sup>3,28</sup>	Indulgence vs. restraint <sup>3</sup>
Conflict vs. consensus orientation <sup>27,28</sup>	High context vs. low context <sup>26</sup>	Top-down vs. consensual decision making <sup>27</sup>	
Gender egalitarianism <sup>3,28</sup>	Specific vs. diffuse environment <sup>4</sup>		

Fonte: Lückmann & Färber (2016)

As distinções entre culturas individualistas e coletivistas influenciam diretamente as motivações e a forma como o trabalho em equipa é encarado. Da mesma forma, divergências na abordagem ao planeamento, mais estruturado ou mais flexível, podem dificultar a gestão de prazos e expectativas. A própria construção da confiança varia entre culturas que se baseiam em acordos formais e outras que valorizam relações pessoais e informais (Karlsen & Nazar, 2024; Lückmann & Färber, 2016). Estas dimensões culturais constituem um enquadramento valioso para antecipar potenciais

conflitos, ajustar estilos de liderança e comunicação e, em última análise, construir pontes entre diferentes formas de pensar, agir e interagir (Hofstede, 2011).

Para além destas dimensões, a criatividade em contextos interculturais é também influenciada pela rigidez normativa das culturas envolvidas e pela distância cultural entre elas. Culturas mais rígidas, marcadas por normas sociais estritas e baixa tolerância à divergência, tendem a limitar o pensamento criativo, sobretudo quando os intervenientes provêm de contextos culturalmente distantes. Em contrapartida, quando existe maior proximidade cultural, a familiaridade com as normas locais pode facilitar a criação de soluções adequadas e eficazes. A eficácia da criatividade em ambientes interculturais depende, assim, do grau de alinhamento cultural entre os participantes, exigindo uma leitura atenta das expectativas e referências partilhadas no grupo (Chua et al., 2015).

Neste enquadramento, a sensibilidade intercultural revela-se uma competência fundamental, especialmente em contextos marcados pela diversidade e globalização. Inspirado no Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural (DMIS), proposto por Bennett (2017), este conceito descreve uma progressão na forma como os indivíduos percebem e respondem à diferença cultural, que evolui desde a negação da diversidade até à sua plena integração. Mais do que uma competência funcional, a sensibilidade intercultural implica uma transformação na perceção, requerendo empatia, abertura e a capacidade de valorizar diferentes perspetivas culturais. Desenvolver esta sensibilidade é um passo decisivo para construir relações mais respeitosas, conscientes e eficazes em diversos contextos (Bennett, 2017). A construção desta sensibilidade exige, simultaneamente, uma valorização genuína da diversidade cultural e uma atitude de abertura face à ambiguidade, reconhecendo que o desconforto pode ser parte integrante do processo de aprendizagem intercultural, ilustrada na figura 7 (Boecker, 2008).

Figura 7 - A espiral de aprendizagem da competência intercultural



Fonte: Boecker (2008)

Ao nível das organizações, a gestão da diversidade assume-se como abordagem estratégica essencial em ambientes globalizados, centrando-se não apenas na mitigação de práticas exclusivas, mas sobretudo em potenciar a inclusão de todos os grupos. Esta gestão deve abranger quatro componentes principais: políticas institucionais (como legislação e normas internas), práticas organizacionais (recrutamento, avaliação, desenvolvimento), cultura inclusiva (valorização e reconhecimento das diferenças) e envolvimento comunitário (parcerias com atores externos). A eficácia desta abordagem irá depender, em grande medida, da criação de um clima organizacional verdadeiramente inclusivo, no qual todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e tratadas com equidade (Barak, 2016).

#### 2.4.2 Interculturalidade na Gestão

Com o avanço da globalização, a diversidade cultural deixou de ser um fator periférico, assumindo-se como um elemento central na dinâmica das equipas e na gestão de projetos. Neste contexto, a atuação em ambientes multiculturais coloca desafios significativos às organizações, sobretudo devido às diferenças nos estilos de comunicação, estruturas hierárquicas, perceções de tempo e expectativas culturais (Adegbite et al., 2023; Vonsild, 1996). Quando não compreendidas ou mal geridas, estas

divergências podem gerar conflitos, afetar a coesão das equipas, e comprometer prazos e resultados. No entanto, quando bem gerida, a diversidade cultural pode tornar-se uma fonte valiosa de criatividade, inovação e adaptabilidade, contribuindo para o sucesso do projeto (Nawaz Mughal et al., 2023; Vonsild, 1996).

Neste contexto, a consciencialização cultural, a comunicação aberta e a adaptabilidade surgem como competências essenciais para os gestores de projeto (Adegbite et al., 2023). Para além disso, Huang (2016) propõe o modelo da Harmonia na Gestão de Projetos Globais, que defende que a compreensão das especificidades do setor (incluindo práticas e regulamentações) deve ser acompanhada por uma atenção contínua aos fatores humanos e culturais. A Figura 8 apresenta uma comparação entre métodos de trabalho de diferentes países, ilustrando atitudes laborais típicas e ajudando a identificar diferenças culturais relevantes. Neste âmbito, destaca-se a importância da inteligência emocional, escuta ativa e sensibilidade intercultural, sobretudo na liderança, como fatores essenciais para uma comunicação, colaboração e motivação eficaz (Huang, 2016). De forma semelhante, Ochieng e Price (2009) reforçam que a liderança eficaz em projetos multiculturais assenta numa comunicação clara, capacidade de mediação e formação contínua em competências interculturais, promovendo equipas mais coesas e produtivas (Ochieng & Price, 2009).

Figura 8 - Comparação dos métodos de trabalho específicos de cada país

Process of a New Business Procedure		
Chinese	German	American
Processing in steps	Processing as a complex entity	Define the objective
Quick offer	Lengthy process time for an offer	Fast quotation
Wait for customers' feedback	—	Don't just wait until the customer responds, make periodic follow-ups with the customer
Quick and flexible reaction to customers' requests	—	Quick, flexible reaction to customers' requests
Improvements (frequent changes)	Diligent preparations (hardly any changes)	“Change orders“ is common

Fonte: Huang (2016)

A inteligência cultural, enquanto competência central na gestão de equipas multiculturais, refere-se à capacidade de interpretar e responder adequadamente a contextos culturais diversos. Esta competência implica a perceção, compreensão e adaptação dos comportamentos com base em pistas culturais situacionais. A inteligência cultural é composta por quatro dimensões: a metacognitiva, relacionada com a consciência e regulação dos próprios processos de pensamento em contextos culturais; a cognitiva, que envolve o conhecimento adquirido sobre normas, práticas e convenções culturais; a motivacional, ligada ao interesse e confiança em interações interculturais; e a comportamental, expressa na capacidade de ajustar de forma apropriada o comportamento verbal e não verbal (Earley & Ang, 2003). O desenvolvimento destas dimensões está intrinsecamente ligado a um processo contínuo de aprendizagem e reflexão, no qual cada experiência intercultural contribui para transformar atitudes, ampliar conhecimentos e reforçar competências previamente adquiridas (Boecker, 2008).

A inteligência cultural engloba então quatro fatores críticos: empatia, essencial para criar confiança e ajustar abordagens; comunicação eficaz, que facilita a compreensão mútua; abertura à aprendizagem, necessária para lidar com novas perspetivas; e inteligência emocional, que permite gerir as próprias emoções e interpretar adequadamente normas culturais. Líderes com elevada inteligência cultural conseguem adaptar-se melhor às equipas multiculturais, permitindo não só uma gestão mais coesa e produtiva, mas também evitar mal-entendidos e tomar decisões mais ajustadas à diversidade cultural presente (Kilduff & Cormican, 2022). Paralelamente, a criatividade surge como uma competência essencial para facilitar a comunicação e encontrar soluções inovadoras em situações de tensão ou ambiguidade. Assim, uma comunicação intercultural eficaz exige um equilíbrio entre o conhecimento teórico e a aplicação prática de estratégias criativas para promover relações de confiança e colaboração (Braslauskas, 2020).

A criatividade em ambientes interculturais é também influenciada por subtilezas comunicacionais e pelas diferentes formas de expressão, participação e tomada de decisão. Diferenças culturais na forma de expressar desacordo, valorizar o contributo individual ou lidar com o silêncio podem influenciar a perceção de envolvimento e

limitar o potencial criativo do grupo. No entanto, a diversidade torna-se um recurso valioso quando os participantes têm espaço para partilhar ideias de forma segura e inclusiva, potenciando a geração de soluções mais criativas e eficazes (Wu, 2024).

A confiança é também um elemento essencial e recorrente na literatura sobre gestão de projetos multiculturais, surgindo como um fator transversal em todas as fases do seu desenvolvimento. As etapas iniciais do ciclo de vida das equipas, como a formação e a confrontação, são particularmente sensíveis, uma vez que as diferenças culturais podem intensificar a incerteza e gerar tensões. Durante a formação, estas diferenças podem dificultar a criação de um clima de segurança psicológica, exigindo uma liderança culturalmente sensível e a implementação de estratégias de coesão desde o início. Na confrontação, os conflitos tendem a emergir com mais intensidade, devido a perceções distintas sobre autoridade e comunicação, exigindo uma mediação eficaz para evitar impactos negativos no projeto. Aqui, o papel da liderança é essencial para construir confiança desde o início, garantir a coesão da equipa, e transformar a diversidade cultural num motor de inovação e desempenho sustentável (Karlsen & Nazar, 2024).

Embora esta diversidade seja um fator potenciador da criatividade e do desempenho, os seus efeitos dependem também da existência de um ambiente de segurança psicológica. A ausência deste clima pode agravar conflitos e criar inibições na partilha de ideias, comprometendo os resultados. Já em contextos onde as diferenças são acolhidas com empatia e respeito mútuo, a diversidade funciona como catalisador para a inovação e o envolvimento da equipa (Verwijs & Russo, 2024).

Para além da mediação eficaz, importa considerar que os próprios métodos de resolução de conflitos são moldados pela cultura, exigindo dos líderes a capacidade de reconhecer e adaptar-se a diferentes conceções culturais de autoridade, negociação e consenso (Boecker, 2008). Mesly et al. (2013) acrescentam que a interdependência é crucial na construção da confiança. Quando os membros da equipa dependem uns dos outros para atingir objetivos, a cooperação tende a aumentar. Por outro lado, uma perceção elevada de exploração pode enfraquecer tanto a confiança como o desempenho. Assim, o sucesso em projetos multiculturais depende não apenas de boas práticas de gestão, mas também uma atenção cuidadosa às dinâmicas interpessoais (Mesly et al., 2013).

A diversidade cultural manifesta-se de formas distintas consoante o formato da equipa. Comparando contextos virtuais e presenciais, nas equipas virtuais a comunicação tende a ser mais formal e orientada para tarefas, sendo dificultada por barreiras linguísticas e fusos horários. Já o contacto presencial favorece interações informais, uso da linguagem não verbal e maior partilha cultural, o que facilita a criação de confiança e sentimento de pertença. Por isso, equipas que iniciam presencialmente e depois transitam para o virtual tendem a obter melhores resultados (Yousef, 2024).

Neste cenário de crescente virtualização do trabalho, a comunicação digital assume um papel central na eficácia das equipas, tornando a gestão intercultural crucial para a colaboração e a partilha de conhecimento. A ausência de contacto direto exige uma liderança adaptativa, confiança mútua, ferramentas digitais eficientes e regras claras de comunicação (Swart et al., 2022). Para além destas estratégias, é fundamental que as práticas de trabalho como reuniões, tomada de decisão ou partilha de feedback, sejam ajustadas às expectativas culturais dos membros da equipa. Em contextos multiculturais que utilizam metodologias ágeis, a adaptação consciente de normas e rotinas ao perfil cultural dos participantes pode mitigar mal-entendidos e promover maior coesão e inovação (Welsch et al., 2023).

Plataformas digitais capazes de suportar interações complexas, quando combinadas com uma comunicação estruturada, ajudam a compensar a ausência de sinais não verbais e a prevenir ruídos de interpretação (Swart et al., 2022). A eficácia da comunicação neste contexto pode ser reforçada através de três estratégias essenciais: formação intercultural, que desenvolve a consciência e a adaptação cultural; feedback regular, que alinha expectativas e previne conflitos; e o uso adequado de ferramentas como Zoom ou Teams, que facilitam a interação e minimizam barreiras linguísticas. Em conjunto, estas medidas contribuem para equipas mais coesas e colaborativas em ambientes virtuais e culturalmente diversos (Zhang, 2023).

A compreensão da interculturalidade revelou-se essencial ao longo da experiência de estágio em projetos VET, onde pude observar na prática a aplicação dos conceitos aqui discutidos. Na fase inicial dos projetos, predominava uma comunicação mais formal e distanciada, frequentemente marcada por barreiras linguísticas e menor confiança. No entanto, à medida que as interações se intensificavam, sobretudo nos momentos



presenciais, notava-se um aumento progressivo da familiaridade e da eficácia comunicativa. Este desenvolvimento favorecia o surgimento de relações mais colaborativas, alimentadas pela percepção da linguagem não verbal e pela personalização das interações, como, por exemplo, associar uma “cara” a um nome.

A experiência da equipa da Learning Together, aliada à sua sensibilidade intercultural, facilitava a mediação destes encontros, ajustando a comunicação conforme o contexto cultural dos parceiros e alunos. Desde a adaptação do inglês técnico para uma linguagem mais acessível, até à atenção a normas de cortesia e estilos de comunicação divergentes, foi evidente que a gestão intercultural bem-sucedida vai além da teoria, refletindo-se nas decisões e relações do quotidiano. Esta vivência concreta constitui, portanto, a ponte ideal para aprofundar no próximo capítulo os projetos VET acompanhados, que evidenciam estas dinâmicas interculturais na prática.

### 3 Estágio na Learning Together

#### 3.1 Escolha de um Estágio Curricular

No âmbito do plano de estudos do Mestrado em Gestão, os alunos têm a possibilidade de optar entre a realização de um estágio e respetivo relatório, uma dissertação ou um projeto de mestrado. A escolha de realizar um estágio curricular surgiu do meu interesse em aplicar os conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo do mestrado, em um ambiente prático, que me permitisse desenvolver competências essenciais na área de gestão de projetos. Acredito que esta experiência acrescenta um valor significativo ao percurso académico e profissional, especialmente para quem está a iniciar a sua integração no mercado de trabalho.

Após comunicar a minha decisão ao professor Marco Lamas, contei com o seu apoio na identificação de uma entidade de acolhimento que me permitisse aliar duas áreas de grande interesse pessoal, a gestão de projetos e a interculturalidade. De imediato a sugestão da empresa Learning Together revelou-se particularmente pertinente, uma vez que o foco principal da organização assenta na gestão de projetos no âmbito do programa Erasmus+. O envolvimento direto na coordenação e acompanhamento de mobilidades internacionais, com estudantes e profissionais de diversos países e culturas, proporcionava uma oportunidade única para desenvolver competências de gestão em contextos multiculturais, aspetos essenciais no mercado de trabalho globalizado.

A possibilidade de aplicar conhecimentos em comunicação intercultural, aliada à prática da gestão em ambiente real e diversificado, revelou-se extremamente apelativa. Para além dos aspetos pedagógicos e profissionais, fatores como o acolhimento caloroso por parte da equipa da organização, a localização conveniente e o horário de trabalho foram também determinantes para a minha decisão de integrar o estágio na Learning Together.

### **3.2 Empresa Sinerconsult**

A Sinerconsult é uma entidade formadora com 25 anos de experiência na formação de adultos, sendo uma das mais antigas empresas de formação portuguesas. Tem ações de formação em todo o país, contando com mais de 500 formadores, distribuídos por cerca de três dezenas de áreas de formação acreditadas, contando com metodologias e uma equipa profissional inovadora.

