

# NCE/10/01286 — Apresentação do pedido - Novo ciclo de estudos

---

## Apresentação do pedido

### Perguntas A1 a A4

---

**A1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:**

*Maiêutica – Cooperativa De Ensino Superior, C.R.L.*

**A1.a. Descrição da Instituição de ensino superior / Entidade instituidora**

*Maiêutica – Cooperativa De Ensino Superior, C.R.L.*

**A2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):**

*Instituto Superior Da Maia*

**A2.a. Descrição Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):**

*Instituto Superior Da Maia*

**A3. Ciclo de estudos:**

*Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

**A3. Study cycle:**

*Strategic Human Resources Management*

**A4. Grau:**

*Mestre*

### Perguntas A5 a A10

---

**A5. Área científica predominante do ciclo de estudos:**

*Gestão e Administração*

**A5. Main scientific area of the study cycle:**

*Management and Administration*

**A6.1. Classificação da área principal do ciclo de estudos de acordo com a Portaria nº 256/2005 de 16 de Março (CNAEF).**

*345*

**A6.2. Classificação da área secundária do ciclo de estudos de acordo com a Portaria nº 256/2005 de 16 de Março (CNAEF), se aplicável.**

*311*

**A6.3. Classificação de outra área secundária do ciclo de estudos de acordo com a Portaria nº 256/2005 de 16 de Março (CNAEF), se aplicável.**

*<sem resposta>*

**A7. Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau:**

*90*

**A8. Duração do ciclo de estudos (art.º 3 DL-74/2006):**

*3 semestres*

**A8. Duration of the study cycle (art.º 3 DL-74/2006):***3 semesters***A9. Número de vagas proposto:***30***A10. Condições de acesso e ingresso:**

- *Titulares do grau de licenciado ou equivalente legal;*
- *Titulares de um grau académico superior estrangeiro conferido na sequência de um 1º ciclo de estudos organizado de acordo com os princípios do Processo de Bolonha por um Estado aderente a este Processo;*
- *Titulares de um grau académico superior estrangeiro que seja reconhecido como satisfazendo os objectivos do grau de licenciado pelo Conselho Científico-Pedagógico do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.*
- *Detentores de um curriculum escolar, científico ou profissional, que seja reconhecido como atestando capacidade para realização deste ciclo de estudos pelo Conselho Científico-Pedagógico do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.*

**A10. Entry Requirements:***The following are admitted as course candidates:*

- *Bearers of Bachelor's degree or legal equivalent;*
- *Bearers of a foreign higher education degree granted upon completion of a 1st cycle of studies organised according to the principles of the Bologna Process by a State adhering to this Process;*
- *Bearers of a foreign higher education degree recognised as meeting the requirements of the Bachelor's degree by the Scientific Teaching Council for the Masters in Strategic Human Resource Management.*
- *Holders of an academic, scientific or professional curriculum, which is recognised as showing the ability to achieve this cycle of study by the Scientific Teaching Council of the Masters in Strategic Human Resource Management.*

## Pergunta A11

---

**Pergunta A11****A11. Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização de percursos alternativos em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável):***Não***A11.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ... (se aplicável)****A11.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras formas de organização de percursos alternativos em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável) / Branches options, profiles, major and minor, or other forms of organization of alternative paths compatible with the structure of the study cycle (if applicable)**

Ramos/Opções/... (se aplicável):

Branches/Options/... (if applicable):

*<sem resposta>*

## A12. Estrutura curricular

---

**Anexo I - Não aplicável.****A12.1. Ciclo de Estudos:***Gestão Estratégica de Recursos Humanos***A12.1. Study Cycle:***Strategic Human Resources Management***A12.2. Grau:***Mestre*

**A12.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)***Não aplicável.***A12.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)***None.***A12.4. Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau / Scientific areas and credits that must be obtained before a degree is awarded**

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Optativos* / Optional ECTS*
345	G&A	70	0
311	PSI	10	0
090	DP	6	0
862	SHT	4	4

## Perguntas A13 e A14

---

**A13. Regime de funcionamento:***Outros***A13.1. Se outro, especifique:***O Ciclo funcionará em regime laboral e pós-laboral.***A13.1. If other, specify:***The working regime of this 2nd Cycle will be a combination of regular and after-hours.***A14. Observações:***Não aplicável.***A14. Observations:***None.*

## Instrução do pedido

### 1. Formalização do pedido

---

**1.1. Deliberações****Anexo II - Conselho Científico****1.1.1. Órgão ouvido:***Conselho Científico***1.1.2. Cópia de acta (ou extrato de acta) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):**[1.1.2.\\_Acta Conselho Cientifico \(ISMAI\).pdf](#)**Anexo II - Conselho Pedagógico****1.1.1. Órgão ouvido:***Conselho Pedagógico***1.1.2. Cópia de acta (ou extrato de acta) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):**[1.1.2.\\_Acta Conselho Pedagogico \(ISMAI\).pdf](#)

**1.2. Docente responsável**

**1.2. Docente responsável pela coordenação da implementação do ciclo de estudos**  
**A respectiva ficha curricular deve ser apresentada no Anexo V.**

*Célio Alberto Alves Sousa*

**2. Plano de estudos**

**Anexo III - Não aplicável. - 1º Ano / 1º Semestre**

**2.1. Ciclo de Estudos:**

*Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

**2.1. Study Cycle:**

*Strategic Human Resources Management*

**2.2. Grau:**

*Mestre*

**2.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)**

*Não aplicável.*

**2.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)**

*None*

**2.4. Ano/semestre/trimestre curricular:**

*1º Ano / 1º Semestre*

**2.4. Curricular year/semester/trimester:**

*1st year / 1st Semester*

**2.5. Plano de Estudos / Study plan**

Unidades Curriculares / Curricular Units	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Fundamentos de Gestão de Recursos Humanos	G&A	Semestral	150	TP - 48	6	
Estratégias Comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos	DP	Semestral	150	TP - 48	6	
Métodos Avançados de Investigação Científica	PSI	Semestral	150	TP - 48	6	
Estratégia e Recursos Humanos	G&A	Semestral	100	TP - 32	4	
Tópicos Avançados de Psicologia Organizacional	PSI	Semestral	100	TP - 32	4	
Modelos de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho	SHT	Semestral	100	TP - 32	4	Opcional
Avaliação de Riscos Psicossociais em Contexto Laboral	SHT	Semestral	100	TP - 32	4	Opcional

**Anexo III - Não aplicável. - 1º Ano / 2º Semestre**

**2.1. Ciclo de Estudos:**

*Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

**2.1. Study Cycle:**

*Strategic Human Resources Management***2.2. Grau:***Mestre***2.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)***Não aplicável.***2.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)***None.***2.4. Ano/semestre/trimestre curricular:***1º Ano / 2º Semestre***2.4. Curricular year/semester/trimester:***1st year / 2nd Semester***2.5. Plano de Estudos / Study plan**

<b>Unidades Curriculares / Curricular Units</b>	<b>Área Científica / Scientific Area (1)</b>	<b>Duração / Duration (2)</b>	<b>Horas Trabalho / Working Hours (3)</b>	<b>Horas Contacto / Contact Hours (4)</b>	<b>ECTS</b>	<b>Observações / Observations (5)</b>
Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual	G&A	Semestral	150	TP - 48	6	
Liderança de Equipas	G&A	Semestral	150	TP - 48	6	
Gestão e Avaliação de Competências	G&A	Semestral	100	TP - 32	4	
Temas Contemporâneos em Gestão de Recursos Humanos	G&A	Semestral	100	TP - 32	4	
Ética e Responsabilidade Social	G&A	Semestral	100	TP - 32	4	
Dissertação ou Projecto	G&A	Semestral	150	OT - 48	6	

**Anexo III - Não aplicável. - 2º Ano / 1º Semestre****2.1. Ciclo de Estudos:***Gestão Estratégica de Recursos Humanos***2.1. Study Cycle:***Strategic Human Resources Management***2.2. Grau:***Mestre***2.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)***Não aplicável.***2.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)***None.***2.4. Ano/semestre/trimestre curricular:***2º Ano / 1º Semestre***2.4. Curricular year/semester/trimester:***2nd year / 1st semester*

## 2.5. Plano de Estudos / Study plan

Unidades Curriculares / Curricular Units	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Dissertação ou Projecto	G&A	Semestral	750	OT - 240	30	

## 3. Descrição e fundamentação dos objectivos

### 3.1. Dos objectivos do ciclo de estudos

#### 3.1.1. Objectivos do ciclo de estudos.

- *Complementaridade teórica e prática dos modelos clássicos e contemporâneos da Gestão de Recursos Humanos (GRH);*
- *Antecedentes, características e consequências das políticas e intervenções estratégicas da GRH;*
- *A variedade e transversalidade dos fenómenos organizacionais susceptíveis de facilitar ou condicionar a eficácia da GRH;*
- *As novas dinâmicas e exigências laborais, formativas e motivacionais resultantes da Sociedade da Informação e do Conhecimento;*
- *Novos padrões de exigência colocados à GRH pelas estratégias organizacionais orientadas para a Inovação, Desenvolvimento e Criatividade;*
- *A relevância estratégica da GRH na definição, implementação e avaliação de programas de desenvolvimento do capital e potencial humano;*
- *Desafios, tensões, riscos, oportunidades e limitações colocadas à GRH pelos processos de mudança emergentes e decorrentes da Globalização;*
- *A importância da GRH na consolidação da cultura e mudança organizacional;*

#### 3.1.1. Study cycle's objectives.

*Providing students with advanced knowledge regarding:*

- *Theoretical and practical complementarity of classical and contemporary models of Human Resources Management (HRM);*
- *Antecedents, characteristics and consequences of policies and strategic interventions of HRM;*
- *The variety and transversality of organisational phenomena capable of enabling or conditioning HRM's efficacy;*
- *The new labour, training and motivational dynamics and demands resulting from the Information and Knowledge Society;*
- *New demand patterns placed on HRM by organisational strategies oriented towards Innovation, Development and Creativity;*
- *The strategic relevance of HRM in the definition, implementation and evaluation of programmes for development of human capital and potential;*
- *Challenges, tensions, risks, opportunities and limitations facing HRM due to the emerging and ongoing change processes of Globalisation;*
- *The importance of HRM in the consolidation of organisational culture and change.*

#### 3.1.2. Competências a desenvolver pelos estudantes.

*No final do Ciclo os alunos deverão ser capazes de demonstrar:*

- *Capacidade para desenvolver pensamento crítico, lateral e relacional sobre a sustentabilidade das intervenções organizacionais em termos de GRH;*
- *Compreender claramente as estratégias que possibilitem à GRH constituir-se como um agente activo nos processos de planeamento e mudança organizacional;*
- *Compreender as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que um novo paradigma de desenvolvimento económico coloca à GRH;*
- *Capacidade de expor, fundamentar e debater ideias, conhecimentos e posições a diferentes públicos e em diferentes formatos;*
- *Capacidade de estudar, equacionar e buscar soluções alternativas para problemas organizacionalmente complexos relacionados com Capital Humano;*
- *Compreender e fomentar a interligação analítica entre conhecimentos teóricos e práticos das áreas científicas centrais do curso;*
- *Capacidade de conceber e conduzir autonomamente projectos de investigação na área da GRH;*

#### 3.1.2. Competences to be developed by students.

*At the end of the Master's Degree programme, students must be able to demonstrate:*

- *The ability to develop critical, lateral and relational thinking regarding the sustainability of organisational interventions in terms of HRM;*
- *Clear understanding of the strategies which allow HRM to be an active agent in processes of planning and organisational change;*

- *Understanding of the forces, weaknesses, opportunities and threats that a new paradigm of economic development poses to HRM;*
- *The ability to set forth, justify and debate ideas, knowledge and positions to different audiences and in different formats;*
- *The ability to study, assess and search for alternative solutions to organisationally complex problems related to Human Capital;*
- *Understanding and promoting the analytical connection between the theoretical and practical knowledge of the scientific areas that are central to the course;*
- *The ability to independently conceive and conduct research projects in the area of HRM.*

### 3.1.3. Coerência dos objectivos definidos com a missão e a estratégia da instituição de ensino.

*Os objectivos definidos articulam-se claramente com os objectivos e a estratégia do ISMAI na medida em que:*

- *Contribuem para o desenvolvimento de uma política educativa de melhoria contínua e de excelência, pró-activa e inequivocamente orientada para a criação, transmissão e disseminação de conhecimentos multidisciplinares assentes numa articulação dinâmica entre ensino, investigação e relevância societal;*
- *Contribuem para reforçar uma oferta formativa direccionada para a construção de pontes entre o rigor e método académico, as necessidades de formação intelectual, comportamental e ética dos alunos e as exigências técnicas e atitudinais requeridas pelos múltiplos agentes económicos;*
- *Contribuem para o reforço de uma atitude de inquietação, interrogação, exploração e descoberta intelectual da 'causa das coisas', de acordo com métodos sistemáticos de análise, avaliação e discussão de múltiplas perspectivas, indispensável à optimização e alteração de padrões de trabalho e formas de estar;*
- *Contribuem para a formação e desenvolvimento de profissionais exigentes e conscientes das suas responsabilidades técnicas, éticas e sociais, contribuindo para a sua empregabilidade, flexibilidade e mobilidade numa sociedade da informação e do conhecimento;*
- *Contribuem para a excelência da formação avançada de estudantes nos diferentes ramos do saber científico, técnico e cultural, preparando-os para as múltiplas exigências da vida activa e motivando-os para o desenvolvimento e actualização pessoal permanentes;*
- *Contribuem para o reforço do compromisso estratégico do ISMAI de crescente valorização da investigação como factor crítico de sucesso da qualidade, actualidade e relevância do projecto educativo;*
- *Contribuem para estimular aprendizagens transdisciplinares, baseadas nos princípios académicos de independência, síntese e integração, com significado e relevância técnica e societal;*
- *Contribuem para potenciar e integrar as valências, as competências e as motivações de um corpo docente altamente qualificado no domínio das ciências empresariais e das ciências comportamentais;*
- *Em resumo, a proposta de criação de um programa de 2º Ciclo de Estudos em Gestão Estratégica de Recursos Humanos justifica-se pela necessidade de aumentar e diversificar a oferta no domínio educativo e formativo da área de Gestão e Administração, que vá ao encontro das necessidades de um mercado progressivamente global, multicultural e plural, onde os processos organizacionais relacionados com a identificação, motivação, valorização, desenvolvimento e retenção do talento humano assumem uma dimensão estratégica macroeconómica e microeconómica vital;*

### 3.1.3. Coherence of the defined objectives with the institution's mission and strategy.

*The defined objectives are clearly linked to the objectives and strategy of ISMAI in that:*

- *They contribute to the development of an educational policy of continuous improvement and excellence, proactive and unequivocally oriented towards the creation, transfer and dissemination of multidisciplinary knowledge in an dynamic articulation of teaching, research and societal relevance;*
- *They contribute to reinforcing a training offer directed at bridging academic discipline and method, the need for intellectual, behavioural and ethical training of students, and the technical and attitudinal demands required by the various economic agents;*
- *They contribute to reinforcing an attitude of restlessness, questioning, exploration and intellectual discovery of the "why" of things, according to systematic methods of analysis, evaluation and discussion of multiple perspectives, essential to the optimisation and alteration of work patterns and attitudes;*
- *They contribute to the training and development of professionals who are demanding and conscious of their technical, ethical and social responsibilities, contributing to their employability, flexibility and mobility in an information and knowledge society.*
- *They contribute to the excellence of advanced training of students in different fields of scientific, technical and cultural knowledge, preparing them for the many demands of working life and motivating them to continuous personal development and updating.*
- *They contribute to reinforcing the strategic commitment of ISMAI to growing value of research as a critical factor in the success of quality, updating and relevance of the educational project;*
- *They contribute to stimulating cross-disciplinary learning based on academic principles of independence, synthesis and integration, with technical and societal significance and relevance.*
- *They contribute to enabling and integrating the valencies, competences and motivations of a highly qualified teaching body qualified in the area of business sciences and behavioural sciences.*
- *In summary, the proposal for the creation of a programme for the 2nd Cycle of Studies in Strategic Human Resources Management is justified due to the need to expand and diversify the educational and formative offering in the area of Management and Administration, which will meet the needs of an ever more global, multi-cultural and plural market, where the organisational processes related to the identification, motivation, valuation, development and retention of human talent assume a vital macroeconomic and microeconomic strategic dimension.*

## 3.2. Adequação ao Projecto Educativo, Científico e Cultural da Instituição

### 3.2.1. Projecto educativo, científico e cultural da instituição.

*O ISMAI tem vindo a acompanhar as mudanças resultantes da implementação do Processo de Bolonha de uma forma empenhada e realista. Para poder atingir os seus objectivos apoia-se num conjunto de vertentes inseridas no Projecto Educativo, Científico e Cultural do ISMAI entre as quais se podem destacar:*

- *Criação e manutenção de uma atmosfera educativa apropriada aos seus fins, pautada pela relação humana de respeito recíproco, empenhamento, solidariedade e responsabilidade;*
- *Actividade de ensino de qualidade, com uma dinâmica interdisciplinar, flexível e de permanente actualização metodológica;*
- *Realização e participação em projectos científicos de iniciativa própria ou de instituições nacionais e internacionais vocacionadas para o efeito;*
- *Produção e difusão de conhecimento científico, tecnológico e cultural e sua valorização económica, com sentido social;*
- *Realização de eventos diversos e de acções de formação, visando o reforço da sua qualidade e da eficácia do ensino/aprendizagem para a inserção na vida activa dos seus diplomados;*
- *Prestação de serviços de extensão universitária à comunidade, em conformidade com a vocação e capacidade da Instituição.*

### 3.2.1. Institution's educational, scientific and cultural project.

*ISMAI has been following the changes resulting from the implementation of the Bologna Process in a realistic and heedful manner. In order to achieve its objectives it relies on a group of key aspects that are part of the Educational, Scientific and Cultural Project of ISMAI, the most notable of which are:*

- *Creation and maintenance of an educational atmosphere appropriate for its objectives, based on the human relationships, of mutual respect, commitment, solidarity and responsibility;*
- *The activity of quality teaching with an interdisciplinary dynamic, flexible and permanent updating of methodology;*
- *Realisation and participation in scientific projects at one's own initiative or that of national and international institutions set up for this purpose;*
- *Production and dissemination of scientific, technological and cultural knowledge and its economic valuation, with a social sense;*
- *Realisation of diverse training events and activities, intended to reinforce the quality and effectiveness of the teaching/learning for insertion into the working life of the graduates;*
- *Providing university extension services to the community, according to the vocation and ability of the Institution.*

### 3.2.2. Demonstração de que os objectivos definidos para o ciclo de estudos são compatíveis com o projecto educativo, científico e cultural da instituição.

