

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Raquel Marina da Silva Barros

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva  
ISCTE-IUL

Outubro, 2009

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Raquel Marina da Silva Barros

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva  
ISCTE-IUL

Outubro, 2009

Diagnóstico de Necessidades de Formação

Raquel Marina da Silva Barros

Outubro  
2009

## Agradecimentos

Nesta secção gostaria de agradecer a todos os que me ajudaram a evoluir ao nível profissional e técnico, primeiramente agradeço o apoio, exigência e críticas construtivas da professora Sílvia Silva, assim como todas as observações e recomendações da professora Ana Passos e colegas que frequentaram os seminários das dissertações.

Agradeço a todos os membros da equipa da organização onde foi realizado o projecto na medida em que permitiram a realização do mesmo, nomeadamente, à direcção geral, direcção de recursos humanos, assistente de recursos humanos, pelo apoio e agradeço também a todos os colaboradores que participaram no projecto.

Por fim, agradeço à Joana Patrício, colega e amiga que após a leitura também proporcionou o progresso do trabalho.

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO PROJECTO.....	2
2.1 Metodologias de Diagnóstico de Necessidades de Formação .....	4
2.1.1 <i>Análise do trabalho</i> .....	4
2.1.2 <i>Análise da função</i> .....	5
2.1.3 <i>Análise de tarefas</i> .....	5
2.1.4 <i>Análise de competências</i> .....	7
2.2 Instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação .....	8
2.3 Tipologia de competências.....	14
2.4 Objectivo .....	16
2.5 Caracterização do processo de formação da empresa .....	17
3. METODOLOGIA .....	18
3.1 Participantes .....	18
3.2 Triangulação metodológica .....	19
3.3 Metodologia para criar o Modelo Integrado de Competências Transversais .....	23
3.4 Identificação das Necessidades de Formação.....	24
4. IDENTIFICAÇÃO DAS PRIORIDADES DE FORMAÇÃO.....	26
4.1 Elaboração de inputs para o plano de formação.....	26
5. RESULTADOS.....	29
5.1 Défices de Competências .....	29
5.2 Recomendações para o plano de formação .....	32
6. LIMITAÇÕES.....	38
7. CONCLUSÕES.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
ANEXOS.....	45

## Índice de anexos

Anexo 1. Guião da Entrevista.....	45
Anexo 2. Modelo de Competências Genérico Integrado.....	45
Anexo 3. Tipologia de Competências do modelo de conteúdo da O*NET.....	48
3.1 Tipos de competências básicas.....	48
3.2 Tipo de competências transversais às funções.....	49
3.3 Modelos de competências da organização.....	51
Anexo 3. Transcrição da Entrevista.....	56
Anexo 4. Questionários.....	62
4.1 Questionário de Analista de Informática.....	62
4.2 Questionário de Analista de Finanças.....	66
4.3 Questionário de Advogado.....	71
4.4 Questionário de Administrativo.....	75
4.5 Questionário de Relações Públicas.....	80
4.6 Questionário de Recepcionista.....	84
4.7 Questionário de Director de recursos Humanos.....	89
4.8 Questionário de Assistente de Recursos Humanos.....	94
4.9 Questionário de Director de Marketing.....	98
4.10 Questionário de Contabilista.....	103
Anexo 5. Matriz de correspondência entre o indicador prioridade da competência e o grau de prioridade da formação.....	107
Anexo 6. Tabela das Médias das variáveis da Escala de Necessidade das competências genéricas.....	108
Anexo 7. Tabela das Médias das variáveis da Escala de Importância das competências genéricas.....	109

Anexo 8. Tabela das médias das variáveis da escala de presença das competências genéricas.....	110
Anexo 9. Resultados do Inquérito por questionário das Competências Específicas para cada função.....	111
Anexo 10. Resultados do Inquérito por questionário das Competências Genéricas para cada função.....	124

### Índice de Tabelas

Tabela 1. Etapas do Diagnóstico de Necessidades de Formação.....	22
Tabela 2. Competências Específicas analisadas para a função Analista de Informática.....	26
Tabela 3. Competências Genéricas analisadas para a função Analista de Informática.....	28
Tabela 4. Necessidades de formação ao nível das Competências Específicas com identificação do GAP.....	30
Tabela 5. Prioridades de Formação das Competências Genéricas.....	31
Tabela 6. Competências Genéricas a desenvolver por área de formação.....	37
Tabela 7. Competências Específicas a desenvolver por áreas de formação.....	38

### Índice de Figuras

Figura 1. Fórmula para calcular o Grau de Necessidade de cada competência.....	24
Figura 2. Fórmula para calcular o Grau de Importância de cada competência.....	24
Figura 3. Fórmula para calcular o GAP.....	25
Figura 4. Fórmula para calcular o Grau de Prioridade.....	27

## Resumo

O objectivo do projecto consistiu na realização de um diagnóstico de necessidades de formação numa multinacional da área da biotecnologia, que foi executado através de processos como: levantamento de necessidades de formação; análise de competências transversais ou genéricas e análise de competências específicas dos colaboradores.

Para o levantamento de necessidades de formação procedeu-se a uma triangulação metodológica, ou seja, à utilização de diversos métodos de recolha de dados, nomeadamente: análise documental; entrevista e questionários.

Os resultados remetem para a identificação do défice de 13 competências genéricas e 11 competências específicas, após a verificação de necessidades de formação foram também identificadas prioridades de formação.

A partir dessa informação foram propostas áreas de formação para potenciar o desenvolvimento das respectivas competências.

Palavras-chave: Avaliação de Necessidades de Formação; Competências Genéricas; Competências Específicas, Prioridades de formação.

**3620** Gestão de pessoas, Selecção e Formação

**3630** Avaliação de pessoas e Performance no trabalho

## Abstract

The goal of the Project was to conduct a training needs diagnostic in a multinational biotechnology company, through different processes such as: survey of training needs; analysis of generic skills and analysis of specific skills of employees.

For the assessment of training needs, a methodological triangulation was used, for this propose, some methods were used: documentary analysis, interviews and questionnaires.

The results refer to the identification of the deficit of 13 generic skills and 11 specific skills, after verification of training needs were also identified training priorities.

From this information have been proposed areas of training to enhance the development of skills.

Keywords: Training needs assessment; Generic Skills; Specific Skills, Training priorities.

**3620** Personnel Management & Selection e Training

**3630** Personnel Evaluation & Job Performance

## 1. INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações, essencial à sua sobrevivência, é determinado em grande parte pela capacidade de integração e adaptação destas ao meio que as envolve. No entanto, este meio é composto por uma diversidade de contingências e por níveis elevados de competitividade, que dificultam a integração das organizações no seu campo de acção.

As mudanças constantes no contexto económico, social e político no qual a organização se encontra são alguns dos factores que exigem a mudança e evolução da própria organização, nomeadamente ao nível da actualização das competências da mão-de-obra (Frei, 1993). Esta surge, assim, como um mecanismo de facilitação da integração e adaptação da organização ao contexto em que se insere.

A produção em massa dos produtos a um preço acessível conduziu ao aparecimento de critérios como a qualidade, a flexibilidade e a competitividade, sendo que, em geral, esta mudança no mercado está relacionada com o desenvolvimento tecnológico (Frei, 1993).

A competição é intensificada pela crescente globalização do intercâmbio económico e do mercado, neste contexto, é imperativo responder de forma adequada a estes desafios, desenvolvendo estratégias proactivas que requerem flexibilidade na forma de produção e organização (Frei, 1993). Mestre (1995) refere que o contexto de competitividade das empresas enfatiza o papel das competências numa economia globalizada.

Um valor acrescentado nos processos ao nível da flexibilidade das organizações conduz à necessidade de desenvolvimento de competências dos colaboradores e ao compromisso com os objectivos da organização da parte dos mesmos.

O sucesso no mundo económico, remete para a definição de actividades laborais e estruturas organizacionais que promovam o desenvolvimento das competências dos colaboradores (Frei, 1993), este desenvolvimento ocorre geralmente através da formação proporcionada pelas organizações. A formação apresenta-se neste contexto como um factor chave para o progresso organizacional.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO PROJECTO

O levantamento de necessidades de formação (LNF), constitui a primeira fase do ciclo de formação e determina todas as fases subsequentes do processo. Segundo Cruz (1996), é nesta fase que se definem os objectivos pedagógicos assim como se procede à identificação dos critérios relevantes para a avaliação dos resultados.

Uma intervenção estratégica, como o diagnóstico de avaliação de necessidades de formação, tem de ser conduzida por uma clara compreensão da missão (Frei, 1993; Rato, Baptista e Ferraz, 2007) e objectivo da organização (Ghorpade, 1988). Uma declaração da missão baseada em valores explícitos providencia uma base para analisar o potencial e a fraqueza da organização assim como as ameaças e oportunidades da envolvente externa (Frei, 1993). Esta etapa do ciclo de formação pode ser realizada de inúmeras formas, posteriormente segue-se uma descrição das diversas orientações, níveis de análise assim como os processos que podem ser adoptados no LNF.

O LNF é complexo, na medida em que resulta de dois requisitos: domínio de técnicas específicas de recolha de dados e a capacidade de fazer diagnósticos. Os diagnósticos podem ter uma orientação reactiva (identificação de necessidades associadas a problemas que ocorreram mas persistem) ou uma orientação proactiva (antecipação de necessidades que se vão sentir a longo prazo), (Mitchell, 1987, citado por Cruz, 1996).

Tal como foi referido anteriormente, existem vários níveis de análise no LNF. A categorização dos níveis de análise de necessidades de McGehee e Thayer (1961), constitui uma referência central e distingue três níveis: a análise organizacional; análise de tarefas e análise do indivíduo.

A análise organizacional deverá ser sobretudo proactiva, assim como deve assegurar uma relação entre a formação e a estratégia organizacional (McGehee e Thayer, 1961, citado por Cruz, 1996). A análise das tarefas visa identificar a natureza das diferentes tarefas e os requisitos necessários para um bom desempenho, não obstante a selecção do procedimento mais adequado não é linear, é possível recorrer à análise da função, assim como a simulações do desempenho (Goldstein e Gessner, 1988, citado por Cruz, 1996).

Outro procedimento é o método dos incidentes críticos (Campbell, 1988, citado por Cruz, 1996), que é adequado para antecipar futuras necessidades de formação (Tannenbaum e Yukl, 1992, citado por Cruz, 1996).

A análise do indivíduo remete para a identificação das necessidades mais urgentes dos formandos, e são os resultados do sistema de avaliação de desempenho, que constituem uma fonte de informação relevante sobre as diversas necessidades dos indivíduos, na medida em que permitem verificar quais os desvios entre o desempenho exibido e o desempenho desejado, identificando as áreas críticas de intervenção (Cruz, 1996).

No projecto presente predomina a análise do indivíduo na medida em que se pretende analisar o défice das competências dos colaboradores, identificando assim as suas necessidades imediatas a esse nível.

Há três componentes que podem coexistir durante o levantamento de necessidades de formação (descentralização; consultoria e centralização), e que podem assumir diferentes graus de importância para a empresa, na medida em que cada uma reflecte um posicionamento e a intencionalidade de imprimir uma orientação própria ao processo de identificação de necessidades de formação (Cruz, 1996).

A descentralização destaca necessidades, no sentido de solucionar problemas relacionados com questões de natureza produtiva. A consultoria confere importância ao rigor metodológico na identificação das necessidades (mas o afastamento do processo produtivo pode dificultar a identificação das áreas críticas de intervenção).

A centralização caracteriza-se por atribuir ao LNF uma orientação, em que se destacam questões relacionadas com o desenvolvimento profissional dos indivíduos, com a aquisição de competências de gestão de pessoas e com a preparação da empresa para novos mercados, para mudanças nos actuais procedimentos, na missão e no projecto da própria empresa.

Cruz (1996), refere que a presença dos três componentes de forma ponderada pode ser eficaz, não obstante no diagnóstico de necessidades que vai ser apresentado posteriormente apenas predominam a consultoria (devido ao rigor metodológico da estatística) e a centralização (na qual existe uma ênfase na importância das competências).

Existem muitas formas de realizar um diagnóstico de necessidades de formação, pois apesar de por vezes proceder-se apenas a um tipo de análise, ou seja, uma análise micro (e.g. análise de competências) pode-se recorrer a uma análise macro (e.g. análise do trabalho) que pode incluir diversas etapas para além da análise de competências, análise de tarefas e a análise de funções.

### 2.1 Metodologias de Diagnóstico de Necessidades de Formação

Posteriormente segue-se a descrição das metodologias que podem ser usadas para diagnosticar necessidades de formação.

#### *2.1.1 Análise do trabalho*

“A análise do trabalho é um método para descrever os trabalhos e os atributos humanos necessários para desempenhar os mesmos” (Spector, 1996, p. 52). Segundo a metodologia da abordagem teórica de Spector (1996), destacam-se dois tipos diferentes de análise do trabalho: a análise do trabalho orientada no trabalho, que se foca nas tarefas que são feitas no trabalho, remetendo portanto para a análise de tarefas; e a análise do trabalho orientada na pessoa, cujos procedimentos descrevem as características, que as pessoas necessitam para desempenhar o seu trabalho.

A abordagem da análise do trabalho orientada na pessoa, providencia uma descrição dos atributos, características, ou KSAO's (Conhecimento, Competência, Habilidade e Outras características) necessários para o colaborador desempenhar com sucesso um trabalho específico.

KSAO's significa: o conhecimento, que é o que uma pessoa precisa possuir para realizar um trabalho específico; a competência i. é., o que uma pessoa é capaz de fazer num trabalho; a habilidade, ou seja, a aptidão ou capacidade para fazer tarefas no trabalho ou aprender a fazê-las; e as outras características pessoais que incluem tudo o que for relevante para o trabalho e que não é abrangido pelas outras três.

Segundo Calvin Coolidge (2006) a análise do trabalho é um nível de análise que conduz à etapa da descrição do trabalho e que remete para a recolha de informação relativa às funções desempenhadas no emprego. Após a realização da descrição do trabalho procede-se à análise dos restantes componentes do mesmo (e. g., análise da tarefa e análise de competências).

Algumas tarefas complexas devem ser minuciosamente analisadas criando-se uma imagem precisa e detalhada das mesmas, no sentido de formar a base do programa de formação, sendo que, posteriormente se realiza a análise das competências, que é uma etapa que também permite formar a base do programa de formação (Calvin Coolidge, 2006). Neste processo podem usar-se diversos métodos: entrevista ao colaborador; entrevista ao supervisor do colaborador e observação directa.

Por fim, procede-se à formação estruturada, cuja finalidade é assegurar que todos os colaboradores aprendem os métodos mais eficazes para realizar as tarefas exigidas.

### *2.1.2 Análise da função*

A análise da função é um método de descrição do trabalho e dos atributos necessários para o desempenho do mesmo, a análise da função focada no trabalho centra-se nas tarefas que são realizadas no trabalho (Spector, 1996). A análise de tarefas “é um processo de investigação que envolve o estudo detalhado dos processos que os indivíduos utilizam para desempenhar as tarefas” (Greenberg e Foerster, 1996, p.439, citado por Spector, 1996).

### *2.1.3 Análise de tarefas*

A metodologia de Hedge, Borman, Kubisiak e Bourne (2007), é actual e enfatiza a importância da análise de tarefas, baseada na comparação de padrões de desempenho, na medida em que permite identificar a base para medir o desempenho, constituindo padrões de desempenho efectivo, que informam os colaboradores face às expectativas sobre o desempenho no trabalho e permitem diferenciar os resultados pretendidos dos inaceitáveis.

Os padrões de desempenho são definidos como níveis de performance que correspondem a graus predeterminados de eficácia (Bernardin e Beatty, 1984, citado por Hedge, Borman, Kubisiak e Bourne, 2007). Um padrão de desempenho tem três componentes: componente avaliativa; critérios que são estabelecidos externamente e impostos ao indivíduo, nas tarefas do trabalho; os padrões são normalmente considerados algo que permanece estável ao longo do tempo (Bobko e Colella, 1994, citado por Hedge, Borman, Kubisiak e Bourne, 2007).