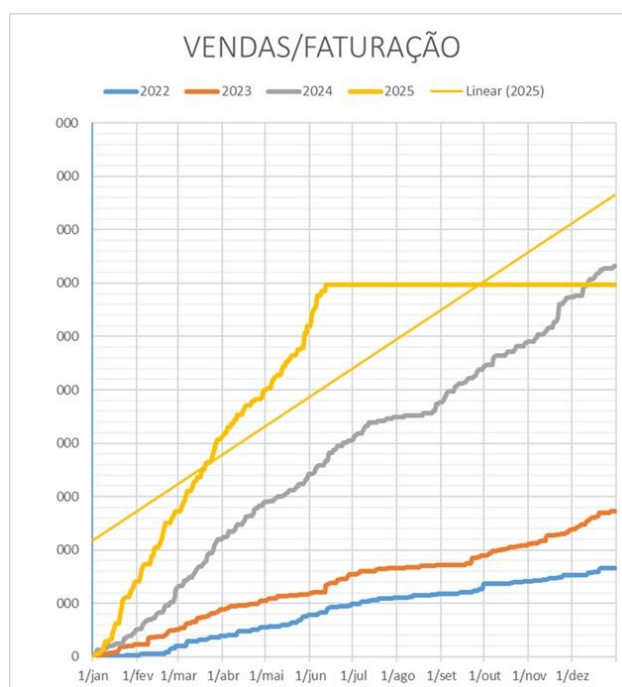
Já a Learning Together, a divisão operacional na qual fui integrada, é dedicada à criação de ações de formação para formandos internacionais em território nacional, no âmbito do programa Erasmus+. Apresenta mais de 90 cursos em diversas áreas, tais como STEM, TIC, sustentabilidade, comunicação, coaching, entre outras, em locais-chave do país como Porto, Lisboa, Faro, Madeira e Açores. Para além destes cursos de 5/6 dias, apresenta também as opções de Job shadowing e VET (Vocational Education and Training), sendo este último o principal foco das minhas atividades durante o estágio.

A empresa foca-se sobretudo em desenvolver e oferecer experiências formativas enriquecedoras. Tem como missão assegurar a melhor experiência educacional possível através dos seus cursos especializados, profundamente enraizados na cultura europeia, por meio do programa Erasmus+ KA1. Esta missão está alinhada com os valores partilhados pela própria organização e pela União Europeia, nomeadamente a inclusão, a democracia, a igualdade e a liberdade, defendendo o princípio de que todos devem ter acesso à aprendizagem. Ressalta, ainda, o dever de partilhar conhecimento, competências e experiências culturais, mantendo esforços para ajudar as novas gerações a receberem a melhor formação possível. A visão da empresa assenta na ambição de aumentar continuamente o número de participantes nas suas experiências Erasmus, fornecendo-lhes as ferramentas e conhecimentos necessários para melhorar o seu desempenho profissional e, em última instância, contribuir para a melhoria da qualidade da educação.

A Learning Together tem vindo a concretizar a sua visão estratégica, evidenciada não só pelo aumento exponencial do número de participantes e mobilidade VET, mas também na expansão da sua rede de parceiros de estágio, formadores, escolas e empresas,

impulsionando de igual forma o aumento da equipa interna. Esta evolução é visível na atividade operacional da empresa, que tem registado um crescimento sustentado no volume global de atividade. Como ilustrado nos gráficos 9 e 10, em 2024 observou-se um crescimento progressivo, com destaque para os meses de março, novembro e dezembro. No entanto, é em 2025 que se verifica um salto significativo, com um número muito superior de participantes logo nos primeiros meses do ano. Até abril de 2025, o número de participantes para este ano rondava já os 1700, ultrapassando em cerca de 700 o total de participantes do ano anterior. O volume de atividade de 2025 superou em poucos meses os totais anuais de anos anteriores, o que reflete não só a consolidação da Learning Together no setor da formação internacional, como também o impacto da sua estratégia de diversificação e reforço da oferta formativa.

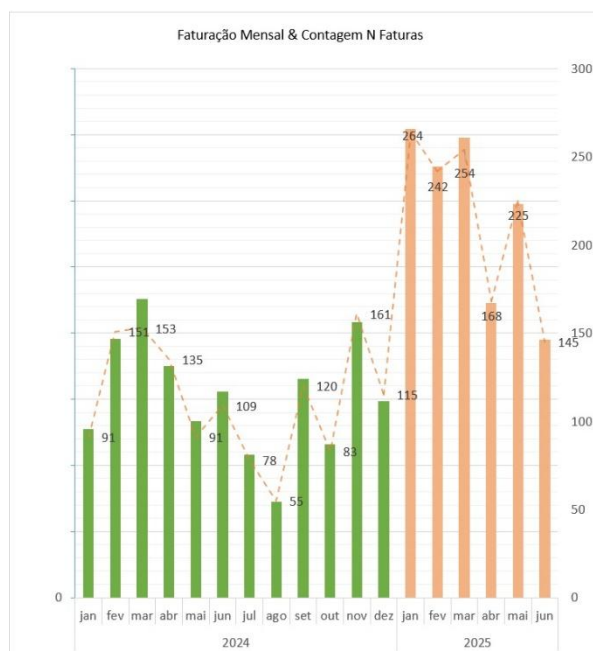
Figura 9 - Crescimento anual acumulado da faturação (2022–2025)



Fonte: Learning Together (2025)

## Gestão de Projetos VET em Contextos Interculturais: Relatório de Estágio na Learning Together

Figura 10 - Evolução mensal da atividade da Learning Together (volume de faturação, 2024–2025)



Fonte: Learning Together (2025)

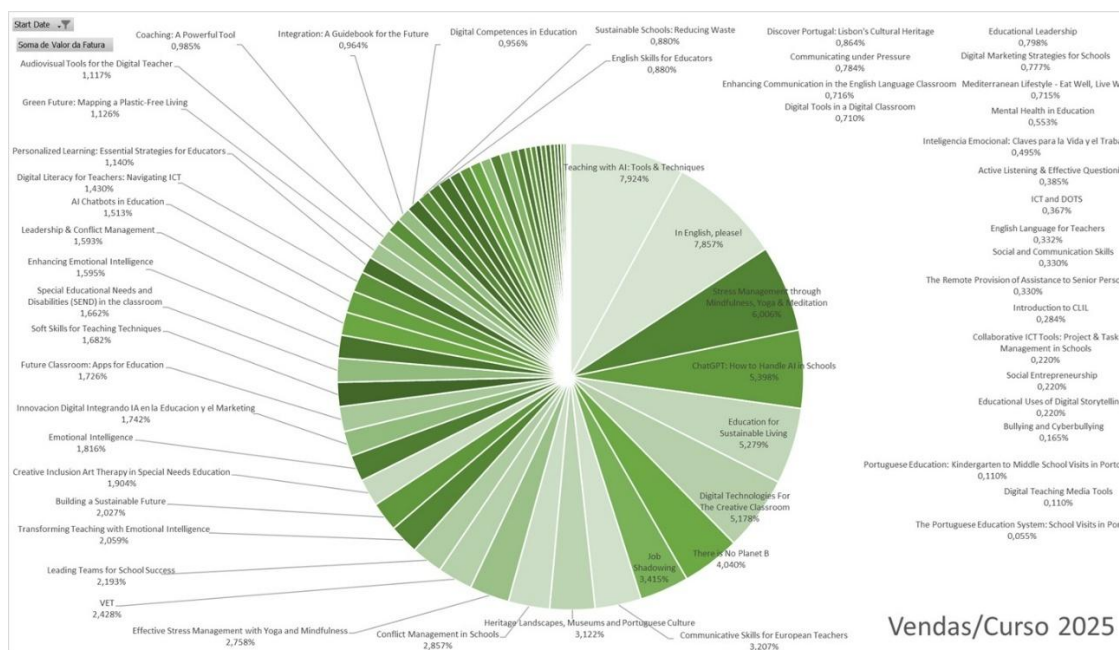
A estrutura organizacional da empresa divide-se essencialmente entre duas unidades operacionais, a Sinerconsult e a Learning Together, sendo esta última o principal foco de atuação. Em vez de departamentos formais, a empresa opera com uma equipa colaborativa, na qual cada elemento assume responsabilidades específicas consoante a sua área de especialização, participando de forma integrada em todos os projetos em curso.

No que toca às ações de formação, a Learning Together está envolvida em todo o ciclo de vida dos cursos, desde a conceção, execução e acompanhamento, assegurando que os programas são desenvolvidos em linha com as orientações e prioridades da União Europeia. Como mostra o gráfico da figura 11, esta abordagem traduz-se numa oferta diversificada de cursos especializados, com foco em áreas como competências digitais, inclusão, inovação pedagógica, sustentabilidade e inteligência emocional. Em 2025, os cursos com maior procura incluíram “Teaching with AI: Tools & Techniques”, “In English, please!”, “Stress Management through Mindfulness, Yoga & Meditation” e “ChatGPT: How to Handle AI in Schools”, evidenciando o interesse crescente por temáticas emergentes ligadas à tecnologia e ao bem-estar. Cursos como “Education for

## Gestão de Projetos VET em Contextos Interculturais: Relatório de Estágio na Learning Together

Sustainable Living”, “Digital Technologies for the Creative Classroom” e “There is No Planet B” refletem igualmente a aposta da empresa na transição verde e digital.

Figura 11 - Distribuição da faturação por curso (2025)



Fonte: Learning Together (2025)

A gestão destes cursos abrange diversas áreas, desde a relação com os clientes, a procura e seleção de formadores e espaços de formação, até ao trabalho administrativo, financeiro, de marketing e presença online. Cada semana de formação é preparada com o objetivo de proporcionar não só conteúdos de alta qualidade e formadores especializados, como também um acolhimento personalizado, reforçado por recomendações locais, atividades culturais e apoio contínuo aos participantes.

O mesmo se aplica às mobilidades de estudantes que a Learning Together proporciona na cidade do Porto. A empresa atua como organização intermediária, colaborando com entidades europeias, nomeadamente escolas profissionais, para receber estudantes em estágios curriculares. Assim, a gestão destas mobilidades envolve desde os procedimentos administrativos até à logística e acompanhamento dos estagiários durante o seu período em Portugal. Este acompanhamento inclui desde a gestão de documentação, contacto com entidades para alocação dos alunos, bem como a organização dos serviços solicitados pelas escolas, como acomodação, transporte,

alimentação, atividades culturais, entre outros. No final, a Learning Together emite a necessária certificação para a aprovação dos objetivos da mobilidade.

Desde que a Learning Together passou a integrar este tipo de projetos, o número de mobilidades tem crescido de forma consistente. Entre outubro de 2024 e abril de 2025, período correspondente ao meu estágio, a empresa já acompanhou 76 alunos VET nas suas mobilidades de estágio.

### **3.3 Acolhimento**

O processo de recrutamento para a realização deste estágio foi simples e direto. Inicialmente, tive uma conversa telefónica com o diretor de formação, para falar numa primeira instância sobre os objetivos e as expectativas para o estágio. Seguiu-se uma entrevista via Zoom, que teve como finalidade aprofundar o alinhamento entre as partes, clarificar os objetivos específicos do estágio e avaliar competências, nomeadamente a fluência em língua inglesa, essencial para o contexto intercultural da empresa.

Antes do início oficial, fui informada de que o meu principal envolvimento seria no apoio à gestão das mobilidades VET. No primeiro dia, tive a oportunidade de conhecer as instalações, os colaboradores e recebi um kit de boas-vindas. Foi-me apresentada uma apresentação institucional com a missão da empresa, os seus principais serviços, perfil dos clientes e o funcionamento geral dos projetos. De forma prática, comecei também a familiarizar-me com algumas tarefas que iria desenvolver, como a gestão de correspondência, registo de participantes e organização de documentação. Fui ainda introduzida às mobilidades de alunos previstas para as semanas seguintes, com destaque para as tarefas pendentes e o planeamento necessário para garantir o acolhimento adequado.

A integração foi facilitada pelo ambiente acolhedor e colaborativo da equipa. Apesar das diferentes funções e graus de responsabilidade, o relacionamento era marcado por um forte espírito de entreajuda, comunicação horizontal e respeito mútuo. Desde o início, senti-me valorizada enquanto membro da equipa e apoiada em cada nova tarefa que

me era atribuída. A organização das tarefas era feita com base em reuniões frequentes, especialmente antes de cada novo projeto, onde se discutiam logística, responsabilidades e prazos. Estas reuniões eram pautadas por um ambiente descontraído, criativo e cooperativo, contribuindo para uma maior eficácia na resolução de desafios e para um sentimento de pertença à equipa.

### **3.4 Atividades realizadas durante o Estágio**

Ao longo dos seis meses de estágio curricular, tive a oportunidade de observar, colaborar e participar ativamente nas atividades desenvolvidas pela equipa da Learning Together, em particular nas relacionadas com os projetos de mobilidade VET. As atividades levadas a cabo durante o período de estágio podem ser divididas em 2 grupos:

- Monitorização e orientação dos projetos de mobilidade internacional, incluindo a integração e o acompanhamento de diversos grupos de alunos estrangeiros participantes nas mobilidades. Destacam-se tarefas como a receção e o acompanhamento dos alunos, inclusive nos locais de estágio, com o objetivo de realizar introduções iniciais, recolher documentos e obter feedback final sobre as experiências. É de mencionar também a elaboração de documentação e a gestão de processos administrativos associados às mobilidades VET.
- Atividades administrativas em contexto de escritório, tais como a criação de documentos, gestão de correspondência eletrónica, tanto geral quanto relacionada às mobilidades, e outras tarefas administrativas solicitadas ao longo do estágio.

#### **3.4.1 Monitorização e Orientação dos Projetos VET**

Tal como explorado na revisão da literatura, os projetos de mobilidade VET visam oferecer aos participantes a oportunidade de desenvolver competências sociais, profissionais e interculturais. Para que essa vivência seja verdadeiramente enriquecedora, é fundamental que todo o processo de mobilidade seja cuidadosamente estruturado e executado com rigor organizacional.



Em relação aos projetos de mobilidade VET na Learning Together, estes eram organizados na cidade do Porto e arredores, e apresentavam sempre características distintas, seja quanto ao país de origem dos participantes, ao número de alunos envolvidos ou à duração das estadias, que variava entre duas e sete semanas. Para além disso, os serviços prestados e os complementos oferecidos eram personalizados consoante as necessidades específicas de cada mobilidade.

De acordo com a Comissão Europeia (2024), e em consonância com as práticas implementadas pela empresa, os projetos de mobilidade são geralmente organizados em quatro fases: planeamento, preparação, implementação da mobilidade e acompanhamento (follow-up).

- Planeamento: Sempre que uma organização de envio (Sending Organisation), demonstra interesse em enviar participantes para uma nova região ou cidade, especialmente pela primeira vez, a Learning Together, enquanto organização intermediária (Intermediary Organisation), organiza, conforme solicitado, uma reunião e/ou visita preparatória para os representantes da organização de envio. Durante essa visita, são discutidos e esclarecidos todos os detalhes relacionados com o processo de mobilidade, desde a logística até aos objetivos das atividades.

- Preparação: Nesta fase, a organização de envio seleciona os participantes para a mobilidade, estabelece acordos e contratos com os participantes e parceiros, incluindo a organização intermediária, e realiza os preparativos necessários, como a compra de voos. Além disso, há uma preparação linguística e intercultural dos participantes antes da partida. Por parte da Learning Together é fundamental ter acesso aos currículos dos participantes, para poder alinhá-los com as organizações de acolhimento (Receiving Organisations) mais adequadas. Também é responsabilidade da organização intermediária reservar o alojamento para o grupo antes da chegada, assim como todos os outros tipos de serviços acordados.

- Implementação da mobilidade: Esta fase corresponde ao período em que os participantes realizam os seus estágios nas organizações de acolhimento. Tem início com a chegada dos participantes ao país de destino e termina com o seu regresso ao país de origem. Durante esta fase, a Learning Together desempenha um papel

fundamental no acompanhamento dos grupos, garantindo que as atividades sejam realizadas conforme planeado e que os participantes recebam o apoio necessário para uma experiência bem-sucedida.

- Acompanhamento: Após o regresso dos participantes aos seus países de origem, é realizada uma avaliação das atividades desenvolvidas nas organizações de acolhimento, com o reconhecimento formal dos resultados de aprendizagem. Além disso, ocorre a disseminação dos resultados e dos impactos do projeto.

Durante o meu estágio na Learning Together, tive a oportunidade de acompanhar cada uma destas fases. No que diz respeito ao planeamento, o processo é organizado através de reuniões e trocas de e-mails, nas quais os orçamentos vão sendo elaborados e ajustados conforme as conversações avançam, garantindo que as condições sejam as melhores para ambas as partes. Após o alinhamento final e a aprovação do orçamento, inicia-se o projeto de mobilidade. Em alguns casos, as organizações de envio realizam visitas preparatórias antes do início da mobilidade, enviando representantes com o objetivo de discutir os objetivos do projeto, esclarecer dúvidas e, por vezes, visitar potenciais alojamentos e locais de estágio.

