



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS E  
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

**PLANO DE ESTUDOS  
DO  
MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS  
HUMANOS**

## ÍNDICE

### APRESENTAÇÃO DO PLANO CURRICULAR DO MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.3

<b>Fundamentos e Objectivos do Curso</b> .....	3
<b>Missão</b> .....	5
<b>Objectivos</b> .....	5
<b>Objectivo Geral:</b> .....	5
<b>Objectivos Específicos:</b> .....	6
Grupo Alvo.....	6
Requisitos de Acesso .....	7
Saídas Profissionais.....	7
<b>Perfil do Graduado</b> .....	7
<b>Perfil profissional</b> .....	8
<b>Nível e Modalidade do Curso</b> .....	8
<b>ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE ESTUDOS</b> .....	10
<b>Pesquisa e Extensão</b> .....	11
<b>Estrutura e Mecanismos de Garantia de Qualidade</b> .....	12
<b>Duração do Curso</b> .....	12
<b>Plano de Estudos do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos</b> .....	13
<b>Sistema de Avaliação</b> .....	14
<b>Precedências</b> .....	14
<b>Linhas de Pesquisa</b> .....	14
<b>PLANOS TEMÁTICOS</b> .....	15
<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA</b> .....	15
<b>FUNDAMENTOS DE GESTÃO</b> .....	19
<b>ÉTICA DA GESTÃO, GOVERNAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	23
<b>COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	28
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	34
<b>GESTÃO DO DESEMPENHO DE RH E SUCESSO ORGANIZACIONAL</b> .....	38
<b>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE MUDANÇAS</b> .....	43
<b>GESTÃO DE REMUNERAÇÃO</b> .....	48
<b>SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO AVANÇADA DE RH</b> .....	53
<b>ELABORAÇÃO E DEFESA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO</b> .....	57

## **APRESENTAÇÃO DO PLANO CURRICULAR DO MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **Fundamentos e Objectivos do Curso**

O curso de **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (MGRH)** que o ISCED pretende implementar foi concebido para responder a necessidade contínua de especializar quadros em matéria de gestão de talentos, nas organizações, tendo em conta a demanda e a competitividade do mercado nacional, regional e internacional e as abordagens mais avançadas em matéria gestão estratégica de pessoal no mundo organizacional.

Num mundo em movimento contínuo como um relógio, e considerando o complexo jogo entre produção, finanças, marketing e outras funções, sejam elas governamentais ou corporativas ou mesmo de pequenas empresas, o papel que cabe aos recursos humanos é fundamental.

Os estudos em Gestão de Recursos Humanos ajudam a entender os vários elementos da gestão de recursos humanos, os quais abrangem a maneira como as pessoas estão organizadas, motivadas, orientadas para objectivos, remuneradas, cuidadas, treinadas e instruídas para melhor agirem na sua vida individual e na vida organizacional.

Muitas empresas, países e regiões beneficiaram-se, extraordinariamente, por terem compreendido a importância dos Recursos Humanos (RH), tendo instituído políticas e procedimentos favoráveis que lhes conferiram um status especial relativamente a outros

recursos, ao contrário daqueles que nunca lhes concederam a devida importância, o que originou enormes dificuldades.

Apesar de, nos últimos tempos, muitas funções serem assumidas por máquinas e robôs, as pessoas têm ainda, nas suas mãos, o poder principal de decisão. A força da Internet, da globalização, o surgimento de economias poderosas e o aquecimento global são alguns dos factores que fazem dos RH a chave do sucesso para o futuro desenvolvimento mundial ou mesmo da própria existência.

3

Com as novas filosofias e políticas a assumirem um lugar central na política mundial, numa altura em que os níveis globais de rendimento estão a aumentar, começam a surgir dimensões mais novas e até então desconhecidas da GRH. Deste modo, os gestores de RH precisam de ser aprendizes permanentes para se saírem vitoriosos.

Moçambique tem vivido nas últimas décadas, não só um crescimento económico assinalável, mas também a abertura ao investimento estrangeiro, associado a descobertas de recursos naturais que exigem um aperfeiçoamento constante dos modelos de gestão de pessoal e da legislação laboral.

O MGRH do ISCED visa criar oportunidade para que as empresas consigam que o seu capital mais valioso (as pessoas) participe activamente na administração, gestão e, particularmente, no desenvolvimento crescente dos negócios e do rendimento das empresas e organizações.

As competências adquiridas no presente MGRH irão também preparar o indivíduo para que ganhe uma mentalidade empreendedora, o que exige do gestor de RH uma compreensão e capacidade para desenvolver valores individuais numa empresa ou entidade pública. Todas as decisões tomadas no domínio da GRH são importantes uma vez que lidam com o presente e o futuro das pessoas.

O presente programa de mestrado promove uma aprendizagem centrada no conhecimento individual e colectivo dos estudantes, através de uma estratégia de formação baseada em

estudos de caso por meio de aulas interactivas com uso de recursos multimédia, manuais, resolução de exercícios individuais e apoio de materiais complementares. Prevê-se um uso mais extensivo de MOOCs (Massive Open Online Courses [Cursos Massivos Abertos Online]). O programa vai aperfeiçoar a capacidade de tomada de decisões cruciais para a resolução de problemas previstos e imprevistos, utilizando ferramentas modernas de TIC e análise, o que vai permitir melhorar o desempenho das organizações, e desta forma trazer um impacto positivo sobre os seus negócios.

4

O curso de MGRH pretende, assim, formar profissionais que aspiram a tornar-se líderes de sucesso nas organizações, ajudando a criar e formar o tipo certo de RH.

Embora o conhecimento profundo da teoria seja a base de qualquer programa deste tipo, o curso atribui um destaque especial a aspectos práticos da GRH, de modo a permitir que os participantes que estão já no activo tenham um melhor e mais claro entendimento das suas funções e do papel de liderança que devem desempenhar. Relativamente aos principiantes e aspirantes a esta profissão, que olham para a GRH na perspectiva de uma carreira futura, o curso será gratificante, pois este programa vai prepará-los e capacitá-los para uma das profissões mais procuradas no mercado de trabalho.

O presente curso de MGRH tem em conta os mais altos padrões, nacional, regional e internacional, para a sua ministração como pode ser demonstrado mais adiante na visão, missão, objectivos, grupo alvo; nível e modalidade do curso; duração, fases do curso, sistema de avaliação e perfil do graduado.

### **Missão**

O curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos assenta-se na missão institucional, prevista no Plano Estratégico do ISCED, que preconiza “Levar o saber, saber fazer e demais valores de cidadania às comunidades usando tecnologias de informação e comunicação”. Outrossim, o curso orienta-se ainda pela missão da respectiva unidade orgânica, que consiste em “elevar o saber, o saber fazer e demais valores de cidadania relacionados com a GRH, aos estudantes,

usando tecnologias de informação e comunicação".

## **Objectivos**

Os objectivos do curso de MGRH são resumidos nos seguintes termos:

### **Objectivo Geral:**

O Mestrado académico em GRH visa o alcance do seguinte objectivo geral:

5

- Cooperar com os participantes do curso na aquisição do conhecimento adequado que irá prepará-los para as funções e aspectos fundamentais da GRH, a fim de formarem uma força de trabalho qualificada, investigadora e produtiva.

### **Objectivos Específicos:**

São objectivos específicos:

- Identificar claramente todos os princípios da ciência de gestão;
- Ilustrar como a GRH se enquadra no esquema de gestão;
- Especificar claramente como as diferentes funções individuais da GRH estão interrelacionadas e interligadas entre si;
- Identificar as oportunidades de mercado em diversos contextos de negócios, a fim de encontrarem as estratégias empresariais para alavancar essas oportunidades.
- Desenvolver conhecimento profundo sobre as práticas e políticas de gestão de pessoas nas organizações.

### **Grupo Alvo**

O MGRH destina-se a todos aqueles que estejam interessados e comprometidos em fazer dos RH a sua carreira presente e futura, ou indivíduos com qualquer formação multidisciplinar, de nível de licenciatura, que ambicionem adquirir conhecimentos e competências neste domínio, ou que tenham vínculo com a área de RH numa categoria inferior da organização.

Fazem ainda parte do grupo-alvo deste curso, gestores juniores que aspiram a posições superiores de RH, nas suas organizações, empresários, empreendedores, gestores seniores que almejam uma qualificação formal em RH ou funcionários públicos colocados nos mais diversos departamentos onde o conhecimento de RH seja fundamental.

6

### **Requisitos de Acesso**

A admissão ao curso de MGRH será de acordo com a legislação em vigor no país, designadamente, a Lei do Ensino Superior, Lei nº 27/2009 Publicada no BR nº 38, I Série, de 29 de Setembro de 2009. Assim, tem acesso ao curso:

- Candidato que for titular de uma Licenciatura ou habilitação equivalente com média de 14 (Catorze) valores, em qualquer área de conhecimento.
- Candidato com experiência curricular técnico-profissional reconhecida;
- Candidato seleccionado mediante análise do currículo vitae.

### **Saídas Profissionais**

O acesso ao mercado de trabalho, nos dias de hoje, pauta por uma acérrima competitividade e exigência incontornável de competências transversais relacionadas com a comunicação, trabalho em equipa, gestão do tempo, entre outras, que devem ser potenciadas ao longo dos anos de frequência do presente curso, no intuito de facilitar a entrada na vida activa.

Assim, as saídas profissionais dos Mestres em Gestão de Recursos Humanos, tanto no sector público como privado, destacam-se as seguintes:

- Directores e Gestores de Pessoal
- Gestores de Relações Laborais;
- Assesores de Administração;

- Gestores de Recrutamento e Seleção, de formação Profissional e Avaliação de Desempenho;
- Gestores de Carreiras e de Desempenho;
- Mediadores de Conflitos Laborais;
- Gestores Estratégicos de Mudança;
- Pesquisadores de Mercado de Emprego e de RH.

### **Perfil do Graduado**

O presente curso de Mestrado propõe-se a dar uma formação que desenvolva a capacidade de análise crítica e resolução de diferentes tipos de problemas que envolvem a gestão de pessoal nas organizações.