*Na sua génese académica, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos é transdisciplinar, situando-se na intersecção das áreas da Gestão e Administração e da Psicologia. Na sua génese prática e atendendo à emergência de um novo paradigma de desenvolvimento económico que privilegia agora aspectos como o conhecimento, a criatividade, ou a inovação, esta área contribui para o desenvolvimento de competências susceptíveis de contribuir para a optimização de relacionamentos, desempenhos e projectos entre pessoas e organizações, o que pressupõe conhecimentos avançados sobre as múltiplas dinâmicas que se estabelecem entre ambas.*

*Este programa beneficiará de uma forte herança académica, na qual os programas de 1º Ciclo de Gestão de Recursos Humanos (GRH), Gestão de Empresas e de Psicologia constituem sólidos exemplos de interconexão e relevância, patente aliás pelas sustentadamente crescentes taxas de procura, eficiência formativa e empregabilidade dos seus licenciados. Este posicionamento, alicerçado na contratação de docentes altamente qualificados, experientes e motivados, revelou-se indispensável à subsequente concretização eficaz de programas de 2º Ciclo nos domínios da Gestão e da Psicologia. Já do ponto de vista estritamente prático, os alunos beneficiarão de um vasto leque de oportunidades decorrentes da parceria estratégica existente entre o ISMAI e o TECMAIA (Parque de Ciência e Tecnologia da Maia) onde o ISMAI é, além de sócio fundador, promotor principal do CEITEC (Centro de Empreendedorismo ISMAI/TECMAIA).*

*Ao nível da investigação, os alunos serão convidados a participar em dois centros de investigação associados a duas Unidades de I&D acreditadas e avaliadas pela FCT como 'Bom': CELCC (Centro de Estudos de Língua, Comunicação e Cultura), centrado no interface entre Comunicação, Desenvolvimento e Ciências Empresariais e o UNIDEP (Unidade de Investigação em Desenvolvimento Humano e Psicologia), centrado na área da Psicologia e Ciências do Comportamento.*

*Desta forma, este programa de Mestrado responde à necessidade de proporcionar projectos educativos pautados pela relevância académica, pelas dinâmicas de integração interdisciplinar, pela orientação global e aplicabilidade local, susceptíveis de construir pontes de entendimento lógicas e mutuamente vantajosas entre a investigação e o ensino, entre a problematização e a aplicação, entre a relevância económica e a valorização social. Assim, este programa constitui uma extensão natural do projecto educativo, científico e cultural do ISMAI, que visa, essencialmente, contribuir para o reforço da sua utilidade social, comunitária e empresarial, assumindo-se como parceiro activo nos processos de formação de activos exigentes, resilientes e criativos, susceptíveis de criar valor tangível e intangível nos seus projectos profissionais e pessoais.*

### 3.2.2. Demonstration that the study cycle's objectives are compatible with the institution's educational, scientific and cultural project.

*In its academic foundation, the Strategic Human Resource Management is cross-disciplinary, situated at the intersection of the areas of Management, Administration and Psychology. In its practical foundation and in light of the emergence of a new paradigm of economic development that now emphasises aspects such as*



*knowledge, creativity or innovation, this area contributes to the development of competences capable of contributing to the optimisation of relationships, performance and projects between persons and organisations, which requires advanced knowledge regarding the multiple dynamics established between both. This programme will benefit from a strong academic heritage, in which the programmes of the 1st Cycle of Human Resource Management (HRM), Business Management and Psychology constitute solid examples of interconnection and relevance, as evidenced by the sustained growth rates of demand, training efficiency and employability of its graduates. This positioning, reinforced by the hiring of highly qualified teachers, experienced and motivated, has proven to be indispensable to the subsequent efficient achievement of the programmes of the 2nd Cycle in the areas of Management and Psychology. From a strictly practical viewpoint, the students will benefit from a vast array of opportunities stemming from the strategic partnership that exists between ISMAI and TECMAIA (the Maia Science and Technology Park) where ISMAI is not only the founding partner but also the main promoter of CEITEC (the Entrepreneurship Centre of ISMAI/TECMAIA).*

*At the research level, the students will be invited to participate in two research centres associated with the two R&D Units accredited and evaluated by the FCT as 'Good': CELCC (The Centre for Studies of Language, Communication and Culture), centred in the crossroads of Communication, Development and Business Sciences, and UNIDEP (the Research Unit in Human Development and Psychology), centred on the area of Psychology and the Behavioural Sciences.*

*Thus, this Master's Degree programme responds to the need to provide educational programmes known for its academic relevance, the dynamics of interdisciplinary integration, its global orientation and local applicability, able to build logical and mutually advantageous bridges of understanding between research and teaching, between questioning and application, between economic relevance and social valuation. Thus, this programme is a natural extension of the ISMAI educational, scientific and cultural project, which basically seeks to contribute to the reinforcement of its social, community and entrepreneurial usefulness, assuming the role of active partner in the processes of training workers who are demanding, resilient and creative, able to create tangible and intangible value in their professional and personal projects.*

### 3.3. Unidades Curriculares

#### Anexo IV - Fundamentos de Gestão de Recursos Humanos

##### 3.3.1. Unidade curricular:

*Fundamentos de Gestão de Recursos Humanos*

##### 3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):

*Sebastião Leite Teixeira*

##### 3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:

*Não aplicável.*

##### 3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:

*Objectivos*

*Dotar os alunos de conhecimentos teórico-práticos sobre os pressupostos, as modalidades, as exigências, as características e o potencial de integração dos processos e actividades que definem a função e a prática da Gestão de Recursos Humanos e a estratégia, os objectivos e a cultura organizacional.*

*Competências a desenvolver*

- *Compreender integrada e aprofundadamente a natureza e a relevância organizacional e estratégica da função Gestão de Recursos Humanos;*
- *Promover a aquisição e avaliação de perspectivas teóricas indispensáveis à compreensão das dinâmicas, dos processos, sistemas e práticas em Gestão de Recursos Humanos;*
- *Promover o reconhecimento fundamentado do papel mediador da função Gestão de Recursos Humanos na prossecução da estratégia, cultura e clima organizacional.*

##### 3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:

*Objectives*

*Providing students with theoretical and practical knowledge regarding the assumptions, the modalities, the demands, the characteristics and the potential for integration of the processes and activities which define the function and practice of Human Resource Management and the strategy, objectives and organisational culture.*

*Competences to be developed*

- *Integrated and in-depth understanding of the nature and organisational relevance and strategy of the Human Resource Management function.*
- *Promoting the acquisition and evaluation of theoretical perspectives indispensable to the comprehension of the dynamics, processes, systems and practices of Human Resource Management;*
- *Promoting informed recognition of the mediating role of the Human Resource Management function in the pursuit of strategy, culture and organisational climate.*

##### 3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. *Evolução e desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos*
2. *Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*
3. *Recrutamento, Selecção, Acolhimento e Retenção*
4. *Formação, Avaliação e Desenvolvimento de Recursos Humanos*
5. *Gestão Salarial e das Compensações*
6. *Gestão de Recursos Humanos: Indicadores de Desempenho*

### 3.3.5. Syllabus:

1. *Evolution and development of Human Resource Management*
2. *Human Resource Management and Organisational Performance*
3. *Recruitment, Selection, Induction and Retention*
4. *Training, Evaluation and Development of Human Resources*
5. *Payroll and Compensation Management*
6. *Human Resource Management: Performance Indicators*

### 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam, contextualizam e colocam em perspectiva conhecimentos sobre os pressupostos, as modalidades, as exigências, as características e o potencial de integração dos processos e actividades que definem a função e a prática da Gestão de Recursos Humanos e a estratégia, os objectivos e a cultura organizacional.*

*Compreender as origens, a identidade, as características e a relevância organizacional da função Gestão de Recursos Humanos constitui o ponto de partida lógico para reflectir acerca das complexas dinâmicas e exigências que se colocam à Gestão de pessoas nas organizações. Desta forma, garante-se a compreensão acerca da natureza, relevância organizacional e estratégica da função Gestão de Recursos Humanos, bem como dos sistemas, dos processos e das principais intervenções e/ou práticas que a caracterizam. A definição, estrutura e sequência dos conteúdos programáticos resulta assim da convicção que o desenvolvimento de uma perspectiva crítica e conceptualmente informada sobre os processos primários que definem as modalidades e as actividades relativas à gestão de pessoas nas organizações é crítica para a consolidação daquela perspectiva.*

### 3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

*The syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while questioning, contextualising and putting into perspective knowledge regarding the assumptions, the modalities, the demands, the characteristics and the potential for integration of the processes and activities which define the function and practice of Human Resource Management and the strategy, objectives and organisational culture. Understanding the origins, the identity, the characteristics and the organisational relevance of the Human Resource Management function constitutes the logical starting point for reflection on the complex dynamics and demands presented in the management of persons within the organisations. Thus, understanding is ensured regarding the nature, organisational relevance and strategy of the Human Resource Management function, as well as the systems, processes and main interventions and/or practices which characterise it. The definition, structure and sequence of the syllabus thus result in the conviction that the development of a critical and conceptually informed perspective on the primary processes that define the modalities and activities regarding the management of persons within the organisations is critical to the consolidation of that perspective.*

### 3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Metodologias de ensino:*

- *Ensino presencial teórico-prático centrado no aluno e voltado para o desenvolvimento de competências analíticas, metodológicas, reflexivas e relacionais;*
- *Problematização e contextualização orientada de bibliografia previamente preparada;*
- *Recurso a diferentes metodologias: exposição oral, dinâmicas de grupo, análise de artigos científicos e/ou de estudo-de-casos, etc.*

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação contínua: Recensão escrita e estruturada de 3 (três) artigos científicos e de 2 (dois) estudos de caso a apresentar e a discutir na aula. A recensão dos primeiros três artigos é individual, enquanto a revisão dos estudos de casos é grupal.*

*Avaliação Final: classificação do teste final individual obtida na época normal ou de recurso.*

### 3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):

*Teaching methodologies:*

- *In-person, theoretical-practical teaching centred on the student and aimed at developing analytical, methodological, reflexive and relational competences;*
- *Questioning and contextualisation oriented to the previously prepared bibliography;*
- *Use of different methodologies: oral exposition, group dynamics, analysis of scientific articles and/or case studies, etc.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: written and structured review of 3 (three) scientific articles and 2 (two) case studies to be presented and discussed in class. Review of the first three articles is individual, while review of the case studies is done in group.*

*Final evaluation: grade from the final individual exam obtained in the normal evaluation period or during the special evaluation period.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, reflexiva e relacional relacionados sobre os pressupostos, as modalidades, as exigências, as características e o potencial de integração dos processos e actividades que definem a função e a prática da Gestão de Recursos Humanos e a estratégia, os objectivos e a cultura organizacional.*

*No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica grupal associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: to contribute to the development of competences of a conceptual, analytical, reflexive and relational nature, regarding the assumptions, the modalities, the demands, the characteristics and the potential for integration of the processes and activities which define the function and practice of Human Resource Management and the strategy, objectives and organisational culture.*

*Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

*Boxall, P. & Purcell, J. (2008) Strategy and Human Resource Management. 2nd ed. Palgrave Macmillan, Basingstoke*

*Caetano, A. & Vala, J. (2007) Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editora RH.*

*Câmara, P.B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2007) Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: D. Quixote.*

*Ivancevich, J. M. (2007): Human Resource Management. 10th ed., Boston, MA: McGraw Hill.*

*Marchington, M.; & Wilkinson, A. (2005): People Management and Development: Human Resource Management at Work. 3rd ed., London: CIPD.*

*Moura, E. (2000) Gestão de Recursos Humanos: Influências e Determinantes do Desempenho. Lisboa: Edições Sílabo.*

*Pauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achieving long-term viability. Oxford: Oxford University Press.*

*Sisson, K. & Storey, J. (2000) The Realities of Human Resource Management. Buckingham: Open University Press*

*Storey, J (2007) Human Resource Management: A critical text. London: Thomson.*

## **Anexo IV - Estratégias Comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos**

### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Estratégias Comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos*

### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Cristina Teresa Salvador Rebelo*

### **3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não aplicável.*

### **3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:**

*Objectivos*

*Dotar os alunos de conhecimentos teórico-práticos sobre as exigências, as características, os conceitos e as*

*principais modalidades relacionadas com estratégias comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos.*

*Competências a desenvolver*

- *Compreender a natureza e a relevância organizacional das estratégias comunicacionais internas associadas a políticas, processos e actividades da função Gestão de Recursos Humanos;*
- *Promover a aquisição de perspectivas e competências relacionais sobre comunicação contingencial e negociação situacional em Gestão de Recursos Humanos;*
- *Promover o reconhecimento fundamentado e a avaliação de alternativas em termos de conteúdos, formatos, estilos e meios eficazes às distintas estratégias comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos;*
- *Estimular o reconhecimento do papel estratégico das estratégias comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos na consolidação da cultura organizacional.*

### **3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:**

*Objectives*

*To provide students with theoretical and practical knowledge of the demands, characteristics, concepts and main modalities related to communications strategies in Human Resource Management.*

*Competences to be developed*

- *To understand the nature and organisational relevance of internal communications strategies associated with policies, processes and activities of the Human Resource Management function.*
- *To promote the acquisition of perspectives and competences related to contingency communication and situational negotiation in Human Resource Management.*
- *To promote the informed recognition and the evaluation of alternatives in terms of contents, formats, styles and effective methods for distinct communications strategies in Human Resource Management.*
- *To stimulate the recognition of the strategic role of the communications strategies in Human Resource Management in the consolidation of the organisational culture.*

### **3.3.5. Conteúdos programáticos:**

1. *Introdução à Comunicação*
  - 1.1 *Conceitos básicos.*
  - 1.2 *Os canais de comunicação.*
  - 1.3 *Técnicas de expressão e comunicação assertiva.*
  - 1.4 *Princípios da comunicação e atitudes.*
  - 1.5 *A persuasão.*
  - 1.6 *A escuta activa.*
  - 1.7 *A linguagem não verbal.*
  - 1.8 *A comunicação em grupo.*
2. *Comunicação Organizacional em Gestão de Recursos Humanos*
  - 2.1 *Ferramentas de comunicação interna*
  - 2.2 *Organizações e as novas tecnologias*
  - 2.3 *Gestão de weblogs organizacionais*
3. *Estratégias Comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos*
  - 3.1 *Apresentação em público.*
  - 3.2 *Utilização de meios audiovisuais*

### **3.3.5. Syllabus:**

1. *Introduction to Communication*
  - 1.1. *Basic concepts.*
  - 1.2. *The channels of communication.*
  - 1.3. *Techniques of expression and assertive communication.*
  - 1.4. *Principles of communication and attitudes.*
  - 1.5. *Persuasion.*
  - 1.6. *Active listening.*
  - 1.7. *Non-verbal language.*
  - 1.8. *Group communication.*
2. *Organisational Communication in Human Resource Management*
  - 2.1. *Tools of internal communication*
  - 2.2. *Organisations and new technologies*
  - 2.3. *Management of organisational weblogs*
3. *Communications Strategies in Human Resource Management*
  - 3.1. *Public presentation*
  - 3.2. *Use of audiovisual media.*

### **3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.**

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam a um nível conceptual e relacional e estruturam um conjunto vasto de exigências, características, conceitos e modalidades de funcionamento relacionadas com estratégias comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos. Compreender as origens, as características, os conceitos, as modalidades, as técnicas, os canais, formais/informais e convencionais e digitais através dos quais as políticas, os sistemas, os processos, as práticas, as regras e as normas são veiculadas pela comunicação em*

*Gestão de Recursos Humanos, constitui o ponto de partida adequado para reflectir acerca do seu valor estratégico enquanto produto e agente de cultura organizacional. A definição, estrutura e sequência dos conteúdos programáticos resulta assim da convicção que o desenvolvimento de uma perspectiva crítica e conceptualmente informada sobre os processos primários que definem as modalidades e as actividades relativas às estratégias comunicacionais em Gestão de Recurso Humanos nas organizações é crítica para a consolidação daquela perspectiva.*

### **3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.**

*The syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while questioning at a conceptual and relational level and structuring a wide range of demands, characteristics, concepts and ways of functioning related to communications strategies in Human Resource Management. Understanding the origins, characteristics, concepts, modalities, techniques, formal/informal conventional and digital channels through which the policies, systems, processes, practices, rules and standards are conveyed in Human Resource Management, constitutes the proper starting point for reflection about its strategic value as a product and agent of organisational culture. The definition, structure and sequence of the syllabus thus result in the conviction that the development of a critical and conceptually informed perspective on the primary processes that define the modalities and activities regarding communications strategies in Human Resource Management in organisations is critical to the consolidation of that perspective.*

### **3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Metodologias de ensino:*

- *Sessões teórico-práticas, com enfoque na problematização disciplinar e empírica, recorrendo às experiências individuais dos alunos como substrato preferencial.*
- *Sessões de 'role-play' nos papéis de avaliador e de avaliado, possibilitando ao aluno reconhecer objectivos, atributos e constrangimentos específicos de cada um destes papéis, desenvolvendo ainda competências relacionais.*
- *Orientação para a pesquisa e leitura de artigos científicos sob diferentes ângulos disciplinares e metodológicos.*

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação Contínua: realização de três trabalhos. Um teórico, desenvolvendo uma das temáticas do programa; outro prático, reflectindo sobre uma ou mais técnicas comunicacionais e relacionais desenvolvidas nas aulas; e um terceiro, de índole comunicacional, apresentando um artigo científico.*

