



Como é que as tecnologias de informação podem ajudar na gestão de modelos de avaliação de colaboradores

JOAQUIM RICARDO SERNA SANTOS

Outubro de 2016

Employee Management

**Como é que as tecnologias de informação podem ajudar
na gestão de modelos de avaliação de colaboradores**

Joaquim Ricardo Serna Santos

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia Informática, Área de Especialização em
Sistemas Gráficos e Multimédia**

Orientadora: Paula Escudeiro

Co-orientador: Ricardo Calejo

Júri:

Presidente:

[Nome do Presidente, Categoria, Escola]

Vogais:

[Nome do Vogal1, Categoria, Escola]

[Nome do Vogal2, Categoria, Escola] (até 4 vogais)

Aos meus pais por tudo o que me proporcionaram ao longo da vida.

Resumo

No decorrer dos últimos anos tem-se verificado um acréscimo de modelos de avaliação decorrentes da partilha de informação e do crescimento do mundo enquanto aldeia global.

Este crescimento de informação não deixa de ser fantástico para nós enquanto povo, mas levanta algumas dificuldades relacionadas com a necessidade de implementar determinado sistema de avaliação de uma forma rápida, com resultados que se possam comprovar e com a avaliação dos mesmos.

A presente dissertação tem como objetivo propor uma aplicação que ajude na gestão de modelos de avaliação de colaboradores, que ao mesmo tempo sirva um conjunto bastante alargado de empresas de diferentes áreas, e que sirva facilmente qualquer tipo de modelo de avaliação e acompanhamento institucional.

No decorrer desta dissertação serão apresentados alguns modelos de avaliação e quais os seus resultados expectáveis, incluindo as formas de implementação e suas vantagens quer para os utilizadores quer para as empresas.

Por fim, para cada um dos modelos de avaliação, é apresentado um conjunto de testes de modo a verificar se é possível através da aplicação desenvolvida dar uso à sua implementação.

Palavras-chave: Modelos de avaliação, gestão de avaliação, acompanhamento de colaboradores, avaliação de desempenho

Abstract

Over the last few years there has been an increase of evaluation models arising from the sharing of information and the growth in the world as a global village.

This growth of information does not cease to be fantastic for us as a community, but it raises some difficulties related to the need to implement a specific evaluation system quickly, with results that can be proved and evaluated.

This thesis aims to propose an application that helps in managing evaluation models of employees, at the same time serve a very wide range of different areas of business, and easily serve any type of valuation model and institutional support.

In the course of this work there will be presented models of evaluation and what are its expected results, including ways to implement and its advantages both for users and for businesses.

Finally, for each of the valuation models, there will be presented a set of tests to see if through the developed application it's possible to give use to the current implementation.

Keywords: Evaluation models, management assessment, employee tracking, performance evaluation

Agradecimentos

Gostava de agradecer em primeiro lugar aos meus pais, pois sem eles, não conseguiria chegar onde cheguei hoje. Sempre apostaram em mim e incentivaram-me no decorrer destes anos a chegar até aqui.

Um agradecimento especial à professora Paula Escudeiro, por todo o apoio e orientação, pela constante motivação e pela sua disponibilidade proporcionada.

Não posso deixar de agradecer a toda a equipa da Devscope, e em particular ao Ricardo Calejo, Cipriano Freitas e Susana Silva, que desde sempre me fizeram sentir em casa e pelo grande apoio que deram na minha evolução e pelas sugestões e críticas construtivas que deram de forma a enriquecer o meu argumento para esta dissertação.

Ao Instituto Superior de Engenharia do Porto, “ISEP”, pelas excelentes condições de ensino proporcionadas aos seus alunos.

Índice

1	Introdução	1
1.1	Contribuição.....	2
1.2	Estrutura do documento	2
2	Levantamento do estado de arte.....	3
2.1	O que é Sharepoint.....	3
2.1.1	A arquitetura do <i>Sharepoint</i>	4
2.2	Qef	6
2.3	Análise de valor.....	7
2.3.1	Proposta de valor.....	7
2.3.2	Modelo de negócio Canvas.....	8
2.4	Soluções existentes	9
2.4.1	Soluções Sharepoint	9
2.4.2	Soluções não Sharepoint	12
2.4.3	Conclusões.....	14
3	Avaliação da solução.....	17
4	Desenho	19
4.1	Base de Dados - Listas SharePoint.....	20
4.1.1	Lista Qef	20
4.1.2	Lista Dimensões.....	21
4.1.3	Lista Fatores	21
4.1.4	Lista Requisitos	21
4.1.5	Lista Settings.....	22
4.2	Base de Dados - Tabelas SQL.....	22
4.2.1	Tabela DadosQef	22
5	Testes e análise de resultados.....	23
5.1	Reunião de dados de avaliação existentes.....	23
5.2	Criação de ambiente de qualidade Qef	25
5.2.1	Conversão de modelo de avaliação para ambiente de qualidade	25
5.2.2	Criação de modelo de avaliação na aplicação	26
5.3	Análise de resultados	28
6	Conclusões e trabalho futuro	31
6.1	Trabalho futuro.....	31

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura de uma <i>web application</i>	4
Figura 2 – Arquitetura detalhada de <i>Sharepoint Add-ins</i>	5
Figura 3 - KasPer Pro, gestão de trabalhadores	10
Figura 4 – CertiViz, painel de exames para utilizadores	11
Figura 5 – CertiViz, painel edição de certificações.....	11
Figura 6 – Salesforce, performance orientada a vendas.....	12
Figura 7 – WorkIQ, comparação de performance.....	13
Figura 8 – WorkIQ, análise individual de tempo gasto	13
Figura 9 – IBM Kanexa Talent Insights	14
Figura 10 – Arquitetura da solução.....	19
Figure 11 - Lógica conceptual.....	20
Figura 12 – Criação do modelo Qef.....	27
Figura 13 – Criação de requisitos	27
Figura 14 – Teste Shapiro-Wilk	28
Figura 15 – Teste Wilcoxon Signed Rank	29

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Escala de valores de base associado ao peso de requisitos	7
Tabela 2 – Conclusões das aplicações.....	15
Tabela 3 – Lista QEF	21
Tabela 4 – Lista Dimensões	21
Tabela 5 – Lista Fatores.....	21
Tabela 6 – Lista Requisitos	21
Tabela 7 – Lista Settings.....	22
Tabela 8 – Tabela DadosQef	22
Tabela 9 – Competências analisadas	23
Tabela 10 – Escala de classificação atribuídas	24
Tabela 11 – Classificação da amostra	24
Tabela 11 – Dimensões no espaço de qualidade	25
Tabela 12 – Fatores da dimensão competências técnicas no espaço de qualidade.....	25
Tabela 13 - Fatores da dimensão competências sociais no espaço de qualidade	25
Tabela 14 - Fatores da dimensão características pessoais no espaço de qualidade	25
Tabela 15 – Atribuição de competências a fatores com o devido peso	26
Tabela 17 – Amostra analisada	28

Acrónimos e Símbolos

Lista de Acrónimos

QEF	<i>Quantitative Evaluation Framework</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IIS	<i>Internet Information Services</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>

1 Introdução

A gestão dos recursos humanos assume cada vez mais um papel importante no seio das empresas. Com o crescimento da competição sustentada através da globalização e da industrialização do trabalho, o ambiente econômico onde vivemos está cada vez mais volátil, as mudanças ocorrem muito rapidamente, e portanto os requisitos para a gestão de recursos humanos tem crescido significativamente, numa era onde as tecnologias de informação, contribuem tanto para a informação do ser humano enquanto ser profissional e competente, a competitividade entre as empresas que atuam dentro do mesmo ramo laboral tem-se intensificado cada vez mais (Xiao-rong & Xiao-xue 2011).

A performance obtida em contexto de trabalho é derivada de várias fatores, tais como, os conhecimentos que um individuo possui naquele exato momento, a condição de treino que lhe é proporcionado, a gestão de treino mais adequado, o efeito que o treino causa (Jin-ying & Xue-chen 2009), e até mesmo a capacidade de um individuo em estar recetivo para a mudança. Devido às diferentes áreas de negócio existentes por todo o mundo, existem diferentes modelos de avaliação de acordo com a cultura organizacional de cada empresa e a forma como ela realiza a gestão de equipas internamente.

No que toca ao processo de gestão dos recursos humanos, tornou-se num consenso, usar a cultura da organização para influenciar e motivar colaboradores (Xiao-rong & Xiao-xue 2011). Para isto se concretizar é preciso obter por parte da organização um forte sistema de gestão de recursos humanos que preferencialmente possua um sistema de avaliação que permita distinguir colaboradores nas suas capacidades técnicas, de relação pessoal e de compromisso para com a empresa.

Existe atualmente um conjunto alargado de normas de qualidade que sustentam e comprovam boas práticas

Está comprovado que o envolvimento das pessoas a todos os níveis da área de atividade comercial tem um grande impacto no resultado final atingido (Moraes 2009), contribuindo não só para o aumento da produtividade mas também para o bem-estar dos colaboradores (Levine

& Toffel 2010). Para ser possível atingir esse âmbito de avaliação, é necessário contemplar no formato de avaliação de desempenho toda a escala hierárquica existente na organização, e desta forma providenciar diferentes formas de avaliação para as diferentes áreas de atuação.

1.1 Contribuição

O trabalho descrito nesta dissertação propõe-se contribuir para a área de gestão de recursos humanos, desenvolvendo um protótipo de avaliação de desempenho de colaboradores com base num modelo de avaliação definido. Considera-se que o modelo escolhido para a avaliação de funcionários é suficientemente abrangente para ser definido como uma base para a maioria das áreas de negócio. Desta forma o trabalho desenvolvido apresenta as seguintes contribuições:

- Estado de arte referente ao uso de sistemas de avaliação usando a vertente *web*;
- Proposta de um sistema de avaliação generalizado que possa ser modelado de acordo com os requisitos de negócio e de gestão de equipas da empresa em questão usando o modelo de avaliação QEF.

1.2 Estrutura do documento

Esta dissertação encontra-se organizada em 3 capítulos.

No capítulo 1 é feita uma breve introdução à motivação e à necessidade de realizar este trabalho.

O capítulo 2 é destinado ao levantamento do estado da arte referente às soluções no âmbito de avaliação de performance recorrendo à interface web.

