



Associação Nacional dos Industriais de Prefabricação em Betão

**CIRCULAR N.º 073/2011**

**Assunto: Diversos Eventos**

Caros Associados,

- Vimos por este meio enviar informação da APCMC – Associação Portuguesa dos Comerciantes e Materiais de Construção relativa ao Programa de Formação PME 2011-2012 – Empresas da Região Centro, que poderá ser do vosso interesse.
- Anexamos ainda o Calendário de Formação para o 1.º trimestre de 2012 da TECLA LISBOA – Formação Profissional.

Cumprimentos.

(Iris Vilela)



Lisboa, 13 de Dezembro de 2011

**De:** César Barros - APCMC [mailto:cesar.barros@apcmc.pt]  
**Enviada:** terça-feira, 6 de Dezembro de 2011 19:22  
**Para:** anipb@netcabo.pt  
**Assunto:** [Divulgação APCMC] Programa FORMAÇÃO PME 2011-2012 || Região Centro

**Programa FORMAÇÃO PME 2011-2012**  
**Seleção de Empresas - Região Centro**



com muito prazer que apresentamos V. Exas. a nova edição do Programa Formação PME para 2011/2012, que tem o apoio do POPH e que será gerido pela Associação Empresarial de Portugal (AEP).

Este programa destina-se a pequenas e médias empresas do sector (até 100 trabalhadores) e tem como objectivo ajudar as empresas a melhorar, entre outras, as suas competências de gestão e de organização administrativa, através da metodologia da formação-acção e de acções de qualificação profissional dos trabalhadores, contribuindo para o reforço da estrutura empresarial e para a melhoria dos resultados.

Cada empresa será acompanhada e apoiada por consultores devidamente credenciados, com experiência comprovada em projectos anteriores, que, necessariamente, deverão ter o apoio, o empenho e a envolvimento dos respectivos gerentes ou administradores.

O Programa Formação PME não envolve quaisquer encargos para as empresas aderentes, devendo no entanto ter-se em conta a regra de *minimis* (apoio máximo de 200.000€ de verbas comunitárias num período de 3 anos).

**Condições de elegibilidade:**

- Máximo de 100 trabalhadores;
- Situação regularizada com a Segurança Social e as Finanças;
- Não ter participado em 2008/2009/2010 no Formação PME nem noutros projectos idênticos;
- Ser Micro, Pequena ou Média empresa.

► **Ficha de Inscrição** ◄

► **Objectivos da tipologia de intervenção para PME** ◄

**Contactos e esclarecimentos:**

APCCMC  
Lurdes Figueiredo (lurdes.figueiredo@apcmc.pt)

► Praça Francisco Sá Carneiro, 219 - 3º - 4200-313 Porto || Tel.: 225 074 210 || Fax: 225 074 218/9 || <http://www.apcmc.pt> || [geral@apcmc.pt](mailto:geral@apcmc.pt) ◄



## Ficha de Pré-Candidatura 2011/2012

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Designação social: _____   |                         |
| Endereço sede: _____   |                         |
| Localidade: _____ Código Postal: _____ - _____   |                         |
| Telefone: _____  | Fax: _____              |
| E-mail: _____  | Site: _____             |
| Nº de Identificação de Pessoa Colectiva (NIPC): _____  |                         |
| Natureza Jurídica: <input type="checkbox"/> Por Quotas <input type="checkbox"/> Outra, Qual? _____ |                         |
| Ano da Constituição: _____   | Capital Social: _____   |
| Participação Capital: Nacional: _____ %  | Individuais: _____ %    |
| Estrangeiro: _____ %   | Empresas: _____ %       |
| Outros Estabelecimentos: Nº: _____ Local: _____  | Nº colaboradores: _____ |

### Informações sobre a actividade:

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Ramo de Actividade: _____  |                               |
| CAE: _____   | Início de Actividade: _____   |
| Principais Produtos: _____   |                               |
| Facturação (último ano): _____   | Exportações: _____ %          |
| Nº de Trabalhadores: _____   | Produção: _____ Gestão: _____ |
| Contacto na Empresa: _____   |                               |
| Função: _____  |                               |
| Apresentou ou pretende apresentar candidatura ao QREN? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> |                               |
| PME Investe: Sim: <input type="checkbox"/> Não: <input type="checkbox"/>   | Montante: _____               |