*Avaliação Final: para os alunos que não tenham obtido o mínimo de dez valores finais na avaliação contínua.*

### **3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):**

*Teaching methodologies:*

- *Theoretical and practical sessions emphasising disciplinary and empirical questioning, by use of individual experiences of the students as a preferential basis.*
- *Role play sessions in the role of evaluator and person being evaluated, allowing the student to recognise objectives, attributes and constraints specific to each of these roles, while developing relationship competences.*
- *Aimed at research and reading of scientific articles on different disciplinary and methodologies angles.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: execution of three projects. One theoretical, developing one of the themes of the programme; another practical, reflecting one or more communications and relationship techniques developed in class, and third, of a communication type, presenting a scientific article.*

*Final evaluation: for students who have not obtained a minimum grade of ten points (out of 20) in the continuous evaluation.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, metodológica, reflexiva e relacional, no que concerne as exigências, as características, os conceitos e as principais modalidades relacionadas com estratégias comunicacionais em Gestão de Recursos Humanos.*

*No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica de grupo associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: contributing to the development of competences of conceptual, analytical, methodological, reflexive and relational nature, with*

*regard to the demands, characteristics, concepts and the main modalities related to communications strategies in Human Resource Management.*

*Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

*Buckley, F., Monks, K. & Sinnott, A. (1999) Communications Enhancement: A Process Dividend For The Organization and the HRM Department? Human Resource Management, 37 (3-4): 221-234.*

*Crozier, M. (1994) A Empresa à Escuta. Lisboa: Instituto Piaget.*

*Gibbons, B. (2007) Comunicar com êxito, Porto Editora.*

*Josien, M. (2003) Técnicas de Comunicação Interpessoal, Bertrand Editora.*

*Leite, G. & França, F. (2007) A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark.*

*Leyton, A. C. (1970) A Arte de Comunicar. A Comunicação na Indústria. Porto: Civilização.*

*Littlejohn, S. W. (1996) Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana. S. Paulo; Editora Guanabara.*

*Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002) Internal Communication During Change Management, Corporate Communications, 7 (1): 46 - 53*

*Rego, A. & Cunha, M. P. (2005) Comunicar. Lisboa: D. Quixote.*

*Vinten, G. (1999) Corporate Communications in SME-Sized Enterprises, Industrial and Commercial Training, 31 (3): 112 - 119*

## **Anexo IV - Métodos Avançados de Investigação Científica**

### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Métodos Avançados de Investigação Científica*

### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Maria Aníta Carvalho dos Santos*

### **3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não Aplicável.*

### **3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:**

#### *Objectivos*

*Dotar os alunos de conhecimentos teórico-práticos sobre perspectivas, modalidades e técnicas de investigação qualitativa e quantitativa que lhe possibilitem definir, desenhar, implementar e monitorizar um projecto de investigação.*

#### *Competências a desenvolver*

- Compreender questões de ordem ontológicas e epistemológicas susceptíveis de intervir nos processos de avaliação de adequação de alternativas metodológicas;*
- Compreender lógica, características, técnicas, critérios de validade, fiabilidade, erro e ruído das principais metodologias de investigação quantitativa e qualitativa;*
- Promover a capacidade analítica, reflexiva e relacional no que respeita a sistematização, interpretação e síntese de dados e/ou resultados de investigação;*
- Promover a capacidade de estruturação e redacção de um argumento disciplinar, metodológica e cientificamente válido.*

### **3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:**

#### *Objectives*

*To provide students with the theoretical and practical knowledge on perspectives, modalities and qualitative and quantitative research techniques that will enable them to define, design, implement and monitor a research project.*

#### *Competences to be developed*

- Understanding questions of ontological and epistemological nature which may be used to evaluate the adequacy of alternative methodologies;*
- Understanding the logic, characteristics, techniques, criteria of validity, reliability, error and interference of the main quantitative and qualitative research methodologies;*
- To promote analytical, reflexive and relational ability, with regard to systematisation, interpretation and synthesis of data and/or results of research.*

- To promote the ability to structure and write a valid methodological and scientific disciplinary argument.

### 3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. *Planeamento da investigação*
  - 1.1 *Seleccção de um tópico*
  - 1.2 *Questões de investigação*
  - 1.3 *Hipóteses*
  - 1.4 *Revisão bibliográfica*
2. *A amostragem*
3. *Métodos de recolha de dados*
  - 3.1 *A adequação dos métodos de recolha de dados às questões de investigação*
  - 3.2 *Desenvolvimento de questionários, escalas de atitudes, guiões de entrevista, grelhas de observação*
  - 3.3 *A aplicação dos métodos*
4. *Métodos de análise de dados*
  - 4.1 *Metodologias qualitativas de análise*
  - 4.2 *Metodologias quantitativas de análise*
  - 4.3 *Como interpretar os resultados*
5. *Apresentação de resultados*
  - 5.1 *Redacção de artigos científicos*
6. *Análise crítica de artigos científicos*

### 3.3.5. Syllabus:

1. *Research planning*
  - 1.1. *Selecting a topic*
  - 1.2. *Research matters*
  - 1.3. *Assumptions*
  - 1.4. *Bibliographic review*
2. *Sampling*
3. *Data collection methods*
  - 3.1. *Adequacy of data collection methods to the research topics*
  - 3.2. *Development of questionnaires, attitude scales, interview scripts, observation charts*
  - 3.3. *Application of the methods*
4. *Data analysis methods*
  - 4.1. *Qualitative analysis methodology*
  - 4.2. *Quantitative analysis methodology*
  - 4.3. *How to interpret the results*
5. *Presentation of the results*
  - 5.1. *Writing scientific articles*
6. *Critical analysis of scientific articles*

### 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam de modo reflexivo e a um nível conceptual e analítico perspectivas, modalidades e técnicas de investigação qualitativa e quantitativa indispensáveis à cabal concepção, implementação e acompanhamento de um projecto de investigação teórico e/ou aplicado. Desta forma, compreender o processo de investigação em todas as suas características, dimensões e implicações à luz de questões de natureza ontológica e epistemológica constitui uma etapa incontornável. Perceber o modo como o planeamento do processo e/ou projecto de investigação acontece, o modo como se definem questões, hipóteses e uma amostra é absolutamente vital para compreender que tipo de dados vai ser recolhido, as várias modalidades subjacentes à sua recolha, análise ao seu tratamento. Deste modo, a definição, estrutura e sequência dos conteúdos programáticos resulta assim da convicção que o desenvolvimento de uma perspectiva informada sobre as diferentes modalidades, técnicas e implicações do processo de investigação científica é crítica para a consolidação de conhecimentos que possibilitem aos alunos avaliar com diferentes opções metodológicas, escolher fundamentadamente um caminho e conceber, estruturar e acompanhar devidamente a sua execução.*

### 3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

*The syllabus allows achievement of the identified objectives and results, while questioning in a reflexive manner and from a conceptual and analytic level the qualitative and quantitative research perspectives, modalities and techniques indispensable to the full conception, implementation and monitoring of a theoretical and/or applied research project. Thus, understanding the research process in all of its characteristics, dimensions and implications in light of issues of an ontological and epistemological nature constitutes an essential step. Perceiving the way in which planning of the process and/or research project occurs, the way in which issues, assumptions and sampling are defined, is absolutely vital to understand the type of data that will be collected, the various modalities involved in its collection, and analysing its treatment. Thus, the definition, structure and sequence of the syllabus results from the conviction that the development of an informed perspective of the different modalities, techniques and implications of the scientific research project is critical for the consolidation of knowledge that enables students to evaluate different methodological options, to have the basis to design a research trajectory, and to conceive, structure and properly monitor its execution.*

**3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):***Metodologias de ensino:*

- Sessões teórico-práticas, com enfoque na problematização ontológica e epistemológica;
- Reflexão e orientação metodológica em torno de projectos individuais preliminares;
- Orientação para a pesquisa e leitura de artigos científicos sob diferentes ângulos disciplinares e metodológicos.

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação Contínua: Reflexão crítica individual acerca de questões metodológicas em projectos de investigações (25%); desenho em grupo de um projecto de investigação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos (50%); prova escrita individual acerca dos conteúdos ministrados (25%).*

*Avaliação Final: para os alunos que não tenham obtido o mínimo de dez valores finais na avaliação contínua.*

**3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):***Teaching methodologies:*

- Theoretical and practical sessions, focusing on ontological and epistemological questioning;
- Reflection and methodological orientation involving preliminary individual projects;
- Aimed at research and reading of scientific articles on different disciplinary and methodologies angles.

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: individual critical reflection regarding methodological issues in research projects (25%); group design of a research project in Strategic Human Resource Management (50%); individual written exam regarding contents learned (25%).*

*Final evaluation: for students who have not obtained a minimum grade of ten points (out of 20) in the continuous evaluation.*

**3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, metodológica, reflexiva e relacional, no que concerne as perspectivas, as modalidades e as técnicas de investigação que possibilitem aos alunos definir, desenhar, implementar e monitorizar o seu próprio projecto de investigação.*

*No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica de grupo associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

**3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: to contribute to the development of conceptual, analytic, methodological, reflexive and relational competences, regarding the research perspectives, modalities and techniques that allow students to define, design, implement and monitor their own research project.*

*Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

**3.3.9. Bibliografia principal:**

- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997) Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.*
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (1994) The Sage Handbook of Qualitative Research. New York: Sage.*
- Harrison, M. (1988). Diagnosing Organizations: Methods, Models and Processes. California: SAGE.*
- Jonker, J. & Pennink, B. (2010) The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Student in Management Sciences. Heidelberg: Springer.*
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). Qualitative Data Analysis. London: Sage.*
- Silva, A. S. & Pinto, J. M. (Eds.) (1986) Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Afrontamento.*
- Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper B. (2007). Management Research Methods. Cambridge University Press.*
- Wilkinson, D. & Birmingham, P. (2003). Using research instruments. A Guide for Researchers. London: Routledge.*



**Anexo IV - Estratégia e Recursos Humanos****3.3.1. Unidade curricular:***Estratégia e Recursos Humanos***3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):***Sebastião Leite Teixeira***3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:***Não Aplicável.***3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:***Objectivos**Dotar os alunos de conhecimentos teórico-práticos acerca das abordagens, da evolução e do papel e a importância integradora da gestão estratégica na estruturação dos processos organizacionais, designadamente os que concernem as ‘pessoas’.**Competências a desenvolver*

- Compreender os conceitos que possibilitem a utilização das ferramentas analíticas que facilitem a avaliação de escolhas relativas à formulação, implementação e controlo da estratégia organizacional;
- Promover a aquisição de perspectivas teóricas fundamentais à compreensão das dinâmicas relacionadas com o papel da Gestão de Recursos Humanos na análise e procura de redução do ‘gap’ estratégico e no seu contributo para o desempenho organizacional;
- Promover a aquisição de competências que permitam à função Gestão de Recursos Humanos constituir-se como parceiro estratégico contribuindo para o desenvolvimento de competências relacionais, de equipa, de partilha, de aprendizagem individual e organizacional.

**3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:***Objectives**Providing students with theoretical and practical knowledge regarding the approach, the evolution and the role and the integrated importance of strategic management in structuring organisational processes, namely those concerning “persons”.**Competences to be developed*

- Understanding the concepts that will allow the use of analytical tools that facilitate the evaluation of choices regarding the formulation, implementation and control of organisational strategy.
- Promoting the acquisition of theoretical perspectives fundamental to an understanding of the dynamics related to the role of Human Resource Management in the analysis and search to reduce the strategic gap and its contribution to organisational development.
- Promoting the acquisition of competences that allow the Human Resource Management function to become a strategic partner contributing to the development of competences of relationships, teams, sharing, and individual and organisational learning.

**3.3.5. Conteúdos programáticos:***1. Análise Estratégica*

- a) *Introdução (gestão corrente vs. gestão estratégica)*
- b) *Modalidades, processos e recursos*
- c) *Missão, Visão e Estratégia*
- d) *Objectivos estratégicos*
- e) *Ambiente Externo: Geral e Competitivo*
- f) *Análise SWOT e Factores Críticos de Sucesso*

*2. Formulação da Estratégia*

- a) *Classificação de Estratégias (Porter)*
- b) *Desenvolvimento Estratégico e Estratégias Globais*
- c) *Estratégias de Internacionalização*

*3. Implementação da Estratégia*

- a) *Tipos de Estrutura Organizacional*
- b) *Planeamento Estratégico: Incerteza e Planeamento*
- c) *Liderança, Cultura Organizacional e Estratégia*
- d) *Mudança, Inovação Empreendedorismo e Estratégia*

*4. Gestão Estratégica e Recursos Humanos*

- a) *Evolução da Gestão de Recursos Humanos*
- b) *Alinhamento da Estratégia de Recursos Humanos com Estratégia Organizacional*
- c) *Balance Scorecard de Recursos Humanos*
- d) *Modelos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*

**3.3.5. Syllabus:***1. Strategic Analysis*

- a) *Introduction (ongoing management vs. strategic management)*
- b) *Modalities, Processes and Resources*
- c) *Mission, Vision and Strategy*
- d) *Strategic Objectives*
- e) *External Environment: General and Competitive*
- f) *SWOT Analysis and Critical Factors of Success*
- 2. *Formulating Strategy*
  - a) *Classification of Strategies (Porter)*
  - b) *Strategic Development and Global Strategies*
  - c) *Internationalisation Strategies*
- 3. *Implementation of Strategy*
  - a) *Types of Organisational Structure*
  - b) *Strategic Planning: Uncertainty and Planning*
  - c) *Leadership, Organisational Culture and Strategy*
  - d) *Change, Innovation, Entrepreneurship and Strategy*
- 4. *Strategic Management and Human Resources*
  - a) *Evolution of Human Resource Management*
  - b) *Alignment of Human Resource Management Strategy with Organisational Strategy*
  - c) *Balanced Scorecard for Human Resources*
  - d) *Models of Strategic Human Resource Management*

### 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam, contextualizam e colocam em perspectiva conhecimentos acerca dos conceitos, das dimensões, das implicações relacionados com a formulação e implementação da estratégia, necessárias à compreensão mutuamente constitutiva relação entre Estratégia e Gestão de Recursos Humanos. Compreender as modalidades de funcionamento, os determinantes internos e externos, concorrenciais e organizacionais, constituem-se como bases de entendimento indispensáveis à compreensão e reflexão em torno da dinâmica que se estabelece entre Estratégia e Recursos Humanos. A definição de um contexto estratégico onde a função Gestão de Recursos Humanos opera na dupla qualidade de agente e instrumento estratégico, é fundamental para a cabal compreensão desta estreita relação. A definição, estrutura e sequência dos conteúdos programáticos resulta assim da convicção que o desenvolvimento de uma perspectiva crítica e conceptualmente informada sobre os processos primários que definem a relação entre Estratégia e Recursos Humanos é vital para a prossecução dos objectivos definidos.*

### 3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

*The syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while questioning, contextualising and putting into perspective knowledge about concepts, dimensions and implications related to the formulation and implementation of strategy, necessary for mutual understanding between Strategy and Human Resource Management. Understanding the modalities of functioning, the internal and external determinants, concurrent and organisational, which make up the basis for the understanding indispensable for comprehension and reflection around the dynamics established between Strategy and Human Resources. The definition of a strategic context where the Human Resource Management function operates in its dual role of agent and strategic instrument is fundamental for the full comprehension of this close relationship. The definition, structure and sequence of syllabus thus results from the assumption that the development of a critical and conceptually informed perspective regarding the primary processes that define the relation between Strategy and Human Resources is vital to the pursuit of the defined objectives.*

### 3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Metodologias de ensino:*

- *Sessões teórico-práticas, com enfoque na problematização disciplinar e empírica;*
- *Recurso a diferentes metodologias: exposição oral, dinâmicas de grupo, análise de artigos científicos e/ou de estudo-de-casos, etc.veiculando diferentes ângulos disciplinares e metodológicos.*

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação Contínua: Trabalho individual sobre tema teórico relacionado com o programa (20%); Trabalho de grupo a apresentar na aula sobre um caso prático de uma organização seleccionada (30%); Prova escrita de avaliação de conhecimentos (40%) e participação em aulas, eventos, etc. (10%)*

*Avaliação Final: para os alunos que não tenham obtido o mínimo de dez valores finais na avaliação contínua.*

### 3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):

*Teaching methodologies:*

- *Theoretical and practical sessions, focusing on disciplinary and empirical questioning;*
- *Use of different methodologies: oral exposition, group dynamics, analysis of scientific articles and/or case studies, etc, expressing different disciplinary and methodological perspectives.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: Individual work on a theoretical theme related to the programme (20%); Group work to be presented in class on a practical case of a selected organisation (30%); Written exam to assess knowledge (40%), and participation in classes, events, etc (10%)*

*Final evaluation: for students who have not obtained a minimum grade of ten points (out of 20) in the continuous evaluation.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, metodológica, reflexiva e relacional, no que concerne as abordagens, a evolução o papel e a importância integradora da gestão estratégica na estruturação dos processos organizacionais, designadamente os que concernem as ‘pessoas’.*  
*No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica de grupo associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: contributing to the development of conceptual, analytical, methodological, reflexive and relational skills, concerning the approach, the evolution, the role and the integrated importance of strategic management in structuring organisational processes, namely those concerning “persons”.*  
*Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

*Bamberger, P. A. & Meshoulam, I. (2000) Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. Thousand Oaks, CA: Sage.*  
*Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Taylor, M. (2003) Strategic Management: Text and Cases. New York: McGraw-Hill.*  
*Détrie, J.-P. (Ed.) (2000) Strategor : Política Global de Empresa. 3ª Edição. Lisboa: D. Quixote.*  
*Hill, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2001) Administração Estratégica. São Paulo: Thomson Learning.*  
*Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2002). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. New Jersey: Financial Times Management.*  
*Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2008) Administração Estratégica, 15ª Edição, McGraw-Hill Portugal.*  
*Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2007) Strategic Human Resource Management. 2nd Edition. Malden, MA: Blackwell Publishing.*

## **Anexo IV - Tópicos Avançados de Psicologia Organizacional**

### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Tópicos Avançados de Psicologia Organizacional*

### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Célio Alberto Alves Sousa*