No capítulo 3 será apresentada a abordagem para a resolução do problema apresentado nos vários modelos de avaliação e conceitos chave que merecem realce numa solução de avaliação de performance, e de necessidades formativas.

No capítulo 4 será apresentado o desenho técnico da solução.

No capítulo 5 é realizado um conjunto de testes que garantem a fiabilidade da aplicação e da plataforma escolhida com base na recolha de dados proveniente de resultados de avaliação existentes.

O capítulo 6 refere-se às conclusões obtidas durante a dissertação e o trabalho futuro a ser realizado com base nos resultados obtidos.

2 Levantamento do estado de arte

Neste capítulo serão apresentadas várias soluções que fornecerem ao utilizador a capacidade de gestão de modelos de avaliação de colaboradores. Existem aplicações em que o seu único propósito é avaliação de colaboradores, normalmente estas aplicações são instaladas sem recursos a outro tipo de plataforma que as sustente. Existem igualmente aplicações destinadas a outras áreas do negócio que embora não sejam totalmente construídas com o foco na avaliação de colaboradores, por avaliarem as tarefas de negócio que estes mesmos colaboradores realizam, acabam por dar uma visão abrangente do que pode ser a performance de um colaborador num determinado projeto.

Soluções que pretendem avaliar a performance dos colaboradores são normalmente exclusivamente dependentes da informação que lhes é fornecida.

As soluções estudadas foram analisadas tendo como ordem de preferência o ambiente SharePoint e a plataforma Microsoft.

2.1 O que é Sharepoint

Sharepoint é uma plataforma que foi criada com o propósito de partilhar conhecimento, simplificar processos de colaboração e coordenar conteúdos de forma eficiente. Foi criado por um pequeno departamento da Microsoft inicialmente com o intuito de satisfazer as necessidades presenciadas naquele momento. Esta plataforma permitia a criação de portais *web* de uma forma mais rápida e com um custo inferior ao que existia naquela altura.

O *Sharepoint* fornece um conjunto de funcionalidades que visam simplificar muitos processos do dia-a-dia como a tradução de conteúdo, a edição colaborativa de documentos, o acesso de ficheiros através da nuvem e o versionamento de conteúdos através de uma rede social própria onde é possível seguir documentos, pessoas, atividades e palavras-chave.

2.1.1 A arquitetura do *Sharepoint*

A principal funcionalidade do *Sharepoint* é partilhar dados e efetuar processos de colaboração. Para entender de que forma é construída a topologia do *Sharepoint* e de que forma é possível armazenar informação dentro desta plataforma para que seja realizada uma posterior consulta dentro da nossa aplicação, é importante clarificar alguns pontos.

- Numa *farm* podemos ter uma ou mais *web applications*
- Numa *web application* podemos ter um ou mais *site collections*
- Num *site collection* podemos ter múltiplos *sites/webs*
- Numa *web* podemos ter múltiplas *subwebs*
- Numa *web/subweb* podemos ter múltiplas listas
- Numa lista podemos ter um ou mais *list items* onde normalmente é armazenada a informação relativa aos processos de negócio.

O nível mais baixo da topologia do *Sharepoint*, logo a seguir ao hardware, é a *farm*. É aqui que se encontram os servidores de *Sharepoint*. Uma *web application* é um *web site* IIS que é gerido e criado através da administração central do *Sharepoint* e que engloba um conjunto de *webs* e *subwebs* ou também denominados *sites* e *subsites*.

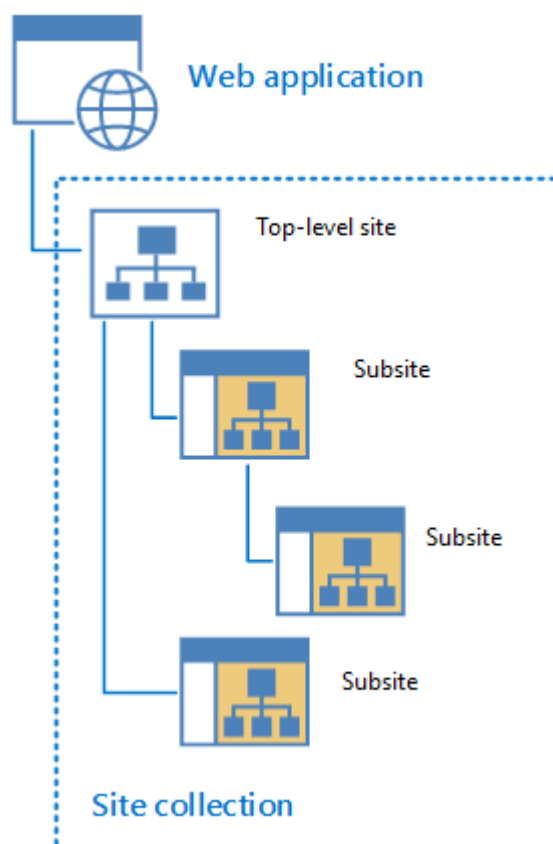


Figura 1 – Estrutura de uma *web application*

Em cada *site* ou *subsite* é possível a criação de listas onde é armazenada todo o tipo de informação relativa ao processo de negócio.

É possível distinguir também o modo de desenvolvimento das soluções criadas tendo em conta onde é que o código da solução criada é armazenado. A arquitetura do *Sharepoint* pode ser distinguida em duas vertentes, as *farm solutions* e os *add-ins*.

As *farm solutions* são pacotes de componentes *Sharepoint* que usados para adicionar funcionalidades à *farm*. Estes pacotes têm permissão total de acesso à *farm* e com isto, qualquer processo corrupto, mal otimizado ou com problemas de segurança, tem o potencial de afetar todo o sistema *sharepoint*. Para efetuar toda a administração, instalação e manutenção, é necessário um utilizador com permissões elevadas devido a este risco.

Os *add-ins* são por sua vez pacotes de código que acedem a informação previamente criada num contexto isolado. Uma vez que toda a solução criada através do *add-in* é executada fora do contexto do *Sharepoint* elimina-se o risco de qualquer operação destabilizar a *farm*. É igualmente mais fácil de realizar a manutenção do código uma vez que este é independente da plataforma *Sharepoint*.

Olhando com mais detalhe para a arquitetura dos *add-ins* [Figura 2] (Microsoft 2015a) que podemos ter na *cloud* podemos ainda ter, aplicações *provider-hosted* e aplicações *Autohosted*. No primeiro tipo de aplicações os donos da aplicação são responsáveis por toda a infraestrutura de hospedagem enquanto que no segundo tipo, as aplicações são hospedadas na infraestrutura *azure*. Existe ainda um terceiro tipo de aplicações denominada *Sharepoint-hosted* em que a aplicação é provisionada isoladamente numa *web* e, portanto, os componentes *Sharepoint* podem ser hospedados em ambiente local (*on-premises*) ou no *office365(cloud)*.

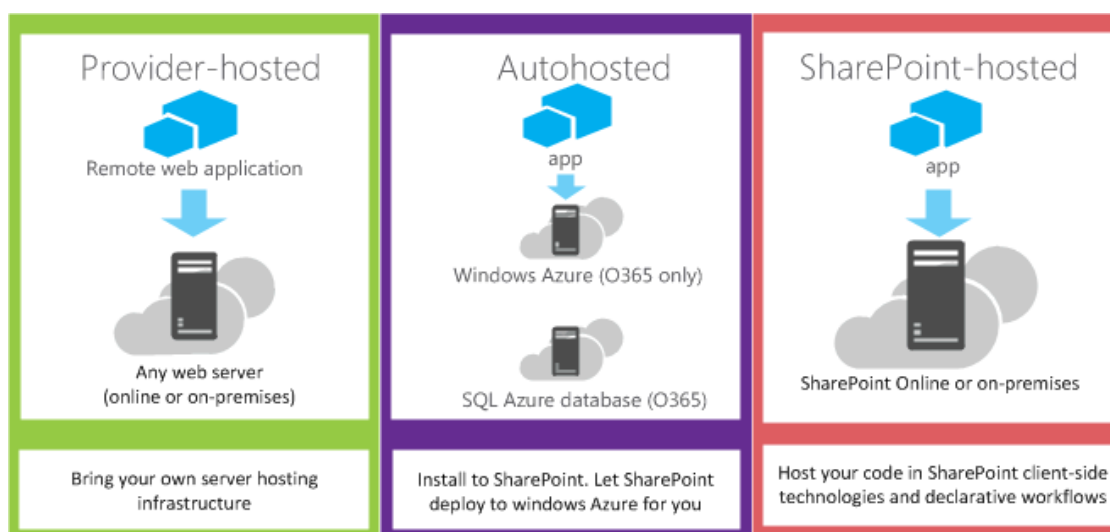


Figura 2 – Arquitetura detalhada de *Sharepoint Add-ins*

Em conclusão e para salientar a escolha tomada a nível de arquitetura (Alaa Mostafa 2013) para a criação do protótipo a desenvolver, optou-se por escolher um *add-in* em detrimento de uma *farm solution* devido principalmente a questões relacionadas com a segurança, com a facilidade de desenvolvimento e por facilitar a integração de soluções existentes com base em *Sharepoint*.

Dos 3 tipos possíveis de *add-ins* optou-se por uma aplicação *provider-hosted* porque permite que toda a camada lógica da aplicação possa estar em qualquer infraestrutura como um servidor web local ou na *cloud*, e também por se tornar mais fácil a integração em soluções já existentes tendo por base o *Sharepoint*. A nível de hospedagem do servidor optou-se por armazenar o servidor no *office365 (cloud)* tendo em vista ser este o cenário mais utilizado nas aplicações *Sharepoint* mais recentes e também por este oferecer um conjunto de benefícios a nível de disponibilidade, de atualidade por parte da Microsoft e de garantia de baixa latência devido à capacidade da infraestrutura Microsoft.

2.2 Qef

Qef (Quantitative evaluation framework) é a *framework* proposta em que os modelos de avaliação serão calculados e posteriormente apresentados ao utilizador. Originalmente criada para avaliação de jogos sérios para plataformas móveis num espaço tridimensional, o *Qef* evoluiu para uma plataforma generalizada de avaliação (Escudeiro & Escudeiro 2013).

“[...] cada dimensão agrega um conjunto de fatores. Um fator representa um conjunto de requisitos que compreendem algum aspeto de performance desejado. O resultado final obtido é medido pelo produto cartesiano de qualidade do espaço tridimensional e medido em percentagem relativamente a um hipotético sistema ideal representado pelo sistema de qualidade nas coordenadas (1,1,1).” (tradução)

Este sistema de qualidade compreendido no *Qef* é criado pelo especialista da área, neste caso da área de recursos humanos.

