



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Jorge Miguel Santos Ferreira

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado  
em Psicologia Organizacional, orientado pelo Professor Doutor  
Paulo Renato Martins da Silva Lourenço

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Julho de 2023

## **Agradecimentos**

Antes de mais gostava de expressar o meu agradecimento a toda a gente que me apoiou e que impactaram esta etapa da minha vida. A finalização deste estágio e a realização deste relatório não seria possível sem vocês. Agradeço especialmente:

Ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço pela sua dedicação incansável, pela sua disponibilidade e pela partilha do seu conhecimento. Por todo o impacto que teve no meu percurso académico, muito obrigado.

Aos meus amigos, obrigado por me aturarem nos bons e nos maus momentos, por toda ajuda dentro e fora do contexto académico e, claro, pelos bons tempos e a partilha de experiências que proporcionaram. Sem vocês não seria possível.

Agradeço á A4 e toda a equipa do GE por me acolherem de forma calorosa nesta etapa da minha vida. Obrigado por todo o vosso apoio e por proporcionarem uma das melhores experiências da minha vida.

Aos meus tutores agradeço todo o seu compromisso e dedicação. O meu crescimento pessoal e profissional deve-se a todo o vosso feedback e apoio. Obrigado por todos os ensinamentos que enriqueceram o meu percurso.

Por fim, aos meus pais por todo o apoio e por acreditarem sempre em mim. Devovos tudo na minha vida e nada disto seria possível sem o vosso amor. Dedico a finalização desta fase da minha vida e este relatório a vocês.

**Obrigado a todos pela vossa contribuição!**

*“Nem sempre podemos construir o futuro para a nossa juventude, mas podemos construir a nossa juventude para o futuro”*

*Franklin Delano Roosevelt*

## Índice

<b>Introdução</b> .....	5
<b>Apresentação do Sistema de Ação</b> .....	6
AJAÇÃO – Associação Juvenil de Apoio à Ação .....	6
Ginásio do Empreendedor .....	6
Análise e enquadramento do sistema de ação.....	7
Cultura Organizacional .....	9
Estratégia Organizacional.....	10
<b>Atividades desenvolvidas e enquadramento</b> .....	10
Acompanhamento de mentores.....	10
<i>Análise Crítica do Acompanhamento de Mentores</i> .....	15
Formação.....	19
<i>Análise Crítica da Formação</i> .....	23
Recrutamento e Seleção .....	26
<i>Análise Crítica do Recrutamento e Seleção</i> .....	29
Outras Atividades.....	31
<b>Análise Global do Estágio</b> .....	31
Competências Adquiridas.....	33
Pontos fortes e fracos .....	38
Obstáculos e estratégias para os superar .....	39
Contributos para a organização.....	40
<b>Reflexão Final</b> .....	42
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	44
<b>Anexos</b> .....	48
Anexo A .....	49
Anexo B.....	50
Anexo C.....	51
Anexo D .....	52
Anexo E.....	54
Anexo F.....	58

## **Introdução**

O seguinte relatório aborda a experiência, o progresso e o desenvolvimento pessoal no estágio curricular no projeto Ginásio do Empreendedor, proporcionado pela Associação Juvenil de Apoio à Ação, inserido no Mestrado em Psicologia Organizacional. O estágio é uma das etapas principais do mestrado, funcionando como a interseção da teoria e da prática. O estágio contou com sete meses de duração, decorreu em regime de teletrabalho desde novembro de 2022 a junho de 2023.

Na primeira secção é apresentada a entidade de acolhimento e o projeto no qual o estágio se inseriu. Adicionalmente, inclui o enquadramento teórico de estruturas organizacionais com base nas estruturas de Mintzberg (1980), também foi abordada a cultura organizacional e a estratégia organizacional. Na segunda secção foram apresentadas as principais atividades desenvolvidas com o devido enquadramento e análises críticas. As principais atividades presentes neste relatório são: Acompanhamento de Mentores, Formação e Recrutamento e Seleção. Seguidamente. Seguidamente é apresentada a análise global do estágio que inclui as competências adquiridas, os pontos fortes e fracos do estágio, obstáculos e estratégias de superação e os contributos para a organização. A última secção escrita consiste numa reflexão final do estágio e do mestrado como um todo. Por fim, na secção de anexos, estão presentes todos os documentos referidos ao longo do texto.

## **Apresentação do Sistema de Ação**

### **AJAÇÃO – Associação Juvenil de Apoio à Ação**

A Associação Juvenil de Apoio à Ação, coloquialmente conhecida como AJAÇÃO ou A4, é uma *start-up* sem fins lucrativos que foi formada em 2020 em inícios de pandemia. Localizada em Alcobaça, região que recebe grande parte do seu foco, tem como objetivo principal evitar o desperdício de talento jovem. Para alcançar tal, são desenvolvidos projetos para fomentar o crescimento de competências e conhecimento da população jovem.

O funcionamento da A4 centra-se a volta dos seus dois projetos principais: a TEDxAlcobaça e o Ginásio do Empreendedor. O primeiro é adaptação do formato TEDx para a região de Alcobaça, isto é, palestras e conversas sobre diversos tópicos orientados pela comunidade local. Enquanto o último pretende despertar o interesse pelo empreendedorismo, especialmente empreendedorismo social, em adolescentes. O Ginásio do Empreendedor merece destaque especial por ter sido o grande foco do meu estágio.

A A4 é constituída pela Direção, pelo Conselho Fiscal e pela Assembleia Geral, onde estão incluídos os dois projetos referidos, ilustrado no Anexo A – Organograma da A4. A organização, e especialmente o projeto Ginásio do Empreendedor, encontra-se atualmente numa fase de grande expansão. Esta expansão diz respeito a várias dimensões: ao tamanho da equipa, ao volume de resultados, e à expansão geográfica.

### **Ginásio do Empreendedor**

Como mencionado previamente, o projeto Ginásio do Empreendedor foi onde se concentrou grande parte do estágio curricular. O Ginásio do Empreendedor, frequentemente abreviado para GE, é um projeto educativo não-formal que ensina aos jovens competências de empreendedorismo. Têm como um dos seus objetivos transformar o Empreendedorismo Social numa oferta curricular ou extracurricular através de intervenção local. Terminou, recentemente, a sua segunda edição acompanhando o final do ano letivo.

A intervenção local do GE, é baseada num modelo pedagógico criado para este projeto. As turmas participantes dividem-se em equipas de 3 a 5 membros. Cada grupo deve realizar pelo menos um projeto relacionado com o empreendedorismo, preferencialmente com empreendedorismo social. Para guiar as equipas neste processo são enviados mentores do GE, estes têm como função providenciar as ferramentas necessárias para a realização de um projeto e guiar Ginásio Empreendedor. Os mentores vão semanalmente às turmas ocupando, habitualmente, o bloco de tempo dedicado à disciplina de Cidadania. Adicionalmente, o Ginásio do Empreendedor tem um componente de *gamificação* em que o progresso dos projetos é pontuado consoante as tarefas que realizam.

A equipa principal do Ginásio do Empreendedor é constituída pelo Gestores do Projeto no topo e três departamentos principais: Pedagogia, Comunidade e Comunicação e Vendas – como ilustrado no Anexo B – Organograma do GE. Este organograma também apresenta uma diferença em relação ao organograma apresentado nas reuniões de estágio, a adição dos mentores debaixo do departamento de pedagogia. O presente estágio curricular inseriu-se no departamento de pedagogia, sendo este responsável pelo acompanhamento dos mentores e todos aspetos pedagógicos.

### **Análise e enquadramento do sistema de ação**

A estrutura organizacional é responsável por definir como as tarefas do trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas (Robbins e Judge, 2019). Os autores referem ainda que esta é composta por sete elementos principais: especialização de trabalho, departamentalização, sistemas de ligação horizontal, cadeia de comando, formalização, sistemas de ligação vertical e centralização e descentralização.

Para a análise do sistema de ação da organização, foi utilizado como base o modelo de Configurações Estruturais de Mintzberg (1980, 1995). Mintzberg (1980) sugere que os elementos e fatores de uma estrutura organizacional resultam numa tipologia de cinco estruturas diferentes: Estrutura Simples, Burocracia Mecânica, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalizada e Adocracia. Cada uma destas estruturas depende de um dos mecanismos de coordenação (ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização de procedimentos, resultados, qualificações e ideologia)

e tende a valorizar um dos cinco componentes base de uma organização: vértice estratégico, áreas técnicas, linha hierárquica, áreas de apoio e núcleo operacional.

Todos os fatores apontam a identificação da estrutura do Ginásio do Empreendedor como uma Estrutura Simples. Para chegar a esta conclusão deve-se ter em conta: a recentidade do projeto e a sua diminuta dimensão, maior centralização, a informalidade do núcleo operacional, flexibilidade e adaptabilidade. Os indicadores previamente mencionados estão presentes no GE e são característicos de organizações compostas por Estruturas Simples (Mintzberg, 1995). Estas estruturas são conhecidas pela sua resposta estratégica flexível e adaptabilidade, isto porque, o vértice estratégico é, normalmente, composto por um indivíduo. Esta flexibilidade também se traduz numa boa integração em ambientes simples dinâmicos e, frequentemente, competitivos e hostis (Mintzberg, 1995). O autor identifica uma grande vantagem deste tipo de estrutura, o seu sentido de missão. O ambiente mais íntimo e pessoal das estruturas simples, resulta numa criação de relações e laços e identificação com a organização. Contudo, este tipo de estrutura traz consigo diversas desvantagens, muitas delas diretamente relacionadas com os seus pontos fortes. Primeiramente, há que mencionar o vértice estratégico. Neste tipo de estruturas ele é habitualmente composto por um único indivíduo, sendo este responsável pelas grandes decisões. Isto, pode levar ao descontentamento de certos colaboradores por não sentirem o seu impacto na organização e falta de realização pessoal (Mintzberg, 1995). Adicionalmente, a monopolização do vértice estratégico por um indivíduo, também pode resultar na destruição da organização caso algo lhe aconteça, isto porque, ele é o principal mecanismo de coordenação.

Apesar do Ginásio do Empreendedor se enquadrar, na sua maioria, neste tipo de estrutura, é importante realçar que não é uma correspondência perfeita. Por exemplo, o vértice estratégico foi em tempos composto por um único indivíduo, mas na sua atualidade é composto por dois elementos. Isto pode ser possivelmente explicado pela sua expansão. Esta também pode resultar numa mudança de estrutura organizacional num futuro próximo. Com base nas Configurações Estruturais de Mintzberg (1980, 1995), é possível que este projeto adote uma Estrutura Divisionalizada no futuro. Estas permitem manter a simplicidade inerente das estruturas simples, mas também permitir a evolução e divisão consoante região geográfica. Adicionalmente, estas também são características pela sua capacidade de providenciar respostas estratégicas (Mintzberg, 1995).

## **Cultura Organizacional**

A cultura é parte de todas as organizações, esta pode ser definida de diversas maneiras. Rebelo (2006) refere que esta pode ser concetualizada como um sistema de significados partilhados, que foi construído e adaptado com base em aprendizagens do que é ou não bem-sucedido e que, por isso, confere sentido e orienta o “saber-estar” e “saber-fazer” da organização. Mas que tal por si só não é suficiente para definir a cultura organizacional. Neste sentido surgem modelos concetuais como o modelo de Schein (2004). Este modelo complementa a definição anterior, desconstruindo a cultura organizacional em três níveis de elementos culturais: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos. Os artefactos correspondem às partes observáveis da cultura (verbais ou físicas), o nível dos valores diz respeito a crenças, regras e princípios afirmados que servem para orientar os colaboradores e, por fim, pressupostos básicos podem ser entendidos como hipóteses bases partilhadas por todos de forma inconsciente ou rotineira (Schein, 2004).

Como uma parte importante da cultura surge a missão, visão e valores de uma organização. Tanto a Associação Juvenil de Apoio à Ação, como o seu projeto Ginásio do Empreendedor partilham missão, visão e valores semelhantes, como seria de esperar. A principal missão desta organização é a valorização da região Alcobacense através da criação de projetos que promovam o desenvolvimento autónomo dos jovens, reforçando competências muitas vezes negligenciadas pela educação. Já a sua visão prende-se com a criação de um ecossistema gerador de projetos de interesse para os jovens, para que estes se possam experimentar e desenvolver, alargando competências, perspetivas e a sua ligação com a comunidade. Por fim, os valores refletem o desejo e sentimentos expressados na missão e na visão, com cinco valores principais identificados: Paixão, Proatividade, Entrega, Crescimento e Humanismo. Este segmento da cultura da organização resulta no grande objetivo da mesma, evitar o desperdício talento jovem promovendo crescimento, desenvolvimento de competências, criação de relações e promoção de valores humanos.