### **3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não Aplicável.*

### **3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:**

*Objectivos*

*Dotar os alunos de conhecimentos acerca dos factores individuais e intervenções organizacionais necessárias ao funcionamento e desenvolvimento psicológico e socialmente sustentado das pessoas nas e das organizações.*

*Competências a desenvolver*

- Compreender integrada e aprofundadamente os determinantes e consequências do comportamento humano em contexto organizacional numa perspectiva desenvolvimentista e co-construcionista;*
- Promover a aquisição de perspectivas teóricas fundamentais à compreensão das dinâmicas de índole comportamental em contextos formais de trabalho, das suas múltiplas implicações e interações;*
- Promover a identificação dos factores e/ou processos susceptíveis de contribuir para a ocorrência de*

*condicionamentos e/ou desequilíbrios de ordem psico-comportamental nas organizações e, concomitantemente, para o desempenho profissional e organizacional.*

### **3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:**

#### *Objectives*

*To provide students with knowledge regarding individual factors and organisational interventions needed for the sustained psychological and social operation and development of persons in and from the organisations.*

#### *Competences to be developed*

- *To understand fully and in depth the determinants and consequences of human behaviour in the organisational context from a developmental and co-constructionist perspective;*
- *To promote the acquisition of theoretical perspectives fundamental to the understanding of behavioural dynamics in formal work contexts, and their multiple implications and interactions;*
- *To promote the identification of factors and/or processes capable of contributing to the occurrence of conditionings and/or imbalances of a psycho-behavioural nature in organisations and, concomitantly, to the professional and organisational performance.*

### **3.3.5. Conteúdos programáticos:**

1. *Psicologia Organizacional: Origem, identidade e pressupostos centrais*
  - a) *Psicologia Industrial vs Psicologia Organizacional*
  - b) *Concepções da natureza humana e suas implicações*
  - c) *Revisitação de conceitos nucleares à Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*
2. *Indivíduos nas organizações: Processos primários e modos de participação*
  - a) *Factores individuais: Personalidade, percepção, atitudes e valores*
  - b) *Satisfação, motivação e vinculação*
  - c) *Contrato psicológico*
3. *Organizações nos indivíduos: Processos primários e intervenções instrumentais*
  - a) *Liderança: Mitos, realidades e... alguns equívocos*
  - b) *Avaliação e feedback: Recompensas, incentivos e sanções*
  - c) *Clima e cultura e organizacional*

### **3.3.5. Syllabus:**

1. *Organisational Psychology: Origin, identity and main assumptions*
  - a) *Industrial Psychology vs Organisational Psychology*
  - b) *Concepts of human nature and their implications*
  - c) *Revisiting the core concepts of Psychosociology of Work and Organisations*
2. *Individuals within organisations: Primary processes and methods of participation*
  - a) *Individual factors: Personality, perception, attitudes and values*
  - b) *Satisfaction, motivation and attachment*
  - c) *Psychological contract*
3. *Organisations on individuals: Primary processes and instrumental interventions*
  - a) *Leadership: Myths, realities and ... some ambiguities*
  - b) *Evaluation and feedback: Rewards, incentives and sanctions*
  - c) *Organisational climate and culture*

### **3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.**

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam, contextualizam e colocam em perspectiva conhecimentos acerca dos factores individuais e intervenções organizacionais necessárias ao funcionamento e desenvolvimento psicológico e socialmente sustentado das pessoas nas e das organizações.*

*Compreender a origem, a identidade e os pressupostos centrais da Psicologia Organizacional constitui o ponto de partida disciplinar obrigatório para reflectir acerca das complexas dinâmicas que se estabelecem e definem as relações entre organizações e indivíduos. É uma relação pautada por papéis, relações, expectativas, responsabilidades, motivações, possibilidades e limites formais (articuladas) e informais (orgânicas). Desta forma, garante-se a compreensão dos determinantes e consequências dos comportamentos humanos em contexto organizacional, bem assim como dos factores e/ou processos susceptíveis de contribuir para condicionamentos e/ou desequilíbrios de ordem psico-comportamental.*

*A definição, estrutura e sequência dos conteúdos programáticos resulta da convicção que o desenvolvimento de uma perspectiva crítica e conceptualmente informada sobre os processos primários e os modos de participação que respeitam a vida dos indivíduos nas organizações é absolutamente instrumental para compreender o seu reverso: a influência das organizações nos indivíduos, manifestada através de fenómenos como a atitude, o comportamento, a motivação, a vinculação, a satisfação ou a motivação. Neste sentido, os conteúdos desta unidade curricular reflectem sobre estas duas realidades complementares.*

### **3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.**

*The syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while questioning, contextualising and putting into perspective knowledge regarding individual factors and organisational interventions needed for the functioning and socially sustained psychological development of persons in and from the organisations.*

*Understanding the origin, the identity and the assumptions central to Organisational Psychology constitutes an unavoidable disciplinary starting point to reflect on the complex dynamics that are established and which define the relations between organisations and individuals. It is a relationship ruled by roles, relationships, expectations, responsibilities, motivations, possibilities and formal (articulated) and informal (organic) limits. This guarantees understanding the determinants and consequences of human behaviour in the organisational context, as well as factors and/or processes capable of contributing to conditioning and/or imbalances of a psycho-behavioural nature.*

*The definition, structure and sequence of programmatic contents results from the conviction that the development of a critical and conceptually informed perspective on the primary processes and methods of participation that respect the life of individuals within organisations is absolutely instrumental to understand its opposite: the influence of organisations on individuals, manifested through such phenomena as attitude, behaviour, motivation, attachment, satisfaction or motivation. In this sense, the contents of this curricular unit reflect these two complementary realities.*

### **3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Metodologias de ensino:*

- *Ensino presencial teórico-prático centrado no aluno e voltado para o desenvolvimento de competências analíticas, metodológicas, reflexivas e relacionais;*
- *Problematização e contextualização orientada de bibliografia previamente preparada;*
- *Recurso a diferentes metodologias: exposição oral, dinâmicas de grupo, análise de artigos científicos e/ou de estudo-de-casos, etc.*

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação contínua: Recensão escrita e estruturada de 3 (três) + 2 (dois) artigos científicos, a apresentar e a discutir na aula. A revisão dos primeiros três artigos é independente, enquanto a revisão dos outros dois – que assentam em perspectivas concorrentes sobre o mesmo tópico – terão de ser revistos e discutidos em paralelo.*

*Avaliação Final: classificação do teste final individual obtida na época normal ou de recurso.*

### **3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):**

*Teaching methodologies:*

- *In-person, theoretical-practical teaching centred on the student and aimed at developing analytical, methodological, reflexive and relational competences;*
- *Questioning and contextualisation oriented to the previously prepared bibliography;*
- *Use of different methodologies: oral exposition, group dynamics, analysis of scientific articles and/or case studies, etc.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: written and structured review of 3 (three) + 2 (two) scientific articles to be presented and discussed in class. Revision of the first three articles is independent, while revision of the other two – which are based on concurrent perspectives on the same topic – must be reviewed and discussed together. Final evaluation: grade from the final individual exam obtained in the normal evaluation period or during the special evaluation period.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, metodológica, reflexiva e relacional, no que concerne os factores individuais e intervenções organizacionais necessárias ao funcionamento e desenvolvimento psicológico e socialmente sustentado das pessoas nas e das organizações.*

*No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica de grupo associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: contributing to the development of skills of a conceptual, analytical, methodological, reflexive and relational nature, concerning individual factors and organisational interventions needed for the functioning and socially sustained psychological development of persons in and from organisations.*

*Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical*

*components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### 3.3.9. Bibliografia principal:

- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002) Organizational Behavior: Affect in the Workplace. Annual Review of Psychology, 53, 279 – 307.*
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw Hill*
- Cunha, M.P., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R.C. & Rego, A. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH.*
- Dabos, G.E. & Rousseau, D.M. (2004) Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. Journal of Applied Psychology, 89(1), 52 – 72.*
- Guest, D.E. (2004) The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. Applied Psychology: An International Review. 53(4), 541 – 555.*
- Porter, L.W. (2008) Organizational Psychology: A Look Backward, Outward, and Forward. Journal of Organizational Behavior, 29, 519 – 526.*
- Schein, E.H. (1980) Organizational Psychology. 3rd Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*

## Anexo IV - Modelos de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho

### 3.3.1. Unidade curricular:

*Modelos de Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho*

### 3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):

*Olga Nilza Bilbao de Sousa Mayan Gonçalves*

### 3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:

*Não Aplicável.*

### 3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:

#### *Objectivos*

*Dotar os alunos de conhecimentos teórico-práticos sobre os determinantes, as características, as actividades, as consequências e os mecanismos de promoção da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho.*

#### *Competências a desenvolver*

- Compreender integrada e aprofundadamente os múltiplos determinantes (ex. físicos, químicos, biológicos e organizacionais) indutores de qualidade de vida laboral;*
- Promover a aquisição de perspectivas teóricas fundamentais à compreensão das variáveis que contribuem para a adopção de uma atitude e cultura de prevenção em contexto de trabalho;*
- Promover a identificação dos factores e/ou processos susceptíveis de contribuir para a ocorrência disfunções ao nível da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho;*
- Promover o reconhecimento das intervenções de ordem organizacional e/ou processual susceptíveis de contribuir para a melhoria das condições de trabalho.*

### 3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:

#### *Objectives*

*To provide students with theoretical and practical knowledge on the determinants, characteristics, activities, consequences and mechanisms of promoting Occupational Health, Safety and Hygiene.*

#### *Competences to be developed*

- To understand fully and in depth the multiple determinants (e.g., physical, chemical, biological and organisational) which provide quality of life in the workplace;*
- To promote the acquisition of theoretical perspectives basic to understanding the variables that contribute to the adoption of an attitude and culture of prevention in the workplace;*
- To promote the identification of factors and/or processes that may contribute to malfunctions at the level of Occupational Health, Safety and Hygiene;*
- To promote the recognition of interventions of an organisational or procedural nature which may contribute to the improvement of working conditions.*

### 3.3.5. Conteúdos programáticos:

- 1. Análise da relação Trabalho / Saúde. Problemas actuais, novos desafios.*
- 2. Saúde Ocupacional. Conceito e missão*
- 3. Riscos profissionais. Factores de risco no local de trabalho:*
  - a) Estruturais / organizacionais*
  - b) Ambientais*
- 4. Conceitos e Definições*
  - a) Perigo / Risco*

b) Controlo / Prevenção

c) Acidente de trabalho / Doença relacionada com o trabalho

5. Saúde Ocupacional. Áreas de intervenção. Enquadramento legal

a) Serviços de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Avaliação

6. Avaliação e Gestão dos riscos profissionais

a) Metodologias para avaliação do risco

### 3.3.5. Syllabus:

1. Analysis of the Work/Health relationship. Current problems, new challenges.

2. Occupational Health. Concept and mission

3. Professional risks. Risk factors in the workplace:

3.a.) Structural / organisational

3.b.) Environmental

4. Concepts and Definitions

4.a) Danger / Risk

4.b.) Control / Prevention

4.c.) Work accident / Work-related illness

5. Occupational Health. Areas of intervention. Legal framework

5.a.) Evaluation of Occupational Health, Safety and Hygiene Services

6. Evaluation and Management of professional risks

6.a.) Methodologies to evaluate risk

### 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

*O trabalho, constituindo um importante vector da realização individual e do desenvolvimento das sociedades, pode incluir aspectos negativos para a integridade física saúde dos trabalhadores. Estes aspectos estão associados às condições estruturais do espaço de trabalho, aos materiais e à organização do trabalho e também com as condições ambientais do local de trabalho. A Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho, também designada por Saúde Ocupacional, dedica-se ao estudo da relação entre Trabalho e Saúde, tendo por objectivo a concepção e manutenção de locais de trabalho seguros e saudáveis. Na essência, é um conceito eminentemente preventivo já que todas as suas áreas de intervenção devem desenvolver as suas actividades, sempre com o objectivo da prevenção dos riscos profissionais. A avaliação e gestão do risco profissional constituem o principal instrumento para a prevenção do acidente de trabalho e da doença profissional. Neste âmbito, compreender a origem, a missão, as características, os conceitos, as modalidades de funcionamento, os principais riscos, o enquadramento legal e as metodologias de avaliação e intervenção, constituem vectores incontornáveis na compreensão do papel organizacional da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho. Assim, os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam a um nível conceptual os conhecimentos teórico-práticos exigidos para reconhecer os determinantes, as características, as actividades, as consequências e os mecanismos de promoção da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho.*

### 3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

*Work, which is an important force in driving individual realisation and societal development, may include negative aspects for the physical integrity and health of workers. These aspects are associated with the structural conditions of the work area, the materials and organisation of work, as well as environmental conditions of the workplace. Occupational Health, Safety and Hygiene, also known as Occupational Health, is dedicated to the study of the relationship between Work and Health, having as its objective the conception and maintenance of safe and healthy workplaces. In essence, it is an eminently preventive concept, since all of its areas of intervention must develop its activities, always with the objective of preventing professional risks. The evaluation and management of professional risk constitute the principal instrument for the prevention of work accidents and professional illness.*

*In this context, understanding the origin, mission, characteristics, concepts, methods of functioning, main risks, legal framework and the methods of evaluation and intervention constitute important vectors in the understanding of the role of Occupational Health, Safety and Hygiene. Thus, the syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while questioning at a conceptual level the theoretical and practical knowledge demanded for recognising the determinants, characteristics, activities, consequences and mechanisms of promoting Occupational Health, Safety and Hygiene.*

### 3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*Metodologias de ensino:*

- Ensino presencial teórico-prático centrado no aluno e voltado para o desenvolvimento de competências analíticas, metodológicas, reflexivas e relacionais;

- Problematização e contextualização orientada de bibliografia previamente preparada;

- Recurso a diferentes metodologias: exposição oral, dinâmicas de grupo, análise de artigos científicos e/ou de estudo-de-casos, etc.

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação contínua: Realização de monografia sobre um dos temas constantes do programa da unidade curricular (60%); prova de avaliação de conhecimentos adquiridos, versando sobre um estudo de caso facultado ao alunos (40%).*

*Avaliação Final: classificação do teste final individual obtida na época normal ou de recurso.*

### 3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):

*Teaching methodologies:*

- *In-person, theoretical-practical teaching centred on the student and aimed at developing analytical, methodological, reflexive and relational competences;*
- *Questioning and contextualisation oriented to the previously prepared bibliography;*
- *Use of different methodologies: oral exposition, group dynamics, analysis of scientific articles and/or case studies, etc.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: execution of a monograph on one of the themes of the curricular unit programme (60%); exam to evaluate knowledge acquired, based on a case study presented to the students (40%).*

*Final evaluation: grade from the final individual exam obtained in the normal evaluation period or during the special evaluation period.*

### 3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, metodológica, reflexiva e relacional, no que concerne os determinantes, as características, as actividades, as consequências e os mecanismos de promoção da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho.*

*No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica de grupo associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### 3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: to contribute to the development of competences of a conceptual, analytic, methodological, reflexive and relational nature concerning the determinants, characteristics, activities, consequences and mechanisms of promoting Occupational Health, Safety and Hygiene.*

*Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### 3.3.9. Bibliografia principal:

*Bain, P. (1997) Human Resource Malpractice: The Deregulation of Health and Safety at Work in the USA and Britain. Industrial Relations Journal, 28 (3): 176-191.*

*Carreira, A. (Ed.) (2004) Higiene, Segurança, Saúde e Prevenção de Acidentes de Trabalho: Um Guia Prático Imprescindível para a sua Actividade Diária. Lisboa: Verlag Dashofer.*

*Clayton, G. D. & Clayton, F. W. (1991) Patty's Industrial Hygiene and Toxicology: General Principles. 3rd Edition. Masson, S.A.: John Wiley & Sons.*

*Hughes, P. & Ferret, E. (Eds.) (2007). Introduction to Health and Safety at Work: The Handbook for the Nebosh National General Certificate. Burlington: Butterworth-Heinemann.*

*Parmeggianni, L. (Ed.) (1983) Encyclopaedia of Occupational Health and Safety, 4th Edition. Geneva: International Labour Office.*

*Rathert, C. & May, D. R. (2007) Health Care Work Environments, Employee Satisfaction, and Patient Safety: Care Provider Perspectives. Health Care Management Review: 32 (1): 2-11.*

## Anexo IV - Avaliação de Riscos Psicossociais em Contexto Laboral

### 3.3.1. Unidade curricular:

*Avaliação de Riscos Psicossociais em Contexto Laboral*

### 3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):

*João Paulo Soares Pereira*



**3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não aplicável.*

**3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:****Objectivos**

*Dotar os alunos de conhecimentos teórico-práticos sobre os determinantes legais, as modalidades de organização, as actividades, os mecanismos e os métodos de avaliação e de gestão preventiva de riscos psicossociais em contexto laboral.*

**Competências a desenvolver**

- Reconhecer a multiplicidade, a natureza e a diversidade de manifestações e consequências dos riscos psicossociais;
- Promover a aquisição de perspectivas teóricas fundamentais à compreensão das variáveis que contribuem para a adopção de uma atitude e cultura de prevenção de riscos psicossociais;
- Conhecer a legislação comunitária e nacional que regulamenta a caracterização, avaliação e intervenção dos riscos psicossociais;
- Promover e problematizar o reconhecimento das intervenções e/ou metodologias de ordem organizacional e/ou processual susceptíveis de contribuir para otimizar os serviços de prevenção de emergência de riscos psicossociais

**3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:****Objectives**

*To provide students with theoretical and practical knowledge regarding the legal determinants, organisational modalities, activities, mechanisms and methods of evaluation and psycho-social preventive management of risks in the workplace.*

**Competences to be developed**

- To recognise the multiplicity, nature and diversity of manifestations and consequences of psycho-social risks;
- To promote the acquisition of theoretical perspectives basic to understanding the variables that contribute to the adoption of an attitude and culture of prevention of psycho-social risks;
- To know the European and national legislation that regulates the characterisation, evaluation and intervention of psycho-social risks;
- To promote and question the recognition of interventions and/or methodologies of an organisational or procedural nature that may contribute to optimising the emergency services of preventing psycho-social risks.

