



PROJECTO LEONARDO DA VINCI – EURASMENT

TÉCNICO DE GESTÃO DE PMEs

REFERÊNCIAL DE COMPETÊNCIAS



A1 – GESTÃO DAS RELAÇÕES COM OS CLIENTES

A1.1 Prospecção e contactos com os clientes

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T11.1 Organização da prospecção de clientes e realização de contactos	<p>C111.1. Definir e estabelecer uma metodologia de prospecção</p> <p>C111.2. Elaborar os documentos necessários para monitorizar essa prospecção</p> <p>C111.3. Identificar e confirmar a situação e adequação de potenciais clientes</p> <p>C111.4. Elaborar ou promover a elaboração dos documentos comerciais necessários para a prospecção de clientes</p> <p>C111.5. Manter actualizadas as informações sobre potenciais clientes</p> <p>C111.6. Apresentar por escrito a oferta comercial da empresa</p>	<p>AP111.1. Avaliar o grau de confidencialidade da informação coligida e manuseada sobre o cliente</p> <p>AP111.2. Respeitar a confidencialidade das informações sobre clientes</p> <p>AP111.3. Demonstrar rigor e fiabilidade no tratamento das informações sobre clientes</p>	<p>S11.1. Identificação de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abordagem Marketing - Tipologia dos clientes - Segmentação - Variáveis ligadas ao comportamento do consumidor - Decisão de compra: intervenientes e processo de decisão <p>S11.2. Identificação e confirmação da situação e adequação de potenciais clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principais fontes de informação sobre clientes - Tipos de informação sobre clientes: identificação, qualificação, relações, comportamento - Prospecção: clientes potenciais, plano, métodos, instrumentos de avaliação 	<p>Uma análise da situação comercial, identificação do público-alvo e selecção de uma metodologia de prospecção</p> <p>Um procedimento a adoptar para implementar a metodologia escolhida</p> <p>Os documentos a utilizar nessa prospecção</p> <p>Uma proposta para adaptar o esquema relacional da base de dados comercial</p> <p>A definição dos requisitos da base de dados da empresa</p> <p>A actualização dessa base de dados</p> <p>Os documentos de apresentação da oferta comercial</p>

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T11.2. Classificação, análise e acompanhamento de propostas	<p>C112.1. Identificar e seleccionar novas propostas</p> <p>C112.2. Coordenar os intervenientes internos envolvidos</p> <p>C112.3. Recolher informações provenientes dos intervenientes externos à empresa</p> <p>C112.4. Organizar o dossier de apresentação da proposta, respeitando os procedimentos em vigor</p> <p>C112.5. Conceber tabelas para acompanhamento das propostas</p>	<p>AP112.1. Escolher os trabalhadores mais adequados para a execução das tarefas</p> <p>AP112.2. Facilitar a comunicação e a colaboração entre os diversos intervenientes internos envolvidos na elaboração da proposta</p> <p>AP112.3. Assegurar o rigor e a fiabilidade da informação contida nas pro-postas</p> <p>AP112.4. Assegurar o cumprimento dos prazos na apresentação de propostas</p>	<p>S11.3. A apresentação da proposta comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposta comercial: objecto, características, estrutura e formatação - Documentos de informação comercial: cartas, folhetos, brochuras, catálogo <p>S11.4. Identificação e análise de apresentações de propostas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação de propostas - Impacto das novas tecnologias nas apresentações de propostas 	<p>Uma análise das apresentações de propostas e listagem das que interessam à empresa</p> <p>Os instrumentos de coordenação dos intervenientes internos e o acompanhamento da preparação da proposta</p> <p>As cartas solicitando referências aos intervenientes externos</p> <p>A verificação da conformidade ao conteúdo do dossier de resposta</p>

Recursos necessários para executar a actividade A.1.1:

- Informações sobre os produtos da empresa, preços e condições gerais de venda; clientes; pesquisa de empresas susceptíveis de responder aos convites para apresentação de propostas (produtos, constrangimentos, recursos...) e sobre as organismos que realizam convites à apresentação de propostas.
- Convites à apresentação de propostas. Acesso à Internet e à intranet. Documentação comercial, tanto interna como externa.
- Software adequado (*folhas de cálculo, processamento de texto, ERP ou software de gestão comercial, software de gestão de projecto, internet, correio electrónico*).

A1.2. Gestão administrativa das vendas

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T12.1. Preparação de propostas comerciais	<p>C121.1. Recolher informações</p> <p>C121.2. Elaborar um modelo de proposta tipo</p> <p>C121.3. Elaborar uma proposta comercial</p> <p>C121.4. Acompanhar as propostas</p>	<p>AP121.1. Transmitir uma imagem positiva da empresa que ajude a reforçar o posicionamento da mesma</p> <p>AP121.2. Combinar tacto e assertividade nos contactos orais e escritos com os clientes (quer sejam telefónicos ou por e-mail)</p>	<p>S12.1. Da proposta comercial até ao pagamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentos comerciais: encomenda, guia de remessa, orçamento, factura - Condições gerais de venda - <i>International Communication Terms</i> - Funcionalidades das vendas: módulo de gestão do ERP - Instrumentos para monitorizar as entregas - Rastreabilidade do produto - Listagem das facturas emitidas, ordenada de acordo com as datas de vencimento das mesmas 	<p>Uma proposta comercial</p> <p>Os meios de acompanhamento da proposta e sua utilização</p> <p>Os planos de acompanhamento das propostas, lembretes e <i>follow ups</i></p> <p>A condução de uma conversa telefónica de <i>follow up</i></p>
T12.2. Preparação de contratos comerciais	<p>C122.1. Elaborar e formatar os vários tipos de contratos comerciais tendo em consideração as características específicas de cada cliente</p> <p>C122.2. Verificar a conformidade do contrato comercial face à legislação em vigor, às práticas comerciais usuais e às regras e procedimentos da empresa</p>	<p>AP122.1. Assegurar o carácter confidencial da informação coligida e manuseada</p> <p>AP122.2. Respeitar as regras e procedimentos específicos da documentação comercial</p>	<p>S12.2. Vertentes contabilística e financeira das relações com os clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regras de contabilidade por partidas dobradas - Regras contabilísticas relativas a vendas - IVA e mecanismos intracomunitários relativos ao IVA - Obrigações inerentes ao IVA - Cronograma de pagamentos - Reconciliações bancárias 	<p>Os contratos comerciais conformes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - à legislação em vigor e às regras e procedimentos da empresa - às características dos clientes



Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T12.3 Acompanhamento das vendas e das entregas	<p>C123.1. Encarregar-se das encomendas dos clientes</p> <p>C123.2. Assegurar o acompanhamento da produção da encomenda</p> <p>C123.3. Monitorizar a entrega das encomendas</p> <p>C123.4. Acompanhar as entregas</p> <p>C123.5. Verificar a conformidade da entrega relativamente à encomenda</p>	<p>AP123.1. Definir as prioridades na execução de encomendas em caso de se verificar elevado nº de encomendas em lista de espera</p> <p>AP123.2. Desenvolver relações profissionais que facilitem a circulação de informação</p> <p>AP123.3. Assegurar o cumprimento dos prazos de entrega das encomendas</p> <p>AP123.4. Reagir com rapidez e eficácia a problemas relacionados com as vendas e as entregas</p>	<p>S12.3. Os contratos comerciais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato comercial (tipo, forma, objecto, características, modelos) - Regras e procedimentos práticos específicos dos documentos comerciais escritos - Contencioso e procedimentos legais 	<p>As encomendas de clientes</p> <p>Os instrumentos de acompanhamento e controlo</p> <p>As cartas a clientes e a prestadores de serviço</p> <p>Os memorandos</p>
T12.4. Facturação e monitorização de pagamentos	<p>C124.1. Elaborar de facturas e notas de crédito</p> <p>C124.2. Verificar as facturas e as notas de crédito</p> <p>C124.3. Elaborar e utilizar um procedimento de confirmação dos pagamentos</p> <p>C124.4. Implementar e aplicar um procedimento para aviso dos clientes sobre facturas a pagar</p>	<p>AP124.1. Estar atento/a aos pagamentos mais importantes</p> <p>AP124.2. Ser assertivo/a no contacto com clientes com pagamentos em atraso</p> <p>AP124.3. Praticar a escuta activa</p>		<p>As facturas</p> <p>Os meios de monitorização dos pagamentos</p> <p>Uma listagem das facturas emitidas, ordenada consoante as datas de vencimento das mesmas</p> <p>A condução de uma conversa telefónica a lembrar pagamentos em atraso</p> <p>As cartas e os e-mails para lembrar pagamentos em atraso</p>

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T.12.5 Actualização e melhoria do sistema de informação de clientes	<p>C125.1 Recolher informações sobre clientes junto de intervenientes internos</p> <p>C125.2 Manter actualizadas as informações sobre clientes</p> <p>C125.3 Detectar disfuncionamentos</p> <p>C125.4 Estabelecer um procedimento destinado a melhorar o sistema de informações sobre clientes</p>	<p>AP 125.2 Ser rigoroso/a na actualização de informações sobre clientes</p>	<p>S12.4 O sistema de informações sobre clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de informação de Marketing: posicionamento e papel na empresa - Gestão da relação com os clientes - Informação comercial: natureza e objecto - ERP: princípios e vantagens - Funcionalidades avançadas da folha de cálculo 	<p>A actualização do sistema de informação sobre clientes</p> <p>A identificação de disfuncionamentos</p> <p>A implementação de um procedimento com vista a melhorar o sistema de informação sobre clientes</p>

Recursos necessários para executar a actividade A.1.2:

- Perfil dos clientes actuais e potenciais
- Informações sobre os clientes actuais e potenciais, bem como sobre condições de venda
- Um extracto do catálogo de produtos. Modelos dos contratos comerciais. Documentação jurídica.
- Informações sobre encomendas, entregas e produtos comercializados pela empresa.
- Informação quantitativa sobre a produção, recursos disponíveis e prazos de entrega.
- Informação sobre a rastreabilidade dos produtos em vias de ser entregues.
- O procedimento de acompanhamento das entregas.
- Uma listagem das facturas emitidas, ordenada de acordo com as datas de vencimento das mesmas.
- Software adequado (*processamento de texto, ERP ou software de gestão comercial ou software de gestão contabilística, gestão de projectos, internet, correio electrónico*)

A1.3 Manutenção e desenvolvimento das relações com os clientes

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T13.1. Acolhimento de clientes, seu aconselhamento e prestação de informações	<p>C131.1. Informar e aconselhar o cliente ou encaminhá-lo para a pessoa mais indicada para tratar do seu assunto</p> <p>C131.2. Assegurar que estão reunidas todas as condições para o bom acolhimento dos clientes</p>	<p>AP131.1. Utilizar as técnicas de escuta activa</p> <p>AP131.2. Avaliar o que está em causa nos pedidos dos clientes</p> <p>AP131.3. Transmitir uma imagem positiva, contribuindo assim para fortalecer o posicionamento da empresa</p> <p>AP131.4. Adaptar-se aos diferentes interlocutores consoante as suas personalidades, cultura, funções ou nível de instrução</p> <p>AP131.5. Ser claro e conciso na comunicação com os clientes</p> <p>AP131.6. Mostrar assertividade</p>	<p>S13.1. Informações e conselhos aos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação profissional oral orientada para o cliente: acolhimento, técnicas de comunicação presencial, argumentação técnica - Modelo de comunicação Inter cultural - Práticas culturais <p>S13.2. As condições materiais de acolhimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organização dos postos de trabalho 	<p>A análise da situação baseada no modelo de comunicação e propostas concretas aos clientes</p> <p>Um comportamento e uma mensagem adaptados à situação concreta em questão e uma análise do impacto causado pelo comportamento adoptado</p> <p>Uma proposta de melhoria das condições de acolhimento</p>

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
---------	-------------------------	------------------------------------	---------------	----------------------------

<p>T13.2. Tratamento de reclamações e sua monitorização</p>	<p>C132.1. Tratar das reclamações ou encaminhar o cliente para o departamento ou a pessoa indicada para o efeito</p> <p>C132.2. Assegurar-se que as reclamações encaminhadas para os outros departamentos são atendidas</p> <p>C132.3. Listar as reclamações recebidas, alertar os departamentos envolvidos e propor soluções</p>	<p>AP132.1. Prestar especial atenção às reclamações que representem montantes elevados ou que sejam provenientes de clientes chave</p> <p>AP132.2. Ser capaz de identificar, analisar e resumir de forma objectiva os aspectos relevantes</p> <p>AP132.3. Prestar atenção aos prazos de resposta</p> <p>AP132.4. Criar empatia com o cliente</p>	<p>S13.3. Reclamações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipologia das reclamações - Indicadores e rácios para monitorização de reclamações - Cálculo dos custos decorrentes da fraca qualidade e das reclamações 	<p>Uma análise da situação baseada no modelo de comunicação e nas sugestões concretas aos clientes</p> <p>Um comportamento e uma mensagem adequados à situação e análise do impacto causado pelo comportamento adoptado</p> <p>As respostas escritas às reclamações</p> <p>Os meios para seguimento e monitorização das reclamações</p> <p>Análise das reclamações e relatório</p>
<p>Recursos necessários para executar a actividade A.1.3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma situação contextualizada de comunicação cliente/trabalhadores da empresa, passível de ser observada e analisada. - Regras ergonómicas. Descrição da situação de acolhimento. - Informação sobre os clientes. - Organigrama da empresa. - Uma situação contextualizada respeitante a uma reclamação de um cliente, passível de ser observada ou analisada ou simulada através de “role play” - Software adequado (<i>folha de cálculo, processamento de texto, ERP ou software de gestão comercial ou de gestão contabilística, Internet, correio electrónico</i>) 				

A2 – GESTÃO DAS RELAÇÕES COM FORNECEDORES

A2.1 Prospecção e Selecção de Fornecedores

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T21.1. Tratamento de pedidos de aquisição	<p>C211.1. Avaliar qualitativa e quantitativamente os pedidos de aquisição</p> <p>C211.2. Elaborar uma relação (ainda que provisória) de todos os pedidos de aquisição</p>	<p>AP211.1. Ser rigoroso/a nas prioridades definidas</p> <p>AP211.2. Assegurar que os critérios de qualidade sejam respeitados</p> <p>AP211.3. Verificar a pertinência das aquisições</p>	<p>S21.1. Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipologia das compras - Distinção entre aquisição e <i>aprovisionamento</i> - Critérios de avaliação dos pedidos de aquisição 	<p>A análise metódica dos pedidos focada nos critérios de avaliação relevantes</p> <p>Uma análise previewal</p>
T21.2. Prospecção de fornecedores para posterior registo	<p>C212.1. Identificar potenciais fornecedores aplicando critérios de pesquisa</p> <p>C212.2. Coligir informações sobre os fornecedores</p> <p>C212.3. Confirmar o estado dos dados sobre os fornecedores</p> <p>C212.4. Elaborar uma <i>short list</i> de fornecedores</p>	<p>AP212.1. Ser rigoroso/a na verificação das informações respeitantes aos fornecedores</p>	<p>S21.2. A <i>short list</i> de fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critérios de pesquisa - Procedimentos para elaborar uma listagem - Fontes de informação para compras - Pesquisa - Tipos de certificação de fornecedores - Métodos para pesquisa de fornecedores - Riscos ligados a fornecedores - Critérios de avaliação - Convites à apresentação de propostas - Especificações técnicas 	<p>Os critérios relevantes de pesquisa</p> <p>A selecção de potenciais fornecedores com base na informação relevante previamente recolhida</p> <p>A actualização e enriquecimento das informações sobre os fornecedores</p> <p>A utilização de critérios de selecção para escolher e verificar a adequação e a situação actual de potenciais novos fornecedores</p> <p>As fontes de informação relevantes</p>