O processo de medição de qualidade engloba uma série de passos que serão descritos a seguir.

Fase de preparação

1. Definição das dimensões relevantes para o espaço de qualidade;
2. Definição dos fatores relevantes para cada dimensão;
3. Definição dos requisitos que compõem cada fator;
4. Definição de peso que cada requisito.

Fase de avaliação

1. Avaliação de cada requisito medida em percentagem;
2. Medição da performance obtida em cada fator e dimensão;
3. Medição da performance obtida no espaço de qualidade.

Uma vez que cada critério definido para um peso de requisito tem alguma subjetividade, é proposto uma escala que possa servir como base de critério onde cada requisito é especificado de 0 a 10. A escala completa é demonstrada na Tabela 1.

Tabela 1 – Escala de valores de base associado ao peso de requisitos

Valor	Descrição
0	Sem valor ou irrelevante
2	Opcional ou com pouco valor
4	Necessário
6	Importante
8	Muito importante
10	Fundamental

2.3 Análise de valor

É fundamental criar valor para o cliente que pretende adquirir o nosso produto. Para isso é preciso identificar, qual a vantagem que podemos proporcionar com a nossa solução, definindo de uma forma clara o que é o nosso produto, a quem se destina, que valor podemos proporcionar com a nossa proposta e porque que o nosso produto é único no mercado.

A maioria das empresas procura tornar os seus serviços e os seus produtos mais rentáveis, procurando para isso identificar eles mesmo o que o cliente deles procurará como serviço ou produto. Após a identificação de mais valias e de serviços a fornecer aos clientes por parte das empresas chega-se ao ponto de identificar processos que possam ser melhorados, redução de gastos em formação desnecessária ou aplicada incorretamente, identificação e promoção de recursos excepcionais e conseqüentemente difusão de boas práticas que podem levar a assimilação de competências (*leading by example*) por parte de outros colaboradores e localização de colaboradores menos produtivos e suas causas.

2.3.1 Proposta de valor

A aplicação *Employee Management* apresenta-se como uma aplicação amigável do utilizador, que visa simplificar processos de avaliação de colaboradores possibilitando a análise detalhada e conjunta de informação vital para qualquer empresa que tenha como principal valor as suas pessoas. Isto garante a redução de custos com a identificação de necessidades formativas ao mesmo tempo que se encontram as áreas e pessoas com maior desempenho permitindo assim uma poupança de recursos aliado às novas funcionalidades de análise que se obtém. A garantia de uniformidade de tratamento relativo aos processos de avaliação realça a posição da empresa em relação aos seus colaboradores transmitindo uma imagem de segurança, de qualidade e de compromisso.

2.3.2 Modelo de negócio Canvas

O modelo de negócio canvas foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre *Business Model Ontology* (Osterwalder 2004).

Foi escolhido o modelo de negócio canvas para descrever o modelo de negócio desta aplicação devido a este permitir de uma forma lógica e ampla, descrever de que forma se obtém o valor para o negócio e de que forma se pode estruturar o negócio para atingir e alinhar o ponto de vista da empresa com o do cliente.

Segmentos de cliente

Empresas com necessidade de avaliação de colaboradores.

Empresas ligadas à informática.

Proposta de valor

Aumento de produtividade laboral.

Maior usabilidade na análise de colaboradores.

Reforço da imagem da empresa face aos seus colaboradores.

Canais

O canal que liga o cliente ao nosso serviço é o ramo informático, ou uso do computador no seio da empresa.

Relacionamento com clientes

Espera-se um acompanhamento aos nossos utilizadores, dando apoio à utilização da nossa aplicação, o custo é relativamente baixo, uma vez que a aplicação apenas realiza um conjunto limitado de operações, seguindo um processo matemático e estatístico onde tudo é muito claro desde início.

Fontes de Receita

A aplicação será vendida em dois formatos. Um formato de aluguer na loja de *Sharepoint* da Microsoft (Microsoft 2016) e em formato de produto completo vendida ao consumidor direto.

Recursos-chave

Os nossos recursos chave são os utilizadores, principalmente os recursos humanos das empresas alvo que o nosso produto irá ser implementado, pois todo o seu funcionamento depende da sua interação com o sistema.

Atividades-chave

A empresa deve registar de acordo com o ciclo de vida dos seus processos, qual o nível de cumprimento das atividades por cada colaborador.

Parcerias-chave

Seria importante estabelecer parceria com uma empresa como a Microsoft, uma vez que seria uma mais-valia para nós, a inclusão da nossa aplicação em conjunto com outras funcionalidades de gestão de recursos ativos de uma empresa, nomeadamente fornecedores (CRM), redes sociais colaborativas (Yammer) e ferramentas de produtividade (Office).

Estrutura de custos

As nossas atividades mais caras são a manutenção da aplicação e a implementação de novas funcionalidades, pelo que é fundamental estabelecer quais os requisitos essenciais e quais são os requisitos que são "bom de ter".

2.4 Soluções existentes

2.4.1 Soluções Sharepoint

2.4.1.1 KasPer Pro & KasPer Pro HR with Self Service

A solução KasPer Pro HR with Self Service (Software 2015) ganhou recentemente o prémio de "App Awards Winners 2015" (Center 2015). A aplicação baseia-se num ambiente Office365/SharePoint Online onde tanto o utilizador e o administrador podem introduzir dados que permitem fazer a gestão de ausências e a gestão de performance de colaboradores. Apresenta uma grande gama de opções configurável que permite fazer a gestão de utilizadores [Figura 3] e gerir todo o ciclo de vida de um trabalhador dentro da organização. Apresenta uma *interface* bastante apelativa embora não esteja preparado para ambiente mobile.

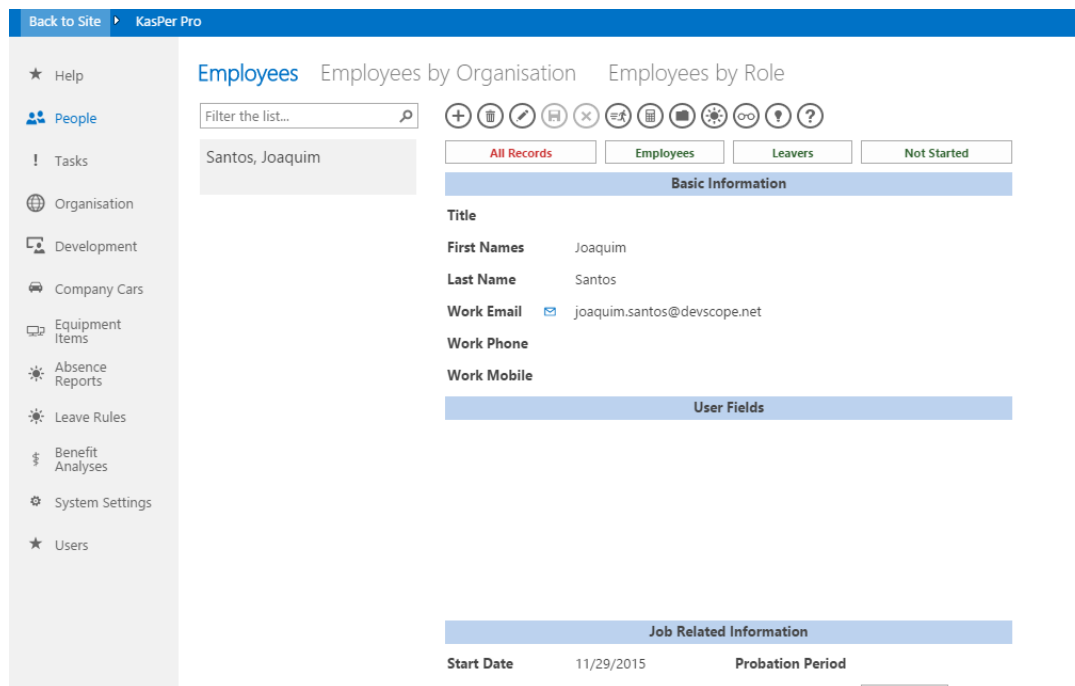


Figura 3 - KasPer Pro, gestão de trabalhadores

2.4.1.2 CertiViz

Esta solução apresenta as suas funcionalidades de uma forma bastante simples e acessível à grande maioria dos utilizadores. Esta aplicação centra-se na avaliação de competências de colaboradores através de certificações.

Este projeto destaca-se dos restantes devido a ser muito focado em apenas uma funcionalidade [Figura 4] e faz-la bem. Não se preocupa em resolver ou acrescentar funcionalidades quando o seu objetivo pode ser realizado de uma forma simples e clara para o utilizador.

Back to site: Joaquim Santos Welcome Joaquim Santos

Exam dashboard Study resources Administration

CertiViz : Exam Dashboard

SHOW MANAGER DASHBOARD

Resource		Due Date
WHMIS	Study Take exam	Feb 6 2017
Customer Service Knowledge	Take exam	May 6 2024
Microsoft Excel	Take exam	May 6 2024
Workplace Harassment	Take exam	May 6 2024
Accessibility Standard for Customer Service	Take exam	May 7 2024

Figura 4 – CertiViz, painel de exames para utilizadores

Fornecer uma interface baseada em listas de SharePoint [Figura 5] para a sua administração o que é bastante reconhecível e de fácil intuição para administradores desta plataforma.





















Back to site: Joaquim Santos Welcome Joaquim Santos

Exam dashboard Study resources Administration

CertiViz : Study resources

[-] hide filters

Name User Group All Active Either

Name	Exam Frequency (Months)	Exam Expired	Exam Due Date	External Exam	Active
    Accessibility Standard for Customer Service	99			No	Yes
    Customer Service Knowledge	99			No	Yes
    Microsoft Excel	99			No	Yes
    WHMIS Study	12			No	Yes
    Workplace Harassment	99			No	Yes

[CREATE A NEW RESOURCE](#)

Figura 5 – CertiViz, painel edição de certificações

2.4.2 Soluções não Sharepoint

2.4.2.1 Salesforce – Sales Cloud Performance Management

Esta aplicação foca-se no processo de vendas. Logo é apenas direcionada para um tipo de mercado. A aplicação encontra-se estruturada para ajudar colaboradores a atingir objetivos [Figura 6] e metas pré-estabelecidas através de *coaching*, motivação e trabalho de equipa.