**3.3.5. Conteúdos programáticos:**

1. *Noção de risco psicossocial*
2. *Os principais riscos psicossociais no trabalho*
3. *A prevenção dos riscos psicossociais*
4. *Princípios e regras legais de enquadramento da Avaliação e Intervenção (direito comunitário e nacional);*
5. *Organização e funcionamento dos Serviços de Prevenção dos riscos psicossociais*
6. *Metodologias de Gestão Preventiva (Avaliação e Intervenção) de Riscos Psicossociais*
  - a) *O Ciclo da Gestão Preventiva de Riscos ou Ciclo de Controlo de Riscos;*
  - b) *Problematização da aplicação do Ciclo de Controlo à prevenção de riscos psicossociais;*
  - c) *O processo de gestão preventiva dos riscos psicossociais*
  - d) *Métodos e Técnicas de Avaliação e Intervenção de Riscos Psicossociais*
  - e) *Os principais métodos e técnicas de avaliação e intervenção de riscos psicossociais existentes na União Europeia;*
7. *Projecto de criação e de implementação de metodologia de avaliação e intervenção em contexto organizacional real*

**3.3.5. Syllabus:**

1. *Notion of psycho-social risk*
2. *The main psycho-social risks in the workplace*
3. *The prevention of psycho-social risks*
4. *Principles and legal regulations in the context of Evaluation and Intervention (European and national law);*
5. *Organisation and functioning of Prevention Services for psycho-social risks*
6. *Methodologies of Preventive Management (Evaluation and Intervention) of Psycho-Social Risks*
  - a.) *The Cycle of Preventive Risk Management or Cycle of Risk Control;*
  - b.) *Questioning the application of the Control Cycle in prevention of psycho-social-risks;*
  - c.) *The process of preventive management of psycho-social risks;*
  - d.) *Methods and Techniques of Evaluation and Intervention of Psycho-Social Risks*
  - e.) *The main methods and techniques of evaluation and prevention of psycho-social risks existing in the EU;*
7. *Project of creation and implementation of methodology for evaluation and intervention in a real organisational context*

**3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.**

*O trabalho, constituindo um importante vector da realização individual e do desenvolvimento das sociedades,*

*pode incluir aspectos negativos para a integridade física saúde dos trabalhadores: os riscos psicossociais. Estes aspectos estão associados às condições estruturais do espaço de trabalho, aos materiais e à organização do trabalho e também com as condições ambientais do local de trabalho. À semelhança dos demais riscos do trabalho (riscos físicos, químicos e biológicos), a prevenção dos riscos psicossociais no trabalho passou, por isso, a integrar os objectivos da Saúde Ocupacional e, especificamente, os objectivos de actuação dos serviços de prevenção, tendo por objectivo a concepção e manutenção de locais de trabalho seguros, saudáveis e sustentáveis. Na essência, é um conceito eminentemente preventivo já que todas as suas áreas de intervenção devem desenvolver as suas actividades, sempre com o objectivo da prevenção dos riscos profissionais de índole psicossocial. O reconhecimento, avaliação e gestão dos riscos psicossociais constituem o principal instrumento para a prevenção do ‘absentismo mórbido’ e das doenças profissionais. Neste sentido, reconhecer e compreender os riscos psicossociais, os dispositivos legais que os regulamentam, as modalidades de organização e funcionamento dos serviços preventivos constituem assim eixos centrais na prossecução de uma cultura de prevenção de riscos psicossociais. Assim, os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam a um nível legal e conceptual os conhecimentos teórico-práticos exigidos para reconhecer determinantes legais, as modalidades de funcionamento, os riscos e os mecanismos e os métodos de avaliação e de gestão preventiva de riscos psicossociais em contexto laboral europeu e nacional.*

### **3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.**

*Work, which is an important force in driving individual realisation and societal development, may include negative aspects for the physical integrity and health of workers: psycho-social risks. These aspects are associated with the structural conditions of the work area, the materials and organisation of work, as well as environmental conditions of the workplace. Similar to other work risks (physical, chemical and biological), the prevention of psycho-social risks in the workplace is one of the objectives of Occupational Health; specifically, using preventive services to conceive and maintain safe, healthy and sustainable workplaces. Essentially, it is an eminently preventive concept, since all of its areas of intervention must develop its activities, always with the objective of preventing psycho-social risks. The recognition, evaluation and management of psycho-social risks is the main instrument for prevention of chronic absenteeism and professional illnesses. In this sense, understanding and recognising psycho-social risks, the legal mechanisms that regulate them, the methods of organisation and functioning of preventive services that are essential to the pursuit of a culture of prevention of psycho-social risks. Thus the syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while questioning at a legal and conceptual level the theoretical-practical knowledge demanded for recognising legal determinants, methods of functioning, risks and methods of evaluation and preventive management of psycho-social risks in the European and national labour context.*

### **3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Metodologias de ensino:*

- *Ensino presencial teórico-prático centrado no aluno e voltado para o desenvolvimento de competências analíticas, metodológicas, reflexivas e relacionais;*
- *Problematização e contextualização orientada de bibliografia previamente preparada;*
- *Recurso a diferentes metodologias: exposição oral, dinâmicas de grupo, análise de artigos científicos e/ou de estudo-de-casos, etc.*

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação contínua: Realização de monografia sobre um dos temas constantes do programa da unidade curricular (60%); prova de avaliação de conhecimentos adquiridos, versando sobre um estudo de caso facultado ao alunos (40%).*

*Avaliação Final: classificação do teste final individual obtida na época normal ou de recurso.*

### **3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):**

*Teaching methodologies:*

- *In-person, theoretical-practical teaching centred on the student and aimed at developing analytical, methodological, reflexive and relational competences;*
- *Questioning and contextualisation oriented to the previously prepared bibliography;*
- *Use of different methodologies: oral exposition, group dynamics, analysis of scientific articles and/or case studies, etc.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: execution of a monograph on one of the themes of the curricular unit programme (60%); exam to evaluate knowledge acquired, based on a case study presented to the students (40%).*

*Final evaluation: grade from the final individual exam obtained in the normal evaluation period or during the special evaluation period.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, metodológica, reflexiva e relacional, no que concerne os determinantes legais, as modalidades de organização, as actividades, os mecanismos e os métodos de avaliação e de gestão preventiva de riscos psicossociais em contexto laboral. No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica de grupo associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto*

*enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: to contribute to the development of competences of a conceptual, analytic, methodological, reflexive and relational nature, with regard to the legal determinants, the organization modalities, activities, mechanisms, and methods of evaluation and preventive management of psycho-social risks in the workplace. Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

*Aguar Coelho, J.M. (2008). Uma Introdução à Psicologia da Saúde Ocupacional. Porto. Edições da Universidade Fernando Pessoa.*  
*COM - Comissão Europeia (1999): Guía sobre el estrés relacionado com el trabajo. ¿La «sal de la vida» o el «beso de la muerte»? Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.*  
*Melía, J.J.; Nogareda, C.; Lahera, M; Duro, A.; Peiró, J. M<sup>a</sup>, Pou, R.; Salanova, M., Gracia, D.; de Bona, J. M<sup>a</sup>; Bujo, J.C.; Martínez, J.F. (2005). Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluation de Riesgos. Barcelona. Foment del Treball Nacional.*  
*Melía, J.J.; Nogareda, C.; Lahera, M; Duro, A.; Peiró, J. M<sup>a</sup>, Pou, R.; Salanova, M.; Gracia, D.; de Bona, J. M<sup>a</sup>; Bujo, J.C.; Martínez, J.F. (2005b). Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas Preventivas. Barcelona. Foment del Treball Nacional.*

## **Anexo IV - Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento**

### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento*

### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Ricardo Vergueiro Fernandes Costa*

### **3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não aplicável.*

### **3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:**

*Objectivos*

*Proporcionar uma visão integrada das origens, conceitos e modelos teóricos do capital intelectual e da gestão do conhecimento, bem como uma perspectiva crítica sobre as condições de aplicabilidade prática destes modelos e conceitos em contexto empresarial.*

*Competências a desenvolver*

- Identificar as origens disciplinares do capital intelectual e da gestão do conhecimento;*
- Compreender a importância dos activos intangíveis na criação de valor e de vantagens competitivas;*
- Definir capital intelectual, identificar os seus distintos componentes e compreender o seu impacto no desempenho organizacional;*
- Identificar os principais modelos de medição e gestão do capital intelectual nas organizações;*
- Compreender a diferença entre gestão do capital intelectual e gestão do conhecimento;*
- Compreender as principais exigências relacionados com a criação, implementação e manutenção de sistemas de gestão de conhecimento e a sua importância para a gestão de recursos humanos*

### **3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:**

*Objectives*

*To provide an integrated vision of the origins, concepts and theoretical models of intellectual capital and knowledge management, as well as a critical perspective on the conditions of practical applicability of these models in organizations..*

*Competences to be developed*

- *To identify the disciplinary origins of intellectual capital and knowledge management*
- *To understand the importance of intangible assets in the creation of value and competitive advantages*
- *To define intellectual capital, identify its distinct components and understand its impact on organisational performance*
- *To identify the main models of measurement and management of intellectual capital in organisations*
- *To understand the difference between intellectual capital and knowledge management*
- *To understand the main demand, difficulties and challenges related to the creation, implementation and maintenance of knowledge management systems and its importance in human resource management*

**3.3.5. Conteúdos programáticos:***I - Os activos intangíveis na gestão das organizações*

1. *Origens conceptuais*
2. *Principais autores e linhas de pensamento*
3. *Os activos e recursos de conhecimento como fontes de competitividade*

*II - O Capital Intelectual*

1. *Origens conceptuais*
2. *Conceitos e componentes*
3. *Principais modelos de medição e gestão do Capital Intelectual*
4. *Influência do Capital Intelectual na performance organizacional – a evidência empírica*

*III - Gestão do Conhecimento*

1. *Origens conceptuais*
2. *Capital Intelectual vs. Gestão do Conhecimento: clarificação de conceitos*
3. *As motivações para a gestão do conhecimento*
4. *A implementação e expansão de um sistema de gestão do conhecimento: principais benefícios e constrangimentos*
5. *Análise de casos práticos*

**3.3.5. Syllabus:***I –The intangible assets in the management of organisations*

1. *Conceptual origins*
2. *Main authors and lines of thinking*
3. *The assets and knowledge resources as sources of competitiveness*

*II – Intellectual capital*

1. *Conceptual origins*
2. *Concepts and components*
3. *Main models of measurement and management of Intellectual Capital*
4. *Influence of Intellectual Capital on organisational performance – the empirical evidence*

*III – Knowledge Management*

1. *Conceptual origins*
2. *Intellectual Capital vs. Knowledge Management: clarification of concepts*
3. *Motivations for knowledge management*
4. *Implementation and expansion of a system of knowledge management: main benefits and constraints*
5. *Analysis of practical cases*

**3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.**

*É hoje em dia praticamente consensual nos meios académicos e empresariais que, na Economia do conhecimento em que nos movimentamos, são os activos intangíveis, e não exclusivamente activos de carácter tangível, que representam os recursos mais críticos para as organizações. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas suportadas em factores que são tácitos, invisíveis ou intangíveis por natureza (como as competências, a cultura, os saberes especiais, a capacidade de liderança, a criatividade, etc.), assume-se como um meio privilegiado de atingir uma maior eficiência dos recursos e de criação simultânea de vantagens e barreiras competitivas.*

*Neste contexto, um dos maiores desafios que se colocam às organizações actuais, independentemente do sector onde operem, consiste no desenvolvimento da sua capacidade de criação, aquisição, desenvolvimento, difusão, transferência e acumulação de conhecimento, e sua integração na respectiva cadeia de valor. Esta é uma tarefa com contornos de enorme complexidade, seja pelas idiosincrasias próprias deste tipo de recursos, seja pela relativa juventude do tema na academia e nas empresas. A transmissão desta nova realidade aos estudantes, expressa nos seus objectivos, traduz a linha mestra que presidiu à elaboração do presente programa.*

*Nesse sentido, o ponto I do programa constitui-se como uma introdução, contextualização e problematização desta temática. Através de uma revisão dos principais autores e linhas de pensamento em torno da chamada “resource-based view of the firm” e “knowledge-based-view of firms”, demonstrar-se-á a importância dos activos intangíveis na criação de valor e no estabelecimento de vantagens competitivas nas empresas. O ponto II fará a ponte entre os fundamentos da “resource-based view of the firm” e “knowledge-based-view of firms” e a temática do capital intelectual, através do estudo dos principais autores que, a partir dos anos 90, iniciaram o desenvolvimento deste conceito. Por esta via, transmitir-se-á aos alunos quais os fundamentos teóricos e disciplinares do capital intelectual, como se consolidaram os respectivos conceitos e componentes, e como foram desenvolvidos os principais modelos para a sua medição, monitorização e gestão. Através da análise e discussão de casos de estudo e de trabalhos de investigação empírica, estimular-se-á a aquisição de uma perspectiva integrada e aplicada sobre a influência do capital intelectual no desempenho organizacional.*

*No ponto III estabelecer-se-á as diferenças entre os conceitos de capital intelectual e gestão do conhecimento, clarificando-se os conceitos associados a esta última. Recorrendo à análise e discussão de casos de estudo, estimular-se-á os estudantes a descobrir as principais motivações e constrangimentos associados à implementação de sistemas de gestão do conhecimento em contexto empresarial.*

### **3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.**

*Nowadays it is practically consensual in academic and entrepreneurial circles that, in the knowledge economy that surrounds us, it is the intangible assets, and not necessarily the tangible assets, that represent the most critical resources for organisations. The development of dynamic supported capabilities in factors that are tacit, invisible or intangible by nature (such as competences, culture, special knowledge, leadership capacity, creativity, etc.) is a special way of attaining greater efficiency of resources and the simultaneous creation of advantages and competitive barriers.*

*In this context, one of the greatest challenges currently facing organisations, regardless of the sector where they operate, consists in the development of their ability to create, acquire, develop, disseminate, transfer, and accumulate knowledge, and integrate it into its value chain. This is an enormously complex task, due to the unique idiosyncrasies of this type of resource, and to the relative newness of the topic in academia and in companies. The transfer of this new reality to students, expressed in their objectives, was what led to the preparation of this programme.*

*Therefore, point I of the programme is the introduction, contextualisation and problematisation of this theme. Through a review of the main authors and lines of thought about the so-called “resource-based view of the firm” and “knowledge-based-view of firms”, we can see the importance of intangible assets in the creation of value and in the establishment of competitive advantages in companies.*

*Point II will serve as the bridge between the fundamentals of the “resource-based view of the firm” and “knowledge-based-view of firms” and the theme of intellectual capital, through the study of the main authors who, beginning in the 90s, began the development of this concept. In this way, we will transmit to the students the theoretical and disciplinary basics of intellectual capital, how the respective concepts and components are consolidated and how the main measuring, monitoring and management models were developed. Through the analysis and discussion of case studies and empirical research works, we will encourage the acquisition of an integrated and applied perspective regarding the influence of intellectual capital on organisational performance.*

*Point III will establish the differences between the concepts of intellectual capital and knowledge management, clarifying the concepts associated with the latter. Relying on analysis and discussion of case studies, students will be encouraged to discover the main motivations and constraints associated with the implementation of knowledge management systems in the entrepreneurial context.*

### **3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Metodologias de ensino:*

- Sessões de contacto teórico-práticas, suportadas em apresentações, problematização, análise e discussão de artigos académicos de índole conceptual e empírica, com incentivo à participação dos alunos na discussão teórica e prática dos temas abordados;
- Sessões de contacto de orientação tutorial;
- Preparação, apresentação e discussão pelos alunos de trabalhos de investigação e estudos de casos;
- Realização de trabalhos em grupo;

*Metodologias de Avaliação:*

*Ficam aprovados nesta unidade curricular os alunos com classificação final – obtida através da avaliação contínua ou avaliação final – igual ou superior a 10 valores.*

*Avaliação contínua: realização de dois trabalhos de grupo com apresentação oral obrigatória em aula (50%/cada). A nota final será calculada através de uma média ponderada de acordo com as percentagens referidas.*

*Avaliação Final: classificação do teste final individual obtida na época normal ou de recurso.*

### **3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):**

*Teaching methodologies:*

- Sessions of theoretical-practical contact, supported by presentations, problematisation, analysis and discussion of academic articles of a conceptual and empirical nature, with students being encouraged to participate in theoretical and practical discussion of these themes;
- Contact sessions of a tutorial nature;
- Preparation, presentation and discussion by students of research work and case studies;
- Execution of group projects;

*Evaluation methodologies:*

*This curricular unit will approve students with a final grade – obtained through continuous or final evaluation – equal to or greater than 10 points (out of 20).*

*Continuous evaluation: execution of two group projects with mandatory oral presentation in class (50%/each). A final grade will be calculated through an average according to the referenced percentages.*

*Final evaluation: grade from the final individual exam obtained in the normal evaluation period or during the special evaluation period.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*O objectivo central da Unidade Curricular é proporcionar aos alunos uma visão integrada dos conceitos teóricos associados à gestão do capital intelectual e à gestão do conhecimento, combinando-a com uma perspectiva prática de aplicação em contexto organizacional.*

*De facto, a compreensão das temáticas do capital intelectual e da gestão do conhecimento inicia-se com mapeamento e reconhecimento do corpo teórico que as sustenta e que conflui para uma corrente designada por “resource-based view of the firm”. Um corpo teórico cujas origens tipicamente apontam para a obra “The Theory of the Growth of the Firm”, de Edith Penrose (1959), e para o artigo “A Resource-Based View of the Firm”, de Birger Wernerfelt (1984), e que teve continuidade em autores como Itami (1987), Grant (1991), Hall (1993), Hamel e Prahalad (1990), Teece e Pisano (1994), Nonaka e Takeuchi (1995), entre outros. Este importante corpo teórico serviu posteriormente de base ao desenvolvimento de uma perspectiva complementar sobre as organizações centrada no conhecimento (organizacional): “knowledge-based view of firms”. Esta corrente, que nasce com o artigo seminal de Grant (1996) “Toward a Knowledge-Based View of Firm”, foi posteriormente elaborada por autores como Spender (1996), Eisenhardt e Santos (2002), Sousa e Hendriks (2006), Felin e Hesterly (2007) entre muito outros.*