Adicionalmente, é relevante mencionar como a restante cultura organizacional observável espelha a missão, visão e valores da organização. Para começar, a constituição da própria da equipa, sendo esta composta maioritariamente por adultos emergentes e adolescentes voluntários. A comunicação interna também representa este lado mais jovial

e menos burocrático, recorre a comunicação informal acompanhada de piadas internas. Também o funcionamento interno promove autonomia e proatividade, cada colaborador escolhe as suas próprias tarefas, o que também vai de acordo com a cultura organizacional de *start-ups* identificada na literatura (Dala et al, 2022).

### **Estratégia Organizacional**

Atualmente, como mencionado anteriormente, o Ginásio do Empreendedor está numa fase de expansão ao apostar em diferentes regiões. Na presente edição, pode-se contar com 5 escolas, de 4 municípios diferentes, em Alcobaça e ainda a participação de uma escola da Nazaré. Pretende-se ampliar esta escalar aumentando o número de escolas e regiões participantes. Para tal, é comunicado com Câmaras Municipais e escolas públicas e privadas o objetivo e desenvolvimento do projeto para despertar o interesse no projeto e garantir a sua implementação no próximo ano letivo.

### **Atividades desenvolvidas e enquadramento**

O estágio curricular proporcionou a oportunidade de realizar múltiplas atividades em áreas diferentes. De acordo com o plano de atividades elaborado no início do estágio, estas foram divididas segundo a função a desempenhar, isto é, enquanto Tutor Pedagógico ou Técnico de Recursos Humanos. Esta não é uma divisão absoluta, isto porque, é comum existir atividades que são necessárias e comuns a ambas as posições. No entanto, é um aspeto importante a ter em conta pois afeta como a tarefa foi desenvolvida.

Este relatório inclui as atividades mais importantes do estágio e que tiveram mais impacto na minha experiência. As atividades abordadas são: Acompanhamento de Mentores; Criação da Formação e Recrutamento e Seleção.

### **Acompanhamento de mentores**

O acompanhamento de mentores foi a principal atividade realizada durante o estágio curricular. Esta consistia principalmente em reuniões semanais, denominadas de sessões de capacitação, e a criação de uma relação mentor-mentorando. A mentoria pode ser descrita como um relacionamento colaborativo em que uma pessoa mais experiente e

qualificada (o mentor), oferece suporte, orientação, partilha conhecimentos e experiências e ajuda alguém menos experiente, batizados de mentorandos, a alcançar os seus objetivos e a desenvolver o seu potencial (Alred & Garvey, 2019). Este tipo de formação pode ser encontrado em diversos contextos, nomeadamente contextos organizacionais como indústrias de fabricação, setor de saúde, instituições educacionais, setor público e governo, *start-ups*, etc. Segundos os autores, é comum nas organizações usar a mentoria em contextos de *onboarding*, desenvolvimento de liderança, progressão de carreira, suporte em tempos de mudança, programas de diversidade, entre outros. Por um lado, a mentoria é útil para as organizações pois suporta desenvolvimento e partilha de conhecimento, desenvolvimento de ambientes de aprendizagem eficaz, criatividade e inovação, desenvolvimento de capacidades de liderança e resolução de problemas. Por outro lado, também é benéfica para a sociedade como um todo, isto porque facilita: integração e mudança social, mudança de comportamentos, desenvolvimento da cidadania, maior diversificação de cultura e desenvolvimento da juventude (Alred & Garvey, 2019).

O desenvolvimento da juventude é de interesse particular, já que, o estágio curricular teve presente um foco em jovens e no seu desenvolvimento. Existem diversos modelos sobre esta temática. Os autores DuBois e Karcher (2014) abordam o modelo de desenvolvimento positivo da juventude conhecido como “Os Cinco Cs”: Competências, Confiança, Conexões, Caráter e Compaixão. Apesar da maioria destes serem evidentes, importante perceber cada um de uma maneira mais aprofundada.

- Competências dizem respeito à visão positiva das suas próprias ações em diversas áreas como: vida social, vida académica, saúde, cognição e vocação.
- Confiança representa um sentimento interno de autoestima e autoeficácia globalmente positivos.
- Conexões traduzem-se na criação de relações positivas com pessoas e instituições, sejam estas colegas, a família, a escola ou a comunidade.
- Caráter refere-se ao respeito pela sociedade e normas culturais, integridade e o sentido do que é correto e errado.
- Compaixão relaciona-se com o sentido de simpatia e empatia pelos outros

Sendo que estas características são essenciais para o desenvolvimento positivo da juventude é importante abordar como este se correlaciona como a mentoria. Segundo DuBois e Karcher (2014), a mentoria potencializa a criação de relações entre os adolescentes e o mundo social que melhora o desenvolvimento de competências para a vida, fornece oportunidades para fazerem contribuições valiosas para o próprio e para a sociedade. Adicionalmente uma mentoria efetiva, de alta qualidade e duradoura está associada à capacidade de os jovens desenvolverem relações sociais de maior qualidade, a melhor desempenho acadêmico, aumento no envolvimento escolar e uma visão do seu futuro mais positivo (DuBois & Karcher, 2014).

Como mencionado previamente, as sessões de capacitação é a grande maioria do acompanhamento de mentores que foi realizado. Uma distinção importante antes de abordar estas é o funcionamento dos mentores e porque são denominados de tal. Antes do mais, existe aqui uma relação de mentoria de dupla camada. A própria função de Tutor Pedagógico (e Coordenador Pedagógico) desempenha o papel de mentor (ou tutor) para os mentores do Ginásio do Empreendedor, esta foi a minha função principal. Por sua vez, os mentores, como o nome indica, desempenham esta função de mentoria em relação às turmas e as suas equipas, oferecendo conhecimento, ferramentas e a sua experiência para as orientar, daí serem designados de mentores. Com esta distinção esclarecida procede-se a abordagem das sessões de capacitação.

As sessões de capacitação são reuniões tutoriais online com os mentores. Na maioria das vezes são realizadas um a um, mas existem certos casos em que existe uma dupla de mentores numa turma e, por vezes, são realizadas reuniões com os dois ao mesmo tempo. São reuniões de sensivelmente 30 a 45 minutos, o formato online é utilizado por diversos aspetos como a conveniência, gestão do tempo, custo e a própria distancia, já que o estágio foi maioritariamente através de teletrabalho. Os principais objetivos destas é a construção de relações com os mentores, reportar o progresso dos projetos do GE e o desenvolvimento de competências. As sessões de capacitação ocorrem como conversas informais entre o Tutor Pedagógico e o mentor. Como forma de estruturar, pessoalmente, a sessão de capacitação dividi esta em três secções principais: Conversa, GE e Competências. Esta estrutura não é rígida, já que a qualquer momento pode ser necessário focar mais num aspeto ou “saltar” entre as diferentes secções. O Anexo C – Modelo de uma Sessão de Capacitação, demonstra um exemplo de uma

possível sessão de capacitação. Como demonstrado, estão representadas as secções mencionadas e cada uma delas representa em termos globais um dos objetivos principais. Importante referir que para além do modelo apresentado, as respostas são registadas e usadas para futura referência.

A secção “Conversa” está maioritariamente ligada à criação de laços e desenvolvimento da relação com o mentor. A relação entre mentor e mentorando é dos aspetos mais importantes deste processo e o interesse genuíno nos mentores é chave para a criação de uma boa relação (Alred & Garvey, 2019). Por norma é a primeira a ser abordada, porque é a forma mais natural de estabelecer uma conversa e conduzir até às outras secções. A pergunta mais comum que usava “Como foi a tua semana?”. Esta, ajuda a iniciar a conversa e fornecia tópicos para avançar a conversa, como por exemplo: testes e avaliações, stresses da vida pessoal, planos para o futuro, etc. Também acontecia, ocasionalmente, as respostas não darem grande informação e ter de explorar os tópicos alternativos, preparados com antecedência ou improvisados no momento. Para diversificar as sessões de capacitação também encontrava tópicos diferentes para funcionarem como *icebreakers* sempre que possível, por vezes eram eventos gerais na vida dos mentores, como as férias e pausas letivas, o Carnaval (um evento de maior relevância em Alcobaca), eventos mais pessoais como tirar o código e carta de condução ou eventos da minha vida que pudessem ser um bom tópico de conversa. Outro aspeto importante da conversa inicial é o estabelecimento do estado emocional do mentor, isto porque, é a primeira vez que se percebe o estado de espírito do mentor e como se comporta nessa sessão. Esta secção permite o estabelecimento de *rappport* com o mentor, sendo este definido um estado de relacionamento harmónico e positivo estabelecido através de comunicação efetiva, da empatia e da criação de um ambiente de confiança, respeito e da compreensão mútua (Leach, 2005). A literatura aborda a importância do *rappport* tanto em contexto terapêutico (Leach, 2005), como em contexto educativo, nomeadamente na educação à distância (Murphy & Manzanares, 2012). Realçando mais uma vez a importância da criação de relações com os mentorandos, o *rappport* demonstra ser um aspeto chave para perceber os mentorandos a nível individual e agir de acordo com as suas necessidades (Murphy & Manzanares, 2012).

A segunda secção, por norma, é a mais direta. É nomeada de GE, porque representa o que aconteceu nessa semana na sessão do Ginásio do Empreendedor, na turma(s) do mentor. Nesta secção também é abordado o que é necessário acontecer na próxima ou próximas sessões à turma. Por exemplo, as primeiras três sessões do GE são sessões mais estruturadas, principalmente, porque é preciso maior transmissão de conteúdos e realização de atividades, para durante o resto do ano letivo o GE realizar-se de forma mais articulada possível. Como tal, nesta é fornecido um modelo de workshop e analisado com o mentor na sessão. Adicionalmente, algo comum acontecer nesta secção é reportar o progresso dos projetos, ou seja, o que foi feito durante a semana e na sessão do GE. Para este processo o mentor relata equipa a equipa o progresso e tarefas planeadas para a próxima semana. Depois de algum feedback da minha parte, juntos fazemos *brainstorming* para possíveis soluções a obstáculos encontrados, diferentes vias ou até mesmo elementos adicionais que podem complementar os projetos. Por último, ocasionalmente é preciso pedir aos mentores do GE algumas tarefas a realizarem na próxima sessão, estas podem variar de “Falar com o professor” a “Distribuir o questionário pelos alunos”. Quando estas são requeridas é habitual transmitir essa informação nesta secção.

Por último, mas não menos importante, a secção das Competências. Nesta secção o mentor trabalhava, principalmente, nas competências que queria desenvolver. Para descobrir as competências pretendidas, perguntou-se ao mentor nas sessões de capacitação iniciais quais gostava de trabalhar. Estas podiam variar consoante o mentor, mas alguns exemplos foram: confiança, comunicação, organização, falar em público, resolução de conflitos, capacidades liderança, etc. Para além destas também existiram algumas competências que surgiram ao longo do GE, seja por via de imprevisto ou por necessidade da parte do mentor, como por exemplo desenvolver mais assertividade. Para trabalhar as competências foram aplicadas MAVs (Mínimas Ações Viáveis), estas são parte do modelo pedagógico do GE e são derivadas da ideia MPV (Mínimo Produto Viável) de Eric Ries. Esta ideia refere-se à criação de uma versão mínima de um novo produto, que permite a uma equipa recolher o máximo de informação validada pelos clientes com o mínimo de esforço (Ries, 2011). Segundo o autor, o foco num MVP evita um processo longo e trabalho desnecessário, são feitas iterações e evoluções do produto de acordo com feedback e respostas do cliente. Aplicando esta ideia às MAVs, estas são a versão mais curta e simples de uma tarefa, tendo como objetivo parar procrastinação de

tarefas difíceis ou desagradáveis. Um exemplo de uma MAV para um mentor que precisa de ajuda a estudar, pode ser tirar um minuto por dia para estudar e incrementalmente aumentar a duração diária. Outro exemplo possível, para um mentor que pretende enfrentar o medo de falar em público. Este pode tentar contar uma história ao espelho e ir mudando o sujeito em incrementos, por exemplo passar do espelho para um irmão ou amigo, daí para a família, da família para um grupo de amigos, de amigos para um grupo de conhecidos, etc. Por norma, todas as semanas era dada uma mínima ação viável correspondente à competência desejada. As MAVs podem variar bastante em natureza devido às diferentes competências trabalhadas, por vezes foi utilizado *roleplay*, criação de pequenos vídeos, introspeção, pesquisa, etc. Para avaliar estas competências, para além do feedback providenciado pelo Tutor e Coordenador Pedagógico, foram empregues questionários no início e no final do Ginásio do Empreendedor. Estes questionários avaliam três níveis principais: confiança em competências úteis para o GE; conforto em situações que ocorrem como mentor e competências escolhidas. Os dois primeiros dizem respeito a competências diretamente ligadas ao Ginásio do Empreendedor, como avaliar de 1 a 10 a preparação de experiências de aprendizagem ou a comunicação com professores. O último nível diz respeito a competências pessoais que escolheram desenvolver e que avaliavam de 1 a 10 consoante a sua evolução.