<p>T21.3. Análise comparativa das ofertas recebidas e selecção de fornecedores</p>	<p>C213.1. Enviar convites à apresentação de propostas aos fornecedores registados</p> <p>C213.2. Confirmar se as respostas recebidas são pertinentes e, se necessário, complementá-las</p> <p>C213.3. Comparar as respostas</p> <p>C213.4. Elaborar uma <i>short list</i> de fornecedores</p>	<p>AP213.1. Demonstrar rigor na comparação entre as respostas recebidas e a <i>short list</i> de fornecedores</p>	<p>- Aprovisionamento electrónico, princípios e limitações</p> <p>- Sistema de Informação de Fornecedores</p>	<p>Os convites à apresentação de propostas</p> <p>Os critérios de comparação hierarquizados</p> <p>Um estudo comparativo das respostas ao convite à apresentação de propostas</p> <p>Uma sugestão, devidamente fundamentada, sobre a escolha dos fornecedores</p>
<p>T21.4. Actualização e melhoria da base de dados de fornecedores</p>	<p>C214.1. Melhorar e os dossiers de fornecedores</p>	<p>AP214.1. Ser metódico/a na melhoria do sistema de informação de fornecedores</p>		<p>A actualização dos dossiers de fornecedores</p>
<p>Recursos necessários para executar a actividade A.2.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As modalidades de aprovisionamento da empresa, uma relação quantitativa e qualitativa dos pedidos de aquisição dos vários departamentos ou pessoas, uma listagem dos materiais consumidos, bem como dados respeitantes aos fornecedores e situação do stock da empresa. - A relação dos pedidos de aquisição, descrição e especificações técnicas dos materiais encomendados, fontes de informação sobre fornecedores e informação disponível sobre os mesmos. - Os critérios utilizados pela empresa na escolha de fornecedores. - A relação dos pedidos de aquisição, descrição e especificações técnicas dos materiais encomendados, os constrangimentos relativos ao aprovisionamento, as informações disponíveis sobre os fornecedores, as propostas dos fornecedores - Software adequado (<i>processamento de texto, folhas de cálculo, ERP ou software de gestão comercial, internet, correio electrónico</i>). 				

A.2.2. Aquisição de Bens e Serviços

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T22.1. Preparação da negociação dos contratos	<p>C221.1. Elaborar um plano de negociação com base na análise das propostas seleccionadas</p> <p>C221.2. Organizar e planear os contactos com os fornecedores</p>	<p>AP221.1. Atender sempre aos interesses da empresa</p> <p>AP221.2. Ser metódico/a e fazer prova de na preparação da negociação</p>	<p>S22.1. A negociação de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectivos da negociação de compra - Argumentos da compra - Modelo para aquisições - Efeitos fiscais das operações intracomunitárias - Meios de transporte e escolha do contrato 	<p>A identificação das prioridades</p> <p>Um plano de negociação estruturado</p> <p>Os argumentos de compra</p> <p>A actualização dos cronogramas</p> <p>A organização das visitas a fornecedores</p>
T22.2. Adjudicação e acompanhamento das encomendas	<p>C222.1. Adjudicar as encomendas</p> <p>C222.2. Manter permanentemente informado o departamento da empresa que solicitou a aquisição</p> <p>C222.3. Verificar se os prazos de entrega são respeitados</p>	<p>AP222.1. Assegurar que o processo de aquisição avança de forma sustentada e que todos os intervenientes estão envolvidos</p> <p>AP222.2 Reagir com prontidão a todas as dificuldades respeitantes à entrega dos bens e serviços</p>	<p>S22.2. O contrato de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos de compra - Parceiros de contrato - Cláusulas do contrato de compra - Condições gerais de compra e de venda - Conclusão do contrato de compra - Meios para acompanhar as encomendas 	<p>Os impressos de encomenda e a sua aplicação</p> <p>Um procedimento de rastreabilidade das encomendas e, se necessário, a sua melhoria</p> <p>Um quadro de acompanhamento de encomendas e a sua utilização</p> <p>As modalidades de controlo das datas de entrega das encomendas</p> <p>Os lembretes</p>

Recursos necessários para executar a actividade A.2.2:

- A descrição dos pedidos ou as especificações técnicas, os constrangimentos contingentes no aprovisionamento, as propostas de fornecedores, informação sobre os fornecedores, limitações de tempo dos intervenientes nas negociações
- Uma proposta obtida com sucesso
- Descrição dos requisitos ou especificações técnicas, o procedimento de encomendas, informações sobre encomendas, quadro de acompanhamento de encomendas, um mapa com os prazos de entrega
- Software adequado (*folhas de cálculo, processamento de texto, ERP ou software de gestão comercial, Internet, correio electrónico*)

A.2.3 Acompanhamento de Aquisições

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da Aprendizagem
T23.1. Verificação das aquisições e seus pagamentos	<p>C231.1. Assegurar que o procedimento definido para a monitorização de entregas foi seguido</p> <p>C231.2. Verificar se estão reunidas as condições de pagamento aos fornecedores</p> <p>C231.3. Despoletar o pagamento a fornecedores</p>	<p>AP231.1. Ser metódico/a e rigoroso/a na monitorização das aquisições e respectivos pagamentos</p> <p>AP231.2. Estar atento/a aos interesses da empresa</p> <p>AP231.3. Respeitar os compromissos assumidos</p>	<p>S23.1. A monitorização das aquisições e dos pagamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entradas contabilísticas relativas às aquisições efectuadas - Cronograma de pagamentos - Reconciliações bancárias - Funcionalidades do módulo de gestão comercial do ERP 	<p>Uma análise das diferenças entre o procedimento recomendado e sua aplicação</p> <p>As estatísticas de compras</p> <p>Um quadro de controlo dos pagamentos</p> <p>As acções tomadas em resposta aos lembretes</p>
T23.2. Melhoria contínua das parcerias com fornecedores	<p>C232.1. Avaliar o desempenho dos fornecedores de acordo com os critérios definidos</p> <p>C232.2. Definir acções para reforçar as parcerias</p> <p>C232.3. Utilizar e alargar a rede de contactos profissionais</p>	<p>AP232.1. Ser rigoroso/a e objectivo/a</p> <p>AP232.2. Preocupar-se com os interesses da empresa</p>	<p>S23.2. Desempenho dos fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critérios de desempenho dos fornecedores 	<p>A escolha dos critérios de desempenho (quantitativos e qualitativos)</p> <p>A análise comparativa do desempenho dos fornecedores</p> <p>As propostas das medidas a tomar junto dos fornecedores</p>



T23.3. Comunicação de informação actualizada ao Empresário/gestor	C233.1. Informar regularmente o empresário sobre monitorização das compras C233.2. Preparar regularmente um ponto de situação escrito ou oral sobre o andamento das compras	AP233.1. Ser capaz de identificar, analisar e resumir os pontos-chave a partir de informações escritas e orais AP233.2. Ser leal para com o Empresário/gestor		Um relatório escrito ou oral com o ponto de situação das compras
<p>Recursos necessários para executar a actividade A.2.3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O procedimento recomendado de controlo das entregas, descrição dos procedimentos aplicáveis, o procedimento de pagamento aos fornecedores, a descrição das entregas efectuadas, o ponto de situação das dívidas a fornecedores e respectivas datas de vencimento, as facturas de compras, a caderneta de depósitos; as reconciliações bancárias, lembretes a fornecedores - As estatísticas de compras, o quadro de controlo de encomendas, a informação respeitante à qualidade do serviço: Normas ISO, critérios sociais, ambientais e comportamentais - Software adequado (<i>folhas de cálculo, processamento de texto, ERP ou software de gestão comercial</i>) 				

A3 – GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A3.1 Gestão Administrativa dos Recursos Humanos

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
---------	-------------------------	------------------------------------	---------------	----------------------------



<p>T31.1. Respeito pelos procedimentos em vigor na empresa, tanto na contratação, como no despedimento ou demissão de trabalhadores</p>	<p>C311.1. Comunicar com os organismos sociais</p> <p>C311.2. Produzir os documentos sociais obrigatórios de acordo com a legislação e os acordos e os contratos em vigor</p> <p>C311.3. Actualizar os processos individuais dos trabalhadores e outra documentação obrigatória</p> <p>C311.4. Preparar um plano de acolhimento de novos trabalhadores e assegurar a sua aplicação</p> <p>C311.5. Conceber a documentação de acolhimento e organizar o “<i>manual de acolhimento</i>”</p> <p>C311.6. Facilitar a integração dos novos trabalhadores na empresa</p>	<p>AP311.1. Manter-se actualizado/a acerca das obrigações legais relacionadas com a contratação, despedimento e demissão de trabalhadores</p> <p>AP311.2. Demonstrar tacto no contacto com os trabalhadores</p> <p>AP311.3. Assegurar-se de que os novos trabalhadores são bem integrados na empresa</p>	<p>S31.1. Formalidades para a contratação, despedimento e demissão de trabalhadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fontes da legislação laboral: fontes nacionais e internacionais - Contrato de trabalho - Tipologia dos contratos - Formalidades legais ligadas à contratação - Causas de despedimento - Formalidades legais e administrativas ligadas ao despedimento e à demissão de trabalhadores - Funcionalidades do software de gestão de RH ou do módulo do software de ERP <p>S31.2. Integração</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plano de acção para a integração, aprendizagem, formação e avaliação de desempenho dos novos trabalhadores - Procedimento de acolhimento - Acompanhamento da integração 	<p>A correspondência relativa à contratação, despedimento ou demissão de trabalhadores</p> <p>A condução de uma conversa telefónica com os organismos sociais</p> <p>A informação necessária ao correcto preenchimento dos impressos da segurança social e documentação com ela relacionada</p> <p>O preenchimento dos impressos da segurança social</p> <p>A actualização dos processos individuais dos trabalhadores e outra documentação obrigatória</p> <p>A resposta escrita ou oral a pedido(s) de informação de um interveniente interno ou externo, respeitando a sua confidencialidade</p> <p>Um procedimento para acolhimento de novos trabalhadores</p> <p>Um instrumento de acompanhamento do procedimento de acolhimento e a sua utilização</p> <p>Os documentos relacionados com o acolhimento</p>
<p>Tarefas</p>	<p>Competências Funcionais</p>	<p>Competências Sociais e Relacionais</p>	<p>Conhecimentos</p>	<p>Resultados da aprendizagem</p>

<p>T31.2. Organização e monitorização dos processos individuais</p>	<p>C312.1. Organizar os processos individuais dos trabalhadores</p> <p>C312.2. Elaborar e actualizar os processos individuais de acordo com a legislação e os acordos e contratos em vigor</p> <p>C312.3. Comunicar com a medicina do trabalho e com os organismos sociais</p> <p>C312.4. Comunicar com os trabalhadores no que respeita à gestão dos seus processos individuais</p>	<p>AP312.1. Respeitar a confidencialidade das informações sobre os trabalhadores</p> <p>AP312.2. Assegurar a actualização da documentação respeitante às obrigações jurídicas ligadas à contratação, despedimento e demissão de trabalhadores</p>	<p>S31.3. Processos individuais dos trabalhadores</p> <p>- Diversos organismos sociais</p> <p>- Medicina do trabalho</p>	<p>As propostas de organização e classificação dos processos individuais dos trabalhadores</p> <p>A actualização dos processos individuais e o preenchimento dos documentos obrigatórios em conformidade com a legislação em vigor</p> <p>Um documento de acompanhamento das obrigações respeitantes à medicina e saúde do trabalho</p> <p>Um pedido ou resposta oral ou escrita aos trabalhadores, à medicina no trabalho ou aos organismos sociais, no respeito pela confidencialidade</p> <p>Um comportamento adaptado à situação da comunicação oral e uma análise do impacto causado pelo comportamento adoptado</p> <p>Uma proposta de adaptação do esquema relacional</p> <p>Os pedidos de informação sobre a base de dados</p>
<p>T31.3. Gestão do tempo de trabalho, das faltas e das férias</p>	<p>C313.1. Recolher informação relativa às faltas, licenças e adequação do tempo de trabalho</p> <p>C313.2. Elaborar os planos de férias e do tempo de trabalho de acordo com a legislação em vigor</p> <p>C313.3. Comunicar aos trabalhadores as decisões respeitantes à gestão do tempo de trabalho</p> <p>C313.4. Transmitir ao empresário/ gestor as informações sobre a gestão do tempo de trabalho dos trabalhadores</p>	<p>AP313.1. Demonstrar lealdade para com as decisões tomadas pelo empresário/gestor em matéria de organização do tempo de trabalho</p> <p>AP313.2. Comunicar as mensagens delicadas em matéria de organização do tempo de trabalho de forma clara e firme, embora demonstrando tacto e diplomacia</p> <p>AP313.3. Ser objectivo/a</p> <p>AP313.4. Defender os interesses da empresa</p>	<p>S31.4. Faltas e férias dos trabalhadores</p> <p>- Regulamentação e adequação do tempo de trabalho</p> <p>- Faltas previsíveis e imprevisíveis</p> <p>- Contratos de trabalho a tempo inteiro e a tempo parcial</p>	<p>Os formulários relativos a faltas, férias e ajustes aos horários de trabalho</p> <p>Os planos de férias e mapas de assiduidade, de acordo com a legislação em vigor</p> <p>Os memorandos sobre a organização e as alterações nos tempos de trabalho</p> <p>A comunicação oral com os trabalhadores respeitando as decisões tomadas pelo empresário/gestor</p> <p>O comportamento adaptado à situação e análise do impacto provocado por esse comportamento</p> <p>A avaliação e relatório periódicos sobre a gestão do tempo de trabalho, sob a forma escrita ou oral</p>

<p>T31.4. Preparação da informação para o processamento de salários</p>	<p>C314.1. Organizar os procedimentos para o processamento de salários de acordo com a legislação e os acordos e os contratos em vigor C314.2. Recolher todos os elementos necessários para o processamento dos salários C314.3. Comunicar aos trabalhadores as componentes do seu salário bem como as alterações eventualmente nele introduzidas C314.4. Comunicar com o contabilista ou o prestador de serviços responsável pelo processamento de salários C314.5. Informar o empresário/gestor sobre os comentários dos trabalhadores às componentes do seu salário</p>	<p>AP314.1. Respeitar a confidencialidade da informação necessária ao processamento dos salários AP314.2. Ser rigoroso/a na preparação dos elementos para processamento dos salários AP314.3. Transmitir as observações com rigor e objectividade</p>	<p>S31.5. Processamento de salários</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modalidades e critérios de remuneração - Estrutura e organização da folha de salários - Componentes do salário bruto - Carga fiscal do salário bruto - Segurança social e outras declarações - Procedimentos para o processamento de salários 	<p>Um procedimento para o processamento de salários A identificação dos elementos necessários para o processamento de salários Os impressos para recolha dessa informação A comunicação oral ou escrita com o empregado, o contabilista ou o prestador de serviços sobre as componentes e as alterações à folha de salários A análise de uma situação de comunicação oral As sugestões para melhorar a comunicação oral Os memorandos, os sumários, os relatórios e as cartas</p>
<p>T31.5. Acompanhamento das questões relativas à segurança social e outras declarações</p>	<p>C315.1. Assegurar que os documentos relativos à segurança social são entregues dentro dos prazos previstos C315.2. Comunicar com o contabilista da empresa ou prestador de serviços responsável pelo processamento dos salários</p>	<p>AP315.1. Respeitar os prazos respeitantes à segurança social e outras declarações</p>		<p>Os documentos de monitorização da segurança social e outras obrigações Uma comunicação oral ou escrita com o contabilista (ou prestador de serviços) para transmissão de documentos relativos a segurança social</p>

