



**INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

## **Formação Pedagógica Contínua de Formadores Formador de Formadores**

### **Métodos de Diagnóstico de Necessidades de Competências:**

- Questionários e Análise de  
Desempenho

**| Maria Duarte | Maria Fonseca | Vânia Ferreira |  
| Pedro Reis | Mónica Coelho | Paulo Resende |**

## Índice

|                                                                  |          |
|------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. Enquadramento .....</b>                                    | <b>0</b> |
| <b>2. Questionários.....</b>                                     | <b>0</b> |
| <b>3. Análise de desempenho .....</b>                            | <b>1</b> |
| <b>4. Articulação com modelos metodológicos do DNF .....</b>     | <b>1</b> |
| <b>5. Vantagens e desvantagens.....</b>                          | <b>2</b> |
| <b>6. Exemplo aplicado.....</b>                                  | <b>3</b> |
| <b>7. Estrutura sugerida para o relatório final de DNF .....</b> | <b>3</b> |
| <b>8. Conclusão.....</b>                                         | <b>4</b> |
| <b>Bibliografia .....</b>                                        | <b>5</b> |

## 1. Enquadramento

O Diagnóstico de Necessidades de Formação constitui uma etapa central no processo de gestão da formação, uma vez que permite identificar lacunas entre as competências existentes e as competências necessárias para melhorar o desempenho individual, grupal e organizacional. Neste sentido, o DNF não deve ser entendido apenas como uma recolha pontual de opiniões, mas como um processo estruturado de análise do contexto, das funções, dos desempenhos e das necessidades futuras da organização (Brown, 2002; Goldstein & Ford, 2002; Kaufman & Guerra-López, 2013).

No âmbito do curso de **Formador de Formadores**, esta atividade enquadra-se no Módulo 1 — Diagnóstico de Necessidades e Referenciais de Competências e de Formação —, que prevê que os formandos sejam capazes de identificar etapas, métodos e instrumentos de diagnóstico, selecionar técnicas adequadas, organizar informação e interpretar resultados para apoiar a construção de referenciais e planos de formação (IEFP, 2022). O referencial identifica ainda o inquérito por questionário e a avaliação de desempenho como instrumentos possíveis de diagnóstico de necessidades de competências e de formação.

A atividade atribuída a este grupo - **Grupo 1** - centra-se nos métodos **questionários e análise de desempenho**, que permitem recolher dados quantitativos e qualitativos sobre necessidades de competências, dificuldades sentidas, desempenho atual e prioridades formativas.

## 2. Questionários

Os questionários são instrumentos estruturados de recolha de informação, aplicáveis em formato papel ou digital, que permitem obter dados junto de um número alargado de participantes. No diagnóstico de necessidades, podem ser utilizados para identificar perceções, dificuldades, expectativas, níveis de autoconfiança, frequência de utilização de determinadas competências e necessidades de formação sentidas pelos próprios participantes (Cohen et al., 2018; Dillman et al., 2014).

Este método é particularmente útil quando se pretende obter uma visão ampla e comparável sobre um grupo de formandos, colaboradores ou formadores. Por exemplo, numa entidade formadora, um questionário pode permitir identificar dificuldades na

utilização do Moodle, na conceção de instrumentos de avaliação, na dinamização de fóruns ou na gestão de sessões síncronas.

A principal vantagem dos questionários é a possibilidade de recolher informação de forma rápida, económica e padronizada. Contudo, apresentam limitações, uma vez que dependem da perceção dos respondentes e podem estar sujeitos a enviesamentos de autoavaliação, respostas superficiais ou baixa taxa de resposta (Cohen et al., 2018; Dillman et al., 2014).

### 3. Análise de desempenho

A análise de desempenho consiste na avaliação do desempenho atual de uma pessoa, equipa ou organização, procurando identificar discrepâncias entre aquilo que é realizado e aquilo que seria esperado. Este método permite complementar os questionários, pois não se baseia apenas na perceção dos participantes, mas também em evidências concretas de desempenho (Goldstein & Ford, 2002; Noe, 2020).

Pode recorrer a relatórios de desempenho, indicadores de produtividade, taxas de erro, resultados de avaliação, observação de práticas, feedback de clientes, portefólios, grelhas de observação ou registos internos. Assim, permite identificar lacunas objetivas entre o nível atual de desempenho e o nível desejado, contribuindo para uma definição mais rigorosa das necessidades formativas (Brown, 2002; Noe, 2020).

Por exemplo, se uma organização regista muitas reclamações de clientes, a análise de desempenho pode ajudar a perceber se o problema resulta de falhas técnicas, dificuldades de comunicação, desconhecimento de procedimentos ou falta de competências relacionais. Neste caso, a formação deixa de ser uma resposta genérica e passa a ser uma intervenção dirigida a causas concretas do problema.

### 4. Articulação com modelos metodológicos do DNF

O diagnóstico de necessidades pode ser enriquecido através de diferentes modelos metodológicos, nomeadamente o **Modelo de Discrepância** e o **Modelo de Gestão por Competências**.

O **Modelo de Discrepância** assenta na comparação entre a situação atual e a situação desejada. A necessidade de formação surge quando existe uma diferença significativa

entre o desempenho real e o desempenho esperado. Este modelo é particularmente útil na análise de desempenho, porque permite transformar problemas observados em necessidades formativas concretas (Kaufman & Guerra-López, 2013; Sleezer et al., 2014). O **Modelo de Gestão por Competências** organiza o diagnóstico em torno das competências exigidas para cada função. Este modelo envolve o mapeamento das competências, a avaliação do nível atual, a comparação com o perfil desejado e a priorização das necessidades com maior impacto. Esta abordagem permite que a formação seja planeada de forma mais alinhada com os objetivos estratégicos da organização e com os referenciais de competências definidos (Ceitil, 2016; Le Boterf, 2006).