O acompanhamento de mentores e sessões de capacitação estavam previstas ser as atividades mais recorrentes no meu percurso pelo Ginásio do Empreendedor. Tal fato verificou-se, desde o início do Ginásio Empreendedor em meados de janeiro até ao final do ano letivo em meados de junho decorreram sessões de capacitação semanais, à exceção de uma semana para deixar os mentores descansar durante a pausa letiva da Páscoa.

### ***Análise Crítica do Acompanhamento de Mentores***

Acompanhamento de mentores foi uma atividade que não esperava realizar antes do estágio. O mestrado relaciona-se muito mais com o mundo organizacional como um todo, pelo qual foi uma atividade onde existiu uma maior curva de aprendizagem. Apesar de tal, os conhecimentos obtidos durante o meu percurso académico demonstram ser muito úteis para o sucesso desta tarefa. É de realçar os conhecimentos obtidos em relação à formação, já que estes se traduziram de forma mais direta. Afinal de contas cada sessão de capacitação acaba por incluir uma pequena ação de formação. Esta atividade começou

em meados de janeiro, em que tive o gosto de acompanhar quatro mentores na região de Alcobaça. Com a expansão do Ginásio do Empreendedor, em meados de março, cinco novos mentores adicionais ficaram sobre a minha alçada. No entanto, devido a algumas incompatibilidades dos horários das turmas e dos mentores, dois dos novos mentores tiveram de abandonar o projeto e, como tal, o meu percurso contou com um total de sete mentores até meados de junho.

Relativamente às sessões de capacitação é importante destacar o que funciona bem e o que funciona menos bem. Um dos pontos mais fortes das sessões de capacitação é criação de relações e construção de laços com os mentores. Os mentores são essenciais no Ginásio do Empreendedor, são eles que semanalmente fazem a intervenção local e que permitem o sucesso do projeto. Como tal, criação de boas relações e preocupação genuína por eles é fundamental. O fato de todas as semanas existir pelo menos uma interação cara a cara com estes jovens, mesmo que seja através de um ecrã, facilita imenso a criação de laços com eles. Esta deve-se principalmente ao componente de conversa que todas as sessões de capacitação tinham e que acabava por funcionar como “por a conversa em dia” entre dois amigos. Ademais, a simples criação de relações, permitia conhecer o contexto dos mentores, situações de stress, problemas da vida pessoal e eventos num futuro próximo que permitia ajustar as MAVs e a sessão consoante o contexto individual.

Outro ponto positivo das sessões de capacitação é o envolvimento que cria com o Ginásio do Empreendedor. Mais uma vez temos aqui a influencia das reuniões semanais. Estas juntamente com os restantes elementos que compõe o GE, destacar aqui o trabalho do departamento da Comunidade e Comunicação, aumentam o sentido de pertença e envolvimento em relação ao Ginásio do Empreendedor. Isto é demonstrado pelos resultados dos questionários que avaliam o Ginásio do Empreendedor de uma forma globalmente alta.

Porém, as sessões de capacitação também apresentam alguns aspetos de melhoria. Primeiro aspeto a apontar é o próprio formato escolhido para a realização das mesmas, o formato online. Faz todo o sentido a adoção deste formato tendo em conta todos os fatores envolventes, como a gestão do tempo, a conveniência, a distância e custos orçamentais. No entanto, a realização das sessões de capacitação através de videochamada acaba por trazer alguns aspetos menos positivos. Primeiramente, a perda de parte da comunicação não verbal. Claro que estando em contexto de vídeo chamada continua a ser possível

observar reações e as expressões dos mentores e vice-versa, mas perde-se sempre parte da linguagem corporal o que resulta também na perda de informação e deterioração na qualidade da comunicação. Ademais, o fato de ser realizado online também significa que não existe controlo do ambiente físico que rodeia o mentor. Muitas vezes isto não é um problema, porque os mentores normalmente fazem sessões de capacitação nos seus quartos. No entanto, também acontece os mentores realizarem estas sessões em outros locais, ocasionalmente, o que pode resultar em distrações e barulho de fundo que estão fora do nosso controlo. Por último, e possivelmente mais óbvio, é que um formato não físico e, como tal, qualquer atividade ou mesmo MAV que pudesse implicar aspetos físicos não é possível realizar, o que pode limitar a qualidade e variedade da formação aplicada.

Outro aspeto que quero abordar é as próprias MAVs. É um conceito muito interessante e confesso que desconhecia tanto o conceito, como a sua origem. Aliás, é de interesse tão grande, como uma possibilidade de formação, que acabei por aplicar na minha vida pessoal. Todavia, penso que esta pode sofrer alguns ajustes para uma aplicação mais eficaz no futuro. Por exemplo, o próprio conceito é simples e fácil de entender, apesar disso a aplicação deste conceito na prática pode ser complicada, especialmente numa fase inicial. Para ajudar futuros Tutores Pedagógicos do Ginásio do Empreendedor, uma possível solução para esta problemática, é a criação de uma lista de MAVs possíveis para as competências que apareceram com mais frequência (comunicação e confiança, por exemplo). Claro que esta não seria uma solução permanente, nem completamente infalível, isto porque cada mentor é diferente e pode ter objetivos diferentes em relação à mesma competência. Posto isto, pode ser um excelente guia e funcionar como um documento de inspiração para criação e adaptação de novas MAVs.

É importante referir que as sessões de capacitação como parte do modelo pedagógico podem ter de sofrer algumas alterações, tendo em conta a expansão que o Ginásio do Empreendedor está a sofrer. Os Tutores Pedagógicos e o Coordenador Pedagógico são apenas humanos, com necessidades próprias e tempo limitado. A expansão do GE resulta num aumento do número de mentores e, tendo em conta, que estes são alunos do secundário já tem um horário muito mais reduzido. Como tal, conseguir um tempo semanal para todos pode ser um desafio. A resposta mais óbvia seria

aumentar a equipa e treinar novos Tutores Pedagógicos. No entanto, face a possíveis obstáculos, como falta de orçamento ou candidatos, é uma possibilidade existir um ajuste das sessões capacitação. Uma possível solução seria ajustar as reuniões individuais e, em vez disso, realizar reuniões grupais. Aliás em certos casos foi aplicado uma metodologia semelhante, ao fazer reuniões com uma dupla de mentores (que estavam responsáveis pela mesma turma). Esta metodologia grupal traz consigo alguns benefícios, nomeadamente a possibilidade de realizar MAVs em grupos, um exercício grupal por exemplo, e existir uma constante partilha de experiências com outros mentores. No entanto, também há que reconhecer que não é uma solução perfeita, já que, pode resultar em detrimento na criação de relações com os mentores e em menor desenvolvimento e acompanhamento dos mesmos. Adicionalmente, acredito que o GE possa beneficiar no aumento da quantidade e da qualidade das avaliações de competências. Atualmente a avaliação é baseada principalmente em dois questionários, um no início do GE e outro no final. A expansão deste questionário para incluir mais itens focados no desenvolvimento de competências pessoais no âmbito do GE, pode ser muito útil. Adição de mais questionários ao longo do ano também pode ser uma mais-valia, já que permitiria observar a evolução das respostas e ajustar o modelo pedagógico se necessário.

Outro ponto de interesse a abordar é como as sessões de capacitação e a experiência do Ginásio do Empreendedor como um todo se correlacionam com os Cinco Cs do Desenvolvimento Positivo da Juventude (DuBois e Karcher, 2014). Relembrando que os cinco Cs neste modelo são: Competências, Confiança, Conexões, Caráter e Compaixão. Competências é possivelmente que se traduz mais diretamente, as competências são constantemente trabalhadas e aprimoradas no GE, sendo um dos focos principais e pontos de interesse ao recrutar novos mentores. Confiança é frequentemente uma das competências escolhidas, para além disto, é também um dos focos do questionário com uma secção dedica ao quão confiante o mentor sente em diversas situações. Estabelecimento e criação de conexões é um dos subprodutos do Ginásio do Empreendedor. Durante o seu percurso os mentores criam conexões com os outros mentores, com as turmas, com os professores, com as escolas e com a equipa do GE. Caráter é o C do modelo com a conexão menos óbvia. No entanto há que lembrar qual a temática principal do Ginásio do Empreendedor, o empreendedorismo social. Ao longo do seu percurso estes jovens ajudam as equipas a trabalhar em projetos que tem como objetivo melhorar a sociedade. Os projetos podem variar desde melhorar a escola, limpar

as praias, fazer campanhas de sensibilização ou, até mesmo, caminhadas contra o sedentarismo. Realçar que são os mentores que auxiliam a criação destes projetos orientando sempre que necessário. Não só desenvolvem caráter e o sentido do que é certo ao ajudar as equipas, como também aprendem a partir delas as temáticas que necessitam de melhorar na nossa sociedade. Por fim, a compaixão. De maneira semelhante a como Tutor Pedagógico precisa de criar relações com os mentores, também o mentor precisa de criar laços com as suas equipas. Ademais, tendo em conta a idade dos participantes (12 a 15 anos sensivelmente), conflitos acabam por ser inevitáveis. O sentido de empatia do mentor é essencial para a resolução destes conflitos e perceber os dois lados envolvidos.

Finalmente, seria negligente da minha parte não mencionar o acompanhamento dos mentores fora das sessões de capacitação. É verdade que existem reuniões semanais, mas por si só estas não criam o envolvimento e o sentido de identidade necessário para o sucesso do GE. Os componentes que acompanham e complementam as sessões de capacitação são o que enriquece a experiência e a evolve para o nível de seguinte. Desde grupos de *WhatsApp* onde os mentores podem falar entre si, as mensagens trocadas entre mentores e o seu tutor e, claro, os eventos presenciais com todos os mentores. Nestes eventos podem estabelecer laços com os seus pares, partilhar as suas experiências e perceber que o Ginásio do Empreendedor vai para além da sua bolha. Não é só as equipas que eles lidam diretamente, o projeto afeta toda a comunidade à sua volta.

## **Formação**

A formação é um processo educativo composto por atividades sistemáticas, que visa desenvolver e aprimorar conhecimentos, competências e atitudes necessárias para desempenhar uma determinada profissão ou ocupação de maneira eficiente e eficaz (Salas et al., 2012). A formação é essencial para que as organizações e os seus colaboradores possam adaptar às necessidades de mudança, desafios e competitividade do meio envolvente (Noe et al., 2014). Esta é também um ponto de destaque no Ginásio do Empreendedor, em mais do que uma faceta. Primeiro, os mentores necessitam de formação para poderem ir às turmas eficientemente e, por sua vez, eles acabam por ensinar e fornecer as ferramentas necessárias para as equipas desenvolverem os seus projetos. Esta dupla camada de formação, exige então que esta seja o mais eficaz possível.

A formação enquanto processo é constituída por diversas etapas iterativas e interconectadas, portanto, é necessária uma abordagem flexível e adaptativa para construir uma formação profissional eficaz e atualizada. Diferentes modelos exploram e identificam diferentes etapas, Mayfield (2011) aborda o modelo ADDIE. Neste são identificadas cinco: análise, planeamento, desenvolvimento, implementação e avaliação.

A análise é a primeira etapa, nesta é identificado quais são as necessidades de aprendizagem e os objetivos da formação. A análise envolve coletar informações sobre o público-alvo, as competências necessárias, as restrições orçamentais e temporais, bem como a análise do ambiente de trabalho. Um dos pontos fortes desta etapa é a construção de diretrizes, estas ajudam a definir os objetivos da formação e estabelecer os critérios de avaliação (Mayfield 2011). A análise de necessidades ainda envolve três níveis principais: análise organizacional, análise de tarefa e análise individual (Mondy & Martocchio, 2015). Segundo os autores, a análise organizacional identifica as necessidades de formação que surgem de objetivos estratégicos e metas organizacionais, esta pretende entender como a formação pode contribuir para o sucesso geral da organização. Já a análise de tarefas foca-se em descobrir que tarefas e competências são necessárias para desempenhar com sucesso as funções de um determinado posto. Ou seja, ajuda a identificar as lacunas de conhecimento e competências que podem afetar o desempenho dos colaboradores. Por fim, o nível de análise individual tem como foco as necessidades de aprendizagem de indivíduos específicos dentro da organização, isto é, o que deve fazer o indivíduo fazer de diferente do que faz atualmente e que tipo conhecimento, competências e capacidades precisa de adquirir e/ou desenvolver (Mondy & Martocchio, 2015).