Recursos necessários para executar a actividade A.3.1:

- Informação social e jurídica, extractos da legislação laboral, acordos colectivos de trabalho ou acordo de empresa, contrato de trabalho do empregado, quadros de admissões e saídas dos trabalhadores, modelos de declarações, acesso à Internet, documentação de acolhimento de novos trabalhadores, regulamento interno da empresa, procedimentos de segurança, uma situação contextualizada de comunicação oral ou escrita de pedido de informações sobre um empregado,
- Informação sobre alterações da situação pessoal ou profissional dos trabalhadores, consultas e relatórios médicos, extractos da legislação laboral e da segurança social, acordo colectivo de trabalho e acordo de empresa, um extracto do esquema relacional dos recursos humanos, uma situação contextualizada de comunicação entre o Técnico de Gestão de PME's e os trabalhadores ou entre aquele e a medicina do trabalho ou os organismos sociais.
- Informações sociais e jurídicas, regulamentos da empresa respeitantes a horários e duração do trabalho, acordo colectivo de trabalho e acordos de empresa, contratos de trabalho, informação relativa a assiduidade, faltas e férias, uma comunicação contextualizada de comunicação entre o Técnico de Gestão de PME's e o empresário/gestor sobre a gestão do tempo de trabalho.
- Informações relativas à situação pessoal e à actividade profissional dos trabalhadores, extractos da legislação laboral e da segurança social, métodos de remuneração em vigor na empresa, recibos de pagamento, acesso à Internet, uma comunicação contextualizada entre o Técnico de Gestão de PME's e os trabalhadores.

- Formulários oficiais, informações relativas às declarações sociais obrigatórias e outras declarações, uma situação contextualizada de comunicação entre o Técnico de Gestão de PME's e o contabilista ou o prestador de serviços sobre a transmissão dos documentos sociais.
- Software adequado (*processamento de texto, folhas de cálculo, ERP ou software de gestão de RH, Internet, correio electrónico*).

A3.2 Participação na Gestão de Recursos Humanos

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
T32.1. Apoio no recrutamento	<p>C321.1. Assegurar o cumprimento do regulamento relativo ao recrutamento</p> <p>C321.2. Identificar as necessidades previsíveis dos trabalhadores</p> <p>C321.3. Calcular os custos previsionais de recrutamento</p> <p>C321.4. Descrever as funções a preencher</p> <p>C321.5. Seleccionar os métodos de recrutamento bem como os meios de divulgação das ofertas de emprego</p> <p>C321.6. Redigir os anúncios e monitorizar a sua divulgação</p> <p>C321.7. Preparar as entrevistas de selecção (fazer a triagem das candidaturas, preparar os documentos de selecção, informar os candidatos)</p> <p>C321.8. Manter os contactos com os parceiros envolvidos neste processo</p>	<p>AP321.1. Respeitar as regras de confidencialidade inerentes às informações pessoais</p> <p>AP321.2. Ser rigoroso/a e assegurar a exactidão dos resultados obtidos</p> <p>AP321.3. Ser metódico/a e desenvolver um forte sentido organizativo</p> <p>AP321.4. Utilizar um estilo e um vocabulário adequados</p>	<p>S32.1. Recrutamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enquadramento legal da contratação de novos trabalhadores - Gestão provisional de funções e competências (noções fundamentais, contribuições, limites) - Processo de recrutamento - Intervenientes internos e externos num processo recrutamento - Recrutamento pela Internet - Fichas de descrição de funções e de atribuições - Selecção de candidaturas - Anúncios de recrutamento 	<p>A previsão das vagas a preencher</p> <p>O cálculo do custo previsional de um recrutamento</p> <p>Um descritivo de funções</p> <p>Um instrumento de acompanhamento do processo de recrutamento</p> <p>A escolha, devidamente fundamentada, do método de recrutamento</p> <p>A identificação e a selecção fundamentada dos meios para divulgação das vagas a preencher</p> <p>Um anúncio de recrutamento</p> <p>Uma lista com a identificação dos candidatos a entrevistar devidamente fundamentada</p> <p>Um guião de entrevista de recrutamento</p> <p>Os relatórios das entrevistas realizadas</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com os candidatos, os prestadores de serviços ou as organizações envolvidas neste processo</p> <p>Os contratos de trabalho</p>

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
<p>T32.2. Preparação e monitorização da formação e do desenvolvimento pessoal</p>	<p>C322.1. Identificar as necessidades de formação</p> <p>C322.2. Manter-se actualizado/a relativamente à legislação sobre formação profissional</p> <p>C322.3. Avaliar os custos dos programas de formação</p> <p>C322.4. Planear as acções de formação</p> <p>C322.5. Organizar e acompanhar as acções de formação</p>	<p>AP322.1. Encorajar os trabalhadores a desenvolver e a aplicar as suas competências</p> <p>AP322.2. Assegurar o cumprimento da legislação respeitante à formação profissional</p> <p>AP322.3. Preocupar-se com a exactidão dos resultados fornecidos</p> <p>AP322.4. Ser metódico/a e racional</p> <p>AP322.5. Desenvolver um sentido organizativo e procurar a eficiência</p>	<p>S32.2. Formação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enquadramento jurídico da formação - Sistemas de formação profissional - Formação formal, não formal e informal - Critérios de escolha da formação - Cálculo dos custos dos programas de formação - Indicadores do esforço de formação - Grelha de avaliação da formação 	<p>As especificações para a elaboração de um plano de formação</p> <p>A síntese anual das necessidades e pedidos de formação</p> <p>As respostas fundamentadas a pedidos individuais de formação</p> <p>Um instrumento de acompanhamento do processo de elaboração de um plano de formação e sua aplicação</p> <p>Uma escolha de serviços de formação, devidamente fundamentada</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com o prestador de serviços seleccionado para preparar e monitorizar acções de formação</p> <p>Um orçamento de formação</p> <p>O cronograma de acções de formação</p> <p>Os documentos de controlo das acções de formação</p> <p>Uma síntese das formações</p>

<p>T32.3. Contribuição para a qualidade do trabalho em equipa</p>	<p>C323.1. Identificar as fontes de conflito</p> <p>C323.2. Iniciar e facilitar um processo de mediação entre os diferentes níveis hierárquicos</p>	<p>AP323.1. Estar disponível e escutar activamente os trabalhadores da empresa</p> <p>AP323.2. Criar uma relação de confiança</p> <p>AP323.3. Respeitar a confidencialidade da comunicação informal com os trabalhadores</p> <p>AP323.4. Tirar o máximo partido do seu conhecimento formal ou informal da estrutura da empresa para facilitar o diálogo</p> <p>AP323.5. Ter a preocupação de aproximar os diferentes pontos de vista e procurar o consenso de modo a atenuar as diferenças.</p>		<p>As características do clima social da empresa</p> <p>Uma análise da situação e sugestões das acções a levar a cabo para facilitar o diálogo, baseado num modelo explicativo da comunicação</p> <p>Uma identificação dos intervenientes, seu estatuto, comportamentos e objectivos</p> <p>Um comportamento adaptado à situação</p>
-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Recursos necessários para executar a actividade A3.2:

- A regulamentação em vigor sobre recrutamento, as previsões sobre promoções internas e saídas de trabalhadores, a informação sobre custos inerentes a recrutamentos, o plano de actividades, as necessidades dos novos trabalhadores, as fichas de perfis profissionais, as entrevistas a trabalhadores, as fichas de descrição de funções.
- As competências desejadas, CVs e cartas de candidatura, a informação sobre anúncios de recrutamento, uma entrevista para recrutamento num determinado contexto, os relatórios de entrevistas e as instruções do decisor, os modelos de contratos de trabalho, o acordo colectivo de trabalho.
- Informações sobre a política de formação dos RH. As fichas anuais de entrevistas individuais. As solicitações dos trabalhadores. Os dados relativos aos trabalhadores da empresa. A legislação relativa à formação profissional. Os procedimentos para elaboração de um plano de formação. As despesas inerentes à formação. O plano de formação. O orçamento anual de formação. Os extractos de ofertas de formação profissional. A informação sobre percursos de formação e métodos de certificação. As grelhas de avaliação devidamente preenchidas.
- Uma situação profissional contextualizada de comunicação (oral ou escrita) a ser utilizada numa simulação ("role-play"). Uma situação de comunicação entre o Técnico de Gestão de PME's e trabalhadores a ser observada e analisada (vídeo, diálogos escritos, contextos reais de trabalho, etc.). Os extractos do *tableau de bord* social. A informação sobre a cultura da empresa.
- Software adequado (*folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações assistidas por computador, software de gestão de projectos, Internet, correio electrónico*).

A4 – ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DAS ACTIVIDADES

A4.1 Organização e Melhoria do Trabalho Administrativo

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
<p>T4.1.1. Melhoria dos procedimentos administrativos</p>	<p>C411.1 Definir, aplicar e explorar os indicadores de desempenho das actividades administrativas</p> <p>C411.2 Analisar os procedimentos existentes, os fluxos de informação e as competências requeridas</p> <p>C411.3 Realizar um diagnóstico interno das actividades administrativas</p> <p>C411.4 Propor soluções e acompanhar a sua implementação</p> <p>C411.5 Promover e acompanhar a gestão da mudança</p>	<p>AP411.1 Adaptar-se às especificidades da PME bem como ao estilo de gestão do empresário/gestor</p> <p>AP411.2 Estar consciente da sua posição no organigrama da empresa</p> <p>AP411.3 Tomar as iniciativas necessárias para levar a bom termo o trabalho de análise confiado pelo empresário/gestor</p> <p>AP411.4 Ser preciso/a e rigoroso/a nas análises das situações de trabalho administrativo</p> <p>AP411.5 Demonstrar realismo face à dimensão da PME na escolha das soluções de melhoria do trabalho administrativo</p> <p>AP411.6 Demonstrar assertividade e diplomacia na gestão da mudança</p>	<p>S41.1 O técnico na PME</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição e estrutura da PME - Enquadramento da PME (nacional e internacional) - Estilos de gestão - O papel do técnico <p>S41.2 A Recolha de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fontes de informação - Técnicas de pesquisa de informação - Condições de acesso à informação <p>S41.3 A resolução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação de problemas - Procura das causas dos problemas - Procura de soluções - Implementação de soluções e controlo dos resultados <p>S41.4 A organização das actividades administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise das actividades - Análise da repartição de tarefas - Análise dos fluxos de informação - Análise do tratamento de informação - Gestão da mudança <p>S41.5 Os Custos administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipologia e hierarquia dos custos - Orçamentos <p>A Comunicação profissional (escrita ou oral)(S8)</p> <p>Comunicação Interpessoal (8)</p> <p>Gestão de conflitos, mediação,</p>	<p>Os indicadores e os <i>tableaux de bord</i></p> <p>A repartição das tarefas de uma actividade administrativa e a sua análise</p> <p>Uma representação dos fluxos de informação e dos procedimentos e a sua análise</p> <p>O diagnóstico das actividades administrativas</p> <p>As sugestões de melhoria da organização das actividades administrativas</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com os intervenientes envolvidos na actividade em estudo</p>

			<i>arbitragem (S8)</i>	
--	--	--	------------------------	--

Recursos necessários para executar a actividade A4.1:

- Informação sobre os objectivos da empresa ou da unidade em causa
- Um organigrama da empresa
- Uma situação profissional contextualizada que permita:
 - descrever as actividades administrativas, com a ajuda de diversos meios de análise
 - fornecer indicadores de desempenho
 - incluir entrevistas com trabalhadores ou informações para análise do posto de trabalho
 - descrever o circuito actual de informação
- Software adequado (folha de cálculo, processamento de texto, agenda, software de gestão de projectos)

A4.2 Organização das Actividades

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
T4.2.1. Gestão de horários	<p>C421.1 Estimar o tempo necessário para a realização dos eventos a planear</p> <p>C421.2 Ordenar os eventos de acordo com a sua importância ou urgência</p> <p>C421.3 Identificar e respeitar as limitações</p> <p>C421.4 Realizar reuniões</p> <p>C421.5 Gerir os imprevistos</p> <p>C421.6 Reportar ao empresário/gestor e informar as pessoas envolvidas</p>	<p>AP421.1 Ter em conta as limitações de tempo específicas de um empresário/gestor de PME</p> <p>AP421.2 Respeitar a confidencialidade dos horários de trabalho</p> <p>AP421.3 Saber gerir o tempo de forma responsável</p> <p>AP421.4 Ser fiável e rigoroso/a na gestão dos eventos</p> <p>AP421.5 Reagir com rapidez e iniciativa face às alterações dos horários</p>	<p>S42.1 A gestão do tempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cálculo do tempo - Definição das prioridades - Limitações ligadas ao tempo - Formas de organização do tempo - Instrumentos de gestão do tempo <p>S42.2 Ordenamento e planeamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sequência das tarefas - Planeamento das tarefas - Instrumentos de gestão do tempo - Funcionalidades do software de gestão de projectos - Funcionalidades do software de gestão de tempo do ERP <p>A comunicação profissional oral e escrita (S8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interpessoal - Gestão dos conflitos, mediação e arbitragem - Técnicas de negociação - Cartas, memorandos <p>A recolha de informações (S41.2)</p> <p>A resolução de problemas (S41.3)</p> <p>A organização das actividades administrativas (S41.4)</p> <p>As bases de dados (A5.3)</p> <p>A concepção de documentos (A8)</p>	<p>A determinação e hierarquização dos eventos</p> <p>Os horários actualizados</p> <p>A comunicação sobre a programação dos eventos</p> <p>Uma análise da situação baseada num modelo explicativo de comunicação e as propostas concretas para resolver o problema</p>