7

Assim sendo, o graduado deste curso será detentor de profundos conhecimentos teóricos e práticos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e dos respectivos subsistemas, bem como conhecedor das principais variáveis diferenciadoras da realidade moçambicana face ao mercado regional e internacional.

### **Perfil profissional**

Este curso de MGRH promove a formação aprofundada de recursos humanos que possam responder às necessidades específicas dos diversos organismos, bem como responder à procura crescente de profissionais com uma formação sólida na área RH que, perante qualquer situação ou problema que se coloque nesta matéria, saibam identificá-lo claramente e encontrar as fontes para a sua solução, no ordenamento jurídico-laboral nacional, regional e internacional.

Para o efeito, o Mestre em Gestão de Recursos Humanos estará apto para: • Interpretar quaisquer questões relacionadas com o sistema de gestão de recursos humanos, ao nível nacional, regional e internacional;

- Mediar conflitos laborais, a luz da legislação trabalhista;
- Prestar assessoria e consultoria à Administração Pública e ao Sector Privado em matérias de gestão de pessoal;



- Contribuir na concepção de políticas de gestão de pessoal, nas organizações. •

Conduzir pesquisas relacionadas com o mercado de emprego de recursos humanos.

O Mestre em Gestão de Recursos Humanos deverá ainda adquirir competências de interpretação e comunicação, de organização e trabalho em grupo e de prevenção e solução de conflitos, com conhecimento das exigências éticas que lhe são impostas.

### **Nível e Modalidade do Curso**

A frequência com sucesso deste Mestrado confere o grau académico de Mestrado e o título de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

8

Este Mestrado é Académico, existindo a preocupação constante de garantir uma perspectiva prática, ao longo do curso, e culmina com a elaboração, apresentação e defesa de uma Dissertação.

Este Curso decorre na modalidade online, com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), oferecendo um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e um atendimento tutorial presencial e à distância. As disciplinas serão ministradas em língua portuguesa e/ou inglesa.

O ambiente virtual de aprendizagem é um sistema que dá suporte às actividades educativas desenvolvidas através das tecnologias de informação e comunicação, permitindo a gestão do conteúdo da disciplina pelo Tutor, que pode organizá-los da forma mais adequada para atender aos objectivos da disciplina, além de permitir ao aluno o acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar.

No AVA o aluno poderá fazer o download dos apontamentos, textos e slides das aulas, para auto estudo, assistir a vídeo-aulas, consultar o calendário académico e as datas dos encontros presenciais e virtuais e das avaliações, ter acesso às suas notas, interagir com o tutor e demais

alunos do curso, realizar actividades, participar de fóruns e chats, dentre outras funcionalidades.

9

## **ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE ESTUDOS**

De acordo com a Lei do Ensino Superior da República de Moçambique, o presente curso de Mestrado basear-se-á no sistema de transferência e acumulação de créditos académicos, sendo os programas temáticos das disciplinas organizados em módulos, os quais serão de carácter obrigatório.

Para obtenção do título de Mestre em Gestão de Recursos Humanos o estudante deverá acumular 120 créditos, dos quais 60 se referem aos módulos e os restantes 60 concedidos para a elaboração e defesa da Dissertação de Mestrado. O volume global de actividades académicas ao longo do curso corresponde a 3000 horas.

O curso de MGRH está estruturado em quatro categorias, nomeadamente:

- a. Cadeiras gerais: constituídas por quatro disciplinas
- b. Cadeiras específicas: constituídas por quatro disciplinas
- c. Seminário de especialidade sobre a gestão avançada recursos humanos
- d. Dissertação

A Dissertação do Mestrado deverá obedecer as linhas de pesquisa do currículo do MGRH, embora outros campos de pesquisa possam ser aceitáveis desde que se situem no âmbito do ISCED e da área de recursos humanos.

Recomenda-se, para cada módulo, a realização de estudos de caso para uma análise profunda e também para proporcionar aos estudantes oportunidade para imprimir uma orientação prática ao programa. A selecção e análise dos estudos de caso faz parte dos módulos individuais do presente curso de mestrado.

Tendo em conta as melhorias contínuas e também a natureza mutável da GRH, o presente plano de estudos poderá ser modificado em função das necessidades do mercado de trabalho para garantir que os graduados deste curso tenham acesso a vagas bem remuneradas.

10

### **Pesquisa e Extensão**

A pesquisa e extensão no curso de MGRH orienta-se pela política de pesquisa e extensão vigente no ISCED que vincula as actividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada e indissociável e que apresenta acções transformadoras da Instituição na sociedade moçambicana, com base no diálogo entre os diversos saberes, com interferência directa na produção do conhecimento e do saber que resulta da realidade, da democratização do conhecimento e da participação efectiva da comunidade.

Os programas de pesquisa e extensão, neste curso, promovem uma relação entre os diferentes Centros de Recursos e outros sectores da sociedade alinhados aos interesses e necessidades da maioria dos cidadãos, actuando como promotores do desenvolvimento do País.

Neste contexto, no âmbito de pesquisa e extensão, espera-se que:

- Através dos programas de pesquisa e extensão, o ensino possa contribuir para a inovação científica, através do relacionamento directo com a comunidade.

- Os conhecimentos teóricos adquiridos no processo de ensino sejam aplicados pelas actividades de pesquisa e extensão com participação efectiva do corpo académico (tutores e estudantes), bem como da comunidade, permitindo realizar reflexões profundas sobre os problemas emergentes em GRH e áreas afins e apresentar propostas de soluções que tragam respostas às exigências das organizações.
- As linhas de pesquisas identificam-se com as diferentes áreas do saber do presente curso de mestrado, visando uma construção de conhecimento com qualidade e produtividade na comunidade, tendo em atenção o desenvolvimento de competências do estudante nos diferentes pilares em GRH e áreas afins, nomeadamente: o saber, o saber fazer, o saber ser, o saber estar e o fazer sabido, permitindo a inclusão social e actualização contínua da sua formação.

### **Estrutura e Mecanismos de Garantia de Qualidade**

A monitoria e garantia de qualidade no curso de MGRH, a semelhança dos demais cursos vigentes na instituição, ocupam o topo das prioridades do ISCED.

Neste contexto, funciona no ISCED o Gabinete de Avaliação e Monitoria de Qualidade (GAMQ) cuja missão é a promoção da qualidade através da monitoria contínua dos processos, serviços e produtos, com base na legislação aplicável a nível nacional, dos regulamentos do INED e do CNAQ e dos princípios definidos a nível da African Council for Distance Education (ACDE) e pela Commonwealth of Learning (COL). A sua acção é orientada para eficácia, eficiência, transparência, rigor de procedimentos e disponibilidade para colaborar com todos os intervenientes no processo.

Assim, os mecanismos de garantia de qualidade no ISCED incluem, entre *outras* acções, as seguintes:

- A definição de indicadores de avaliação de qualidade para apoiar a gestão das actividades de ensino, investigação e transferência de conhecimento;

- A implementação dos processos de auto-avaliação do desempenho do ISCED, das suas Unidades Orgânicas, das suas actividades científicas e pedagógicas e dos seus serviços, estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES), pelo Instituto Nacional de Educação a Distância (INED), pela *African Council for Distance Education (ACDE)* e pela *Commonwealth of Learning (COL)*;
- A dinamização dos processos internos, visando a avaliação/acreditação externa dos cursos em coordenação com as unidades orgânicas;
- A elaboração de relatórios periódicos de avaliação da qualidade das actividades dos cursos;
- A avaliação do impacto das actividades dos cursos ministrados na comunidade.

### **Duração do Curso**

O curso de MGRH tem a duração de dois anos, correspondentes a quatro semestres, sendo dois para aulas nos diferentes módulos do curso e dois para a elaboração e defesa da Dissertação de Mestrado.

12

São, no total, dez unidades curriculares que compõem o curso de MGRH, equivalentes a 680 horas de contacto e 2.320 horas de estudo independente, o que perfaz um total de 3000 horas correspondentes a 120 créditos.

O presente curso é monofásico, isto é, os mestrandos frequentam do 1º ao 4º Semestre sem interrupção. O grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos é obtido no final do 4º Semestre do curso, com apresentação e defesa da Dissertação.

### **Plano de Estudos do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

<b>Sem.</b>	<b>Código</b>	<b>Módulos</b>	<b>Horas de Contacto</b>	<b>Horas de Estudo Independente</b>	<b>Total</b>	<b>Créditos</b>
1º	CFG-PG ISCED-001	Metodologia de Investigação Científica	20	155	175	7

	CFG-PG ISCED-018	Fundamentos de Gestão	20	155	175	7
	CFG-PG ISCED-019	Ética da Gestão, Governação e Responsabilidade Social Empresarial	20	155	175	7
	CFE-PG ISCED-020	Comportamento Organizacional	20	155	175	7
2º	CFG-PG ISCED-022	Sistema de Informação em Gestão de Recursos Humanos	20	130	150	6
	CFG-PG ISCED-023	Gestão do Desempenho de RH e Sucesso Organizacional	20	130	150	6
	CFG-PG ISCED-024	Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Mudanças	20	155	175	7
	CFG-PG ISCED-025	Gestão de Remuneração	20	130	150	6
	CFG-PG ISCED-026	Seminário sobre Gestão Avançada de Recursos Humanos	20	155	175	7
<b>Sub – Total</b>			<b>180</b>	<b>1320</b>	<b>1500</b>	<b>60</b>
3º/4º	CFE-PG ISCED-042	Elaboração da Dissertação e Defesa	500	1000	1500	60
<b>TOTAL</b>			<b>680</b>	<b>2320</b>	<b>3000</b>	<b>120</b>

### Sistema de Avaliação

A avaliação por módulo, no curso de MGRH será feita com base nos seguintes critérios:

- Participação nas aulas virtuais e das avaliações de frequência, com peso de 25%;
- Realização da avaliação final, com peso de 75%.