Segundo os autores, a análise de tarefas pressupõe cinco fases. A primeira fase constitui o ponto de partida para identificar as tarefas, e consiste em criar ou recolher e usar listas de tarefas geradas nos anos anteriores.

A segunda fase visa a identificação de variáveis passíveis de medição e classificação e o desenvolvimento de escalas. Uma variável básica de tarefas que é usualmente operacionalizada é a importância da tarefa, através de uma escala de Likert que mede a importância absoluta e varia entre um (menor importância) e cinco (extremamente importante), esta permite que as tarefas possam ser comparadas com um padrão.

Não obstante, a escala de importância, não é suficiente para descrever de forma crítica a tarefa de um trabalho, uma vez que existem tarefas que não são mais importantes do que outras mas são desempenhadas com uma maior frequência.

Neste contexto, Hedge, Borman, Kubisiak e Bourne (2007), enfatizam a importância de incluir a escala de tempo-gasto relativo no questionário, esta escala permite comparar o tempo total gasto com uma tarefa com o tempo gasto com todas as tarefas do trabalho. A escala de tempo-gasto relativo constitui uma escala de Likert, que varia entre um (muito menos tempo do que a maioria das tarefas) e cinco (muito mais tempo do que a maioria das tarefas).

A terceira fase consiste na análise dos dados da análise de tarefas. A informação da análise de tarefas pode ser examinada mediante técnicas de descrição tradicionais (e.g., a frequência, a média e o desvio-padrão para todas as tarefas), pode-se também recorrer à fiabilidade das inter-avaliações para verificar o grau de concordância entre os participantes.

A quarta fase remete para o desenvolvimento de métodos para estabelecer padrões de critérios de desempenho. Uma escala de dez pontos que varie entre um (muito mal realizado

ou realizado incorrectamente) e dez (execução perfeita), permite aos avaliadores procederem a julgamentos sobre as suas expectativas de desempenho face a cada tarefa. Assim os participantes podem estimar os níveis mínimos de execução aceitável da tarefa para um aprendiz, operário e mestre. Na quarta fase existem duas etapas.

Na primeira etapa, os peritos fazem julgamentos sobre as tarefas para o nível de competência de aprendiz, ou seja, decidem que nível da escala deve ser designado como representante de proficiência minimamente aceitável para desempenhar a tarefa, verificam qual o ponto apropriado para a escala, e procedem aos níveis de operário de mestre, fazendo o mesmo procedimento.

Na segunda etapa para facilitar o consenso, pode-se providenciar a possibilidade de dar feedback anónimo ao grupo face às divergências nas escalas de tarefas segmentadas. Este processo facilita a selecção de padrões de desempenho, uma vez que pode estabelecer-se um consenso entre todos os membros do grupo.

Na quinta fase desenvolvem-se questionários para medir a dificuldade de tarefa. Na análise de tarefas, estes questionários são usados há muitos anos para priorização de necessidades de formação (Boyce & Gould, 1999, citado por Hedge, Borman, Kubisiak & Bourne, 2007).

Para medir a dificuldade de tarefa, pode recorrer-se a uma escala de Likert que varie entre um (muito menos difícil do que a maioria das tarefas) e cinco (muito mais difícil do que a maioria das tarefas). Posteriormente na análise dos dados dos questionários, as médias e desvio-padrão podem ser calculados para cada tarefa assim como a confiabilidade inter-examinadores pode ser calculada usando as fórmulas de Shout e Fleiss (1979) permitindo deste modo verificar os níveis de concordância face às tarefas (Hedge, Borman, Kubisiak & Bourne, 2007).

### *2.1.4 Análise de competências*

A inovação organizacional constitui uma intervenção social que requer mudanças na organização do trabalho e contribui para desenvolver as competências dos colaboradores, esta

inovação é crucial na medida em que existe uma necessidade constante de renovar as competências (Frei, 1993).

O uso dos modelos de competências permitem assegurar que existe um desempenho efectivo, permitem alinhar o comportamento e as competências com os objectivos organizacionais e a estratégia da empresa, sendo neste contexto, úteis na gestão de recursos humanos, ao nível da formação e desenvolvimento.

Ao nível da formação e sistemas de avaliação de desempenho, “os modelos de competências providenciam uma lista de comportamentos e competências que devem ser desenvolvidos para manter níveis aceitáveis de desempenho” (Lucia e Lepsinger, 1999, p. 9).

Os colaboradores cuja avaliação identifica lacunas nas competências, podem ser direccionados para uma actividade específica de desenvolvimento criada para promover o desenvolvimento da respectiva competência, assim como melhorar o desempenho nos seus trabalhos (Spencer, 1993), a acção de formação constitui uma actividade que permite potenciar o desenvolvimento da competência.

Os programas de formação e de desenvolvimento da carreira profissional fundamentados nas competências, i. é., aqueles que se baseiam nas lacunas das competências dos colaboradores e nos requisitos de competências dos trabalhos presentes e futuros, podem ser definidos pelas competências demonstradas por executantes superiores nos respectivos trabalhos (Spencer, 1993).

### 2.2 Instrumentos de Diagnóstico de Necessidades de Formação

Há uma grande diversidade de meios e instrumentos que podem ser usados (e.g. observação do desempenho, sondagens por questionário, entrevistas, discussão de grupo, documentos, registos internos), o LNF é mais completo quanto maior a diversidade de fontes (Goldstein, 1991, citado por Cruz, 1996).

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Posteriormente segue-se a abordagem de alguns dos instrumentos que podem ser usados para diagnosticar necessidades de formação.

A rede de informação ocupacional, nomeadamente o modelo de conteúdo da O\*Net, constitui um dos recursos utilizados para criar modelos de competências. Foi desenvolvido para substituir o Dicionário de títulos profissionais e providencia uma metodologia, assim como instrumentos acessíveis e úteis para analisar as profissões (Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001).

Uma contribuição chave do modelo de conteúdo da O\*Net foi o desenvolvimento de descritores transversais do trabalho, que providenciam uma linguagem comum para descrever os diferentes trabalhos. A rede de informação ocupacional foi concebida para providenciar uma descrição geral da estrutura, na qual a informação sobre uma posição específica pode estar organizada.

Um dos aspectos positivos do modelo de conteúdo da O\*Net, é o facto de expandir a concepção sobre os níveis de análise relevantes na análise do trabalho, ou seja, não só os tradicionais individuais (e.g. competências; habilidades); ocupacionais (e.g. educação), mas também organizacionais (e.g., contexto organizacional), indústria (e.g. tipo de indústria) e económico (e.g. informações do mercado de trabalho e salários).

Segundo Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman (2001), existem também implicações para a análise do trabalho, uma vez que os modelos de conteúdo e os seus descritores representam uma contribuição teórica, na medida em que providenciam uma lista dos possíveis descritores das profissões e dos trabalhadores, estes não são meras listas, mas sim taxonomias conceptualmente independentes e teoricamente fundamentadas.

De acordo com a descrição do modelo de conteúdo da O\* Net, as competências representam o nível de proficiência para desempenhar a tarefa (Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001).

Na rede da O\*Net existem dois tipos de competências. As competências básicas, que constituem capacidades que facilitam a aprendizagem ou a aquisição de conhecimentos novos, estas dividem-se em competências de processo e de conteúdo. As competências de

conteúdo são usadas para adquirir competências mais específicas numa variedade de domínios diferentes.

As competências de processo reflectem a maneira através da qual os indivíduos trabalham com a informação, algo que facilita a aprendizagem, estas contribuem para uma melhor aquisição de conhecimento e de competências (Chi, Bassock, Lewis, 1978, citado por Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001).<sup>1</sup>

O segundo tipo de competências são as competências transversais às funções, que constituem capacidades desenvolvidas que facilitam o desempenho em todos os contextos de trabalho, estas são compostas por cinco componentes: competências de resolução de problemas; competências sociais; competências técnicas; competências de sistema; e competências de gestão de recursos (Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001).<sup>2</sup>

As competências do modelo de conteúdo da O\*Net têm diversas utilidades, i. é., a informação pode ser usada no desenvolvimento dos recursos humanos, assim como podem providenciar uma estrutura para identificar necessidades de formação. Outras utilidades são o facto de poderem ser usadas na classificação do trabalho, no desenvolvimento de sistemas de salários, na selecção e promoção de colaboradores (Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001).

Os questionários originais com os modelos de conteúdo da O\*Net contêm diferentes tipos de escalas, nomeadamente: escalas de nível, cuja questão é “Indique que nível desta competência é necessário para desempenhar o seu trabalho?” (escala de Likert que varia entre um que corresponde a baixo e sete que corresponde a alto, em que NR significa não relevante para desempenhar o trabalho); escala de importância, cuja questão é “Quão importante é esta tarefa para desempenhar este trabalho?” (escala de Likert que varia entre um que corresponde a não importante e cinco que corresponde a extremamente importante); e escala de requisito de entrada no emprego, cuja questão é “É este nível de competência exigida para entrar neste

---

<sup>1</sup> Ver tipologia de competências básicas da O\*Net em anexo página 48.

<sup>2</sup> Ver tipologia de competências transversais às funções em anexo página 49.

trabalho?” (escala dicotómica em que um corresponde a “Sim, é necessária para desempenhar o trabalho” e dois corresponde a “Não, mas pode ser aprendida no trabalho”).

A rede de informação ocupacional da O\*Net foi obtida através de diferentes recursos. Inicialmente os questionários foram preenchidos por operadores (uma vez que estes estão em melhores condições para providenciar informação em todos os domínios de descrição). Não obstante, apesar de os operadores constituírem uma boa fonte de informação, é um risco considerá-los como a fonte privilegiada para recolha de informação, na medida em que podem existir diferenças entre estes e os analistas, se tal ocorrer a qualidade dos instrumentos fica comprometida.

A base de dados actual do modelo de conteúdo da O\*Net, é composta por informação de analistas. A investigação está em curso para analisar a comparabilidade das diversas fontes de dados (e. g. operadores; analistas; e especialistas na matéria), (Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001).

Apesar do O\*Net representar um avanço significativo na descrição do trabalho, existem algumas limitações, nomeadamente potenciais fontes de imprecisão, que vão ser descritas posteriormente. Eventuais processos sociais e cognitivos podem ter influenciado a precisão, tais como, a possibilidade dos operadores se apresentarem de uma forma mais favorável (Schlenker, 1980, citado por Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001), manifestando desejabilidade social.

Quando os operadores enfrentam muita informação sobre tarefas e análise do trabalho, tendem a simplificar o processo de classificação (Friedman, 1990, Sanchez e Fraser, 1992, citados por Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001), as respostas do O\*Net Content Model estão em consonância com esta questão, na medida em que estão altamente correlacionadas, e ao nível teórico estas escalas deveriam ser independentes.

Outra questão problemática que pode ter afectado os resultados é a categorização, i. é., a tendência para deter impressões gerais sobre o trabalho, algo que tende a ser manifesto pelos analistas devido á falta de familiaridade com o trabalho em questão. Em consonância com este pressuposto, os analistas produziram uma dimensão menos complexa dos factores e estruturas

quando comparados com os operadores face aos diversos descritores do modelo de conteúdo da O\*Net (Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, 2001).

O efeito do método é outra limitação, este manifesta-se na co-variação entre as respostas, que ocorre quando os dados são recolhidos com o mesmo instrumento. Neste contexto, o uso de múltiplos recursos (operadores, supervisores, analistas) assim como diversos métodos (e. g., questionários, entrevistas de grupo, observação), pode constituir uma boa alternativa quando se proceder ao desenvolvimento da rede de informação da O\*Net (Peterson, Mumford, Borman, Jeannere e Fleishman, (2001).

Apesar de todos os potenciais factores adversos descritos anteriormente, actualmente demonstrou-se a utilidade da rede de informação ocupacional O\*Net, nomeadamente dos dados da análise do trabalho desta rede. LaPolice, Carter e Johnson (2008), procederam à validação da componente do trabalho, relativa aos elementos da rede de informação ocupacional O\*Net, ou seja, os conhecimentos, competências, aptidões e actividade laboral generalizada.

Outra metodologia na área das competências, foi desenvolvida por Lucia e Lepsinger (1999), para conceber modelos de competências. A respectiva metodologia foi elaborada para profissionais e académicos, no qual os autores propõem modelos de construção simples.

De acordo com a revisão de Schley (2003) os autores da respectiva metodologia conceberam um guia prático excepcional para implementar e integrar os modelos de competências nas organizações. Esta metodologia contribui para a anulação das práticas tradicionais de recursos humanos que conduzem a decisões tendenciosamente arbitrárias segundo a perspectiva organizacional e dos colaboradores, na medida em que não são fundamentadas em critérios objectivos. Lucia e Lepsinger (1999) criaram os modelos de competências com o propósito de colmatar essas falhas nas práticas dos recursos humanos tradicionais, abordando essencialmente duas questões: “Que competências, conhecimentos e características são necessárias para desempenhar determinado trabalho?” e “Que comportamentos tem um impacto mais directo no desempenho e sucesso no trabalho?” (Schley, 2003).

Lucia e Lepsinger (1999) apresentam dois tipos de modelos de competências validados, os modelos genéricos e os modelos concebidos para funções específicas, ambos providenciam requisitos específicos para o trabalho e expectativas de desempenho concretos.

Os modelos de competências podem inclusivamente ser integrados na avaliação do desempenho dos colaboradores, focando-se em práticas e comportamento específicos e permitem distinguir os indivíduos que detêm as características necessárias para construir e manter os valores da organização (Schley, 2003).

Existe também a metodologia nacional de Rato, Baptista e Ferraz (2007), que apresenta um método operacional para elaborar um diagnóstico de necessidades de formação, eficaz para a gestão das competências e do processo formativo, no sentido de valorizar o capital humano assim como uma melhoria do desempenho organizacional.

Os questionários desenvolvidos por Rato, Baptista e Ferraz (2007), possuem três escalas. A escala do grau de presença da competência varia entre zero (não presente) e três (muito presente) e visa identificar o grau em que o colaborador já possui a competência. A escala do grau de necessidade da competência varia entre zero (não necessária) e três (muito necessária), e visa verificar o grau em que o colaborador precisa de ter a competência de modo a cumprir a missão e os objectivos com eficácia.

A escala do grau de importância da competência, varia entre zero (nada importante) e três (muito importante), e permite identificar o nível de importância de cada competência relativamente ao contributo, para que o colaborador possa melhorar o seu desempenho.

Para além dos diversos tipos de análises que se podem realizar, existe também um factor importante no diagnóstico de necessidades de formação que é a caracterização do perfil dos colaboradores, ou seja, os inquéritos usados devem incluir questões destinadas a caracterizar o perfil sócio-profissional dos colaboradores, para elaborar o plano de formação (Rato, Baptista e Ferraz, 2007). Esta questão deve estar relacionada com as habilitações académicas no sentido de identificar o grau de formação dos indivíduos (e.g., se possui menos do que o 12<sup>a</sup> ano, o 12<sup>a</sup> ano, licenciatura, mestrado ou doutoramento).

### 2.3 Tipologia de competências

O conceito de competência foi definido na obra de Boyatzis (1982, citado por Viegas, 1995), intitulada *The Competent Manager*, como uma característica intrínseca ao indivíduo, podendo ser uma motivação, um traço, uma competência, um aspecto da auto-imagem, do papel social, ou um corpo de conhecimento a que o indivíduo recorre num determinado contexto, possuindo um carácter mensurável e estando fortemente associada a desempenhos de sucesso.

De acordo com Viegas (1995), existe uma grande polémica em torno da visão das competências enquanto características individuais, defendida por Boyatzis e partilhada por autores como Horby e Thomas (1989), e da visão das competências como comportamentos, defendida por Woodruffe e partilhada por autores como Krampen (1988) e Sparrow & Bognamo (1993).