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
T4.2.2. Calendarização dos serviços (estaleiros, locais de trabalho, etc.)	C422.1 Recolher as informações sobre os recursos e as necessidades C422.2 Avaliar a disponibilidade dos recursos C422.3 Estabelecer o cronograma dos serviços C422.4 Acompanhar o andamento dos serviços	AP422.1 Avaliar as limitações de recursos humanos e materiais, específicas das PME's AP422.2 Reagir com rapidez face aos imprevistos AP422.3 Ser fiável e rigoroso na planificação dos serviços AP422.4 Utilizar a escuta activa e a empatia no contacto com os trabalhadores e os clientes		A identificação das limitações A quantificação dos recursos disponíveis Um cronograma das prestações de serviços e suas actualizações
T4.2.3 Organização das deslocações dos trabalhadores (nacionais e internacionais)	C423.1 Aplicar ou sugerir um procedimento para as deslocações C423.2 Recolher informações sobre os meios de transporte e as modalidades de acomodação C423.3 Comparar os serviços C423.4 Negociar com os prestadores de serviços e gerir as reservas C423.5 Preparar um orçamento e acompanhar a sua execução C423.6 Organizar os dossiers de deslocação de acordo com as formalidades	AP423.1 Analisar as limitações de recursos financeiros e humanos específicos da PME AP423.2 Estabelecer relações estáveis com os prestadores de serviços de deslocações AP423.3 Respeitar os procedimentos e formalidades relativas a deslocações AP423.4 Ser fiável e rigoroso/a na organização das deslocações AP423.5 Utilizar a escuta activa e a cortesia sem deixar, porém, de ser firme nos contactos com os prestadores de serviços e com os		Um procedimento de deslocação Os formulários relativos a deslocações A identificação das fontes de informação Um instrumento para comparação dos diferentes prestadores de serviços Uma comunicação escrita ou oral com os prestadores de serviços para organizar uma deslocação Uma proposta de escolha de um prestador de serviços, devidamente fundamentada

		trabalhadores		Um orçamento de deslocação e seu acompanhamento
Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
T4.2.4. Organização de eventos internos ou participação em eventos externos, quer eles sejam nacionais ou internacionais (reuniões, celebrações, feiras, seminários, viagens)	<p>C424.1 Preparar os formulários de inscrição e dossiers de participação nos eventos</p> <p>C424.2 Assegurar toda a logística associada a esses eventos</p> <p>C424.3 Informar os participantes</p> <p>C424.4 Enviar os convites e controlar as inscrições</p> <p>C424.5 Preparar os documentos e os suportes multimédia</p> <p>C424.6 Avaliar o trabalho realizado</p> <p>C424.7 Prever os problemas</p> <p>C424.8 Assegurar o respeito pela regulamentação social</p> <p>C424.9 Estabelecer os procedimentos para eleições de representantes dos trabalhadores</p>	<p>AP424.1 Ter em consideração as limitações financeiras e humanas da PME</p> <p>AP424.2 Ser autónomo/a e rigoroso/a na organização de eventos</p> <p>AP424.3 Estar atento/a aos problemas durante a realização dos eventos</p> <p>AP424.4 Utilizar a escuta activa e a cortesia no contacto com os parceiros sem deixar, porém, de ser firme nesses contactos</p>		<p>Um instrumento de controlo da preparação e acompanhamento de um evento e a sua implementação</p> <p>O cronograma e a repartição das tarefas a executar</p> <p>Um instrumento para comparar os prestadores de serviços e sua aplicação</p> <p>Uma proposta, devidamente fundamentada, para escolha do prestador de serviços</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com os intervenientes para preparar, organizar e acompanhar o evento</p> <p>O orçamento do evento e seu controlo</p> <p>Os documentos relacionados com o evento (relação das despesas, acompanhamento...)</p> <p>A actualização dos dados respeitantes aos prestadores de serviços</p>

Recursos necessários para executar a actividade A4.2:

- As encomendas de clientes
- As limitações internas e externas
- Os recursos humanos e materiais
- As orientações do empresário/gestor
- As fichas de trabalho dos trabalhadores
- Software adequado (*ERP, gestão do negócio, Internet, intranet, software de gestão de projectos, gestão da agenda*)
- Um procedimento de deslocações
- Os objectivos e constrangimentos de uma deslocação
- As informações quantitativa ou qualitativas sobre potenciais prestadores de serviços
- Os justificativos de despesas de deslocação
- Relatórios de despesas
- As informações sobre formalidades administrativas e relacionadas com a saúde (vacinas, etc.)
- Software adequado (processador de texto, folhas de cálculo, ERP ou software de gestão de vendas, gestão da agenda, gestão de projectos, internet, correio electrónico)
- Um acesso à Internet
- A lista de eventos internos e externos ligados à actividade da empresa



- Os objectivos do evento
- As orientações de trabalho
- Os constrangimentos da organização
- Os constrangimentos decorrentes da regulamentação
- As informações qualitativas e quantitativas sobre potenciais fornecedores
- As informações qualitativas e quantitativas sobre os potenciais e os actuais clientes

A4.3 Participação na organização de trabalho colaborativo

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
---------	-------------------------	------------------------------------	---------------	----------------------------



<p>T4.3.1 Concepção, implementação e monitorização de um procedimento de partilha de documentos</p>	<p>C431.1 Definir as diferentes contribuições dos membros do grupo nos documentos</p> <p>C431.2 Conceber os documentos de trabalho comuns a um determinado grupo</p> <p>C431.3 Definir o circuito de validação dos documentos</p> <p>C431.4 Organizar a circulação dos documentos entre os diferentes membros do grupo (prazos e regras de transmissão)</p> <p>C431.5 Detectar os problemas e alertar os trabalhadores</p>	<p>AP431.1 Encorajar as boas práticas de trabalho colaborativo</p> <p>AP431.2 Mostrar diplomacia e tacto com os trabalhadores</p> <p>AP431.3 Utilizar a escuta activa no contacto com os trabalhadores da empresa</p>	<p>S43.1 As formas de partilha de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversas formas de trabalho colaborativo - Correio electrónico - Espaço de trabalho partilhado - Partilha de ficheiros em rede - Arquivo de ficheiros nos periféricos <p>S43.2 Software de correio electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de contas e palavras passe - Criação de grupos e listas de distribuição - Criação e actualização de lista de endereços <p>A rede e a rede alargada (S711.1)</p> <p>O sistema de informação e a sua descrição (S53.2)</p>	<p>Um procedimento de trabalho colaborativo (contribuições respectivas, prazos, formalidades a serem respeitadas e métodos de validação, etc.)</p> <p>Um modelo de documento destinado a um grupo de trabalho</p> <p>Um levantamento de problemas</p> <p>Uma comunicação aos colegas</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
---------	-------------------------	------------------------------------	---------------	----------------------------



<p>T4.3.2 Gestão do correio electrónico</p>	<p>C432.1 Elaborar um procedimento para classificação das mensagens</p> <p>C432.2 Criar e atribuir números de conta e palavra passe de e-mail</p> <p>C432.3 Constituir e actualizar a lista de endereços, gerir os grupos de mensagens, as listas de distribuição, etc.</p> <p>C432.4 Conceber e divulgar os modelos de mensagens</p>	<p>AP432.1 Aplicar as boas práticas de gestão do correio electrónico</p> <p>AP432.2 Respeitar a confidencialidade das mensagens</p>	<p>A legislação sobre informação (S53.4)</p> <p>A elaboração de um plano de arquivo (S53.6)</p> <p>A concepção e formatação de documentos (S8)</p> <p>A resolução de problemas (S41.3)</p> <p>A organização de actividades administrativas (S41.4)</p> <p>Comunicação profissional escrita e oral (S8)</p> <p>- memorando</p> <p>- tipologia, função e dinâmica de grupos</p>	<p>Um procedimento para arquivo de mensagens</p> <p>Um procedimento de gestão das contas respeitantes às mensagens</p> <p>A concepção e actualização da lista de endereços e de difusão das mensagens</p> <p>Os modelos de mensagens</p>
----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Recursos necessários para realizar a actividade A4.3:

- As informações relativas aos objectivos do trabalho colaborativo, recursos e limitações
- Planeamento das reuniões, entrevistas, conferências, encontros, agendas
- Procedimentos, fichas de procedimentos, directivas de trabalho
- Software adequado (processamento de texto, software para apresentações assistidas por computador, plataforma de trabalho colaborativo, correio electrónico interno, outras ferramentas de trabalho colaborativo, Internet, correio electrónico)
- Procedimentos
- O organigrama da estrutura da empresa
- As regras de gestão do correio electrónico
- Uma situação contextualizada de comunicação escrita implicando a recepção de e-mails
- As ferramentas adequadas (software de correio electrónico)

A5 – GESTÃO DE RECURSOS

A5.1 Participação na Gestão do Imobilizado

Tarefas	Competências funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
<p>T5.1.1 Aquisição e monitorização do imobilizado corpóreo</p> <p>T5.1.2 Aquisição e monitorização do imobilizado incorpóreo</p>	<p>C511.1 Acompanhar a evolução técnica dos equipamentos</p> <p>C511.2 Identificar as necessidades em imobilizações corpóreas e incorpóreas</p> <p>C511.3 Preparar um caderno de encargos e um pedido de orçamento</p> <p>C511.4 Identificar potenciais fornecedores, aplicando os critérios de selecção e listar esses fornecedores</p> <p>C511.5 Controlar as facturas respeitantes às aquisições efectuadas</p> <p>C511.6 Elaborar um plano de amortizações</p> <p>C511.7 Calcular o retorno do investimento</p> <p>C511.8 Assegurar a manutenção do imobilizado corpóreo</p>	<p>AP511.1 Ser receptivo/a à prática de um permanente acompanhamento tecnológico</p> <p>AP511.2 Ser rigoroso/a na avaliação do imobilizado, quer no início, quer no final do exercício</p> <p>AP511.3 Respeitar as regras e os procedimentos contabilísticos</p> <p>AP511.4 Estar atento/a às necessidades do departamento administrativo</p>	<p>S51.1 A Aquisição do imobilizado</p> <p>- Definição de um imobilizado - Avaliação do imobilizado</p> <p>S51.2 A Avaliação do imobilizado no fecho do exercício</p> <p>- Amortização - Prazo de retorno do capital investido</p> <p>S51.3 Software de gestão do imobilizado</p> <p>Recolha de informação (S4)</p> <p>A comunicação escrita profissional (S8)</p> <p>- <i>memos, relatórios, cartas</i></p> <p>Instrumentos de apoio à tomada de decisão (S4)</p> <p>Instrumentos de gestão do tempo (S4)</p>	<p>Uma comunicação escrita sobre a evolução técnica dos equipamentos e do software</p> <p>A identificação das necessidades</p> <p>Um caderno de encargos adequado às necessidades da empresa</p> <p>A definição e a escolha de critérios de selecção</p> <p>Uma escolha, devidamente fundamentada, dos potenciais fornecedores a consultar</p> <p>Os pedidos de orçamentos</p> <p>Uma proposta, devidamente fundamentada, de escolha de um fornecedor</p> <p>A actualização e o enriquecimento das informações sobre fornecedores</p> <p>A detecção de erros nas facturas de aquisição</p> <p>A elaboração de planos de amortização do imobilizado</p> <p>A estimativa do prazo de retorno do capital investido</p> <p>A planificação das intervenções de manutenção</p>

				Uma análise da situação e uma proposta de acções correctivas
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------

Recursos necessários para executar a actividade A5.1:

- Uma situação profissional contextualizada sobre o estado dos recursos materiais e respectivas necessidades
- Os elementos do caderno de encargos
- Informação sobre os fornecedores e os equipamentos
- Critérios de selecção de fornecedores
- Orçamentos dos fornecedores
- Notas de encomenda, guias de remessa e facturas de aquisição
- Duração de utilização do imobilizado e seus componentes
- Regras de amortização
- Informação sobre os lucros e as poupanças estimadas devido ao investimento
- Acompanhamento das utilizações efectivas dos equipamentos
- O contrato de manutenção
- Uma situação profissional contextualizada de uma reclamação efectuada pelo Técnico de Gestão de PME's junto de um fornecedor, a analisar e observar
- Software adequado (folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações assistidas por computador, ERP ou software de gestão do imobilizado, Internet e correio electrónico)
- Acesso à Internet

A5.2 Participação na Gestão dos Recursos Financeiros

Tarefas	Competências funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
<p>T5.2.1 Identificação de formas de financiamento do imobilizado e seguimento dos processos de aquisição</p>	<p>C521.1 Listar as diferentes formas de financiamento</p> <p>C521.2 Estabelecer os contactos com os intermediários financeiros</p> <p>C521.3 Preparar e apresentar as informações necessárias para uma tomada de decisão por parte do empresário/gestor</p>	<p>AP521.1 Ter em conta os constrangimentos financeiros da PME na escolha do modo de financiamento</p> <p>AP521.2 Ser rigoroso/a e diplomata nos contactos com os parceiros financeiros</p>	<p>S52.1 As formas de financiamento dos investimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentos de capital - Empréstimos - Leasing de bens móveis - Critérios de escolha <p>S52.2 Monitorização dos fluxos de caixa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meios de regularização - Reconciliação bancária <p>S52.3 Optimização dos fluxos de caixa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Métodos de investimento - Modalidades de créditos bancários e não bancários - Plano de tesouraria 	<p>A análise e comparação das diferentes modalidades de financiamento</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com os intermediários financeiros para obtenção de informações e preparação da negociação</p> <p>A análise dos prazos de amortizações dos empréstimos e a proposta de uma forma para o seu pagamento</p> <p>Um plano de financiamento</p>
<p>T5.2.2. Acompanhamento e optimização dos fluxos de caixa</p>	<p>C522.1 Identificar os modos de regularização de dívidas e analisar o seu impacto na tesouraria</p> <p>C522.2 Comunicar com o contabilista da empresa ou com o prestador de serviços respectivo</p> <p>C522.3 Acompanhar e analisar os fluxos de caixa (incluindo os fluxos em moeda externa)</p> <p>C522.4 Controlar as contas de tesouraria</p> <p>C522.5 Comparar as diferentes propostas de concessão de créditos à tesouraria</p> <p>C522.6 Comunicar com o contabilista ou prestador de serviços respectivo</p>	<p>AP522.1 Defender os interesses financeiros da empresa</p> <p>AP522.2 Respeitar a confidencialidade dos dados financeiros da empresa</p> <p>AP522.3 Ser rigoroso/a no controlo das operações de tesouraria</p>	<p>A recolha de informações (S4)</p> <p>A comunicação profissional escrita e oral (S8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartas, entrevistas, comunicações telefónicas <p>As técnicas de negociação e argumentação (S8)</p>	<p>A proposta para escolha de uma forma de regularização</p> <p>Um plano de tesouraria</p> <p>Uma reconciliação bancária</p> <p>A proposta, devidamente fundamentada, da modalidade de crédito a adoptar</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com os parceiros (intermediários financeiros, clientes, fornecedores, contabilista)</p>



Recursos necessários para executar as actividades A5.2:

- Informação e documentação sobre formas de financiamento
- Prazos de amortizações de empréstimos
- Informação relacionada com a situação financeira da empresa
- Uma situação profissional contextualizada de pedido de informações a um intermediário financeiro
- Software adequado (folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações assistidas por computador, Internet, correio electrónico)





A5.3 Gestão da Informação

Tarefas	Competências funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
---------	-------------------------	------------------------------------	---------------	----------------------------



