

FORMAÇÃO CONTÍNUA DE ESPECIALIZAÇÃO DE FORMADORES – FORMADOR DE FORMADORES

ATIVIDADE 2

RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Função: Gestor

Competência identificada: Liderança

Data: Junho de 2026

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório tem como objetivo caracterizar as necessidades de formação identificadas para a **função de Gestor**, com particular enfoque na competência de Liderança. Para o efeito, foram aplicados diversos métodos e instrumentos de diagnóstico que permitiram compreender o estado atual do desempenho e definir o caminho necessário para atingir o nível pretendido.

Um diagnóstico bem fundamentado é condição essencial para que qualquer intervenção formativa produza resultados concretos. Sem ele, a formação arrisca-se a ser desajustada às necessidades reais, desperdiçando recursos e não gerando o impacto esperado nas pessoas e nas organizações.

2. IDENTIFICAÇÃO DA LACUNA DE COMPETÊNCIAS

Com base nos dados analisados, a função de Gestor apresenta uma necessidade clara de desenvolvimento na **competência de Liderança**. O profissional encontra-se num nível intermediário, sendo expectável que atinja um nível avançado, o que configura um gap relevante que exige uma resposta formativa adequada.

Neste momento, o Gestor revela já alguma solidez na aplicação dos princípios de liderança em situações previsíveis e do dia a dia. Contudo, quando confrontado com cenários mais exigentes, como liderar a equipa em períodos de instabilidade, gerir tensões interpessoais ou assumir decisões com impacto estratégico, as suas capacidades ficam aquém do esperado para a função. Attingir o nível avançado implica uma liderança mais consciente, adaptável e orientada para o desenvolvimento das pessoas, com capacidade de influenciar positivamente o desempenho coletivo mesmo em contextos de maior pressão ou ambiguidade. É

neste espaço entre o desempenho atual e o desempenho desejado que se situa a lacuna que o presente diagnóstico pretende fundamentar e orientar.

3. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO UTILIZADOS

Para garantir uma leitura abrangente e fundamentada da situação, foram mobilizados quatro instrumentos de diagnóstico complementares.

3.1 Entrevista semi-estruturada

Foram realizadas conversas individuais com o Gestor e com o seu superior hierárquico. Este formato permitiu explorar situações concretas do quotidiano profissional em que as fragilidades de liderança se tornaram visíveis, nomeadamente na forma como o Gestor lida com conflitos na equipa e na sua tendência para centralizar tarefas em vez de delegar com confiança.

3.2 Questionário de autoavaliação

O Gestor respondeu a um conjunto de questões estruturadas sobre o seu próprio estilo de liderança, identificando pontos fortes e áreas onde sente maior dificuldade. Os resultados revelaram que o próprio reconhece limitações na capacidade de motivar a equipa a longo prazo e de comunicar com clareza os objetivos estratégicos.

3.3 Avaliação de 360 graus

Foi recolhido feedback de múltiplas fontes (colaboradores diretos, pares e chefia) sobre o desempenho de liderança do Gestor. De forma consistente, quem respondeu reconheceu a sua competência técnica e capacidade organizativa, mas sinalizou dificuldades na gestão de situações de tensão e na transmissão de uma visão inspiradora para a equipa.

3.4 Análise de indicadores de desempenho

A revisão de dados objetivos da equipa liderada, incluindo o cumprimento de metas, níveis de satisfação interna e taxa de rotatividade, revelou resultados que, embora aceitáveis, ficam sistematicamente abaixo do potencial esperado, sugerindo uma correlação com o estilo de liderança praticado.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A leitura conjunta da informação recolhida pelos quatro instrumentos aponta para três dimensões específicas onde a lacuna de liderança é mais evidente:

1 - Adaptação do estilo de liderança ao contexto

O Gestor tende a adotar uma abordagem uniforme independentemente da situação ou do perfil de cada colaborador. Esta rigidez limita a sua eficácia em contextos que exigem maior flexibilidade, como a integração de novos elementos na equipa ou a gestão de colaboradores com níveis de autonomia muito distintos.

2 - Gestão de conflitos e comunicação assertiva

Perante situações de tensão entre membros da equipa, o Gestor manifesta uma tendência para evitar o confronto direto, optando por soluções de contorno que resolvem o sintoma, mas não a causa. Esta postura prolonga os conflitos e afeta negativamente o clima da equipa.

3 - Desenvolvimento e motivação da equipa

O foco do Gestor recai predominantemente sobre os resultados imediatos e as tarefas operacionais, ficando em segundo plano o acompanhamento do crescimento individual dos colaboradores e a gestão sustentada da sua motivação.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O diagnóstico realizado confirma de forma clara a necessidade de investimento formativo na competência de Liderança para a função de Gestor, com enfoque nas três dimensões identificadas. A intervenção recomendada estrutura-se em dois momentos complementares:

Formação formal: programa de desenvolvimento de liderança com componente teórica e prática, cobrindo liderança situacional, comunicação assertiva, gestão de conflitos e *coaching* de equipas. Duração estimada de 25 horas, preferencialmente em formato presencial para maximizar a componente experiencial.

Acompanhamento pós-formação: sessões de *mentoring* ou *coaching* individual durante os três meses seguintes à formação, com foco na aplicação das aprendizagens a situações reais do contexto de trabalho do Gestor.

Esta abordagem combinada aumenta significativamente a probabilidade de transferência efetiva das aprendizagens para o exercício da função, contribuindo para a progressão real do nível intermediário para o nível avançado de liderança.

6. FONTES BIBLIOGRÁFICAS

MF1 - Manual de apoio - Diagnóstico de Necessidades de Formação.

CEITIL, Mário — *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo, 2006.

SPENCER, Lyle & SPENCER, Signe — *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley, 1993.

Trabalho realizado por:

Vânia Lobato Cândia (Ferreira)