Carimbo da empresa e assinatura do Responsável

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(assinatura)



# FORMAÇÃO | PME

## Faz das Pequenas, Grandes Empresas

### **PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO**

#### **Tipologia de Intervenção Formação - Acção para PME**

**Organismo Intermédio com Subvenção Global:  
Associação Empresarial de Portugal (AEP)**

#### **Objectivos da tipologia de intervenção para PME**

Constituem objectivos da presente tipologia de intervenção os estipulados no artigo 3.º do respectivo regulamento específico e ainda os preconizados pelo "Programa Formação PME", os quais são:

- a) Melhorar, de forma sistemática e transversal, os meios, circuitos e processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas, até 100 trabalhadores, no sentido de potenciar a melhoria das competências ou a criação de novas competências a todas as Pessoas (dirigentes, quadros e trabalhadores), a fim de promover a modernização da empresa e a produção de efeitos consequentes, permitindo a introdução da perspectiva estratégica, sempre com o conteúdo embebido na empresa;
- b) Corporizar o diagnóstico da PME aplicado num plano de intervenção, orientado integralmente para a acção e respectiva obtenção de resultados, estabelecido com base em objectivos concretos que potenciem a efectiva aprendizagem dos empresários e colaboradores com vista à modernização e à melhoria da competitividade da PME destinatária do programa;
- c) Sensibilizar os empresários e colaboradores, para o reconhecimento da formação como veículo de saber e promotor de competências, que abram o campo ao novo e à mudança, validando o processo de aprender -fazendo e criando a apetência para uma aprendizagem qualificante;
- d) Detectar, através dos diagnósticos formativos, casos de encaminhamento protocolado com Centros Novas Oportunidades, podendo as competências adquiridas no âmbito da formação-acção ser objecto de encaminhamento para processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) e assim potenciar a execução de percursos de dupla certificação dos activos das PME;
- e) Sensibilizar dirigentes e colaboradores das PME para a responsabilidade social e ambiental;
- f) Promover uma economia de rede, entre o OI-AEP, as entidades beneficiárias, os consultores e formadores e as entidades destinatárias, utilizando técnicas e recursos facilitadores, como por exemplo uma plataforma digital, encontros temáticos regulares, espaços organizados de debate, workshops, etc.