O Sistema de avaliação do curso de MGRH obedece ao Modelo Pedagógico definido para os cursos de Mestrado do ISCED.

Para a tutoria dos módulos, no curso de MGRH, requerer-se-á a titulares do grau de Doutor,

sendo também aceites os candidatos com nível mínimo de mestrado na respectiva área e com experiência, mérito e competência reconhecidas.

### **Precedências**

O Mestrado em Gestão de Recursos Humanos não prevê precedências entre módulos.

### **Linhas de Pesquisa**

O curso de MGRH orienta-se pelas seguintes linhas de pesquisa:

- 1. A GRH em Moçambique, na África e no mundo:** Esta linha de pesquisa busca analisar e compreender as principais tendências e problemáticas relacionadas com a GRH, o lugar estratégico que a GRH ocupa nas organizações públicas e privadas ao nível nacional, no continente africano e no mundo. Nesta linha busca-se também analisar as diferentes práticas empresarias face ao fenómeno HIV/Sida e seu impacto no negócio da organização.
  - 2. O desenvolvimento de capacidades como uma medida de GRH:** Esta linha de pesquisa busca analisar as diferentes formas de desenvolvimento de capacidades e talentos dentro das organizações e analisar as diferentes tendências das organizações públicas e privadas no que tange a formação do pessoal.
  - 3. Conflitos laborais e sua gestão:** Esta linha de pesquisa busca analisar a génese dos diferentes tipos de conflitos laborais e mecanismos de sua gestão.
- 14
- 4. Os estilos de liderança nas organizações públicas e privadas:** Esta linha de pesquisa busca analisar os diferentes estilos de liderança e o seu impacto no negócio da organização.
  - 5. A integração regional e a mobilidade de recursos humanos:** Esta linha de pesquisa busca analisar a competitividade da força laboral nacional perante a emergência dos megaprojectos. Esta linha busca ainda analisar os desafios impostos à GRH face as dinâmicas e evoluções sociais, económicas e tecnológicas do mercado de trabalho ao nível nacional, regional e internacional.

## PLANOS TEMÁTICOS

A seguir são apresentados os planos temáticos e respectiva bibliografia básica de cada módulo, sendo da responsabilidade do ministrador do módulo melhorar este Plano temático e apresentar um plano analítico, com a programação das respectivas aulas, para o módulo sob sua responsabilidade.

MÓDULO	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA
ÁREA/SUBÁREA:	Geral
REGENTE:	Professor Doutor
Ano: 1º	Semestre: 1º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	155 Horas
Independente Total de	175
Horas de Estudo:	07
Créditos	
<b>1. Competências</b> O mestrando deverá: <ul style="list-style-type: none"><li>• Adquirir e desenvolver técnicas de estudo e de pesquisa;</li><li>• Integrar saberes na elaboração de um projecto de investigação;</li><li>• Ser activo, construtivo, motivado, autónomo e responsável na aquisição, aplicação e produção do conhecimento.</li></ul>	



## 2. Objectivos

- Compreender a Ciência como um processo crítico de reconstrução permanente do saber humano;
- Adquirir orientações lógicas, metodológicas e técnicas com vista à formação de hábitos de estudo, de leitura, de uso de instrumentos de trabalho académico, de produção e sistematização do conhecimento;
- Desenvolver técnicas de estudo que permitam disciplinar o seu trabalho intelectual, garantindo uma maior produtividade;
- Adquirir disciplina lógica e rigorosa para a expressão do seu pensamento;
- Desenvolver uma postura investigativa na sua aprendizagem;
- Adquirir instrumentos técnicos, lógicos e conceptuais para desenvolver com eficácia, eficiência e autonomia a investigação científica nas diferentes linhas de pesquisa.

## 3. Pré-requisitos

Nenhum

## 4. Plano Temático

Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente
1	Exigências e desafios do ensino universitário:	02	10
2	Motivação para o estudo	02	10
3	Planificação do estudo	02	10
4	Optimização do estudo no processo de aprendizagem	02	10
5	Etapas da pesquisa científica	02	10
6	Tipos e métodos de pesquisa	02	10
7	Elaboração de um relatório de pesquisa	02	10
8	Exigências éticas da pesquisa	02	10
9	Actividades de avaliação de frequência e final	04	75
<b>Sub-Total</b>		<b>20</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	

## 5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem

- O Módulo de Metodologia de Investigação Científica terá um carácter teórico e prático. • A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos,

16

métodos e técnicas de pesquisa, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes. Prever-se-á mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor. Tal componente destina-se a fornecer orientações sobre os procedimentos de estudo e de pesquisa, desde a produção de conhecimento até a apresentação formal do trabalho.

- A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades envolvendo leitura e análise de textos, estudos de casos simulados, citações bibliográficas, normas APAs, paráfrases, tomada de posição, notas de rodapé, índice automáticos, sumário, etapas de pesquisas, e referências bibliográficas, entre outros aspectos.
- Sendo vasta a literatura na área da Metodologia de Investigação Científica, são indicadas obras de leitura obrigatória e são consideradas como sendo a bibliografia básica da disciplina. • O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrados mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e acompanhamento tutorial.
- O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas permitirá a gestão do conteúdo do módulo pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e vídeo-aulas para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## 6. Meios de ensino

- Materiais Básicos do Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## 7. Avaliação

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;

17

- Projecto de investigação individual.

**Nota:** A avaliação final do módulo de Metodologia de Investigação Científica consistirá na elaboração, apresentação e defesa de projecto de pesquisa sobre um tópico relevante relacionado com o curso.

## 8. Bibliografia Básica

ALMEIDA, João Ferreira de & PINTO, José Madureira (1995). A investigação nas Ciências Sociais. 5.ed. Editorial Presença, Lisboa, Portugal.

CARVALHO, Alex Moreira et al (2000). Aprendendo metodologia científica: uma orientação para os alunos de graduação. O Nome da Rosa, São Paulo, Brasil.

AMARAL, Adriana; FRAGOSO, Suely & RECUERO, Raquel (2013). Métodos de Pesquisa para Internet, CIBER Cultura. Editora Sulina, Porto Alegre, Brasil.

CHIZZOTTI, Antonio (2000). Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 4ª. Ed. Cortez Editora, São Paulo, Brasil.

ECO, Umberto (1999). Como se Faz uma Tese. 5ª Ed. Editora Perspectiva S. A, São Paulo, Brasil.

KOCHE, José Carlos (1997). Fundamentos de Metodologia Científica. Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa. 14. Ed. Vozes Rio de Janeiro, Brasil.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de A (1991). Metodologia Científica. 2ª Ed. Atlas, São Paulo, Brasil.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. (1986). Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas. EPU, São Paulo.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de (2000). Planejamento de Pesquisa: uma Introdução. EDUC, São Paulo, Brasil.

NUNES, Luiz A. R. (2000) Manual da Monografia: Como se Faz uma Monografia, uma Dissertação, uma Tese. Saraiva, São Paulo, Brasil.

SEVERINO, Antônio Joaquim (2000). Metodologia do Trabalho Científico. 21ª Ed, Cortez Editora, São Paulo, Brasil.

THIOLLENT, Michel (1994). Metodologia da Pesquisa-Ação. 6ª Ed. Cortez Editora, São Paulo, Brasil. TRIVINOS, Augusto N.S (1987). Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação. Atlas, São Paulo, Brasil.

<b>MÓDULO</b>	<b>FUNDAMENTOS DE GESTÃO</b>
ÁREA/SUBÁREA:	Geral
REGENTE:	Professor Doutor ou Mestre

Ano: 1º	Semestre: 1º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	155 Horas
Independente Total de	175
Horas de Estudo:	07
Créditos	

### 1. Competências

Os mestrandos deverão:

- Adquirir conhecimento sobre os fundamentos da ciência de gestão de modo a despertar nos candidatos a importância de uma actuação (administração) eficiente e eficaz dentro do seu contexto profissional (organização).

### 2. Objectivos

- Adquirir principais bases de gestão no mundo organizacional.
- Clarificar o contexto da administração e suas tendências.
- Especificar a importância e os conceitos relacionados com a gestão nas organizações.
- Identificar habilidades relacionadas ao administrador e a necessidade de buscar o perfil empreendedor no mercado de trabalho.
- Interpretar diferentes teorias sobre gestão.

### 3. Pré-requisitos

Nenhum

### 4. Plano Temático

Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente
1	Ecosistemas da gestão <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia Empresarial</li> <li>• Economia e Política</li> </ul>	5	38

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Empresarial</li> <li>• Ambiente Jurídico e Empresarial (Micro &amp; Macro)</li> </ul>		
2	<p><b>Componentes de gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução</li> <li>• Natureza e objectivo</li> <li>• A gestão como ciência ou arte</li> <li>• Evolução do pensamento sobre gestão empresarial</li> <li>• Uma visão geral sobre as funções de gestor: <ul style="list-style-type: none"> <li>planificação, organização, estrutura de gestão, liderança e controlo, coordenação</li> </ul> </li> <li>• Essência da gestão, abordagem de sistemas de gestão, abordagem contingencial da gestão.</li> <li>• Planificação e Orçamentação: Significado, necessidade e importância</li> <li>• Tipos, missões ou finalidade,</li> <li>• Objectivos ou metas</li> <li>• Estratégias e políticas</li> <li>• Níveis, Vantagens e Limitações</li> <li>• Procedimentos e regras</li> <li>• Etapas em planificação</li> <li>• Gestão por Objectivos</li> <li>• Estratégias, políticas e premissas da planificação</li> <li>• Processo de planificação estratégica</li> <li>• Previsão: necessidades e técnicas</li> <li>• Tomada de decisão: tipos, processo de tomada de decisão racional e técnicas de tomada de decisão. •</li> <li>Natureza da organização</li> <li>• Organizações formais e informais</li> <li>• Níveis organizacionais e âmbito da gestão</li> <li>• Estrutura e processo de organização</li> </ul>	5	39

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade linear e funcional</li> <li>• Delegação de poderes</li> <li>• Descentralização de autoridade, delegação de autoridade</li> <li>• Estruturas organizacionais.</li> </ul>		
3	<p><b>Áreas funcionais da gestão</b></p> <p><b>FINANÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios financeiros, demonstrações financeiras e análise financeira</li> <li>• Finanças corporativas</li> <li>• Sistema financeiro e mercados financeiros</li> </ul> <p><b>MARKETING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de <i>marketing</i></li> <li>• Pesquisa de <i>marketing</i></li> </ul> <p><b>GESTÃO DE OPERAÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Projectos</li> <li>• Gestão de recursos humanos</li> <li>• Gestão de sistemas de produção</li> <li>• Gestão do aprovisionamento</li> <li>• Análise da cadeia de fornecimento</li> </ul>	<b>5</b>	<b>39</b>
4	Actividades de avaliação de frequência e final	<b>5</b>	<b>39</b>
Sub-Total		<b>20</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	

## **5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem**

- O módulo de Fundamentos de Gestão terá um carácter teórico e prático.
- A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos e teorias relacionadas com os Fundamentos de Gestão, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor. Tal componente destina-se a fornecer orientações sobre os Fundamentos de Gestão no mundo organizacional.
- A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas

21

fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades envolvendo leitura, análise e interpretação de textos relacionados com os Fundamentos de Gestão, estudos de casos simulados, argumentação, entre outros aspectos.