<p>T5.3.1. Organização da informação comercial da empresa</p>	<p>C532.1 Identificar os dados pertinentes</p> <p>C532.2 Representar e analisar a organização do sistema de informação existente na empresa (fluxos de informação, seus processos, arquitectura do hardware e do software)</p> <p>C533.3 Consultar a base dados</p> <p>C531.4 Comunicar com os parceiros informáticos na sua qualidade de pessoa de contacto na empresa</p> <p>C531.5 Sugerir melhorias e ajustamentos</p>	<p>AP531.1 Ser cuidadoso/a na identificação e escolha dos dados a explorar</p> <p>AP531.2 Respeitar a confidencialidade dos dados</p> <p>AP531.3 Ser curioso/a e empenhado/a na actualização dos seus conhecimentos e competências no domínio da informática</p> <p>AP531.4 Acompanhar as modificações tecnológicas na área da informática</p>	<p>S53.1 A definição da noção de informação e conceitos associados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação, dados, conhecimento - Características, qualidades e funções da informação - Análise e organização dos dados <p>S53.2 O sistema de informação e sua descrição</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição e características do sistema de informação - Noções fundamentais do fluxo de informação, seus processos, arquitectura do hardware e software - Descrição do sistema de informação <p>S53.3 As bases de dados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição, estruturação e assuntos - Exploração da base de dados 	<p>Um dicionário dos dados</p> <p>Um diagrama do fluxo de informação ou o seu enriquecimento</p> <p>Um diagrama de eventos -resultados ou o seu enriquecimento</p> <p>Um diagrama da arquitectura do hardware e software</p> <p>Uma exploração de um esquema relacional e a sua eventual modificação</p> <p>Os requisitos de informação em <i>SQL (Structured Query Language)</i></p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com os parceiros da área informática a respeito do sistema de informação</p>
----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tarefas	Competências funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados da aprendizagem
---------	-------------------------	------------------------------------	---------------	----------------------------



<p>T5.3.2. Organização ou manutenção do sistema de arquivo da empresa</p>	<p>C532.1 Determinar a natureza e o volume dos documentos a conservar de acordo com a regulamentação em vigor</p> <p>C532.2 Conceber e aplicar procedimentos para arquivo dos documentos</p> <p>C532.3 Aplicar um procedimento de gestão de cedência e devolução dos documentos</p> <p>C532.4 Escolher e organizar os meios necessários para o arquivo e sua conservação</p> <p>C532.5 Comunicar com os prestadores de serviços na sua qualidade de pessoa de contacto na empresa</p>	<p>AP532.1 Analisar com rigor e de forma pormenorizada os documentos administrativos, contabilísticos, fiscais, comerciais, etc. a conservar</p> <p>AP532.2 Ser rigoroso/a na elaboração dos procedimentos de gestão dos documentos</p>	<p>S53.4 Legislação sobre informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolha e tratamento dos dados nominais - Protecção da informação <p>S53.5 A natureza e ciclo de vida dos documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Natureza e tipologia dos documentos - Ciclo de vida de documentos digitais e não digitais <p>S53.6 Elaboração de um plano de classificação e arquivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instruções de classificação - Organização física dos arquivos - Organização lógica dos suportes digitais - Indexação e descritivos <p>S53.7 Gestão do arquivo de documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de arquivos e natureza dos documentos a arquivar - Metodologia de organização de um arquivo - Modalidades de acesso aos arquivos e segurança de dados e acessos - Gestão electrónica dos documentos <p>S53.8 Legislação em matéria de conservação e arquivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prazos legais de conservação dos documentos - Condições de desmaterialização dos documentos com valor comprovativo - Organização da rastreabilidade de documentos electrónicos <p>A comunicação profissional escrita e oral (S8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prática da escuta activa e da reformulação - Criação de suportes de comunicação escrita - Comunicação interpessoal - Correspondência profissional, memos 	<p>Uma análise dos documentos da empresa e sua evolução (natureza, volume, utilizações e utilizadores)</p> <p>Uma proposta de organização do arquivo ou da sua classificação</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral com os prestadores de serviços</p> <p>A organização de um procedimento de acompanhamento dos documentos requisitados</p> <p>Uma metodologia de indexação de documentos (descrição do conteúdo por palavras-chave; descrição formal para classificação: tipo, data, autor, ...)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Recursos necessários para executar a actividade A5.3:

- - Uma descrição de todo ou parte do sistema de informação da empresa (diagrama dos fluxos de informação, diagrama eventos - resultados, esquema da arquitectura do hardware e software, esquema relacional)
- - As necessidades de informação de determinados intervenientes
- Uma situação contextualizada de comunicação escrita e/ou oral evidenciando uma necessidade ou um disfuncionamento na recolha, tratamento e difusão da informação
- Software adequado (folha de cálculo, ERP)
- - A organização do arquivo e classificação de documentos actualmente em vigor na empresa
- - Os disfuncionamentos e/ou os objectivos da alteração
- - As limitações a ter em consideração: legais, técnicas, custos, etc. etc.
- - Uma envolvente tecnológica oferecendo funções de digitalização, compressão e reconhecimento óptico
- - Um esquema de circulação de documentos
- - Literatura técnica e/ou comercial sobre materiais e software de classificação e arquivo
- - Recursos de hardware e software, particularmente: software de gestão de documentos, *scanner*, software para digitalização, compressão e reconhecimento óptico de caracteres
- Uma situação contextualizada de comunicação escrita ou oral respeitante a um problema de pesquisa de informação por um utilizador interno ou à aplicação de um novo método de arquivo e classificação de documentos
- Hardware (*scanner*) e software adequados (folhas de cálculo, processamento de texto, software destinado a apresentações assistidas por computador, software para digitalização, Internet, correio electrónico)

A6 – SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA

A6.1 Participação na Promoção de Boas Práticas

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
T6.1.1 Monitorização, avaliação e melhoria dos procedimentos administrativos	C611.1 Actualizar e divulgar os documentos relacionados com a qualidade C611.2 Elaborar os procedimentos relativos à qualidade C611.3 Implementar um controlo de qualidade C611.4 Analisar e melhorar os procedimentos administrativos	AP611.1 Prestar atenção aos detalhes na elaboração dos procedimentos AP611.2 Fazer sugestões ao empresário/gestor no sentido de melhorar os procedimentos da qualidade AP611.3 Encorajar os trabalhadores a respeitar os procedimentos	S61.1 As Boas práticas - Objectivos e princípios da qualidade total - Instrumentos da qualidade S61.2 A Certificação - Papel dos organismos de certificação - Tipos de certificação adaptados à PME - Etapas do processo de certificação - Vantagens e limites da certificação - Custos da certificação A recolha de informação (S41.2) A organização das actividades administrativas (S41.4) A comunicação oral e escrita (S8) - Cartas, memos, relatórios - As formas de comunicação da empresa - Instrumentos de motivação interna	Um procedimento, um extracto do manual da qualidade ou a sua actualização A análise do que se encontra em vigor e sugestões de soluções Um quadro de acompanhamento dos indicadores da qualidade Os documentos de avaliação da qualidade (inquérito de satisfação, fichas de auto - análise) A proposta de acções de controlo
T6.1.2. Monitorização de certificados e standards	C612.1 Identificar os organismos de certificação C612.2 Identificar e comparar os procedimentos de certificação	AP612.1 Estar receptivo/a a fazer um acompanhamento dos procedimentos e organismos de certificação		A selecção de organismos de certificação As cartas solicitando informações aos organismos de certificação Um estudo comparativo das certificações e uma proposta fundamentada

<p>T6.1.3. Apoio na implementação de um sistema de gestão da qualidade</p>	<p>C613.1 Assegurar o acompanhamento do processo de certificação</p> <p>C613.2 Informar os trabalhadores e os parceiros da empresa acerca do processo de certificação</p>	<p>AP613.1 Desenvolver e manter relações de confiança com os parceiros tanto internos como externos</p>		<p>A lista das acções a desencadear para obter uma certificação</p> <p>O cálculo do custo do processo de certificação</p> <p>As sugestões de acções de comunicação internas e externas sobre a certificação</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
<p>T6.1.4. Análise do <i>feedback</i> positivo e negativo</p>	<p>614.1 Identificar as origens dos disfuncionamentos</p> <p>C614.2 Elaborar uma análise qualitativa e quantitativa da situação</p>	<p>AP614.1 Ser diligente e não descurar nenhum detalhe</p> <p>AP614.2 Ser capaz de hierarquizar os problemas e de distinguir a importância e a urgência de uma determinada situação</p> <p>AP614.3 Ser capaz de reagir com prontidão e conhecimento de causa</p>		<p>Uma análise qualitativa e quantitativa da situação</p>
<p>T6.1.5. Comunicação das análises e sugestões para melhorias e modificações</p>	<p>C615.1 Informar os parceiros, tanto internos como externos, das causas dos disfuncionamentos detectados</p> <p>C615.2 Propor medidas correctivas</p>	<p>AP615.1 Ser capaz de apresentar ao empresário/gestor sugestões de melhoria da qualidade na empresa</p>		<p>Um balanço dos disfuncionamentos detectados e uma recomendação das medidas correctivas a aplicar</p>



Recursos necessários para executar as actividades A6.1:

- Procedimentos extraídos do manual da qualidade
- Descrições do fluxo e do tratamento da informação
- Entrevistas com os intervenientes no domínio do estudo em questão
- Formulários informáticos ou impressos existentes
- Os resultados de um *brainstorming* sobre problemas relacionados com a qualidade na empresa
- Um contexto profissional que exprima os valores da empresa
- Indicadores quantitativos de medida da qualidade
- O manual da qualidade, a carta ética, os procedimentos da qualidade
- Relatórios de auditoria e inquéritos
- Painel de controlo (*tableau de bord*) de acompanhamento dos serviços prestados
- Literatura sobre certificação nacional e internacional em vigor na empresa e nos seus concorrentes
- Informações sobre uma situação de disfuncionamento – reclamações internas ou externas
- Um organigrama da empresa
- Uma descrição das funções da empresa
- Software adequado (processamento de texto, folha de cálculo, software para apresentações assistidas por computador, Internet, correio electrónico)



A6.2 Participação na Gestão do Conhecimento

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
<p>T6.2.1 Organização da partilha do conhecimento e das boas práticas</p>	<p>C621.1 Implementar procedimentos de comunidade de práticas</p> <p>C621.2 Organizar o conhecimento</p>	<p>AP621.1 Demonstrar qualidades de escuta activa, empatia e diplomacia</p> <p>AP621.2 Preocupar-se em proteger o conhecimento da empresa</p>	<p>S62.1 A gestão do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição e objectivos - Métodos de preservação, enriquecimento e transferência do conhecimento - Vantagens e limites - Instrumentos <p>A gestão do arquivo de documentos (S53.7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - EDM (A5) <p>A participação no trabalho colaborativo (A4.3)</p> <p>As Bases de dados (S53.3)</p> <p>Elaboração de um plano de arquivo e classificação (S53.6)</p> <p>A recolha de informações (S41.2)</p> <p>A resolução de problemas (S41.3)</p> <p>A comunicação profissional escrita ou oral (S8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memos, cartas - Técnicas de negociação 	<p>Os meios para a recolha de informações (questionários)</p> <p>Um procedimento</p> <p>A escolha de um prestador de serviços</p> <p>Uma organização dos dados recolhidos e a proteger</p> <p>Um cronograma de organização de reuniões</p> <p>Uma proposta para a constituição de grupos de comunidades de práticas</p> <p>As comunicações escritas</p>

Recursos necessários para executar as actividades A6.2:

- Documentação relacionada com os prestadores de serviços
- Entrevistas ou relatórios relativos a situações de trabalho
- O organigrama da empresa
- A descrição das funções da empresa
- Software adequado (intranet, motor de busca, software para tratamento e produção de questionários, conservação de documentos)
- Software adequado (processamento de texto, folhas de cálculo, software depara apresentações assistidas por computador, software para tratamento de questionários, Internet, correio)

A6.3 Participação no Controlo de Gestão

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
<p>T6.3.1. Desenvolvimento de um sistema de monitorização de rácios e indicadores de gestão que possam constituir um “aviso/alerta”</p>	<p>C631.1 Identificar os critérios de desempenho de um serviço, de uma actividade ou de um centro de responsabilidades</p> <p>C631.2 Identificar os factores explicativos do desempenho</p> <p>C631.3 Conceber, preencher e analisar um painel de controlo (<i>tableau de bord</i>)</p>	<p>AP631.1 Ser rigoroso/a na análise dos resultados da empresa</p>	<p>S63.1 Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficácia e eficiência - Centros de responsabilidade - Factor chave de sucesso e indicadores de desempenho <p>S63.2 Painéis de controlo (<i>tableau de bord</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição, objectivos, estrutura - Metodologia de elaboração <p>S63.3 Os custos e os resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição e objectivos do controlo de gestão - Encargos englobados nos cálculos de custos - Custos globais - Modelos de centros de análise - Custos operacionais e custos de estrutura - Custos parciais <p>S63.4 Análise da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponto crítico de vendas ou “<i>break even point</i>” - Custos marginais 	<p>Uma proposta, devidamente fundamentada, dos indicadores de gestão a adoptar</p> <p>Um painel de controlo (<i>tableau de bord</i>)</p> <p>A análise de um painel de controlo (<i>tableau de bord</i>)</p>
Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados

<p>T6.3.2 Cálculo e análise dos custos e resultados</p>	<p>C632.1 Identificar os encargos e os produtos a ter em consideração para o cálculo dos custos e das margens</p> <p>C632.2 Aplicar os critérios de afectação, repartição e imputação aos diferentes níveis de custos</p> <p>C632.3 Calcular os custos dos produtos (bens ou serviços), serviços e actividades</p> <p>C632.4 Avaliar e analisar os resultados por produto</p> <p>C632.5 Analisar a evolução dos custos em função do nível de actividade da empresa</p> <p>632.6 Propor um método de cálculo de custos adaptado a uma situação de gestão concreta</p> <p>C632.7 Medir o impacto das decisões de gestão sobre os custos</p> <p>C632.8 Comunicar por escrito e oralmente ao empresário/gestor os resultados da actividade da empresa</p>	<p>AP632.1 Ser rigoroso/a no cálculo dos custos</p>		<p>A identificação dos encargos e dos produtos</p> <p>Um quadro de repartição de encargos</p> <p>O cálculo do custo dos produtos, dos serviços e das actividades</p> <p>O cálculo do “Ponto Crítico de Vendas” ou “<i>break even point</i>”</p> <p>Uma análise dos resultados</p>
----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Recursos necessários para executar as actividades A6.3:

- Elementos descritivos do sistema de informações da empresa
- Informações extraídas da base de dados
- Um contexto de decisão
- Indicadores de actividade
- Um painel de controlo (*tableau de bord*)
- Informações extraídas do balanço e demonstração de resultados da empresa
- Os encargos e os produtos relativos à produção de um produto ou serviço
- Informações relacionadas com a actividade da empresa
- Informações sobre o sector de actividade da empresa
- Uma descrição do processo de produção



– Software adequado (folhas de cálculo, software para apresentações apoiadas por computador, software de gestão contabilística, Internet, correio electrónico)