No planeamento escolhem-se os objetivos específicos da formação, selecionam-se métodos e estratégias de aprendizagem (por exemplo que atividades devem ser desenvolvidas), recursos, o formato da formação (presencial, online, misto) e orçamentação. Esta etapa pretende alinhar os objetivos da formação com as melhores práticas de ensino e aprendizagem (Mayfield 2011). Esta etapa culmina na elaboração do Plano de Formação, um documento que identifica e ordena as atividades da formação, assim como os seus objetivos (Le Boterf, 1990). O planeamento é seguido pelo desenvolvimento, os materiais instrucionais são criados com base no planeamento elaborado anteriormente. Os conteúdos são organizados e desenvolvidos, sejam eles

slides, vídeos, atividades práticas ou qualquer outro recurso de aprendizagem necessário. É importante garantir que os materiais sejam claros, eficazes e adequados às necessidades dos aprendizes e que vão de encontro aos objetivos da formação (Mayfield 2011). O próximo passo é a implementação, como o nome indica é a realização da formação que foi previamente planeada e é entregue qualquer material necessário. Importante realçar que deve haver uma comunicação clara com os formandos, deve-se fornecer suporte e acompanhar o progresso dos participantes.

Por fim, a última fase da formação é a avaliação. Esta é uma fase de muita relevância, isto porque, é avaliado se os objetivos foram alcançados, se a formação foi bem-sucedida, possíveis problemas e obstáculos encontrados, e novas oportunidades descobertas na sua implementação (Mayfield 2011). Para realizar a avaliação podem ser empregues vários métodos, como observação das reações e *feedback*, testes antes e pós formação, questionários, entre outros (Mondy & Martocchio, 2015). Os autores referem ainda que como métricas de avaliação podem ser usados 4 níveis diferentes: reações dos formandos, aprendizagem adquirida, mudanças de comportamento e resultados organizacionais.

Aplicando o seguinte enquadramento ao Ginásio do Empreendedor é possível ver como este se integra no modelo. A grande maioria da formação criada foi em contexto de construção de sessões de GE nas turmas, isto porque, as primeiras 3 sessões têm um carácter mais formativo, enquanto as sessões seguintes apostam na autonomia dos alunos para o desenvolvimento do projeto. No entanto, também existiu a oportunidade de criar um pequeno *workshop* baseado na assertividade.

Ao analisar cada uma das situações expressadas individualmente são realçadas as suas diferenças e semelhanças. Antes de a análise deve se realçar que a linguagem destes está adaptada à idade do público-alvo, jovens de 15 a 18 anos. Primeiramente, a construção das 3 sessões iniciais do GE, sendo estas adaptações pessoais de modelos existentes no projeto. A análise de necessidades resulta naturalmente na necessidade de treinar os mentores, visto que, estes são adolescentes sem experiência e sem todo o contexto necessário para as sessões iniciais. Em relação ao planeamento foi estruturada um curto guia para cada sessão, adicionalmente, foi escolhido o formato online, por uma questão de conveniência, de tempo e de distância. A formação ocorreu nas primeiras sessões de capacitação (períodos sensivelmente de 30 a 45 minutos), sendo de curta duração. Ademais os mentores tinham um período de uma semana a duas semanas antes da

realização do *workshop* caso surgissem perguntas e dúvidas. O desenvolvimento foi bastante simples, foi necessária apenas a produção de um documento para cada uma das sessões a realizar. Como demonstrado no Anexo D – “Workshop de Introdução ao GE”, o plano para a primeira sessão inclui a preparação do workshop, ou seja, elementos a preparam antes do início da sessão, sejam eles atividades físicas ou até mesmo a disposição que devem utilizar. Adicionalmente, a própria sessão, que também está pensada para 45 minutos, dividiu-se em três secções principais: apresentações, conteúdo e dinâmica final. Apresentações aborda simplesmente a introdução dos mentores à turma e vice-versa, com a inclusão de um pequeno *icebreaker* representado pela pergunta *twist*. O conteúdo diz respeito à introdução do GE às turmas e algumas dicas, sendo dividido em três perguntas principais: “O que é o GE?”; “O que vamos fazer?”; “Como o vamos fazer?”. A implementação ocorreu sem grandes imprevisto, sendo alocada a maioria de uma sessão de capacitação para cada um dos três workshops iniciais, adicionalmente foi lançado o desafio dos mentores responderem às três perguntas e, no fim, existiu um espaço para dúvidas e perguntas. Por fim, a avaliação da formação é baseada principalmente em questionários, um distribuído no início do GE e outro no final do mesmo. Como foi discutido existem outros métodos de avaliação que podem ser usados como métricas, nomeadamente a reação dos formandos. Foi utilizada uma pequena pergunta de 0-10 de quão confiantes se sentiam depois de receber os workshops, sendo as respostas globalmente altas. As próprias três perguntas do conteúdo também funcionam como avaliação, já que, estas avaliam o conhecimento dos mentores sobre o funcionamento do GE e do primeiro workshop.

O segundo exemplo tem bastantes semelhanças, no entanto também difere em alguns aspetos chave. A necessidade de aumentar a assertividade como competência surgiu sensivelmente a meio do GE, meados de abril, depois de alguns mentores expressarem algumas preocupações sobre o comportamento das turmas em sala de aula. Durante o planeamento foi concetualizado um workshop presencial, no entanto, depois de uma sondagem mais profunda por todos os mentores, o interesse não justificou a realização dessa modalidade. Face a este imprevisto, alterou-se de um workshop de assertividade para um artigo sobre assertividade a ser adicionado na WikiGE, uma plataforma de conteúdo compilado e atualizado consoante as necessidades, que é disponibilizado aos mentores. Portanto, o desenvolvimento resultou na produção de um curto documento acompanhado de um vídeo informativo sobre o tópico em questão. O Anexo E – “Como

podes ser mais assertivo!” mostra uma versão ajustada para o relatório. É possível observar que este documento foi dividido em três secções principais: “Assertividade e porque importa”, “Como podes ser mais assertivo” e “Segredos das pessoas assertivas”. Estas foram acompanhadas por uma breve introdução e uma sugestão de exercício final. A implementação desta formação foi bastante diferente, foi adicionado o artigo à WikiGE e transmitido a todos os mentores. Adicionalmente, mentores que demonstraram maior interesse inicial, tiveram direito a um foco na assertividade em algumas sessões de capacitação, onde era transmitida esta informação de um modo mais natural. Por fim, semelhante à primeira situação, a avaliação é baseada nas respostas dos questionários, assim como as reações dos formandos que receberam a sessão de capacitação com foco na assertividade.

A criação de formação não tinha um período específico delineado no plano de atividades. Isto é também causado parcialmente por serem formações pontuais segundo as conceções de formação de Simonet e Simonet (1990). Não obstante a este fato, surgiram muitas oportunidades para aprimorar e desenvolver as minhas competências na área da formação.

### ***Análise Crítica da Formação***

Formação foi uma das áreas que despertou maior interesse durante o mestrado. O estágio curricular possibilitou a criação de várias formações sobre vários tópicos. Posto isto, as formações realizadas no âmbito no Ginásio do Empreendedor diferem substancialmente das formações profissionais abordados no mestrado. A principal diferença, é que se assemelham a *workshops*, como tal a sua conceção irá diferir das formações treinadas. Formações profissionais ou cursos tendem a ser formações de duração mais longa, com várias sessões, já os *workshops* são sessões de sessão única e têm como objetivo ser uma formação rápida. Não obstante, os princípios aprendidos sobre a criação de formações no mestrado podem, e foram, aplicados quando tive a oportunidade de planear e realizar formações.

Começando pelas maiores semelhanças, seguem na mesma o modelo ADDIE (Mayfield, 2011). Apesar de serem *workshops* continua a existir uma análise de necessidades, continua a ser necessário planear e desenvolver a formação e, claro, tem de

existir a sua implementação e avaliação. Como abordado no enquadramento, todos estes princípios foram seguidos, de uma forma ou outra, para alcançar uma formação bem-sucedida. No que diz respeito às diferenças, não existiu a necessidade de realizar um manual do formando, por exemplo. Mas também acredito que seja algo útil de realizar em futuras formações do GE, principalmente se forem de maior escala. Posto isto, devo lembrar a existência da WikiGE, que muitas vezes acaba também por preencher o papel do manual do formando.

Um ponto crítico para melhorar nas formações criadas é a adição de mais avaliação. Como mencionada, foram avaliadas em certos parâmetros: os questionários dos mentores, o papel das sessões de capacitação como método de avaliação (ao perguntar para recapitular o que é preciso ser feito no próximo workshop por exemplo) e mesmos as reações e *feedback* que existiu em cada formação. Também importante referir que o *workshop* de assertividade, apesar de não ter tido uma implementação direta grande parte dos mentores, existiram mentores que tiveram uma abordagem mais focada na assertividade em algumas sessões de capacitação. Nestas foi aplicado da sugestão do exercício: “Pensa numa situação do teu passado em que podias ter sido mais assertivo, como lidavas com essa situação agora?”, e que acabou por levar a uma maior avaliação para esses mentores. Posto isto, aplicar testes e/ou questionários, antes e pós formação, podem enriquecer a sua avaliação, perceber como esta pode ser melhorada e qual é a sua efetividade, de maneira mais aprofundada.

Outro ponto de melhoria em relação às formações realizadas foi a falta de formações presenciais. Formações online são ótimas tendo em conta os mesmos fatores que as sessões de capacitação têm (gestão de tempo, conveniência, custo e distancia). No entanto, fazer ocasionalmente sessões presenciais pode ser benéfica para o desenvolvimento das competências. Para possíveis formações do mesmo tipo, uma possível solução seria utilizar os eventos de mentores e incluir *workshops* curtos sobre as temáticas que necessitam de ser abordadas. Estes workshops também podem incluir atividades físicas, que só podem ser realizadas num contexto presencial. Para além disso, enriquece estes eventos de mentores ao adicionar um componente mais formativo, aos componentes de lazer e partilha de experiências já existentes.

Uma situação relacionada com a formação relevante de menção foi a participação num *workshop*. Este não foi desenvolvimento para os mentores, mas sim para os alunos do Ginásio do Empreendedor. Foi realizado numa viagem de estudo a Lisboa, que aconteceu em maio, com as turmas do nono ano que participaram no GE. Parte desta visita de estudo consistiu na realização de um *workshop* sobre o tipo de atividades que os alunos gostavam de fazer fora da escola. O Coordenador Pedagógico liderou e apresentou o *workshop* na sua maioria. No entanto, para coordenar os diferentes prazos e componentes em questão teve de se ausentar da sala, pelo qual me ofereci para acabar o *workshop*. Como tal, acabei por liderar a secção final do *workshop*, que consistia em chamar os diferentes grupos à frente da sala para apresentarem qual a principal atividade que escolheram. Foi uma ótima oportunidade para aprimorar as minhas competências na implementação da formação. Apesar de terem sido trabalhadas nas formações online, a experiência presencial é completamente diferente e foi uma mais valia poder ter feito parte deste *workshop*.

Por último, gostava de tocar num tópico tangente à criação de formações. Relembrando que todas as sessões de capacitação envolvem um aspeto formativo. Estas são de uma menor escala comparativamente às situações abordadas nesta secção, mas que são importantes no desenvolvimento das minhas competências a longo prazo. Isto porque, os passos para a criação de uma formação são seguidos, de maneira mais simplificada, quando concetualizei a secção das competências das sessões de capacitação. Pegando num exemplo generalizado, a análise corresponde ao pedido do mentor ou a uma necessidade observada nas sessões de capacitação. O plano e desenvolvimento ocorria enquanto era desenhada a próxima sessão capacitação, ao procurar a MAV indicada para uma dada competência. A implementação diz respeito à realização da sessão de capacitação e, conseqüentemente, a secção destinada ao desenvolvimento de competências. E, por fim, a avaliação é baseada nas reações, na resposta do mentor, no feedback do Tutor e nos questionários finais.

Em suma, a formação foi das áreas como mais impacto no estágio. Existiram bastantes oportunidades para a criação da formação, nas quais pude desenvolver as minhas competências na área. Também houve oportunidades para realizar o lado prático da formação e não ficar apenas pela teoria. Por si, isto leva a que eu tenha desenvolvido globalmente um gosto maior pela formação e os seus diferentes componentes.