- Relativamente a literatura na área de Fundamentos de Gestão são indicadas obras de leitura obrigatória e consideradas como sendo a bibliografia básica da disciplina.
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.



## **6. Meios de ensino**

- Materiais Básicos do Ensino à Distância do módulo (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e books, exercícios de autoavaliação).

## **7. Avaliação**

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.

## **8. Bibliografia Básica**

Chiavenato, I. (2003). Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Campos. Chiavenato, I.

(2005) Administração nos Novos Tempos, São Paulo: Edição Elsevier. Barros, H. (2002). Análise de Projectos de Investimento. Sílabo

Bateman, T.S.& Snell, S.A. (1998). Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas

Brandão, E. (2000). Finanças. Porto Editora

Bulgacov, S. (2006). Manual de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas. Calado, A. (2000). Contabilidade Analítica: Um instrumento para Gestão. Rei dos Livros Chiavenato, I. (2004). Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus Hampton, D. R. (1993). Administração Contemporânea. São Paulo: Makron Books. Kottler, P. (2000). Marketing Management. Prentice Hall Lendrevie, J. (2000). Mercator, Teoria e Prática de Marketing. D. Quixote

Madureira, M. (2000). Introdução à Gestão. Dom Quixote

Maximiano, A. C. (2006). A Teoria geral da administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas.

Neves, J. C. (2000). Análise Financeira, Métodos e Técnicas. Texto Editora

Oliveira, D. de P. R. (2008). Sistema, Organização e Métodos. 18. ed. São Paulo: Atlas. Porter, M.E. (1999). Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus. Rodrigues, R. B. (2006). Fundamentos de Gestão (1.ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença. Singer, P. (1988). Aprender economia. 10ed. São Paulo: Brasiliense, 1988. Sousa, A. de. (2002). Introdução à gestão: uma abordagem sistémica. Lisboa: Verbo. Wood J., T. (2001). Gestão empresarial: oito propostas para o novo milênio. São Paulo: Atlas.

<b>MÓDULO</b>	<b>ÉTICA DA GESTÃO, GOVERNAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b>
ÁREA/SUBÁREA:	Geral
REGENTE:	Prof. Doutor ou Mestre
Ano: 1º	Semestre: 1º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	155 Horas
Independente Total de	175
Horas de Estudo:	07
Créditos	
<b>1. Competências</b>	

Os mestrandos deverão:

- Analisar a dimensão ética e o comportamento ético nas organizações e
- Apresentar a importância da Responsabilidade social para a prática e gestão das organizações.

## 2. Objectivos

- Explicar importância da ética nas organizações;
- Aplicar modelos de decisão ética;
- Identificar e interpretar dilemas éticos e os princípios de filosofia moral nas práticas dos gestores e dos profissionais;
- Discutir a dimensão ética dos comportamentos e avaliar os níveis de desenvolvimento moral dos actores envolvidos
- Desenvolver conhecimentos para uma gestão ética dos recursos humanos.

## 3. Pré-requisitos

Nenhum

## 4. Plano Temático

Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente
-----	------	----------------------	------------------------------------

1	<p><b>Ética da Gestão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origem e teorias da ética,</li> <li>• Impacto da ética nos negócios,</li> <li>• Decisões éticas nas empresas</li> <li>• Ética e responsabilidade social,</li> <li>• Ética e marketing,</li> <li>• Ética em finanças,</li> <li>• Ética nos recursos humanos,</li> <li>• Ética como instrumento de gestão empresarial •</li> </ul> <p>Dilemas éticos: O certo e o errado. Questões éticas na gestão. Assédio sexual e outros. Práticas discriminatórias. Conflitos de interesse. Uso de recursos organizacionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e deontologias profissionais. Códigos de ética.</li> </ul>	5	39
---	--	---	----

	Problemas éticos dos gestores.		
--	--------------------------------	--	--

2	<p><b>Governança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de governança corporativa. O modelo básico;</li> <li>• A teoria Principal/agente;</li> <li>• Separação entre propriedade e controlo da empresa.</li> <li>• Dispersão de capital: Capitalismo accionista;</li> <li>• Economia dos custos de transacção e estrutura da governança corporativa.</li> <li>• Questões e necessidade de um código de governança corporativa;</li> <li>• Principais falhas da governança corporativa;</li> <li>• Principais códigos e padrões de governança corporativa.</li> <li>• Governança corporativa e o papel do Conselho de Administração: papel, responsabilidades e poderes, incompatibilidade</li> <li>• Comissões do conselho e suas funções: Comissão de Remuneração, Comissão de Nomeação, Comissão de Avaliação da Conformidade, Comissão de Reclamação dos Accionistas, Comissão para a área de relacionamento com os Investidores, Comissão de Investimentos, Comissão de Gestão de Riscos e Comissão de Auditoria;</li> <li>• Contrato de Listagem; Governança corporativa em empreendimentos do sector público.</li> </ul>	5	39
3	<p><b>Responsabilidade social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade social.</li> <li>• Abordagens da responsabilidade social.</li> <li>• Gestão da responsabilidade social num ambiente global.</li> <li>• Significado de RSC (Responsabilidade Social)</li> </ul>	5	39

	<p>Corporativa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filantropia empresarial,</li> <li>• RSC e sustentabilidade corporativa,</li> <li>• RSC e ética empresarial,</li> <li>• RSC e governação corporativa,</li> <li>• Aspecto ambiental da RSC,</li> <li>• Modelos de RSC,</li> <li>• Motivos de RSC.</li> </ul>		
4	Actividades de avaliação de frequência e final	5	38
<b>Sub-Total</b>		<b>20</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	

## 5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem

- O módulo de Ética da Gestão, Governação e Responsabilidade Social Empresarial terá um carácter teórico e prático.
- A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos e teorias relacionadas com a Ética da Gestão, Governação e Responsabilidade Social Empresarial, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor.
- A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades envolvendo leitura, análise e interpretação de textos relacionados com a Ética da Gestão, Governação e Responsabilidade Social Empresarial e estudos de casos simulados, argumentação, entre outros aspectos.
- Quanto a literatura na área de Ética da Gestão, Governação e Responsabilidade Social Empresarial, são indicadas obras de leitura obrigatória e consideradas como sendo a bibliografia básica do módulo.
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da

Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.

- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do

Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## 6. Meios de ensino

- Materiais Básicos de Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## 7. Avaliação

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.

## 8. Bibliografia Básica

Almeida, F. (2008). *Responsabilidade Social e Meio Ambiente*. São Paulo: Campus. Arruda, M. C. C. (2005). *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas. Arruda, M. C. C, Whitaker, M. C, & Ramos, J. M. R. (2007). *Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica*. 3. Ed. São Paulo: Atlas

Ashley, P. A. et al. (2008). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva

Beesley, M. & Tom E. (1978). *Corporate Social Responsibility: A reassessment*. London: Croom Helm,.

Bignotto, N. et al (1992). *Ética*. São Paulo: Cia. das Letras

Boff, L. (2003). *Ética e moral: a busca dos fundamentos*. Petrópolis, RJ: Vozes

Bonafous-Boucher, M. & Pesqueux, (ed) (2005). *Stakeholder Theory: A European Perspective*, New York Palgrave Macmillan.

Ferrell, O.C., Fraedrich, J. e Ferrell, L. (2015). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. (10th edition) Boston: Houghton Mifflin Company.

Gallego, F., & Rodriguez, J. (2000). *Business Ethics in Chile. Description and Analysis of Stylized Facts*. Universidade Jesuíta Alberto Hurtado



Karkotki, G. (2004). *Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora nas organizações*. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes,

Kotler, P. & Nancy L. (2005), *Corporate Social Responsibility*. USA: John Wiley & Sons

Inc. Lopes S., A. (2000). *Ética Profissional*. São Paulo: Atlas, 2000.

Machado, C. P. (2006) *Responsabilidade Social e Governança: os debates e as implicações*. São Paulo: Pioneiros Thomson Learning

Passos, E. (2004). *Ética nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Rego, A., Cunha, M. P., Guimarães, N., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: RH Editora.

Sá, A. L. (2005). *Ética Profissional*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas

Silva, E. C. (2006). *Governança Corporativa nas empresas*. São Paulo: Atlas. Silva F., C. F. da (Org.). (2008). *Ética, responsabilidade social e governança corporativa*. Campinas: Alínea. Solomon, R. C. (1994). *Above the Bottom Line: An introduction to Business Ethics*. 2ª Ed., New York: Harcourt Brace.

Srouf, Robert Henry (2005). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus

Tachizawa, T. (2005). *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.