Eus

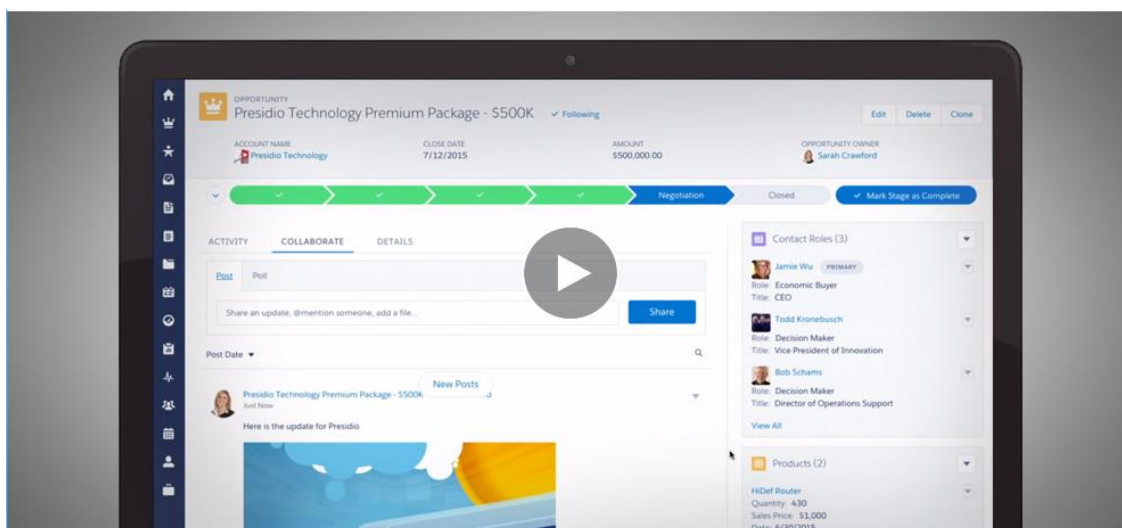


Figura 6 – Salesforce, performance orientada a vendas

Uma das vantagens desta aplicação é que esta liga os seus processos a sistemas de Customer Relationship Management (CRM) próprios (Salesforce 2016), onde consegue obter maior benefício para o acompanhamento do processo gerando um maior benefício não só analisando a performance dos seus colaboradores mas também ajudando-os a atingir o objetivos com dados mais concretos baseados em informação processada do consumidor, dos requerimentos do mercado e ajustando campanhas de acordo a atingir o maior benefício. Integrada nesta aplicação existe igualmente a possibilidade de criar objetivos para colaboradores ligados automaticamente a relatórios de Salesforce, ou seja, integração de funcionalidades com aplicações existentes internas. Isto torna a verificação do progresso dos objetivos fácil de analisar através de vários períodos de tempo.

2.4.2.2 WorkIQ Desktop Analytics

O conceito desta solução é um pouco diferente de todas as outras analisadas até agora. Enquanto a maioria das aplicações deste género apenas analisam os dados que são introduzidos no sistema manualmente, o WorkIQ Desktop Analytics captura toda a atividade que um determinado colaborador produz desde que este se encontra conectado ao computador. Através da análise completa de toda a atividade laboral, tendo em conta que a área em análise tem por base o uso tecnológico do computador, é possível determinar através da comparação de resultados [Figura 7], qual é o colaborador mais produtivo, onde é gasto o tempo de um colaborador ou qual é o número de horas produtivas de um colaborador e em que horário do dia este é mais produtivo.

All Groups		Total Users: 40	Logged In: 37	Active: 36	Idle: 1	WorkIQ: 7.9
Arizona Department		Total Users: 10	Logged In: 10	Active: 10	Idle: 0	WorkIQ: 6.9
Employee	Status	In Process	Work Percentage	Application	Process	
Julia Allan	●	●	93% 8.20 (hour)	Widgets Portal	Short Widgets	
Diana Duncan	●	●	78% 7.05 (hour)	Claims	Widgets	
Claire Berry	●	●	77% 5.63 (hour)	Widgets Application Suite	Widgets	
Alexandra Ball	●	○	72% 5.27 (hour)	Lotus		
Abigail Arnold	●	●	70% 9.37 (hour)	Claims	Widgets	
Amy Gill	●	●	69% 8.76 (hour)	MS Access	Long Widgets	
Grace Abraham	●	●	67% 9.20 (hour)	Widgets Portal	Long Widgets	
Brandon Abraham	●	●	63% 6.10 (hour)	Claims	Short Widgets	
Felicity Alsop	●	●	56% 6.21 (hour)	Claims	Widgets	
Sean Butler	●	●	41% 7.42 (hour)	MS Access	Long Widgets	
California Department		Total Users: 10	Logged In: 10	Active: 9	Idle: 1	WorkIQ: 8.1
Nevada Department		Total Users: 9	Logged In: 7	Active: 7	Idle: 0	WorkIQ: 7.8
HealthCare Group		Total Users: 11	Logged In: 10	Active: 10	Idle: 0	WorkIQ: 8.9
Status: ● Active ● Idle ● Away ● Not Connected In Process: ● In Process ● Not in Process						

Figura 7 – WorkIQ, comparação de performance

Todos estes dados são analisados em tempo real e com um detalhe que vai até quais aplicações foram utilizadas [Figura 8]. Todos estes dados podem ser usados para partilhar boas práticas, introduzir um conceito de análise individual efetuado até pelo próprio, ou identificar fontes de problemas.

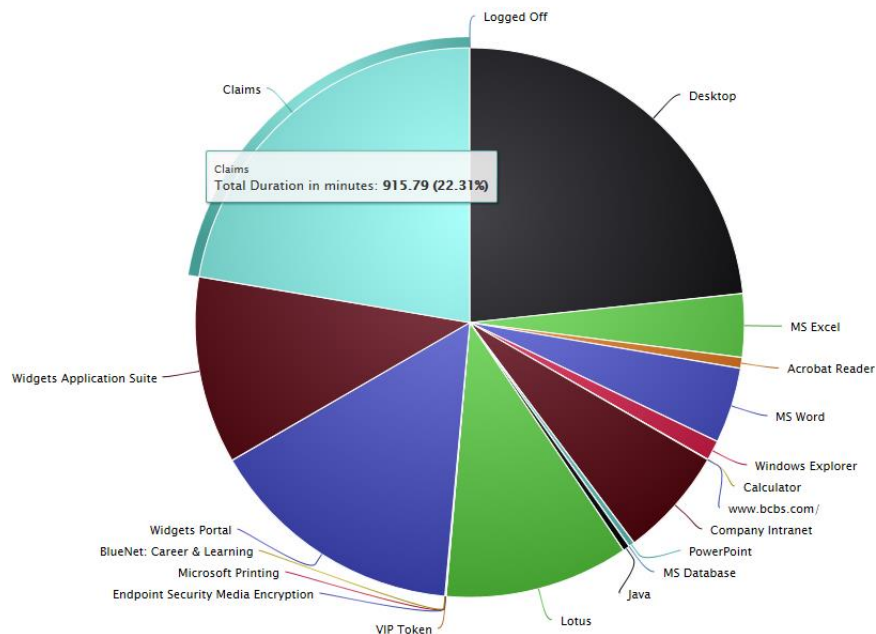


Figura 8 – WorkIQ, análise individual de tempo gasto

2.4.2.3 Oracle Peoplesoft Talent Management

O objetivo desta aplicação (Oracle 2016) centra-se em fornecer às grandes empresas uma ferramenta que sirva para facilitar a gestão de recursos humanos a nível global, para isto é preciso dar suporte a uma aplicação que permita a multilinguagem e igualmente suporte a múltiplas moedas e conversões. É uma mais-valia para as chamadas empresas globais poderem

aproveitar e obter todo o seu processamento e análise de desempenho num único local tendo em conta requerimentos locais e culturais inerentes às várias regiões do globo. Com esta vantagem é possível armazenar dados atuais, presentes e futuros num único local, podendo obter uma vista consolidada da organização, mantendo o suporte a uma única aplicação e apenas sendo necessário treinar os utilizadores numa única ferramenta.

2.4.2.4 IBM Kenexa Talent Insights

Esta aplicação (IBM 2016) da IBM diferencia-se de todas as outras por fornecer a capacidade de analisar talentos através de *analytics*. Esta funcionalidade baseia-se em *machine learning*, para fornecer dados complementares de suporte ao recrutamento, à integração e à gestão de desempenho. Toda esta informação serve para dar suporte à decisão sobre talentos tendo por base informação transversal à organização.



Figura 9 – IBM Kanexa Talent Insights

2.4.3 Conclusões

Existem atualmente muitas propostas que visam ajudar a gerir pessoas e desempenho fornecendo para isso mais informação ao utilizador que pretende analisar todos estes dados. O único problema é que, em todas estas propostas, é difícil encontrar uma que consiga servir todas as necessidades existentes das mais variadas empresas e que não obrigue a mudar o modelo de avaliação que estas pretendem utilizar.

O mercado existente neste momento para este tipo de aplicações possui uma série de pontos que no ponto de vista que esta análise é feita, pode ser melhorado.

Tabela 2 – Conclusões das aplicações

Aplicação	Observação
KasPer Pro & KasPer Pro HR with Self Service	Fornecer um leque demasiado alargado de opções que é bastante bom para o registo de informações e para ter como uma base de dados da empresa, mas não é muito intuitivo em relação a qual é o desempenho do colaborador face aos seus colegas de empresa. Não está preparado para um ambiente de aplicação móvel.
CertiViz	Possui uma interface bastante simples e acessível ao utilizador, mas apenas possui um modelo de avaliação de competências com base em certificações.
Salesforce	É uma aplicação bastante completa com bons indicadores e muito focado para objetivos, no entanto apenas é focado para o mercado de vendas.
WorkIQ	Possui uma funcionalidade bastante interessante, mas que infelizmente apenas seria importante para funções ligadas ao uso de um computador usando como única métrica o tempo.
Oracle Peoplesoft Talent Management	De todas as aplicações analisadas esta é a única que fornece possibilidade de multilinguagem dentro da sua aplicação e que parece servir as necessidades procuradas e analisadas nesta dissertação. No entanto a sua necessidade de formação inicial e custos elevados pode não se adequar a todos os tamanhos de organizações.
IBM Kenexa Talent Insights	Esta aplicação é a única que pretende analisar talentos e desempenho através de <i>analytics</i> e <i>machine learning</i> embora isto seja teoricamente muito interessante apenas funciona em organizações ligadas à área informática e em organizações com um tamanho considerável.