Segundo Woodruffe (1992), existem, de facto, duas terminologias distintas para estas duas concepções de competência. A “área de competência” (“competence”) e a concepção de “competências” (“competency”).

A “área de competência” (“competence”) corresponde à concepção de Boyatzis e à abordagem seguida pelo *Management Charter Initiative*, no Reino Unido. A sua aplicação mais comum é a identificação de áreas de trabalho e aspectos da função em que o indivíduo é competente, bem como a constituição de listas de competências genéricas para uma dada função, que podem servir de auxílio na criação de planos nacionais de formação. Esta concepção parte do pressuposto de que as competências, como características individuais, são transferíveis de uma função semelhante para outra, mas em contexto diferente.

A concepção de “competências” (“competency”) corresponde à perspectiva do conceito defendida por Woodruffe e relaciona-se com a abordagem comportamental, considerando as competências como características de performances individuais superiores e focando-se em técnicas de análise comportamental para definir competências específicas a uma determinada função numa dada organização e não susceptível de ser aplicada a outra.

Como visões integradoras destas duas perspectivas, podemos referir: Hogg (1994, citado por Viegas 1995) que adopta uma definição generalista, acrescentando-lhe, no entanto, uma perspectiva operacional: competência é, assim para o autor, um conjunto de características de uma pessoa, que inclui a motivação para demonstrar performances efectivas e o auto-conhecimento para transferir uma competência de uma situação para outra, sendo assim um factor que facilita a demonstração de comportamentos adequados; e Schulz (1993, citado por Cascão e Cunha, 1998) que elaborou uma categorização que integra dois tipos de competências básicas, ou seja, as teóricas (espirituais e conceptuais) e as práticas (administrativas, comportamentais e técnicas).

Mitrani, Dalziel & Fitt (1992, citados por Viegas, 1995) apresentam o Modelo Causal das Competências e, juntamente com Evarts (1987) e com Mclelland (citados por Viegas, 1995), defendem existir uma relação causal entre as características pessoais que estão na base das competências, como a motivação, os traços de carácter, o auto-conceito ou os conhecimentos; e a qualidade do resultado/outcome alcançado. São elas que, assim, ajudam a prever comportamentos e, por conseguinte, o desempenho.

Paralelamente a estas correntes, que situam as competências num nível de análise individual, resultando da aprendizagem e estando associadas à prática e experiência, existem várias abordagens que inserem o conceito num nível organizacional.

Prahalad e Hamel (1990, citados por Viegas, 1995) propõem o termo Competências Nucleares, para se referirem a um pequeno número de características e capacidades organizacionais, que dão à organização a sua mais-valia competitiva. Burgoyne, (citado por Viegas, 1995) que se insere nas correntes das “Learning Organizations”, propõe três níveis de competências, sendo que o terceiro seria constituído por Meta-Competências como a criatividade e auto conhecimento. O desenvolvimento dessas meta-competências, a nível organizacional, potenciaria o surgimento de outras. O modelo apresentado por Green (1999, citado por Cascão e Cunha, 1998) reúne o nível de análise individual e organizacional através do cruzamento de dois eixos: eficácia organizacional *versus* individual e conhecimentos e habilidades instrumentais *versus* capacidades, atitudes para com o trabalho e habilidades interpessoais.

Uma definição clássica de competência define a mesma como uma característica inerente ao indivíduo, que tem uma relação de causalidade com o comportamento e a performance no trabalho. A competência está também relacionada com um critério de referência, ou seja, com base num critério específico é possível identificar se a competência é executada num nível superior ou inferior (Spencer, 1993).

A literatura sobre competências, distingue também as competências transversais das competências específicas. As competências transversais integram o conjunto de competências que devem existir em todas as unidades orgânicas da empresa, isto é, são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos do organismo (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas por sua vez caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução das actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Segundo Klemp (1980) a competência é uma característica subjacente de uma pessoa que resulta num desempenho efectivo e superior no trabalho (citado por Lucia e Lepsinger, 1999). Um modelo de competências descreve uma combinação particular de conhecimentos, habilidades e características necessárias para desempenhar de forma efectiva um papel na organização e é usado como uma ferramenta pelos recursos humanos ao nível da selecção, formação, desenvolvimento e avaliação (Lucia e Lepsinger, 1999).

### 2.4 Objectivo

Para levar a cabo o processo de desenvolvimento das competências dos colaboradores, colocou-se uma finalidade específica no trabalho desenvolvido, este tem por objectivo realizar um projecto-piloto, i. é., um diagnóstico de necessidades de formação numa multinacional norte americana da área da biotecnologia. Neste sentido, pretende-se verificar se a metodologia do diagnóstico de necessidades de formação é útil às empresas de formação, i. é., se é possível aplicá-lo a clientes de diversos sectores de actividade.

O diagnóstico de necessidades de formação será executado através de processos como: levantamento de necessidades de formação; análise de competências transversais ou genéricas e análise de competências específicas dos colaboradores.

No presente projecto vão ser analisados apenas dois tipos de competências, nomeadamente as dos modelos que incluem apenas competências nucleares, denominadas na literatura por competências genéricas (comportamentos manifestados por todos os níveis da força de trabalho) e as dos modelos desenvolvidos com base num trabalho específico, que incluem competências técnicas, ou seja, as competências que são necessárias para desempenhar um trabalho específico (Lucia e Lepsinger, 1999).

O projecto realizado apresenta uma metodologia centrada apenas na análise de competências, no sentido de constituir um processo rápido e útil, pois actualmente existe uma grande flexibilidade funcional e as competências podem ser transferidas, segundo esta perspectiva nem a análise de tarefas, nem a análise de funções permitem conceber um plano de formação que seja útil a diversas funções. Contemporaneamente os indivíduos nem sempre executam as mesmas tarefas, e é neste contexto que se torna relevante a análise de competências, na medida em que estas podem ser aplicadas a diversas actividades laborais, nomeadamente a diversos cargos profissionais.

### 2.5 Caracterização do processo de formação da empresa

No sentido de caracterizar o processo de formação da organização onde decorreu o projecto, segue-se posteriormente a descrição do sistema de formação da empresa, os tipos de formação assim como a periodicidade com que decorre a formação.

As formações da empresa são ministradas em grupo ou individualmente, sendo que o primeiro caso é o mais comum e existe a nível internacional, uma equipa que se dedica em exclusivo à área de formação.

A empresa possui dois grandes tipos de formação: técnica e comportamental. A formação técnica é ministrada internamente e agendada em termos periódicos sobre técnicas específicas

ou características de produtos. Este tipo de formação é agendado internacionalmente e é dado em sala ou bloco com periodicidade aproximadamente mensal.

A formação comportamental é ministrada tanto localmente como internacionalmente e existem várias formações programadas (e.g., catálogos internos) em que as formações se realizam internamente ou em parceria com outras entidades de formação. Para este tipo de formação, existe um catálogo anual elaborado pela empresa, baseado nas formações levadas a cabo por diversas empresas reconhecidas na área.

O catálogo está disponível para consulta dos colaboradores, que têm a possibilidade de escolher as formações que colmatem as áreas a melhorar identificadas no seu plano anual de desenvolvimento. A periodicidade com que existem formações agendadas chega a ser bimensal. Por vezes são planeadas acções de formação outdoor e formações incluídas nos encontros das equipas de vendas (mais de cariz motivacional e de promoção do trabalho em equipa).

Os comportamentos-chave da organização são avaliados na ferramenta on-line da avaliação de desempenho, aquando da realização das mesmas. A periodicidade das avaliações de desempenho é anual. O plano individual de desenvolvimento nasce da discussão da avaliação de desempenho entre o gestor e o colaborador, deste plano e do feedback dado pelo gestor da respectiva área de negócio, posteriormente é desenvolvida uma oferta formativa pelos Recursos Humanos (pelo departamento internacional ou localmente).

### 3. METODOLOGIA

Para descrever a metodologia desenvolvida no presente projecto, primeiramente vai ser identificado o grupo de participantes, posteriormente será abordada a triangulação metodológica usada, assim como a metodologia para conceber o modelo de competências transversais e por fim sucede-se o processo de identificação de necessidades de formação.

#### 3.1 Participantes

Os questionários de auto-aplicação foram distribuídos por 14 colaboradores, o grupo de participantes do projecto inclui um Analista de Informática, um Analista de Finanças, um Dr.

de Marketing, Dr. de Recursos Humanos; um Assistente de Recursos Humanos, um Contabilista, um Relações Públicas, um Advogado, cinco Administrativos e um Recepcionista.

### 3.2 Triangulação metodológica

No projecto foi implementada uma triangulação metodológica, onde foram usados diversos recursos: análise documental; entrevista e questionários.

A análise documental, consistiu na análise do descritivo de funções e organograma da organização, uma vez que na determinação dos objectivos do projecto é essencial identificar, quais as categorias profissionais, e respectivo descritivo de funções que o modelo vai incluir (Lucia e Lepsinger, 1999).

O primeiro instrumento usado foi a entrevista semi-estruturada, que teve como principal objectivo fazer o levantamento de necessidades de formação da organização. As questões da entrevista tinham objectivos específicos que vão ser abordados posteriormente.

A caracterização da organização foi realizada através da identificação da missão (Rato, Baptista e Ferraz, 2007; Frei, 1993) e dos objectivos estratégicos, porque estes constituem conceitos relevantes para a descrição do trabalho (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

A identificação dos objectivos estratégicos uma vez que estes correspondem aos resultados que a unidade orgânica deve atingir para assegurar a execução da sua missão e das orientações superiores (Rato, Baptista e Ferraz, 2007). A identificação das competências necessárias, presentes e importantes que segundo Lucia e Lepsinger (1999) é fundamental para a organização.

Na análise Swot, foi realizada a identificação dos condicionalismos endógenos (internos), tais como forças e fraquezas (Rato, Baptista e Ferraz, 2007) e condicionalismos exógenos como ameaças e oportunidades, uma vez que permitem analisar o funcionamento da organização (Rato, Baptista e Ferraz, 2007; Robinson, 1989).

A entrevista semi-estruturada foi realizada à Direcção de Recursos Humanos da organização, esta opção teve como fundamento o facto do Dr. de Recursos Humanos, constituir a chefia que procede à avaliação de desempenho, algo que segundo Robinson (1989) é essencial pois encontra-se numa posição que permite observar directamente os colaboradores, neste contexto, consegue descrever melhor quais as competências fundamentais e as quais as que se encontram em défice.

Por fim, o último instrumento usado na triangulação metodológica, foi o questionário com as informações do modelo de competências genéricas integrado e modelos de competências específicas<sup>3</sup>. Posteriormente segue-se a descrição da estrutura do inquérito.

Os questionários de auto-administração, contêm três escalas para analisar as competências genéricas (escala do grau de presença, necessidade e importância) e duas escalas para analisar as competências específicas (escalas do grau de presença e necessidade)<sup>4</sup>.

Passando à abordagem da fiabilidade das escalas usadas para analisar as competências genéricas, verificou-se que a consistência interna da escala de presença e de importância, é aceitável ( $\alpha = 0.7$  e  $\alpha = 0.6$ , respectivamente), e da escala de necessidade é boa ( $\alpha = 0.8$ ).

Relativamente às escalas usadas para analisar as competências específicas, usou-se o *Alpha de Cronbach*, que permitiu constatar que a consistência interna da escala de necessidade é aceitável ( $\alpha = 0.7$ ), e o *R de Pearson* para verificar a correlação das variáveis da escala de presença das competências específicas.

Verificou-se que não existe correlação entre a variável escuta activa e as variáveis pensamento crítico ( $R = -0,175$ ;  $p = 0,549$ ) e compreensão de leitura ( $R = -0,083$ ;  $p = 0,779$ ). Tal como não se verifica correlação entre as últimas ( $R = 0,141$ ;  $p = 0,630$ ). Não obstante, esta ausência de correlação não é pejorativa uma vez que não se trata de um construto teórico, ou seja, as variáveis não têm que estar necessariamente relacionadas.

---

<sup>3</sup> Ver questionários em anexo na página 62.

<sup>4</sup> Ver os valores dos *Alpha de Cronbach* e *R de Pearson* entre a página 110 e 112.

Das escalas originais dos questionários da rede da O\*Net, apenas foram usadas as escalas de necessidade e de importância, que correspondem às escalas usadas também na metodologia do *MANFOP*, este por sua vez para além das duas escalas referidas, contém também a escala de presença que foi incluída nos questionários do presente projecto para ser possível calcular uma fórmula do *MANFOP* que permite criar o plano de formação com graus de prioridade.<sup>5</sup>

A construção dos modelos de competências realizou-se mediante uma investigação teórica dos modelos de competências genéricas e específicas (Lucia e Lepsinger, 1999; Neves, Garrido & Simões, 2006; Spencer, 1993; The O\*Net Content Model retirado em 19 de Dezembro de 2008 de <http://www.onetcenter.org/content.html>), complementada com a informação dos recursos humanos da organização, i. é., validação dos modelos de competências por parte dos recursos humanos da organização onde se realizou o projecto.

A metodologia do presente projecto baseia-se em parte no *MANFOP*. As etapas do projecto que foram elaboradas com base no *MANFOP*, foram as seguintes: caracterização da empresa e análise SWOT; construção do directório de competências prospectivas da empresa; identificação de necessidades de formação; e elaboração dos inputs para o plano de formação.

Na tabela um, encontra-se uma síntese da metodologia do projecto com a identificação das fases, etapas, actividades, metodologia e produto final do projecto.

---

<sup>5</sup> Ver cálculo do grau de prioridade na página 27.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Tabela 1. Etapas do Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Fases</i>	<i>Etapas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Produto Final</i>
	Caracterização da empresa e Análise SWOT.	Identificação de: - Missão - Objectivos - Condicionamentos endógenos e exógenos.	Entrevista semi-estruturada	- Descrição da razão de ser da empresa. - Pontos fracos e fortes. Oportunidades de Ameaças
Identificação das competências Transversais	Identificação das competências transversais da empresa.	Identificação das competências transversais da empresa.	Entrevista semi-estruturada	Listagem das potenciais competências transversais da empresa
Pesquisa de Modelos de competências	Construção de Modelo integrado de competências genéricas e Modelos de competências específicas	Revisão de literatura		Modelos de competências transversais e Modelos de competências específicas
Validação de Modelos de competências específicas.		Validação dos modelos de competências específicas por parte dos Recursos Humanos	Análise estatística dos dados	Modelos de competências genéricas e específicas validados empiricamente e por RH.
	Análise de Competências Genéricas e de competências específicas		Aplicação de questionários para análise de competências genéricas e específicas	
	Construção do directório de competências transversais da empresa	Cálculo de grau de necessidade e grau de importância de cada competência	Análise estatística dos questionários	Modelo de competências genéricas validado.
Diagnóstico de Necessidades de	Identificação de Necessidades de	Cálculo do GAP relativo a cada competência		Listagem de competências transversais e específicas a desenvolver por

Formação	Formação	transversal e específica.	intervenção formativa
Elaboração de Inputs para o plano de formação	Revisão de literatura sobre as áreas de formação mais adequadas para colmatar os défices das competências.	Construção de Inputs para o plano de formação no curto, médio e longo prazo.	Inputs para o Planos de formação para competências a desenvolver na empresa no curto, médio e longo prazo, por área temática

### 3.3 Metodologia para criar o Modelo Integrado de Competências Transversais

Com base na metodologia partindo do zero, de Lucia e Lepsinger (1991), procedeu-se a quatro etapas para identificar potenciais competências transversais: entrevista semi-estruturada, para identificar os critérios de performance e competências dos colaboradores; análise da transcrição da entrevista semi-estruturada para identificar potenciais competências; desenvolvimento de lista de competências transversais com base na informação da entrevista<sup>6</sup>; e validação das competências transversais.

Posteriormente segue-se a descrição do processo de validação das competências transversais, fase que incluiu duas etapas: construção e aplicação de um inquérito destinado a obter os indicadores que permitem validar as competências; e validação e construção do directório de competências transversais.