Treviño, L.K. e Nelson, K.A. (2010). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (6th edition). Wiley

<b>MÓDULO</b>	<b>COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b>
ÁREA/SUBÁREA:	Específica
REGENTE:	Prof. Doutor ou Mestre
Ano: 1º	Semestre: 1º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	155 Horas
Independente Total de	175
Horas de Estudo:	07
Créditos	

## 1. Competências

28

Os mestrandos deverão:

- Desenvolver e aprofundar a formação nos domínios comportamentais em contexto organizacional, nas suas dimensões micro (individual), meso (grupal) e macro (estrutural e cultural).

## 2. Objectivos

- Explicar o papel do gestor enquanto gestor de pessoas;
- Explicar a importância estratégica das pessoas enquanto vantagem competitiva; • Identificar as aplicações da gestão de comportamento individual e de equipas de trabalho nas organizações;
- Identificar e caracterizar processos psicossociais.
- Identificar métodos para resolver problemas organizacionais e aumentar a eficácia pessoal.

## 3. Pré-requisitos

Nenhum

29

## 4. Plano Temático

Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente
-----	------	-------------------	------------------------------

1	<p><b>Fundamentos do comportamento individual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidade, Percepção e Atitudes. Satisfação e Empenhamento organizacionais.</li> <li>• Teorias Motivacionais e sua aplicação em contexto organizacional.</li> <li>• Características e Aptidões Individuais: processos cognitivos, processos emocionais e comportamentos • Atitudes no trabalho</li> <li>• <i>Stress</i> e bem-estar no trabalho</li> </ul>	5	39
2	<p><b>Grupos nas Organizações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos e características dos grupos</li> <li>• Equipas de trabalho e trabalho em equipa</li> <li>• Trocas sociais</li> <li>• Relacionamento interpessoal e conflitos</li> <li>• Desenvolvimento de grupos;</li> <li>• Características do grupo: funções, normas, estatuto, dimensão e coesão</li> <li>• Tomada de decisão em grupo, técnicas, equipas de trabalho,</li> <li>• Dinâmica de equipa no trabalho: composição, formação e desenvolvimento da equipa Dinâmica de grupos; Poder, comportamento político e confiança;</li> <li>• Desempenho da equipa e motivação</li> <li>• Conflito na equipa de trabalho e liderança</li> </ul>	5	39

3	<p><b>Liderança, cultura e Contexto Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papéis de um líder, paradigmas da teoria de liderança, análise da teoria de liderança;</li> <li>• Características e ética da liderança: traços de personalidade e liderança, atitudes de liderança, liderança ética, comportamento e motivação da liderança, liderança contingencial, liderança de equipas, liderança organizacional, liderança estratégica, liderança para criação de uma cultura de alto desempenho, desenvolvimento da liderança através da auto consciência e auto-disciplina, desenvolvimento através da educação, experiência e aconselhamento,</li> <li>• Gestão intercultural: dimensões da cultura, o impacto da cultura nas práticas empresariais, liderança entre culturas, o papel desafiador do gestor/líder global, necessidade de gestão intercultural</li> <li>• O desafio de gerir grupos de trabalho multiculturais / interculturais e equipas internacionais, equipas virtuais e multiculturais, comunicação e negociação interculturais</li> <li>• Tomada de decisão entre diversas culturas – dilemas éticos e de responsabilidade social que se colocam às empresas em diferentes culturas</li> </ul>	5	39
4	Actividades de avaliação de frequência e final	05	38
Sub-Total		20	155
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	

## 5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem

- O módulo de Comportamento Organizacional terá um carácter teórico e prático. • A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos e teorias relacionadas com o Comportamento Organizacional, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos

31

estudantes sob orientação do tutor.

- A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades envolvendo leitura, análise e interpretação de textos relacionados com o Comportamento Organizacional e estudos de casos simulados, argumentação, entre outros aspectos.
- Para a literatura na área de Comportamento Organizacional são indicadas obras de leitura obrigatória e consideradas como sendo a bibliografia básica do módulo.
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## 6. Meios de ensino

- Materiais Básicos de Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## 7. Avaliação

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.

## 8. Bibliografia Básica

Arnold, J. e Randall, R. (2010). *Work Psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. London: Prentice Hall

32

Borkowski, N. (2016) *Organizational Behavior Theory, and Design in Health Care*. Burlington, MA: Jones & Bartlett.

Bowditch, J.L.& Buono, A.F. (2012). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning

Carvalho Ferreira, J, Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*.

Lisboa: Escolar Editora  
Chiavenato, I. (2004) *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3. Ed. Rio de Janeiro

Coehen, A. R; Fink. S. L. (2003). *Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos*. 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH

Ferreira, J.M.C., Neves, J., & Caetano, A. (Coord.) (2011). *Manual de psicossociologia das organizações* Lisboa: Escolar Editora.

Fiorelli, J. O. (2006). *Psicologia para administradores*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006. Gonçalves, S.

(2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas*. Lisboa: Lidel

Griffin, R. W. e Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western Pub

Hampton, D. R. (1991). *Administração: Comportamento organizacional*. São Paulo: MCGRAW-HILL, 1991.

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark

Pereira, O. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* 2 ed.; Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Robbins. S.P & Sobral.F. (2011). *Comportamento organizacional: teorias e Práticas no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Robbins, S; Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* 12. Ed; São Paulo: Pearson,

Robbins, S. & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior* (12th edition). New York: Pearson.

Spector, P.E. (2002). *Psicologia nas organizações*. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

33

Srouf, H. R. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 2.ed.

Rio de Janeiro: Elsevier

Vecchio, R. (2008). *Comportamento Organizacional*; São Paulo: Cengage Learning, Wagner

III, J. A, & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva

<b>MÓDULO</b>	<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>
ÁREA/SUBÁREA:	Específica
REGENTE:	Prof. Doutor ou Mestre
Ano: 1º	Semestre: 2º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	130 Horas
Independente Total de Horas de Estudo:	150
Créditos	06

### 1. Competências

Os mestrandos deverão:

- Desenvolver uma perspectiva sobre a aplicação de sistemas de informação de recursos humanos nas organizações para apoiar a estratégia organizacional

### 2. Objectivos

- Identificar os sistemas de informação e as diferentes tipologias e características associadas; • Aplicar as ferramentas de suporte à comunicação organizacional e a ambientes colaborativos, com destaque para as ferramentas *online*;
- Saber utilizar ferramentas de social media nas organizações, nomeadamente redes sociais profissionais.

### 3. Pré-requisitos

Nenhum

### 4. Plano Temático

34

Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente
-----	------	-------------------	------------------------------



1	<p><b>Introdução</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de dados e informação para gestores de RH, fontes de dados,</li> <li>• O papel dos ITES (<i>Information Technology Enabled Services</i> [Serviços Apoiados por Tecnologias de Informação]) em GRH,</li> <li>• TI para gestores de RH,</li> <li>• Conceito, estrutura e funcionamento do SIRH,</li> <li>• Dimensões da programação &amp; gestor de RH,</li> <li>• Pacotes de <i>software</i> para sistemas de informação em recursos humanos, incluindo <i>software</i> ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i> [Planificação dos Recursos da Empresa]), como o SAP (aplicações de sistemas e produtos), Oracle financials, etc.</li> </ul>	05	<b>32</b>
2	<p><b>Gestão de dados para SIRH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos de dados, procedimentos &amp; processos de inserção, armazenamento &amp; recuperação de dados, • Processamento de transacções, automação de escritórios e funções de processamento &amp; controlo de informação,</li> <li>• Desenho de SIRH – relevância dos conceitos de tomada de decisão para desenho de sistemas de informação, • Análise de necessidades de GRH – conceito &amp; funcionamento, <i>software</i> padrão e <i>software</i> personalizado.</li> <li>• Módulos em MPP (Sistema Massivo de Processamento Paralelo), recrutamento, selecção, colocação, módulo no sistema PA,</li> </ul>	05	<b>33</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo T &amp; D, módulo sobre remuneração &amp; dimensões relacionadas, planificação e controlo,</li> <li>• Estrutura organizacional &amp; processos de gestão relacionados, incluindo autoridade &amp; fluxos de responsabilidade,</li> <li>• Cultura organizacional &amp; captura de dados de potência para monitoramento &amp; revisão,</li> <li>• Padrões comportamentais de RH &amp; outros gestores e seu lugar no processamento de informação para tomada de decisão.</li> </ul>		
3	<p><b>Segurança, dimensão &amp; tipo das organizações &amp; SIRH •</b></p> <p>Segurança de dados e operações dos módulos do SIRH, •  Problemas comuns durante os esforços de adopção de TI e processos de superação,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos de orientação e treinamento para RH e outros empregados,</li> <li>• Oportunidades para combinação de pessoal de GRH &amp; ITES, SIRH &amp; legislação aplicável a empregados,</li> <li>• Visão integrada do SIRH.</li> </ul>	05	<b>33</b>
4	Actividades de avaliação de frequência e final	05	32
Sub-Total		<b>20</b>	<b>130</b>
<b>TOTAL</b>		<b>150</b>	

## 5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem

- O módulo de Sistema de Informação em Gestão de Recursos Humanos terá um carácter teórico e prático.
- A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos e teorias relacionadas com o Sistema de Informação em Gestão de Recursos Humanos, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor.
- A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades

36

envolvendo leitura, análise e interpretação de textos relacionados com o Sistema de Informação em Gestão de Recursos Humanos, estudos de casos simulados, argumentação, entre outros aspectos.

- Para a literatura na área de Sistema de Informação em Gestão de Recursos Humanos, são indicadas obras de leitura obrigatória e consideradas como sendo a bibliografia básica do módulo.
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão

do Calendário Acadêmico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## 6. Meios de ensino

- Materiais Básicos do Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## 7. Avaliação

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.

## 8. Bibliografia Básica

Bagdi, S. (2012). *Practical Human Resource Information Systems*. New Delhi: PHI Benini, P. A. e

Marcelo, M. (2005). *Informática: conceitos e aplicações*. Erica, 2005. Caiçara JR, C; Paris, W. (2006)

*Informática, Internet e Aplicativos*. Curitiba: IBPEX

37

Caiçara JR, C. (2007) *Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial*. Curitiba:

IBPEX Castells, M. (2003). *Internet e sociedade em rede*. In: Moraes, D. (Org.) Por uma outra comunicação. Rio de Janeiro: Record. p. 255-287.