## **Recrutamento e Seleção**

Atualmente o mundo encontra-se numa era de globalização, neste contexto o capital humano demonstra ser o bem mais valioso das organizações, já que tem um papel direto na performance e sucesso de uma dada organização (Abbas et al., 2021). Como tal, surge a necessidade de as organizações atraírem, selecionarem e integrarem com eficácia os recursos humanos e de uma gestão efetiva dos mesmos (Abbas et al., 2021; Rodrigues e Rebelo, 2011). O recrutamento e seleção manifesta-se como uma atividade principal da Gestão de Recursos Humanos e aspeto chave no plano estratégico de uma organização (Lopatina, 2014). O autor refere que a qualidade dos recursos humanos disponíveis, a sua contribuição para os objetivos da organização e a qualidade do seu serviço está muito dependente da eficácia dos processos de recrutamento e seleção.

O processo de recrutamento é o processo de identificar e atrair o maior número de candidatos qualificados para preencher uma vaga aberta (Hamza et al., 2021). Segundo Abbas et al. (2021), este pode ser realizado de uma panóplia de maneiras como: anúncios de emprego, agências de recrutamento, referências de funcionários, sites de emprego, etc. Tipicamente, para o recrutamento é criada uma descrição de funções que articula as responsabilidades e qualificações necessárias para uma determinada posição para atrair candidatos de qualidade (Lopanita, 2014).

A seleção é o processo que segue o recrutamento, consiste na avaliação e entrevistas dos candidatos para um posto particular e em encontrar a melhor correspondência entre o candidato e a vaga em questão (Hamza et al., 2021). A seleção pode assumir muitas formas, sendo a entrevista a mais comum, entre elas: entrevistas, análises de currículos, testes psicológicos, verificar referências, etc (Abbas et al., 2021).

Durante o estágio curricular tive a oportunidade de realizar o processo de recrutamento e seleção em duas ocasiões. A primeira surgiu no final de dezembro na alçada do projeto TEDxAlcobaça. A segunda foi em meados de março com o objetivo de recrutar mentores extras para regiões que foram agregadas ao projeto do Ginásio do Empreendedor. Ambas abordaram o processo de recrutamento e seleção e, como tal, existiram muitas semelhanças. No entanto, os diferentes contextos também acabaram por proporcionar experiências de recrutamento e seleção muito diferentes.

Em relação ao recrutamento e seleção para o TEDxAlcobaça, neste projeto pretendia-se construir a equipa voluntária para a edição 2023. Existem quatro departamentos diferentes a serem preenchidos: Departamento de Parcerias, Departamento de Comunicação, Departamento de Curadoria e Departamento de Experiência de programa. O recrutamento inicial foi feito através de um *Google Forms* e partilhado nas redes sociais. Este incluía perguntas básicas sobre o candidato (nome, idade, localização), perguntas sobre o que o candidato poderia adicionar à equipa (experiências anteriores por exemplo), a preferência de departamento e Curriculum Vitae (CV). O próximo passo foi o *screening* de candidatos de acordo com as suas respostas e CV, cada departamento contém uma lista de aptidões, competências e conhecimentos associadas. Os candidatos eram avaliados consoante estas para perceber o departamento que permite a melhor correspondência. Por vezes o perfil e o departamento desejado eram diferentes e nesses casos perguntava-se aos candidatos se importava-se de participar no projeto, mas num departamento diferente. De seguida os candidatos foram contactados pelo organizador principal e foram marcadas entrevistas. Por norma, as entrevistas são divididas em não estruturadas ou estruturadas, sendo que a última ainda pode ser dividida em totalmente estruturadas ou semiestruturadas (Mueller & Segal, 2014). A validade da entrevista está também associada à sua estrutura, quanto mais estruturada a entrevista mais válida é (Huffcutt & Arthur, 1994). Para o recrutamento de seleção da equipa do TEDxAlcobaça foram escolhidas entrevistas semiestruturadas, pois estas permitem uma maior flexibilidade em relação às estruturadas e tem maior validade do que entrevistas não estruturadas (Mueller & Segal, 2014). Para as entrevistas também foram criadas perguntas comportamentais e situacionais para cada departamento. As perguntas comportamentais estão associadas a uma análise histórica da sua performance no trabalho, enquanto as perguntas situacionais criam situações fictícias e avalia como o candidato age nessa situação (Hoevemeyer, 2006). Durante as entrevistas, pude desempenhar o papel de observador e também o papel de entrevistador principal, com o organizador principal do TEDxAlcobaça como observador. Depois das entrevistas, as respostas foram analisadas e foi discutido se o candidato se adequava à equipa e ao projeto, sendo um dos fatores de maior peso a disponibilidade do mesmo. Por fim, a decisão era comunicada ao candidato.

A segunda oportunidade para realizar recrutamento e seleção surgiu em março para recrutar novos mentores para Pataias, São Martinho do Porto e Nazaré. O recrutamento inicial foi feito pela equipa do GE, presencialmente, em turmas do secundário. Os alunos interessados preencheram um formulário com os seus dados pessoais, disponibilidade, experiências passadas, valores do GE com que mais se identifica e motivação para participar. Depois da atração de candidatos inicial o processo restante ficou no meu encargo. O Anexo F – Modelo Recrutamento e Seleção Mentores mostra o documento criado para este efeito. Como para o recrutamento de mentores o mais importante era recrutar o maior número possível, existiu apenas um *screening* mínimo para preparação das entrevistas. Todos os candidatos foram contactados através de *WhatsApp* utilizando a mensagem de primeiro contato, caso o candidato não respondesse era mandada mais uma mensagem de *follow up*. Para os candidatos que responderam foi marcado uma entrevista de seleção. Mais uma vez foi escolhido o modelo de entrevista semiestruturada pelas mesmas razões mencionadas anteriormente. A maior diferença entre o processo de recrutamento e seleção do TEDxAlcobaça e mentores jaz na avaliação de competências. Enquanto o primeiro avalia competências técnicas e *soft skills*, o recrutamento de novos mentores apenas requer *soft skills*. Estas podem ser definidas como uma combinação de competências interpessoais e sociais e estão associadas com o sucesso das organizações (Dixon et al., 2010). As *soft skills* frequentemente são um dos fatores principais que distinguem candidatos, elas podem variar bastante, mas incluem por exemplo trabalho em equipa, capacidades de comunicação e resolução de problemas (Dixon et al., 2010). Como é possível observar no Anexo F, o modelo de entrevista contém perguntas sobre o candidato e a sua vida pessoal, conhecimentos básicos sobre o GE, perguntas sobre a sua disponibilidade, a autopercepção do candidato e os seus valores. No final da entrevista é lançado um desafio ao candidato, realizar um vídeo de 1 a 2 minutos sobre os básicos do empreendedorismo social. Este desafio funciona como uma forma extra de avaliar a comunicação e estilo de apresentação do candidato. O principal fator de seleção de mentores foi a sua disponibilidade e a correspondência da mesma aos horários das possíveis turmas. Depois deste processo foram adicionados seis novos mentores ao Ginásio do Empreendedor.

### ***Análise Crítica do Recrutamento e Seleção***

A área de recrutamento e seleção foi a primeira grande atividade que pude realizar no estágio curricular. A primeira oportunidade surgiu no final de dezembro, e até lá tinha feito diversas atividades, mas o recrutamento para a TEDxAlcobaça destaca-se como a primeira atividade com impacto. Talvez por causa desse facto também foi das primeiras atividades que senti alguns obstáculos e que identifiquei aspetos de melhoria pessoal.

De forma geral, o processo correu bem. Fui acompanhado na primeira experiência de recrutamento e seleção, o que foi vital para esclarecer dúvidas e perguntas que foram surgindo. Foi a primeira vez que fiz uma análise de perfil e currículos de candidatos, o que enriqueceu a experiência e influenciou o trabalho futuro que fiz no recrutamento e seleção. Tive também a oportunidade de observar as entrevistas, o que me ajudou a perceber como estas eram conduzidas, como anotar as respostas do candidato e também pude adicionar perguntas finais enquanto observador. Esta experiência foi muito importante porque pude depois realizar o papel do entrevistador, com auxílio do organizador principal do TEDxAlcobaça. Esta também representou uma das primeiras dificuldades do estágio, entrevistar indivíduos qualificados para as posições. Revelou-se um pouco mais complicado do que inicialmente esperava, no entanto continuou a correr bem de uma forma geral e foi obstáculo que pude aprender e superar com preparação extra.

A principal crítica em relação à experiência de recrutamento e seleção foi a criação das perguntas comportamentais e situacionais, realizadas por mim mesmo. Foi um exercício proposto e, que em geral, beneficiou e enriqueceu as entrevistas e todo processo. No entanto, tendo em conta o *insight* que tenho no final do estágio, também acredito que podia ter feito um melhor trabalho com os conhecimentos e experiência que tenho, ao adicionar métodos de avaliação específicos para estas. Porém, tendo esta crítica em conta, a primeira experiência continua a ser positiva e continua a ser a experiência mais próxima da minha visão pessoal do que são os recursos humanos.

A segunda experiência nesta área, também se demonstrou muito importante por razões completamente diferentes. O recrutamento de mentores foi o primeiro grande projeto solo que tive no Ginásio do Empreendedor. Foi sem dúvida muito enriquecedor e muito diferente do recrutamento e seleção realizado para o TEDxAlcobaça. A maior diferença foi os candidatos, já que desta vez eram adolescentes e por essa altura eu já

estava habituado e confortável a lidar com eles semanalmente. Como este se trata de um projeto pessoal, também sou mais crítico dele. A primeira crítica, e a principal, a apontar foi a análise de funções da posição de mentor, que foi mínima consistindo principalmente nos 4 pontos da participação do Ginásio do Empreendedor, demonstrado no Anexo F. Ao realizar esta atividade atualmente, adicionava um número de elementos que não estão presentes. Primeiro, maior foco em competências que pretendia avaliar nas entrevistas que, apesar de serem *soft skills* continuam a ser competências que queremos que os mentores possuam e que poderia ter avaliado mais diretamente. Adicionalmente, também adicionaria algumas perguntas relacionadas com a personalidade, seguindo o modelo Big Five de Costa e McCrae (1992). Estas, para além de serem um preditor de desempenho em certas áreas, também enriqueceria a entrevista e ajudava a conhecer melhor o candidato. Posto isto, também estou ciente que eram precisos mentores e o fator mais importante neste recrutamento era a sua disponibilidade, pelo qual também acredito que tinha sido um processo bem-sucedido apesar das suas falhas. Comparativamente ao primeiro processo de recrutamento e seleção, as entrevistas ocorreram naturalmente e sem grandes falhas. Como referido anteriormente, os candidatos eram adolescentes, o que por si só facilitou o processo. Adicionalmente, nesta fase no estágio já estava muito mais confortável a falar com outras pessoas por vídeo chamada e também já tinha experiência a conduzir entrevistas.

Como uma atividade o recrutamento e seleção foi das que impactou mais o meu estágio. Isto deve-se ao facto de ter sido a primeira atividade a ser realizada na área dos recursos humanos, mas também por ter sido o primeiro grande projeto solo que realizei. Apesar das suas falhas, os maiores obstáculos e desafios foram superados. Este processo de recurso humanos correu globalmente bem e pude aplicar e desenvolver os meus conhecimentos e competências nesta área.

## **Outras Atividades**

Por fim, é relevante mencionar que, apesar das atividades abordadas terem sido as mais relevantes e impactantes, existiram uma panóplia de outras atividades realizadas que foram importantes para o meu desenvolvimento formativo. Algumas destas atividades que merecem ser mencionadas são: revisão de questionários e análise de dados, análise de funções, participação em eventos presenciais e visitas de estudo, revisão e planeamento de trimestres, criação de mensagens para dinamização do grupo de mentores no WhatsApp e elaboração de um relatório final. Estas atividades desempenharam o seu papel no enriquecimento do meu estágio e abordaram algumas atividades dos recursos humanos.

## **Análise Global do Estágio**

O estágio como processo formativo pode ser definido como um momento de complementação da formação base, num posto de trabalho específico, usualmente, numa organização que se compromete a facultar informações e as condições necessárias para isso (Cardim, 2009). Lima e Pimenta (2018), complementam esta ideia descrevendo-o como uma aproximação da realidade, ou seja, o estágio é uma interseção da prática e a atividade teórica. Como parte percurso académico, o estágio é uma etapa desafiante e distinta, comparativamente ao resto do ensino superior. Isto proporciona uma experiência diferente e inovadora, que permite um desenvolvimento de competências e crescimento pessoal através de uma abordagem prática.

O estágio numa organização permite o desenvolvimento de competências necessárias para exercer Psicologia no contexto laboral. Competências como a comunicação, a obtenção e análise de informação, a introspeção, o pensamento crítico e a resolução de problemas demonstram ser valiosas para a prática e aplicação da Psicologia Organizacional. Como tal, ao longo do estágio curricular foi caracterizado por momentos de aprendizagem e desenvolvimento de competências necessários para a adaptação ao contexto organizacional, para a superação de obstáculos e dificuldades emergentes.