Na fase de preparação, enquanto a organização de envio seleciona os participantes e os professores acompanhantes (quando aplicável), a Learning Together analisa os perfis e CVs dos alunos, para os alinhar com as organizações de acolhimento mais adequadas. Também estabelece contacto com as empresas selecionadas e colabora na criação de um plano detalhado de estágio, incluindo tarefas, horários de trabalho e outros aspetos logísticos. Para além disso, a Learning Together reúne toda a documentação necessária, como Learning Agreements, certificados Europass, protocolos, e planos de estágio, e assegura a reserva de alojamento, tranfers, passes de transporte, encomendas de alimentos e outros serviços, conforme estipulado. A organização designa ainda um contacto de emergência responsável pelo suporte administrativo e disponível para esclarecer quaisquer dúvidas dos participantes. Em relação à organização de acolhimento, também é designado um tutor cuja responsabilidade é supervisionar de perto os estagiários e oferecer suporte e encorajamento, assim como apresentar a cultura e normas de conduta da entidade.

Uma vez concluída a fase de preparação, inicia-se a fase de implementação. Esta fase é particularmente relevante para a Learning Together, pois envolve o acompanhamento próximo do progresso dos participantes e a avaliação da experiência inicial nos parceiros de acolhimento. Nos primeiros dias, destacam-se duas atividades fundamentais. A primeira é o Dia de Boas-Vindas (Welcome Day), no qual os participantes são recebidos pela equipa da Learning Together, e acompanhados até aos respetivos alojamentos. Aqui recebem um briefing com informações essenciais sobre os dias seguintes, incluindo os horários e locais das apresentações nos estágios. Recebem também os kits de boas-vindas, e ainda lhes é explicado o plano de estágio e, se incluídas, as suas atividades culturais. Consoante o horário de chegada, este acolhimento pode incluir uma refeição de boas-vindas (almoço ou jantar) e o acompanhamento na aquisição dos passes de transporte. A segunda atividade é a visita aos locais de estágio, onde o aluno, o representante da Learning Together e o representante da organização de acolhimento se encontram para alinhar expectativas e tratar dos aspetos formais do início do estágio, nomeadamente o plano de atividades e a documentação exigida pelo programa Erasmus+. Durante esta introdução, a organização de acolhimento integra os estudantes ao dar-lhes um espaço e equipamento, assim como acesso a toda a informação e dados necessários para levarem a cabo as suas atividades de estágio.

Ao longo da mobilidade, a Learning Together mantém contacto constante com todas as partes envolvidas, organizando visitas intermédias às empresas para monitorizar o progresso dos participantes e resolver eventuais questões. O mesmo se aplica aos professores acompanhantes quer cheguem com os alunos, ou a qualquer período da mobilidade. Perto do final da mobilidade, é realizada uma última reunião com os participantes e os tutores das organizações de acolhimento, onde se discute a experiência geral e se avalia o desempenho dos estagiários através de formulários de avaliação, presentes no plano de estágio. Finalmente, a Learning Together prepara o necessário para a partida dos participantes, incluindo a entrega da documentação e certificados de conclusão. O acompanhamento (follow up), é feito através do relatório final, que compila todos os detalhes da mobilidade, assim como a avaliação efetuada pelos tutores relativamente ao desempenho dos estudantes durante o estágio.

Nos pontos seguintes, serão descritas as atividades desenvolvidas durante o meu estágio curricular.

#### *3.4.1.1 Visitas preparatórias e realização de orçamentos*

Como descrito anteriormente, a fase de planeamento pode iniciar-se com uma visita preparatória ou, no caso de parcerias já estabelecidas com a Learning Together, através de trocas de e-mails e reuniões via Zoom. Durante o estágio, tive a oportunidade de participar em reuniões com representantes de organizações de envio durante as suas visitas preparatórias, nas quais apresentei o processo de gestão de mobilidades VET feito pela Learning Together. Estas visitas foram realizadas por representantes de escolas profissionais da Irlanda e da Eslovénia, que se reuniram comigo e outro elemento da equipa para conhecer mais sobre as mobilidades VET e partilhar as suas áreas de interesse relativamente a estas. Numa outra situação, colaborei na preparação de uma visita preparatória de três dias para representantes de uma escola VET da Suécia. Esta preparação incluiu o contacto com empresas da área da construção, de forma a organizar visitas a possíveis locais de estágio para os futuros participantes.

Relativamente a parcerias recorrentes ou novas que não exigem visita preparatória, passei a ser responsável pelo contacto inicial com os representantes das escolas, esclarecendo detalhes essenciais como as datas previstas da mobilidade, número de participantes, áreas de formação, perfis dos alunos e serviços pretendidos. Logo na minha segunda semana de estágio, comecei a elaborar orçamentos com base em novos requisitos ou alterações comunicadas pelas escolas. Para esta tarefa, recebi uma explicação detalhada por parte do gestor de projetos sobre o funcionamento dos documentos orçamentais, incluindo mecanismos a utilizar no Excel e noções teóricas relacionadas com os requisitos financeiros do programa Erasmus+, como a estrutura do orçamento, IVA, EBITDA, entre outros. A elaboração destes documentos exigia ainda a realização de pesquisas de alojamento, de forma a apresentar estimativas adequadas ao perfil do grupo, número de participantes e serviços solicitados, respeitando também os padrões estabelecidos pela empresa.

#### *3.4.1.2 Preparação das mobilidades*

Na primeira semana de estágio, comecei a elaborar os documentos necessários para os 21 estagiários da área de Economia, oriundos da Eslovénia, no âmbito do primeiro projeto de mobilidade VET em que estive envolvida. Sob a supervisão do gestor de projetos, fui orientada na criação de documentos como protocolos, planos de estágio, guia itinerário, Learning Agreements e certificados Europass, adaptando-os às informações individuais de cada aluno e parceiro de estágio. Esta tarefa permitiu-me desenvolver competências técnicas no Excel e Word, bem como adquirir familiaridade com os procedimentos e exigências administrativas associadas às mobilidades Erasmus+.

A nível logístico, fiquei responsável pela organização dos alunos em termos de alojamento e transportes do grupo. Agrupei os participantes por acomodação, tendo em conta os locais de estágio e respeitando a separação exigida por género. Coordenei ainda os transfers de chegada e partida, tanto dos alunos como dos professores acompanhantes, tendo em conta várias especificidades, como os horários de voos, trocas de acompanhantes e localizações dos diferentes alojamentos.

Outra tarefa recorrente, em algumas mobilidades, foi a organização de encomendas de alimentos para os alunos. Com um orçamento diário por pessoa, foi necessário planear as encomendas tendo em conta o número de alunos por alojamento, a duração da estadia e eventuais restrições alimentares, como dietas vegetarianas ou hábitos específicos.

Ao longo do estágio, fui assumindo gradualmente mais responsabilidades, com maior envolvimento nas tarefas e contacto direto tanto com as escolas como com os parceiros locais. A partir de novembro, durante uma mobilidade de seis semanas com 11 alunos suecos da área de Design, fiquei encarregue da análise dos currículos dos alunos, de modo a alocá-los aos locais de estágio mais adequados. Esta decisão teve em conta as informações fornecidas pelos professores e as sugestões da equipa, que já conhecia os parceiros e mentores. Passei também a gerir a correspondência com os mentores de estágio, recolhendo as informações necessárias para os documentos formais,

partilhando os perfis dos estagiários e organizando as reuniões de acolhimento e encerramento da mobilidade.

Para além das tarefas comuns a todas as mobilidades, uma das mais desafiantes foi a procura de novas entidades de estágio, especialmente quando se tratava de novas áreas profissionais ainda pouco exploradas pela empresa ou de mobilidades com um número elevado de participantes. Nesses casos, foi necessário recorrer tanto à base de dados interna da empresa como a pesquisas ativas através de motores de busca. Muitas vezes, este processo implicava contacto direto por telefone ou a mobilização da rede de contactos de parceiros já existentes, de forma a encontrar entidades dispostas a acolher estagiários.

#### *3.4.1.3 Welcome day*

Durante o estágio, tive a oportunidade de participar na receção de três mobilidades distintas: o grupo de 21 alunos eslovenos anteriormente mencionado, seis alunas irlandesas numa mobilidade na área de Educação Infantil, em fevereiro, e, já na fase final do estágio, um grupo de quatro alunos suecos da área de Ação Educativa e Lazer.

No caso das alunas irlandesas, fiquei responsável pelo processo de check-in nas respetivas acomodações, um procedimento padrão da Learning Together, que visa assegurar que todos os requisitos estão devidamente cumpridos para o acolhimento das estagiárias. Após a sua chegada, realizei um briefing de boas-vindas com informações essenciais sobre a mobilidade.

Nas outras duas mobilidades, a receção teve início no aeroporto, onde fui responsável por reunir os grupos à chegada, fazer as apresentações iniciais e conduzir um breve briefing sobre os próximos passos, nomeadamente o check-in nas acomodações. Após uma fotografia de grupo, os participantes foram encaminhados para os respetivos transfers. No caso específico dos 21 alunos eslovenos, colaborei ainda na distribuição dos alunos pelas casas, explicando as principais características de cada uma. Posteriormente, reuni o grupo para apresentar o plano de atividades para o dia seguinte. Adicionalmente, foram entregues os kits de boas-vindas, apresentadas as atividades culturais e organizada a entrega do jantar de boas-vindas.

As atividades realizadas no dia seguinte à chegada dos grupos incluem a aquisição dos passes de transporte e a introdução dos alunos aos respetivos locais de estágio. No caso específico da mobilidade das seis alunas da área de Educação Infantil, acompanhei o grupo ao longo de todo o dia. Inicialmente, encontrámo-nos na loja de Andante previamente combinada, onde prestei apoio na aquisição dos cartões de transporte. Posteriormente, dado que este grupo tinha incluído no programa um almoço de boas-vindas, acompanhei as alunas até ao restaurante escolhido, localizado nas proximidades. Durante o percurso, fui partilhando curiosidades sobre os locais por onde passávamos e fizemos uma breve paragem para provar alguns doces típicos portugueses. No restaurante, apresentei e sugeri alguns pratos tradicionais, proporcionando uma breve introdução à gastronomia local.

Em relação às apresentações nas organizações de acolhimento, esta tarefa passou, desde o início, a ser uma responsabilidade minha, partilhada com os colegas quando o número de locais de estágio era elevado. Estas sessões de introdução têm como principal objetivo apresentar os alunos ao respetivo mentor e explicar toda a documentação previamente referida, como os planos de estágio. Para além disso, procura-se clarificar aspetos essenciais como os horários, as expectativas do estágio, atividades a desenvolver e outros detalhes específicos de cada entidade de acolhimento.

#### *3.4.1.4 Acompanhamento e Reuniões Finais*

Para garantir o sucesso da mobilidade, é fundamental manter um contacto constante não só com os alunos, mas também com os professores e mentores, assegurando que tudo decorre conforme o planeado. Para isso, é criado um grupo de WhatsApp para manter uma comunicação regular e direta com todos os participantes.

Por este canal, são transmitidas informações importantes, como locais e horários de encontro, distribuição dos alunos pelos diferentes locais, detalhes sobre a entrega de refeições, procedimentos de check-in e check-out, bem como a resolução rápida de eventuais problemas nas acomodações. Além destas questões práticas, o grupo também serve para criar uma relação mais próxima, partilhando recomendações de restaurantes, pontos turísticos e atividades de lazer na cidade. Os alunos são incentivados a partilhar fotos da sua experiência, o que não só ajuda a reunir evidências

da mobilidade, como também contribui para publicações da empresa e para o relatório final da mobilidade.

Esta comunicação constante com alunos e professores revelou-se fundamental para responder rapidamente e resolver problemas durante as mobilidades. Por exemplo, durante o estágio dos 21 alunos, a professora acompanhante informou que uma das alunas estava a realizar turnos noturnos no hotel onde se encontrava colocada. Imediatamente, eu e os meus colegas contactámos outras entidades, algumas das quais já recebiam alunos, e, através de uma recomendação, conseguimos um novo local de estágio mais adequado.

Noutro caso, com um grupo de 4 alunos da área de Logística, oriundos da Estónia, o professor acompanhante transmitiu o descontentamento de duas estudantes face às tarefas que lhes estavam atribuídas nos hotéis. A equipa comunicou prontamente com o mentor, partilhando este feedback e sugerindo alterações nas tarefas, mais alinhadas com as expectativas das alunas.

Na última semana das mobilidades, realizam-se reuniões nos locais de estágio com os alunos, mentores e, por vezes, com os professores acompanhantes, com o objetivo de recolher toda a documentação e obter feedback de ambas as partes sobre a experiência. Estas reuniões passaram a ser da minha responsabilidade, sendo partilhadas com colegas quando o número organizações de acolhimento assim o exige. Para além da recolha de documentação e do feedback, aproveita-se a ocasião para esclarecer eventuais problemas surgidos, entregar certificados, tirar fotos e partilhar informações sobre o encerramento da mobilidade.

Posteriormente, ficou a meu cargo tratar de toda a documentação e entregá-la aos professores acompanhantes, organizando um último encontro para reunir feedback final sobre a mobilidade.

#### *3.4.1.5 Relatório Final*

Após cada mobilidade, fiquei responsável pela elaboração do relatório final, que descreve todas as fases do projeto, desde o planeamento até à apresentação das avaliações e autoavaliações dos participantes. O relatório inicia-se com a apresentação



das entidades envolvidas, organizações de envio, intermediária e de acolhimento, além do período de estágio, área de estudo e uma introdução geral.

Segue-se a descrição da fase de preparação, detalhando o contacto com a organização de envio, representantes, reuniões preparatórias, etapas da mobilidade e um resumo das responsabilidades de cada parte. Na fase de implementação, são relatadas as atividades realizadas, a supervisão dos professores da organização de envio, a pré-avaliação das acomodações, a comunicação entre todas as partes envolvidas e o apoio da Learning Together em caso de eventuais problemas.

Apresentam-se também as organizações de acolhimento, os respetivos mentores, os alunos alocados e as tarefas desenvolvidas por estes em cada entidade. Destaca-se aqui a importância da reunião final, momento em que recolhia o feedback dos participantes e mentores, obtendo informação essencial para conseguir descrever com rigor as experiências de estágio. São ainda descritos os serviços incluídos na mobilidade, como as atividades culturais, bem como um panorama detalhado das acomodações.

Por fim, o relatório apresenta as considerações finais, acompanhadas de evidências da mobilidade, normalmente um conjunto de fotografias, e em anexo o guia itinerário e os planos de estágio, que contêm as avaliações dos mentores e as autoavaliações dos alunos.

Após a conclusão do relatório, enviava-o ao representante da organização de envio, acompanhado de um feedback breve sobre a mobilidade e o desejo de futura colaboração, encerrando assim o processo.

#### *3.4.1.6 Atividades de escritório*

No âmbito das mobilidades, e conforme descrito anteriormente, fui responsável por toda a informação e documentação associada, desde a receção dos documentos enviados pela escola até à organização dos dados dos alunos, professores e mentores. Esta tarefa incluía ainda a criação das pastas físicas de cada mobilidade, bem como de cada entidade de estágio, a preparação dos kits de boas-vindas, e a verificação e supervisão de que todos os documentos estavam corretos e prontos para serem entregues aos representantes da organização de envio.

Para além disso, assumi a responsabilidade pela maior parte da correspondência entre a Learning Together, a organização de envio e as entidades de estágio, garantindo a recolha e partilha de informação e documentação, o esclarecimento de dúvidas e o agendamento de reuniões e encontros. Era também da minha responsabilidade manter atualizados os dados e tarefas relativas a cada mobilidade na ferramenta Notion, utilizada pela empresa para a gestão interna das atividades.

Relativamente aos cursos de formação, algumas das minhas responsabilidades incluíam a correspondência por email com os participantes, sobretudo no seguimento de pre-registos, que são formulários preenchidos por clientes interessados numa determinada edição dos cursos. Incluía também a gestão destes, através do Notion, de maneira a controlar interessados para cada edição, entre outras tarefas como responder a dúvidas e prestar apoio informativo. Ainda no âmbito dos cursos, colaborava semanalmente na preparação dos kits de boas-vindas para os participantes, bem como na organização e envio da documentação Erasmus, semelhante à utilizada nas mobilidades.