Headworth, A. (2012). *Social Media Recruitment*. London: Kogan Page

Kavanagh, M., Thite, M. & Johnson, R. (2015). *Human Resource Information Systems: Basics,*

*Applications, and Future Directions*. London: SAGE Publications Laudon, K. & Laudon, J. (2016).

*Management Information Systems*. Harlow: Essex: Pearson Lyon, D. (1994). *A Sociedade da Informação*. Oeiras:Celta Editora.

Rezende, D. A. (2005). *Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para cursos de administração, contabilidade e informática*. São Paulo: Atlas

Velloso, F. de C. (2004). *Informática: conceitos básicos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

<b>MÓDULO</b>	<b>GESTÃO DO DESEMPENHO DE RH E SUCESSO ORGANIZACIONAL</b>
ÁREA/SUBÁREA:	Específica

REGENTE:	Prof. Doutor ou Metsre
Ano: 1º	Semestre: 2º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	130 Horas
Independente Total de Horas de Estudo:	150
Créditos	06
<p><b>1. Competências</b></p> <p>Os mestrandos deverão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceber e aplicar um sistema de Gestão de Desempenho, tendo em conta o desenvolvimento pessoal, bem como o sucesso das organizações.</li> </ul>	
<p><b>2. Objectivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a importância da Gestão do Desempenho de RH</li> <li>• Conhecer as técnicas e instrumentos da análise de desempenho de RH</li> <li>• Discutir a relação entre a gestão do desempenho de RH e o sucesso das organizações</li> </ul>	

38

<p><b>3. Pré-requisitos</b></p> <p>Nenhum</p>			
<p><b>4. Plano Temático</b></p>			
Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente

1	<p><b>A Gestão de Desempenho - Enquadramento geral</b> • Da Avaliação à Gestão de desempenho - Evolução do conceito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da Avaliação de Desempenho no plano tradicional</li> <li>• Estratégias de desempenho futuro - Uma nova abordagem</li> <li>• Eficácia de um Sistema de Gestão de Desempenho</li> <li>• Características de um Sistema de Gestão de Desempenho</li> <li>• Erros nos sistemas de Análise de Desempenho</li> <li>• Instrumentos e fontes de Análise de Desempenho</li> <li>• Os diversos métodos de avaliação de Desempenho</li> <li>• Métodos de avaliação orientados para o comportamento: escala gráfica, BARS, <i>assessment centers</i>, etc.</li> <li>• Métodos de avaliação orientados para os resultados: gestão por objetivos, <i>balanced scorecard</i></li> <li>• Fontes de avaliação</li> </ul>	05	33
2	<p><b>Sistemas de Gestão do Desempenho (SGD):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise &amp; Gestão do Desempenho - Gestão do desempenho e planificação estratégica</li> <li>• Modelos alternativos para avaliação do desempenho</li> <li>• Indicadores Balanceados de Desempenho – Balanço;</li> </ul>	05	33

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)</li> <li>• Métricas de resultados</li> <li>• Valor Económico Acrescentado (EVA)</li> <li>• Outras medidas económicas.</li> <li>• Desenvolvimento de uma cultura de elevado desempenho</li> <li>• Gestão do desempenho &amp; desenvolvimento dos trabalhadores</li> <li>• Gestão do desempenho e recompensas</li> <li>• Ética na gestão do desempenho</li> </ul>		
3	<b>Concepção e aplicação de um SGD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As etapas de um Sistema de Gestão de Desempenho</li> <li>• A Gestão de Desempenho e o Potencial do RH</li> <li>• A gestão do desempenho e a necessidade de formação</li> </ul>	05	32
4	Actividades de avaliação de frequência e final	05	32
Sub-Total		<b>20</b>	<b>130</b>
<b>TOTAL</b>		<b>155</b>	
<b>5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O módulo de Gestão do Desempenho de RH e Sucesso Organizacional terá um carácter teórico e prático.</li> <li>• A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos e teorias relacionadas com a Gestão do Desempenho de RH e Sucesso Organizacional, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor.</li> <li>• A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades envolvendo leitura, análise e interpretação de textos relacionados com a Gestão do Desempenho de RH e Sucesso Organizacional e estudos de casos simulados, argumentação, entre outros aspectos.</li> <li>• Para a literatura na área de Gestão do Desempenho de RH e Sucesso Organizacional, são</li> </ul>			

módulo.

- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## **6. Meios de ensino**

- Materiais Básicos de Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## **7. Avaliação**

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.



## **8. Bibliografia Básica**

Bacal, R. (2015). *Manager's Guide to Performance Management*. A practical Introduction. 2ªEd. Great Britain: Kogan Page.

Caetano, A. (1996). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Lisboa: Ed. Rh.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O principal que avaliadores e avaliados precisam saber*. Ed. Livros Horizonte.

Camara, P. B. da (2012), *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*, 1.ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.

Câmara, P.; Guerra, P.; Rodrigues J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*,

Publicações Dom Quixote

Camara, P. B. da; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (3.ª Ed.). Editora: Publicações Dom Quixote.

Câmara, P. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa. 2ªEd. RH Editora.

Chiavenato, I. (2001). *Desempenho Humano nas Empresas – Como Desenhar Cargos e Avaliar Desempenhos*, São Paulo: Edição.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9.ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier

Chiavenato, I. (2009). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 7.ed. São Paulo: Manole.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C, & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora. Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa. 3.ed. Edições Sílabo. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review, nº. 92238, pág. 71-79.

Lacombe, F. (2011). *Recursos Humanos, Princípios e Tendências*. 2.ed. São Paulo: Saraiva Marras, J.

P. (2002). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura

Marras, J. P. (2010). *Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva

Marras, J. P.; Lima, M. G. & Tose, S. (2012). *Avaliação de Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Rodrigues, J. (2010). *A avaliação de desempenho das Organizações*. Ed. Escolar. Seixo, M. (2008).

*Gestão do Desempenho. A importância decisiva das pessoas*. Lisboa. Ed. Lidel

<b>MÓDULO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE MUDANÇAS</b>
ÁREA/SUBÁREA:	Específica
REGENTE:	Prof. Doutor ou Mestre

Ano: 1º	Semestre: 2º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	155 Horas
Independente Total de Horas de Estudo:	175
Créditos	07

### 1. Competências

Os mestrandos deverão:

- Desenvolver uma visão geral sobre o papel da Formação e Desenvolvimento (F&D) na Gestão de Recursos Humanos e
- Abordar a gestão da mudança e da inovação nas organizações.

### 2. Objectivos

- Reconhecer o contributo da formação e desenvolvimento de RH no contexto da gestão. • Identificar necessidades da formação de RH na organização; conhecer técnicas de formação e avaliar a formação realizada.
- Compreender os diferentes conceitos de mudança
- Conhecer e identificar os fatores suscetíveis de despoletar a mudança
- Identificar as linhas mestras das principais teorias da mudança
- Conhecer processos de gestão à mudança e identificar forças de resistência à mudança

### 3. Pré-requisitos

Nenhum

### 4. Plano Temático

Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente
1	<b>A formação de Recursos Humanos</b>	05	39

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necessidades da formação;</li> <li>• Planeamento da formação</li> <li>• Métodos e estratégias de formação de RH.</li> <li>• Implementação da formação</li> <li>• Assegurar a transferência da formação para o trabalho</li> <li>• Avaliação da formação</li> </ul>		
2	<p><b>O desenvolvimento de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As diferentes abordagens ao desenvolvimento de RH</li> <li>• O planeamento de carreiras</li> <li>• Quadro conceptual do Desenvolvimento Organizacional (DO), o modelo OCTAPACE de avaliação do ambiente organizacional</li> <li>• Gestão do processo de DO, classificação de intervenções de DO, intervenções de formação de equipas, intervenções estruturais, intervenções de DO abrangentes,</li> <li>• Poder e política no DO, questões na relação cliente/consultor, natureza interdisciplinar do DO.</li> <li>• O futuro da formação e desenvolvimento</li> </ul>	05	39

3	<p><b>Gestão da Mudança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito (s) de Mudança</li> <li>• Razões e os factores que despoletam a mudança</li> <li>• Teorias da Mudança</li> <li>• Gerir Processos de Mudança e Resistência à Mudança</li> <li>• Tipos de Mudança Organizacional</li> <li>• Aferição do grau de prontidão à Mudança</li> <li>• Múltiplas perspectivas sobre a mudança organizacional: a mudança como processo planeado ou emergente, radical ou incremental, participado ou imposto.</li> <li>• Compreensão da mudança organizacional, necessidade de introdução de mudanças, tipos de mudança,</li> </ul>	05	39
---	--	----	----

	<p>alavancas da mudança, perspectivas de mudança, compreensão da cultura empresarial, programas de mudança.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de mudança, liderança e mudança, estudos de caso sobre mudança como factor de crescimento, mudança como transformação e mudança como viragem; breve introdução às principais mudanças organizacionais – gestão da qualidade total e da reengenharia dos processos de negócio.</li> <li>• O papel dos líderes na mudança e na inovação.</li> <li>• Mudança de cultura e cultura de mudança.</li> <li>• A condução de um processo de mudança.</li> </ul>		
4	Actividades de avaliação de frequência e final	05	38
<b>Sub-Total</b>		<b>20</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	

## 5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem

- O módulo de Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Mudanças terá um carácter teórico e prático.
- A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos e teorias relacionadas com o Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Mudanças, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor.
- A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades envolvendo leitura, análise e interpretação de textos relacionados com o Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Mudanças, estudos de casos simulados, argumentação, entre outros aspectos.
- Para a literatura na área de Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Mudanças são indicadas obras de leitura obrigatória e consideradas como sendo a bibliografia básica do módulo.
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e

45

que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.

- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## 6. Meios de ensino

- Materiais Básicos de Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## 7. Avaliação

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.