*Sem tomar contacto com este processo evolutivo do pensamento associado ao papel dos activos e recursos de conhecimento na criação de valor, não é possível compreender cabalmente o significado e as implicações das discussões em torno do capital intelectual e da gestão do conhecimento. Há um momento, porém, em que a cabal assimilação destes conceitos ganha em perspectiva quando sai do domínio estritamente conceptual e teórico para se concentrar nos contornos da sua aplicação à realidade empresarial. De facto, quer o capital intelectual quer a gestão do conhecimento não são mais do que reflexos da necessidade sentida pelas pessoas que trabalham nas empresas de reconhecer e gerir melhor os fenómenos que efectivamente acrescentam valor. São conceitos suportados por um corpo teórico cada vez mais robusto, mas que possuem um “ADN” essencialmente prático, procurando clarificar quais as implicações dessas teorias na gestão do dia-a-dia das organizações.*

*É a pensar nesta necessidade de compromisso entre a teoria da gestão e a gestão aplicada que se propõe a metodologia de ensino que suportará esta Unidade Curricular: uma metodologia que procura essencialmente equilibrar a lógica expositiva mista de apresentação e discussão de conceitos teóricos e teórico-práticos, com a lógica aplicada do trabalho de grupo e estudo de casos e situações reais em contexto empresarial. Esta metodologia didáctica constitui-se assim como uma peça-chave para estabelecer e consolidar pontes entre teoria e prática, entre conceitos e aplicações, absolutamente fundamental para a boa concretização dos objectivos desta unidade.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The main objective of this Unit is to give students an integrated vision of the theoretical concepts associated with the management of intellectual capital and the management of knowledge, combined with a practical perspective of application in the organisational context.*

*In fact, the comprehension of the themes of intellectual capital and knowledge management begins with mapping out and recognition of the theoretical body that sustains them and that flows in a current known as the “resource-based view of the firm”. A theoretical body whose origins typically point to the work “The Theory of the Growth of the Firm”, by Penrose (1959), and to the article “A Resource-Based View of the Firm” by Wernerfelt (1984), and which was continued by authors such as Itami (1987), Grant (1991), Hall (1993), Hamel and Prahalad (1990), Teece and Pisano (1994), Nonaka and Takeuchi (1995), et al. This important theoretical body served later as the basis for development of a complementary perspective on organisations centred on (organisational) knowledge: “knowledge-based view of firms”. This current, which began with the seminal article by Grant (1996) “Toward a Knowledge-Based View of Firm”, was later elaborated by authors such as Spender (1996), Eisenhardt and Santos (2002), Sousa and Hendriks (2006), Felin and Hesterly (2007), among many others.*

*Without making contact with this evolutionary process of thinking associated with the role of assets and knowledge resources in the creation of value, it is impossible to fully understand the significance and implications of the discussions surrounding intellectual capital and knowledge management. There is a moment, however, in which the full assimilation of these concepts gains in perspective, when it leaves the strictly conceptual and theoretical domain to concentrate on the outlines of its application to the entrepreneurial reality. In fact, both intellectual capital and knowledge management are no more than reflections of the need felt by people who work in companies to recognise and better manage the phenomena that effectively add value. These concepts are supported by an ever more robust theoretical body, but one with an essentially practical “DNA”, seeking to clarify the implications of these theories in the day-to-day management of organisations.*

*It is in thinking about this need for compromise between the theory of management and applied management that we propose the teaching methodology that will support this Curricular Unit: A methodology that mainly intends to balance the mixed expositive logic of presentation and discussion of theoretical and theoretical-practical concepts, with the applied logic of work in group and study of real cases and situations in an entrepreneurial context. This didactic methodology is seen as the key to establishing and consolidating bridges between theory and practice, between concepts and applications, absolutely fundamental to achieving the objectives of this unit.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

- Bontis, N. (2001): Assessing Knowledge Assets: A review of the Models Used to measure Intellectual Capital, International Journal of Management Reviews, 3 (1): 41-60*  
*Bose, R. (2004): Knowledge Management Metrics, Industrial Management & Data Systems, 104 (6): 457-468*  
*Marr, B., Gupta, O., Pike, S. & Roos, G. (2003): Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness, Management Decision, 41 (8), 771-781*  
*Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, Oxford*

*Petty, R. & Guthrie, J. (2000): Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management, Journal of Intellectual Capital, 1 (2), 155–76*  
*Soo, C. W., Midgley, D. F. & Devinney, T. M. (2002): The Process of Knowledge Creation in Organizations, INSEAD working papers, February, INSEAD Fontainebleau*  
*Wiig, K. (1997): Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, Long Range Planning, 30 (3), pp. 399-405*

#### **Anexo IV - Liderança de Equipas**

##### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Liderança de Equipas*

##### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Célio Alberto Alves Sousa*

##### **3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não aplicável.*

##### **3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:**

###### *Objectivos*

*Proporcionar uma visão integrada das origens, conceitos, modelos teóricos, implicações e evidências empíricas de Liderança, bem como fomentar o desenvolvimento de uma perspectiva crítica – não normativa – sobre a complexidade das dinâmicas entre liderança e desempenho de Equipas.*

###### *Competências a desenvolver*

- Compreender a diferentes estratégias, práticas e implicações dos diferentes modos de constituir, liderar e mobilizar/motivar equipas;*
- Compreender desafios, tensões, riscos, oportunidades e limitações organizacionais, culturais, contextuais, situacionais, etc. das principais formas exercer a liderança e a motivação/mobilização de Equipas;*
- Aprofundar os conhecimentos sobre as relações entre liderança, motivação/mobilização de equipas e desempenho organizacional;*

##### **3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:**

###### *Objectives*

*To provide an integrated vision of the origins, concepts, theoretical models, implications and empirical evidence of Leadership, as well as encourage the development of a critical - i.e. non-normative - perspective regarding the complexity of the dynamics between leadership and the performance of Teams.*

###### *Competences to be developed*

- Understanding the different strategies, practices and implications of the different methods of constituting, leading and mobilising/motivating teams;*
- Understanding the challenges, tensions, risks, opportunities and organisational, cultural, contextual, situational, and other limitations of the main forms of exercising leadership and the motivation/mobilisation of Teams;*
- Broadening knowledge regarding the relationship between leadership, motivation/mobilisation of teams and organisational performance;*

##### **3.3.5. Conteúdos programáticos:**

###### *1. Introdução*

###### *1.1. Definir a liderança*

###### *1.2. Liderança e poder*

###### *1.3. Liderança e coacção*

###### *1.4. Liderança e gestão*

###### *2. As Teorias da Liderança*

###### *2.1. Abordagens dos traços/competências*

###### *2.2. Abordagens comportamentais*

###### *2.3. Abordagens dos estilos*

###### *2.4. Abordagens situacionais/contingenciais*

###### *2.5. Liderança carismática e transformacional*

###### *2.6. Outras lídes, outras lideranças (ex. estratégica, transformacional, transcultural)*

###### *3. A Liderança de Equipas*

###### *3.1. Equipas ou Grupos?*

###### *3.2. Determinantes de eficácia de Equipas*

###### *3.3. Ameaças à eficácia de Equipas*

###### *3.4. Liderança contingencial de Equipas*

##### **3.3.5. Syllabus:**

## 1. Introduction

### 1.1. Defining leadership

### 1.2. Leadership and power

### 1.3. Leadership and coercion

### 1.4. Leadership and management

## 2. The Theories of Leadership

### 2.1. Approaches to lines/competences

### 2.2. Behavioural approaches

### 2.3. Style approaches

### 2.4. Situational/contingency approaches

### 2.5. Charismatic and transformational leadership

### 2.6 Other tasks, other leadership (e.g., strategic, transformational, trans-cultural)

## 3. Team Leadership

### 3.1. Teams or Groups?

### 3.2. Determining the effectiveness of Teams

### 3.3. Threats to Team effectiveness

### 3.4. Contingency leadership of Teams

### 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam, contextualizam e colocam em perspectiva conhecimentos acerca das origens, das manifestações e das implicações de diferentes formas de exercer Liderança de Equipas. Compreender a origem, a evolução e os pressupostos centrais das distintas, embora complementares, perspectivas teóricas sobre Liderança constitui o ponto de partida obrigatório para reflectir adequadamente acerca das dinâmicas que se estabelecem com os processos de Liderança. Porque relacional, é uma dinâmica complexa, imprevisível, não-linear e que extravasa frequente e largamente os papéis formais definidos entre líderes e liderados. Desta forma, garante-se a compreensão dos determinantes e consequências dos comportamentos de liderança em contextos formais de trabalho, bem assim como a compreensão dos factores e/ou processos susceptíveis de condicionar o eficaz exercício de liderança de Equipas. A definição, estrutura e sequência dos conteúdos programáticos resulta da convicção que o desenvolvimento de uma perspectiva crítica e conceptualmente informada sobre as distintas formas de liderar é vital para se compreender o modo como a influência é ou pode ser exercida sobre Equipas em contexto organizacional, em que condições objectivas (?) a Liderança é, ou pode ser, considerada eficaz.*

### 3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

*The syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while they question, contextualise and put into perspective knowledge regarding the origins, manifestations and implications of different forms of exercising Team Leadership. Understanding the origin, evolution and the central assumptions of the distinct, although complementary, theoretical perspectives regarding Leadership constitutes the mandatory starting point to adequately reflect on the dynamics that are being established with the Leadership processes. Since it is relational, it is a complex, unpredictable, non-linear dynamic that frequently overflows the formal roles defined between leaders and followers. This guarantees understanding the determinants and consequences of leadership behaviours in formal work contexts, as well as an understanding of the factors and/or processes capable of affecting the efficient exercise of Team leadership. The definition, structure and sequence of the syllabus results in the conviction that the development of a critical and conceptually informed perspective regarding the different forms of leadership is vital to understanding how the influence is or may be exercised over Teams in the organisational context, and under which objective conditions, if at all, Leadership is, or may be, considered effective.*

### 3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

#### *Metodologias de ensino:*

- *Ensino presencial teórico-prático centrado no aluno e voltado para o desenvolvimento de competências analíticas, metodológicas, reflexivas e relacionais;*
- *Problematização e contextualização orientada de bibliografia previamente preparada;*
- *Recurso a diferentes metodologias: exposição oral, dinâmicas de grupo, análise de artigos científicos e/ou de estudo-de-casos, etc.*

#### *Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação contínua: Recensão escrita e estruturada de 3 (três) + 2 (dois) artigos científicos, a apresentar e a discutir na aula. A revisão dos primeiros três artigos é individual, enquanto a revisão dos outros dois – que assentam em perspectivas concorrentes sobre o mesmo tópico – deverá ser feita em grupo.*

*Avaliação Final: classificação do teste final individual obtida na época normal ou de recurso.*

### 3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):

#### *Teaching methodologies:*

- *In-person, theoretical-practical teaching centred on the student and aimed at developing analytical, methodological, reflexive and relational competences;*
- *Questioning and contextualisation oriented to the previously prepared bibliography;*
- *Use of different methodologies: oral exposition, group dynamics, analysis of scientific articles and/or case studies, etc.*



**Evaluation methodologies:**

*Continuous evaluation: written and structured review of 3 (three) + 2 (two) scientific articles to be presented and discussed in class. The review of the first three articles is individual, while the review of the other two – which are based on concurrent perspectives on the same topic – must be completed in group.*

*Final evaluation: grade from the final individual exam obtained in the normal evaluation period or during the special evaluation period.*

**3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, metodológica, reflexiva e relacional decorrentes da análise e debate em torno das origens, conceitos, modelos teóricos, implicações e evidências empíricas de Liderança. No global, as metodologias de ensino perspectivadas – porque assentes da problematização/elaboração conceptual e na dinâmica de grupo associada – ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

**3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: To contribute to the development of competences of a conceptual, analytic, methodological, reflective and relational nature arising from the analysis and debate concerning the origins, concepts, theoretical models, implications and empirical evidence of Leadership. Overall, the planned teaching methodologies, since they are based on questioning/conceptual preparation and the associated group dynamic, can be easily adjusted to the objectives of the curricular unit while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

**3.3.9. Bibliografia principal:**

*Rego, A. & Cunha, M.P. (2010) Liderança positiva. Lisboa: Sílabo.*

*Mintzberg, H. (2009) Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.*

*Santos, J., Caetano A. & Jesuíno, J.C. (2008) As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7 (3): 22-33.*

*Grint, K. (2010) The sacred in leadership: Separation, sacrifice and silence. Organization Studies, 31 (1): 89 – 107.*

*Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003) Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. Human Relations, 56 (12): 1435 – 1459.*

*Goleman, D. (1998) What makes a leader? Harvard Business Review, 76 (3): 82-91.*

*Kotter, J.P. (1998) What leaders really do. Harvard Business Review, 68 (3): 103-111.*

*Heifetz, R.A. & Laurie, D. L. (1998) The work of leadership. Harvard Business Review, 79 (11): 26-39.*

*Ancona, D. & Bresman, H. (2007) X-Teams: Distributed leadership in action. Harvard Business Review, 1-25.*

**Anexo IV - Gestão e Avaliação de Competências****3.3.1. Unidade curricular:**

*Gestão e Avaliação de Competências*

**3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*João Manuel da Silva Carvalho*

**3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não aplicável.*

**3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:****Objectivos**

*Dotar os alunos de conhecimentos teóricos necessários à compreensão das origens, objectivos, modelos teóricos, possibilidades e limites da gestão, avaliação e desenvolvimento de competências do capital humano para o desenvolvimento e/ou consolidação de processos críticos nas organizações.*

*Competências a desenvolver*

- *Compreender a natureza, a complexidade e a diversidade de competências;*
- *Compreender objectivos, estruturas, etapas e implicações técnicas, políticas e estratégicas relacionadas com a concepção, implementação e revisão de sistemas de avaliação de desempenho de recursos humanos;*
- *Compreender as exigências, as modalidades, as particularidades, as possibilidades e os riscos associados às entrevistas de avaliação de desempenho;*
- *Compreender o planeamento, a organização e as implicações dos planos de desenvolvimento individual;*
- *Compreender a natureza estratégica da gestão de competências, bem como a sua relação com o planeamento estratégico*

**3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:***Objectives*

*To provide students with theoretical knowledge necessary to understand the origins, objectives, theoretical models, possibilities and limits of management, evaluation and development of competences of human capital for the development and/or consolidation of critical processes in organisations.*

*Competences to be developed*

- *To understand the nature, the complexity and the diversity of competences;*
- *To understand the objectives, structures, stages and technical, political and strategic implications related to the conception, implementation and revision of systems of evaluation of the performance of human resources;*
- *To understand the demands, modalities, possibilities and risks associated with performance evaluation interviews;*
- *To understand the planning, organisation and implications of individual development plans;*
- *To understand the strategic nature of management of competences, as well as their close relationship with strategic planning of the organization.*

**3.3.5. Conteúdos programáticos:***I – Avaliação de Competências*

1. *O que são competências?*
2. *Tipos de competências*
3. *Enquadramento num sistema de avaliação de desempenho*
4. *Entrevista de avaliação*

*II – Desenvolvimento de competências*

1. *Análise e treino de competências*
2. *Acordo de objectivos*
3. *Plano de desenvolvimento individual*
4. *Feedback e Coaching*

**3.3.5. Syllabus:***I – Evaluation of Competences*

1. *What are competences?*
2. *Types of competences*
3. *How it fits into a system of performance evaluation*
4. *Evaluation interview*

*II – Development of competences*

1. *Analysis and training of competences*
2. *Agreement of objectives*
3. *Plan for individual development*
4. *Feedback and Coaching*

**3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.**

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto contribuem para a constituição de uma base e uma matriz de entendimentos de índole teórico-prática sobre as Competências enquanto fenómeno organizacional. Compreender as possibilidades, as tensões, os riscos, as oportunidades e as limitações colocadas à Gestão e Avaliação de Competências pressupõe a contextualização, a problematização e a delimitação disciplinar e conceptual dos seus processos e constituintes básicos. Os conteúdos programáticos assentam ainda no pressuposto que o desenvolvimento de uma perspectiva informada e plural acerca do que são ou podem ser consideradas competências é absolutamente fundamental para a compreensão dos múltiplos modelos vocacionados para a sua gestão, avaliação e desenvolvimento. Por outras palavras, todas as políticas e práticas organizacionais direccionadas para a mobilização de competências, assentam num conjunto diversificado de concepções acerca da natureza do fenómeno que visam desenvolver. Neste âmbito, é fundamental compreender que a gestão e avaliação de competências não existe no abstracto, isto é, independente de concepções acerca da natureza, das manifestações e das possibilidades inerentes ao exercício das competências propriamente ditas. As competências não podem ser vistas exclusivamente como um fenómeno tangível, objectivo, autónomo, linear, previsível e fragmentável em variáveis independentes, existente de forma independente do observador, mas sim como algo co-construído pelo olhar do outro (gestor, supervisor, encarregado, etc.) de acordo com a sua própria mundividência e subordinado à estratégia, política e cultura organizacional. Deste modo, as concepções (políticas, estratégias, normas, etc.) e as práticas (ex. métricas, entrevistas, planos de desenvolvimento individual, modalidades de feedback, etc.) de avaliação de desempenho, gestão e*

*desenvolvimento de competências assentam e decorrem necessariamente dessas concepções acerca da natureza das competências.*

### **3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.**

*The syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while contributing to creating a basis and a matrix for understanding the theoretical-practical nature regarding Competences as an organisational phenomenon. Understanding the possibilities, tensions, risks, opportunities and limitations of the Competence Management and Evaluation requires the contextualization, questioning and disciplinary and conceptual delimitation of its basic processes and constituents. The syllabus is based on the assumption that the development of an informed and pluralistic perspective regarding what are or may be considered competences is absolutely essential for the understanding of multiple models designed for its management, evaluation and development. In other words, all of the organisational policies and practices directed towards the mobilisation of competences are based on a diversified group of concepts regarding the nature of the phenomenon they are trying to develop. In this context, it is essential to understand that the management and evaluation of competences does not exist in vacuum, i.e., without concepts regarding the nature, manifestations and possibilities inherent to the exercise of the competences. Competences may not be seen exclusively as a tangible, objective, autonomous, linear, predictable phenomenon, which can be broken down into independent variables, existing independently from the observer, but rather as something co-constructed by the gaze of the other (manager, supervisor, person in charge, etc.) according to his own world view, and subordinate to organisational strategy, policy and culture.*