A etapa da validação das competências transversais realizou-se através do cálculo da média dos valores atribuídos aos Graus de Necessidade e de Importância, face a cada competência. Relativamente aos critérios de validação, quando o valor de ambas as médias for superior a 0.5 a competência é considerada válida<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Ver identificação das competências genéricas na transcrição da entrevista em anexo, entre a página 58 e 60.

<sup>7</sup> Ver médias do Grau de Necessidade e Importância em anexo nas páginas 107 e 108.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Após a validação das competências, constrói-se o directório de competências transversais da organização com base nos valores das médias dos Graus de Necessidade e Importância, cujos cálculos se encontram na figura um e figura dois.

*Figura 1.* Fórmula para calcular o Grau de Necessidade de cada competência

$$\frac{\text{Valores atribuídos por n inquiridos à necessidade da competência X}}{\text{Número de indivíduos que atribuíram valor à necessidade da competência}}$$

*Figura 2.* Fórmula para calcular o Grau de Importância de cada competência

$$\frac{\text{Valores atribuídos por n inquiridos à importância da competência X}}{\text{Número de indivíduos que atribuíram valor à importância da competência}}$$

### 3.4 Identificação das Necessidades de Formação

A identificação das necessidades de formação reporta-se apenas às competências incluídas no directório e decorre da avaliação do GAP, isto é, do défice dessas competências. Esta fase pressupõe duas etapas: o cálculo do GAP das competências e a selecção de competências para efeitos de formação.

Na primeira etapa calcula-se o GAP das competências. As respostas do questionário sobre os graus de presença e de necessidade visam avaliar o GAP das competências incluídas no directório de competências da organização.

O indicador GAP mede a diferença entre o grau de necessidade e o grau de presença como se pode constatar na figura três, relativos a cada competência do directório. Tanto o grau de presença como o grau de necessidade são obtidos pelo cálculo das médias dos valores atribuídos pelos inquiridos a essas variáveis.

*Figura 3.* Fórmula para calcular o GAP

$$\text{GAP} = \text{Grau de Necessidade} - \text{Grau de Presença da competência}$$

Na segunda etapa seleccionam-se as competências para efeitos de formação. As competências em que o valor do GAP seja superior a zero devem ser consideradas para efeitos de formação, uma vez que se constatou que o seu grau de necessidade para a organização é superior ao seu actual grau de presença<sup>8</sup>.

Posteriormente segue-se a tabela dois, com os elementos que permitiram analisar as competências específicas (i. é., os valores do grau de presença, necessidade e GAP de uma das funções da organização).

---

<sup>8</sup> Ver tabelas dos resultados do inquérito por questionário em anexo entre as páginas 113 e 138.

Tabela 2. Competências Específicas analisadas para a função Analista de Informática<sup>9</sup>

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	2	3	1
Compreensão de leitura	3	2	-1
Resolve problemas complexos	2	3	1
Pensamento Crítico	2	2	0
Escuta activa	2	2	0
Solução de problemas	3	1	-2
Acompanhamento	1	3	2
Serviço de Orientação	3	1	-2
Análise do Controlo de Qualidade	1	3	-2

#### 4. IDENTIFICAÇÃO DAS PRIORIDADES DE FORMAÇÃO

##### 4.1 Elaboração de inputs para o plano de formação

A elaboração de informação para conceber o plano de formação, pode não se restringir apenas aos resultados do valor do GAP identificado para cada competência, ou seja, embora o GAP permita identificar o défice de determinada competência é importante determinar se a necessidade de colmatar o défice é de curto, médio ou longo prazo. Assume também importância a identificação das áreas de formação indicadas para potenciar o desenvolvimento de cada competência (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

<sup>9</sup> Ver resultado do inquérito das Competências Específicas para as restantes funções entre a página 113 e 125.

Este processo realiza-se mediante as seguintes três etapas: cálculo do indicador prioridade para cada competência, com base nos valores obtidos para os indicadores GAP e grau de importância dessa competência; estabelecimento de uma escala de graus de prioridade das competências para efeitos de formação no curto, médio e longo prazo, em função das prioridades calculadas; e agregação das competências por área de formação.

De acordo com o que foi mencionado, a primeira etapa remete para o cálculo do grau de prioridade, como se pode verificar na figura quatro este cálculo é obtido através da multiplicação do GAP calculado para a competência e o grau de importância da competência.

*Figura 4.* Fórmula para calcular o Grau de Prioridade

$$\text{Prioridade} = \text{GAP calculado para a competência} * \text{Grau de Importância da competência}$$

A segunda etapa, por sua vez visa o estabelecimento de prioridades de formação. O estabelecimento de graus de prioridade da formação das competências, realiza-se utilizando uma matriz em que se estabelece uma correspondência entre o indicador prioridade da competência e uma escala de graduação das prioridades de formação<sup>10</sup>

Após a descrição do processo de identificação das prioridades de formação segue-se a tabela três, que expõe os elementos, que permitem analisar e identificar as prioridades de formação, da função Analista de Informática.

---

<sup>10</sup> Ver matriz em anexo na página 106.

Tabela 3. Competências Genéricas analisadas para a função Analista de Informática<sup>11</sup>

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	2	0	2	0
Habilidade para conciliar tarefas	3	3	0	3	0
Tolerância ao Stress	3	3	0	2	0
Providencia Soluções	3	3	0	3	0
Conhecimento do Negócio	2	2	0	2	0
Empatia	2	2	0	2	0
Comunicação eficaz	1	3	2	2	4
Responsabilidade	3	2	-1	3	-2
Gestão do tempo	2	3	1	3	3
Persistência	2	2	0	2	0
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	2	-1	3	-3
Compreensão Interpessoal	1	2	1	2	2
Assertividade	1	3	2	2	4

A terceira etapa remete para a agregação de competências, por área de formação. Esta etapa resulta do processo de identificação de necessidades de formação, operacionalizado até ao momento. A agregação deve ser efectuada mediante duas dimensões: dimensão temporal (curto, médio e longo prazo); e dimensão temática, que corresponde à agregação das competências em função das áreas de formação.

O resultado do cruzamento das duas dimensões (temporal e temática), são os inputs para o plano de formação (e.g., que pode ser um quadro da explicitação das competências a desenvolver no curto, médio e longo prazo, por áreas de formação).

<sup>11</sup> Ver resultados das restantes funções entre a página 126 e 138.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 Défices de Competências

No seguimento da descrição do procedimento que permitiu identificar o GAP das competências e as prioridades de formação, vão ser apresentados os resultados, i. é., o conjunto de competências transversais e específicas em défice.

A tabela quatro apresenta as necessidades de formação dos colaboradores ao nível das competências específicas, expondo as funções, nas quais foram identificados défices de competências através da exposição do GAP de cada uma das competências. Como se pode verificar na tabela foram identificados défices em 11 competências específicas no total.

Tabela 4. Necessidades de formação ao nível das Competências Especificas com identificação do GAP

<i>Competências Especificas</i>	<i>Analista de Informática</i>	<i>Analista de Finanças</i>	<i>Rececionista</i>	<i>Relações Publicas</i>	<i>Advogado</i>	<i>Contabilista</i>	<i>1º Administrativo</i>	<i>2º Administrativo</i>	<i>4º Administrativo</i>	<i>5º Administrativo</i>	
	Escuta Activa				■				■		
Acompanhamento	■	■						■	■		
Escrever								■		■	
Falar					■					■	
Percepção Social			■								
Coordenação				■		■	■				
Julgamento e Tomada de Decisão						■					
Serviço de Orientação			■					■		■	
Aprendizagem Activa	■	■									
Gestão de Recursos Financeiros	■										
Resolve Problemas Complexos	■										
Competências com GAP	■		Competência que não se aplica à função								□

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Na tabela cinco, encontram-se as prioridades de formação das competências genéricas para cada função. Como se pode verificar no total foram identificados défices em 13 competências genéricas.

Tabela 5. Prioridades de Formação das Competências Genéricas

Funções	Trabalho de Equipa	Habilidade para conciliar tarefas múltiplas	Tolerância ao Stress	Providencia Soluções	Conhecimento do Negócio	Empatia	Comunicação Eficaz	Responsabilidade	Gestão do tempo	Persistência	Adaptabilidade /Flexibilidade	Compreensão Interpessoal	Assertividade
Analista de Informática							Médio prazo		Médio prazo			Longo prazo	Médio prazo
Analista de Finanças	Médio prazo			Médio prazo			Médio prazo	Médio prazo	Médio prazo	Médio prazo			Médio prazo
Assistente de RH					Curto prazo		Médio prazo						Curto prazo
Recepcionista	Médio prazo	Médio prazo				Médio prazo	Médio prazo		Médio prazo				Médio prazo
Relações Públicas	Médio prazo												Médio prazo
Dr. Recursos Humanos					Médio prazo				Longo prazo				
Advogado		Longo prazo					Longo prazo		Longo prazo				
Contabilista			Longo prazo			Médio prazo				Longo prazo			
1º Administrativo		Longo prazo		Médio prazo						Longo prazo			
2º Administrativo	Curto prazo					Médio prazo							Longo prazo
3º Administrativo													Longo prazo
4º Administrativo										Médio prazo			
5º Administrativo				Médio prazo									
Longo prazo  Médio prazo  Curto prazo  Não se aplica 													

### 5.2 Recomendações para o plano de formação

Existem áreas de formação que permitem potenciar o desenvolvimento das competências em défice, identificadas anteriormente. Primeiramente vão ser identificadas as áreas de formação mais adequadas para o grupo das competências transversais.

A formação outdoor em team building, assume uma grande importância no trabalho de equipa porque aumenta a produtividade e o espírito de cooperação entre os colaboradores (Petrock, 1991), o team building é uma intervenção que pode incluir a gestão de stress (Callender, 1989).

Uma vez que os conflitos são inevitáveis no contexto das relações interpessoais, a gestão dos conflitos é uma competência essencial que as equipas devem adquirir, uma vez que os estes podem ter consequências positivas e negativas (Wolf, 2009).

Hobson e Kesic (2002), apresentam um quadro comportamental para avaliar as competências e desenvolver o trabalho de equipa através da formação, as competências analisadas pelos autores são a tomada de decisão e a inteligência emocional. Em síntese, apela-se à importância da formação nas cinco áreas supracitadas para potenciar o progresso do trabalho de equipa.

A gestão de tarefas ou habilidade para conciliar tarefas é uma competência que faz parte da gestão do tempo (Chase, 2003). Face à competência gestão do tempo, Orpen (1994) apresentou evidência empírica de que os colaboradores que desfrutam de programas de formação nesta área, apresentam uma maior capacidade de gerir o trabalho em função das suas prioridades.

A formação na área da resolução de problemas é útil para desenvolver a capacidade de resolver problemas (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers e Salas, 1999). A área de formação enunciada anteriormente permite potenciar a competência providenciar soluções, na medida em que esta faz parte do processo de resolução de problemas.

Relativamente à competência conhecimento do negócio, pode ser realizada formação na área de negócio da empresa onde foi realizado o projecto, ou seja, na área da biotecnologia. A

competência empatia por sua vez, pode ser segundo Stephan e Finlay (2002) potenciada através da formação sobre empatia, na medida em que esta conduz a comportamentos pró-sociais.

A comunicação é o processo básico das organizações e tem um nível interpessoal, na medida em que constitui o processo de receber e enviar mensagens às quais é atribuído um significado (Axley, 1996, citado por Currell e Chambel, 2001). Neste contexto, a comunicação apresenta-se como uma área de formação adequada para colmatar o défice da competência compreensão interpessoal.

Segundo Bringham (2007), a comunicação eficaz é um elemento essencial para o sucesso organizacional e a formação desempenha um papel essencial na prática global da comunicação, esta competência faz parte integrante da área da comunicação (Currell e Chambel, 2001), sendo esta a melhor área de formação para o desenvolvimento da respectiva competência.

Alguns autores apelam à importância de promover os conhecimentos de ética e responsabilidade no trabalho (Petrick e Quinn, 1997), com o objectivo de avaliar a eficácia potencial dos programas das empresas ao nível da formação ética, Delaney e Sockell (1992) procederam a uma investigação, cujos resultados apontam para o efeito positivo dessa formação.

A gestão do stress constitui a melhor área para potenciar a competência tolerância ao stress. Segundo Van der Hek e Plomp (1997), existem diversos programas de gestão de stress disponíveis para os colaboradores, que foram concebidos para prevenir e atenuar os aspectos negativos do stress no contexto de trabalho.

Para promover a competência persistência, existe a formação na área da resiliência. O autor Melnik (1989) refere que a formação em resiliência permite providenciar aos colaboradores, experiências que os tornam resilientes face ao fracasso, algo que permite que estes sejam bem sucedidos tanto no sucesso como no oposto.

Relativamente à competência flexibilidade e adaptabilidade, existem alguns projectos de formação que promovem a adaptabilidade (Burke e Cooper, 2009), posteriormente

identificam-se três desses projectos. O primeiro é a indução de auto-regulação, uma intervenção especificamente direccionada para a promoção de um maior comprometimento em processos como o auto-controlo e a auto-avaliação (Sitzmann, 2007, citado por Burke e Cooper, 2009).

O segundo projecto é a formação em gestão de erro, que constitui uma estratégia de aprendizagem activa, onde os formandos podem activamente explorar o espaço do problema durante a execução de tarefas, a ocorrência e enganos e erros é frequentemente usada como oportunidades de aprendizagem para aperfeiçoar as competências específicas e conhecimentos (Keith e Frese, 2005, 2008, citado por Burke e Cooper, 2009).

O terceiro projecto é a orientação adaptativa, que remete para o uso de feedback emparelhado com a orientação adaptável. É uma estratégia de formação que providencia aos formandos as informações de diagnóstico que ajudam a tomar decisões de aprendizagem eficazes (Bell e Kozlowsky, 2002, citado por Burke e Cooper, 2009).

Ao contrário de muitas intervenções de feedback que apenas fornecem informações sobre o comportamento passado, a orientação adaptável providencia informação progressivamente adaptada às fases dos programas de formação. Assim propôs-se que o erro devia ser incorporado no início, na medida em que incentiva a exploração activa dos princípios no domínio da formação e facilita a integração de novas informações nas estruturas de conhecimento existentes dos formandos (Smith e tal, citado por Burke e Cooper, 2009).

A assertividade faz parte integrante da comunicação interpessoal, pois remete para um conjunto de competências sociais (Neves, Garrido e Simões, 2006) e apresenta-se como a área de formação mais indicada para promover o desenvolvimento da competência assertividade.

Passando ao grupo das competências específicas, a escuta activa constitui uma competência nuclear na área da comunicação interpessoal (Neves, Garrido e Simões, 2006), Kubota, Mishima e Nagata (2003), num estudo empírico concluíram que a formação sobre escuta activa teve efeitos directos nos gerentes de nível médio num governo local.

Escrever é um processo que implica duas habilidades: competência e performance. Apesar de a competência ser um conhecimento profundo e inconsciente da linguagem que não

pode ser ensinado, a formação permite desenvolver componentes da performance da escrita, aos colaboradores que já possuem a competência (Krashen, 1984, citado por Kenneth, 1995). A formação é útil e melhora a qualidade da escrita em três dos componentes da performance: confiança; processo de escrita; e reforço.

Um programa de formação eficaz sobre comunicação escrita eficiente traz valor à organização, a escrita efectiva constitui uma competência chave essencial e deve ser um requisito necessário dos colaboradores (Mulkeen, 2008).

Uma gestão de sucesso remete para a habilidade de controlo efectivo, esta actividade remete para as áreas de supervisionamento da actividade de trabalho e o acompanhamento e avaliação (O'Connell, 1991). O acompanhamento e a avaliação são alguns dos elementos essenciais de um programa de formação flexível, que visa melhorias ao nível da prática de competências de gestão e supervisão e avaliação (Spooner, 1993).