Assim, os questionários e a análise de desempenho podem ser usados de forma complementar: os questionários recolhem percepções e expectativas; a análise de desempenho confirma ou aprofunda essas percepções através de dados objetivos. Esta triangulação de dados aumenta a validade do diagnóstico e reduz o risco de decisões formativas baseadas apenas em impressões subjetivas (Cohen et al., 2018; Goldstein & Ford, 2002).

## 5. Vantagens e desvantagens

| Método                       | Vantagens                                                                                                                                                                            | Desvantagens                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Questionários</b>         | Permitem recolher dados de muitas pessoas; são económicos; facilitam tratamento estatístico; podem ser aplicados online; permitem anonimato; favorecem a comparação entre respostas. | Dependem da sinceridade e da capacidade de autoavaliação dos respondentes; podem gerar respostas superficiais; exigem boa formulação das perguntas; podem apresentar baixa taxa de resposta. |
| <b>Análise de desempenho</b> | Baseia-se em evidências reais; permite identificar lacunas objetivas; relaciona formação com resultados organizacionais; apoia decisões fundamentadas.                               | Pode exigir acesso a dados sensíveis; depende da qualidade dos indicadores; pode ser influenciada por fatores externos ao trabalhador; exige mais tempo de análise.                          |

## 6. Exemplo aplicado

Imagine-se uma organização que pretende melhorar a **qualidade do atendimento ao cliente**. O diagnóstico poderia ser realizado da seguinte forma:

| Elemento do DNF          | Aplicação prática                                                                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Necessidade identificada | Baixa qualidade no atendimento ao cliente                                                                                            |
| Questionário             | Aplicado aos colaboradores para identificar dificuldades na comunicação, resolução de problemas e domínio dos procedimentos internos |
| Análise de desempenho    | Análise de reclamações, tempo médio de resposta, taxa de resolução de pedidos e índice de satisfação dos clientes                    |
| Indicadores de impacto   | Redução da taxa de reclamações; aumento do índice de satisfação; redução do tempo médio de resolução                                 |
| Meta proposta            | Reduzir reclamações em 30%; obter índice de satisfação superior a 70%; resolver pedidos em menos de 48 horas                         |
| Ações formativas         | Formação em comunicação com o cliente; gestão de conflitos; procedimentos internos; qualidade do serviço                             |

Este exemplo mostra que o DNF deve ligar diretamente as necessidades de formação aos resultados esperados. A formação deixa, assim, de ser uma resposta genérica e passa a ser uma intervenção orientada para problemas concretos, mensuráveis e alinhados com os objetivos organizacionais (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Noe, 2020).

## 7. Estrutura sugerida para o relatório final de DNF

Para que o trabalho fique mais organizado, recomenda-se que a submissão final siga esta estrutura:

1. **Enquadramento e objetivos do DNF**

Contexto, finalidade do diagnóstico e população abrangida.

2. **Metodologia utilizada**

Identificação dos métodos: questionários e análise de desempenho.

3. **Análise da situação atual**

Caracterização das competências existentes e dos principais problemas de desempenho.

#### **4. Identificação e priorização das necessidades**

Listagem das necessidades por área, função ou grupo-alvo.

#### **5. Indicadores de impacto organizacional**

Definição de indicadores que permitam avaliar o impacto futuro da formação.

#### **6. Recomendações para o plano de formação**

Propostas de ações formativas, destinatários, prioridades e modalidade de formação.

#### **7. Bibliografia e anexos**

Fontes consultadas, exemplos de questionário, grelhas de análise ou tabelas de dados.

### **8. Conclusão**

Os questionários e a análise de desempenho são métodos relevantes e complementares no diagnóstico de necessidades de competências e de formação. Os questionários permitem recolher informação ampla sobre perceções, dificuldades e expectativas dos participantes, enquanto a análise de desempenho permite confirmar ou aprofundar essas informações com base em evidências concretas (Cohen et al., 2018; Goldstein & Ford, 2002).

A utilização conjunta destes dois métodos aumenta a fiabilidade do diagnóstico, pois permite cruzar dados subjetivos e objetivos. Desta forma, evita-se que a formação seja definida apenas com base em impressões ou necessidades declaradas, promovendo-se uma intervenção mais rigorosa, contextualizada e alinhada com os objetivos individuais, grupais e organizacionais. Tal como previsto no referencial de Formação de Formadores, o diagnóstico de necessidades deve apoiar a construção de referenciais, planos de ação e percursos formativos adequados às competências a desenvolver (IEFP, 2022).

## Bibliografia

- Brown, J. (2002). Training needs assessment: A must for developing an effective training program. *Public Personnel Management*, 31(4), 569–578. <https://doi.org/10.1177/009102600203100412>
- Ceitil, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2.ª ed.). Edições Sílabo.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8.ª ed.). Routledge.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4.ª ed.). Wiley.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4.ª ed.). Wadsworth.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2022). *Referencial de formação pedagógica contínua de formadores: Formador de formadores* (3.ª ed.). IEFP.
- Kaufman, R., & Guerra-López, I. (2013). *Needs assessment for organizational success*. ASTD Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3.ª ed.). Berrett-Koehler.
- Le Boterf, G. (2006). *Construir as competências individuais e coletivas*. ASA.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Sleezer, C. M., Russ-Eft, D. F., & Gupta, K. (2014). *A practical guide to needs assessment* (3.ª ed.). Wiley.