*Thus, the concepts (policies, strategies, rules, etc.) and the practices (e.g. metrics, interviews, individual development plans, feedback modalities, etc.) of performance evaluation, management and development of competences are based and necessarily arise from these concepts about the nature of competences.*

### **3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Metodologias de ensino:*

*- Sessões teórico-práticas, com enfoque na problematização disciplinar e empírica, recorrendo às experiências individuais dos alunos como substrato preferencial.*

*- Sessões de 'role-play' nos papéis de avaliador e de avaliado, possibilitando ao aluno reconhecer objectivos, atributos e constrangimentos específicos de cada um destes papéis, desenvolvendo ainda competências relacionais, de feedback e de coaching.*

*- Orientação para a pesquisa e leitura de artigos científicos sob diferentes ângulos disciplinares e metodológicos.*

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação Contínua: realização de três trabalhos. Um teórico, desenvolvendo uma das temáticas do programa; outro prático, reflectindo sobre uma ou mais técnicas relacionais desenvolvidas nas aulas; e um terceiro, de índole comunicacional, apresentando um artigo científico.*

*Avaliação Final: para os alunos que não tenham obtido o mínimo de dez valores finais na avaliação contínua.*

### **3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):**

*Teaching methodologies:*

*- Theoretical and practical sessions emphasising disciplinary and empirical questioning, by use of individual experiences of the students as a preferential basis.*

*- Role play sessions in the role of evaluator and person being evaluated, allowing the student to recognise objectives, attributes and constraints specific to each of these roles, while developing feedback, coaching and relationship competences.*

*- Aimed at research and reading of scientific articles on different disciplinary and methodologies angles.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: execution of three projects. one theoretical, developing one of the themes of the programme; another practical, reflecting one or more relational techniques developed in class, and a third, of a communication type, presenting a scientific article.*

*Final evaluation: for students who have not obtained a minimum grade of ten points (out of 20) in the continuous evaluation.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências de ordem conceptual, analítica, relacional e instrumental, no que concerne as diferentes filosofias, modalidades de funcionamento e limitações colocadas à gestão, avaliação e desenvolvimento de competências.*

*O desenvolvimento de competências neste domínio é tão mais eficaz quanto maior a diversidade e complementaridade de métodos e abordagens utilizadas. A apresentação, especificação e elaboração de objectivos, modelos teóricos, conceitos centrais e resultados de investigação empírica no domínio da Gestão e Avaliação de Competências, constitui uma condição indispensável para facilitar a compreensão de múltiplos quadros de referência disciplinar, para estimular a problematização, o debate plural e a partilha de perspectivas e/ou experiências profissionais e/ou pessoais directa e/ou indirectamente relacionados com o tema. Concomitantemente, a orientação de leituras de índole teórica e empírica contribui ainda, decisivamente, para coadjuvar a reflexão crítica, a consciencialização, o desenvolvimento e a consolidação fundamentada de perspectivas individuais.*

*O desenvolvimento de competências analíticas dos alunos assenta largamente na problematização conceptual – discussão em torno dos fundamentos e implicações ontológicas e epistemológicas do tema – coadjuvada pela problematização empírica – discussão em torno das modalidades, das possibilidades, dos limites, das perspectivas e/ou experiências individuais dos alunos em contextos formais e/ou informais de trabalho. A representação de papéis, a simulação de situações de análise e debate direccionados para a gestão, avaliação e desenvolvimento de competências, bem como o estabelecimento contingencial de planos de desenvolvimento individual dali decorrentes, complementam o método de aprendizagem e consolidação de competências através do recurso à projecção simulada.*

*No global, as metodologias de ensino perspectivadas ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: to contribute to the development of competences of a conceptual, analytic, relational and instrumental nature, concerning the different philosophies, modalities of functioning and limitations of the management, evaluation and development of competences.*

*The development of competences in this area is even more effective the greater the diversity and complementarity of methods and approaches used. The presentation, specification and elaboration of objectives, theoretical models, central concepts and the results of empirical research in the area of Management and Evaluation of Competences, constitute an indispensable condition to facilitate the understanding of multiple types of disciplinary knowledge, to stimulate the questioning, the pluralistic debate and the sharing of perspectives and/or professional and/or personal experiences directly and/or indirectly related to the theme. Concomitantly, the orientation towards readings of a theoretical and empirical nature also contributes decisively to assisting in critical thinking, awareness, development and consolidation based on individual perspectives.*

*The development of analytical competences by students rests largely on conceptual questioning – discussion about the fundamentals and ontological and epistemological implications of the theme –assisted by empirical questioning – discussion concerning the modalities, possibilities, limits, perspectives and/or individual experiences of students in formal and/or informal work contexts. The role-plays, simulation of analysis situations and debate directed towards management, evaluation and development of competences, as well as the contingency establishment of individual development plans arising from them, complement the learning method and consolidation of competences through the use of simulated projection.*

*Overall, the outlined learning methodologies are fully adjusted to the objectives of the curricular unit, while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

*Aguinis, H. (2007) Performance Management. Upper Saddle River: Pearson.*

*Almeida, F.N. (1996) Avaliação de Desempenho para Gestores, Lisboa: McGraw-Hill.*

*Chiavenato, I. (2001) Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho, S. Paulo: Campus.*

*Chiavenato, I. (2002) Construção de Talentos: Coaching & Mentoring, S. Paulo: Editora Campus.*

*Cunha, M.P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Cunha, R.C.C. (2006) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH.*

*Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G.P. (2002) Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance, Ottawa/Washington: International Development Research Centre/Inter-American Development Bank*

*Sousa, M.G.P. & Rodrigues, L.M.P.L. (2002) O Balanced Scorecard – Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI, Lisboa: Rei dos Livros.*

*Waal, A.A.D. (2002) Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems. New York: Wiley.*

## **Anexo IV - Temas Contemporâneos em Gestão de Recursos Humanos**

### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Temas Contemporâneos em Gestão de Recursos Humanos*

### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Célio Alberto Alves Sousa*

**3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não aplicável.*

**3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:****Objectivos**

*Dotar os alunos de conhecimentos reflexivos, contextuais e potencialmente estratégicos sobre os novos e complexos desafios que fenómenos latentes ou emergentes decorrentes de novos paradigmas de desenvolvimento económico e de organização do trabalho colocam à Gestão de Recursos Humanos (GRH).*

**Competências a desenvolver**

- *Compreender a natureza, a diversidade e a complexidade dos novos desafios que se colocam à GRH em organizações globais ou globalizantes;*
- *Reconhecer a variedade de exigências e expectativas laborais, comportamentais e atitudinais decorrentes de novos modelos de desenvolvimento económico e industrial;*
- *Desenvolver uma perspectiva crítica acerca das realidades associadas a novas formas de trabalho, participação, compensação e motivação nas sociedades e organizações pós-industriais;*
- *Sofisticar modelos de análise de antecedentes e consequências organizacionais de novas figuras, estilos, expectativas e posicionamentos do e no mercado de trabalho.*

**3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:****Objectives**

*To provide students with reflexive, contextual and strategic knowledge about the new and complex challenges which latent or emerging phenomena coming from new paradigms of economic development and work organisation place on Human Resource Management.*

**Competences to be developed**

- *Understanding the nature, the diversity and the complexity of the new challenges that are being placed on Human Resource Management in global or globalising organisations;*
- *Recognising the variety of workplace, behavioural, and attitudinal demands and expectations arising from new models of economic and industrial development;*
- *Developing a critical perspective regarding the realities associated with new forms of work, participation, compensation and motivation in post-industrial societies and organisations;*
- *Developing sophisticated analysis models of the background and organisational consequences of new roles, styles, expectations and positioning of and in the labour market.*

**3.3.5. Conteúdos programáticos:**

1. *Globalização, internacionalização e Gestão de Recursos Humanos*
2. *Novos contextos e formas de trabalho*
3. *Flexibilidade, incerteza, mudança e carreiras não-lineares*
4. *Stress, Saúde e Qualidade de Vida Laboral*
5. *Equilíbrio vida profissional/vida pessoal*
6. *Trabalho emocional e emoções no trabalho*
7. *Novas formas de trabalho, envolvimento e participação*
8. *Género, gestão da diversidade e cidadania organizacional*

**3.3.5. Syllabus:**

1. *Globalisation, internationalisation and Human Resource Management*
2. *New contexts and forms of work*
3. *Flexibility, uncertainty, change and non-linear careers*
4. *Stress, Health and Quality of Life in the Workplace*
5. *Work/life balance*
6. *Emotional work and emotions at work*
7. *New forms of work, involvement and participation*
8. *Gender, diversity management and organisational citizenship*

**3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.**

*Os conteúdos programáticos possibilitam o cumprimento dos objectivos e resultados de aprendizagem identificados, porquanto problematizam e delimitam o território disciplinar e conceptual no qual os novos desafios colocados à Gestão de Recursos Humanos têm lugar. Compreender os desafios, os riscos mas também e sobretudo as novas exigências que uma nova ordem económica, política, social e organizacional em constante mutação e progressivamente interdependente coloca à Gestão de Recursos Humanos, exige a consequente contextualização dos seus elementos básicos. A definição dos conteúdos programáticos assenta no pressuposto que o desenvolvimento de uma perspectiva crítica, alargada e informada sobre as novas exigências colocadas à Gestão de Recursos Humanos constitui uma sólida base analítica para o posterior delineamento estratégico de políticas e intervenções dirigidas a uma força de trabalho em constante mutação. Reconhecer as exigências de uma força de trabalho progressivamente mais atenta, exigente e sensível a questões de natureza ética (ex. respeito pelos valores individuais, pelo ambiente, pela diversidade, etc.), social (ex. equilíbrio vida profissional/vida pessoal, responsabilidade social, etc.) e profissional (ex. múltiplas*

*carreiras, formação à la carte, etc.) é fundamental para poder avaliar, comparar e seleccionar de entre várias alternativas concorrentes. Neste sentido, os conteúdos desta unidade curricular respeitam diferentes temas e perspectivas disciplinares, porque a realidade que representam – a realidade organizacional e laboral – é ela própria complexa, heterogénea e difusa. O desenvolvimento de competências necessárias para equacionar e conceber estratégias, políticas e intervenções eficazes e sustentáveis no domínio da Gestão de Recursos Humanos pressupõe reconhecer que, tão importante como contribuir para formar culturas de trabalho, esta função organizacional tem de se ajustar aos desígnios emergentes dessas culturas de trabalho.*

### **3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.**

*The syllabus allows achievement of the identified learning objectives and results, while questioning and limiting the disciplinary and conceptual scopes where the new challenges facing Human Resource Management are located. Understanding the challenges, risks and above all the new demands that a new economic, political, social and organisational order, in constant change and progressively interdependent, places on Human Resource Management, demands the consequent contextualisation of its basic elements. The syllabus definition is based on the assumption that the development of a critical, broadened and informed perspective regarding the new demands placed on Human Resource Management represents a solid analytical basis for the later strategic design of policies and interventions directed at a workforce in permanent change. Recognising the demands of a work force that is growing increasingly aware, demanding and sensitive to questions of an ethical nature (e.g., respect for individual values, the environment, diversity, etc.), social (e.g. work/life balance, social responsibility, etc.) and professional (e.g. multiple careers, À la carte training, etc.) is fundamental to evaluate, compare and select from among various concurrent alternatives. In this sense, the contents of this curricular unit respect different themes and disciplinary perspectives, since the reality they represent – the organisational and workplace reality – is in itself complex, heterogeneous and diffuse. The development of competences needed to equate and conceive effective and sustainable strategies, policies and interventions, in the area of Human Resource Management implies recognising that, as important as it is to contribute to the formation of work cultures, this organisational function must be adjusted to the emerging plans of these work cultures.*

### **3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Metodologias de ensino:*

- *Sessões teórico-práticas, com enfoque na problematização disciplinar, empírica e estratégica e na participação dos alunos;*
- *Dinâmicas orientadas de grupo visando estimular o conhecimento reflexivo, baseado num horizonte mais alargado de interpretações e de entendimentos;*
- *Orientação para a pesquisa, leitura e apresentação de artigos científicos sob diferentes ângulos disciplinares e metodológicos.*

*Metodologias de Avaliação:*

*Avaliação Contínua: realização de três trabalhos. Um teórico, desenvolvendo uma das temáticas do programa; outro prático, reflectindo sobre um tema desenvolvido nas aulas; e um terceiro, de índole comunicacional, apresentando um artigo científico.*

*Avaliação Final: para os alunos que não tenham obtido o mínimo de dez valores finais na avaliação contínua.*

### **3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):**

*Teaching methodologies:*

- *Theoretical and practical sessions that focus on disciplinary, empirical and strategic questioning and in student participation;*
- *Group-oriented dynamics with the aim of stimulating reflective knowledge based on a broadened horizon of interpretations and understandings;*
- *Orientation towards the research, reading and presentation of scientific articles on different disciplinary and methodological angles.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: execution of three projects. One theoretical, developing one of the themes of the programme; another practical, reflecting on a theme developed in class; and a third, of a communication type, presenting a scientific article.*

*Final evaluation: for students who have not obtained a minimum grade of ten points (out of 20) in the continuous evaluation.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino/aprendizagem estão de acordo com os objectivos da unidade curricular: contribuir para o desenvolvimento de competências reflexivas, contextuais e potencialmente estratégicas ajustadas à compreensão dos novos e complexos desafios que fenómenos latentes ou emergentes decorrentes de novos paradigmas de desenvolvimento económico e de organização do trabalho colocam à Gestão de Recursos Humanos.*

*O desenvolvimento de competências neste domínio é tão mais eficaz quanto maior a diversidade e complementaridade de métodos e abordagens utilizadas. A apresentação, especificação e elaboração de objectivos, modelos teóricos, conceitos centrais e resultados de investigação empírica, bem como a dinâmica orientada de grupos constitui uma condição indispensável para estimular a problematização, o debate plural e a partilha de perspectivas e/ou experiências profissionais e/ou pessoais directa e/ou indirectamente*

*relacionados com o tema. Concomitantemente, a orientação de leituras de índole teórica e empírica contribui ainda, decisivamente, para coadjuvar a reflexão crítica, a consciencialização, o desenvolvimento e a consolidação fundamentada de perspectivas individuais.*

*No global, as metodologias de ensino perspectivadas ajustam-se cabalmente aos objectivos da unidade curricular porquanto enfatizam três componentes centrais do processo de aprendizagem: 1) componentes socioculturais, ou seja, estimulando as condições para o desenvolvimento da autonomia, iniciativa, auto-aprendizagem e competências de resolução de problemas, por recurso a dinâmicas atitudinais e de relacionamento interpessoal; 2) componentes técnico-científicos, ou seja, estimulando o desenvolvimento de conhecimentos susceptíveis de integrar conceitos teóricos e práticos; 3) componentes práticas, ou seja, estimulando a reflexividade e aplicabilidade prática de conceitos e modelos de forma a ajustar-se às necessidades do mercado de trabalho.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching/learning methodologies are according to the objectives of the curricular unit: contributing to the development of reflective, contextual and potentially strategic competences adjusted to the understanding of new and complex challenges which latent or emerging phenomena arising from new paradigms of economic development and work organisation place on Human Resource Management.*

*The development of competences in this area is even more effective the greater the diversity and complementarity of methods and approaches used. The presentation, specification and elaboration of objectives, theoretical models, central concepts and the results of empirical research, as well as the group-oriented dynamic constitutes an indispensable condition for stimulating the questioning, the pluralistic debate and the sharing of perspectives and/or professional and/or personal experiences directly or indirectly related to the theme. Concomitantly, the orientation towards readings of a theoretical and empirical nature also contributes decisively to assisting in critical thinking, awareness, development and consolidation based on individual perspectives.*

*Overall, the outlined learning methodologies are fully adjusted to the objectives of the curricular unit, while emphasising three central components of the learning process: 1) the socio-cultural components, i.e., stimulating conditions for the development of autonomy, initiative, self-learning, and problem-solving competences, by using attitudinal dynamics and the interpersonal relationship; 2) technical-scientific components, i.e., encouraging the development of knowledge which can integrate theoretical and practical concepts; 3) practical components, i.e., stimulating reflexivity and practical applicability of concepts and models in order to adjust them to the labour market needs.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

*Bolton, S.C. & Houlihan, M. (Eds.) (2007) Searching for the Human in Human Resource Management: Theory, Practice and Workplace Contexts. Basingstoke: Palgrave Macmillan.*

*Boxall, P. & Purcell, J. (2008) Strategy and human resource management. Basingstoke & New York: Palgrave Macmillan.*

*Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007) The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.*

*Legge, K. (1995) Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Basingstoke: Palgrave.*

*Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006) People Resourcing: Contemporary HRM in Practice. 3rd Edition. London: Financial Times/Prentice Hall.*

*Redman, T. & Wilkinson, A. (2001) Contemporary Human Resource Management: Text & Cases. Harlow: Pearson Education.*

*Sisson, K. & Storey, J. (2000) The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship. Buckingham: Open University Press.*

*Storey, J. (1990) New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge.*

## **Anexo IV - Ética e Responsabilidade Social**

### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Ética e Responsabilidade Social*

### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Ana Isabel Machado Lopes Sampaio de Pinho*

### **3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*Não aplicável.*

### **3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:**

*Objectivos*

*Dotar os alunos de conhecimentos necessários à compreensão das origens, teorias e modelos teóricos principais, possibilidades, limites e implicações teórico-práticas dos comportamentos eticamente responsáveis na consolidação da estratégia organizacional, bem como a sua forte correlação com a cultura organizacional, os estilos de liderança e a motivação dos recursos humanos.*

*Competências a desenvolver*

- Desenvolver a capacidade de avaliação de alternativas e de tomada de decisões eticamente sustentáveis;
- Conhecer e compreender os sistemas de gestão, normas e requisitos dos processos de certificação da responsabilidade social corporativa;
- Conhecer e compreender terminologia, procedimentos e desafios principais da aplicação de perspectiva de responsabilidade social à gestão de recursos humanos;
- Desenvolver capacidade de análise crítica, reflexão, avaliação, síntese e integração de ideias novas e complexas sob uma óptica ética e socialmente responsável;

### 3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:

#### Objectives

To provide students with the knowledge needed to understand the origins, theories, main theoretical models, possibilities, limits and theoretical-practical implications of ethically responsible behaviour in the consolidation of organisational strategy, as well as its strong correlation with organisational culture, leadership styles and the motivation of human resources.