A competência falar foi classificada por Carnevale, Gainer e Meltzer (1990), como uma competência básica do trabalho que pode ser potenciada com formação na área da comunicação oral.

Alguns autores referem que a formação da percepção social constitui a formação de uma competência social (Bellak e Hersen, 1979, p. 322), sendo esta a área da qual a anterior faz parte.

Face à competência julgamento e tomada de decisão, Brannick, Salas e Prince (1997) abordam a importância da formação ao nível da tomada de decisão, e que o objectivo desta visa promover uma forma mais correcta de tomar uma decisão em ambientes dinâmicos e complexos.

Existe evidência empírica e teórica que suporta a necessidade de promover a habilidade de aprendizagem, ou seja, potenciar estratégias de aprendizagem (Derry e Murphy, 1986). A formação das competências de aprendizagem, devem no entanto ser desenvolvidas e automatizadas gradualmente durante extensos períodos de tempo. Neste contexto, as estratégias de aprendizagem constituem uma potencial área de formação para potenciar o desenvolvimento da aprendizagem activa.

Segundo Carnevale, Gainer e Meltzer (1990), a resolução de problemas constitui uma

competência de adaptabilidade. Existem alguns métodos de formação para promover a aprendizagem da competência resolução de problemas complexos, desde a formação de micro componentes à abordagem da meta estratégia (Funke, 1991).

A identificação da área de formação de algumas das competências específicas, resultou da combinação dos modelos de competências com o modelo de formação, segundo o modelo de competências da O\*Net, a competência gestão de recursos financeiros faz parte da área da gestão de recursos e a coordenação constitui uma competência que faz parte integrante da área das competências sociais.

Alguns autores enaltecem a importância de potenciar a coordenação nas equipas (Lefton e Buzzota, 1888). Um estudo empírico comprovou a eficácia da formação em coordenação, numa equipa em contexto militar (Leedom e Simon, 1995). Schaafstal, Johnston e Oser (2001), numa investigação verificaram que a formação sobre coordenação é fundamental entre as equipas no contexto de gestão de emergências.

Todas as áreas de formação mencionadas anteriormente constituem inputs para o plano de formação. Posteriormente na tabela seis e tabela sete, apresentam-se as áreas mais adequadas para potenciar o desenvolvimento de cada competência em défice.

Tabela 6 Competências Genéricas a desenvolver por área de formação

<i>Área de Formação</i>	<i>Competências em défice</i>
Inteligência Emocional. Tomada de Decisão. Gestão de Stress. Team Building. Gestão do Stress.	Trabalho de equipa
Gestão do tempo	Gestão do tempo
Resolução de Problemas	Providencia Soluções
Gestão do tempo	Habilidade para conciliar tarefas
Formação em biotecnologia	Conhecimento do Negócio
Empatia	Empatia
Comunicação	Comunicação Eficaz
Responsabilidade e Ética	Responsabilidade
Gestão de Stress	Tolerância ao Stress
Resiliência	Persistência
Adaptabilidade	Adaptabilidade /Flexibilidade
Comunicação Interpessoal	Assertividade
Comunicação	Compreensão Interpessoal

Tabela 7 Competências Específicas a desenvolver por áreas de formação

<i>Área de formação</i>	<i>Competências em défice</i>
Comunicação Interpessoal/Escuta Activa	Escuta Activa
Acompanhamento e Avaliação	Acompanhamento
Comunicação escrita	Escrever
Comunicação Oral	Falar
Competências sociais	Percepção Social
Serviço de Orientação	Serviço de Orientação
Tomada de decisão	Julgamento e Tomada de Decisão
Estratégias de Aprendizagem	Aprendizagem Activa
Gestão de recursos	Gestão de Recursos Financeiros
Adaptabilidade	Resolve Problemas Complexos
Competências sociais/Coordenação	Coordenação

## 6. LIMITAÇÕES

O projecto apresenta algumas limitações. Na medida em que o objectivo visava realizar um diagnóstico de necessidades de formação à organização, ou seja, esse processo implicava fazer mais entrevistas, nomeadamente à maioria dos membros da direcção (Lucia e Lepsinger, 1999). Seria também imperativo, aplicar questionários a todos os colaboradores segundo a parte da metodologia proposta inspirada no *MANFOP*, para identificar os défices das competências transversais da organização.

Em geral, o ideal é abranger todos os colaboradores da organização independentemente da metodologia usada, uma vez que diversos autores enaltecem a importância de um grupo de

participantes que envolva todos os colaboradores da organização (Calvin Coolidge, 2006; Lucia e Lepsinger, 1999).

A realização da entrevista de levantamento de necessidades de formação apenas ao Director de Recursos Humanos, constitui uma limitação, uma vez que alguns estudos sobre modelos de competências usam diversos entrevistados, i. é., indivíduos que observam os colaboradores na actividade laboral tais como chefes, colegas e clientes (Lucia e Lepsinger, 1999).

Seria desejável que os questionários fossem aplicados através do sistema 360 graus, mas foram aplicados apenas aos colaboradores que constituíram o alvo de análise, constituindo assim uma auto-análise face ao domínio das competências. Uma análise mais global, i. é., realizada também por indivíduos que trabalham directamente com o colaborador que está a ser avaliado, seria mais eficaz, na medida em que o cruzamento dos resultados de todas as análises iria proporcionar um diagnóstico que abrangesse diversas perspectivas.

O Feedback 360 graus visa o desenvolvimento e envolve inúmeras percepções sobre o comportamento do colaborador, nomeadamente do chefe, colegas, membros de equipas de projectos, clientes internos, externos e fornecedores. “O feedback 360 graus providencia aos colaboradores informação sobre as competências técnicas relevantes para o seu trabalho na medida em que procede à sua avaliação, os modelos de competências asseguram que o feedback se relaciona especificamente com as competências cruciais para o sucesso dos colaboradores e da organização” (Lucia e Lepsinger, 1999, p.12).

## 7. CONCLUSÕES

Devido à importância de conceber um diagnóstico de necessidades de formação, que fosse passível de aplicação em qualquer organização, foi desenvolvido o presente projecto cujo objectivo remete para o levantamento de necessidades de formação, mediante a análise de competências transversais e específicas. No sentido de cumprir com os objectivos referidos, implementou-se uma triangulação metodológica, onde foram usados diversos recursos: análise documental; entrevista e questionários.

O produto da revisão de literatura e da entrevista foram modelos de competências e a análise estatística dos questionários permitiu validar dos modelos assim como proceder à análise dos défices de competências dos colaboradores. Os resultados do diagnóstico de necessidades de formação permitiram identificar o défice em 13 competências genéricas ou transversais e em 11 competências específicas, que permitiram desenvolver inputs para o plano de formação. Estes resultados constituem uma mais-valia na medida em que o presente projecto constitui mais uma ferramenta de análise da qual a organização pode beneficiar.

Os planos de formação devem ser elaborados em função dos défices das competências necessárias às organizações e às categorias profissionais (Spencer, 1993), neste contexto, o relatório é útil na medida em que apresenta uma orientação para criar o plano de formação dos colaboradores que apresentaram GAP nas competências, algumas delas identificadas pelos recursos humanos durante a entrevista (i. é., as competências transversais) e outras que fazem parte de modelos de competências específicas actuais e validados.

Algumas das competências (e.g., a responsabilidade que foi identificada na entrevista como um comportamento-chave da organização), já são avaliadas no sistema de avaliação do desempenho da organização, não obstante, este projecto permitiu acrescentar outras que podem ser analisadas, de forma que os défices das competências sejam eventualmente integrados no plano anual de desenvolvimento dos colaboradores da organização.

A promoção do desenvolvimento das competências em défice, sobretudo das genéricas é essencial uma vez que permite uma melhor concretização da missão da organização, factor crucial na medida em que está relacionado com a razão da existência da mesma.

Em síntese, existem implicações positivas que os modelos de competências desenvolvidos no projecto podem ter nos recursos humanos da organização, uma vez que tanto na formação como no sistema de avaliação de desempenho, os modelos de competências providenciam uma lista de comportamentos e competências que devem ser desenvolvidos para manter níveis aceitáveis de desempenho (Lucia e Lepsinger, 1999).

Referências

- Bellak, A., & Hersen, M. (1979). *Research and practice in social skills training*. New York: Plenum Press.
- Brannick, M., Salas, E., & Prince, C. (1997). *Team Performance Assessment and Measurement*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bringham, T. (2007). Communicating the value of learning. *T + D*, 61, 80-86.
- Burke, R., & Cooper, C. (2009). *The Peak performing organization*. New York: Routledge.
- Callender, P. (1989). Stress management training: Has the bubble burst?. *Journal of European Industrial Training*, 13, 32-36.
- Carnevale P., Gainer J., & Meltzer S. (1990). *Workplace Basics Training Manual*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascão, F., & Cunha, N. (1998). *Gestão de competências: Novas perspectivas na gestão de recursos humanos*. Porto: IPAM.
- Chase, L. (2003). Procrastination: The new master skill of time management. *Agency Sales Magazine*, 33, 60-61.
- Coolidge, C. (2006). *Training in practice*. New York: CIPD.
- Cruz, J. (1998). *Formação profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Currall, L., & Chambel, M. (2001) Processos de Comunicação nas organizações. In J. Neves, & A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Currall, L., & Chambel, M. (2001). Processos de Comunicação nas organizações. In J. Neves, & A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Delaney, J., & Sockell, D. (1992). Do company ethics training programs make a difference? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 11, 719-727.
- Sharon, D., & Murphy, D. (1986). Designing systems that train learning ability: From theory to practice. *Review of Educational Research*, 56, 1-39.

- Schley, D. (2003). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2, 210-211.
- Frei, F., Hugentobler, M., Schurman, S., Duell, W., & Alioth, A. (1993). *Work design for the competent organization*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Funke, J. (1991). Solving complex problems: exploration and control of complex systems. In J. Guthke, O. Huber, R. Kluwe, J. Krems, R. Sternberg, & A. Wearing. *Complex problem solving: principles and mechanisms*. Hillsdale: NJ Erlbaum.
- Ghorpade, J. (1988). *Job analysis*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Greenberg, L., & Foerster, F. (1996). Task analysis exemplified: The process of resolving unfinished business. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64, 439-446.
- Hobson, C., & Kesic, D. (2002). A behavioral framework for skills assessment and development in teamwork training. *International Journal of Management*, 19, 147-155.
- Hogan, R., & Hogan, J. (1989). How to hire and train service-oriented people. *Supervisory Management*, 34, 35-38.
- Hedge, J., Borman, W., Kubisiak, C., & Bourne, M. (2007). The development of a methodology for establishing task-level performance standards for apprentice, journeyman and master skill level in the US navy. *Performance Improvement*, 46, 34-41.
- Kenneth, D. (1995). What writing training can - and can't - do. *Minneapolis Journal*, 32, 60-63.
- Kubota, S., Mishima, N., & Nagata, S. (2003). A study of the effects of active listening attitudes of middle managers. *Journal of Occupational Health*, 46, 60-67.
- LaPolice, C., Carter, G., & Johnson, J. (2008). Linking O\*Net descriptors to occupational literacy requirements using job component validation. *Personnel Psychology*, 61, 405-441.
- Leedom, D., & Simon, R. (1995). Improving team coordination: A case for behavior-based training. *Military Psychology*, 7, 109-122.
- Lefton, R., & Buzzota, R. (1988). Teams and teamwork a study of executive level teams. *National Productivity Review*, 7, 7-20.
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Melnik, J. (1989). Resilience training: Reaping success from failure. *Personnel*, 66, 74-77.
- Mestre, J. (1995). *Novas tendências na orientação profissional: As virtualidades do balanço de competências*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Mulkeen, D. (2008). Effective written communication: the foreign and commonwealth office approach. *Bradford Journal*, 22, 519-524.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, N., Mumford, M., Borman, W., Jeanneret, R., Fleishman, E. (2001). Understanding work using the occupational information network (O\*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54, 451-492.
- O'Connell, T. (1991). Keys to Effective Field Management. *Best's Review*, 91, 52-56.
- Orpen, C. (1994). The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: a field experiment. *The Journal of psychology*, 128, 393-396.
- Oser, R., Gualtieri, J., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (1999). Training team problem solving skills: An event-based approach. *Computers in Human Behavior*, 15, 441-462.
- Spector, P. (1996). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. New York : John Wiley.
- Petrick, A., & Quinn, J. (1997). *Management ethics: integrity at work*. California: Sage publications.
- Petrock, F. (1991). Ford's teamwork training gets employees involved. *The Human Resource Professional*, 3, 30-33.
- Rato, H., Baptista, C., & Ferraz, D. (2007). *Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Robinson, D., & Robinson, J. (1989). *Training for impact: How to link training to business needs and measure the result*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schaafstal, A., Johnston, J., & Oser, R. (2001). Training teams for emergency management. *Computers in Human Behavior*, 17, 615-626.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John and Sons.
- Spooner, A. (1993). Mentoring and flexible training. *Management Development Review*, 6,

21-26.

Stephan, W., & Finlay, K. (2002). The role of empathy in improving intergroup relations. *Journal of Social issues*, 55, 729-743.

The O\*NET® Content Model. Retirado em 19 de Dezembro, 2008 de [http:// www.onetcenter.org/content.html](http://www.onetcenter.org/content.html).

Van der Hek, H., & Plomp, H. (1997). Occupational stress management programmes: A practical overview of published effect studies. *Occupational Medicine*, 47, 133-141.

De Beer, A .(2009). The effects of resilience training as a component of strengths-focussed training on team performance - a case study in the food and beverages manufacturing industry. Retirado em um de Setembro, 2009 de <http://hdl.handle.net/10500/1442>.

Viegas, M.(1995). *A gestão das competências de sucesso nas empresas*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE.

Wolf, F. (2009). Building Conflict Competent Teams. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 14, 108-110.

Anexos

Anexo 1.

*Guião da Entrevista*

1 Qual é a missão da empresa?

2 Quais são os objectivos estratégicos da empresa?

3 Que competências são essenciais e necessárias para atingir os objectivos da empresa?

4 Que competências devem ser mantidas para a empresa ter sucesso?

5 Que comportamentos distinguem os colaboradores com sucesso na performance dos menos bem sucedidos?

6 Identifique os grandes desafios ou problemas que os colaboradores enfrentam?

7 Como é que os colaboradores resolvem esses problemas?

8 Quais são as competências, os conhecimentos e as características necessárias ou que devem ser desenvolvidas, para dar resposta aos desafios.

9 Quais os pontos fortes e pontos fracos da empresa?

10 Quais são as oportunidades e as ameaças?

Anexo 2.

*Modelo de Competências Genéricas Integrado*

**Adaptabilidade/Flexibilidade:** nas operações de sucesso os colaboradores podem reorganizar factores (profissionais ou pessoais), para responder a situações que resultam das condições do mercado, e adaptar ao estilo dos colaboradores ligados às vendas, que eles

apoiam. Adicionalmente eles têm uma equipa de orientação e estão proactivamente predispostos a apoiar outros assistentes de vendas (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Assertividade:** a Assertividade é uma competência desejável em diversos contextos profissionais (Neves, Garrido & Simões (2006). Lorr e tal (1981) definiu as seguintes dimensões da assertividade: aptidão para se relacionar com os outros (versus inaptidão social); autonomia (versus conformismo) na medida em que remete para a capacidade de resistir à pressão social; assunção do controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; recusar exigências injustas e defender os direitos próprios em situações que os violam (cir in Neves, Garrido & Simões (2006).

**Compreensão interpessoal:** remete para uma sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios. É uma competência que pode ajudar a compreender o cliente (Spencer, 1993).