Com esta análise propõe-se desenvolver uma aplicação que assente no modelo de avaliação *Qef* que permita à organização ter uma vista abrangente dos resultados obtidos por qualquer colaborador, com uma interface móvel que permita ter mais usabilidade e mais facilidade na gestão de resultados, mas que ao mesmo tempo não obrigue ao utilizador a usar uma série de funcionalidades impostas pela aplicação que o obriguem a alterar o seu modelo de avaliação.

3 Avaliação da solução

O objetivo para a avaliação desta dissertação é testar a aplicação num grupo de utilizadores de teste num único momento de avaliação.

Para determinar a necessidade deste tipo de soluções, serão realizados dois questionários.

1. Questionário para avaliar a necessidade deste tipo de avaliação e o estado de satisfação dos modelos de avaliação atuais.
2. Questionário dirigido apenas ao público que interaja com o protótipo proposto nesta dissertação, com o propósito de avaliar a satisfação do utilizador.

O primeiro questionário será aberto ao público em geral de forma a reunir opiniões das áreas de negócio mais abrangentes tendo em conta a sua experiência laboral, as suas experiências neste tipo de atividade e o seu grau de satisfação com ferramentas semelhantes.

Este segundo questionário será realizado em cada empresa aos utilizadores após o término da fase de implementação da solução com vista em avaliar o grau de satisfação do protótipo criado.

É alvo de teste acima de tudo, se as tecnologias de informação podem ajudar na gestão de modelos de avaliação de colaboradores. Com isto em mente, pretende-se dotar o utilizador de uma ferramenta sofisticada, que possa ajudar a transformar informações estatísticas e difíceis de analisar sem o devido contexto, em informação visual, dependente de informação inserida no sistema pelo próprio utilizador.

Pretende-se ainda usar um método estatístico de comparação de duas populações (Wilcoxon) tendo em vista a obter um grau de diferenciação de utilização da aplicação, para este cenário será preciso reunir informação prévia de avaliações existentes caso estas existam e forem aceites para disponibilização. Estas duas populações serão nomeadamente as avaliações existentes dos colaboradores e estas mesmas avaliações tendo por base o uso da aplicação *Employee Management* no espaço de qualidade definido através da *framework Qef*.

4 Desenho

A arquitetura da solução terá como base o novo modelo de *add-ins* de Sharepoint (Microsoft 2015b) em regime *provider-hosted*. Toda a configuração diversa da aplicação, e a definição do modelo de avaliação serão guardada em listas de SharePoint.

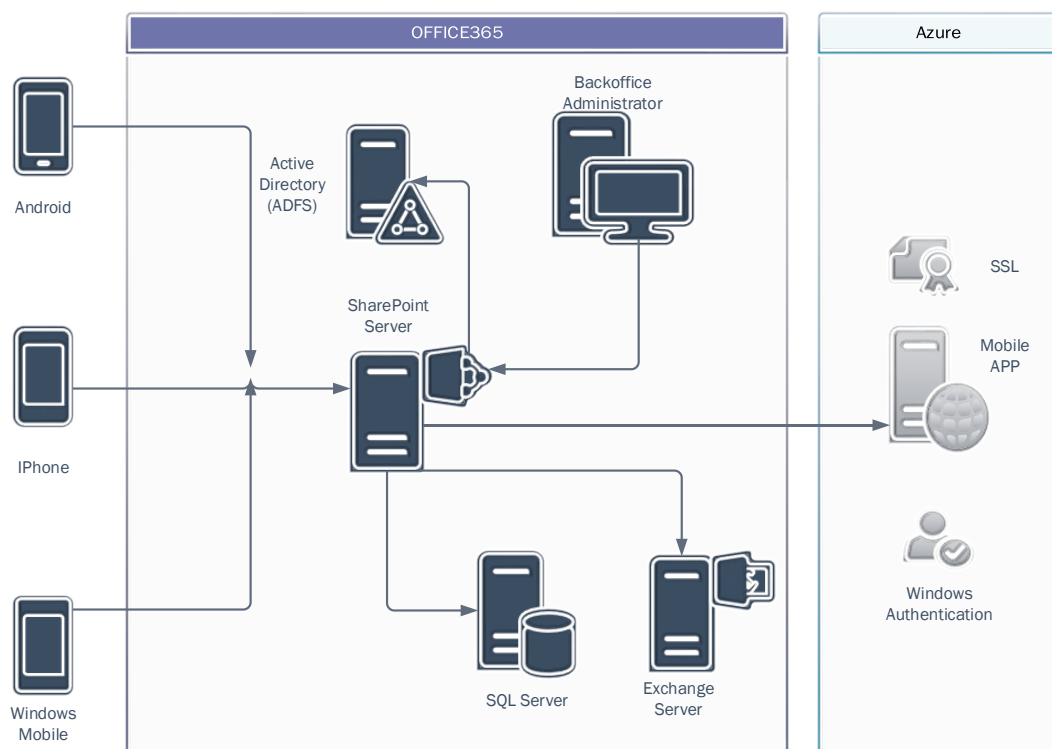


Figura 10 – Arquitetura da solução

A solução estará num servidor de *Internet Information Services* (IIS) acessível externamente com:

- Autenticação Windows (através do SharePoint)
- Encriptação da comunicação de dados SSL
- A solução deverá ser *web responsive* sendo automaticamente adaptável e ajustável ao ecrã do dispositivo de onde é acedido estando prevista a compatibilidade com os sistemas operativos Windows/Apple/Android.

A solução apresentará uma lógica de visualização de dados para análise de talento e capacidades do utilizador através da plataforma *Elasticsearch* (Elastic 2016a) e *kibana* (Elastic 2016b). Estes dados serão indexados através da plataforma Elasticsearch que assegurará a performance desejada, nesta base de dados serão armazenados todos os dados relativos à estatística e cálculo do modelo de avaliação. Na base de dados Sql Server será guardado o estado do processo de avaliação *Qef*.

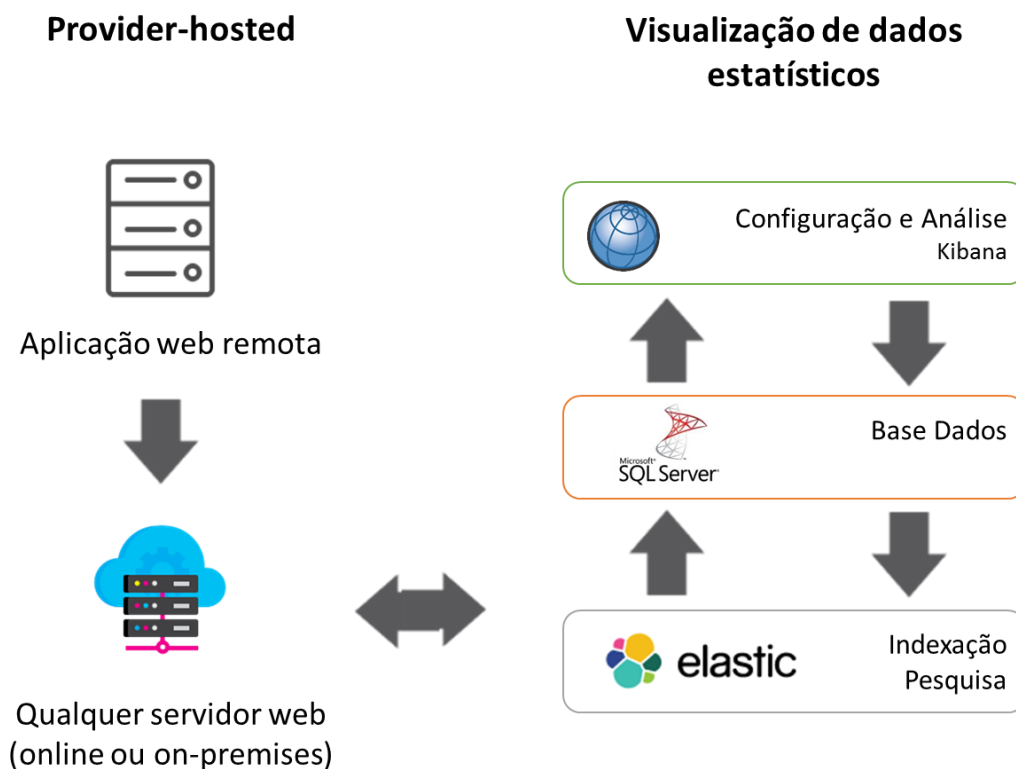


Figure 11 - Lógica conceptual

4.1 Base de Dados - Listas SharePoint

4.1.1 Lista Qef

Lista que guarda informação sobre o modelo estatístico de avaliação.

Tabela 3 – Lista QEF

Campo	Tipo
Id	Número
Título	Texto
Empresa	Texto
Descrição	Texto
Mapeamento de Dimensões	Texto

4.1.2 Lista Dimensões

Lista que guarda informação sobre a dimensão a avaliar do modelo estatístico.

Tabela 4 – Lista Dimensões

Campo	Tipo
Id	Número
Dimensão	Texto
Mapeamento de factores	Texto

4.1.3 Lista Fatores

Lista que guarda informação sobre os fatores a avaliar da dimensão do modelo estatístico.

Tabela 5 – Lista Fatores

Campo	Tipo
Id	Número
Factor	Texto
Mapeamento de requisitos	Texto

4.1.4 Lista Requisitos

Lista que guarda informação sobre os requisitos a avaliar do modelo estatístico.

Tabela 6 – Lista Requisitos

Campo	Tipo
Id	Número
Peso do Requisito no factor	Número
Requisito	Texto

4.1.5 Lista Settings

Lista que guarda informação de configuração diversa da aplicação.

Tabela 7 – Lista Settings

Campo	Tipo
Chave	Texto
Valor	Nota

4.2 Base de Dados - Tabelas SQL

4.2.1 Tabela DadosQef

Tabela de base dados que irá armazenar as avaliações por preencher e o seu estado.