A6.4 Participação no Desenvolvimento Comercial

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
<p>T6.4.1. Monitorização de alterações no(s) mercado(s)-alvo da empresa</p>	<p>C641.1 Recolher informações relativas ao mercado da empresa</p> <p>C641.2 Analisar o mercado da empresa</p> <p>C641.3 Identificar acções adaptadas à PME</p>	<p>AP641.1 Estar consciente da importância do acompanhamento comercial</p> <p>AP641.2 Estar atento/a às oportunidades e ameaças da envolvente da empresa</p>	<p>S64.1 O mercado da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição de marketing - Estrutura e componentes do mercado - Acompanhamento técnico e legal <p>S64.2 A estratégia comercial e a sua implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia geral prévia à estratégia comercial - Estratégias de segmentação - Análise comercial - Estudos de mercado - Marketing mix - Análise e previsão de vendas <p>S64.3 Técnicas de fidelização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Métodos de avaliação do grau de satisfação dos clientes - Meios de fidelização - A rentabilidade de uma operação de fidelização de clientes <p>- Bases de dados (S53.3)</p> <p>- Comunicação oral e escrita (S8)</p> <p>- Apresentação de uma proposta comercial (S11.3)</p>	<p>A análise da evolução das diversas componentes do mercado (clientela, concorrência, distribuição, ...)</p> <p>Uma análise interna e externa</p> <p>As sugestões (e respectivos custos) para reforçar a sustentabilidade da empresa</p> <p>Uma análise comparativa entre a política comercial da empresa e a das empresas suas concorrentes</p> <p>Uma sugestão, devidamente fundamentada, de meios a utilizar para aumentar a fidelização dos clientes</p> <p>Os instrumentos de fidelização</p> <p>A avaliação da rentabilidade de uma acção de fidelização</p> <p>Os instrumentos de avaliação da qualidade do serviço prestado aos clientes</p> <p>Uma proposta fundamentada de acções de sensibilização dos trabalhadores</p> <p>Uma comunicação escrita ou oral destinada a sensibilizar os trabalhadores</p> <p>Uma recomendação de protocolo de inquérito</p> <p>Um questionário de inquérito de satisfação</p> <p>A análise e exploração dos resultados de um inquérito de satisfação</p>

<p>T6.4.2. Apoio ao desenvolvimento da fidelização de clientes</p>	<p>C642.1 Organizar acções de fidelização e calcular a sua rentabilidade</p> <p>C642.2 Avaliar a qualidade do serviço ao cliente (<i>prospecção, acolhimento, vendas, serviço pós-venda</i>)</p> <p>C642.3 Realizar inquéritos de satisfação</p>	<p>AP642.1 Sensibilizar os trabalhadores da empresa para a importância da relação com os clientes</p>		
---------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Recursos necessários para executar as actividades A6.4:

- Documentação sobre o mercado da empresa
- Documentação sobre a concorrência
- Resultados dos vários inquéritos aos hábitos de consumo
- Uma análise/diagnóstico interno/externo
- Extractos de vários relatórios de representantes
- O plano das acções comerciais e respectivos orçamentos alocados ou negociados
- Informações sobre os clientes, disponíveis nas bases de dados da empresa ou provenientes de outras fontes
- Custos parcelares de uma operação comercial e informação necessária para calcular o seu valor total
- Informações da contabilidade analítica
- Resultados de um inquérito de satisfação
- Software adequado (processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, folhas de cálculo, software para tratamento de inquéritos, internet, correio electrónico)

A6.5 Participação no Diagnóstico e Elaboração de um Plano de Retoma da Empresa

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
T6.5.1 Análise dos recursos financeiros, comerciais e humanos da empresa	C651.1 Analisar o balanço financeiro e o relatório de contas C651.2 Elaborar um plano financeiro C651.3 Analisar dos indicadores socio-económicos C651.4 Analisar os indicadores comerciais	AP651.1 Obter uma visão global AP651.2 Analisar os constrangimentos financeiros, humanos e comerciais da PME	S65.1 A análise dos recursos humanos - Indicadores socio-económicos qualitativos e quantitativos S65.2 A análise financeira da empresa - Análise funcional do balanço - Análise funcional do "Relatório e Contas" da empresa - Balanços e balancetes intermédios - Capacidade de auto -financiamento S65.3 O plano de financiamento - Aplicações - Recursos S65.4 Aspectos legais da retoma - Procedimento para uma retoma - Situação jurídica da empresa e estatuto do empresário/gestor A recolha de informações (S41.2) O mercado da empresa (S64.1) A estratégia comercial e a sua implementação (S64.3)	Uma análise financeira da empresa Um plano de financiamento Uma análise dos Recursos Humanos Uma análise comercial
T6.5.2. Preparação de um plano de retoma	C652.1 Recolher informação legal, fiscal e social C651.2 Preparar os ficheiros			A lista dos passos a serem tomados A preparação de um ficheiro financeiro Uma sugestão de um estatuto legal devidamente fundamentada

Recursos necessários para executar as actividades A6.5:

- Um balanço e demonstração de resultados previsional
- Um balanço funcional
- Informações sobre a empresa
- Segurança social e documentação com ela relacionada

- Informação sobre o protocolo de transmissão ou retoma da empresa
- Software adequado (folhas de cálculo, software para apresentações apoiadas por computador, ERP ou software de gestão comercial, contabilística e gestão de RH, internet, sistema de mensagens electrónicas)

A7 – GESTÃO DO RISCO

A.7.1. Participação na Gestão do Risco Informático

- Tarefas	- Competências Funcionais	- Competências Sociais e Relacionais	- Conhecimentos	- Resultados da aprendizagem
<p>T71.1. Gestão da protecção dos dados e dos acessos às redes</p>	<p>C711.1 Definir e implementar a política de segurança informática com o interlocutor informático</p> <p>C711.2 Comunicar com o interlocutor informático</p> <p>C711.3 Verificar o respeito pelos procedimentos de segurança por parte dos utilizadores</p> <p>C711.4 Organizar o arquivo dos dados digitais</p> <p>C711.5 Criar procedimentos de salvaguarda e acesso à rede</p> <p>C711.6 Criar contas para os novos utilizadores e atribuir o respectivo direito de acesso</p>	<p>AP711.1 Estar atento/a às instruções e aos conselhos e capitalizar os conhecimentos e <i>know how</i> transmitidos pelo interlocutor informático</p> <p>AP711.2 Observar atentamente as situações de trabalho nos postos de trabalho</p> <p>AP711.3 Ser rigoroso/a na implementação de acções de salvaguarda e de arquivo</p> <p>AP711.4 Respeitar a confidencialidade dos direitos de acesso e das palavras de passe</p> <p>AP711.5 Envolver-se pessoalmente nas acções de sensibilização sobre segurança de dados</p> <p>AP711.6 Ser persuasivo/a na transmissão das normas de segurança informática</p>	<p>- S71.1 A rede local e a rede geral</p> <p>- - Definição e vantagens de uma rede</p> <p>-</p> <p>- - Tipologia dos servidores: ficheiros, aplicações comunicação, dados</p> <p>-</p> <p>- - Equipamentos de uma rede: switch, router</p> <p>- - Arquitectura cliente/servidor</p> <p>-</p> <p>- - Gestão dos direitos dos utilizadores e grupos de utilizadores, directórios</p> <p>-</p> <p>- - Protecções da rede informática e</p>	<p>Os formulários de acompanhamento e controlo das protecções</p> <p>Os memos e relatórios que informam o responsável informático das acções de manutenção realizadas</p> <p>Os memos e as comunicações para lembrar aos utilizadores os processos de salvaguarda bem como os direitos e obrigações dos utilizadores da rede</p> <p>A esquematização da hierarquia dos direitos de acesso dos utilizadores e a definição dos direitos atribuídos</p> <p>Os procedimentos destinados aos utilizadores</p> <p>A manutenção básica do primeiro nível de acesso à rede</p> <p>A descrição de um incidente junto de uma <i>hot line</i></p>

			dos postos de trabalho	
T71.2. Gestão das aplicações informáticas	<ul style="list-style-type: none"> - C712.1 Criar novas contas de utilizadores e atribuir os respectivos direitos de utilização das funções - C712.2 Verificar a actualização do software - C712.3 Monitorizar a renovação dos contratos de utilização do software 	<p>AP712.1 Aplicar com rigor os procedimentos recomendados pelo interlocutor informático</p> <p>AP712.2 Estar atento/a ao enquadramento tecnológico</p> <p>AP712.3 Ser rigoroso/a no acompanhamento dos contratos do software</p> <p>AP712.4 Respeitar os direitos de autor do software</p>	<ul style="list-style-type: none"> - S71.2 A Internet, Intranet and Extranet - - Noções de Internet, Intranet e Extranet - - Serviços de Internet: publicação de páginas, transferência de ficheiros, mensagens, fórum, conversas - S71.3 Os meios de armazenamento de informação - - Natureza e tipologia dos métodos de protecção de dados - - Procedimentos de protecção e acesso - - Métodos de arquivo de documentos digitais 	<p>Os meios de monitorização das actualizações do software</p> <p>A criação de novas contas de utilizadores</p> <p>Os memos informando os utilizadores ou o responsável informático das actualizações levadas a cabo e seus efeitos na operacionalização e na compatibilidade do software; a gestão das versões dos documentos</p>
T71.3. Apoio à manutenção e à protecção dos postos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - C713.1 Realizar a manutenção de primeiro nível - C713.2 Organizar o registo dos incidentes e assegurar que eles 	<p>AP713.1 Demonstrar autonomia na organização das suas actividades de manutenção</p> <p>AP713.2 Estar perfeitamente integrado/a no seu ambiente de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> - S71.4 A gestão das contas numa aplicação multi-utilizadores - - As contas de utilizadores individuais e de grupos - - Os direitos e os perfis dos utilizadores - S71.5 Os contratos de licença e a protecção do software 	<p>Um procedimento destinado a informar os utilizadores sobre a utilização normal do hardware e software</p> <p>Os procedimentos relacionados com a segurança informática (<i>back up media safe</i>, software antivírus, utilização do sistema de correio</p>

	<p>recebem o tratamento adequado</p>	<p>AP713.3 Estar disponível e atento/a às questões suscitadas pelos utilizadores dos postos de trabalho</p> <p>AP713.4 Envolver-se pessoalmente nas acções de sensibilização à protecção dos postos de trabalho</p>	<p>- - Tipos de contratos de licença de software</p> <p>- Protecção dos direitos digitais</p> <p><i>A produção de documentos escritos de natureza profissional (S81.3)</i></p>	<p>electrónico) e a sua divulgação</p> <p>Os meios de comunicação e formação em segurança do primeiro nível</p>
--	--------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Recursos necessários para executar as actividades A.7.1

- - Informações sobre a política de segurança
- - A arquitectura simplificada da rede
- - As regras de gestão da rede
- - As necessidades dos utilizadores
- - Lista com os nomes dos utilizadores, palavras de passe, direitos de acesso
- - Uma situação de comunicação contextualizada, oral ou escrita, relativa a uma necessidade manifestada por um utilizador ou ao tratamento de uma instrução transmitida pelo interlocutor informático
- - Equipamento informático e aplicações informáticas
- - Orientações do interlocutor informático a respeito das actualizações das aplicações informáticas
- - Os contratos de aquisição de software, licenças
- - Um levantamento dos incidentes ocorridos tanto com o hardware como com o software
- - Os dossiers de monitorização do hardware e software
- - Manuais de instrução do hardware e do software
- - Software adequado (folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, uma rede real ou virtual, uma plataforma colaborativa, uma aplicação multi-utilizadores, Internet, correio electrónico)

	<ul style="list-style-type: none"> - - - C721.2 Implementar um procedimento de avaliação dos riscos profissionais - 	<ul style="list-style-type: none"> - - AP721.3 Ser rigoroso/a na actualização da informação relativa aos riscos, aos postos de trabalho e à sua envolvente - - AP721.4 Estar atento/a aos riscos de assédio e marginalização - 	<p>em matéria de higiene e de segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Papel do regulamento interno no quadro da higiene e segurança - - Acidentes de trabalho e doenças profissionais: definição e procedimentos de notificação, acompanhamento e indemnização - - Intervenientes na saúde e segurança no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - As sugestões de acções correctivas e preventivas e sua organização e implementação - A concepção e implementação de instrumentos para monitorizar as obrigações legais relativas a riscos profissionais - A comunicação escrita e oral permitindo a difusão a todo os trabalhadores da empresa das informações relativas à saúde e segurança no trabalho
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Tarefas	- Competências Funcionais	- Competências Sociais e Relacionais	- Conhecimentos	- Resultados da aprendizagem
-----------	---------------------------	--------------------------------------	-----------------	------------------------------

<p>T72.2. Recolha, tratamento e difusão de informação sobre saúde e segurança</p>	<p>C722.1 Assegurar a monitorização da informação jurídica e técnica</p> <p>C722.2 Informar os trabalhadores sobre os riscos e as medidas tomadas para preservar a sua saúde e melhorar a sua segurança</p> <p>C722.3 Gerir os processos individuais de doenças e acidentes de trabalho</p> <p>C722.4 Comunicar com os parceiros institucionais, os trabalhadores e as entidades representativas</p>	<p>AP722.1 Reagir com prontidão quando os riscos ocorrem</p> <p>AP722.2 Respeitar a confidencialidade dos processos de acidentes de trabalho e doenças profissionais</p> <p>AP722.3 Demonstrar empatia para com os trabalhadores vítimas de acidentes de trabalho ou de doenças profissionais</p> <p>AP723.4 Ser rigoroso/a na gestão das formalidades e dos documentos relativos ao acompanhamento de um acidente de trabalho ou de uma doença profissional</p>	<p>S72.2 Identificação dos riscos dos postos de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição e características do posto de trabalho - Organização da segurança nas instalações da empresa - Grelhas de análise dos postos de trabalho - Métodos de observação dos postos de trabalho - Habilitações, certificados profissionais - Avaliação dos riscos - Acções de formação em segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - A pesquisa de informação sobre os diferentes riscos ligados à actividade - A actualização da informação e da documentação relativa à saúde e à segurança na empresa - Os instrumentos de análise dos postos de trabalho e o estudo desses postos - A implementação e monitorização dos procedimentos do tratamento individual dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais - O acompanhamento das implicações dos acidentes de trabalho - A comunicação e o acompanhamento dos dossiers individuais em conjunto com os organismos competentes - A comunicação escrita e oral permitindo a difusão ao conjunto dos trabalhadores das informações relativas à saúde e à segurança na empresa
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Tarefas	- Competências Funcionais	- Competências Sociais e Relacionais	- Conhecimentos	- Resultados da aprendizagem
<p>T72.3 Monitorização das acções de formação específicas para a segurança dos trabalhadores (incêndios, primeiros socorros)</p>	<p>C723.1 Analisar os postos de trabalho e identificar as funções profissionais que necessitam de habilitações e autorizações específicas</p> <p>C723.2 Acompanhar as acções de formação</p> <p>C723.3 Comunicar com os parceiros da formação, os parceiros institucionais e os trabalhadores</p>	<p>AP723.1 Ser organizado/a e rigoroso/a no acompanhamento dos dossiers dos trabalhadores, das suas qualificações e das suas formações no domínio da segurança</p>	<p>- S72.3 As normas jurídicas relativas à formação e à segurança na empresa</p> <p>- - Direitos e obrigações das entidades empregadoras e dos trabalhadores em matéria de formação</p> <p>A recolha de informação (S41.2)</p> <p>A gestão do tempo (S42.2)</p>	<p>A inventariação das habilitações e autorizações necessárias ao exercício de uma função</p> <p>A avaliação das necessidades de formação dos trabalhadores nos postos de trabalho</p> <p>A pesquisa de uma formação adequada, a organização dessa formação e o seu acompanhamento em função das limitações da empresa e dos seus trabalhadores</p>
<p>T72.4. Monitorização dos certificados de formação, autorizações e certificações</p>	<p>C724.1 Identificar as funções profissionais que necessitam de habilitações ou autorizações específicas</p> <p>C724.2 Organizar o acompanhamento dos certificados, autorizações e habilitações</p>	<p>-</p>	<p>Os dossiers dos trabalhadores (S31.3)</p> <p>As faltas e as férias (S31.4)</p> <p>Uma comunicação profissional escrita e oral (S8)</p>	<p>A comunicação escrita ou oral destinada aos trabalhadores ou aos parceiros externos</p> <p>A organização e a implementação de acções colectivas de sensibilização à segurança</p>