## 8. Bibliografia Básica

Abrahamson, E. (2006) *Mudança Organizacional: Uma Abordagem Criativa, Moderna e Inovadora*.

São Paulo: Makron Books

Anderson, D. (2013). *Organization development: The process of leading organizational change*. New York: Sage.

Buckley R., & Caple, J. (2000). *The Theory & Practice of Training*. London: Kogan Page. Burke, W.W.

(2013). *Organizational change: Theory and practice*. New York: Sage. Cameron, K., & Quinn, R.

(1999). *Diagnosing Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley.

Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa: RH Editora.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.

Cumming, T.G. & Worley, C.G. (2014). *Organization development and change*. Stanford, CT: Cengage Learning.

Cunha, M., & Rego, A. (2003). *Como Gerir a Mudança não Planeada*. Gestão Pura, 1-90. Di Pofi, J.A.

(2002). *Organizational diagnostics: Integrating qualitative and quantitative methodology*. Journal of Organizational Change, 15(2), 156-168.

Ferreira, A.I. (2011). *Metodologias e Investigação Aplicada*. In Lopes, M.P., Palma, P.J., Bártolo Ribeiro, R., Cunha, M.P. (Eds), *Psicologia Aplicada* (pp. 25-46). Lisboa: RH Editora. Ferreira, A. I., & Martinez, L.F. (Print 2013). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.

Harrison, M., & Shirom A. (1999). *Organizational Diagnosis and Assessment*. New York: Sage

Publications.

Kotter, J. P. (1997) *A escolha de estratégias para mudanças*. São Paulo. Editora Nova Cultural. Kotter,

JP. & Cohen, D.S. (2012). *The heat of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business Press.

Liu, Y. & Perrewé, P.(2005). *Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model*. Human Resources Management Review, 15, 263-280.

Martins, N. & Coetze, M. (2009). *Applying the Burke-Litwin model as a diagnostic framework for organisational effectiveness*. SA Journal of Human Resources Management, 7, 144-156. Moscovici, F.

(2003). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio

Motta, P. R. (2002). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro:

Editora Qualitymark, 2002. Nadler, D. (1993). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier,1993.

Noe, R. (2010). *Employee Training and Development*. NY: McGraw-Hill.

Pettigrew, A. & Whipp, R. (1993). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell. Rego,

A. & Cunha, M. P. (2004). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Rego, A., Cunha, M.P., Oliveira, C.M., & Marcelino, A.R. (2007). *Coaching para Executivos*. (2ª edição) Lisboa: Escolar Editora.

47

Robbins, S. P. (1999). *Mudança organizacional e administração do estresse*. In: Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC

Schein, E. (1999). *The Corporate Culture. Survival Guide*. Warren Bennis Book.

Tidd, J.; Bessant, J. & Pavott, K. (2005). *Managing Innovation* (3rd edition). Chichester: Wiley. Weick,

K., & Quinn, R. (1999). *Organizational Change and Development*. Annual Review of Psychology, 361-86.

Wood JR., Thomaz. (org.) (2000). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas

Zachary, L. J. (2011). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships*. (2ª edição)

San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



ÁREA/SUBÁREA:	Específica
REGENTE:	Prof. Doutor ou Mestre
Ano: 1º	Semestre: 2º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	130Horas
Independente Total de Horas de Estudo:	150
Créditos	06
<p><b>1. Competências</b></p> <p>Os mestrandos deverão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver conceitos-chave relacionados com gestão de recompensas como parte integrante da gestão de recursos humanos.</li> </ul>	
<p><b>2. Objectivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar os principais modelos concetuais sobre as carreiras e sistemas de recompensas; • Identificar as principais estratégias e técnicas para uma implementação eficaz de sistemas de carreiras e de recompensas.</li> <li>• Compreender como usar de forma eficaz os modelos de avaliação disponíveis; • Analisar modelos de recompensa e as condições em que devem ser utilizados tendo presente os seus objectivos.</li> </ul>	

48

<b>3. Pré-requisitos</b>			
Nenhum			
<b>4. Plano Temático</b>			
Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente

1	<p><b>Sistemas de recompensas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos dos sistemas de recompensa</li> <li>• Objectivos do sistema de recompensas</li> <li>• Componentes do sistema de recompensas</li> <li>• Recompensas intrínsecas e extrínsecas</li> <li>• Princípios do sistema remuneratório</li> <li>• Opções de arquitetura do sistema remuneratório</li> <li>• Construção de uma estrutura salarial</li> <li>• Determinação e evolução do salário individual</li> <li>• Os sistemas de incentivos</li> <li>• Benefícios sociais e específicos</li> <li>• Testes à eficácia do sistema de recompensas</li> <li>• Remuneração e Estratégia Organizacional</li> <li>• Divisão do Trabalho</li> <li>• Relações Salariais</li> <li>• Legislação e Remuneração: Regime Jurídico, Lei do Salário Mínimo, Lei sobre Remuneração dos Empregados, Lei sobre Estágio, Lei sobre Bonificações</li> </ul>	05	33
2	<p><b>Análise de Funções</b></p> <p>Ganhando a Aceitação dos Empregados</p> <p>Recolha e Descrição de Dados sobre as Funções</p> <p>Informações sobre a Função</p> <p>Contratos de Trabalho</p> <p>Elementos de Descrição de Funções</p>	05	32

	Requisitos e Salário da Função Avaliação da Função Categoria da Função Abordagem por Preço do Mercado Método da Curva de Maturidade (Curva de Carreira). Método de Avaliação da Função		
3	<b>Arquitectura da Estrutura de Pagamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento por Desempenho</li> <li>• Aplicação de Teorias da Motivação</li> <li>• Pagamento por Mérito</li> <li>• Questões e Oportunidades de Avaliação do Desempenho</li> <li>• Definição do Conteúdo de um Ficheiro</li> <li>• Incentivos de Curto Prazo</li> <li>• Bonificações e Diferenciais</li> <li>• Bónus e Recompensas Individuais</li> <li>• Plano de Incentivos de Longo Prazo e de Compensações Diferidas</li> <li>• Compensação Executiva</li> <li>• Competição Internacional</li> <li>• Administração de Benefícios</li> <li>• Benefícios dos Empregados</li> <li>• Qualidade de Vida (QWL)</li> <li>• Administração de Pagamentos.</li> </ul>	05	33
4	Actividades de avaliação de frequência e final	05	32
<b>Sub-Total</b>		<b>20</b>	<b>130</b>
<b>TOTAL</b>		<b>150</b>	

## 5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem

- O módulo de Gestão de Remuneração terá um carácter teórico e prático. • A componente teórica será baseada na análise e discussão de diferentes textos sobre conceitos e teorias relacionadas com a Gestão de Remuneração, numa interação dialógica e

50

virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor.

- A componente prática consistirá na aplicação das directrizes lógicas, metodológicas e técnicas fornecidas na componente teórica. Neste contexto, desenvolver-se-ão actividades envolvendo leitura, análise e interpretação de textos relacionados com a Gestão de Remuneração, estudos de casos simulados, argumentação, entre outros aspectos.
- Para a literatura na área de Gestão de Remuneração são indicadas obras de leitura obrigatória e consideradas como sendo a bibliografia básica do módulo.
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## **6. Meios de ensino**

- Materiais Básicos de Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## **7. Avaliação**

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.

## **8. Bibliografia Básica**

Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice - Improving*

*Performance through Reward*. London, England: Kogan Page Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Performance Management Toolkit*. London, England: Kogan Page Clark, T. (2012). *"Modelo de Negócio Eu" Um método simples para reinventar a sua carreira*. Lisboa, Portugal: D. Quixote Dutra, J. (1996) *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas

Fisher, J. (2015). *Strategic Reward and Recognition - Improving Employee Performance through Non monetary Incentives*. London: Kogan Page

Hipólito, J. A. M. (2001). *Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas,

Chiavenato, I. (1998). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas, Pontes, B.R. (1998). *Administração de cargos e salários*. 7ª Edição. São Paulo: Editora LTR Milkovich, G., T. Boudreau, J. W (2000). *Administração de Recursos Humanos*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas Marras, J. P. (2002) *Administração da Remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

Nascimento, L. P. do. (2001). *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: Pioneira, Pontes, B. R. (2005). *Administração de Cargos e Salários*. 11 Ed. São Paulo: LTr Wood Jr., T., Picarelli, V. (2004). *Remuneração Estratégica. A Nova Vantagem Competitiva*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2004

Wood Jr., T., Picarelli, V. (2004). *Remuneração. Por Habilidades e por Competências*. 3 Ed. São Paulo: Atlas.

Xavier, P. R. (1999). *Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto*. São Paulo: Makron Books

MÓDULO	<b>SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO AVANÇADA DE RH</b>
ÁREA/SUBÁREA:	Específica
REGENTE:	Prof. Doutor ou Mestre

Ano: 1º	Semestre: 2º
Duração:	10 Semanas
Horas de Contacto	20 Horas
Horas de Estudo	155 Horas
Independente Total de	175
Horas de Estudo: Créditos	07

### 1. Competências

Os mestrandos deverão:

- Desenvolver reflexão crítica sobre as diferentes práticas e políticas de gestão de recursos humanos nas organizações.