Paralelamente, participava nas reuniões semanais da equipa da Learning Together, nas quais se discutiam o andamento dos cursos e mobilidades, a gestão de tarefas, a resolução de problemas e a definição de estratégias. Nestas reuniões tive oportunidade de dar o meu contributo, sobretudo no que diz respeito às mobilidades VET, sentindo-me valorizada e encorajada pelo ambiente de trabalho colaborativo.

Para além destas responsabilidades recorrentes, tive ainda a oportunidade de desempenhar algumas tarefas pontuais, como, por exemplo, a pesquisa de novas organizações de envio que pudessem vir a ser futuras parceiras da Learning Together em projetos de mobilidade. Esta pesquisa era feita através de motores de busca, da rede de escolas já parceiras, bem como das instituições de ensino a que pertencem muitos dos participantes dos cursos, frequentemente escolas profissionais.

Outra tarefa que me foi atribuída foi a atualização das descrições dos mais de 90 cursos da empresa, de forma a estarem em conformidade com os novos limites de caracteres definidos pela plataforma European School Education Platform.

Adicionalmente, participei na feira de emprego do ISLA, representando a Sinerconsult juntamente com o diretor de formação, e colaborei na preparação da cerimónia de certificação de dois cursos, apoiando o gestor de projetos. Esta cerimónia incluiu a entrega dos certificados, registo fotográfico, distribuição de documentação aos participantes, um brinde simbólico, momento de partilha de feedback por parte dos participantes e, no final, a ajuda na recolha dos materiais utilizados ao longo da formação.

Graças a todas estas atividades desenvolvidas durante o estágio, detalhadas ao longo deste capítulo, tive a oportunidade de acompanhar e contribuir para diferentes fases do ciclo de gestão de projetos. No contexto específico do estágio, os projetos mais relevantes foram os relacionados com as mobilidades VET, não só pelo seu peso logístico, como também pelo seu enquadramento intercultural. Nos próximos capítulos, refletirei sobre a relevância destas atividades no âmbito do estágio e do Mestrado em Gestão, bem como no desenvolvimento de competências em gestão e gestão multicultural, aprofundadas no capítulo da revisão da literatura.

### **3.5 Programas utilizados**

Na Learning Together, destaca-se o uso do Notion como programa principal para a gestão de tarefas, cursos e projetos VET. Trata-se de uma ferramenta de produtividade altamente versátil, que permite a criação e organização de espaços de trabalho digitais, sendo amplamente utilizada para gestão de projetos, colaboração entre equipas e centralização de informação. No contexto da empresa, o Notion desempenha um papel central na organização e na visualização de fluxos de trabalho, otimizando os processos administrativos e operacionais.

Quando iniciei o meu estágio, o Notion estava ainda em fase de implementação e otimização, uma vez que a empresa tinha recentemente migrado de um software anteriormente utilizado. Ao longo do estágio, fui recebendo acessos a novos espaços de trabalho, incluindo aqueles que estavam a ser criados e ajustados durante o processo de implementação. Além de oferecer a possibilidade de criar uma página pessoal para a gestão de tarefas individuais, destacaram-se duas janelas específicas, essenciais para as minhas funções:

- A janela “Leads” foi criada para gerir o interesse de pessoas interessadas em cursos, que realizam o pré-registo através do site da empresa. Estes pré-registos são automaticamente registados nesta página como “não contactados”. A função principal desta janela é assegurar que cada lead seja devidamente acompanhado, sendo o seu estado atualizado para “contactados” ou “clientes”, consoante a evolução do processo de inscrição. Esta ferramenta proporciona ainda uma visão clara da quantidade de leads pendentes de contacto, permitindo uma análise da procura por curso, o que facilita o planeamento estratégico e a definição de prioridades. Além disso, apoia as ações de repescagem de interessados, à medida que os cursos são confirmados, e permite o acesso rápido e organizado às informações dos participantes.
- A janela “VET” concentra todas as informações sobre os projetos de mobilidade, categorizados em quatro fases: em negociação, em preparação, em execução e concluídos. Cada projeto contém dados relevantes como a organização de envio, duração do estágio, número de participantes, número de horas, área de formação e

responsável pelo projeto. Quando um projeto passa para a fase de preparação, são automaticamente geradas 20 tarefas essenciais, que servem como guia para garantir que todas as etapas da mobilidade são cumpridas com rigor e dentro dos prazos definidos.

Além das janelas mencionadas, outras páginas foram sendo desenvolvidas no Notion para atender às necessidades específicas da equipa, como, por exemplo, janelas para pequenas tarefas do dia a dia, eliminando o uso de post-its espalhados pelo escritório, e uma janela de planeamento de cursos.

O Notion destacou-se como uma ferramenta essencial para a estruturação e eficiência das operações da empresa, permitindo uma gestão integrada das tarefas e projetos. Como referido anteriormente, o Notion foi também adaptado para funcionar como uma ferramenta de CRM (Customer Relationship Management), através da criação de bases de dados destinadas ao registo de contactos com parceiros, acompanhamento de participantes e histórico de comunicações. Esta base de dados permitia acompanhar o estado das interações e manter uma visão atualizada das relações institucionais relevantes. Ainda que não se tratasse de um CRM no sentido tradicional, o seu uso estruturado, aliado ao Outlook, possibilitou uma gestão eficaz das relações com os diferentes intervenientes nos projetos e cursos.

Para além do Notion, a empresa utiliza outros programas para atender a necessidades específicas de diversas áreas, tais como: Microsoft Word, utilizado para a criação e edição de documentos, como relatórios, contratos e materiais administrativos; Microsoft Excel, essencial para a elaboração e gestão de orçamentos, tabelas de custos e análises financeiras; Microsoft Outlook, como ferramenta principal para a gestão de emails e comunicação com clientes e parceiros; e Canva, utilizado para a criação de publicações, itinerários e materiais visuais.

### **3.6 Tipos de documentos**

São elaborados diariamente documentos que fazem parte do processo de participação nos cursos e nos projetos VET. Entre os documentos elaborados durante o estágio, destacam-se:

- **Orçamento:** Documento que especifica todos os detalhes necessários para a mobilidade, incluindo o número de participantes, período de duração, custos de alojamento, alimentação, transporte, atividades culturais, entre outros. Este documento é essencial para a negociação e aprovação das condições financeiras da mobilidade (Anexo A).
- **Certificado de Conclusão de Mobilidade:** Documento emitido pela Learning Together que atesta a participação e conclusão com sucesso da mobilidade Erasmus+ VET por parte do estagiário. Inclui informações sobre o período da mobilidade, número de horas realizadas, local de estágio, objetivos da mobilidade e competências desenvolvidas (Anexo B).
- **Plano de Estágio:** Documento que descreve os conteúdos pedagógicos abordados durante o estágio. Inclui descrições dos módulos, objetivos de aprendizagem, recursos utilizados e metodologias de avaliação. Além disso, reúne folhas de presença, avaliações e autoavaliações, que são elementos fundamentais para a elaboração do relatório final de estágio. Este plano permite avaliar a satisfação e os resultados dos mentores e estagiários, sendo uma referência importante para a organização de envio e para a Learning Together (Anexo C).
- **Protocolo:** Documento que define as condições específicas do estágio, como o período de duração, as tarefas a serem desempenhadas pelo estagiário e os deveres de ambas as partes (estagiário e organização de acolhimento). Este protocolo garante que o estágio cumpre os requisitos formais e legais (Anexo D).
- **Europass:** Documento padrão europeu que regista detalhes sobre os conteúdos e os resultados, em termos de competências e habilidades adquiridas, de um período de aprendizagem realizado em outro país europeu (Anexo E).
- **Learning Agreement:** Documento que formaliza as condições da mobilidade e o plano de aprendizagem dos participantes. Detalha as competências e os objetivos

que devem ser alcançados durante o período de mobilidade. É um acordo estabelecido entre a instituição de envio, a organização de acolhimento e o participante, assegurando que todas as partes estão alinhadas em relação ao plano formativo (Anexo F).

- **Guia Itinerário:** Documento que reúne informações essenciais sobre o local de estágio e a cidade de acolhimento. Inclui detalhes como endereços das acomodações, mapas, contactos de emergência, atividades culturais e outras informações práticas que ajudam na orientação e na integração dos participantes.
- **Relatório Final de Estágio:** Documento que reúne um conjunto de informações relevantes, evidências e aspetos avaliativos fundamentais para uma visão abrangente e organizada da mobilidade. Os relatórios incluem análises detalhadas do desempenho dos participantes, assim como considerações finais que contribuem para melhorias futuras.
- **Contrato:** Após a aprovação do orçamento, são elaborados contratos que formalizam todos os detalhes e cláusulas essenciais do projeto de mobilidade. Estes contratos asseguram que todas as partes envolvidas estão cientes dos termos e condições definidos.

Cada um destes documentos desempenha um papel fundamental no planeamento e na gestão das mobilidades VET, garantindo que todas as fases do processo sejam bem estruturadas e documentadas.

## **4 Relação entre o Mestrado em Gestão e as Atividades do Estágio.**

O estágio curricular realizado na Learning Together permitiu-me aplicar, de forma prática e integrada, muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão. As atividades desempenhadas, desde a organização de mobilidades internacionais até à participação em eventos e o contacto com parceiros, mostraram-se ligadas a diversas áreas temáticas exploradas nas diferentes unidades curriculares.

Uma das disciplinas cuja aplicação prática mais se fez notar ao longo do estágio foi Marketing e Estratégias de Internacionalização, cujos conceitos se refletiram em várias das atividades desempenhadas. Uma das áreas mais evidentes foi a gestão do relacionamento com o cliente (CRM). A manutenção de um contacto constante com as organizações parceiras e com os alunos foi essencial para assegurar o bom funcionamento das mobilidades. Esta comunicação regular permitiu construir relações de confiança e reforçar a ligação com os diferentes stakeholders, num claro paralelismo com as práticas de CRM, que visam precisamente cultivar relações duradouras com os clientes e parceiros.

Outro aspeto importante prende-se com o planeamento e implementação de estratégias de marketing, bem como com o posicionamento e diferenciação. As visitas preparatórias realizadas por escolas e organizações de envio revelaram-se momentos-chave para apresentar os serviços da Learning Together de forma estratégica e personalizada, respondendo às necessidades específicas de cada entidade. Este tipo de atuação reflete o esforço da organização em posicionar-se no mercado internacional de mobilidades como um parceiro fiável e diferenciador, capaz de oferecer soluções ajustadas aos seus públicos-alvo.

Da mesma forma, foi necessário realizar ajustes e personalização de ofertas para diferentes mercados e necessidades. Durante a execução das mobilidades, foi fundamental adaptar atividades, acomodações e até aspetos culturais e logísticos (como restrições alimentares ou necessidades específicas) para responder às características dos grupos envolvidos. Esta capacidade de personalização consoante o perfil cultural e



académico dos participantes, é essencial numa estratégia de internacionalização centrada no cliente.

No âmbito da expansão estratégica para novos mercados, uma das tarefas que realizei foi a prospeção de novas organizações de envio, com o objetivo de identificar potenciais parceiros para futuras mobilidades. Esta atividade está diretamente alinhada com os princípios do marketing internacional, exigindo análise de mercado e seleção criteriosa de potenciais parceiros.

A par disto, a comunicação intercultural foi um elemento transversal em todo o estágio. Estive envolvida na gestão de relações com parceiros internacionais, organizações de envio e entidades de acolhimento, assegurando uma gestão eficiente da comunicação internacional, determinante para o sucesso das mobilidades.

A visibilidade da Learning Together em contextos externos também fez parte das minhas atividades. A minha participação na feira de emprego do ISLA, em representação da Sinerconsult, bem como na cerimónia de certificação de cursos, contribuiu para a promoção da marca Learning Together junto de públicos internacionais. Estas ações reforçaram a imagem institucional, ao mostrarem o compromisso da organização com a qualidade e com os seus projetos formativos, potenciando o marketing relacional e a notoriedade da marca.

Por fim, a gestão da experiência internacional do cliente foi constantemente trabalhada ao longo do estágio, desde o acolhimento e acompanhamento dos participantes, até à resolução de imprevistos. Este acompanhamento próximo garante não só a satisfação dos participantes, como também promove a fidelização e a reputação positiva da organização. Estes aspetos são cruciais para a consolidação de relações internacionais de confiança e para o crescimento sustentável da Learning Together no setor da mobilidade educativa.

Outra disciplina que apresentou grande aplicabilidade prática ao longo do estágio foi Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, particularmente nos temas associados à modernização tecnológica, à melhoria contínua e à gestão de pessoas.

A utilização de ferramentas digitais, como o Notion, para a gestão de tarefas, organização de dados dos participantes e acompanhamento das mobilidades, reflete a adoção de novas tecnologias no contexto dos recursos humanos. Estas plataformas permitiram uma gestão mais eficaz e centralizada das atividades, e promoveram a automatização de processos. O uso de aplicações de comunicação, como o WhatsApp, também contribuiu para uma maior agilidade na gestão de pessoas e resolução de problemas, refletindo práticas alinhadas com a Revolução 4.0 nos Recursos Humanos.

Outro conceito central desta unidade curricular com impacto direto no estágio foi a filosofia Kaizen, que assenta na lógica de melhoria contínua. A recolha regular de feedback de alunos, mentores e professores revelou-se essencial para a adaptação e aperfeiçoamento dos processos, desde a organização logística até ao acompanhamento dos estágios. Esta lógica de melhoria progressiva também se refletiu na constante revisão e atualização da documentação, na gestão das tarefas associadas à mobilidade e na forma como se procuravam soluções mais eficazes para a experiência dos participantes.

Posso também mencionar a constante gestão de pessoas, sobretudo em ambientes multiculturais, que reforçou o desenvolvimento de competências interpessoais e de adaptação. O contacto com participantes de diferentes culturas e a necessidade de ajustar práticas de acolhimento, comunicação e organização às suas especificidades culturais, demonstram a importância de aplicar princípios de gestão de recursos humanos em contextos internacionais.

A disciplina de Ética e Responsabilidade Social das Empresas foi também refletida nas práticas observadas e desenvolvidas ao longo do estágio, nomeadamente no que toca à responsabilidade social organizacional, à inclusão e à promoção da diversidade.

Uma das dimensões mais evidentes foi o contacto direto e constante com participantes de diferentes nacionalidades e contextos socioculturais. Ao garantir uma comunicação clara, acolhedora e acessível a todos, contribuí para a criação de um ambiente respeitador e inclusivo, onde cada participante se sentisse valorizado e compreendido, independentemente da sua origem.

Além disso, participei ativamente na escolha e organização de alojamentos, estágios e atividades de integração, tendo sempre em consideração fatores como acessibilidade, conforto, localização e compatibilidade com as necessidades dos participantes. Estas decisões práticas estão alinhadas com uma atuação socialmente responsável, preocupada com o bem-estar e a equidade no tratamento dos participantes.

Todas estas práticas desenvolvidas ao longo do estágio, demonstram como a responsabilidade social e a valorização da diversidade foram sempre princípios que guiaram as várias ações e decisões da equipa, refletindo uma postura consciente e alinhada com os valores de inclusão, sustentabilidade social e ética organizacional.

Durante o estágio, algumas das tarefas que desempenhei estiveram também relacionadas com conceitos de Gestão de Operações e Logística. Logo num contexto geral, a organização de uma mobilidade internacional pode ser comparada a uma cadeia logística, que abrange desde o planeamento das mobilidades até à receção, instalação e acompanhamento dos participantes nos seus estágios.

Uma das atividades que desenvolvi foi a pesquisa e organização de alojamentos. A seleção das casas teve em consideração critérios como a proximidade ao centro da cidade, aos locais de estágio e ao acesso a transportes públicos, elementos ligados a conceitos de planeamento de instalações e localização logística. A escolha eficiente destas variáveis contribuiu para minimizar o tempo de deslocação e melhorar a experiência dos participantes.

A organização das rotas de transporte também exigiu um trabalho de otimização. Desde os transfers do aeroporto até à deslocação entre alojamentos e locais de estágio, foi necessário planear os percursos da forma mais eficiente possível, evitando sobreposições de horários, reduzindo o tempo de espera e garantindo o uso racional dos recursos.