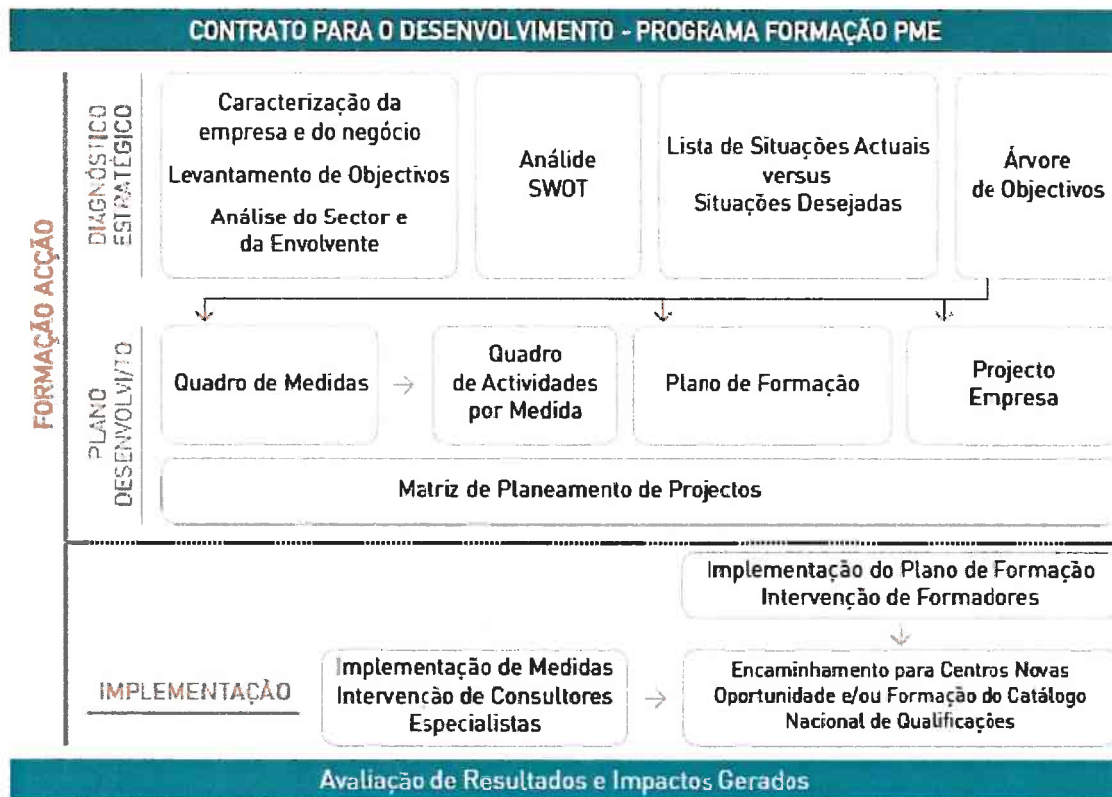
#### **Metodologia de Intervenção**

A concretização dos objectivos do "Programa Formação PME", enquadrado na "Tipologia de Intervenção Formação-Acção para PME", consubstancia-se em projectos organizados de formação-acção individualizada, segundo o Regulamento Específico da respectiva tipologia e a metodologia de intervenção cujo resumo se descreve abaixo.

A metodologia de intervenção está orientada para a produção de resultados com forte impacto nas áreas estratégicas da PME através do reforço das competências dos seus dirigentes e colaboradores e deverá ser concretizada por uma equipa técnica de consultores de ligação (CL), consultores especialistas (CE) e formadores (F) com competências multidisciplinares nos domínios da gestão estratégica e experiência de trabalho comprovada nas PME.

O modelo de intervenção do "Programa Formação PME" está sustentado em três princípios. O primeiro diz respeito à mobilização e ao compromisso para a mudança do empresário e colaboradores das empresas intervenionadas nas actividades desenvolvidas pelo "Programa Formação PME". O segundo princípio diz respeito à pretensão de sustentar o diagnóstico estratégico e o plano de desenvolvimento em medidas a executar e num plano de qualificações, orientadas para a acção que produzam dados concretos e melhorias objectivamente verificáveis, na sustentabilidade e melhoria dos negócios, que internalize Know-How e boas práticas e oriente a empresa numa linha de acção estratégica definida. O terceiro princípio tem como objectivo elevar o nível de qualificações dos empresários e dos seus colaboradores no sentido de os conduzirem à dupla certificação escolar e profissional sempre que se justifique.

Estes princípios são os pilares de um "esquema" de intervenção de cinco etapas que serve de referência para os actores (equipas de gestão e técnicas) do "Programa Formação PME" ilustrado no quadro abaixo:



Esquema global do novo modelo de intervenção do Programa Formação PME

Previamente à intervenção ocorrerá um processo de selecção das Entidades Destinatárias objecto da intervenção do "Programa Formação PME" que será efectuado com base nos critérios definidos e do qual resultará um relatório de selecção.

### Contrato para o Desenvolvimento

A Entidade Beneficiária estabelecerá um contrato de desenvolvimento com cada uma das entidades destinatárias seleccionadas. Este contrato é a primeira etapa e é essencial à boa concretização do "Programa Formação PME" nas PME, na medida em que tem por objectivo transmitir os princípios do programa, clarificar as expectativas e os modelos de trabalho a desenvolver e, principalmente, estabelecer os compromissos entre a Entidade Beneficiária e a Entidade Destinatária.

Assim a intervenção na empresa inicia-se com a celebração do Contrato para o Desenvolvimento. Mais do que uma formalidade, este acto, tem subjacentes acções decisivas para o sucesso da intervenção, dado que consolida e formaliza um compromisso mútuo e de partilha de responsabilidades, em primeira linha entre a empresa e a Entidade Beneficiária, mas também com toda a estrutura de gestão e financiamento do programa Formação PME, nomeadamente, o Organismo Intermédio, a Associação Empresarial de Portugal (AEP).