### 2. Objectivos

Debater e reflectir sobre questões como:

- Aprofundar a função de gestão de recursos humanos nas organizações
- Debater questões legais relacionadas com a gestão de recursos humanos
- Discutir os diferentes subsistemas da gestão de recursos humanos
- Aplicar os principais indicadores da gestão de recursos humanos
- Caracterizar o ambiente de trabalho dos recursos humanos
- Fazer o alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão de recursos humanos
- Contextualizar a gestão de recursos humanos no ambiente globalizado

### 3. Pré-requisitos

Nenhum

### 4. Plano Temático

Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Independente
1	<b>Introdução</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH como factor de vantagem competitiva</li> <li>• Responsabilidade linear e funcional dos gestores</li> </ul>	05	39

	<p>de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separações, redução e aconselhamento do pessoal em transição de carreira</li> <li>• Fundamentos das Relações Laborais e Fundamentos das Leis do Trabalho.</li> <li>• Planificação, recrutamento e selecção de pessoal: recrutamento estratégico de pessoal</li> <li>• Análise e descrição de funções</li> <li>• Mapeamento de competências</li> <li>• Procedimentos e passos, métodos de recolha de dados para mapeamento,</li> <li>• Desenvolvimento de modelos de competência a partir de dados brutos,</li> <li>• Recrutamento <i>online</i>; encaminhamento de pessoal; terceirização do processo de recrutamento, caça-talentos,</li> <li>• Testes para selecção de pessoal, uso de testes psicológicos, processo de selecção, técnicas de entrevista, erros de selecção.</li> <li>• Imagem de marca do empregador.</li> </ul>		
2	<p><b>GRH Estratégica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução às estratégias de negócios e empresariais;</li> <li>• Integração de estratégias de RH com estratégias de negócios</li> <li>• Análise de práticas de RH usadas por diferentes empresas</li> <li>• Sistema de Recursos Humanos</li> <li>• RH como parceiro estratégico</li> <li>• A medição desafio-implementação do SGRH</li> </ul>	05	39



	• Abordagem Baseada em Processos		
--	----------------------------------	--	--

3	<p><b>GRH em contexto internacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagens, desafios no mercado de trabalho global</li> <li>• Vinculação dos RH a estratégias internacionais de expansão</li> <li>• Contexto sociocultural</li> <li>• Cultura e questões relacionadas com gestão de pessoal,</li> <li>• Respondendo à diversidade, desafios da localização, integração global, diferenciação, controlo da expatriação</li> <li>• Contexto institucional &amp; estrutural – gestão de alianças e <i>joint-ventures</i>, desafios dos RH em zonas de integração transfronteiriça</li> <li>• Questões jurídicas na gestão da força de trabalho global</li> <li>• Recrutamento no contexto internacional, avaliação de empregados expatriados, de países terceiros e nacionais, questões sobre gestão do desempenho, formação e compensação segundo padrões internacionais</li> </ul>	05	39
4	Actividades de avaliação de frequência e final	05	30
Sub-Total		<b>20</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	

## **5. Estratégias e métodos de ensino e aprendizagem**

- O Seminário sobre a Gestão Avançada de Recursos Humanos terá um carácter teórico e prático.
- A componente teórica será baseada na análise e interpretação de diferentes textos sobre a Gestão Avançada de Recursos Humanos, numa interação dialógica e virtual entre tutor e estudantes, privilegiando-se mais o estudo independente dos estudantes sob orientação do tutor.

55

- A componente prática consistirá na sistematização e debate dos diferentes temas de Gestão Avançada de Recursos Humanos, entre outros aspectos.
- Para a literatura na área de Gestão Avançada de Recursos Humanos, são indicadas obras de leitura obrigatória e consideradas como sendo a bibliografia básica do módulo.
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza do curso online.
- O recurso do ensino à Distância vai permitir um atendimento mais individualizado oferecendo aos mestrandos mecanismos para que estes possam dispor dos recursos da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) através de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e atendimento tutorial presencial e a distância. O ambiente virtual de aprendizagem como suporte às actividades educativas desenvolvidas vai permitir a gestão do conteúdo da disciplina pelo tutor, da forma mais adequada para o alcance dos objectivos definidos para o módulo.
- O mestrando terá acesso à disciplina a qualquer tempo e em qualquer lugar e poderá fazer o download de textos de apoio, de slides e de vídeo-aulas, para auto-estudo.
- As datas dos encontros virtuais e presenciais e das avaliações de frequência e final constarão do Calendário Académico definido para os cursos de mestrado do ISCED.

## **6. Meios de ensino**

- Materiais Básicos de Ensino à Distância (manual ou textos de apoio, vídeo-aulas, e-books, exercícios de autoavaliação).

## 7. Avaliação

Os instrumentos de avaliação são:

- Observação da participação nas aulas virtuais e actividades de avaliação de frequência;
- Avaliação final do módulo.

## 8. Bibliografia Básica

Adner R. (2012). *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. London: Penguin  
Bilhim, J. A. F. de (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5.ª Ed. Revista e actualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).

Bilhim, J. A. F. de (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bollander, G. W. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

56

Caetano, A. & Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, (3.ª Ed.), Lisboa Ed. RH.

Camara, P. B. da; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (3.ª Ed.). Editora: Publicações Dom Quixote.

Carvalho, J; Rocha, F; Raposo, R.; Duarte, M. & Tavares, M. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3. Ed. Rio de Janeiro

Cowling, A. & Mailer, C. (2003). *Gerir Recursos Humanos*. Porto: Publicações Dom Quixote. Gomes, J,

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw Hill

Kovács, I. (2005). *Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades*. Oeiras: Celta Editora. Sousa, M. J.;

Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e práticas*, 3.ª Edição, Lisboa.

Tyson, S. & York, A. (2005). *Essentials of HRM*. Burlington: Elsevier.

ÁREA/SUBÁREA:	Direito Fiscal e Aduaneiro
REGENTE:	Prof. Doutor
Ano: 12	Semestre: 3º e 4º
Duração:	1 Ano
Horas de Contacto	500 Horas
Horas de Estudo Individual	1000 Horas
Total de Horas de Estudo:	1500
Créditos	60
<b>1. Competências</b> Os mestrandos deverão: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptidão para rever a literatura, problematizar, elaborar a dissertação, dominar e defender a sua dissertação de Mestrado.</li> </ul>	
<b>2. Objectivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender o tema e a revisão da literatura</li> </ul>	

57

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar as orientações lógicas, metodológicas e técnicas com vista à formulação do problema e das hipóteses</li> <li>• Desenvolver o projecto de pesquisa científica sob orientação de um tutor</li> <li>• Desenvolver a recolha e análise de dados.</li> <li>• Formular conclusão e recomendação lógicas da pesquisa.</li> <li>• Apresentar e defender a Direestação de Mestrdao.</li> </ul>			
<b>3. Pré-requisitos</b> Ter concluído todas unidades curriculares anteriores.			
<b>4. Plano Temático</b>			
Nr.	Tema	Horas de Contacto	Horas de Estudo Individual

1	Escolha do Tema e apresentação do Projecto de Investigação	50	175
2	Revisão da Literatura	100	175
3	Apresentação da Metodologia de Pesquisa	25	100
4	Apresentação do (s) instrumento (s) de colecta de dados	25	100
5	Trabalho de campo	100	175
6	Apresentação e análise de dados	100	175
7	Apresentação da conclusão e recomendações	50	100
8	Apresentação e defesa da Dissertação	50	100
<b>Sub-Total</b>		<b>500</b>	<b>1000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1500</b>	

### 5. Estratégias e métodos de pesquisa

- A elaboração da Dissertação do Mestrado terá um carácter teórico e prático. • A componente teórica será baseada na análise da literatura sobre a temática em estudo, numa interação dialógica e virtual entre o estudante e supervisor, privilegiando-se mais o trabalho individual do estudante.
- A componente prática consistirá no trabalho de campo, para a recolha de dados, assim como na apresentação e análise dos mesmos. Faz parte, também, da componente prática a apresentação e Defesa da Dissertação
- O programa que se apresenta deve ser considerado uma proposta de programação flexível

e que deverá ser ajustada ao ritmo de aprendizagem dos estudantes e a natureza da temática em estudo.

- O processo de elaboração da Dissertação privilegia atendimento mais individualizado através das TICs. Para este efeito, servir-se-á da plataforma Scipro para a gestão da Dissertação.
- O mestrando terá acesso ao supervisor, virtualmente, para a submissão e correção das diferentes etapas da elaboração da Dissertação.
- Os prazos para apresentação das diferentes etapas da Dissertação constarão do Cronograma definido para os cursos de mestrado do ISCED.
  - A data da apresentação e defesa da Dissertação será decidida pelo ISCED, mediante a apresentação da versão concluída da Dissertação, devidamente aprovada pelo supervisor.

## **6. Meios de ensino**

- Bibliografia disponível na Biblioteca Virtual do ISCED
- Bibliografia avulsa sobre a temática do estudo

## **7. Avaliação**

Os instrumentos de avaliação são:

- Acompanhamento na elaboração da dissertação;
- Apresentação e defesa da Dissertação.

## **8. Bibliografia Básica**

ALMEIDA, João Ferreira de & PINTO, José Madureira (1995). A investigação nas Ciências Sociais. 5.Ed. Editorial Presença, Lisboa, Portugal.

CARVALHO, Alex Moreira et al (2000). Aprendendo Metodologia Científica: Uma Orientação para os Alunos de Graduação. O Nome da Rosa São Paulo, Brasil.

AMARAL, Adriana, Suely Fragoso & RECUERO, Raquel (2013). Métodos de Pesquisa para Internet, CIBER Cultura. Editora Sulina, Porto Alegre, Brasil.

CHIZZOTTI, Antonio (2000). Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 4ª Ed., Cortez Editora, São Paulo, Brasil.

ECO, Umberto (1999). Como se Faz uma Tese. 15ª Ed. Editora Perspectiva, São Paulo, Brasil.

KOCHE, José Carlos (1997). Fundamentos de Metodologia Científica. Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa. 14ª Ed. Vozes, Petrópolis - RJ, Brasil.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de A. (1991). Metodologia Científica. 2ª Ed. Atlas, São Paulo,

Brasil.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. (1986). Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas. EPU, São Paulo.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. Planejamento de pesquisa: uma introdução. São Paulo, EDUC, 2000. NUNES, Luiz A. R. Manual da monografia: como se faz uma monografia, uma dissertação, uma tese. São, Paulo, Saraiva, 2000.

SEVERINO, António Joaquim (2000). Metodologia do Trabalho Científico. 21ª Ed. Cortez Editora, São Paulo, Brasil.

THIOLLENT, Michel (1994). Metodologia da Pesquisa-Ação (1994). 6ª Ed. Cortez Editora, São Paulo, Brasil.

TRIVINOS, Augusto N.S (1987). Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação. Atlas, São Paulo, Brasil.