A seleção dos locais de estágio e a alocação dos alunos também implicaram uma análise cuidada do layout das instalações e da sua distribuição geográfica. Foi importante garantir que os alunos pudessem integrar-se facilmente nos seus ambientes de trabalho, tendo em conta fatores como o número de alunos por local, a distância a percorrer

diariamente e a facilidade de circulação pela cidade. Todas estas decisões foram tomadas com base numa lógica de eficiência logística e de melhoria da experiência dos participantes.

À medida que o estágio se desenvolvia, tornou-se evidente a importância de aplicar práticas consistentes de qualidade, para garantir que cada fase do projeto decorresse com profissionalismo e eficiência. A organização das mobilidades exigiu um alinhamento rigoroso entre tarefas, comunicação e documentação, o que permitiu colocar em prática diversos princípios dos Sistemas de Gestão da Qualidade, nomeadamente o foco nas necessidades dos participantes e a melhoria contínua dos processos.

O trabalho diário refletia vários dos fundamentos presentes na norma ISO 9001:2015, como a gestão por processos, a preocupação com a padronização das tarefas e o controlo documental. Estes princípios estiveram sempre presentes, tanto na utilização da plataforma Notion para registo e partilha de dados, como na criação de materiais como os kits de boas-vindas e na sistematização da informação dos participantes. Estas práticas permitiram assegurar uma experiência consistente e organizada, adaptada às necessidades dos diferentes grupos.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) foi também aplicado de forma intuitiva. A fase de planeamento envolveu, por exemplo, a definição antecipada dos alojamentos e das atividades culturais; a execução concentrou-se na receção dos alunos e no acompanhamento das suas experiências; o controlo passou pela recolha de feedback e reuniões com os mentores e professores; e, finalmente, foram tomadas ações corretivas sempre que necessário, como o realojamento de estudantes ou o ajuste de tarefas em função das reações obtidas.

Também a gestão de risco teve um papel relevante ao longo do estágio. A necessidade de antecipar potenciais dificuldades e responder rapidamente a situações inesperadas, como alterações no horário de trabalho ou questões logísticas nos estágios, reforçou a importância de uma abordagem preventiva, centrada no bem-estar dos participantes e na manutenção da qualidade do serviço prestado. De igual modo, foi fundamental gerir as expectativas e necessidades das várias partes envolvidas, desde os alunos até às organizações de envio e entidades de acolhimento. Esta capacidade de articulação e

equilíbrio entre diferentes interesses, refletiu uma abordagem à gestão das partes interessadas, assegurando que todas se sentissem representadas e satisfeitas com o desenvolvimento das mobilidades.

No dia a dia, o uso de ferramentas práticas da qualidade como checklists, registos atualizados, planeamentos detalhados e reuniões semanais, contribuiu para reforçar a confiança nos processos e manter a consistência na execução. A integração e formação em sistemas digitais de gestão revelou-se particularmente útil, facilitando a comunicação, reduzindo erros e aumentando a eficiência operacional.

Durante o estágio, uma das minhas responsabilidades foi também a elaboração de orçamentos para as mobilidades internacionais. Este planeamento orçamental implicou reunir custos não só organizacionais, mas também individuais como de alojamento, transportes, refeições e atividades culturais, garantindo que todas as decisões estivessem alinhadas com os valores disponíveis por grupo ou projeto. Esta tarefa exigiu uma gestão cuidadosa de recursos e a capacidade de ajustar propostas para maximizar o valor entregue, respeitando os limites financeiros definidos. Trata-se de um exemplo da aplicação prática da orçamentação como ferramenta de controlo de gestão.

Além da criação dos orçamentos, acompanhei os custos ao longo da mobilidade, por exemplo, na alimentação, avaliando se os gastos reais se mantinham dentro do planeado. Esse controlo foi essencial para evitar desvios orçamentais e para tomar decisões rápidas quando surgiam imprevistos, como alterações de última hora em alojamentos ou transportes. Este processo refletiu o uso prático de princípios como eficiência, previsibilidade e otimização de recursos, fundamentais na área do controlo de gestão.

Embora não tenha produzido relatórios financeiros formais, as atividades que coordenei também contribuíram para indicadores não financeiros, como a satisfação dos participantes, a qualidade das experiências proporcionadas e a integração cultural. Estes fatores, apesar de não quantificáveis como os custos, são cruciais para uma avaliação mais completa do sucesso do projeto, e alinham-se com práticas de reporte de informação não financeira, cada vez mais valorizadas em contextos de mobilidade internacional.

Finalmente, muitas das decisões que tomei ao longo do estágio equilibravam diferentes dimensões do desempenho: a experiência dos participantes (perspetiva do cliente), a organização interna (logística e documentação), a aprendizagem e melhoria contínua (com base em feedback), e os recursos financeiros disponíveis, seguindo a lógica do Balanced Scorecard. Para gerir estas várias dimensões de forma prática, utilizei o Notion como ferramenta de apoio, funcionando como um Tableau de Bord personalizado para acompanhar o progresso das tarefas e manter a coerência entre todas as fases do projeto.

Durante o estágio, enfrentei algumas situações que exigiram uma abordagem empreendedora e uma atitude proativa perante desafios concretos. Um dos aspetos centrais foi a capacidade de identificar problemas e responder rapidamente com soluções adaptadas. Casos como o de participantes desmotivadas com as funções atribuídas, obrigaram-me a agir com agilidade, propondo alternativas mais ajustadas às suas expectativas e bem-estar. Esta capacidade de identificar uma necessidade real e intervir de forma eficaz reflete diretamente o processo de criação de valor através da inovação.

Além disso, participei ativamente na pesquisa e análise de potenciais novas organizações de envio, explorando possibilidades de colaboração com escolas de outros países. Esse trabalho envolveu um mapeamento do “mercado Erasmus+”, procurando compreender que tipo de instituições participam, quais os países mais ativos e quais as características das mobilidades. Este tipo de análise permitiu-me desenvolver uma visão mais estratégica e crítica sobre o mercado onde a Learning Together se insere.

Grande parte do meu trabalho contribuiu também para reforçar a proposta de valor oferecida aos participantes. O acompanhamento próximo e a atenção dedicada a cada pessoa foram formas de personalizar e enriquecer a experiência, transformando cada mobilidade numa oferta mais diferenciadora e humana. Estas melhorias, ainda que simples, acrescentaram valor ao “produto final” e reforçaram a imagem de qualidade associada ao serviço prestado.

De forma implícita, recorri também à análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) em várias fases do estágio, ao avaliar, por exemplo, parceiros e

alojamentos com base nos seus pontos fortes e limitações. Esta abordagem ajudou a ponderar riscos, identificar oportunidades e atuar de forma a minimizar fragilidades. Neste sentido, a disciplina Gestão da Inovação e Empreendedorismo refletiu-se sobretudo numa lógica de pensamento empreendedor, centrado na resolução criativa de problemas, na melhoria contínua dos processos e no alinhamento das soluções com as necessidades reais dos participantes.

Por último, posso salientar o papel ativo que tive na gestão e organização da informação, reconhecendo desde cedo a sua importância para o sucesso das mobilidades. Estive diretamente envolvida na recolha, tratamento e atualização de dados dos participantes (alunos, professores e mentores), recorrendo ao Notion como ferramenta central de trabalho colaborativo. A constante necessidade de manter esta informação organizada, acessível e atualizada exigiu uma abordagem sistemática e orientada à estruturação de dados, refletindo na prática os princípios fundamentais da disciplina de Gestão de Sistemas de Informação.

Embora não tenha utilizado o Power BI, os conceitos por detrás da ferramenta, como a análise, cruzamento e visualização de dados, estiveram presentes em várias das minhas tarefas. Por exemplo, ao preparar relatórios finais com feedbacks e dados qualitativos, fui desenvolvendo a capacidade de identificar padrões, antecipar necessidades, reconhecer problemas recorrentes e detetar elementos passíveis de otimização para os grupos seguintes. Esta abordagem de recolher, interpretar e agir com base em dados concretos, é precisamente uma das bases da gestão de sistemas de informação, e foi uma prática constante durante o estágio.

A utilização diária do Notion permitiu-me desenvolver competências na gestão de informação em ambiente digital. Para além de cumprir com as tarefas atribuídas, tive também o cuidado de manter uma estrutura organizada e coerente na plataforma, contribuindo para a fluidez do trabalho em equipa e para a rastreabilidade de decisões. Esta experiência reforçou a importância de trabalhar com sistemas colaborativos e de valorizar a qualidade e integridade dos dados.

Através desta análise, evidencia-se a aplicação concreta dos conteúdos trabalhados nas diferentes unidades curriculares ao longo do estágio. As tarefas desenvolvidas

**Gestão de Projetos VET em Contextos Interculturais:  
Relatório de Estágio na Learning Together**

permitiram-me não só operacionalizar conceitos-chave de gestão em contextos reais, mas também demonstrar a utilidade prática dos conhecimentos adquiridos e o contributo das diversas áreas para uma atuação profissional mais eficaz e informada.



## 5 Reflexão Crítica sobre a Experiência de Estágio

O estágio curricular representou uma oportunidade privilegiada para aplicar, em contexto real, os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, permitindo testar competências, enfrentar novos desafios e desenvolver uma visão mais integrada e realista do mundo profissional. Em concreto, o estágio na Learning Together foi, desde o início, uma escolha alinhada com o meu desejo de crescer num ambiente internacional, onde a gestão de projetos, a diversidade cultural e o trabalho colaborativo se cruzam diariamente. Esta experiência prometia, e veio a confirmar-se, como um momento importante de crescimento pessoal e profissional.

Desde os primeiros dias, consegui integrar-me com naturalidade na equipa e adaptar-me com rapidez aos fluxos de trabalho estabelecidos. A comunicação informal, mas eficiente, permitiu-me perceber rapidamente como funcionavam os circuitos internos de informação, como era feita a gestão colaborativa das tarefas e quais eram as expectativas sobre o meu desempenho. Esta rápida adaptação facilitou o início das minhas contribuições e permitiu uma evolução constante ao longo do estágio.

À medida que fui assumindo responsabilidades, fui confrontada com situações que exigiam não só conhecimento técnico, mas também capacidade de análise, autonomia e pensamento estratégico. Embora alguns processos fossem inicialmente complexos, especialmente quando envolviam a gestão de informação dispersa, múltiplas partes interessadas ou decisões orçamentais, a abordagem colaborativa da equipa e o apoio dos supervisores permitiram-me desenvolver rapidamente competências nestas áreas. Com o tempo, consegui não só executar eficazmente as tarefas propostas, mas também antecipar necessidades e sugerir melhorias nos processos.

Um dos aspetos mais desafiantes foi a comunicação com parceiros de diferentes origens culturais. As diferenças nas formas de comunicar, nos tempos de resposta e nas expectativas sobre o grau de formalidade obrigaram-me a adaptar a minha postura comunicacional, aprendendo a ajustar a linguagem, o tom e o canal utilizado consoante o público. Este exercício constante de adaptação reforçou as minhas competências

interculturais e contribuiu para uma comunicação mais eficaz com os vários stakeholders envolvidos.

Também a gestão logística de atividades, alojamentos e deslocações, muitas vezes com mudanças de última hora, exigiu uma grande capacidade de organização, flexibilidade e resolução rápida de problemas. Situações imprevistas, como alterações no número de participantes, dificuldades de coordenação com fornecedores ou insatisfação pontual de alguns intervenientes, foram resolvidas com espírito prático e foco na solução. Nestes momentos, pude aplicar uma lógica de melhoria contínua e demonstrar resiliência, mesmo sob pressão.

No plano operacional, tarefas como a elaboração de documentos financeiros, a organização de informação ou a comunicação com parceiros, permitiram-me aplicar conceitos aprendidos ao longo da formação académica, mas sobretudo compreender a sua aplicação em contexto real. A minha curva de aprendizagem foi acentuada, e sinto que o estágio funcionou como um verdadeiro acelerador de competências, desde a atenção ao detalhe, ao pensamento crítico, até à gestão de prioridades num ambiente dinâmico.

De forma geral, a empresa demonstrou uma abordagem muito orientada para a qualidade, com processos bem definidos, mas suficientemente flexíveis para se ajustarem às especificidades de cada projeto. O modo como a equipa responde a desafios, gere a diversidade e mantém o foco na experiência dos participantes, reflete boas práticas que tive oportunidade de observar e integrar. Ao longo do estágio, tornou-se evidente que os conceitos explorados na revisão literária, relativos às mobilidades Erasmus+ VET, à gestão de projetos e à interculturalidade em contexto organizacional, não se limitam ao plano teórico, mas encontram expressão direta nas dinâmicas da Learning Together.

Foi possível observar diversas práticas coerentes com os princípios orientadores do programa Erasmus+, nomeadamente no que diz respeito à qualidade das experiências formativas, à inclusão e ao acompanhamento dos participantes. A atenção à preparação linguística e cultural foi uma constante, alinhando-se com o objetivo do Erasmus+ de promover aprendizagens significativas em contextos reais.

Já sobre a gestão de projetos, os princípios abordados na revisão literária mostraram-se fortemente presentes na forma como a Learning Together estrutura e acompanha os seus projetos. A estruturação clara dos projetos em fases, o uso consistente de ferramentas digitais, como plataformas colaborativas e sistemas partilhados para o acompanhamento de tarefas, demonstram uma aposta na eficiência operacional e numa comunicação transparente. Atribuições de responsabilidades eram feitas de forma clara e partilhada, assegurando não só o cumprimento de prazos e objetivos, mas também a colaboração e responsabilização coletiva dentro da equipa.

No entanto, mais do que um modelo rígido, observei uma gestão adaptável, com capacidade de resposta rápida perante imprevistos. Além disso, a realização de reuniões de avaliação interna e análise de impacto das atividades demonstra um compromisso com a aprendizagem organizacional. Outro aspeto que se destacou, foi a forma como a empresa articula o planeamento e a execução com uma atenção constante aos fatores humanos e relacionais. Mesmo em momentos de maior exigência ou complexidade logística, o foco na experiência dos participantes e na clareza da comunicação com os parceiros manteve-se evidente.

A interculturalidade, enquanto competência transversal à gestão e à comunicação, esteve presente de forma consistente no trabalho da equipa. Sendo a maioria dos projetos desenvolvidos com parceiros internacionais e de diferentes contextos culturais, a necessidade de uma gestão intercultural sensível e eficaz revelou-se evidente desde o início.

A forma como a equipa adaptava a linguagem, simplificava a comunicação, e promovia a inclusão ativa de todos os intervenientes, refletia os princípios da interculturalidade discutidos na revisão literária. Esta competência não se limitava ao conhecimento das diferenças culturais, mas assentava numa atitude de escuta ativa, adaptação contínua e reconhecimento das assimetrias que podem emergir nas interações. Desde a escolha cuidada das palavras em e-mails, à adaptação do registo linguístico em reuniões, passando pela forma como se criavam espaços informais para fomentar a confiança, cada gesto era um contributo para a construção de pontes interculturais. A Learning Together demonstrou operar, na maior parte do tempo, nos níveis mais avançados do

modelo de Bennett (2017), revelando uma capacidade não só para aceitar a diversidade, mas de a integrar como uma mais-valia estratégica.

A minha experiência na Learning Together confirmou que os conceitos abordados na revisão literária não são apenas referenciais teóricos, mas princípios que orientam e informam decisões reais, práticas e quotidianas. A gestão de projetos com dimensão internacional exige muito mais do que domínio técnico, incluindo sensibilidade, empatia, capacidade de escuta e uma predisposição permanente para aprender com a diferença. Ao observar e participar no trabalho da equipa, pude perceber como estes valores se traduzem em ações concretas, que contribuem para o sucesso dos projetos e, sobretudo, para uma experiência mais significativa para todos os envolvidos. Esta ponte entre teoria e prática foi, sem dúvida, um dos aspetos mais enriquecedores da minha vivência de estágio.

Durante o estágio na empresa, consegui cumprir todas as tarefas propostas, ainda que com diferentes níveis de complexidade. Algumas delas, nomeadamente as que exigiam maior domínio técnico em áreas específicas, revelaram-se mais desafiantes e exigiram um esforço acrescido de aprendizagem e adaptação. Contudo, consegui sempre responder às exigências com responsabilidade e espírito de iniciativa, procurando apoio sempre que necessário e aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo da formação. O reconhecimento dos meus contributos reforçou também o meu envolvimento e proporcionou um desenvolvimento profissional significativo.