O estágio no Ginásio Empreendedor proporcionado pela Associação Juvenil de Apoio à Ação, foi uma experiência globalmente positiva e muito enriquecedora, tanto numa perspetiva de desenvolvimento de competências, como de crescimento pessoal. As

atividades e tarefas propostas eram sempre desafiadores de forma a manter um estado de *flow* ao longo do estágio. O estado de *flow* é caracterizado pela imersão completa, na qual o indivíduo está completamente envolvido e focado na tarefa em mãos Csikszentmihalyi (2014). Segundo o autor, este conceito quando aplicado à educação traduz-se na realização de tarefas ligeiramente além do nível de capacidade atual. Assim as suas capacidades estão sempre a ser estimuladas o que auxilia na experiência de *flow* individual (Csikszentmihalyi, 2014). Este estado foi um dos primeiros conceitos abordados no estágio, foi parte do *onboarding* e integração na organização. O período de adaptação foi sensivelmente de um a dois meses, a equipa acolheu-me de braços abertos e mostraram-se sempre disponíveis para ajudar sempre que necessário. A sua disposição foi certamente um dos fatores chave para a integração rápida e bem-sucedida na organização. O ambiente positivo proporcionado pela equipa juntamente com as tarefas desenhadas para me desafiar, deixaram-me motivado para a realização do estágio e para a exploração das diferentes facetas dos recursos humanos desde o início do mesmo. As maiores dificuldades neste período devem-se à adaptação a uma nova metodologia de trabalho. No início existiram algumas confusões principalmente nas reuniões de *sprint*. Estas são reuniões quinzenais onde é planeado as tarefas das próximas duas semanas e é atualizado o que aconteceu nas duas semanas anteriores, utilizando a plataforma *Trello*. No entanto, com o apoio do meu tutor pedagógico na segunda ou terceira reunião de *sprint*, já tinha noção do seu funcionamento. A equipa deixou-me à vontade desde o início e encorajou a partilha das minhas ideias e dúvidas, o que também agilizou o progresso de integração na organização.

Depois desta primeira fase, procedeu-se à realização das atividades descritas e o desenvolvimento das competências associadas às mesmas. Esta fase foi a segunda e última grande fase do estágio. Considero esta ter ocorrido desde janeiro até junho, sendo a duração da edição de 2023 do Ginásio Empreendedor, tendo acabado à menos de mês. Em geral correu de acordo com o planeado, as sessões de capacitação mostraram ser a grande atividade do estágio, mas também muitas oportunidades para desenvolver outras atividades e diferentes competências. A equipa continuou a demonstrar ser muito útil e existiu um apoio interconectado entre todos os elementos. Também caracterizo esta fase como o período onde foram construídos as relações e laços, tanto com a equipa, como com os mentores.

## Competências Adquiridas

As competências podem ser definidas por diferentes modelos. O modelo KSAOs define as competências como um conjunto de conhecimentos (*Knowledge*), capacidades (*Skills*), aptidões (*Abilities*) e outras características (*Others*) necessárias para o desempenho eficaz de uma dada função (Campion et al., 2021). Como tal, a posição de Psicólogo do Trabalho necessita de um conjunto de competências específicas para ser eficaz na sua função. A seguinte tabela demonstra as tarefas adquiridas, parcialmente adquiridas ou não adquiridas no estágio curricular. A construção desta tabela tem como base as competências abordadas por Bartram e Roe (2005) e EFPA – Federação Europeia das Associação de Psicologia (2015). São divididas em seis categorias principais, cada uma contém as competências mais importantes para um Psicólogo:

**Tabela 1**

*Competências Adquiridas, Parcialmente Adquiridas e Não Adquiridas*

Competência	Adquirida	Parcialmente Adquirida	Não Adquirida	Observações
<b>A) Especificação de objetivos</b>				
1. Análise de necessidades	X			Adquirido nas ações de formação e sessões de capacitação
2. Estabelecimento de objetivos	X			Adquirido na globalidade do estágio
<b>B) Avaliação (assessment)</b>				
3. Avaliação individual	X			Adquirido nas ações de formação, sessões de capacitação e

				recrutamento e seleção
4. Avaliação de grupos	X			Adquirido nas ações de formação e questionários
5. Avaliação organizacional		X		Parcialmente adquirida durante análise de funções
6. Avaliação situacional			X	
<b>C) Desenvolvimento</b>				
7. Definição dos serviços e análise de requisitos		X		Parcialmente adquirido na globalidade do estágio
8. Conceção de serviço ou produto		X		Parcialmente adquirido na globalidade do estágio
9. Teste de serviço ou produto		X		Parcialmente adquirido na globalidade do estágio
10. Avaliação do serviço ou produto		X		Parcialmente adquirido na globalidade do estágio
<b>D) Intervenção</b>				
11. Planeamento da intervenção	X			Adquirido nas ações de formação e

				sessões de capacitação
12. Intervenção direta orientada para a pessoa	X			Adquirido nas sessões de capacitação
13. Intervenção direta orientada para a situação		X		Parcialmente adquirido na globalidade do estágio
14. Intervenção Indireta		X		Parcialmente adquirido na globalidade do estágio
15. Implementação do serviço ou produto		X		Parcialmente adquirido nas sessões de capacitação
<b>E) Avaliação Final (evaluation)</b>				
16. Planeamento da Avaliação	X			Adquirido nas ações de formação e sessões de capacitação
17. Avaliação	X			Adquirido nas ações de formação e sessões de capacitação
18. Análise da avaliação	X			Adquirido nas ações de formação e sessões de capacitação
<b>F) Comunicação</b>				

19. Dar feedback	X			Adquirido na globalidade do estágio
20. Redação de Relatórios	X			Adquirido na globalidade do estágio

*Nota.* Adaptado de Bartram e Roe (2005) e EFPA (2015)

Para além de abordar as competências adquiridas necessárias para o sucesso de um Psicólogo Organizacional, é importante realçar e aprofundar algumas das competências, que senti pessoalmente, que sofreram maior evolução ao longo do estágio.

Começando pela competência que sofreu maior transformação nesta etapa, a comunicação. A comunicação enquanto competência tem um papel muito importante na vida pessoal e no contexto laboral. Grande parte das tarefas envolvem interação com outros, isto implica o desenvolvimento da minha capacidade de comunicar e de exprimir corretamente. O fato de o estágio curricular com o Ginásio Empreendedor ser muito à base da mentoria e acompanhamento dos mentores, obrigou o desenvolvimento da comunicação nas suas várias facetas (escrita, verbal e não verbal). Primeiramente, a minha escrita para documentação tende a ser formal, o percurso académico pelo ensino superior treina para tal. Em grande parte das organizações este, provavelmente, não seria um obstáculo. No entanto, tendo em conta que o público-alvo do GE são adolescentes, este obrigou a uma adaptação da linguagem escrita para documentos partilhados com os mesmos. Este desafio levou a que analisa-se de forma mais atenta a minha comunicação e que adapta-se a mesma consoante os contextos. Para além disto, para a comunicação com a equipa em reuniões e sessões de capacitação existiu aqui um desenvolvimento deste, tanto por necessidade, como pela prática e repetição. Para as sessões de capacitação tomei uma postura mais enérgica e animada de forma a manter os mentores mais envolvidos e motivados, a transmitir o espírito do GE e a transmitir a informação mais jovialmente. Por fim, a faceta da comunicação não verbal também precisou de melhoria. Tendo em conta que o estágio se realizou num formato online, as sessões de capacitação e comunicação não verbal em geral já sofriam uma grande perda. Como tal, houve um esforço consciente para utilizar esta de forma mais eficaz. Alguns exemplos desta foi o aumento da gesticulação como mecanismo auxiliador e ter atenção possíveis comportamentos físicos distraidores, como oscilar repetidamente na cadeira.

A confiança foi outra competência que melhorou durante o meu percurso. A adoção de uma postura mais animada e positiva, aliada à minha postura existente de constante aprendizagem, resultou num bom desempenho nas funções do estágio. Este desempenho aliado ao fato de estar a sair da minha zona de conforto aos poucos (realizar tarefas desafiadores, contatar novas pessoas, conduzir e conhecer novas regiões), culminou no aumento do meu sentido de autoestima e autoconfiança.

A junção do desenvolvimento da comunicação com o aumento da confiança também resultou no desenvolvimento da minha capacidade de falar em público. Existiram diversas oportunidades para praticar esta competência desde eventos de mentores, momentos de equipa, as vistas de estudos ou, até mesmo, o evento final do GE (no qual a equipa subiu ao palco para realizar um *sketch*). Cada vez que um destes eventos acontecia sentia-me mais capaz e confortável, inclusive no último evento que participei no Ginásio do Empreendedor senti que tive o meu melhor desempenho em público, principalmente do ponto de vista social.

A outra grande competência que melhorei consideravelmente foi a organização. O Ginásio de Empreendedor promove autonomia e proatividade, com cada colaborador a escolher as tarefas que realiza nas reuniões de *sprint*. Este fato por si só já obriga a que haja um nível de organização para a realização das tarefas autopropostas. Adicionalmente, as tarefas como as sessões de capacitação e entrevistas de seleção necessitam de organização e capacidade de tomar notas para serem eficazes. Como tal, tive de me empenhar para melhorar a minha organização pessoal, empregando diferentes métodos e aplicação como o *OneNote* e papel e caneta para registo de informação e o *Trello* para organização de tarefas. Tangente a esta competência está também a gestão do tempo, no fundo esta é a organização das horas de trabalho. A autonomia providenciada pelo estágio, também traduz-se em responsabilidade própria para organizar o dia típico de trabalho. Adicionalmente, as sessões de capacitação serem semanais necessitou uma maneira de gerir melhor o meu tempo. Para alcançar isto, utilizei o *Google Calendar*, sendo este uma excelente ferramenta para anotação dos eventos do dia, como reuniões.

## **Pontos fortes e fracos**

Alguns dos pontos mais fortes e mais fracos do estágio curricular estão associados ao mesmo fator, o teletrabalho. Por um lado, em relação ao lado positivo pode-se apontar para alguns aspectos mais óbvios, como a conveniência, conforto, flexibilidade e autonomia. Todos estes fatores foram ótimos para a minha situação específica e também para crescimento pessoal e autonomia. Ademais, existe flexibilidade de horários e o colaborador é responsável por estabelecer as suas próprias horas de trabalho. Também deve-se realçar que este modelo de trabalho permite a redução de custos de transporte e o desperdício de tempo associado às viagens de trabalho diárias. Por outro lado, o teletrabalho também foi a equivalente a distância no meu caso. Como tal, muitas experiências que requerem presença física, como o ambiente de escritório de uma organização, acabaram por não ser experienciadas. Adicionalmente, devida à distância que tinha de percorrer existiram algumas experiências que poderiam enriquecer o estágio, mas que não aconteceram. Um exemplo de uma destas experiências, seria acompanhar os mentores nas primeiras sessões presencialmente, o que seria bom para os mentores em termos de conforto e confiança, mas também para eu presenciar o ambiente de sala de aula. Posto isto, o teletrabalho não me impediu de experienciar os maiores momentos e continuei a ter muitas oportunidades para participar em eventos presenciais.

O foco do Ginásio do Empreendedor é sem dúvida a formação. Como tal, isto pode ser um ponto forte se for uma área de interesse do estagiário. Deste modo, como é o maior foco do GE, também significa que outras áreas dos recursos humanos são menos exploradas. No meu caso a formação é uma das minhas áreas preferidas dos recursos humanos, pelo qual também não senti a necessidade imediata de explorar mais outras áreas. Contudo, também reconheço que explorar diferentes áreas pode ser parte de uma experiência de estágio mais completa. Mesmo assim, para além da formação pude explorar outras áreas e realizar outras atividades como o recrutamento e seleção e a análise de funções, pelo qual estou muito grato.

Por fim, realçar os pontos mais fortes do Ginásio do Empreendedor, a equipa do GE e a sua paixão. Durante todo o estágio a equipa foi acolhedora, amigável e sempre pronta para ajudar. Foi sem dúvida um dos destaques de toda a experiência e um dos fatores à minha perspetiva positiva do estágio. Há que realçar aqui o meu papel do meu tutor. O apoio constante, o feedback construtivo, o material disponibilizado e o à-vontade

para exprimir qualquer dúvida ou questão foi o aspecto chave para o meu crescimento pessoal e desenvolvimento das minhas competências. A paixão pelo projeto também merece um destaque. O Ginásio do Empreendedor é claramente um projeto pelo qual a equipa se interessa e importa muito, e isso é demonstrado pela dedicação e esforço colocado no mesmo. Este sentimento foi infecioso e contribuiu imenso para o meu próprio envolvimento no projeto.