Este contrato deverá ter por base a apresentação do programa, da metodologia e dos diversos intervenientes e respectivas responsabilidades. Descrevem-se de seguida os intervenientes e os papéis que lhes competem desempenhar:

- AEP como Organismo Intermédio - Entidade gestora do Programa Formação PME -é responsável perante as estruturas de gestão do Programa Operacional Potencial Humano, pela aplicação dos recursos financeiros e resultados alcançados pelo programa;
- Entidade Beneficiária - Maioritariamente Associações Empresariais ou Sectoriais -são responsáveis pela execução do Programa na respectiva região ou área de especialidade;
- Coordenador da Entidade Beneficiária - É responsável pelas equipas de Consultores,,(de Ligação e Especialistas), e Formadores que efectuem a intervenção PME, e pela gestão global dos seus projectos; Compete-lhes validar os diagnósticos estratégicos, planos de desenvolvimento, planos de Formação/Qualificação e Projectos Empresa antes do respectivo envio ao OI-AEP;
- O Consultor de Ligação - É o Actor responsável pela articulação de toda a intervenção PME nas Entidades Destinatárias. Intervém numa parceria estreita com o Coordenador da Entidade Beneficiária e com o empresário e integra durante a intervenção os consultores especialistas e formadores. Elabora o diagnóstico estratégico, o plano de desenvolvimento e o plano de Formação/Qualificação conjuntamente com o empresário, os seus colaboradores e com os Consultores especialistas e é o responsável por assegurar que o empresário valide a informação produzida e que assuma e desenvolva o projecto empresa;
- Consultores Especialistas -Actores que intervém na definição com o Consultor de Ligação do plano de desenvolvimento e na implementação de medidas de Formação-Acção;
- Formadores - Actores que vão ministrar, a formação programada definida no plano de Formação/Qualificação e à medida de cada empresa em concreto.

Este Contrato para o Desenvolvimento deve ser estabelecido em concreto, para cada Entidade Destinatária, associando-lhe um cronograma das acções que compõem o modelo de Formação -Acção a desenvolver no âmbito do "Programa formação PME". A definição de um cronograma nesta fase, tem um papel crucial dado tratar-se da forma de começar, desde o primeiro momento da intervenção, a realizar os princípios, que estão subjacentes ao programa.

### **Tipologia das Medidas**

A intervenção do "Programa Formação PME" será efectuada no âmbito das seguintes tipologias:

- PME Integral
- PME Especialização

### **PME Integral**

A intervenção "PME Integral" é a tipologia central do "Programa Formação PME" e inclui consultoria e Formação segundo o ciclo diagnóstico estratégico /plano de desenvolvimento/ implementação de medidas de Consultoria e de Formação, que pretende promover a optimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível das diferentes áreas empresariais, como por exemplo, gestão e organização, produção, comunicação e marketing, TIC, qualidade, recursos humanos, internacionalização, etc. Mobilização no âmbito do Projecto empresa para causas que promovam a igualdade de género em meio empresarial e/ou outras questões de responsabilidade social. Formação/Qualificação e encaminhamento dos activos menos qualificados (sem nível secundário concluído) para Centros Novas Oportunidades.

### **PME Especialização**

Na tipologia "PME Especialização" a intervenção também passa pelas fases de diagnóstico estratégico/plano de desenvolvimento e implementação de medidas de Formação -Acção e de formação, mas será orientada para interesses/necessidades mais específicas das Entidades Destinatárias, identificadas na fase de selecção/manifestação de interesse. Nesta medida o enfoque de toda a intervenção terá um âmbito mais restrito na área de especialidade. Nestes casos a oferta formativa deve ser orientada para a tipologia de intervenção do Programa PME Especialização (PME CERTIFICAÇÃO -em qualidade, gestão ambiental, etc.; PME TIC; PME INTERNACIONALIZAR; PME IMAGEM; PME INOVAR; PME PRODUÇÃO; etc)