**Comunicação eficaz:** transmitir informações e ideias oralmente assim como por escrito, ouvir e responder adequadamente a outras pessoas (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Conhecimento do negócio:** os colaboradores têm mais sucesso nas operações, que implicam um conhecimento mais profundo da empresa (como um conjunto), incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos. Os colaboradores usam a rede de forma apropriada para garantir que a sua informação e compreensão permanece actual (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Empatia:** nas operações de sucesso, os colaboradores desfrutam verdadeiramente do relacionamento que estabelecem com as pessoas e são capazes de trabalhar com pessoas que têm diferentes estilos e experiências. Eles compreendem as pressões que os colaboradores das vendas, pessoal das operações, assistentes de vendas e gestores do ramo enfrentam, e respondem apropriadamente. Os colaboradores manifestam sensibilidade face às necessidades e preocupações alheias e comunicam com eles de forma delicada mesmo quando eles estão infelizes (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Gestão do tempo/Priorização:** os colaboradores nas operações de sucesso, dedicam o seu tempo às diversas responsabilidades e estabelecem prioridades de forma apropriada para

garantir que as necessidades dos clientes internos e externos estão a ser cumpridas. Os colaboradores estabelecem e mantêm sistemas para garantir que os assuntos e problemas pendentes são rapidamente resolvidos, e que as questões são resolvidas diariamente de acordo com os prazos. Adicionalmente os colaboradores podem alterar as prioridades das suas tarefas diárias para assegurar que os problemas urgentes que surgem são resolvidos sem descuidar os projectos de longo prazo (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Habilidade para conciliar múltiplas tarefas:** nas operações de sucesso os colaboradores mantêm o foco na tarefa ou projecto, enquanto recebem telefonemas, ou solicitações de pedidos e outras abordagens. Quando a tarefa original é interrompida, os colaboradores podem julgar se podem prosseguir com a nova tarefa ou continuar a que iniciaram (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Meticulosidade:** nas operações de sucesso os colaboradores preenchem formulários com precisão, detectando erros ou omissões na documentação necessária, verificando eventuais erros no trabalho alheio, (i. é., de colaboradores ligados às vendas, clientes, clientes representantes tais como advogados ou contabilistas). Adicionalmente os colaboradores estão aptos a rever numa grande quantidade de dados, os erros pontuais, omissões ou inconsistências (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Providenciar soluções:** antecipa problemas e identifica as suas causas antes de implementar soluções; reconhece quando um plano não funciona e toma as medidas apropriadas para corrigir o problema (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Persistência:** nas operações de sucesso os colaboradores percebem os problemas de forma a resolvê-los totalmente. Eles averiguam com as devidas partes do escritório e outros colaboradores envolvidos, até que o problema seja resolvido totalmente. Adicionalmente, eles encontram formas de superar barreiras estruturais ou sistemas que inicialmente impediam a resolução imediata dos problemas (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Responsabilidade:** mantém a motivação perante mudanças; toma iniciativa face às responsabilidades da rotina; cumpre os prazos; assume os erros (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Tolerância ao stress:** nas operações de sucesso os colaboradores são capazes de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia, lidam com eventos inesperados mesmo quando os planos são interrompidos (Lucia e Lepsinger, 1999).

**Trabalho de equipa e cooperação:** capacidade de coordenação com outras áreas; habilidade para promover de forma genuína o espírito de cooperação assim como a habilidade para capacitar os colaboradores alheios. Constituí uma forte competência de gestão essencial para os profissionais técnicos, uma vez que o trabalho técnico envolve trabalho de equipa no qual a coordenação com outras áreas é fundamental (Spencer, 1993).

### Anexo 3. Tipologia de Competências do modelo de conteúdo da O\*NET

#### *3.1 Tipos de Competências básicas da O\* Net*

**Competências de Conteúdo:** estruturas necessárias para trabalhar e adquirir mais competências específicas em diferentes domínios

**Compreensão de leitura:** Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.

**Escuta activa:** Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.

**Escrever:** Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.

**Falar:** Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.

**Matemática:** Usa a matemática para resolver problemas.

**Competências de processo:** procedimentos que contribuem para uma aquisição mais rápida de conhecimento e de competências numa grande variedade de domínios.

**Pensamento Crítico:** usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.

**Aprendizagem activa:** Entende as implicações das novas informações para a tomada de decisão e resolução de problemas futuros e recentes.

**Estratégias de aprendizagem:** Selecção e utilização de métodos e procedimentos apropriados em contextos de ensino ou aprendizagem.

**Acompanhamento:** Monitorização e Avaliação de desempenho de si próprio, de outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas correctivas.

### *3.2 Tipos de competências transversais às funções da O\*Net*

**Competências sociais:** capacidades desenvolvidas que facilitam o desempenho das actividades que ocorrem em todos os empregos.

**Percepção social:** Tem consciência das reacções dos outros, compreende porque é que eles reagem de determinada forma.

**Coordenação:** Ajustar as acções pessoais em relação às acções alheias.

**Persuasão:** Persuadir outras pessoas a mudar de opinião ou comportamento.

**Negociação:** Remete para a união e tenta reconciliar as diferenças.

**Instrui:** Ensina outras pessoas a fazer algo.

**Serviço de Orientação:** procura activamente formas de ajudar as pessoas.

**Competências de resolução de problemas complexos:** Capacidades desenvolvidas para resolver problemas complexos mal definidos.

**Resolve problemas complexos:** Identifica problemas complexos e analisa informações relacionadas para desenvolver e avaliar as opções e implementar soluções.

**Competências técnicas:** capacidades desenvolvidas de concepção, operação e correcção de disfunções que envolvam aplicação de máquinas ou sistemas tecnológicos.

**Análise das Operações:** Analisar as necessidades e aos requisitos dos produtos para criar um desenho.

**Programação:** Usa programas informáticos para várias finalidades.

**Operação Vigilância:** Verifica indicadores para certificar-se de que as máquinas funcionam correctamente.

**Análise do Controlo de Qualidade:** Realização de testes e inspecções de produtos, serviços ou processos para avaliar a qualidade ou desempenho.

**Operação e Controle:** Controlar operações de equipamentos ou sistemas.

**Solução de problemas:** Determina causas de erros de funcionamento e decide o que fazer sobre isso.

**Manutenção de Equipamentos:** Faz a manutenção de equipamento e determina quando e que tipo de manutenção é necessária.

**Competências de sistemas:** capacidades desenvolvidas usadas para compreender, acompanhar e melhorar os sistemas sócio-técnicos.

**Julgamento e Tomada de Decisão:** Considera os custos relativos e os benefícios potenciais de acções para escolher o mais adequado.

**Análise do Sistema:** Determinar como um sistema deve funcionar e como as mudanças nas condições, as operações, bem como o ambiente vai afectar os resultados.

**Competências de gestão de recursos:** capacidades desenvolvidas usadas para alocar de forma eficiente os recursos.

**Gestão do tempo:** Capacidade de gerir o tempo.

**Gestão de Recursos Financeiros:** Determina a forma como o dinheiro será gasto para obter o trabalho feito e é responsável por essas despesas.

**Gestão de recursos humanos:** Motiva, desenvolve e orienta as pessoas, identificando as melhores pessoas para o trabalho.

**Gestão de Recursos Materiais:** Obtenção e uso adequado de equipamentos, instalações e materiais necessários para fazer alguns trabalhos.

### *3.3 Modelos de competências da organização*

#### **Modelo de competências de Contabilista:**

1. Matemática
2. Escuta activa
3. Pensamento crítico

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

4. Acompanhamento
5. Julgamento e Tomada de Decisão
6. Aprendizagem activa
7. Compreensão de leitura
8. Análise do sistema
9. Avaliação do sistema
10. Coordenação

## **Modelo de Competências Director de Marketing**

1. Escuta activa
2. Pensamento crítico
3. Falar
4. Escrever
5. Compreensão de leitura
6. Percepção social
7. Acompanhamento

## **Modelo de competências de Dr. Recursos Humanos**

1. Escuta activa
2. Pensamento crítico
3. Compreensão de leitura
4. Falar
5. Escrever
6. Gestão de recursos humanos

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

7. Coordenação
8. Julgamento e tomada de decisão
9. Gestão do tempo
10. Percepção social

## **Modelo de Competências de Assistente de Recursos Humanos**

1. Escuta activa
2. Compreensão de leitura
3. Falar
4. Gestão do tempo
5. Pensamento Crítico
6. Escrever
7. Matemática
8. Estratégias de aprendizagem
9. Instrui
10. Percepção Social

## **Modelo de Competências de Advogado**

1. Compreensão de leitura
2. Julgamento e Tomada de Decisão
3. Escrever
4. Pensamento Critico
5. Escuta activa
6. Persuasão
7. Gestão do tempo
8. Negociação

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

9. Falar
10. Aprendizagem activa

### **Modelo de competências de Analista de Finanças**

1. Compreensão de leitura
2. Gestão do tempo
3. Escuta activa
4. Julgamento e tomada de decisão
5. Resolve problemas complexos
6. Matemática
7. Pensamento crítico
8. Gestão de Recursos Financeiros
9. Aprendizagem activa
10. Acompanhamento

### **Modelo de competências de Recepcionista**

1. Escuta activa
2. Falar
3. Compreensão de leitura
4. Escrever
5. Serviço de Orientação
6. Estratégias de aprendizagem
7. Percepção social
8. Pensamento Crítico
9. Gestão do tempo
10. Aprendizagem activa

**Modelo de competências de Analista de Informática**

1. Aprendizagem activa
2. Compreensão de leitura
3. Resolve problemas complexos
4. Pensamento Crítico
5. Escuta activa
6. Solução de problemas
7. Acompanhamento
8. Serviço de Orientação
9. Gestão do tempo
10. Análise do Controlo de Qualidade

**Modelo de Competências Relações Públicas**

1. Falar
2. Gestão do tempo
3. Escrever
4. Escuta activa
5. Compreensão de leitura
6. Coordenação
7. Pensamento Crítico
8. Persuasão
9. Serviço de orientação
10. Percepção social

**Modelo de Competências de Administrativo**

1. Escuta activa
2. Compreensão de leitura
3. Gestão do tempo

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

4. Falar
5. Escrever
6. Pensamento Crítico
7. Aprendizagem activa
8. Coordenação
9. Acompanhamento
10. Serviço de Orientação

### Anexo 3.

#### *Transcrição da entrevista*

E: Qual é a missão da organização?

e: Contribuir para o bem-estar humano através da aplicação da engenharia biomédica à investigação, concepção, produção e venda de instrumentos ou aparelhos que aliviam a dor, restabelecem a saúde e prolongam a vida.

Orientar o nosso crescimento para áreas da engenharia biomédica em que damos provas de força e capacidade máxima; reunir pessoas e meios que permitam aumentar estes campos; investir constantemente neste campo através da formação e da assimilação de conhecimentos; evitar participar em áreas em que não somos capazes de dar um contributo único e válido.

Lutar, sem restrições, pelo máximo de fiabilidade e de qualidade possível dos nossos produtos; sermos um padrão de comparação inultrapassável e sermos reconhecidos como uma empresa de dedicação, honestidade, integridade e serviço.

Alcançar uma rentabilidade adequada com os actuais negócios e assim responder às nossas obrigações, sustentar o nosso crescimento e atingir os nossos objectivos.

Reconhecer o valor pessoal dos trabalhadores, proporcionando um ambiente profissional que permita atingir satisfação pessoal pelo trabalho realizado, segurança, oportunidades de progressão e meios de partilhar o êxito da empresa.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Também pretendemos garantir a boa cidadania da empresa.

A missão é aliviar a dor; restabelecer a saúde e prolongar a vida.

A empresa tem como Visão, criar um mundo onde todas as pessoas que sofrem de uma doença crónica e que possam beneficiar de uma das nossas soluções diagnósticas, terapêuticas e de controlo de doença, tenham acesso às mesmas.

E: Quais são os objectivos estratégicos, aqueles que permitem concretizar a missão da organização?

e: Os objectivos e aspirações são o crescimento das vendas com dois dígitos. Expandir a EPS (Earn Per Share, "ganhos por acção") mais depressa que o crescimento das vendas.

As estratégias são a inovação, crescimento nos mercados existentes e expansão geográfica para novos mercados. Nivelamento operacional.

E: Que competências são essenciais e necessárias para atingir os objectivos da empresa?

e: Temos competências transversais para líderes e chefes. E temos os core behaviors, ou seja os comportamentos-chave, que são as competências transversais dos subordinados, que são avaliados na avaliação do desempenho.

E: Que competências devem ser mantidas para a empresa ter sucesso?

e: São as mesmas que já referi.

E: Estas questões estão todas relacionadas.

E: Quais são as competências que estão actualmente mais fracas na empresa?

e: Não existem competências fracas na empresa, eles são todos muito bons.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

E: Que comportamentos distinguem os colaboradores com sucesso na performance dos menos bem sucedidos?

e: Existem determinados comportamentos-chave na empresa.

Primeiro há o enfoque no cliente que tem a ver com a compreensão das necessidades do cliente e esforço para exceder as suas expectativas. Patrocinar uma cultura centrada no cliente e no paciente em toda a organização. Assegurar a qualidade dos produtos e serviços que fornecemos/forneço.

Outro factor é a sinceridade, levando a cabo conversas honestas e transparentes, desafiar os outros de forma construtiva e mostro respeito quando há desacordo, e encorajar os outros a mostrar a sua perspectiva.

Depois há a confiança e respeito, adoptando um ambiente de trabalho integrador e diverso. Ter confiança na integridade e capacidade dos meus colegas, e também contribuir para o sucesso dos outros.

A coragem é outra questão, tomar decisões claras em assuntos difíceis. Quando tomo uma posição, certifico-me que ela é compreendida e entendida. Correr riscos responsáveis e promover o risco nos outros.

A responsabilidade também, seguindo compromissos e assumindo a responsabilidade dos actos. Seguir a mais elevada conduta ética em todos os aspectos do meu trabalho e apoiar activamente as decisões tomadas pela minha equipa.

Por fim a paixão por vencer. Trabalhando com sentido de urgência e tenho desejo de vencer. Melhorar continuamente a qualidade e eficácia do meu desempenho. Manifestar entusiasmo no que toca ao meu negócio e motivo os outros para que se sintam da mesma forma.

E: Identifique os grandes desafios ou problemas que os colaboradores enfrentam?

e: Problemas não há, mas desafios são a mudança ao nível organizacional e ao nível económico, algo que pode levar à falta de adaptação, a capacidade de adaptação rápida à

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

mudança é outro desafio (Adaptabilidade/Flexibilidade). Outro desafio é ter de aliar a parte técnica (que deve ser muito desenvolvida) sobre os produtos com uma parte relacional, eles são pessoas, são extremamente especializadas e acabam por ser vendedores.

E: Disse que eles tinham de aliar a parte técnica à parte...

e: Eles têm de aliar a parte técnica à parte comportamental, que exige escuta activa (Escuta activa), que exige assertividade (Assertividade) e aliada à parte comercial, algo que o curso não lhes forneceu.

Em relação à mudança, os produtos que eles vendem tornam-se obsoletos em pouco tempo, têm de ter uma capacidade de adaptação maior, devem ter curiosidade natural. Os colaboradores devem ter estas competências porque a empresa vende um produto e eles dão a cara do produto.

E: Está-se a referir apenas aos colaboradores da equipa comercial. E as competências dos restantes colaboradores?

e: A empresa é essencialmente constituída pela equipa comercial, são a grande maioria.

E: Sim, mas quais são aquelas competências transversais, que são comuns a todas as funções da empresa, ou seja, a todos os colaboradores?

e: Comuns a todos os colaboradores...Posso identificar algumas. A capacidade para conciliar muitas tarefas (Habilidade para conciliar múltiplas tarefas), isto em relação à questão da adaptação à mudança que referi anteriormente. A empatia (Empatia) e a assertividade. Hum... a capacidade de comunicação, a comunicação deve ser eficaz (Comunica eficazmente), é muito importante porque os colaboradores têm um conhecimento muito técnico. Os colaboradores devem arranjar soluções... (Providencia soluções).