### **Obstáculos e estratégias para os superar**

Apesar de terem existido alguns obstáculos, estes foram relativamente mínimos quando comparados com a experiência total. Porém, eles foram parte do estágio e foram superados na sua grande maioria. Os obstáculos mais relevantes estiveram associados ao início do estágio, a integração com a equipa e o projeto e a inexperiência prática. Alguns destes foram mencionados ao longo do relatório como a organização e gestão de tempo ou a linguagem. Para ultrapassar as dificuldades relativas á organização e gestão do tempo, o meu tutor propôs encontrar um programa para anotações (*OneNote*) e empregar o uso do Google Calendar para gerir mais facilmente o meu horário.

Outros obstáculos de relevância foram a adaptação inicial da linguagem, as sessões de capacitação iniciais e as MAVs. Em relação à linguagem, mais uma vez, foi proposto um exercício, desta vez consistia em encontrar um *blog* do meu gosto e observar a linguagem dele, já que, a linguagem do GE aproxima-se à de um *blog*. Para enfrentar as dificuldades encontradas nas primeiras sessões, estas foram gravadas e analisadas pelo meu tutor. Posteriormente, era realizada uma reunião onde era dado feedback positivo e construtivo e algumas dicas para melhorar os aspetos necessários. Depois de este processo ocorrer algumas vezes, o meu desempenho melhorou consideravelmente e não foi necessário gravar mais. Por fim o último obstáculo/desafio a relatar diz respeito à criação de MAVs. Como foi mencionado anteriormente, apesar do conceito base ser simples, encontrar uma mínima ação viável adequada pode ser complicado. Como no último exemplo, o meu tutor teve um papel principal para eu enfrentar este obstáculo. Fizemos sessões de brainstorming, observei algumas das suas sessões de capacitação e discutimos possíveis MAVs para fazer. Além disso, também fiz pesquisa da minha parte. Primeiro para perceber como trabalhar a competência desejada e depois tentar encontrar exercícios existentes para usar como inspiração ou para adaptar.

Como mencionado previamente, os obstáculos apesar de terem sido de um menor impacto, foram uma boa oportunidade para aprimorar e desenvolver as minhas competências e um dos fatores para o sucesso do meu estágio.

### **Contributos para a organização**

Para finalizar a análise global, deve-se refletir não só os contributos do estágio e da organização para o meu crescimento e desenvolvimento, mas como eu pude contribuir para a organização.

O primeiro contributo de relevância é o meu percurso académico na Psicologia. A formação superior dotou-me de diversos conhecimentos e competências, nomeadamente as competências transversais a qualquer psicólogo listas pela EFPA (2015). Destas é de realçar: Estratégia Profissional, Desenvolvimento Profissional Contínuo, Investigação e Desenvolvimento, Gestão da Prática, Gestão da Qualidade e Auto-Reflexão. As duas primeiras permitiram adaptar às situações tendo em conta as minhas competências e o desenvolvimento contínuo das mesmas. A Investigação e Desenvolvimento provou-se útil também para o desenvolvimento das minhas próprias competências, mas também para pesquisar sobre as competências que os mentores pretendiam desenvolver. A Gestão da Prática e da Qualidade foram valiosas para as construções das formações de qualidade. Por último a Auto-Reflexão permitiu perceber os meus erros e pontos fracos, de forma a poder enfrentar e melhorar estes aspetos. Todos estes fatores contribuíram para que o meu estágio fosse bem-sucedido e para que as tarefas realizadas beneficiassem a organização.

Outro grande contributo para a organização foi a adição de um elemento extra à equipa. Como foi referido um número de vezes, o Ginásio do Empreendedor encontra-se em processo de expansão, como tal o número de mentores aumentou significativamente em relação a edições anteriores. Neste aspeto a minha adição à equipa foi bastante valiosa, porque garantiu que podíamos assumir os mentores existentes e ainda permitiu a adição de mais mentores e turmas que participaram no GE. Adicionalmente, acredito que as minhas aptidões e competências tinham sido fundamentais para este aspeto. A minha capacidade de aprendizagem e adaptabilidade, permitiram que pudesse evoluir rapidamente e desempenhar as funções necessárias por o sucesso do GE. Para além disso, a adaptabilidade também mostrou ser muito útil nos eventos presenciais. Mais do que

uma vez foi necessário preencher lacunas e a minha adaptabilidade permitiu flexibilidade para a realização destes eventos. Por exemplo, na visita de estudo foi necessário assumir um dos dois autocarros, garantir a recolha de todos os alunos, controlar o comportamento e dinamizar a viagem. Nessa mesma visita de estudo também assumi o final do *workshop*, o que permitiu ajuste dos horários e detalhes da mesma.

Por fim, o último contributo que considero relevante mencionar é a minha posição única como “forasteiro” na equipa. Todos os elementos da equipa do Ginásio Empreendedor têm alguma direção direta a Alcobaça. Eu sempre vivi em Coimbra e tinha pouco conhecimento sobre Alcobaça e nenhum conhecimento sobre o GE. A minha presença e contribuição no projeto, provou que este não está limitado só a esta região e que é possível que elementos fora de Alcobaça se mostrem interessados e empenhados para contribuir para o projeto e o seu crescimento.

## **Reflexão Final**

Nunca esperei que este fosse o meu percurso. Quando ingressei na universidade de Psicologia há cinco anos, não foi com o objetivo de envergar pelo ramo organizacional, porque na verdade o meu único objetivo era tentar conhecer-me e melhorar enquanto pessoa. Ao longo do meu percurso pude acumular bastante conhecimento acerca de Psicologia e acabei por escolher a Psicologia Organizacional como segunda opção, e tive a felicidade de entrar neste mestrado.

O mestrado é muito enriquecedor, fornece imensa informação sobre o mundo organizacional e todos os seus componentes. Também fiquei surpreso pela quantidade de diferentes ofertas e vias que podem ser tomadas nesta área. Os conhecimentos adquiridos abriram um leque de possibilidades para diferentes estágios e acabaram por ser fundamentais para o meu sucesso curricular e profissional.

O estágio no Ginásio do Empreendedor disponibilizado pela Associação Juvenil de Apoio à Ação foi das experiências mais positivas da minha vida. Pude aprimorar e desenvolver as minhas competências, adquirir novos conhecimentos e consolidar os conhecimentos obtidos durante o mestrado. Mas mais do que aprendizagens e mais do que desenvolvimento de competência, pude sentir o meu crescimento enquanto pessoa. Tenho de tirar mais um momento para agradecer a todos os tutores, seja ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, por ser incansável e estar sempre disponível para nos ajudar neste percurso, mas também aos meus tutores na Ginásio do Empreendedor e da A4 por me acolherem de forma tão calorosa e me apoiarem ao longo dos últimos meses.

Não foi uma experiência perfeita, como tudo na vida existiram falhas que podem ser pontos de melhoria no futuro, tanto pessoalmente como na organização. No entanto, estas falhas não alteram a visão extremamente positiva que tenho de toda esta experiência. Palavras não são capazes de exprimir o sentimento de orgulho pessoal e nos mentores quando uma sessão de capacitação corre tão bem que não posso deixar de sorrir no fim. Nem podem exprimir o sentimento de fascinação quando se realizaram os eventos com todos os participantes e é visível a escala de impacto que o projeto têm. Num sentido pessoal, só posso agradecer por esta oportunidade, que me permitiu crescer e desenvolver profissionalmente e o meu crescimento pessoal.

Em conclusão, o mestrado e o estágio demonstraram ser experiências muito enriquecedoras. Permitiu adquirir conhecimentos valiosos para o presente e para o meu futuro. Aprimorei competências que demonstram ser úteis para a minha vida pessoal e profissional. Cresci e melhorei enquanto pessoa e cidadão. E mais do que tudo isto, tive a oportunidade de perceber o potencial dos nossos jovens. É comum ouvir que a juventude é o futuro. Menos comum é presenciar em primeira pessoa o impacto que têm quando são guiados e equipados com o conhecimento e ferramentas necessárias para construir um amanhã melhor. Como tal, não vejo uma maneira melhor de terminar este relatório do que com as palavras de Franklin D. Roosevelt que o iniciaram (citado em Bekker et al., 2015):

“Nem sempre podemos construir o futuro para a nossa juventude, mas podemos construir a nossa juventude para o futuro” – Franklin D. Roosevelt

## Referências Bibliográficas

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Crítical review of recruitment and selection methods: Understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 46-52.  
<https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.03.005>
- Alred, G., & Garvey, B. (2019). *Mentoring* (4th ed.). Pocketbooks.
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and assessment of competences in the context of the European diploma in psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93-102.  
<https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bekker, L. G., Johnson, L., Wallace, M., & Hosek, S. (2015). Building our youth for the future. *Journal of the International AIDS Society*, 18, 20027.  
<https://doi.org/10.7448/IAS.18.2.20027>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cardim, J. C. (2009). *Gestão da Formação nas organizações. A formação na prática e na estratégia das organizações*. Lidel.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Applications of flow in human development and education: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359.  
<https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>

- Dala, M. A., Sobral, F., & Morais, C. (2022). Cultura organizacional e a percepção de autonomia e excesso de trabalho em contexto de startups. *Psique, Journal of Research Centre for Psychology of the Universidade Autonoma de Lisboa*, 18(2). <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XVIII.2.3>
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate finance review*, 14(6), 35.
- DuBois, D. L., & Karcher, M. J. (2014). *Handbook of youth mentoring* (2nd ed.). SAGE Publications.
- EFPA. (2015). *EuroPsy - Certificado Europeu de Psicologia*.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>
- Hoevermeyer, V. A. (2006). *High-impact interview questions: 701 behavior-based questions to find the right person for every job*. AMACOM.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 184-190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.184>
- Leach, M. J. (2005). Rapport: A key to treatment success. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 11(4), 262-265. <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2005.05.005>
- Le Boterf, G. (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la Formation*. Editions d'Organisation.
- Lima, M. S., & Pimenta, S. G. (2018). *Estágio E docência*. Cortez Editora.
- Lopatina, E. S. (2014). Recruitment and selection practice as a key factor of business development. *Journal of Economics and Social Sciences*, (5), 3.

- Mayfield, M. (2011). Creating training and development programs: Using the ADDIE method. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 19-22. <https://doi.org/10.1108/14777281111125363>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Dom Quixote.
- Murphy, E., & Manzanares, M. A. (2012). Rapport in distance education. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(1), 167. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i1.1057>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Prentice Hall.
- Mueller, A. E., & Segal, D. L. (2014). Structured versus semistructured versus unstructured interviews. *The encyclopedia of clinical psychology*, 1-7. <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp069>
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Recrutamento E selecção de pessoas: Conceitos chave, abordagens E procedimentos. *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*, 441-480. [https://doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7\\_9](https://doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_9)
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.) Wiley.

Simonet, J., & Simonet, R. (1990). *A gestão de uma equipa: guia para negociar, animar, formar*. CETOP.