Mais do que um exercício de aplicação teórica, este estágio funcionou como um espaço de aprendizagem contínua, onde cresci enquanto profissional e reforcei a minha preparação para futuros desafios. Concluo esta etapa com uma visão mais clara do que significa trabalhar com qualidade, e com maior confiança para integrar equipas e projetos com responsabilidade e espírito crítico. Levo desta experiência uma consciência mais profunda sobre os desafios e exigências do setor, mas também uma motivação renovada para continuar a aprender e a evoluir neste caminho profissional. A oportunidade de continuar a colaborar com a empresa após o término do estágio foi um reconhecimento que muito valorizo, refletindo a boa integração na equipa e o impacto positivo desta experiência no meu desenvolvimento profissional.

## **6 Conclusão**

A realização do estágio curricular na Learning Together constituiu um ponto de articulação fundamental entre a formação académica adquirida ao longo do Mestrado em Gestão e os desafios práticos vivenciados no contexto profissional. Este relatório procurou refletir as aprendizagens teóricas, as atividades desempenhadas e a evolução pessoal e profissional proporcionada por esta experiência.

A revisão literária permitiu construir um enquadramento sólido em torno de três eixos fundamentais que sustentaram o trabalho desenvolvido durante o estágio: o programa Erasmus+, a gestão de projetos e a interculturalidade em contexto organizacional. O conhecimento aprofundado sobre o programa Erasmus+, em particular sobre a sua vertente nas mobilidades VET, permitiu compreender os princípios estruturantes da mobilidade europeia, como o fomento da inclusão, da qualidade nas experiências formativas e da valorização das competências interculturais e transversais. Esta base teórica revelou-se essencial para compreender o posicionamento estratégico da Learning Together e interpretar criticamente as práticas observadas.

No domínio da gestão de projetos, o contacto com os conteúdos abordados ao longo do mestrado, nomeadamente no que diz respeito ao ciclo de vida dos projetos, à definição de objetivos, alocação de recursos e à avaliação de impacto, foi decisivo para o desempenho das atividades. A teoria adquirida nas unidades curriculares permitiu uma leitura mais clara dos métodos utilizados pela empresa, como o uso de ferramentas digitais colaborativas, a definição clara de responsabilidades e a gestão ágil e adaptativa dos imprevistos. Estas práticas estão alinhadas com as abordagens contemporâneas de gestão, centradas na comunicação, na flexibilidade e na criação de valor em ambientes complexos e multiculturais.

O terceiro eixo teórico, a interculturalidade, assumiu um papel transversal durante todo o estágio. Através do contacto com parceiros de diferentes países e culturas, foi possível aplicar na prática os conceitos explorados na revisão literária, como o modelo de Bennett (2017) e as competências interculturais essenciais à comunicação eficaz. A teoria foi aqui reforçada pela experiência direta, num processo de aprendizagem

contínuo que exigiu empatia, escuta ativa e adaptação permanente às dinâmicas culturais presentes nos projetos europeus.

No plano mais prático, as tarefas realizadas, desde a monitorização das mobilidades VET, à comunicação com parceiros, passando pela elaboração de documentos e apoio logístico, proporcionaram uma experiência multifacetada, exigente e profundamente formativa. Esta diversidade de funções permitiu aplicar competências técnicas, mas também desenvolver competências transversais, como a gestão do tempo, a organização, o trabalho em equipa e a tomada de decisão sob pressão. Estas aprendizagens encontram correspondência direta com os objetivos formativos do mestrado, particularmente no desenvolvimento de uma visão integrada da gestão e na preparação para contextos organizacionais exigentes e dinâmicos.

O estágio revelou-se igualmente determinante no plano do autoconhecimento e da clarificação de objetivos profissionais. Para além das competências adquiridas, foi também uma oportunidade para identificar áreas de interesse futuro, consolidar valores pessoais e reforçar a confiança na capacidade de contribuir de forma responsável e crítica para projetos com impacto real. O reconhecimento do trabalho desenvolvido, formalizado no convite para permanecer a colaborar com a empresa após o término do estágio, é também um reflexo do sucesso desta experiência de integração académica e profissional.

Em suma, a experiência de estágio representou uma oportunidade concreta para aplicar conhecimentos teóricos, desenvolver competências técnicas e transversais, e consolidar aprendizagens essenciais para a integração no mercado de trabalho. A articulação entre os conteúdos do mestrado, a revisão literária e a prática profissional permitiram uma evolução consistente, com impacto real no desempenho e nas perspetivas futuras. O estágio cumpriu plenamente os seus objetivos pedagógicos e profissionais, contribuindo de forma clara para a minha preparação enquanto profissional, com maior consciência crítica, sentido de responsabilidade e capacidade de adaptação a contextos diversos e exigentes.

## 7 Referências e Bibliografia

- Adegbite, A. O., Adefemi, A., Ukpoju, E. A., Abatan, A., Adekoya, O., & Obaedo, B. O. (2023). INNOVATIONS IN PROJECT MANAGEMENT: TRENDS AND BEST PRACTICES. *Engineering Science & Technology Journal*, 4(6), 509–532. <https://doi.org/10.51594/estj.v4i6.670>
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2012). Crossing Boundaries Between School and Work During Apprenticeships. *Vocations and Learning*, 5(2), 153–173. <https://doi.org/10.1007/s12186-011-9073-6>
- Alexiadou, N., & Rambla, X. (2023). Education policy governance and the power of ideas in constructing the new European Education Area. *European Educational Research Journal*, 22(6), 852–869. <https://doi.org/10.1177/14749041221121388>
- Anes, V., Abreu, A., Dias, A., & Calado, J. (2023). A New Approach for Agile Teams' Allocation in Open Innovation Projects. *Administrative Sciences*, 13(2), 62. <https://doi.org/10.3390/admsci13020062>
- Ante, C. (2016). *The Europeanisation of Vocational Education and Training*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41570-3>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Baião, M., & Saarinen, M. (2019). *GOOD PRACTICES IN ERASMUS+ VET MOBILITIES PROJECTS*.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications. <https://books.google.pt/books?id=hFG0DAAAQBAJ>

- Bennett, M. J. (2017). Developmental Model of Intercultural Sensitivity. Em Y. Y. Kim (Ed.), *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 1–10). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Blak Bernat, G., Qualharini, E. L., Castro, M. S., Barcaui, A. B., & Soares, R. R. (2023). Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management. *Sustainability*, 15(12), 9834. <https://doi.org/10.3390/su15129834>
- Boecker, M. C. (2008). *Bertelsmann Stiftung and Fondazione Cariplo*.
- Braslauskas, J. (2020). EFFECTIVE CREATIVE INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF BUSINESS INTERACTION: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS. *Creativity Studies*, 13(1), 199–215. <https://doi.org/10.3846/cs.2020.12094>
- Cedefop. (2022). *Looking back to look ahead: What is the future for VET in Europe?* Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/796833>
- Cedefop. (2024a). *Terminology of European education and training policy: A selection of 430 key terms : third edition*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/991753>
- Cedefop. (2024b). *VET data insights: What is happening with vocational education and training and adult learning in the European Union*. Cedefop. [https://www.cedefop.europa.eu/files/2024\\_28\\_02\\_post\\_2020\\_vet\\_policy\\_15\\_data\\_insights\\_v11.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/2024_28_02_post_2020_vet_policy_15_data_insights_v11.pdf)
- Chankseliani, M., & Anuar, A. M. (2019). Cross-country comparison of engagement in apprenticeships: A conceptual analysis of incentives for individuals and firms. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 6(3), 261–283. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.6.3.4>



- Chua, R. Y. J., Roth, Y., & Lemoine, J.-F. (2015). The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189–227. <https://doi.org/10.1177/0001839214563595>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. (pp. xv, 379). Stanford University Press.
- European Centre for the Development of Vocational Training (Ed.). (2004). *Towards a history of vocational education and training (VET) in Europe in a comparative perspective: Proceedings of the first international conference October 2002, Florence*. Office for Official Publications of the European Communities.
- European Centre for the Development of Vocational Training (Ed.). (2019). *Spotlight on VET (2018 compilation)*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2021). *Erasmus+ 2021-2027: Enriching lives, opening minds through the EU programme for education, training, youth and sport*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/536>
- European Commission. (2024). *Erasmus Programme Guide 2025 – Version 1*. European Commission. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide-2025-version-1>
- European Commission. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture., Consult., C., & Consulting., I. (2018). *Erasmus+ higher education impact study: Final report*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/162060>
- European Commission: Directorate-General for Communication. (2022). *The European Union – What it is and what it does*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2775/5377>

European Commission: Directorate-General for Education, Y., Sport and Culture. (2022).

*Erasmus+, what's in it for me? – Your professional journey starts here.*

Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/53951>

Gonzaga, F., Vasconcelos, I., Alves, A., & Barros, C. (2020). *GESTÃO DE PROJETOS: DA ANTIGUIDADE ÀS TENDÊNCIAS DO SÉCULO XXI.*

Heyes, C. (2020). Culture. *Current Biology*, 30(20), R1246–R1250.  
<https://doi.org/10.1016/j.cub.2020.08.086>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Huang, J. (2016). The Challenge of Multicultural Management in Global Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 75–81.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.164>

Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13(3), 1421.  
<https://doi.org/10.3390/su13031421>

Iriogbe, H. O., Agu, E. E., Efunniyi, C. P., Osundare, O. S., & Adeniran, I. A. (2024). The role of project management in driving innovation, economic growth, and future trends. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(8), 2819–2834. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1468>

Jovanovic, P., & Beric, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. *Management: Journal of Sustainable Business and Management*

*Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 1.

<https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>

Karlsen, E. H., & Nazar, M. (2024). How cultural diversity affects communication and collaboration within global high-performance project teams? *Procedia Computer Science*, 239, 491–497. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.197>

Kilduff, E., & Cormican, K. (2022). Do you really understand me? An analysis of cultural intelligence in global projects. *Procedia Computer Science*, 196, 824–831. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.081>

Kramsch, C. (2002). In search of the intercultural. *Journal of Sociolinguistics*, 6(2), 275–285. <https://doi.org/10.1111/1467-9481.00188>

Levitt, R. E. (2011). Towards project management 2.0. *Engineering Project Organization Journal*, 1(3), 197–210. <https://doi.org/10.1080/21573727.2011.609558>

Lückmann, P., & Färber, K. (2016). The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement: A Review of Case Study Research in International Project Management. *Procedia Computer Science*, 100, 85–94. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.127>

Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>

Majid Ali Balouch, Alamu Opeyemi Sheu, & Zulkiflee Abdul-Samad. (2024). Sustainable project management: Integrating environmental responsibility into project practices. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 2474–2478. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2925>

- Mesly, O., Lévy-Mangin, J.-P., Bourgault, N., & Nabelsi, V. (2013). Effective multicultural project management: The role of human interdependence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(1), 78–102. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2013-0037>
- Montes, M., Bayo, A., & Gago, J. (2021). *PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES: CHALLENGES AND TRENDS. THE PM2 CASE.*
- Morris, P. W. G. (2011). 15A Brief History of Project Management. Em P. W. G. Morris, J. Pinto, & J. Söderlund (Eds.), *The Oxford Handbook of Project Management* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0002>
- Nawaz Mughal, A., Shahzad, A., & Rao Hashim, R. (2023). DYNAMICS OF MANAGEMENT IN MULTICULTURAL PROJECT TEAMS. *International Journal of Business Reflections*, 4(1), 102–119. <https://doi.org/10.56249/ijbr.03.01.42>
- Ndou, V., Ingrosso, A., & Di Girolamo, A. (2024). Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations Through Cultural, Structural, and Competency Shifts in Project Management. *Administrative Sciences*, 14(11), 301. <https://doi.org/10.3390/admsci14110301>
- Ochieng, E. G., & Price, A. D. (2009). Framework for managing multicultural project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(6), 527–543. <https://doi.org/10.1108/09699980911002557>
- Ogunbukola, M. (2024). *The Impact of Digital Transformation on Project Management.*
- Pleśniarska, A. (2019). Monitoring progress in “quality education” in the European Union – strategic framework and goals. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(7), 1125–1142. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2018-0171>

- Ranf, D. E. (2011). Project Management—Then And Now. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(13), 596–603.  
<https://doi.org/10.29302/oeconomica.2011.13.2.41>
- Ruszel, J. (2018). Erasmus Programme –functional analysis and evolution of the programme from 1987 till 2016. *Humanities and Social Sciences Quarterly*.  
<https://doi.org/10.7862/rz.2018.hss.84>
- Sarmiento, C. (2014). Interculturalism, multiculturalism, and intercultural studies: Questioning definitions and repositioning strategies. *Intercultural Pragmatics*, 11(4). <https://doi.org/10.1515/ip-2014-0026>
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233.  
<https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: A review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 59–75.  
<https://doi.org/10.12821/ijispm100404>
- Sylte, A. L. (2020). Predicting the Future Competence Needs in Working Life: Didactical Implications for VET. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 7(2). <https://doi.org/10.13152/IJRVET.7.2.3>
- Thamhain, H. J. (1991). Developing Project Management Skills. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL*.
- Verwijns, C., & Russo, D. (2024). The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams. *IEEE Transactions on*

*Software Engineering*, 50(1), 141–157.

<https://doi.org/10.1109/TSE.2023.3339881>

Vonsild, S. (1996). *Management of Multicultural Projects: How Does Culture Influence Project Management?*

Wells, H. (2012). How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice. *Project Management Journal*, 43(6), 43–58. <https://doi.org/10.1002/pmj.21302>

Welsch, D., Burk, L., Mötefindt, D., & Neumann, M. (2023). *Navigating Cultural Diversity: Barriers and Potentials in Multicultural Agile Software Development Teams* (Versão 1). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2311.12061>

Woods, J. M., & Teasley, R. (2023). *RESPONDING TO GLOBALIZATION AND THE GROWTH OF PROJECT-BASED WORK: AN INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT CURRICULUM*. 7(1).

Wu, Y. (2024). Teamwork in a Multicultural Context: The Driver of Creativity. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 51(1), 239–243. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/51/20240842>

Wysocki, R. K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid* (1.<sup>a</sup> ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119562757>

Yousef, K. (2024). Exploring the impact of cultural diversity in global projects: A comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2), 411–430. <https://doi.org/10.1177/14705958241253754>

Zhang, C. (2023). Addressing Cultural Differences: Effective Communication Techniques in Complex Organization. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 5(3), 30–33. <https://doi.org/10.54097/5txujkgg>

## **ANEXO A: Orçamento para mobilidade VET**



# ERASMUS+ VET MOBILITY BUDGET PROPOSAL

Project Identification	Title	VET Mobility 2025		
	ID number			
	Start	01/02/2025		
	End	15/02/2025		

Individual Support	Cost/day/student	N days	N students	Value
<b>Accommodation</b>				
2 City Centre Apartment				
6 Bedrooms				
6 Bathrooms				
2 Fully Equipped Kitchen				
All meals included - Breakfast, Lunch and Dinner				
<b>Transfer to and from the airport</b>				
<b>Public Transport pass</b>				
<b>Welcome Dinner</b>				
<b>City tour package</b>				
Cultural Heritage day: Guided visit to the city of Porto				
Hop On & Hop Off Tour Bus				
Visit to "Ribeira" and 6 Bridges River Cruise				
Visit to the Port Wine Cellars				
Total				

<b>Cultural Activities (Optional)</b>	
<b>Sightseeing Tours (Main Cities)</b>	
Lisbon, Braga, Guimarães, Aveiro, etc	
<b>Museum Pass/tickets</b>	
<b>Dinner with Fado live music</b>	

\*Prices on sociocultural activities may suffer variations due to market price fluctuations, hence we don't list them at the moment.