E: Como é que os colaboradores enfrentam os problemas?

e: Ajuda inter-pares e com os superiores (Trabalho de equipa e cooperação). Os colaboradores têm muita formação... e a experiência é outro factor. Sai mais caro, mas compensa.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

E: Quais são as competências, os conhecimentos e as características necessárias ou que devem ser desenvolvidas, para dar resposta aos desafios?

e: Penso que já falei sobre isso.

E: Sim, abordou um pouco este assunto na sétima questão.

e: Bem... Eles têm de conhecer o negócio, se não conhecerem não conseguem vender o produto (Conhecimento do negócio). A comunicação, ou seja, a maneira como falam com os clientes (Comunicação oral) e a gestão do tempo, eles têm de dar prioridades (Gestão do tempo/Priorização). Devem também ter atenção ao pormenor, mas não se devem perder nos pormenores, devem ter uma visão holística do negócio.

Eles devem ser empáticos (Empatia) e persistentes (Persistência) assim como têm de se centrar no cliente (Foco no cliente) providenciando soluções (Providencia Soluções), devem reagir bem ao stress (Tolerância ao stress). Têm de ser responsáveis...(Responsabilidade)

Outra questão é a sensibilidade interpessoal, têm de se adaptar aos médicos a quem estão a vender, às suas necessidades, ver até que ponto é que podem opinar determinadas questões (Compreensão interpessoal).

E: Agora gostaria de falar um pouco sobre os condicionalismos endógenos e externos. Ao nível dos condicionalismos endógenos, é importante identificar os pontos forte e pontos fracos.

E: Quais são os pontos forte e os pontos fracos?

e: Face aos pontos fortes... é a missão e o orgulho no trabalho desempenhado, o que implica que exista uma grande identificação com o trabalho que é desempenhado, reconhecendo-lhe valor.

A qualidade do produto e o serviço que é prestado. A vertente social interna, os benefícios que se têm na empresa, o que se faz quando alguém faz anos.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Em relação aos pontos fracos, têm uma cultura por um lado excelente mas precisa de crescer como cresceu a organização, a cultura tem de acompanhar a estrutura... é esta a frase que explica o que se passa.

Os pontos fracos é sobretudo a questão da cultura, porque é difícil mudar a cultura. É importante ver como um único negócio e não como vários negócios.

E: Os vários negócios?

e: As áreas de negócio são: CRDM; Spinal e biologics; Vascular e neuro. Há uma grande preocupação com o cumprimento dos objectivos de cada departamento (CRDM; Spinal, ect).

E: Relativamente aos condicionalismos externos. Quais são as oportunidades e as ameaças?

e: A oportunidade é estender cada vez mais os nossos serviços e produtos a quem deles necessite, melhorando a qualidade de vida das pessoas.

A ameaças ou melhor o desafio... o grande desafio é o facto dos concursos serem feitos de uma forma mais global, isto é, olha-se para o preço e não tanto para a qualidade do produto. Os hospitais são os nossos clientes e por vezes optam por aparelhos coreanos que são mais acessíveis ao nível económico, mas que não têm qualidade...

Essencialmente é isto.

E: Bem... já não tenho mais questões. Obrigada pela colaboração.

Anexo 4.

4.1 *Questionário de Analista de Informática*

Código: AI

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	<i>0-Não presente</i>	<i>1-Pouco presente</i>	<i>2-Presente</i>	<i>3-Muito presente</i>	<i>0-Não necessária</i>	<i>1-Pouco necessária</i>	<i>2-Necessária</i>	<i>3-Muito necessária</i>	<i>0-Nada importante</i>	<i>1-Pouco importante</i>	<i>2-Importante</i>	<i>3-Muito importante</i>
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.																				
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.																				
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.																				
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios																				

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>												
	<i>0-Não presente</i>	<i>1-Pouco presente</i>	<i>2-Presente</i>	<i>3-Muito presente</i>	<i>0-Não necessária</i>	<i>1-Pouco necessária</i>	<i>2-Necessária</i>	<i>3-Muito necessária</i>	<i>0-Nada importante</i>	<i>1-Pouco importante</i>	<i>2-Importante</i>	<i>3-Muito importante</i>								
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.																				

Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Acompanhamento: Monitorização e Avaliação de desempenho de si próprio, de outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas correctivas.								
Aprendizagem activa: Entende as implicações das novas informações para a tomada de decisão e resolução de problemas futuros e recentes.								

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Resolve problemas complexos: Identifica problemas complexos e analisa informações relacionadas para desenvolver e avaliar as opções e implementar soluções.								
Solução de problemas: Determina causas de erros de funcionamento e decide o que fazer sobre isso.								
Serviço de Orientação: procura activamente formas de ajudar as pessoas.								
Análise do Controlo de Qualidade: Realização de testes e inspecções de produtos, serviços ou processos para avaliar a qualidade ou desempenho.								

Obrigada pela sua colaboração!

### 4.2 *Questionário de Analista de Finanças*

Código: AF

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>			<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>					
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												
Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												
Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.												
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.												
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.												
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>				
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.												

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Acompanhamento: Monitorização e Avaliação de desempenho de si próprio, de outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas correctivas.							
Aprendizagem activa: Entende as implicações das novas informações para a tomada de decisão e resolução de problemas futuros e recentes.							

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								
Gestão de Recursos Financeiros: Determina a forma como o dinheiro será gasto para obter o trabalho feito e é responsável por essas despesas.								
Julgamento e Tomada de Decisão: Considera os custos relativos e os benefícios potenciais de acções para escolher o mais adequado.								
Matemática: Usa a matemática para resolver problemas.								
Resolve problemas complexos: Identifica problemas complexos e analisa informações relacionadas para desenvolver e avaliar as opções e implementar soluções.								

Obrigada pela sua colaboração!

4.3 *Questionário de Advogado*

Código: AD

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	<i>0-Não presente</i>	<i>1-Pouco presente</i>	<i>2-Presente</i>	<i>3-Muito presente</i>	<i>0-Não necessária</i>	<i>1-Pouco necessária</i>	<i>2-Necessária</i>	<i>3-Muito necessária</i>	<i>0-Nada importante</i>	<i>1-Pouco importante</i>	<i>2-Importante</i>	<i>3-Muito importante</i>
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.															
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.															
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.															
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios															

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>							
	<i>0-Não presente</i>	<i>1-Pouco presente</i>	<i>2-Presente</i>	<i>3-Muito presente</i>	<i>0-Não necessária</i>	<i>1-Pouco necessária</i>	<i>2-Necessária</i>	<i>3-Muito necessária</i>	<i>0-Nada importante</i>	<i>1-Pouco importante</i>	<i>2-Importante</i>	<i>3-Muito importante</i>			
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.															

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Aprendizagem activa: Entende as implicações das novas informações para a tomada de decisão e resolução de problemas futuros e recentes.								
Negociação: Remete para a união e tenta reconciliar as diferenças.								

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Escrever: Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.								
Falar: Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.								
Julgamento e Tomada de Decisão: Considera os custos relativos e os benefícios potenciais de acções para escolher o mais adequado.								
Persuasão: Persuadir outras pessoas a mudar de opinião ou comportamento.								

Obrigada pela sua colaboração!

### 4.4 Questionário de Administrativo

Código: A

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>				
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												
Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante



## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.												

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Acompanhamento: Monitorização e Avaliação de desempenho de si próprio, de outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas correctivas.								
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Coordenação: Ajustar as acções pessoais em relação às acções alheias.								
Aprendizagem activa: Entende as implicações das novas informações para a tomada de decisão e resolução de problemas futuros e recentes.								
Escrever: Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.								
Falar: Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.								
Serviço de Orientação: procura activamente formas de ajudar as pessoas.								

Obrigada pela sua colaboração!

4.5 Questionário de Relações Públicas

Código: RP

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	<i>0-Não presente</i>	<i>1-Pouco presente</i>	<i>2-Presente</i>	<i>3-Muito presente</i>	<i>0-Não necessária</i>	<i>1-Pouco necessária</i>	<i>2-Necessária</i>	<i>3-Muito necessária</i>	<i>0-Nada importante</i>	<i>1-Pouco importante</i>	<i>2-Importante</i>	<i>3-Muito importante</i>
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.												
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.												
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.												
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>				
	<i>0-Não presente</i>	<i>1-Pouco presente</i>	<i>2-Presente</i>	<i>3-Muito presente</i>	<i>0-Não necessária</i>	<i>1-Pouco necessária</i>	<i>2-Necessária</i>	<i>3-Muito necessária</i>	<i>0-Nada importante</i>	<i>1-Pouco importante</i>	<i>2-Importante</i>	<i>3-Muito importante</i>
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.												

Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Escrever: Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.								
Falar: Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.								

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Coordenação: Ajustar as acções pessoais em relação às acções alheias.								
Serviço de Orientação: procura activamente formas de ajudar as pessoas.								
Persuasão: Persuadir outras pessoas a mudar de opinião ou comportamento.								
Percepção social: Tem consciência das reacções dos outros, compreende porque é que eles reagem de determinada forma.								

Obrigada pela sua colaboração!

### 4.6 Questionário de Recepcionista

Código: R

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												
Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												
Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.												
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.												
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios														
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			<i>Importância relativa para a organização</i>					
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante	
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.													

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.							
Escrever: Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.							
Falar: Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.							

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								
Estratégias de aprendizagem: Selecção e utilização de métodos e procedimentos apropriados em contextos de ensino ou aprendizagem.								
Aprendizagem activa: Entende as implicações das novas informações para a tomada de decisão e resolução de problemas futuros e recentes.								
Percepção social: Tem consciência das reacções dos outros, compreende porque é que eles reagem de determinada forma.								
Serviço de Orientação: procura activamente formas de ajudar as pessoas.								

Obrigada pela sua colaboração!

*4.7 Questionário de Director de Recursos Humanos*

Código: DRH

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												
Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												
Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.												
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.												
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.												
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.												

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Percepção social: Tem consciência das reacções dos outros, compreende porque é que eles reagem de determinada forma.								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Coordenação: Ajustar as acções pessoais em relação às acções alheias.								
Gestão de recursos humanos: Motiva, desenvolve e orienta as pessoas, identificando as melhores pessoas para o trabalho.								
Escrever: Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.								
Falar: Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.								
Julgamento e Tomada de Decisão: Considera os custos relativos e os benefícios potenciais de acções para escolher o mais adequado.								

Obrigada pela sua colaboração!

4.8 Questionário de Assistente de Recursos Humanos

Código: ARH

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.												
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.												
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.												
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.												

Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Matemática: Usa a matemática para resolver problemas.								
Estratégias de aprendizagem: Selecção e utilização de métodos e procedimentos apropriados em contextos de ensino ou aprendizagem.								

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Instrui: Ensina outras pessoas a fazer algo.									
Percepção social: Tem consciência das reacções dos outros, compreende porque é que eles reagem de determinada forma.									
Escrever: Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.									
Falar: Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.									

Obrigada pela sua colaboração!

### 4.9 Questionário de Director de Marketing

Código: DM

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												
Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												
Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												
Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.												
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante a superação de barreiras estruturais.												
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.												
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.												

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Acompanhamento: Monitorização e Avaliação de desempenho de si próprio, de outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas correctivas.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								
Escrever: Comunica eficazmente, por escrito, de forma apropriada para as necessidades do público.								
Falar: Fala com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.								
Percepção social: Tem consciência das reacções dos outros, compreende porque é que eles reagem de determinada forma.								

Obrigada pela sua colaboração!

4.10 Questionário de Contabilista

Código: C

O presente questionário enquadra-se num projecto, cujo objectivo visa a realização de um diagnóstico de necessidades de formação, através de análise de competências transversais e análise de competências específicas.

As competências transversais integram o conjunto de competências, que são indispensáveis ao cumprimento da missão e dos objectivos estratégicos da empresa (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

As competências específicas caracterizam-se pela incorporação de conhecimentos e práticas de natureza mais técnica, ou seja, são indispensáveis à execução de actividades de uma unidade orgânica. (Rato, Baptista e Ferraz, 2007).

Indique com uma cruz, o grau (de presença, necessidade e importância relativa para a organização), que melhor reflecte a sua posição relativamente às competências apresentadas. Todas as respostas solicitadas são anónimas.

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Habilidade para conciliar múltiplas tarefas: manter em simultâneo o foco numa tarefa, receber telefonemas, solicitações de pedidos e outras abordagens.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Trabalho de equipa e cooperação: capacidade de coordenação com outras áreas e de promover o espírito de cooperação capacitando os colaboradores alheios.												
Tolerância ao stress: capacidade de lidar com as pressões no trabalho mantendo a eficácia.												
Providencia soluções: antecipação de problemas e identificação das suas causas antes da implementação de soluções.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessita	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Conhecimento do negócio: conhecimento profundo da empresa, incluindo as funções chave dos vários departamentos e os contactos chave entre esses departamentos.												
Empatia: capacidade de trabalhar com pessoas diferentes e manifestação de sensibilidade face às necessidades alheias.												
Comunicação eficaz: capacidade de transmitir informações e ideias oralmente e por escrito, assim como ouvir e responder adequadamente a outras pessoas.												

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Responsabilidade: capacidade de tomar iniciativa face às responsabilidades da rotina e assumir os erros.												
Gestão do tempo/Priorização: capacidade de estabelecer prioridades, gerir prazos e de garantir que problemas pendentes são resolvidos.												
Persistência: percepção orientada para a resolução de problemas, mediante superação de barreiras estruturais.												
Adaptabilidade e Flexibilidade: capacidade de reorganização para responder a situações que resultam das condições do mercado.												
Compreensão interpessoal: sensibilidade face às atitudes, interesses e sentimentos alheios.												

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>				<i>Importância relativa para a organização</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária	0-Nada importante	1-Pouco importante	2-Importante	3-Muito importante
Assertividade: aptidão para se relacionar com os outros; controlo em situações de grupo que apelam à iniciativa e à responsabilidade pessoal; oposição a exigências injustas e defesa dos direitos próprios.												

Diagnóstico de Necessidades de Formação

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Escuta activa: Dá total atenção ao que outras pessoas dizem, tem tempo para entender os pontos de vista, faz perguntas apropriadas e não interrompe em momentos inadequados.								
Pensamento Crítico: usa a lógica e raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos das soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.								
Matemática: Usa a matemática para resolver problemas.								

<i>Competências Específicas</i>	<i>Grau de presença</i>				<i>Grau de Necessidade</i>			
	0-Não presente	1-Pouco presente	2-Presente	3-Muito presente	0-Não necessária	1-Pouco necessária	2-Necessária	3-Muito necessária
Avaliação do sistema: Identificação das medidas ou os indicadores do sistema de performance assim como as acções necessárias para promover a performance correcta, em relação aos objectivos do sistema.								
Coordenação: Ajustar as acções pessoais em relação às acções alheias.								

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Análise do Sistema: Determinar como um sistema deve funcionar e como as mudanças nas condições, as operações, bem como o ambiente vai afectar os resultados.								
Compreensão de leitura: Compreender frases escritas e parágrafos em trabalhos relacionados com documentos.								
Aprendizagem activa: Entende as implicações das novas informações para a tomada de decisão e resolução de problemas futuros e recentes.								
Julgamento e Tomada de Decisão: Considera os custos relativos e os benefícios potenciais de acções para escolher o mais adequado.								
Acompanhamento: Monitorização e Avaliação de desempenho de si próprio, de outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas correctivas.								

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 5.

*Matriz de correspondência entre o indicador prioridade da competência e o grau de prioridade de formação*

Matriz

<i>Valores do indicador prioridade da competência</i>	<i>Graus de prioridade de formação</i>
6.0 – 9.0	Elevado: corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no curto prazo.
3.0 – 5.9	Médio: Corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no médio prazo.
0.05 a 2.9	Baixo: Corresponde a uma competência cuja necessidade de intervenção formativa deve ocorrer no longo prazo.

Anexo 6.