Tabela 8 – Tabela DadosQef

Campo	Tipo
Id	Guid
QefId	Número
User	Número
Status	Número

5 Testes e análise de resultados

Este capítulo referencia os testes realizados de forma a validar a proposta apresentada, uma análise crítica dos resultados obtidos assim como todas as configurações necessárias para este propósito.

Todo o desenvolvimento do protótipo desta dissertação teve em conta a análise de dados do primeiro questionário [Anexo J] para a definição de características principais que o sistema deveria apresentar.

5.1 Reunião de dados de avaliação existentes

Foi realizado uma reunião de dados de avaliação existentes no seio de uma empresa [Anexo A a Anexo I] com o propósito de comparar os dados do modelo existente com os dados do modelo de avaliação proposto na aplicação.

Os dados angariados são referentes a 9 colaboradores da empresa tendo em análise 14 competências e 5 classificações possíveis.

Tabela 9 – Competências analisadas

Competências
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)
2. Capacidade analítica e resolução de problemas
3. Tomada de decisão
4. Flexibilidade e Adaptação
5. Planeamento e Organização
6. Compromisso e responsabilidade

Tabela 10 – Escala de atribuídas

7. Qualidade
8. Trabalho sob pressão
9. Comunicação (escrita e oral)
10. Trabalho em equipa
11. Partilha de conhecimento
12. Contribuição voluntária
13. Relação com o cliente
14. Potencial

classificação

Valor	Descrição
0	Não aceitável
1	Insuficiente
2	Suficiente
3	Bom
4	Excelente

No final de cada avaliação realizada é atribuído uma percentagem final que é dada pela formula:

$$q = \frac{\sum n}{n * m}$$

Em que,

q – Resultado final;

n – Número de competências;

m – Número máximo passível de obter na classificação.

Tendo esta amostra gerado os seguintes valores [Anexo A a Anexo I].

Tabela 11 – Classificação da amostra

Nome	Classificação
André Freitas	63%
Luís Ribeiro	57%
Miguel Carvalho	77%
Nelson Reis	66%
Pedro Batista	86%
Carlos Mouta	91%
Carlos Sá	68%
André Pedroso	57%
Prada Oliveira	52%

5.2 Criação de ambiente de qualidade Qef

5.2.1 Conversão de modelo de avaliação para ambiente de qualidade

Uma vez reunido o modelo de avaliação existente no seio de uma empresa, este foi analisado em conjunto com a diretora de recursos humanos, para assim alterar o modelo existente para que este possa ser usado através da plataforma *Qef*. Esta alteração teve em conta os pesos que podem ser dados aos requisitos em avaliação o que iria inevitavelmente alterar ligeiramente a classificação de cada colaborador obtida.

A adaptação do modelo obtido para o espaço de qualidade da *framework Qef* foi dado pelos seguintes passos:

1. São definidas as dimensões pretendidas para o espaço de qualidade.

Tabela 12 – Dimensões no espaço de qualidade

Dimensões
Competências técnicas
Competências sociais
Características pessoais

2. Para cada dimensão são definidos os fatores relevantes.

Tabela 13 – Fatores da dimensão competências técnicas no espaço de qualidade

Fatores – Competências técnicas
Qualidade técnica
Autonomia

Tabela 14 - Fatores da dimensão competências sociais no espaço de qualidade

Fatores – Competências sociais
Domínio pessoal
Domínio grupo

Tabela 15 - Fatores da dimensão características pessoais no espaço de qualidade

Fatores – Características pessoais
Geral

3. Para cada fator, é realizado uma atribuição das competências previamente recolhidas tendo em conta o peso que cada competência ira ter no espaço de qualidade e com atenção para o peso que cada requisito tem no fator tendo por base a escala de valores, ver Tabela 1.

Tabela 16 – Atribuição de competências a fatores com o devido peso

Fator	Peso	Requisito / Competência
Qualidade técnica	4	1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)
Qualidade técnica	6	7. Qualidade
Autonomia	6	2. Capacidade analítica e resolução de problemas
Autonomia	4	3. Tomada de decisão
Domínio pessoal	6	4. Flexibilidade e Adaptação
Domínio pessoal	4	5. Planeamento e Organização
Domínio grupo	8	6. Compromisso e responsabilidade
Domínio grupo	8	8. Trabalho sob pressão
Domínio grupo	4	9. Comunicação (escrita e oral)
Domínio grupo	4	10. Trabalho em equipa
Geral	10	11. Partilha de conhecimento
Geral	2	12. Contribuição voluntária
Geral	4	13. Relação com o cliente
Geral	4	14. Potencial

5.2.2 Criação de modelo de avaliação na aplicação

Após a definição teórica do modelo de qualidade a adotar na aplicação, foi criado na aplicação o mesmo modelo, respeitando as dimensões, fatores e requisitos estipulados. Existindo para cada dimensão e fator a sua respetiva associação [Figura 12].

Edit Qef

Title
Avaliação de competências técnicas

Company
Devscope

Description
Avaliação genérica

Dimension association

1ª Entrega

2ª Entrega

Defesa da dissertação

Competências técnicas

Competências sociais

Características pessoais

Back Submit

Figura 12 – Criação do modelo Qef

E igualmente para cada requisito a definição do seu peso [Figura 13].

Edit Requirement

Title
1. Conhecimento da Função - Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)

Weight of requirement in factor (2, 4, 6, 8, 10)
4

Back Submit

Figura 13 – Criação de requisitos

5.3 Análise de resultados

Nesta análise foi avaliado cada requisito medido em percentagem, as performances obtidas em cada fator e dimensão para determinar uma nova amostra definida como “Depois” na Tabela 17 que é fruto do novo modelo de avaliação em teste.

Tabela 17 – Amostra analisada

Colaborador	Antes	Depois
André Freitas	63	72
Luís Ribeiro	57	66
Miguel Carvalho	77	83
Nelson Reis	66	72
Pedro Batista	86	90
Carlos Mouta	91	95
Carlos Sá	68	77
André Pedroso	57	64
Prada Oliveira	52	60

Foi realizado o teste estatístico *Shapiro-Wilk* para analisar se a amostra [Tabela 17] é normalmente distribuída.

Shapiro-Wilk Test		
	<i>Antes</i>	<i>Depois</i>
W	0,928738	0,951419
p-value	0,469423	0,705648
alpha	0,05	0,05
normal	yes	yes

Figura 14 – Teste Shapiro-Wilk

Não podendo rejeitar a hipótese que a amostra provenha de uma população que tenha uma distribuição normal, foi realizado um teste adicional não paramétrico.

Foi usado o teste *Wilcoxon Signed Rank* para comparar duas amostras emparelhadas (antes com depois) com a finalidade de analisar se a média populacional das duas amostras diferem uma da outra.

Wilcoxon Signed-Rank Test for Paired Samples		
	Antes	Depois
median	66	72
count	9	
# unequal	9	
T+	0	
T-	45	
T	0	
	one tail	two tail
alpha	0,05	
mean	22,5	
std dev	8,440972	
z-score	2,66557	
effect r	0,628281	
T-crit	8,615837	5,956
p-value	0,003843	0,007686
sig (norm)	yes	yes

Figura 15 – Teste Wilcoxon Signed Rank

Em que,

$H_0: \text{mediana (antes)} = \text{mediana (depois)}$

$H_1: \text{mediana (antes)} < \text{mediana (depois)}$

O nível de *alpha* indica-nos a probabilidade que estamos a analisar, ou seja, o $\alpha = 0,05$, admite no nosso sistema, 5 falhas em 100 casos possíveis.

Através da observação do resultado $p\text{-value} = 0.003843 < \alpha = 0.05$, rejeita-se H_0 e aceita-se que a utilização do modelo de avaliação *Qef* não introduz um desvio significativo que altere a perceção real da avaliação dos colaboradores possibilitando assim uma nova alternativa ao modelo atual em vigor para a avaliação de colaboradores.

6 Conclusões e trabalho futuro

O trabalho nesta dissertação teve em vista explorar uma nova solução de forma a colmatar a falta de sistemas generalistas para a avaliação de colaboradores através de tecnologias de informação. Esta proposta tinha também como objetivo ser dinâmico para permitir que qualquer modelo de avaliação por mais diferente que seja, possa ser usado neste contexto.

A solução proposta é uma plataforma que possibilita ao utilizador gerir informações sensíveis sem grande trabalho, para isso é utilizado um motor de *analytics* que permite analisar, formatar, pesquisar e visualizar dados em tempo real.

Os testes efetuados à solução *Employee Management* revelaram que esta aplicação possibilita a capacidade de análise em tempo real de avaliações existentes e com um nível de detalhe muito preciso. Estes testes baseados em amostras reais excederam as expectativas iniciais ao garantir uma diferença mínima na disparidade de resultados entre os dois modelos. Este segundo modelo resulta da conversão do modelo de avaliação inicial para um novo modelo de avaliação para que este seja compatível com o nosso caso de estudo.

A solução apresentada não foi testada em mais cenários de avaliação, devido a existir uma política demasiado rígida de proteção de dados presente na grande parte das empresas tanto a elementos interiores como a elementos exteriores à organização.

O segundo questionário [Anexo K] serve como indicador de satisfação para demonstrar as qualidades e potencialidades deste tipo de soluções.

6.1 Trabalho futuro

A partir do ponto de situação apresentado na dissertação, um dos seguintes passos consiste na evolução da plataforma *Employee Management* para possibilitar a diferenciação de grupo de pessoas com diferentes permissões ou categorias dentro de uma organização para que vejam

apenas determinadas funcionalidades da aplicação e determinados utilizadores, por exemplo, a criação de áreas para um determinado grupo de utilizadores (recursos humanos, suporte, programação).

Ao mesmo tempo é sugerido a criação de etiquetas que sejam atribuídas aos requisitos e que possam separar estes na atribuição a fatores ou na sua própria criação, uma vez que é possível reutilizar requisitos de um modelo de avaliação para outro, com a criação contínua de modelos de avaliação, torna-se um pouco difícil de gerir os requisitos na aplicação.

Sugere-se que se crie um local na aplicação que permite visualizar num único local toda a dimensão da avaliação *Qef* criada.