Organizational Support	Cost/student	N students	Value
<b>Logistic, organizational and administrative support</b>			
On-call support throughout the mobility			
Learning Agreement validation			
Certification			
Mobility Final Report			
<b>Introduction seminar</b>			
Info Guided Tour			
Internship Location			
Apartment Location			
Main City Accesses			
POIs for Essentials (supermarkets, groceries, banks, post office, etc)			
Practical knowledge of Porto			
<b>Pedagogical Support</b>			
Learning Together's Welcome Kit			
Attendance control			
Tutoring and mentoring			
Monitoring and evaluation			
<b>Mobility Programme</b>			
6 week Traineeship			
Colaboration and Coordination with partners			
Total			

Organizational Support (Subtotal)	
Individual Support (Subtotal)	
Total	

## **ANEXO B: Certificado de conclusão da mobilidade VET**

# CERTIFICATE

*Learning Together, Sinerconsult's Erasmus department certifies that (student name) has attended and completed the ERASMUS+ mobility training Vocational Education Training (VET) - Shop assistant, from 23rd February - 14th March 2025,*

## Description

*The overall intention of the internship is to foster the transference of knowledge and skills learned in the classroom into abilities required for successful performance in a career. The internship should give the student a career head start through practical experience.*

*Develop an awareness regarding the scope of jobs available within the field of Sales, and explore and acquire competencies directly related to these jobs.*

## Objectives

- Learning and applying customer communication techniques to provide excellent service;
- Assisting customers in selecting products by providing advice and information about product features and benefits;
- Managing sales processes, including operating point-of-sale (POS) systems, processing transactions, and handling returns or exchanges;
- Assisting in inventory management, including stock counting, labeling, and replenishing goods on shelves;
- Participating in the aesthetic arrangement of retail spaces to enhance the shopping experience;
- Engaging in promotional activities, such as setting up displays or highlighting sales events;
- Supporting the use of retail technology, including trade information systems, for inventory tracking and customer data management;
- Contributing to the organization and cleanliness of the store environment;
- Participating in team meetings to discuss sales strategies and customer feedback;
- Understanding the characteristics, uses, and storage requirements of different product categories such as food, textiles, and electrical equipment;
- Familiarity with the stages of the sales process, from welcoming customers to closing a sale and processing payments;
- Develop knowledge and practice self-management; awareness; control; motivation; empathy, and social skills;
- Understand, use and manage feelings and emotions;
- Learn the benefits of emotional intelligence;
- Conflict management hard skills;
- Maintain focus and control during difficult conversations;
- Increase your likability which helps you to win friends, and build and solidify long-sustainable relationships;
- Engage with and influence others;
- Protect and enhance your well-being;
- Use your new skills to improve your well-being and meet your interaction goals with others;
- Practice language, social and communicative skills;
- Enhance English language skills;
- Transfer and share core values, experiences and effective teaching practices with other teachers and colleagues.

**Venue(s)**  
(Receiving Organisation)

**Hours**  
90

**Trainer(s)**  
(Trainer name)

PORTUGAL, MAIA,  
on 14th March 2025  
The Training Manager,



PORTUGAL, MAIA,  
on 14th March 2025  
The Participant,

(Training Director)

(Student name)

**LEARNING TOGETHER – ORGANIZATION ID E10201112**

SINERCONSULT- Formação e Consultadoria de Negócios, Lda. – NIPC: 505153157

Rua Augusto Simões, 1474 – S 1.7 4470 - 147 MAIA – PORTUGAL

Tlf: +351 229418490 | Email: learningtogether.eu@sinerconsult.pt

learning-together.eu



Professional training organization  
certified by DGERT  
(Certificate N. 2006/2015)



## **ANEXO C: Plano de Estágio para mobilidade VET**



## Vocational Education Training (VET)

# Internship Plan and Documentation



# Index

- 1 | Internship Company
- 2 | Internship Report and Competencies Profile
- 3 | Practical Training in Work Context – Objectives
- 4 | Weekly Schedule
- 5 | Attendance Sheet
- 6 | Trainee's Global Evaluation
- 7 | Trainee's Self-Evaluation





## 1 | Internship Company

<b>Company Name:</b>	
<b>Address:</b>	
<b>Tel.:</b>	<b>E-mail:</b>
<b>Internship Tutor:</b>	

**Internship Tutor**

---

## 2 | Introduction

### Practical Training in Work Context – Objectives:

The objectives of training in a work context are to:

1. Contribute to a better vocational training that facilitates and promotes the adult's maintenance in active life.
2. Complement and improve socio-professional skills in a real work situation.
3. To deepen the knowledge acquired in training and relate it to the specific requirements of the professional world.
4. Develop the knowledge acquired during the training.
5. Use new technologies.
6. Plan the work.
7. Solve problems in a work context.
8. Awake to an attitude of personal commitment, responsibility and active participation.
9. Stimulate the recognition by companies of new training courses and new professional skills, enhancing new areas of job creation.

The overall intention of the internship is to foster the transference of knowledge and skills learned in the classroom into abilities required for successful performance in a career. The internship should give the student a career head start through practical experience.



### 3 | Internship Report and Competencies Profile

**QUALIFICATION:** Economics

**DURATION:** June 9th to June 20th

**LOCATION:** Porto, Portugal

**GENERAL DESCRIPTION:** Develop an awareness regarding the scope of jobs available within the field of Economics, and explore and acquire competencies directly related to these jobs.

- A. Acquire actual experience through on-the-job training.
- B. Observe and participate in principles and concepts' application learned during/throughout the internship.
- C. Develop a professional approach and learn to manage time effectively.
- D. Learn to be independent and proactive when it comes to the completion of written assignments – both for school context and employers.

**The trainee, guided by a Mentor, will participate in a variety of tasks aiming to enhance their skills and understanding of professional Economics:**

- Applying work organisation techniques in the development of the activity.
- Conduct economic research and analysis on various topics.
- Collect, analyse, and interpret economic data using statistical tools.
- Assist in preparing reports and presentations for stakeholders.
- Collaborate with team members on ongoing projects.
- Attend team meetings and contribute ideas.
- Participate in data visualization and modeling exercises.
- Explore current economic trends and policy impacts.
- Develop skills in using economic software and tools.
- Perform administrative tasks.
- Maintain and organize project documentation and files.
- Support the team in preparing materials.
- Assist in tracking project progress and deadlines.
- Help with general office duties, including correspondence and communication.

## KNOWLEDGE:

- Understanding of fundamental economic concepts, such as supply and demand, market structures, and consumer behavior. This knowledge is crucial for analyzing economic scenarios and making informed decisions.
- Learning to collect, analyze, and interpret economic data using statistical tools and software. This includes understanding how to derive meaningful insights from data sets, which is essential for evidence-based decision-making in economics.
- Understanding and analyzing economic policies and their impacts on different sectors. It involves evaluating the effectiveness of policies and making recommendations based on economic theories and empirical evidence.
- Developing skills in assessing market trends and conditions. This includes understanding competitive dynamics, consumer preferences, and the factors influencing market fluctuations.
- Becoming proficient in using statistical software for data analysis and visualization. This technical skill is vital for conducting economic research and presenting findings effectively.
- Gaining insights into current economic issues and trends, such as globalization, fiscal policies, and labor market dynamics. This knowledge will help understanding the real-world applications of economic theories.
- Knowledge on how to structure and format economic reports and presentations, including the use of visual aids to enhance clarity and impact.
- Understanding standard administrative procedures within an organization, including filing systems, record-keeping, and data entry.
- Developing skills in handling client inquiries, providing support, and understanding the importance of client relationships in economic consulting or research.

## ATTITUDES

- Adapt to different organizational contexts and to new technologies.
- Reveal creativity, initiative, openness to change and team spirit.
- Integrate the safety, hygiene, health and environmental protection standards in the exercise of their professional activity.
- Communicate and interact with others.
- Decide on the most appropriate solutions in resolving concrete situations.

## 4 | Weekly Schedule\*

Time	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
9:00 – 10:00	Internship	Internship	Internship	Internship	Internship
10:00 – 11:00					
11:00 – 12:00					
12:00 – 13:00					
13:00 – 14:00	Lunch break				
14:00 – 15:00	Internship	Internship	Internship	Internship	Internship
15:00 – 16:00					
16:00 – 17:00					
17:00 – 18:00					

\*subject to possible final adjustments/updates, duly communicated



## 5 | Attendance Sheet

<b>Trainee's Name:</b>	<b>Year: 2025</b>
<b>VET Mobility Erasmus+</b>	<b>Month: June</b>
<b>Internship Entity:</b>	
<b>Internship Tutor:</b>	

Schedule		
Day	Trainee's Signature	Tutor's Signature
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		



## 6 | Trainee's Global Evaluation

<b>Trainee's Name:</b>	<b>Year: 2025</b>
<b>VET Mobility Erasmus+</b>	<b>Month: June</b>
<b>Internship Entity:</b>	
<b>Internship Tutor:</b>	

### Evaluated Competencies

1.1 Attendance	I	S	G	VG	N/A
a) Punctuality					
b) Complies with the timetable, schedule, and objectives?					
c) Does not miss work for minor reasons?					

1.2 Learning Commitment	I	S	G	VG	N/A
a) Complies with the tasks that are asked of him/her, within the deadlines?					
b) Assumes his/her work, whatever the result?					
c) Makes an effort to work with rigour and perfection?					
d) Shows a sense of responsibility?					
e) Is assertive?					
f) Plans, executes and controls his/her activities within the internal and external rules?					
h) Is willing to carry out tasks?					

1.3 Initiative	I	S	G	VG	N/A
a) Gives suggestions regarding the tasks assigned to him/her?					
b) Does he/she offer to help colleagues or to finish a task?					
c) When faced with a problem, always looks for a good solution?					
d) Is solicitous and proactive?					
e) Capacity to adapt to a new task					



1.4 Interpersonal Relations Skills	I	S	G	VG	N/A
a) Does the trainee try to integrate into the work group?					
b) Is he/she cordial with everyone?					
c) Respects hierarchy?					
d) Works well in a team?					
e) Behaves appropriately?					

1.5 Knowledge	I	S	G	VG	N/A
a) Work organization.					
b) Quality standards.					
c) English language and/or other foreign language.					
d) Mastery of Economic techniques that contribute to the creation of a high-quality organisation.					

1.6 Know-How	I	S	G	VG	N/A
a) Apply work organisation techniques in the development of their daily activity.					
b) Apply techniques and execute work consistently to high standards.					
c) Uphold and support hygiene and cleanliness practices in the workplace to ensure safety.					
d) Utilize clear and professional communication skills with colleagues to facilitate effective collaboration and successful service.					

1.7 Behaviour	I	S	G	VG	N/A
a) Work in multidisciplinary teams and cooperate towards common goals.					
b) Demonstrate creativity and ability to propose new ideas and solutions.					
c) Demonstrate initiative during the practical training and approves the comments and recommendations of the supervisor.					
d) Demonstrates a willingness for innovation and for lifelong learning.					

EVALUATION SCALE:

I = Insufficient

S = Satisfactory

G = Good

VG = Very good

N/A = Not Applicable



## 7 | Trainee's Self-Evaluation

<b>Trainee's Name:</b>
<b>Internship Entity:</b>

	Never	Sometimes	Always
a) Capacity for initiative			
b) Active participation in the proposed activities			
c) Show critical spirit, rigour and self-confidence			
d) Collaboration in group work, sharing knowledge and responsibilities			
e) Respect for the rules of the institution			
f) Respect for other people's opinions and acceptance of differences			
g) Punctuality			

**Give us your feedback!**

## **ANEXO D: Protocolo de Colaboração para mobilidade VET**



**Protocolo de Colaboração em Formação Prática em Contexto de Trabalho, em estágios curriculares, ao abrigo do Programa ERASMUS+  
(Collaboration Protocol for Practical Training in a Work Context, in curricular internships, under the ERASMUS+ Programme)**

**Entre:**

(Between)

**Primeira Outorgante:** A entidade organizadora e mediadora Sinerconsult, Lda (VET PROVIDER Erasmus+), acreditada pela DGERT, através da sua divisão Learning Together, com o NIF PT-505153157, sediada na Rua Augusto Simões 1474 - 1º andar, Sala 1.7, 4470-147 Maia, representada neste acto pelo seu Gestor de Formação, (Nome do Gestor), e adiante designada por Sinerconsult,

*First Party: The organizing and mediating entity Sinerconsult, Lda (VET PROVIDER Erasmus+), accredited by DGERT, through its Learning Together division, with tax identification number PT-505153157, located at Rua Augusto Simões 1474 - 1st floor, Room 1.7, 4470-147 Maia, represented in this act by its Training Manager, (Manager name), and hereinafter referred to as Sinerconsult,*

**Segunda Outorgante:** A entidade enquadradora da Formação Prática em Contexto de Trabalho, «Entidade de Estágio», com o NIF «NIF», com sede na «Morada», representada neste acto por «Representante», na qualidade de «Cargo do Representante», e adiante designada por Segunda Outorgante,

*Second Party: The entity providing the Practical Training in a Workplace, «Internship Entity», with tax identification number «Tax Id» with head office at «Address», represented in this act by «Representative», as «Representative Role», and hereinafter referred to as the Second Party,*

e

(and)

**Terceira Outorgante:** A(O) Formanda(o) «Participante», portador do Cartão de Identificação número «Nº de identificação», válido até «Validade», emitido pelos «Entidade Emissora», adiante designada por «formanda(o)».

*Third Party: The Trainee «Participant», holder of Personal id. Number «ID Number», valid until «Expiration date», issued by the «Issuing Entity», hereinafter referred to as "trainee".*

é celebrado o presente Protocolo de Colaboração em Formação Prática em Contexto de Trabalho, que se subordinará às cláusulas seguintes:

*the present Collaboration Protocol on Practical Training in a Work Context is celebrated, which will be subject to the following clauses:*

**Cláusula 1ª.**

**(Objecto)**

O presente protocolo tem como objecto estabelecer entre as três outorgantes, o compromisso e a forma de cooperarem no âmbito da Formação Prática em Contexto de Trabalho, em estágio curricular (FPCT) para a(o) formanda(o) a ser proporcionada no âmbito do curso de Vocational Education and Training –Tourism and Economics, promovido pelo (Nome da escola), ao abrigo do PROGRAMA ERASMUS+ e pauta-se pelo respeito mútuo e urbanidade de tratamento.

**Clause 1.**

**(Subject)**

*The object of the present protocol is to establish between the three contracting parties, the commitment and the way to cooperate in the scope of Practical Training in a Work Context, in curricular internship (PTWC) for the trainee to be provided in the scope of the Vocational Education and Training Tourism and Economics program, promoted by (School name), under the scope of the ERASMUS+ Programme and is guided by mutual respect and courtesy of treatment.*



#### **Cláusula 2ª.**

##### **(Calendário de operacionalização)**

O período de realização da componente prática do Curso, designado na Cláusula Primeira, ocorre no período compreendido entre 9 de junho de 2025 e 20 de junho de 2025, com uma média diária de 6 horas, conforme horário a acordar entre os outorgantes.

##### *Clause 2.*

##### *(Operationalisation Schedule)*

*The period for the practical component of the Course, designated in Clause One, takes place between 9<sup>th</sup> June 2025 and 20<sup>th</sup> June 2025, with a daily average of 6 hours, according to a timetable to be agreed upon between the contracting parties.*

#### **Cláusula 3ª.**

##### **(Inexistência de custos ou outros encargos com os formandos)**

A realização da FPCT não implica qualquer tipo de encargo para a Segunda Outorgante, pelo que a(o) formanda(o) não tem direito a qualquer remuneração. Também não implica para a Segunda Outorgante qualquer custo com seguros de trabalho ou acidentes pessoais, uma vez que o formando já vem para o estágio com o seguro efectuado pelo (Nome da escola), ao abrigo do PROGRAMA ERASMUS+.