No quadro abaixo apresentam-se as durações das modalidades de intervenção de "formação-acção", por tipologia e por escalão de empresa.

| <b>Duração da Intervenção – Horas</b> |                |                    |                 |
|---------------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| <b>Tipologia</b>                      | <b>Escalão</b> | <b>Consultoria</b> | <b>Formação</b> |
| <b>Integral</b>                       | 1-9            | 50                 | 100             |
|                                       | 10-49          | 100                | 150             |
|                                       | 50-100         | 100                | 200             |
| <b>Especialização</b>                 | 10-49          | 50                 | 100             |
|                                       | 50-100         | 100                | 150             |

## Diagnóstico Estratégico

O Diagnóstico Estratégico da empresa deverá ter em consideração o perfil do Dirigente da PME destinatária da intervenção pois este é o interlocutor privilegiado na PME, e assim toda a informação produzida deve ser-lhe adequada, ou seja, deve ser:

- Simples;
- Concreta, orientada para o negócio, para a acção e produção de resultados;
- Sintética e esquematizada

Isto não significa menos rigor ou profundidade na produção de informação, mas sim adequação do modelo de intervenção aos seus destinatários.

O Diagnóstico Estratégico divide-se em quatro componentes:

- Evolução da empresa, levantamento de dados, situações desejadas e análise estratégica;
- Análise SWOT modificada;
- A Situação Actual Versus Situação Desejada
- Árvore de Objectivos

No quadro abaixo explicita-se esta etapa:

### **Diagnóstico Estratégico**



Cabe ao Consultor de ligação ( CL ) elaborar o "diagnóstico estratégico"(DE) segundo o Modelo de Intervenção do "Programa Formação PME".

Durante a fase de DE, o CL terá de recorrer à colaboração de Consultores Especialistas ( CE ) para a identificação clara e eficaz dos Objectivos a atingir no âmbito da intervenção.

Compete ao CL, na fase de DE, apresentar a "árvore de objectivos" ao empresário e a todos os colaboradores no sentido de mobilizar toda a organização para a acção e de estabelecer compromissos com o objectivo de formalizar o "plano de desenvolvimento", definir o "projecto empresa" e o "plano de Formação/Qualificação" adequado àquela empresa.

## Plano de Desenvolvimento

Com o plano de desenvolvimento vamos estabelecer as medidas, as actividades, o plano de formação/qualificação e o projecto empresa que irá permitir alcançar os objectivos traçados no Diagnóstico Estratégico elaborado.

O plano de desenvolvimento estará dividido no plano de Curto Prazo e no plano de Médio/Longo Prazo sempre que se justifique, ficando pré-estabelecido que o curto prazo é todo o período em que decorre a intervenção do "Programa Formação PME" e sobre o qual se fará a avaliação do Programa Formação PME.

O plano de desenvolvimento será elaborado pelo Consultor de Ligação e Consultores Especialistas, na definição das medidas e actividades a implementar e do Plano de Formação/Qualificação.

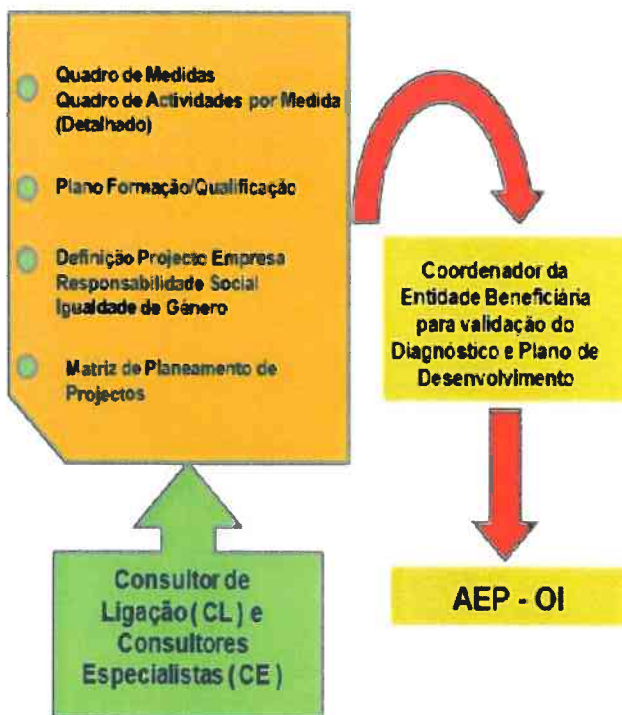
O Plano de Desenvolvimento divide-se em quatro componentes:

- 1 Quadro de Medidas
- 2 Quadro de Actividades por Medida (Medidas específicas e Projecto Empresa)
- 3 Plano de Formação / Qualificação
- 4 Matriz de Planeamento de Projectos

**No quadro abaixo explicita-se esta etapa:**

- CL em colaboração com os CE elaboram o Plano de Desenvolvimento.
- O Quadro de actividades por medida têm de especificar, as actividades detalhadas, o CE nomeado, nº horas previsto, objectivo a alcançar, materiais produzidos, resultados esperados e cronograma de actividades.

### Plano de Desenvolvimento



O Plano de Formação deverá ser elaborado pelo CL com o empresário, responsáveis operacionais e gestores de Recursos Humanos, onde deverão ser definidas as áreas prioritárias das unidades de formação, as metas e objectivos de encaminhamento dos activos para CNO.

O Projecto empresa, obrigatório em todas as intervenções deve produzir impactos sociais na organização e/ou na comunidade onde está implementado.

Este Plano de Desenvolvimento enfatiza a projecção inicial dos resultados que irá servir de referência, no final da intervenção, para a avaliação da mesma, ou seja, constitui um instrumento de análise da performance do "Programa Formação PME" a par dos restantes sistemas de monitorização e avaliação que o programa possui.

### **Implementação do Plano de Desenvolvimento**

Nesta fase são implementadas as medidas de curto/médio prazo identificadas no plano de desenvolvimento, discutido, negociado e validado com o empresário, e que se caracteriza por ser: sintético, orientado para a acção, focalizado em actividades e resultados, com cronogramas de implementação definidos e clara definição de tarefas.

A Formação-acção ministrada deve ser específica e contextualizada para a realidade daquela empresa, daqueles colaboradores e deve contribuir activamente, para a melhoria de processos e técnicas, que visem atingir os objectivos propostos.



No quadro abaixo explicita-se esta etapa:

### Implementação Plano Desenvolvimento



Nesta etapa deverá executar-se todo o Plano de Desenvolvimento conforme o planeado, qualquer alteração terá de ser devidamente justificada pelo Consultor de Ligação e validada pelo empresário e informado o Coordenador da Entidade Beneficiária

### Avaliação dos resultados / Reformulação do Plano de Médio e Longo Prazo

No final da intervenção de cada Entidade Destinatária será produzido um "Relatório Final" que tem duas componentes: a avaliação global da intervenção (desempenho da EB, desempenho dos consultores e formadores, resultados atingidos, etc), e a reformulação do Plano Médio e Longo Prazo caso se justifique.

No quadro abaixo apresenta-se as cinco fases da intervenção:



Informações e Inscrições:

APCMC - Lurdes Figueiredo  
Pç. Francisco Sá Carneiro, 219, 3º, 4200-313 Porto  
Tel.: 225 074 210; Fax: 225 074 219; E-mail: lfigueiredo@apcmc.pt