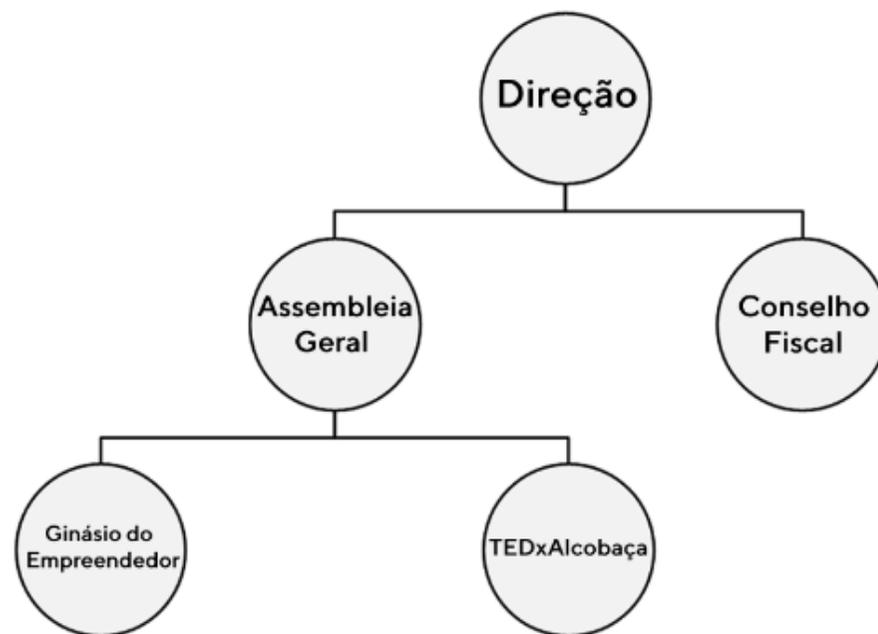
## **Anexos**

Anexo A  
Organograma da A4



**Organograma da Associação Juvenil de Apoio à Ação**

---

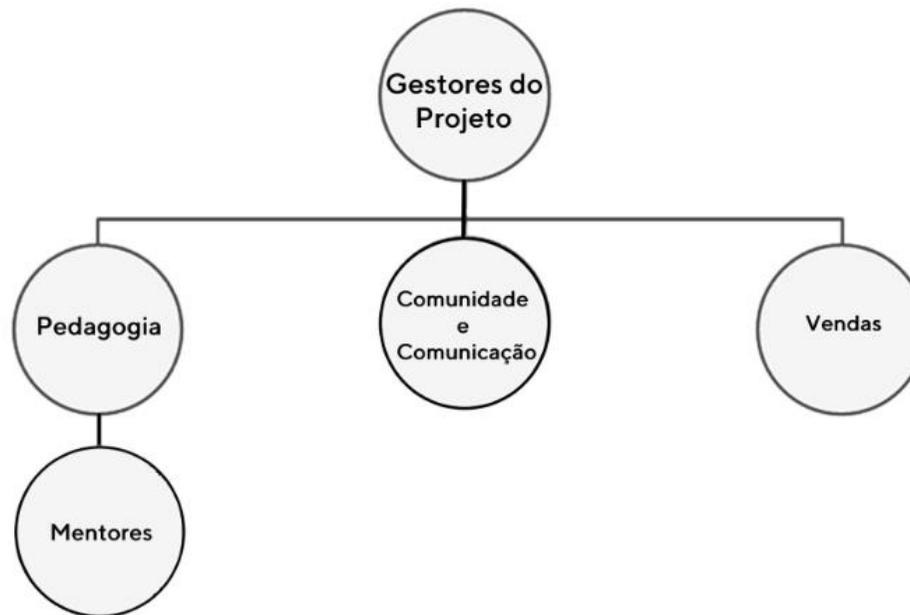


Anexo B  
Organograma do GE



**Organograma do Ginásio do Empreendedor**

---



## Anexo C

### Modelo de uma Sessão de Capacitação

#### **Conversa:**

Como foi a tua semana?

Como correu exame de código?

*Respostas:*

#### **GE:**

Progresso dos projetos esta semana

Passar o questionário de impacto na próxima aula

*Respostas:*

#### **Competências:**

*Confiança*

Qual foi a vitória(s) pessoal que te lembraste durante a semana?

Próximo desafio: Encontrar três frases de *self talk* positivo

*Respostas:*

## **Anexo D**

### **Workshop de Introdução ao GE**

#### **Preparação de Workshop:**

Tenta estar na sala um pouco antes dos alunos entrarem.

Põe uma música em loop ou uma playlist, no computador da escola ou pessoal, a tocar enquanto todos entram. Em último caso se não houver computadores disponíveis pode sempre usar o teu telemóvel.

No quadro escreve o teu nome, uma frase do género “Bem-vindos ao Ginásio Empreendedor” (com alguns desenhos complementares se quiseres) e algumas palavras relacionadas com o tema (e.g. Empreendedorismo; Sociedade; Exemplos, etc.)

Não te esqueças de ser amigável, energético, sorrir e usar humor de vez em quando!

#### **Estrutura:**

##### **Apresentações**

- Um dos fatores chaves do GE, é os alunos te conhecerem e tu conhece-los! Como tal, a primeira coisa a fazer são as apresentações. Mas lembra-te queremos que o GE seja mais que uma aula, portanto vamos introduzir aqui um twist.
- Para além de informações básicas como nomes e idades, vamos acrescentar algo novo.
- Para isto podes usar uma pergunta diferente, um twist (e.g. Se fosses uma rede social qual serias e porquê?/Se fosses um vegetal qual serias e porquê?) ou algo como um fato bizarro acerca deles.
- Lidera a carga apresentando-te a ti e passa a palavra a um dos alunos, se vires que algum deles parece mais aborrecido ou desinteressado tenta lhe passar a palavra.

## Conteúdo

- Para conteúdo vamos usar uma estrutura muito simples responder a três perguntas:
  - O que é o GE? -
  - O que vamos fazer? -
  - Como o vamos fazer? -
- Apesar desta ser uma secção mais expositiva, é importante incluí-los no processo.
- Lança-lhes perguntas do que eles acham acerca destes 3 pontos.
- Pega nas respostas deles e usa-as enquanto dás a resposta que procuras!

## Dinâmica final – Brainstorming!

- Se o principal objetivo do GE é a resolução de problemas, é preciso encontrá-los primeiro.
- Pergunta à turma que problemas eles acham que devem ser resolvidos, usa a problemas locais e ou escolares que eles possam relacionar-se facilmente.
- Apesar de todos querermos resolver a fome mundial, é importante ter objetivos exequíveis.
- Alguns exemplos de problemas que podem surgir: voluntariar para uma associação, angariar dinheiro para um lar, fazer uma campanha para um problema, arranjar algo na escola (aquecedores, casas de banho, etc).
- Escreve no quadro os problemas que vão surgindo

## Anexo E

### Como pode ser mais assertivo!



<https://youtu.be/bFlw0NiaBUk>

Boas malta! Com que então querem ser mais assertivos!

A assertividade é uma skill muito útil para a vida, pode ajudar a expressar opiniões, defender os teus direitos, criar relacionamentos incríveis e a lidar com situações desafiadoras.

Também no Ginásio Empreendedor podem surgir situações onde a assertividade é necessária, como por exemplo um aluno que está a fazer muita barulho ou transmitires informações de formas claras.

Isto é tudo muito bonito, mas afinal de contas o que é a assertividade e porque é que te deves importar?

## **1) Assertividade e porque importa:**

A assertividade é uma forma de comunicação. É a habilidade de te expressares de forma clara e direta, dizer o que pensas e/ou sentes, sempre de maneira respeitosa com os outros. É falares de forma confiante, sem ser agressivo ou passivo.

E agora perguntas: Como é que isto me ajuda? Bem, ao desenvolver mais assertividade podes:

1. Expressar a tua opinião e sentimentos
2. Melhorar a tua comunicação, de forma a ser mais clara e direta
3. Estabelecer limites saudáveis nas relações com os teus alunos
4. Melhorar resolução de conflitos

Claro que para conseguir isto precisamos de prática, a assertividade é uma habilidade como qualquer outra. Quando aprendes um novo instrumento, desporto ou hobbie podes não ser o melhor, portanto tens de treinar! Com assertividade é o mesmo, mas como podes fazer isso?

## **2) Como podes ser mais assertivo:**

Existem muitos componentes que auxiliam a comunicação assertiva. Vamos rever aqui alguns que te podem ajudar pessoalmente!

- Ser direto sem ser rude - Comunicares de forma direta sem seres rudes é chave para ser bem-sucedido. Expressa as tuas preocupações de forma clara, sem usar linguagem agressiva ou rude.
- Ser calmo e claro - Juntamente com a dica de cima, é importante manter a calma quando comunicas algo. Ser claro também é muito importante, ninguém sabe ler mentes! Ao comunicares o que sentes de forma clara promoves melhor comunicação.
- Focar no problema/comportamento não na pessoa - Imagina que estás num trabalho de grupo e que tens um elemento que não está a ajudar. Em vez de atacar a pessoa com comentários como “Nunca fazes nada! | És preguiçoso” aborda o problema, ex: “Malta a distribuição de tarefas deste trabalho está um

pouco desequilibrada. Podemos discutir uma divisão de tarefas mais justa de forma que toda a gente possa contribuir?”.

- Usar declarações pessoais - Ao usares estas declarações expressas os teus sentimentos e opiniões. Alguns exemplos de declarações pessoais são: “Eu sinto que ...”; “Eu gostava que...”; “Eu acredito...”.
- Estabelece limites - Todos temos limites que não gostamos que sejam ultrapassados. Define claramente os teus limites. Caso eles sejam desrespeitados, usa todas as dicas anteriores! Por exemplo, um colega teu usa algo teu sem pedir. Ex: “Olá, eu sei que tens usado minhas coisas sem me pedir. Eu gostava que me perguntasses antes de usar algo emprestado, assim mantemos uma boa comunicação sobre isto.”

**Resumo:** Isto são algumas dos aspetos que promovem uma comunicação assertiva! Relembrando, sê direto sem ser rude, mantém te calmo e transmite as tuas opiniões se sentimento claramente, foca no problema/comportamento, usa declarações pessoais e estabelece os teus limites pessoais.

### **3) Segredos das pessoas assertivas:**

Pessoas assertivas conhecem alguns truques adicionais para continuar a sua jornada de crescimento pessoal. Vou revelar alguns dos segredos só para vocês!

**Mantém uma mente aberta** - Ouve e respeita opiniões e pontos de vista diferentes dos teus.

**Ouvir ativamente** - Comunicação clara é chave! Tal como nós queremos expressar as nossas ideias, também as outras pessoas querem. Ouve o que os outros têm para dizer

**Lida com problemas de forma positiva** - Somos todos humanos, todos cometemos erros! Corrige e responsabiliza-te pelos erros que cometes, eles são uma ótima oportunidade de aprendizagem! Se necessário lembra-te de pedir desculpa.

**Não te sintas culpado** - Pode ser um pouco estranho ao início, mas expressares os teus sentimentos e opiniões de forma não agressiva é algo positivo!

**Defende o que acreditas** - Têm sempre em conta diferentes pontos de vista, mas quando necessário não tenhas medo de defender aquilo que acreditas.

**Assertividade**  $\neq$  **Agressividade** - Apesar de terem algumas semelhanças, a comunicação assertiva e a comunicação agressiva são muito diferentes. A comunicação assertiva é baseada em respeito e em beneficiar ambas as partes, como tal, não debes usar linguagem desrespeitosa e rude!

Estes são alguns dos aspetos que pessoas assertivas também adotam. Lembra-te deles quando estiveres a ser assertivo!

*Uma boa forma de treinares a assertividade é utilizar o que aprendeste hoje com a tua imaginação! Usa situações hipotéticas, situações do passado para criar cenários onde podes ser mais assertivo. Planeia como agirias nessa situação e possíveis respostas de com quem estás a falar!*

## Anexo F

### Modelo Recrutamento e Seleção Mentores

#### Primeiro Contato:

Olá XXXXX, o meu nome é Jorge Ferreira e faço parte do Ginásio Empreendedor! 😊

Primeiro, obrigado pelo teu interesse em ser um dos incríveis mentores do GE!!!

Queremos que seja uma experiência incrível e divertida, mas também envolve algumas responsabilidades da tua parte. Antes de avançarmos com o recrutamento gostava de deixar claro quais seriam as tuas funções enquanto mentor.

Participar no Ginásio Empreendedor envolve:

- Aulas presenciais e apresentações/workshops 🧑
- Gestão de pontos na Liga do Ginásio Empreendedor 🏆
- Comunidades de *WhatsApp* e convívios pontuais 📱
- Sessões de capacitação semanais com os coordenadores pedagógicos (online) 🖱️

Agora que temos as cartas todas em cima da mesa, podemos contar contigo?

- **Se não** - Fim

Que pena! 😞

Certamente vão existir oportunidades futuras se estiveres interessado/a!!

Fica bem e abraços!

- **Se sim**

Nice! 😊

Sendo assim gostava de marcar uma entrevista para poder falar melhor sobre o GE e o que fazemos. Também é uma oportunidade de te conhecer melhor e perceber se o teu perfil se adequa, assim como, é a tua chance de me conheceres e esclarecer qualquer dúvida que possas ter!

Como está a tua disponibilidade?

## **Entrevista de Seleção Modelo:**

*Começar com uma apresentação breve dos entrevistadores e introdução à entrevista.*

1. Diz-me quem tu és (introdução, interesses, etc)?
  - a. Explorar interesses e factos sobre o entrevistado para começar a desenvolver laços

*Dar uma apresentação mais detalhada dos entrevistadores*

2. Como ouviste falar do GE?
3. O que conheces acerca do GE?

*Fazer uma apresentação do projeto consoante a informação dada*

4. Porque é que queres ser um mentor GE?
5. Se te descrevesses em 3 palavras, quais seriam?
6. Apresentar valores do GE e ranking.
7. Qual é a tua disponibilidade?
8. Lançar o desafio? (*Pitch de um vídeo de 1 a 2 minutos sobre os básicos do empreendedorismo social*)
9. Espaço para dúvidas e questões