##### *Clause 3.*

##### *(No costs or other charges for the training entities)*

*The completion of the PTWC does not imply any type of charge for the Second Party, so the trainee is not entitled to any remuneration. Nor does it imply for the Second Party any cost with work or personal accident insurance, since the trainee already comes to the traineeship with insurance taken out by the (School name), under the ERASMUS+ Programme.*

#### **Cláusula 4ª**

##### **(Contributos dos Outorgantes)**

Os Outorgantes desenvolverão todos os esforços de forma a que a(o) formanda(o) adquira saberes e competências práticas úteis para o seu curso, de acordo com o plano em anexo, pelo que:

- a) A Segunda Outorgante colocará à disposição da(o) formanda(o) os meios humanos, técnicos e o ambiente de trabalho suficientes ao trabalho do estagiário, e indicará um responsável interno (tutor) com suficiente facilidade de expressão na língua inglesa, para o acompanhamento e avaliação do seu trabalho e da sua aprendizagem, no âmbito deste Estágio.
- b) A SINERCONSULT, mediante as indicações expressas da escola, entregará à Segunda Outorgante um plano individualizado de Formação Prática em Contexto de Trabalho identificando os objectivos, o conteúdo, a programação, o período, o horário e o local de realização das actividades, e a avaliação e acompanhamento do formando.
- c) A data de início será registada através da comunicação, por mail, pela SINERCONSULT e será considerada aprovada pela instituição de origem, quando a Segunda Outorgante responder afirmativamente ao email.
- d) A orientação e acompanhamento técnico-pedagógico do formando são partilhados, pela coordenação da SINERCONSULT e com o acompanhamento em uma visita por um professor do (Nome da escola).
- e) A certificação final do curso da(o) formanda(o) está dependente desta Formação Prática em Contexto de Trabalho (FPCT), com aproveitamento na avaliação da mesma.
- f) A(O) Formanda(o) obriga-se a cumprir com o horário definido na Clausula 2ª com as orientações de trabalho do tutor no âmbito Estágio, bem como a interagir com a equipa de trabalho e operar o equipamento e utilizar as instalações com os cuidados adequados.



*Clause 4.*

*(Contributions of the Parties)*

*The parties will make every effort so that the trainee acquires knowledge and practical skills useful for its course, in accordance with the attached plan, whereby:*

- a) Second Party shall make available to the trainee the human and technical means and the working environment sufficient for the trainee's work, and shall appoint an internal person in charge (tutor) with sufficient English-speaking proficiency, for the monitoring and evaluation of her/his work and learning, within the scope of this Internship.*
- b) SINERCONSULT, upon the explicit indications from the school, will deliver to the Second Party an individualized plan of Practical Training in a Work Context, identifying the objectives, the content, the programming, the period, the time and the place where the activities will take place, and the evaluation and monitoring of the trainee.*
- c) The starting date will be registered through communication, by email, by SINERCONSULT, and will be considered approved by the home institution when the Second Party responds affirmatively to the email.*
- d) The technical-pedagogical guidance and follow-up of the trainee are shared by SINERCONSULT's coordination and with the follow-up in one visit by one teacher of (School Name).*
- e) The final certification of the trainee's training course is dependent on this Practical Training in a Work Context (PTWC), with the successful evaluation of the same.*
- f) The trainee undertakes to comply with the timetable defined in Clause 2 with the tutor's work guidelines within the scope of the traineeship, as well as to interact with the work team, operate the equipment, and use the facilities with the appropriate care.*

**Cláusula 5ª.**

No âmbito do presente protocolo, as partes acordam em reunir-se com a periodicidade necessária para avaliação conjunta da FPCT e dos seus resultados, bem como, das medidas a tomar para superação das dificuldades surgidas durante a formação em contexto real de trabalho dos formandos estagiários.

*Clause 5.*

*Within the framework of the present protocol, the parties agree to meet with the necessary frequency to jointly evaluate the PTWC and its results, as well as the measures to be taken to overcome the difficulties that arise during the trainees' on-the-job training.*

**Cláusula 6ª.**

As eventuais dúvidas de interpretação e lacunas do presente protocolo serão sempre dirimidas por acordo entre as partes.

*Clause 6.*

*Any doubts about interpretation and gaps in the present protocol shall always be settled by agreement between the parties.*



**Cláusula 7ª.**

Este protocolo entra em vigor na data da assinatura.

*Clause 7.*

*This Protocol shall enter into force on the date of signature.*

Feito em triplicado no Porto, 9 de junho 2025

*Done in triplicate at Porto, June 9th 2025*

A Sinerconsult,  
O Gestor de Formação,  
Training Manager

---

(Nome do Gestor)

«Entidade de Estágio»,  
«Cargo do Representante»  
«Representative Role»

---

(«Representante»)

A(O) Formanda(o),  
The trainee,

---

(«Participant»)

## **ANEXO E: Europass para mobilidade VET**

## Holder of the document

1 SURNAME(S) \*

2 FIRST NAME(S) \*

3 ADDRESS

4 DATE OF BIRTH

5 NATIONALITY

--	--	--

  
dd mm yyyy

## Issuing organisation

6 NAME OF THE ORGANISATION \*

7 DOCUMENT NUMBER \*

8 ISSUING DATE \*

--	--	--

  
dd mm yyyy

## Sending partner

9 NAME AND ADDRESS \*

10 STAMP AND/OR SIGNATURE

--

11 SURNAME(S) AND FIRST NAME(S) OF REFERENCE PERSON/MENTOR \*

12 TELEPHONE

13 TITLE/POSITION

14 E-MAIL

## Host partner

15 NAME AND ADDRESS \*

16 STAMP AND/OR SIGNATURE

--

17 SURNAME(S) AND FIRST NAME(S) OF REFERENCE PERSON/MENTOR \*

18 TELEPHONE

19 TITLE/POSITION

20 E-MAIL

\* Headings marked with an asterisk are mandatory.

Europass Mobility is a standard European document, which records details of the contents and the results - in terms of skills and competences or of academic achievements - of a period that a person of whatever age, educational level and occupational status has spent in another European country (UE/EFTA/EEA and candidate countries) for learning purposes.

## Description of the mobility experience

### 21 OBJECTIVE OF THE MOBILITY EXPERIENCE \*

Tourism Programme

Develop an awareness regarding the scope of jobs available within the field of Tourism and acquire competencies directly related to these jobs.

- A. Acquire actual experience through on-the-job training.
- B. Observe and participate in principles and concepts' application learned during/throughout the internship.
- C. Develop a professional approach.
- D. Learn to manage personal time effectively.
- E. Learn to be independent and proactive when it comes to the completion of assignments – both for school and work context.

### 22 EDUCATION OR TRAINING INITIATIVE IN THE COURSE OF WHICH THE MOBILITY EXPERIENCE WAS COMPLETED

Short-term projects for mobility of learners and staff in vocational education and training ()

### 23 COMMUNITY OR MOBILITY PROGRAMME INVOLVED

Erasmus+

### DURATION OF THE EUROPASS MOBILITY EXPERIENCE

#### 24 FROM \*

11 05 2025  
dd mm yyyy

#### 25 TO \*

23 05 2025  
dd mm yyyy

## Skills acquired during the mobility experience

### 26A ACTIVITIES/TASKS CARRIED OUT \*

The student has completed the Internship (APL/VET) in Portugal country, to complete the education within the Tourism Programme.

Participant is able to help in the field of catering including food preparation (breakfast food), helping in keeping the kitchen clean and tidy, setting up the diner for breakfast/dinner (arrange food, prepare plates, napkins etc.), cleaning the tables after the customers have left, cleaning hotel rooms (make beds, change linen, empty bins etc.), serving food and drinks, Take orders and serve tables. Participants learn to use professional terminology in English and conversation in the foreign language. The participant manages the needs of the guests, welcoming guests, take their orders, show the rooms, perform the administrative tasks.

Participant learns to use professional terminology in English and conversation in the foreign language.

### 27A JOB-RELATED SKILLS

- Contribute to better vocational training that facilitates and promotes the adult's maintenance in active life.
- Complement and improve socio-professional skills in a real work situation.
- Deepen the knowledge acquired in training and relate it to the specific requirements of the professional world, each day more globalised.
- Develop the knowledge acquired during the training and according to the Internship Plan objectives and specificities.
- Reveal creativity, initiative, openness to change and team spirit.

### 28A LANGUAGE SKILLS

- Revitalize participants' English knowledge & reinforce their confidence in using and speaking the language.

### 29A COMPUTER SKILLS

- Google Drive and Whatsapp.

### 30A ORGANISATIONAL / MANAGERIAL SKILLS

- Solve problems in a work context.
- Awake to an attitude of personal commitment, responsibility and active participation.

\* Headings marked with an asterisk are mandatory.

- Plan the daily and weekly work.
- Adapt to different organizational contexts and to new technologies.
- Integrate the safety, hygiene, health and environmental protection standards in the exercise of their professional activity.
- Communicate and interact with others and with the ambience.
- Decide on the most appropriate solutions in resolving concrete situations.

31A **COMMUNICATION SKILLS**

- Enrich oral communication skills.

32A **OTHER SKILLS**

- Receive new insight into Porto and Portugal's culture and heritage.
- Broaden horizons by being in contact and acquiring knowledge of other countries and cultures.
- Develop teamwork spirit, raise his/her self-confidence and awareness of European citizenship.

33A **DATE \***

23 | 05 | 2025 |  
dd mm yyyy

34A **SIGNATURE OF THE REFERENCE  
PERSON/MENTOR \***35A **SIGNATURE OF THE HOLDER**

\* Headings marked with an asterisk are mandatory.



## **ANEXO F: Learning Agreement (Acordo de Aprendizagem) para mobilidade VET**

# Erasmus+ learning agreement

## Vocational Education and Training

### 1. Purpose of the learning agreement

This learning agreement defines the conditions and expected outcomes of a learning mobility organised within the framework of the Erasmus+ programme. Parties in this agreement shall abide by the programme's rules and quality standards.

### 2. Information about the learning mobility

Field	Vocational education and training
Activity type:	VET, vocational training Erasmus mobility
Mode:	Physical mobility
Start date:	07/06/2025
End date:	26/06/2025

### 3. Parties to the learning agreement

The learning agreement is concluded between the participant in the learning mobility, the sending organisation and the hosting organisation.

#### 3.1. Participant in the learning mobility

Full name:	
Address:	
Email:	
Phone number(s):	

#### 3.2. Sending organisation

Organisation name:	
Address:	

#### 3.3. Hosting organisation (the organisation where the activity takes place)

Organisation name:	
Address:	

### 4. Learning context

At the sending organisation, the participant is currently enrolled in:	
Title of the qualification / profession:	Technician in Cuisine and Gastronomy
School year / grade:	9 Grade

## 5. Learning outcomes

The parties have agreed that the following learning outcomes should be achieved during the learning mobility:

<b>Outcome 1:</b>	
Relevant subject, skill or competence:	Attitudes
Description:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foster positive interpersonal relationships with colleagues and management to contribute to a harmonious and productive work environment.</li> <li>• Demonstrate responsibility, initiative, emotional self-control, manual dexterity, autonomy, commitment, and readiness to collaborate.</li> <li>• Maintain an organized and efficient workstation that enables timely and effective responses to service demands, while ensuring smooth interaction with the team.</li> <li>• Communicate technical information clearly and appropriately across different departments or services.</li> <li>• Exhibit consistent personal hygiene and cleanliness in all work processes.</li> <li>• Identify and propose suitable solutions to address issues that may arise during service.</li> <li>• Consistently follow food safety and hygiene protocols, ensuring high standards are upheld.</li> <li>• Show adaptability when using new kitchen equipment, technologies, and utensils.</li> </ul>

<b>Outcome 2:</b>	
Relevant subject, skill or competence:	Knowledge
Description:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understand and respond to the diverse needs and challenges faced by kitchen staff and chefs to ensure an efficient workflow and harmonious team environment.</li> <li>• Collaborate effectively with the kitchen team to support a cooperative and productive work atmosphere.</li> <li>• Participate actively in culinary operations, demonstrating flexibility in taking on various roles and responsibilities.</li> <li>• Work in close coordination with the head chef or kitchen manager, aligning with culinary themes and dishes being developed.</li> </ul>

<b>Outcome 3:</b>	
Relevant subject, skill or competence:	Competences and supporting skills
Description:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Show genuine interest in colleagues and their work.</li> <li>• Display consistent engagement, enthusiasm, and a proactive attitude.</li> <li>• Offer help when needed and contribute positively to team dynamics.</li> <li>• Ask relevant questions to improve knowledge and build stronger working relationships.</li> <li>• Support chefs and kitchen staff by assisting with tasks while upholding safety standards.</li> <li>• Encourage and help maintain high standards of personal hygiene and kitchen cleanliness.</li> <li>• Provide assistance during food preparation and service.</li> <li>• Contribute to maintaining an organized, safe, and clean kitchen environment, ensuring proper care of tools and equipment.</li> </ul>

## 6. Learning programme and tasks

To achieve the agreed learning outcomes, the participant will complete the following activities and tasks during their mobility activity.

<b>Activity / task 1: General</b>	
Description:	<ul style="list-style-type: none"> <li>This mobility provides learners with hands-on experience to consolidate previously acquired knowledge, skills, and competencies, while expanding them with complementary ones.</li> <li>These include: foreign language improvement, adaptability, use of relevant professional terminology, and the ability to work effectively in international teams.</li> <li>Trainees are encouraged to embrace new environments and working conditions with an open mind and without judgment.</li> </ul>

<b>• Activity / task 2: General job-related tasks</b>	
• Description:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare garnishes and decorative elements according to standard procedures.</li> <li>Apply appropriate cooking techniques to different culinary styles.</li> <li>Implement corrective measures based on cooking outcomes and feedback.</li> <li>Follow procedures for preparing versatile base preparations.</li> <li>Communicate effectively in English within a multicultural kitchen environment.</li> <li>Interact with Portuguese suppliers and service providers.</li> <li>Work collaboratively within an international culinary team.</li> </ul>

<b>Activity / task 3: Specific job-related tasks</b>	
Description:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure proper storage of food items to reduce waste, contamination, and spoilage.</li> <li>Help coordinate the availability of ingredients and supplies for production.</li> <li>Oversee the preparation of dishes in line with the menu type and service standards.</li> <li>Adjust dishes and ingredients to meet customer dietary needs or special requests.</li> <li>Execute end-of-shift duties according to internal protocols.</li> <li>Participate in team debriefings or shift handovers.</li> <li>Prepare and organize ingredients and tasks for the upcoming service period.</li> </ul>

## 7. Monitoring, mentoring and support during the activity

### 7.1. Responsible persons at the hosting organisation

The following person(s) at the hosting organisation are tasked with introducing the participant to their activities and tasks at the hosting organisation, providing practical support, monitoring their learning progress, supporting them to achieve the expected learning outcomes, and helping them to integrate into the daily routines and the social context at the hosting organisation.

Full name:	
Job title:	
Email:	
Phone number(s):	

Responsibilities:	To cooperate with sending and supporting organization. To help and promote the students with different needs according to contract.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 7.2. Responsible persons at the sending organisation

The following person(s) at the sending organisation are tasked with following the participants' progress and providing content or practical support from the side of the sending organisation.

Full name:	
Job title:	
Email:	
Phone number(s):	
Responsibilities:	Contact for administration matters/emergency contact.

## 7.3. Accompanying persons

The following person(s) will accompany the participant during their mobility period:

Full name:	
Job title:	
Email:	
Phone number(s):	
Responsibilities:	Contact for administration matters/emergency contact.

## 7.4. Mentoring and monitoring arrangements

As a minimum, the monitoring and mentoring arrangements will include the following activities

- Induction day at pre-mission
- Mentoring of the organisation in place; scheduled dialogues, periodical reviews of the learning outcomes
- Monitoring from the working places with learning agreements
- Consultation between the mentors at the hosting and sending organisation
- Follow up when coming home

## 8. Evaluation of learning outcomes

After the mobility activity, the participant's learning outcomes will be assessed in the following way:

<b>Evaluation format:</b>
Continuous assessment. Structured reports Events

<b>Evaluation criteria:</b>
The different competencies above

<b>Evaluation procedures:</b>
By surveys, from the sending organisation, and from Erasmus. Presentations at events at home.

## 9. Recognition of learning outcomes

The learning outcomes attained by the participant will be recognised in the following way:

<b>Recognition conditions:</b>
Discussions and evaluations when back in school
<b>Recognition procedures:</b>
Like the ordinary APL-work (Internship). A result will be marked in the result document
<b>Recognition documentation:</b>
The mark of the result will be documented in the result document for each course. The responsible teacher will take the lead.

## 10. Reintegration at the sending organisation

Following the completion of the mobility period, the participant will be reintegrated at the sending organisation in the following way:

<b>Reintegration destination:</b>
<b>Reintegration conditions:</b>
Not applicable

**11. Signatures.**

The signatories confirm that they understood and approve the content of this agreement.

<b>Participant</b>	
Full name:	
Date and place:	
Signature:	

<b>For sending organisation</b>	
Full name:	
Position:	
Date and place:	
Signature:	

<b>For hosting organisation</b>	
Full name:	
Position:	
Date and place:	
Signature:	