Referências

- Alaa Mostafa, 2013. SharePoint 2013 Development (Apps versus Solutions) – The SharePoint Guys. Available at:
<https://blogs.msdn.microsoft.com/uksharepoint/2013/03/25/sharepoint-2013-development-apps-versus-solutions/> [Accessed September 20, 2016].
- Center, O.D., 2015. App Awards Winners 2015. Available at: <https://dev.office.com/app-awards-winners#MostBusinessValueSharePoint> [Accessed January 4, 2016].
- Elastic, 2016a. Elastic - Home. Available at: <https://www.elastic.co/> [Accessed February 12, 2016].
- Elastic, 2016b. Kibana. Available at: <https://www.elastic.co/products/kibana> [Accessed February 13, 2016].
- Escudeiro, P. & Escudeiro, N., 2013. Evaluating educational games in mobile platforms Paula Escudeiro * and Nuno Escudeiro. *Int. J. Mobile Learning and Organisation*, 7(1), pp.14–28.
- IBM, 2016. IBM Kenexa Talent Insights. Available at: <http://www-03.ibm.com/software/products/pt/talent-insights> [Accessed February 11, 2016].
- Jin-ying, L. & Xue-chen, D., 2009. Research on Training Quality Evaluation of Enterprise Employees. *2009 International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce*, pp.471–475. Available at:
<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1586637.1587118>.
- Levine, D.I. & Toffel, M.W., 2010. Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6), pp.978–996.
- Microsoft, 2016. Add-ins for SharePoint. Available at: <https://store.office.com/en-001/appshome.aspx?productgroup=SharePoint> [Accessed September 20, 2016].
- Microsoft, 2015a. Choose patterns for developing and hosting your SharePoint Add-in. Available at: [https://msdn.microsoft.com/en-us/library/office/fp179887\(v=office.15\).aspx](https://msdn.microsoft.com/en-us/library/office/fp179887(v=office.15).aspx) [Accessed September 20, 2016].
- Microsoft, 2015b. SharePoint Add-ins. *August 19, 2015*. Available at:
<https://msdn.microsoft.com/en-us/library/office/fp179930.aspx> [Accessed February 12, 2016].
- Moraes, G., 2009. Organização do Sistema de Gestão de Qualidade. In *Elementos do Sistema de Gestão de SMSQRS - Gestão Integrada*. Gerenciamento Verde Editora, pp. 161–165. Available at:
https://books.google.pt/books?id=1eJFN1kO74IC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Oracle, 2016. PeopleSoft Talent Management | Applications | Oracle. Available at:
<http://www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/human-capital-management/talent-management/overview/index.html> [Accessed February 10, 2016].

Osterwalder, A., 2004. THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH.

Salesforce, 2016. CRM Software from Salesforce.com - Customer Relationship Management. Available at: <https://www.salesforce.com/crm/> [Accessed February 7, 2016].

Software, K.A., 2015. HR, CRM and Time Recording. Available at:
<http://software.kirknessassociates.com/kasperpro.html> [Accessed January 4, 2016].

Xiao-rong, J. & Xiao-xue, X., 2011. 2011 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.

Anexos

Anexo A – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador André Freitas

devscope

Avaliação de Competências

Nome: André Freitas							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
	0	1	2	3	4		
Competências							
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	3	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	2	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	1	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	2	

5. Planeamento e Organização	Não consegue planear e organizar tarefas/projectos	Consegue planear e organizar tarefas/projectos desde que com orientação	É capaz de planear e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planear, organizar e priorizar tarefas/projectos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente e os prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.	1	
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	3	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	3	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	2	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	3	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes	3	

				espírito de cooperação	sociais de partilha de conhecimento		
11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguns conhecimentos dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimento sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimento básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conhecimentos com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária).	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	4	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntariamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	4	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimento do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	2	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	2	
Pontuação Total :						63%	

Anexo B – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador André Pedroso

devscope

Avaliação de Competências

Nome: André Pedroso							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	2	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	2	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	2	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	3	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planejar e organizar tarefas/projetos	Consegue planejar e organizar tarefas/projetos desde que com orientação	É capaz de planejar e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planejar, organizar e priorizar tarefas/projetos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente e os	3	

					prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	2	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	2	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	2	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	2	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	3	

11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguma partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimento sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimento básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conhecimentos com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	2	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntariamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	2	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimento do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	2	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	3	
Pontuação Total :						57%	

Anexo C – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador Carlos Mouta

devscope

Avaliação de Competências

Nome: Carlos Mouta							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	4	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	4	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	4	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	4	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planear e organizar tarefas/projetos	Consegue planear e organizar tarefas/projetos desde que com orientação	É capaz de planear e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planear, organizar e priorizar tarefas/projetos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente	3	

					e os prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	3	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	4	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	4	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	4	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	4	

11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguma partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimen to sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimen to básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conheciment os com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	4	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntáriamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	3	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimen to do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	3	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	3	
Pontuação Total :						91%	

Anexo D – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador Carlos Sá

devscope

Avaliação de Competências

Nome: Carlos Sá							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	3	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	2	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	2	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	2	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planejar e organizar tarefas/projetos	Consegue planejar e organizar tarefas/projetos desde que com orientação	É capaz de planejar e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planejar, organizar e priorizar tarefas/projetos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente os	2	

					prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	3	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	3	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	3	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	2	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	3	

11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguma partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimento sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimento básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conhecimentos com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	4	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntariamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	4	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimento do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	2	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	3	
Pontuação Total :						68%	

Anexo E – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador Luís Ribeiro

devscope

Avaliação de Competências

Nome: Luís Ribeiro							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	2	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	2	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	2	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	2	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planear e organizar tarefas/projetos	Consegue planear e organizar tarefas/projetos desde que com orientação	É capaz de planear e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planear, organizar e priorizar tarefas/projetos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente	2	

					e os prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	3	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	2	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	2	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	2	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	3	

11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguma partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimen to sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimen to básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conheciment os com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	3	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntáriamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	3	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimen to do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	2	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	2	
Pontuação Total :						57%	

Anexo F – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador Miguel Carvalho

devscope

Avaliação de Competências

Nome: Miguel Carvalho

Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	4	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	3	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	3	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	3	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planejar e organizar tarefas/projetos	Consegue planejar e organizar tarefas/projetos desde que com orientação	É capaz de planejar e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planejar, organizar e priorizar tarefas/projetos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente os	3	

					prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	3	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	4	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	3	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	2	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	3	

11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguma partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimento sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimento básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conhecimentos com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	3	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntariamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	3	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimento do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	3	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	3	
Pontuação Total :						77%	

Anexo G – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador Nelson Reis

devscope

Avaliação de Competências

Nome: Nelson Reis							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	4	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	3	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	2	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	2	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planear e organizar tarefas/projetos	Consegue planear e organizar tarefas/projetos desde que com orientação	É capaz de planear e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planear, organizar e priorizar tarefas/projetos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente	2	

					e os prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	3	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	2	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	3	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	3	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	3	

11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguns partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimento sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimento básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conhecimentos com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	2	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntariamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	2	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimento do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	3	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	3	
Pontuação Total :						66%	

Anexo H – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador Pedro Batista

devscope

Avaliação de Competências

Nome: Pedro Batista							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	4	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolve-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolve-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	3	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projeto no tempo previsto	4	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	3	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planejar e organizar tarefas/projectos	Consegue planejar e organizar tarefas/projectos desde que com orientação	É capaz de planejar e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planejar, organizar e priorizar tarefas/projectos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente e os	3	

					prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	3	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	3	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	3	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	3	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	3	

11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguma partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimento sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimento básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conhecimentos com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	4	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntariamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	4	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimento do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	4	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	4	
Pontuação Total :						86%	

Anexo I – Dados de avaliação da empresa Devscope, colaborador Prada Oliveira

devscope

Avaliação de Competências

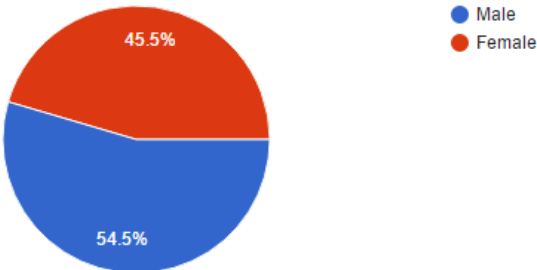
Nome: Prada Oliveira							
Classificação	Não aceitável	Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente	Classificação	Observações
Competências	0	1	2	3	4		
1. Conhecimento da Função – Técnico/ Funcional (Experiência e Formação)	Não cumpre directamente os requisitos para a função.	Conhecimento adequado ou básico para a função. Corresponde aos padrões mínimos exigidos para a função	Capacidade para interpretar correctamente instruções operacionais e/ou especificações escritas.	O conhecimento técnico da função excede as necessidades.	Experiência comprovada e formação relevante para a função.	2	
2. Capacidade analítica e resolução de problemas	Não reconhece os problemas e tem dificuldade em resolvê-los	Reconhece os problemas e resolve-os desde que com orientação	É capaz de reconhecer e resolver os problemas básicos do dia a dia.	É capaz de reconhecer os problemas e resolvê-los de forma autónoma.	Tem uma atitude positiva perante os problemas. Toma decisões adequadas e em tempo útil. Escala os problemas quando necessário.	2	
3. Tomada de decisão	Não é capaz de tomar decisões	É capaz de tomar algumas decisões na própria área de trabalho mas necessita de validação	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível do projecto	É capaz de tomar decisões sólidas e firmes ao nível da equipa	Competência comprovada para tomar decisões sólidas e firmes de forma mais ampla que leva a resultados positivos e à conclusão dos projetos no tempo previsto	2	
4. Flexibilidade e Adaptação	Não se consegue adaptar a mudanças	Consegue adaptar-se a novas situações mas executa as tarefas com supervisão	Consegue adaptar-se a novas situações. Executa as tarefas com o mínimo de supervisão	É capaz de se adaptar a novas situações e realizar as tarefas de forma independente	Competência comprovada de adaptação à mudança que leva a resultados positivos	3	
5. Planeamento e Organização	Não consegue planear e organizar tarefas/projetos	Consegue planear e organizar tarefas/projetos desde que com orientação	É capaz de planear e organizar tarefas básicas do dia a dia	É capaz de planear, organizar e priorizar tarefas/projetos de forma independente em projectos mais complexos	Tem perfeita noção do seu papel relativamente à totalidade da tarefa e estima correctamente	2	