- Recursos necessários para executar as actividades A.7.2

- – Extractos dos regulamentos
- – Informações técnicas sobre a produção
- – Informações jurídicas sobre saúde e segurança no trabalho
- – Informações sobre as instalações, os postos de trabalho, as condições e a organização do trabalho na empresa
- – Informações relativas às formações e aos organismos de formação
- – Entrevistas com os trabalhadores
- – Relatórios das entidades representativas
- – Procedimentos relacionados com os acidentes de trabalho e as doenças profissionais
- – Extractos dos dossiers dos trabalhadores
- – Impressos ou formulários de declaração emitidos pelos organismos competentes
- – Extractos da base de dados relativa aos trabalhadores
- – Uma situação contextualizada de comunicação escrita ou oral relativa a um problema de saúde ou de segurança
- – Uma situação contextualizada de comunicação escrita ou oral relativa a uma necessidade de formação no domínio da segurança
- – Uma situação contextualizada sobre a análise de postos de trabalho que requerem habilitações e autorizações específicas
- – Software adequado (processamento de texto, folhas de cálculo, Internet, sistema de correio electrónico)



A.7.3 Participação na organização das apólices de seguros dos trabalhadores e protecção do património e dos direitos da empresa

- Tarefas	- Competências Funcionais	- Competências Sociais e Relacionais	- Conhecimentos	- Resultados da aprendizagem
<p>T73.1 Monitorização de riscos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C731.1 Identificar os riscos da empresa - C731.2 Recolher informações sobre as modalidades de cobertura dos riscos ocorridos - C731.3 Avaliar o custo dos riscos identificados e comparar as ofertas dos seguros 	<ul style="list-style-type: none"> - AP731.1 Estar atento/a às alterações na envolvente profissional - AAP731.2 Ser rigoroso/a na escolha dos elementos de comparação das modalidades de cobertura dos riscos, nas avaliações dos encargos e no cálculo dos custos 	<p>S73.1 Os riscos e a sua cobertura</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Riscos respeitantes às pessoas, aos bens e à actividade da empresa - As apólices de seguros 	<p>A análise das informações fornecidas e a elaboração de um relatório</p> <p>A preparação de quadros comparativos das diversas modalidades de cobertura dos riscos</p> <p>Os rácios e a comparação dos custos decorrentes dos auto seguros e dos custos efectivos em função das diversas coberturas propostas</p>
<p>T73.2 Monitorização e actualização das apólices de seguros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C732.1 Monitorizar a actualização das apólices e a sua eventual renegociação - C732.2 Assegurar que os prémios dos seguros são pagos atempadamente - C732.3 Comunicar às seguradoras as alterações relativas aos riscos durante o ano em curso 	<ul style="list-style-type: none"> - AP732.1 Ser organizado/a e rigoroso/a no acompanhamento dos dossiers, dos procedimentos e das apólices, quer dos trabalhadores, quer das instalações e direitos 	<ul style="list-style-type: none"> - - 	<p>Os procedimentos e documentos de monitorização das apólices de seguro</p> <p>O respeito pelos prazos de pagamento dos prémios dos seguros</p> <p>Os procedimentos permitindo a declaração do aumento ou diminuição dos riscos durante a vigência do contrato</p> <p>A comunicação escrita ou oral com o contabilista da empresa ou com o mediador de seguros</p>

<p>T73.3 Monitorização dos dossiers de participação de sinistros</p>	<p>C733.1 Organizar os dossiers de participação de sinistros</p> <p>C733.2 Acompanhar todo o processo até ao respectivo pagamento</p>	<p>AP733.1 Ser organizado/a e rigoroso/a nos procedimentos a desencadear e na constituição e acompanhamento dos dossiers de sinistros</p>	<p>- S73.2 Os dossiers de participação de sinistro</p> <p>- Elementos constitutivos do dossier</p> <p>- Participação do sinistro</p> <p>- - Medidas de protecção contra o risco de agravamento da participação</p> <p>- Avaliação de peritos</p> <p>- - Procedimentos para indemnização dos sinistros</p>	<p>Os procedimentos para a prevenção e o tratamento dos dossiers de sinistro</p> <p>A realização das acções a desencadear junto das administrações e das seguradoras em caso de sinistro e o respeito pelos prazos</p> <p>A comunicação escrita e oral com as administrações, as seguradoras, os parceiros e os trabalhadores da empresa</p>
--------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Tarefas	- Competências Funcionais	- Competências Sociais e Relacionais	- Conhecimentos	- Resultados da aprendizagem
<p>T73.4 Monitorização da propriedade intelectual e industrial</p>	<p>C734.1 Inteirar-se das condições e modalidades de protecção</p> <p>C734.2 Aplicar um procedimento de registo da propriedade</p>	<p>AP734.1 Ser curioso/a e cuidadoso/a em tudo o que diga respeito às inovações ocorridas nas empresas parceiras, fornecedoras, concorrentes ou clientes</p> <p>AP734.2 Ser organizado/a e rigoroso/a na implementação e monitorização dos procedimentos e das protecções</p> <p>AP734.3 Antecipar as evoluções e as datas de caducidade das apólices</p> <p>AP734.4 Ter o cuidado de não</p>	<p>- S73.3 A protecção dos direitos: regras jurídicas e procedimentos de registo de propriedade</p> <p>- - Diferentes sistemas de protecção da propriedade industrial</p> <p>- Tipologia e extensão da protecção</p> <p>A Comunicação escrita e oral profissional (S8)</p> <p>A organização das actividades</p>	<p>A realização das iniciativas a levar a cabo junto dos organismos competentes</p> <p>A comunicação escrita e oral com os organismos competentes e com os trabalhadores da empresa</p>

		divulgar os dados sensíveis e guardá-los com toda a segurança	<i>administrativas (S41.4)</i> <i>A recolha de informação (S41.2)</i>	
--	--	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--

- Recursos necessários para executar as actividades A.7.3

- Informações sobre os regulamentos
- Informações provenientes dos organismos de protecção da propriedade industrial
- Informações fornecidas pelos parceiros ou pelas fontes internas (os auditores, o contabilista, o empresário/gestor da empresa, mediador de seguros)
- Propostas comerciais das seguradoras
- Exemplos de riscos identificados na empresa
- Informações sobre custos
- Ordens de pagamento de prémios de seguros
- Extractos de apólices de seguros
- Relatórios de peritagens
- Extractos de declarações de sinistro
- Correspondência com os diferentes intervenientes no sinistro
- Uma situação contextualizada permitindo a análise de um risco (identificação e cobertura)
- Uma situação contextualizada de comunicação escrita e oral relativa a um sinistro
- A lista das patentes, licenças, marcas, logótipos e modelos da empresa e suas características (extensão da protecção, duração)
- Software adequado (folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, Internet, correio electrónico)

-

A.7.4. Participação na Gestão dos Riscos Financeiros

- Tarefas	- Competências Funcionais	- Competências Sociais e Relacionais	- Conhecimentos	- Resultados da aprendizagem
<p>T74.1 Monitorização das apólices cobrindo os riscos inerentes a clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C741.1 Recolher informações comerciais e financeiras sobre os clientes - C741.2 Analisar a solvabilidade dos clientes 	<p>AP741.1 Ser rigoroso/a na escolha de fontes de informação para o estudo da solvabilidade dos clientes, na selecção de informações e no seu tratamento</p>	<p>S74.1 A solvabilidade dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noção de “solvabilidade” - Organismos especializados, fontes externas e internas de informação sobre a situação comercial e financeira dos clientes 	<p>A análise das informações e a sua apresentação em quadros síntese</p> <p>A avaliação dos encargos com a cobertura do “<i>risco cliente</i>”</p>
<p>T74.2 Avaliação e monitorização de riscos ligados ao comércio internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C742.1 Identificar os riscos - C742.2 Informar-se sobre as modalidades de cobertura dos riscos - C742.3 Informar-se sobre os métodos de pagamento internacional 		<p>S74.2 O quadro institucional do comércio internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipologia dos riscos com a exportação - Estado e evolução das relações diplomáticas com os países estrangeiros e noções de geopolítica - Enquadramento jurídico e administrativo das trocas com países estrangeiros - Meios de pagamento internacional - Modalidades de cobertura - Garantias de pagamento internacional <p>A gestão da clientela (S1)</p> <p>A recolha de Informações (S41.2)</p> <p>A comunicação escrita e oral profissional (S8)</p>	<p>A análise das informações disponíveis sobre os países envolvidos na troca comercial e a inventariação dos diversos riscos geopolíticos, económicos, sociais e comerciais</p> <p>A comparação das propostas de cobertura do “<i>risco cliente</i>” na União Europeia e na exportação</p>



- **Recursos necessários para executar as actividades A.7.4**

- – Balanços e demonstrações de resultados dos clientes
- – Informações sobre a situação das dívidas dos clientes perante a segurança social e a fazenda pública (finanças)
- – Dados relativos à facturação e aos pagamentos dos clientes
- – Informações sobre os países envolvidos nas tocas comerciais
- – Informações provenientes de organismos especializados nas trocas internacionais
- – Propostas de cobertura do **“risco cliente”**
- – Software adequado (folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, ERP ou software de gestão comercial e contabilística, Internet, correio electrónico)



A.7.5. Participação na Gestão dos Riscos Ambientais

- Tarefas	- Competências Funcionais	- Competências Sociais e Relacionais	- Conhecimentos	- Resultados da aprendizagem
T75.1 Apoio na avaliação dos riscos ambientais	<p>C751.1 Recolher e organizar informação relativa ao quadro legal e regulamentar</p> <p>C751.2 Pesquisar e elencar os riscos ambientais ligados à actividade</p> <p>C751.3 Preparar e a animar um quadro de reflexão colectiva</p>	<p>AP751.1 Mostrar uma atitude positiva que suscite a adesão a uma tomada de consciência da importância do ambiente na actividade profissional</p> <p>AP751.2 Adoptar uma abordagem rigorosa na análise dos riscos ambientais</p> <p>AP751.3 Sensibilizar os trabalhadores para os riscos ambientais ligados à actividade da empresa</p>	<p>S75.1 A gestão do ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - - Noção e tipologia dos riscos ambientais - - Domínios da gestão do ambiente na empresa - - Regulamentação nacional e europeia relativa à gestão dos riscos da empresa 	<p>A pesquisa e a organização da informação ligada aos riscos ambientais</p> <p>A comunicação escrita e oral junto dos trabalhadores (jornal da empresa, organização de reuniões de informação, avisos nos <i>placards</i>, etc.)</p> <p>A tomada em consideração dos riscos ambientais na comunicação institucional e comercial da empresa</p>
T75.2 Apoio na gestão dos desperdícios e resíduos decorrentes das actividades da empresa	<p>C752.1 Elaborar os procedimentos de rastreabilidade dos resíduos</p> <p>C752.2 Assegurar o controlo da separação e armazenamento dos resíduos</p> <p>C752.3 Organizar a recolha e o transporte dos resíduos</p> <p>C752.4 Comunicar com os parceiros envolvidos na gestão dos resíduos</p> <p>C752.3 Identificar os standards de desenvolvimento sustentado e assegurar que os mesmos são respeitados</p>	<p>AP752.1 Demonstrar autonomia na organização do sistema de rastreio dos resíduos</p> <p>AP752.2 Ser rigoroso/a nas acções planeadas e implementadas para assegurar o rastreio dos lixos e resíduos da empresa</p>	<p>S75.2 A gestão dos lixos e resíduos da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipologia dos lixos e resíduos - - Desafios da gestão dos lixos e resíduos - - Organização da gestão dos lixos e resíduos 	<p>Os documentos para monitorização das operações de gestão dos lixos e resíduos</p> <p>A preparação da avaliação do custo com esse tratamento</p> <p>A comunicação escrita ou oral com os trabalhadores envolvidos na gestão dos resíduos e com as entidades responsáveis pela da sua recolha</p>

<p>- T75.3 Monitorização dos regulamentos nacionais e europeus respeitantes à poupança de energia</p>	<p>C753.1 Estar atento à regulamentação</p> <p>C753.2 Conceber os documentos de monitorização do consumo de energia</p> <p>C753.3 Comunicar com os trabalhadores da empresa e com os organismos competentes</p>	<p>AP753.1 Sensibilizar os trabalhadores da empresa para esta matéria</p>	<p>- S75.3 A gestão do consumo de energia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formas de consumo de energia - - Desafios da gestão e redução do consumo de energia - - Disposições regulamentares nacionais e europeias <p>A comunicação escrita e oral profissional (S8)</p> <p>Organização das actividades administrativas (S41.4)</p>	<p>A actualização da regulamentação utilizada pela empresa</p> <p>Os documentos para a monitorização do consumo de energia</p> <p>A comunicação escrita ou oral com os organismos competentes e os trabalhadores da empresa</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>- Recursos necessários para executar as actividades A.7.5.</p> <ul style="list-style-type: none"> - – Fontes de informação externas nacionais, europeias ou internacionais relativas aos riscos ambientais - – Informação internas relativas aos riscos que a empresa se encontra exposta - – Uma situação de comunicação contextualizada escrita ou oral relativa aos riscos ambientais a que a empresa está exposta - – Extractos de contractos celebrados com sociedades de recolha de resíduos urbanos e especializados - – Fontes de informação interna (departamento contabilístico e financeiro, departamento de produção e fabricação, trabalhadores que utilizam produtos tóxicos e/ou poluentes) - – Uma situação de comunicação contextualizada escrita ou oral relativa à evolução dos resíduos da empresa, a um disfuncionamento na recolha, a um problema de tratamento, etc. - – Extractos de documentação (institucional, jurídica, comercial) relativa a poupança de energia - – Situações contextualizadas de empresas com actividades sensíveis à gestão da poupança de energia (transporte, produção) - – Dados relativos ao consumo de energia nessas empresas - – Uma situação de comunicação contextualizada escrita ou oral relativa à gestão de certificados de poupança de energia e a monitorização dos dossiers de certificação - – Software adequado (folha de cálculo, processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, Internet, correio electrónico)

A8 – COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

A8.1 Comunicação Interna (Contribuição para a Eficácia, Coesão e Motivação)