# CALENDÁRIO DE FORMAÇÃO

| CURTA DURAÇÃO                           | DURAÇÃO  | INÍCIO     | HORÁRIO   | LONGA DURAÇÃO   | DURAÇÃO   | INÍCIO       | HORÁRIO   |
|---|----------|------------|---|---|-----------|--------------|---|
| AValiação DE DESEMPENHO                 | 21 Horas | 20.03.2011 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup>                | SECRETARIADO DE DIRECÇÃO<br>(12 / 14 MESES)                 | 393 Horas | 10.01.2012   | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |
| COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL                 | 36 Horas | 10.03.2012 | 09/13H - Sábados                                      |   |           | 16.01.2012   | 09/12H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |
| COMUNICAÇÃO E MARKETING PESSOAL         | 21 Horas | 21.03.2012 | 09/12H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> | TÉCNICO DE TURISMO<br>(12 / 14 MESES)                       | 393 Horas | 28.04.2012   | 09/17H - Sábado                                       |
| CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DE SITES        | 84 Horas | 27.02.2012 | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           | 16.01.2012   | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |
| CONTABILIDADE ANALÍTICA                 | 33 Horas | 24.01.2012 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup>                | GESTÃO EMPRESARIAL<br>(14 MESES)                            | 480 Horas | 16.01.2012   | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |
| CONTABILIDADE INICIAÇÃO                 | 51 Horas | 18.01.2012 | 19/22H - 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup>                |   |           | 18.01.2012   | 19/22H - 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup>                |
| CONTABILIDADE DESENVOLVIMENTO           | 96 Horas | 23.03.2012 | 19/22H - 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup>                | TÉCNICO DE CONTABILIDADE<br>SOFTWARE - PRIMAVERA (10 MESES) | 237 Horas |              |   |
| DIREITO DO TRABALHO                     | 21 Horas | 10.01.2012 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup>                | MARKETING, RELAÇÕES PÚBLICAS E<br>PUBLICIDADE (11 MESES)    | 357 Horas | Janeiro 2012 | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup> |
| ESPAÑOL NO SECRETARIADO                 | 54 Horas | 28.03.2012 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           |              |   |
| EVENTOS E ANIMAÇÃO TURÍSTICA            | 30 Horas | 08.05.2012 | 09/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> | TÉCNICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DE<br>EVENTOS (4 MESES)    | 96 Horas  | Janeiro 2012 | 19/22 H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup>               |
| FISCALIDADE                             | 45 Horas | 27.02.2012 | 09/12H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           |              |   |
| GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO BASE DE DADOS    | 36 Horas | 28.02.2012 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup>                | SECRETARIADO EXECUTIVO<br>(11 MESES)                        | 264 Horas | Janeiro 2012 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup>                |
| HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO         | 24 Horas | 23.01.2012 | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> | FORMAÇÃO PEDAGÓGICA DE FORMADORES                           | 90 Horas  | Brevemente   | 10/17H - Sábado                                       |
| INGLÊS NO SECRETARIADO                  | 54 Horas | 01.02.2012 | 09/12H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> | GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS<br>(6 MESES)                     | 156 Horas | 29.11.2011   | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>a</sup>                |
| INGLÊS NO TURISMO                       | 54 Horas | 09.12.2011 | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           |              |   |
| MARKETING EMPRESARIAL                   | 33 Horas | 03.12.2011 | 14/17H - Sábado                                       |   |           |              |   |
| MARKETING PESSOAL                       | 33 Horas | 19.03.2012 | 19/22H - 2 <sup>h</sup>                               |   |           |              |   |
| ORGANIZAÇÃO TRABALHO E GESTÃO DO TEMPO  | 09 Horas | 06.02.2012 | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           |              |   |
| RECRUTAMENTO E SELECÇÃO PESSOAL         | 15 Horas | 16.03.2012 | 19/22H - 2 <sup>h</sup> 4 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           |              |   |
| TÉCNICAS AGÊNCIAS DE VIAGENS            | 12 Horas | 06.03.2012 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           |              |   |
| TÉCNICAS ATENDIMENTO PESSOAL/TELEFÓNICO | 21 Horas | 10.02.2012 | 19/22H - 3 <sup>h</sup> 5 <sup>h</sup> 6 <sup>a</sup> |   |           |              |   |
| TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO                  | 21 Horas | 07.01.2012 | 14/17H - Sábados                                      |   |           |              |   |
|   | 24 Horas | 16.01.2012 | 19/22H - 2 <sup>h</sup>                               |   |           |              |   |

**Obs.: Também organizamos Formação "Á Medida" nestas ou outras áreas que nos sejam solicitadas; No final da Formação emitimos o Certificado, desde que o formando assista a 80% do nº de horas da formação;**

**O material de apoio à formação é fornecido em suporte Informático;**

**Os Formandos e Familiares beneficiam de um desconto de 10% e portadores do Cartão Jovem 5%; Apoio no Emprego / Estágio.**