					e os prazos de execução das tarefas. Competência para planear e assegurar eficazmente os recursos que levam à conclusão do projecto dentro do prazo.		
6. Compromisso e responsabilidade	Tem uma atitude passiva em relação ao compromisso e responsabilidade	Precisa de supervisão para concluir as tarefas que lhe foram atribuídas	Conclui como previsto as tarefas que lhe são atribuídas	Mostra iniciativa. É uma pessoa altamente comprometida e motivada	Modelo exemplar	2	
7. Qualidade	Não consegue executar uma tarefa com precisão e em tempo útil	Consegue executar as tarefas de forma precisa e a tempo desde que com orientação	O trabalho é produzido com qualidade aceitável no tempo solicitado. Existe proactividade e na comunicação de desvios aos prazos acordados.	O trabalho é produzido com rigor de acordo com o âmbito do projecto e respectivos prazos	O trabalho produzido é completo e confiável. Demonstra entusiasmo na satisfação das necessidades dos clientes.	2	
8. Trabalho sob pressão	Não consegue trabalhar sob pressão	Consegue trabalhar sob pressão apesar das dificuldades mas com orientação ou supervisão	É capaz de trabalhar sob pressão com o mínimo de orientação	É capaz de trabalhar sob pressão e realizar bem as tarefas e de independentemente	Competência comprovada para executar com rigor as tarefas quando está sob pressão e com determinação levando a atingir resultados positivos.	2	
9. Comunicação (escrita e oral)	Não consegue expressar as ideias claramente	Consegue expressar as ideias e partilhar informação com alguma dificuldade	É capaz de explicar com clareza e de forma eficaz assim como compreender o feedback correctamente num contexto mais amplo	Competências de comunicação elevadas ao nível dos colegas e da gestão	Competência comprovada para comunicar internamente e fora da empresa de uma forma profissional e convincente	2	
10. Trabalho em equipa	Não se consegue integrar numa equipa	Consegue trabalhar em equipas de projecto mas tende a ser mais individualista	É capaz e mostra vontade de trabalhar em equipa	Contribui e insere-se facilmente em diferentes equipas. Mostra qualidades como confiança e espírito de cooperação	Competência comprovada para criar ligações dentro e fora da empresa, apoiando-se nas redes sociais de partilha de conhecimento	2	

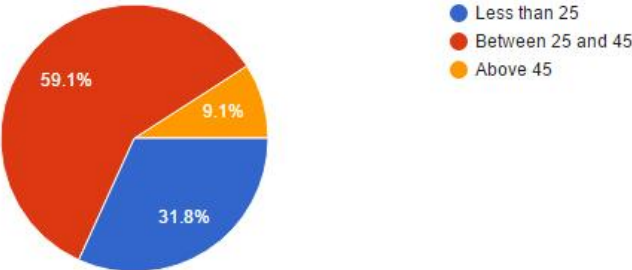
11. Partilha de conhecimento	Pouca ou nenhuma evidência de partilha de conhecimento	Alguma partilha de conhecimento dentro da equipa de projecto onde está inserido no momento	Conhecimen to sobre a integração da sua área de trabalho no negócio da Empresa. Conhecimen to básico sobre as plataformas aplicacionais utilizadas. Partilha conheciment os com colegas e superiores hierárquicos.	Plena consciência das necessidades da sua área e equipa, capaz de identificar e propor melhorias (sejam elas métodos de trabalho ou software de apoio à actividade diária). de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	Capacidade para identificar necessidades de formação ou passagem de métodos de trabalho a elementos mais juniores.	2	
12. Contribuição voluntária	Não participa voluntáriamente nas atividades	Tem uma participação voluntária limitada nas atividades e pouca contribuição pessoal	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados por outros	Tem uma participação voluntária para resolver problemas identificados pelo próprio, com bons resultados	Competências para definir, propor e executar actividades funcionais com sucesso.	2	
13. Relação com o cliente	Não é capaz de relacionar-se com o cliente.	Consegue manter contacto com cliente mas com alguma dificuldade	Conhecimen to do ambiente operacional do Cliente relacionado com os trabalhos que executa.	Capacidade de interacção com o Cliente, desenvolvendo relações de respeito mútuo e sem conflitualidade. Conhecimento detalhado do ambiente operacional do Cliente.	Capacidade para identificar novas oportunidades de negócio, formulando cenários adequados às necessidades dos clientes. Capacidade para realizar actividades de pré-venda (demonstrações, apoio a propostas de solução, ...)	2	
14. Potencial	Não mostra potencial para resolver problemas inesperados	Embora o seu desempenho não seja negativo, não mostra potencial para melhorar o desempenho atual	Mostra claramente potencial para melhorar o seu desempenho na atual função	Mostra claramente potencial para atingir uma função superior	Tem um potencial extraordinário para atingir uma função de topo	2	
Pontuação Total :						52%	

Anexo J – Questionário 1 - How is that information technology can help employee evaluation management models

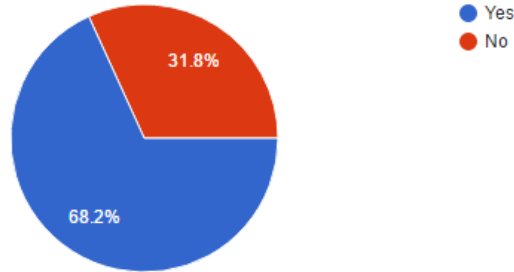
What is your gender? (22 responses)



What is your age? (22 responses)

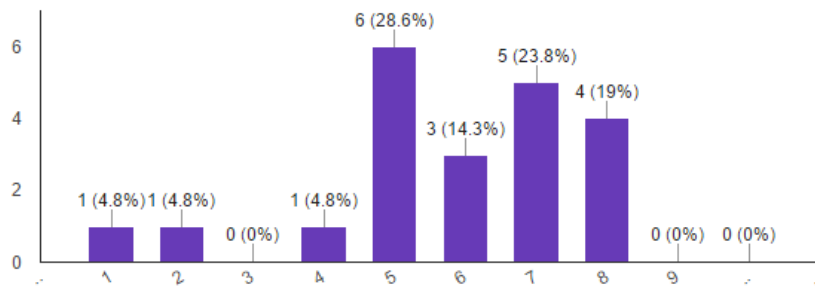


Have you ever been subject to evaluation by an employer? (22 responses)



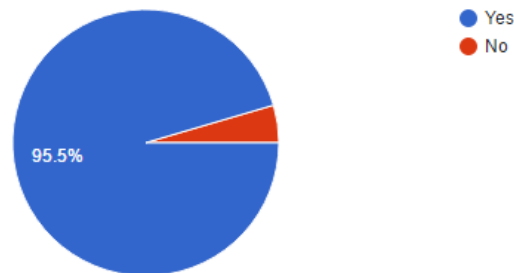
What is your level of satisfaction with the evaluation systems that you already had the opportunity to witness?

(21 responses)



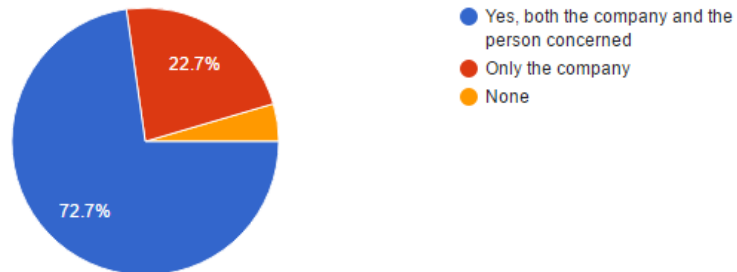
An evaluation system should allow you to see how well you scored on your evaluation.

(22 responses)



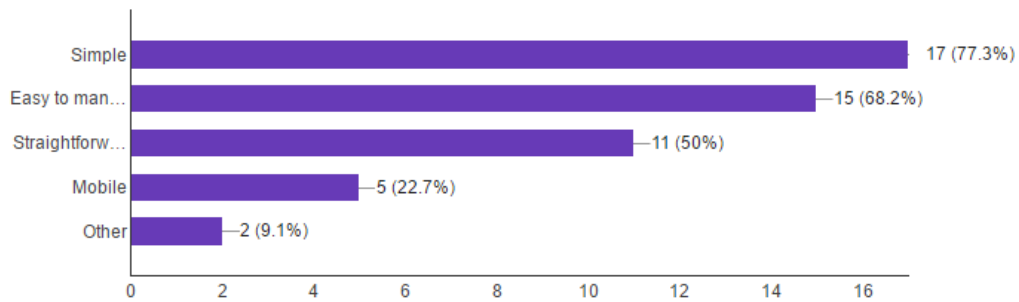
An evaluation system should allow the concerned person or the company to see how well you performed against others.

(22 responses)



What are the most important requirements that an evaluation system should present?

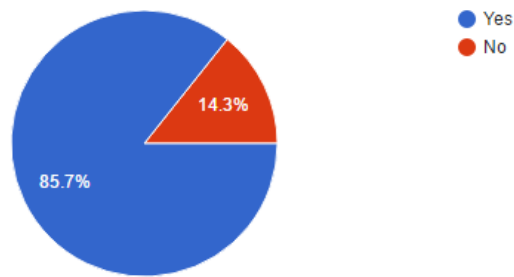
(22 responses)



Anexo K – Questionário 2 - Satisfaction level of Employee Management model

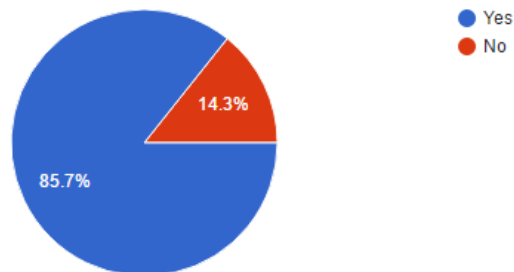
From what you saw, you consider that the application helps simplifying the process of evaluating employees.

(7 responses)



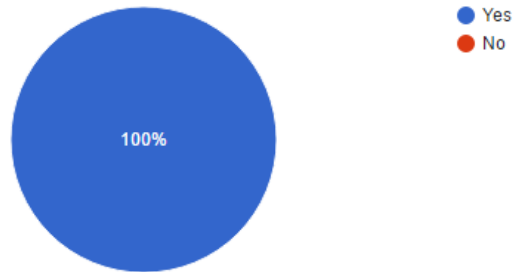
You consider that the model used in the application can serve different evaluating systems used by different companies?

(7 responses)



The application allowed the company to compare the employee's performance successfully.

(7 responses)



Would you consider this application if you needed to evaluate someone?

(7 responses)