*Médias das variáveis da Escala de Necessidade das Competências Genéricas*

Tabela das Médias das variáveis da Escala de Necessidade das Competências Genéricas

<i>Variáveis da Escala de Necessidade</i>	<i>Média</i>
Habilidade para conciliar tarefas múltiplas	1.9
Trabalho de Equipa e Cooperação	2.21
Tolerância ao Stress	2.21
Providencia Soluções	2.07
Conhecimento do Negócio	2.07
Empatia	1.85
Comunicação Eficaz	2.28
Responsabilidade	1.92
Gestão do tempo/Priorização	2.50
Persistência	1.85
Adaptabilidade/Flexibilidade	1.92
Compreensão Interpessoal	2.00
Assertividade	2.07

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 7.

#### *Médias das variáveis da Escala de Importância das Competências Genéricas*

Tabela das Médias das variáveis da Escala de Importância das Competências Genéricas

<i>Variáveis da Escala de Importância</i>	<i>Média</i>
Habilidade para conciliar tarefas múltiplas	2.57
Trabalho de Equipa e Cooperação	2.71
Tolerância ao Stress	2.50
Providencia Soluções	2.57
Conhecimento do Negócio	2.57
Empatia	2.42
Comunicação Eficaz	2.50
Responsabilidade	2.57
Gestão do tempo/Priorização	2.57
Persistência	2.42
Adaptabilidade/Flexibilidade	2.71
Compreensão Interpessoal	2.00
Assertividade	2.42

Anexo 8.

*Médias das variáveis da Escala de Presença das Competências Genéricas*

Tabela das Médias das variáveis da Escala de Presença das Competências Genéricas

<i>Variáveis da Escala de Presença</i>	<i>Média</i>
Habilidade para conciliar tarefas múltiplas	2.50
Trabalho de Equipa e Cooperação	2.21
Tolerância ao Stress	2.50
Providencia Soluções	2.37
Conhecimento do Negócio	2.28
Empatia	2.35
Comunicação Eficaz	2.28
Responsabilidade	2.57
Gestão do tempo/Priorização	2.57
Persistência	2.42
Adaptabilidade/Flexibilidade	2.57
Compreensão Interpessoal	2.07
Assertividade	2.21

Anexo 9.

*Resultados do inquérito por questionário das Competências Específicas para cada função*

Anexo 9.1

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função Dr. Marketing

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Escrever	3	1	-2
Compreensão de leitura	3	1	-2
Falar	3	1	-2
Pensamento Crítico	2	1	-1
Escuta activa	2	1	-1
Percepção Social	2	2	0
Acompanhamento	2	1	-1

---

Anexo 9.2

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função Analista de Finanças

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	2	3	1
Compreensão de leitura	2	2	0
Resolve problemas complexos	3	3	0
Pensamento Crítico	2	2	0
Escuta activa	3	2	-1
Gestão de Recursos Financeiros	2	3	1
Acompanhamento	2	3	1
Julgamento e Tomada de Decisão	3	3	0
Matemática	3	2	-1

---

Anexo 9.3

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função Assistente de Recursos Humanos

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Matemática	1	0	-1
Compreensão de leitura	3	0	-3
Escrever	2	1	-1
Pensamento Crítico	2	2	0
Escuta activa	3	1	-2
Instrui	2	1	-1
Falar	2	1	-1
Percepção Social	2	2	0
Estratégias de Aprendizagem	3	1	-2

---

Anexo 9.4

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função Recepcionista

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	2	2	0
Compreensão de leitura	2	2	0
Serviço de Orientação	2	3	1
Pensamento Crítico	2	2	0
Escuta activa	2	2	0
Escrever	2	2	0
Falar	2	2	0
Percepção Social	2	3	1
Estratégias de Aprendizagem	2	2	0

---

Anexo 9.5

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função Relações Públicas

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Escrever	3	0	-3
Compreensão de leitura	3	0	-3
Falar	3	0	-3
Pensamento Crítico	2	0	-2
Escuta activa	2	3	1
Serviço de Orientação	2	1	-1
Percepção Social	3	3	0
Coordenação	2	3	1
Persuasão	3	2	-1

---

Anexo 9.6

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função D. Recursos Humanos

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Escrever	3	0	-3
Compreensão de leitura	2	0	-2
Falar	2	1	-1
Pensamento Crítico	2	1	-1
Escuta activa	2	0	-2
Percepção Social	2	1	-1
Gestão de Recursos Humanos	3	2	-1
Coordenação	3	2	-1
Julgamento e Tomada de Decisão	3	0	-3

---

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 9.7

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função Advogado

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	2	2	0
Compreensão de leitura	3	3	0
Escrever	3	2	-1
Pensamento Crítico	3	2	-1
Escuta activa	2	3	1
Falar	1	2	1
Julgamento e Tomada de Decisão	2	1	-1
Persuasão	1	1	0
Negociação	2	1	-1

---

Anexo 9.8

Tabela das Competências Específicas analisadas para a função Contabilista

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	2	2	0
Compreensão de leitura	2	2	0
Coordenação	1	2	1
Pensamento Crítico	2	2	0
Escuta activa	2	2	0
Julgamento e Tomada de Decisão	1	2	1
Acompanhamento	2	2	0
Avaliação do Sistema	2	2	0
Análise do Sistema	2	2	0
Matemática	2	2	0

---

Anexo 9.9

Tabela das Competências Específicas analisadas para Administrativo nº 1

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	3	3	0
Compreensão de leitura	3	2	-1
Escrever	3	3	0
Pensamento Crítico	2	2	0
Escuta activa	2	2	0
Falar	3	3	0
Acompanhamento	2	2	0
Serviço de Orientação	3	3	0
Coordenação	2	3	1

---

Anexo 9.10

Tabela das Competências Específicas analisadas para Administrativo nº 2

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	3	3	0
Compreensão de leitura	3	2	-1
Escrever	2	3	1
Pensamento Crítico	3	2	-1
Escuta activa	1	3	2
Falar	3	3	0
Acompanhamento	1	2	1
Serviço de Orientação	1	2	1
Coordenação	2	1	-1

Anexo 9.11

Tabela das Competências Específicas analisadas para Administrativo nº 3

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	3	0	-3
Compreensão de leitura	2	2	0
Escrever	3	0	-3
Pensamento Crítico	3	1	-2
Escuta activa	2	1	-1
Falar	2	1	-1
Acompanhamento	3	1	-2
Serviço de Orientação	3	0	-3
Coordenação	3	0	-3

---

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 9.12

Tabela das Competências Específicas analisadas para Administrativo nº 4

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	3	3	0
Compreensão de leitura	3	3	0
Escrever	3	3	0
Pensamento Crítico	2	2	0
Escuta activa	2	2	0
Falar	2	2	0
Acompanhamento	1	2	1
Serviço de Orientação	2	2	0
Coordenação	2	2	0

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 9.13

Tabela das Competências Específicas analisadas para Administrativo nº 5

---

<i>Competências Específicas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>
Aprendizagem activa	2	2	0
Compreensão de leitura	3	3	0
Escrever	2	3	1
Pensamento Crítico	3	3	0
Escuta activa	3	3	0
Falar	2	3	1
Acompanhamento	3	3	0
Serviço de Orientação	2	3	1
Coordenação	2	2	0

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

Anexo 10.

*Resultados do inquérito por questionário das Competências Específicas para cada função*

Anexo 10.1

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Dr. Marketing

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	3	1	-2	3	-6
Habilidade para conciliar tarefas	3	1	-2	3	-6
Tolerância ao Stress	2	2	0	3	0
Providencia Soluções	2	2	0	3	0
Conhecimento do Negócio	3	1	-2	3	-6
Empatia	3	1	-2	2	-4
Comunicação eficaz	2	1	-1	2	-2
Responsabilidade	2	1	-1	2	-1
Gestão do tempo	3	1	-2	3	-6
Persistência	3	1	-2	2	-4
Adaptabilidade/Flexibilidade	2	2	0	3	0
Compreensão Interpessoal	3	2	-1	1	-1
Assertividade	2	2	0	2	0

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 10.2

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Analista de Finanças

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	3	1	3	3
Habilidade para conciliar tarefas	2	2	0	2	0
Tolerância ao Stress	2	2	0	2	0
Providencia Soluções	2	3	1	3	3
Conhecimento do Negócio	3	3	0	3	0
Empatia	2	2	0	2	0
Comunicação eficaz	2	3	1	3	3
Responsabilidade	2	3	1	3	3
Gestão do tempo	2	3	1	3	3
Persistência	2	3	1	3	3
Adaptabilidade/Flexibilidade	2	3	1	3	3
Compreensão Interpessoal	2	2	0	2	0
Assertividade	2	3	1	3	3

Anexo 14.3

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Assistente de Recursos Humanos

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	1	-1	3	-3
Habilidade para conciliar tarefas	2	1	-1	3	-3
Tolerância ao Stress	3	2	-1	3	-3
Providencia Soluções	2	1	-1	3	-3
Conhecimento do Negócio	1	3	2	3	6
Empatia	2	1	-1	2	-2
Comunicação eficaz	2	3	1	3	3
Responsabilidade	2	1	-1	3	-1
Gestão do tempo	3	3	0	3	0
Persistência	3	2	-1	3	-3
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	1	-2	3	-6
Compreensão Interpessoal	2	1	-1	2	-2
Assertividade	1	3	2	3	6

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 14.4

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Recepcionista

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	3	1	3	3
Habilidade para conciliar tarefas	2	3	1	3	3
Tolerância ao Stress	2	3	1	3	3
Providencia Soluções	2	2	0	2	0
Conhecimento do Negócio	2	2	0	2	0
Empatia	2	3	1	3	3
Comunicação eficaz	2	3	1	3	3
Responsabilidade	2	2	0	2	0
Gestão do tempo	2	3	1	3	3
Persistência	2	2	0	2	0
Adaptabilidade/Flexibilidade	2	2	0	2	0
Compreensão Interpessoal	2	2	0	2	0
Assertividade	2	3	1	3	3

Anexo 14.5

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Relações Públicas

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	3	1	3	3
Habilidade para conciliar tarefas	2	0	-2	3	-6
Tolerância ao Stress	3	1	-2	3	-6
Providencia Soluções	2	1	-1	2	-2
Conhecimento do Negócio	3	0	-3	3	-9
Empatia	3	2	-1	3	-3
Comunicação eficaz	3	2	-1	2	-2
Responsabilidade	3	3	0	1	0
Gestão do tempo	3	3	0	2	0
Persistência	2	1	-1	3	-3
Adaptabilidade/Flexibilidade	2	2	0	3	0
Compreensão Interpessoal	2	3	1	2	2
Assertividade	2	3	1	3	3

Anexo 14.6

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Dr. Recursos Humanos

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	2	0	2	0
Habilidade para conciliar tarefas	3	0	-3	3	-9
Tolerância ao Stress	3	1	-2	3	-6
Providencia Soluções	2	0	-2	2	-4
Conhecimento do Negócio	2	3	1	3	3
Empatia	3	1	-2	3	-6
Comunicação eficaz	3	2	-1	3	-3
Responsabilidade	3	0	-3	3	0
Gestão do tempo	2	3	1	2	2
Persistência	3	1	-2	3	-6
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	0	-3	3	-9
Compreensão Interpessoal	3	1	-2	2	-4
Assertividade	3	1	-2	3	-6

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 14.7

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Advogado

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	3	3	0	2	0
Habilidade para conciliar tarefas	2	3	1	2	2
Tolerância ao Stress	2	2	0	2	0
Providencia Soluções	3	3	0	2	0
Conhecimento do Negócio	2	2	0	2	0
Empatia	2	3	1	2	2
Comunicação eficaz	2	3	1	2	2
Responsabilidade	2	1	-1	2	-1
Gestão do tempo	2	3	1	2	2
Persistência	3	2	-1	2	-2
Adaptabilidade/Flexibilidade	2	2	0	2	0
Compreensão Interpessoal	2	1	-1	2	-2
Assertividade	2	2	0	2	0

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 14.8

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função Contabilista

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	2	0	2	0
Habilidade para conciliar tarefas	2	2	0	2	0
Tolerância ao Stress	2	3	1	2	2
Providencia Soluções	2	2	0	2	0
Conhecimento do Negócio	2	2	0	2	0
Empatia	2	3	1	3	3
Comunicação eficaz	2	2	0	2	0
Responsabilidade	2	2	0	2	0
Gestão do tempo	2	2	0	2	0
Persistência	1	2	1	2	2
Adaptabilidade/Flexibilidade	2	2	0	2	0
Compreensão Interpessoal	2	2	0	2	0
Assertividade	2	2	0	2	0

### Anexo 14.9

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função 1º Administrativo

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	3	3	0	3	0
Habilidade para conciliar tarefas	2	3	1	2	2
Tolerância ao Stress	2	3	1	3	3
Providencia Soluções	2	3	1	3	3
Conhecimento do Negócio	2	2	0	2	0
Empatia	3	2	-1	3	-3
Comunicação eficaz	3	3	0	3	0
Responsabilidade	3	3	0	3	0
Gestão do tempo	3	2	-1	2	-2
Persistência	2	2	0	2	0
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	3	0	3	0
Compreensão Interpessoal	3	3	0	3	0
Assertividade	3	2	-1	2	-2

## Diagnóstico de Necessidades de Formação

### Anexo 14.10

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função 2º Administrativo

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	1	3	2	3	6
Habilidade para conciliar tarefas	3	2	-1	3	-3
Tolerância ao Stress	2	2	0	2	0
Providencia Soluções	3	2	-1	2	-2
Conhecimento do Negócio	2	3	1	3	3
Empatia	2	1	-1	2	-2
Comunicação eficaz	2	2	0	2	0
Responsabilidade	3	2	-1	3	-2
Gestão do tempo	3	2	-1	2	-2
Persistência	3	1	-2	2	-4
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	2	-1	3	-3
Compreensão Interpessoal	1	2	1	2	2
Assertividade	3	0	-3	3	-9

Anexo 14.11

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função 3º Administrativo

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	3	1	-2	3	-6
Habilidade para conciliar tarefas	3	1	-2	2	-4
Tolerância ao Stress	3	1	-2	3	-6
Providencia Soluções	3	1	-2	3	-6
Conhecimento do Negócio	3	1	-2	3	-6
Empatia	3	1	-2	2	-4
Comunicação eficaz	3	1	-2	3	-6
Responsabilidade	3	1	-2	3	-2
Gestão do tempo	3	1	-2	3	-6
Persistência	3	1	-2	2	-4
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	1	-2	3	-6
Compreensão Interpessoal	1	3	2	1	2
Assertividade	3	1	-2	1	-2

Anexo 14.12

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função 4º Administrativo

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	2	0	3	0
Habilidade para conciliar tarefas	3	3	0	3	0
Tolerância ao Stress	3	3	0	3	0
Providencia Soluções	3	3	0	3	0
Conhecimento do Negócio	2	2	0	2	0
Empatia	2	2	0	2	0
Comunicação eficaz	3	2	-1	2	-2
Responsabilidade	3	3	0	3	0
Gestão do tempo	3	3	0	3	0
Persistência	2	3	1	3	3
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	2	-1	2	-2
Compreensão Interpessoal	3	2	-1	2	-2
Assertividade	2	2	0	2	0

Anexo 14.13

Tabela das Competências Genéricas analisadas para a função 5º Administrativo

<i>Competências Genéricas</i>	<i>Presença</i>	<i>Necessidade</i>	<i>GAP</i>	<i>Importância</i>	<i>Prioridade</i>
Trabalho de Equipa	2	2	0	3	0
Habilidade para conciliar tarefas	3	3	0	2	0
Tolerância ao Stress	3	3	0	1	0
Providencia Soluções	2	3	1	3	3
Conhecimento do Negócio	3	3	0	3	0
Empatia	2	2	0	3	0
Comunicação eficaz	2	2	0	3	0
Responsabilidade	3	3	0	3	0
Gestão do tempo	3	3	0	3	0
Persistência	3	3	0	3	0
Adaptabilidade/Flexibilidade	3	3	0	3	0
Compreensão Interpessoal	2	2	0	3	0
Assertividade	3	2	-1	3	-3