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
T.81.1 Criação de documentos tipo e de <i>templates</i>	<p>C811.1 Identificar a finalidade do documento a criar ou a melhorar, definir o seu conteúdo e a sua forma</p> <p>C811.2 Conceber os modelos de documentos físicos e digitais respeitando o formato gráfico definido para a empresa</p> <p>C811.3 Comunicar ao empresário/ gestor uma proposta de modelo de documento</p> <p>C811.4 Comunicar com os utilizadores sobre a utilização dos modelos</p>	<p>AP811.1 Ser rigoroso/a na análise dos documentos</p> <p>AP811.2 Adotar uma atitude de escuta e ter em consideração das necessidades dos utilizadores na concepção dos modelos ou impressos</p> <p>AP811.3 Respeitar as boas práticas da qualidade na criação dos modelos</p>	<p>S81.1. A gestão da comunicação na empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - A comunicação na empresa - Formas de comunicação - Comunicação inter cultural - Tecnologias de comunicação 	<p>Uma análise das necessidades da empresa</p> <p>Os modelos de documentos físicos e digitais</p> <p>Os formulários digitais</p> <p>Uma comunicação escrita e/ou oral ao empresário/gestor</p> <p>Uma comunicação escrita propondo aos utilizadores instruções relativas à utilização do modelo de documento</p>
T81.2 Elaboração e difusão de documentos escritos (cartas, e mails, memorandos, minutas, relatórios, etc.) na língua nacional ou numa língua estrangeira	<p>C812.1 Analisar a situação de comunicação escrita</p> <p>C812.2 Escolher o tipo de documento</p> <p>C812.3 Redigir e formatar o documento em função do destinatário</p> <p>C812.4 Publicar e divulgar os documentos junto dos destinatários</p>	<p>AP812.1 Ser rigoroso/a na análise da situação de comunicação</p> <p>AP812.2 Adaptar-se aos códigos sociais da empresa</p> <p>AP812.3 Respeitar a confidencialidade na divulgação dos documentos escritos</p> <p>AP812.4 Respeitar o formato gráfico da empresa</p> <p>AP812.5 Demonstrar elevado nível de exigência na qualidade quer ortográfica quer sintáctica dos documentos escritos</p>	<p>S81.2. A normalização de documentos e interface Homem Máquina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noção de documentos: conteúdo, estrutura, apresentação e ciclo de vida de um documento - Noções relativas aos controlos gráficos e formulários: ergonomia, maquetes, conforto e segurança de dados, formato gráfico da empresa - Funções avançadas do processador de texto para a formatação de documentos (folha de estilos, modelos, tabelas, index, links hiper textos) e a criação de <i>mail merges</i>. - Funções de criação e gestão de uma folha de cálculo e de um formulário RDMBS - Estruturação XML, associação de uma folha a um ficheiro XML, esquema de definição 	<p>Uma análise da situação de comunicação</p> <p>Os documentos escritos</p> <p>Uma escolha, devidamente fundamentada, de um circuito de comunicação interna</p> <p>Uma escolha, devidamente fundamentada, de um método de divulgação</p>

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
T81.3 Comunicação verbal a indivíduos ou a grupos na língua nacional ou numa língua estrangeira	<p>C813.1 Comunicar individualmente com os intervenientes internos no âmbito das suas funções</p> <p>C813.2 Animar reuniões</p> <p>C813.3 Filtrar as informações destinadas ao superior hierárquico</p> <p>C813.4 Estimular os contactos interpessoais</p> <p>C813.5 Preparar um cenário de comunicação</p> <p>C813.6 Prevenir, dirimir os conflitos e facilitar a sua resolução</p>	<p>AP813.1 Adaptar o seu nível de linguagem ao interlocutor</p> <p>AP813.2 Adoptar uma atitude de escuta activa e de empatia</p> <p>AP813.3 Controlar o seu comportamento e as suas emoções</p> <p>AP813.4 Respeitar a confidencialidade</p> <p>AP813.5 Falar de forma clara e precisa</p> <p>AP813.6 Praticar a escuta activa</p> <p>AP813.7 Demonstrar tacto nos contactos com os outros intervenientes internos</p>	<p>S81.3. A produção de documentos escritos de natureza profissional na língua nacional e numa língua estrangeira</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desafios específicos da comunicação escrita - Objectivos e características dos documentos escritos profissionais - Estruturação dos documentos escritos de natureza profissional - Forma dos documentos escritos de natureza profissional - Técnicas de redacção (nível de linguagem, tom) - Tipos de argumentação e método de argumentação - Prática habitual em matéria de documentos escritos profissionais 	<p>Uma análise da situação de comunicação e sugestões</p> <p>Uma preparação da estratégia de comunicação: objectivos, procedimentos de argumentação, estruturação, meios utilizados</p> <p>Uma transmissão fiel de mensagens ao superior hierárquico</p> <p>A condução de uma comunicação interpessoal conforme aos objectivos</p> <p>A animação de uma reunião</p> <p>As sugestões para a resolução de conflitos</p> <p>Uma reformulação das orientações ou decisões tomadas pelo empresário/gestor</p>
T81.4 Desenvolvimento de processos de comunicação da empresa (e-mails internos, revistas de empresa, caixas de reclamações ou de sugestões, quadros de divulgação”, etc. etc.)	<p>C814.1 Conceber, organizar e aplicar os instrumentos que promovem o diálogo</p> <p>C814.2 Analisar as sugestões dos trabalhadores e transmitir as conclusões ao empresário/gestor</p> <p>C814.3. Transmitir o <i>feedback</i> as decisões do empresário/gestor aos trabalhadores</p> <p>C814.4 Organizar eventos internos</p>	<p>AP814.1 Ser o veículo de promoção da cultura da empresa nas suas relações internas</p> <p>AP814.2 Demonstrar empatia nos contactos</p> <p>AP814.3 Estimular a comunicação entre os trabalhadores da empresa</p>	<p>S81.4 Implementação de instrumentos de diálogo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectivos e características dos instrumentos de diálogo - Tipos de comunicação e estatuto das mensagens, organização do intercâmbio, regras de difusão e de publicação, regras de ética e de deontologia <p>S81.5 Comunicação interpessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Componentes da comunicação - Construção da compreensão - Técnicas de escuta activa - Especificidades da comunicação verbal profissional - Relações profissionais interpessoais - Argumentação e tipos de argumentos 	<p>Os instrumentos de animação ou de comunicação</p> <p>Uma proposta de organização que estimule o diálogo interno na empresa</p> <p>A organização de um evento</p> <p>Uma comunicação escrita sobre o diálogo interno destinada ao empresário/gestor</p>

			<p>S81.6 A comunicação nos grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição e tipologia dos grupos - Funções dos membros do grupo e liderança - Formas de colaboração e de decisão no grupo, dinâmica de grupo - Reuniões de grupo <p>S81.7 A gestão dos conflitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo de conflito - Tipos e fontes de conflitos - Atitudes no conflito - Formas de ultrapassar o conflito 	
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Recursos necessários para executar as actividades A8.1:

- Documentos a melhorar e as observações dos utilizadores
- Necessidades dos utilizadores
- Orientações do empresário/gestor
- Informações relativas à organização ou à evolução do sistema de informação da empresa
- Extractos do formato gráfico e tipo de letra utilizadas na empresa
- Normas para apresentação de documentos
- Uma lista de endereços ou organigrama da empresa
- Software adequado (processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, folhas de cálculo, DBMS, processador de formulários electrónicos, Internet, intranet)
- Um contexto de comunicação escrita e oral abrangendo:
 - ✓ Os objectivos de comunicação e as práticas em vigor na empresa
 - ✓ Instruções de trabalho
 - ✓ Informações fornecidas ou a coligir
 - ✓ Modelos de documentos
 - ✓ Procedimentos de circulação dos documentos
- Uma situação de comunicação verbal interpessoal englobando:
 - ✓ Informações sobre o contexto, a relação, os intervenientes e os objectivos a atingir
 - ✓ Instrumentos de comunicação
 - ✓ Os valores e as práticas utilizadas na empresa
- Software adequado (processamento de texto, folhas de cálculo, etc. etc.)
- O organigrama da empresa
- Calendário de reuniões, cronograma de pagamentos e calendário dos eventos da empresa
- Informações relativas ao quadro de afixação de notícias, caixas de ideias/sugestões, jornal ou revista da empresa
- Uma situação de organização das entidades representantes dos trabalhadores englobando:
 - ✓ Dados relativos à evolução do número de trabalhadores efectivos da empresa
 - ✓ Documentação jurídica relativa aos patamares mínimos e seus efeitos
 - ✓ Datas das eleições anteriores, últimas reuniões dos comités, etc.
 - ✓ Cronograma das eleições e das reuniões



- ✓ Convocatórias, cartas de informação, avisos
- Um contexto de organização da negociação colectiva: lista de participantes, objectivos da negociação, regulamentos
- Um contexto de situação conflitual: os intervenientes, os respectivos argumentos
- Software adequado (folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, Internet, correio electrónico)



A8.2 Comunicação Externa (Contribuição para o Reforço da Imagem da Empresa)

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
T82.1 Acolhimento de visitantes, quer presencialmente, quer por telefone, quer por via electrónica	<p>C821.1 Identificar as necessidades do interlocutor</p> <p>C821.2 Filtrar os pedidos do interlocutor</p> <p>C821.3 Responder aos pedidos do interlocutor ou encaminhá-lo para a pessoa indicada</p> <p>C821.4 Comunicar presencialmente</p> <p>C821.5 Comunicar por telefone</p>	<p>AP821.1 Adoptar um comportamento adequado à imagem da empresa</p> <p>AP821.2 Transmitir uma imagem positiva da empresa</p> <p>AP821.3 Demonstrar cortesia e empatia</p> <p>AP821.4 Respeitar os valores da empresa, o código deontológico e a ética profissional</p> <p>AP821.5 Ser autónomo/a e demonstrar iniciativa</p>	<p>S82.1. O veículo da comunicação externa: a imagem da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de imagem e estratégia de comunicação - Estratégia de posicionamento e noção de imagem - Detalhes da imagem <p>S82.2. O acolhimento presencial ou por telefone</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de condução de uma entrevista, presencialmente ou por telefone: criação da relação e gestão da interacção - Técnicas de filtragem 	<p>Um argumentário telefónico ou presencial</p> <p>Um protocolo de gestão dos standards (atendimento de chamadas telefónicas, chamadas em espera, elaboração de um código de conduta telefónica)</p> <p>Um procedimento para o acolhimento presencial de visitantes</p> <p>A gestão de uma situação de acolhimento telefónico ou de visitantes sob a forma de “role play”</p> <p>Um código de acolhimento telefónico ou presencial</p> <p>A actualização das informações sobre os meios de comunicação</p>
T82.2 Contribuição para a comunicação institucional	<p>C822.1 Estabelecer um plano de comunicação institucional</p> <p>C822.2 Preparar e organizar as acções e os eventos</p> <p>C822.3 Desenvolver e manter parcerias institucionais</p> <p>C822.4 Organizar dossiers de imprensa</p> <p>C822.5 Preparar as negociações com os prestadores de serviços de comunicação</p> <p>C822.6 Fazer um balanço das acções de comunicação institucional</p>	<p>AP822.1. Ser rigoroso/a e metódico/a na elaboração de um plano de comunicação e na implementação das acções</p> <p>AP821.2. Adoptar uma atitude de escuta activa e de assertividade relativamente aos parceiros</p> <p>AP822.3. Respeitar os valores da organização e a coerência da comunicação da empresa</p> <p>AP822.4. Ter sempre presente os objectivos e ser rigoroso/a na avaliação das acções</p>	<p>S82.3. A comunicação institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição, objectivos e componentes da comunicação - Modalidades da comunicação institucional 	<p>Um plano de comunicação institucional</p> <p>Um caderno de encargos</p> <p>Um dossier de parceria</p> <p>Um dossier de imprensa</p> <p>Um comunicado de imprensa (<i>press release</i>) escrito ou oral</p> <p>O balanço das acções de comunicação institucional</p>

Tarefas	Competências Funcionais	Competências Sociais e Relacionais	Conhecimentos	Resultados esperados
<p>T82.3 Contribuição para a comunicação comercial</p>	<p>C823.1 Preparar o caderno de encargos e o orçamento da campanha de comunicação comercial</p> <p>C823.2 Seleccionar os prestadores de serviços e negociar com eles, dando-lhes a conhecer o caderno de encargos</p> <p>C823.3 Realizar um plano de comunicação</p> <p>C823.4 Seleccionar os meios de comunicação em função dos objectivos a atingir</p> <p>C823.5 Redigir ou elaborar as mensagens a transmitir de acordo com os diferentes objectivos e destinatários</p> <p>C823.6 Assegurar o acompanhamento da campanha e fazer o seu balanço</p>	<p>AP823.1. Ser metódico/a e rigoroso/a na preparação do caderno de encargos e na orçamentação da acção</p> <p>AP823.2 Assegurar a qualidade e a coerência da comunicação da empresa</p> <p>AP823.3 Ter sempre presente os objectivos e ser rigoroso/a na avaliação das acções</p>	<p>S82.4. A comunicação comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lugar e papel da comunicação comercial - Definição, tipologia e objectivos de um plano de comunicação comercial - Painel de controlo (<i>tableau de bord</i>) da comunicação - Componentes e coerência de um plano de meios de comunicação <p>As metodologias para resolução de problemas (S41.3)</p>	<p>Um caderno de encargos</p> <p>Um plano de comunicação</p> <p>Uma escolha, devidamente fundamentada, de meios de comunicação</p> <p>Um orçamento</p> <p>Uma mensagem publicitária</p> <p>Um instrumento para acompanhamento do desenrolar da campanha</p> <p>Um balanço das acções de comunicação comercial</p>

<p>T82.4 Verificação da correcta utilização da imagem institucional da empresa nas acções de comunicação</p>	<p>C824.1 Controlar a qualidade dos documentos da empresa e a sua conformidade com o formato gráfico utilizado pela empresa</p> <p>C824.2 Assegurar-se que a identidade e a imagem da empresa são respeitadas</p>	<p>AP824.1 Estar atento/a e ser rigoroso/a na produção, publicação e difusão de documentos da empresa</p>		<p>Uma análise rigorosa e fundamentada das mensagens e dos meios de comunicação</p> <p>As propostas de melhoria das mensagens e dos meios de comunicação</p> <p>A actualização dos meios de comunicação da empresa</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Recursos necessários para executar as actividades A8.2:

- Planta dos locais de acolhimento/recepção de visitantes/clientes
- Agenda/planeamento das entrevistas
- Listagem dos trabalhadores e organigrama da empresa
- Agendas dos trabalhadores da empresa susceptíveis de receber visitantes/clientes
- Informações relativas à política de comunicação da empresa, seus objectivos, produtos da empresa, sua imagem e seus valores.
- Lista das acções e dos eventos (passados ou futuros) de mecenato e patrocinados
- Extractos dum plano de comunicação
- Documentos relativos à comunicação da empresa
- Uma situação de comunicação relativa a um evento
- Um orçamento
- Exemplos de indicadores de desempenho
- Extractos de um plano de meios de comunicação
- Documentação relativa à comunicação comercial
- Software adequado (folhas de cálculo, processamento de texto, software para apresentações apoiadas por computador, Internet, correio electrónico)