#### Competences to be developed

- To develop the ability to evaluate the alternatives and make ethically sustainable decisions;
- To recognise and understand the management systems, rules and requirements of the processes of certification of social corporative responsibility;
- To recognise and understand the terminology, procedures and main challenges in applying the perspective of social responsibility to human resource management;
- To develop the ability for critical analysis, reflection, evaluation, synthesis and integration of new and complex ideas from an ethical and socially responsible angle;

### 3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. Ética e Gestão Empresarial
2. Ética, Cultura Empresarial e Estratégia
3. Antecedentes e Consequências da Ética nos Negócios
4. Responsabilidade Social Corporativa e Gestão de Recursos Humanos
5. Os Grupos de Interesse ou Stakeholders
6. Antecedentes e Possibilidades da Responsabilidade Social Corporativa
7. Sistemas de Medição e Índices de Responsabilidade Social nas Empresas
8. Integração das Responsabilidade Social Corporativa na Estratégia Empresarial

### 3.3.5. Syllabus:

1. Ethics and Corporate Management
2. Ethics, Corporate Culture and Strategy
3. Background and Consequences of Business Ethics
4. Corporate Social Responsibility and Human Resource Management
5. Interest Groups or Stakeholders
6. Background and Possibilities of Corporate Social Responsibility
7. Measurement Systems and Social Responsibility Indexes in Companies
8. Integrating Corporate Social Responsibility into Corporate Strategy

### 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

Os conteúdos programáticos garantem o cabal cumprimento dos objectivos da unidade curricular, porquanto contribuem para o estabelecimento de uma matriz de entendimentos cruzados entre as várias dimensões e implicações da Ética e da Responsabilidade Social. Esta matriz assente na problematização, interligação e delimitação conceptual, recorre a conceitos e ilustrações de índole teórico-prática para sensibilizar os alunos para as virtudes, para os riscos e para os dilemas decorrentes de posicionamentos éticos e socialmente responsáveis na condução do negócio em geral e na Gestão de Recursos Humanos em particular.

O desenvolvimento de competências de avaliação de alternativas que cumpram simultaneamente imperativos morais e organizacionais, requer um conhecimento profundo dos antecedentes, das dimensões, das interligações, das métricas, das convergências e dos possíveis focos de tensão existentes entre os vários elementos que concorrem para a exequibilidade organizacional de posicionamentos ética e socialmente responsáveis. O conhecimento e capacidade de inter-relacionar estes elementos constituem competências fundamentais para que os alunos possam desenvolver uma atitude crítica e reflexiva em torno do seu próprio posicionamento ético em contexto profissional, designadamente no que concerne as políticas e intervenções em matéria de gestão de recursos humanos. No entanto, reconhece-se que este é seguramente um domínio disciplinar para o qual o conhecimento profundo dos conceitos é uma pré-condição necessária mas não suficiente para que estes sejam devidamente esgrimidos e/ou aplicados. Desta forma, os conteúdos programáticos traduzem por um lado esta contingência e, por outro, encerram a possibilidade de se constituírem como uma sólida base de reflexão para o desenvolvimento de uma capacidade e sensibilidade analítica capaz de avaliar, sintetizar e integrar entendimentos eticamente reflexivos devidamente ajustados aos imperativos organizacionais. Para o efeito, apesar de representarem tradições disciplinares que evoluíram de modo relativamente autónomo, os conteúdos programáticos são aqui justapostos para que a sua esfera de influência recíproca sirva para contextualizar devidamente a sua natureza matricial.

### 3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.



*The syllabus guarantees the full compliance with the objectives of the curricular unit, while contributing to the establishment of a matrix of understandings among the several dimensions and implications of Ethics and Social Responsibility. This matrix is based on the questioning, interconnection and conceptual delimitation, and uses concepts and illustrations of a theoretical-practical nature to raise students awareness of the virtues, risks, and dilemmas arising from ethical and socially responsible positions in conducting business in general and Human Resources Management in particular.*

*The development of competences for evaluating alternatives that simultaneously comply with moral and organisational imperatives requires a profound knowledge of the background, dimensions, interconnections, metrics, convergences and possible tension areas existing among the various elements that compete for organisational feasibility of positions that are ethically and socially responsibility. Knowledge and ability to interrelate these elements are fundamental competences so that students will be able to develop a critical and reflexive attitude about their own ethical positions in a professional context, namely concerning policies and interventions regarding human resource management. Nevertheless, it is recognized that this is certainly a disciplinary area for which a profound knowledge of concepts is a necessary yet not sufficient prerequisite so that these can be properly argued and/or applied. Thus, the syllabus on the one hand translate this contingency and, on the other, contain the possibility of being a solid base of reflection for the development of an analytical capacity and sensitivity capable of evaluating, synthesizing and integrating ethically reflexive understandings properly adjusted to organisational imperatives. For this purpose, despite representing disciplinary traditions that evolved in a relatively autonomous manner, the syllabus is here juxtaposed so that its sphere of reciprocal influence serves to properly contextualize its matricial nature.*

### **3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):**

*Metodologias de ensino:*

- *Sessões teórico-práticas, com enfoque na problematização conceptual e empírica (estudo de casos, relatórios institucionais de responsabilidade social ou sustentabilidade organizacional, etc.) e nas quais as matrizes éticas dos alunos se afiguram como constituindo um ingrediente reflexivo central do processo de avaliação/escolha de alternativas.*
- *Orientação para a pesquisa e leitura de artigos científicos, partindo de diferentes ângulos disciplinares, metodológicos e culturais.*

*Metodologias de Avaliação:*

- *Avaliação Contínua: realização de dois tipos de provas. Uma prova de índole aplicada, na qual os alunos procurarão identificar, justificar e defender uma solução ética e socialmente responsável para um problema organizacional que tenham identificado na literatura. E uma prova escrita de avaliação de conhecimentos.*
- *Avaliação Final: para os alunos que não tenham obtido a média mínima de dez valores na modalidade de avaliação contínua.*

### **3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):**

*Teaching methodologies:*

- *Theoretical and practical sessions, with emphasis on conceptual and empirical questioning (case studies, institutional social responsibility or organisational sustainability reports, etc.), in which the ethical matrices of the students are the central reflexive ingredient in the process of evaluation/choice of alternatives.*
- *Oriented towards the research and reading of scientific articles, using different disciplinary, methodological and cultural perspectives.*

*Evaluation methodologies:*

*Continuous evaluation: execution of two types of tests. An applied test, where students will seek to identify, justify and defend an ethical and socially responsible solution for an organisational problem identified in literature. And a written test to evaluate knowledge.*

*Final evaluation: for students who have not obtained a minimum grade of ten points (out of 20) in the continuous evaluation.*

### **3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.**

*As metodologias de ensino são absolutamente coerentes com os objectivos da unidade curricular: sensibilizar os alunos para a compreensão das origens, das teorias, dos conceitos centrais, possibilidades, limites e implicações teórico-práticas dos comportamentos eticamente responsáveis na consolidação da estratégia organizacional, bem como a sua forte correlação com a cultura organizacional, os estilos de liderança e a motivação dos recursos humanos.*

*No domínio específico da Ética e da Responsabilidade Social as sessões teórico-práticas cumprem um duplo objectivo. Por um lado, impõem-se como peças-chave para a contextualização, problematização e debate em torno de diferentes perspectivas oriundas de diferentes tradições académicas (ex. Filosofia, Religião, Sociologia, etc.) e/ou de origens culturais. Por outro lado, possibilitam o desenvolvimento de uma reflexividade informada e prática na qual os alunos apreendem, avaliam e posicionam-se face a si próprios e aos outros nas suas escolhas e/ou dilemas de natureza ética. O desenvolvimento de competências analíticas e relacionais tem assim lugar através da confrontação cruzada das escolhas individuais com os quadros de referência teóricos subjacentes, resultando dali perspectivas ponderadas, informadas e sistemicamente enriquecidas pelo confronto de ideias e posições. A orientação de leituras de cariz académico favorece a consciencialização e a consolidação fundamentada das perspectivas individuais sobre as múltiplas, equívocas e frequentemente politizadas trajectórias das escolhas fundadas em princípios éticos. Faz-se notar que ao invés de contribuir para a uniformização, estandardização ou homogeneização de ferramentas de análise e de tomada de decisão em matérias eticamente sensíveis, este método de ensino estimula, sobretudo, o*

*alargamento da base de compreensão e análise de problemas organizacionais eticamente complexos.*

### **3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.**

*The teaching methodologies are absolutely consistent with the objectives of the curricular unit: raising students awareness of the comprehension of the origins, theories, main concepts, possibilities, limits and theoretical-practical implications of ethically responsible behaviour in the consolidation of organisational strategy, as well as its strong correlation with organisational culture, leadership styles and human resources motivations.*

*In the specific domain of Ethics and Social Responsibility, the theoretical and practical sessions serve a dual objective. On the one hand, they impose certain key pieces for the contextualisation, questioning and debate about different perspectives coming from different academic traditions (e.g. Philosophy, Religion, Sociology, etc.) and/or cultural origins. On the other hand, they make it possible to develop an informed and practical reflexivity in which students learn, evaluate and position themselves and others before choices and/or dilemmas of ethical nature. The development of analytical and relational competences is achieved through a crossed confrontation of individual choices with the underlying theoretical reference frameworks, from which arise perspectives that are well thought-out, informed and systematically enriched by confrontation with ideas and positions. The orientation of readings of an academic nature favours the awareness and grounded consolidation of individual perspectives on multiple, equivocal and frequently politicized trajectories of choices based on ethical principles. It should be noted that, contrary to contributing to the uniformisation, standardization or homogeneity of analysis tools and the making of decisions on ethically sensitive matters, this teaching method stimulates, above all, broadening the base of understanding and analysis of ethically complex organisational problems.*

### **3.3.9. Bibliografia principal:**

- Collier, J. & Esteban, R. (2007) Corporate Social Responsibility and Employee Commitment, Business Ethics: A European Review, 16 (1): 19-33.*
- Garriga, E. & Mele, D.N. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, 53 (1-2), 51-71.*
- Jonker, J. & de Witte, M. (Eds.) (2006). The Challenge of Organising and Implementing Corporate Social Responsibility. Hampshire: Palgrave.*
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001) Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. Academy of Management Review, 26 (1), 117-127.*
- Moreno, A., Uriarte, L.M. & Topa, G. (2010) La Responsabilidad Social Empresarial: Oportunidades Estratégicas, Organizativas y de Recursos Humanos. Madrid: Pirámide.*
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review. 80 (12), 5-16.*
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006) Strategy and Society. Harvard Business Review. 84 (12), 42-56.*

## **Anexo IV - Dissertação ou Projecto**

### **3.3.1. Unidade curricular:**

*Dissertação ou Projecto*

### **3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo):**

*Qualquer elemento doutorado do corpo docente (vide p.f. abaixo)*

### **3.3.3. Outros docentes que leccionam a unidade curricular:**

*João Paulo Soares Pereira  
Cristina Teresa Salvador Rebelo  
Maria Aníta Carvalho Santos  
Sebastião Leite Teixeira  
Célio Alberto Alves Sousa  
Olga Nilza Bilbao de Sousa Mayan Gonçalves  
Ricardo Vergueiro Fernandes Costa  
João Manuel da Silva Carvalho  
Ana Isabel Machado Lopes Sampaio de Pinho*

### **3.3.4. Objectivos da unidade curricular e competências a desenvolver:**

*Objectivos*

*O objectivo geral consiste em conceber, desenvolver, monitorizar, apresentar e defender um projecto ou dissertação que reflecta as competências adquiridas e interesses desenvolvidos durante o 1º ano do Ciclo de Estudos.*

*Competências a desenvolver*

- 1 Formulação de um problema e de questões de investigação;*
- 2. Definição de um projecto de investigação, incluindo a definição de métodos de colheita de dados adequados ao tema e às questões de investigação;*
- 3. Conhecimento sobre como apresentar dados e sistematizar análises;*

4. *Competência de reflexão crítica da investigação conduzida, colocando novas questões e estabelecendo implicações disciplinares e/ou práticas;*

5. *Competência de criação de síntese coesa de todos os resultados obtidos*

### 3.3.4. Objectives of the curricular unit and competences:

#### *Objectives*

*The general objective is to conceive, to develop, to follow-up, to present and to defend a project or research project which accounts for the acquired competences and research interests developed during the 1st year of the Cycle.*

#### *Competences to be developed*

1. *Formulating a research problem and research questions;*

2. *Structuring a research project, including defining data collection methods that fit the research theme and research questions posed;*

3. *Knowledge about presenting results and analysis;*

4. *Competence in reflecting critically on research carried out, posing further questions and drawing out theoretical and/or practical implications;*

5. *Competence in creating a cohesive synthesis of all the research data.*

### 3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. *Formulação do problema e questões de investigação;*

2. *Revisão teórica da literatura sobre tema;*

3. *Recolha empírica de dados;*

4. *Análise final de resultados;*

5. *Escrita do projecto ou dissertação*

### 3.3.5. Syllabus:

1. *Problem statement and research questions;*

2. *Literature review;*

3. *Empirical data collection;*

4. *Data analysis;*

5. *Write-up stage*

### 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

*Os conteúdos representam os passos necessários para a elaboração de um projecto ou dissertação. O sucesso desta última etapa revelará que foram cabalmente cumpridos os objectivos e competências definidas para todas as unidades curriculares deste 2º Ciclo de Estudos.*

### 3.3.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

*The syllabus represents the necessary trajectory towards a successful completion of a project or dissertation. If successful, this final task will prove that the objectives and competences defined for the curricular units were fully met.*

### 3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

*O trabalho de supervisão será directo e preferencialmente semanal e presencial com o orientador. Admite-se que a supervisão será mais intensa no início e na fase final do projecto ou dissertação. A defesa pública do relatório de projecto ou dissertação requer um parecer favorável do orientador e seguirá o estipulado nos regulamentos gerais internos para 2º Ciclos de Estudo do ISMAI.*

### 3.3.7. Teaching methodologies (including evaluation):

*Weekly and face-to-face appointments with the supervisor will be the privileged mode of interaction with the supervisor. It is believed that supervision will be more demanding during the start-up and write-up stages. Public defense of the project or dissertation will require a positive assessment from supervisor and should abide by the internal general regulations for 2nd Cycles at ISMAI.*

### 3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos da unidade curricular.

*Privilegiando um sistema de orientação tutorial, as questões e problemas podem ser individualizados e assim necessidades eventuais podem ser respondidas de um modo mais eficiente. No geral, depois da fase inicial os alunos deverão exercitar gradualmente a sua autonomia na condução do seu projecto ou dissertação. Nesta fase intermédia do projecto, o trabalho de supervisão deverá contribuir para, entre outras, motivar os alunos e facilitar as suas escolhas, garantindo simultaneamente que o plano de trabalhos está a ser devidamente cumprido e que continua exequível.*

### 3.3.8. Demonstration of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's objectives.

*By privileging a tutorial system, questions and problems can be individualized and thus eventual special needs can be tackled efficiently. In general, after the start-up phase of work, students are expected to develop their*

*autonomy gradually. In this intermediate phase of the project, supervision work should contribute, among others, to stimulate students and to facilitate their choices while ensuring that their workplan is on track.*

### 3.3.9. Bibliografia principal:

*A bibliografia específica dependerá do tema escolhido pelo aluno. Contudo, há referências gerais de grande utilidade para a elaboração de projectos ou dissertação (ver, p.f. abaixo alguns exemplos).*

*Main bibliography will depend upon the research topic defined. However, there are a few general and quite useful references for writing projects or dissertations (please see below a few suggestions).*

*Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.*

*Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (1994) *Sage Handbook of Qualitative Research*. NY: Sage.*

*Jonker, J. & Pennink, B. (2010) *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Student in Management Sciences*. Heidelberg: Springer.*

*Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper B. (2007). *Management Research Methods*. Cambridge University Press.*

## 4. Descrição e fundamentação dos recursos docentes

### 4.1 Descrição e fundamentação dos recursos docentes

---

#### 4.1.1. Fichas curriculares

Anexo V - João Paulo Soares Pereira

##### 4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

*João Paulo Soares Pereira*

##### 4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

*<sem resposta>*

##### 4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

*<sem resposta>*

##### 4.1.1.4. Categoria:

*Professor Auxiliar ou equivalente*

##### 4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

*100*

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

Anexo V - Cristina Teresa Salvador Rebelo

##### 4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

*Cristina Teresa Salvador Rebelo*

##### 4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

*<sem resposta>*

##### 4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

*<sem resposta>*

##### 4.1.1.4. Categoria:

*Professor Auxiliar ou equivalente*

##### 4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**Anexo V - Maria Anita Carvalho dos Santos****4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***Maria Anita Carvalho dos Santos***4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):***<sem resposta>***4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):***<sem resposta>***4.1.1.4. Categoria:***Professor Auxiliar convidado ou equivalente***4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**Anexo V - Sebastião Leite Teixeira****4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***Sebastião Leite Teixeira***4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):***<sem resposta>***4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):***<sem resposta>***4.1.1.4. Categoria:***Professor Associado ou equivalente***4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**Anexo V - Célio Alberto Alves de Sousa****4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***Célio Alberto Alves de Sousa***4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):***<sem resposta>***4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):***<sem resposta>***4.1.1.4. Categoria:***Professor Auxiliar ou equivalente***4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**Anexo V - Olga Nilza Bilbao de Sousa Mayan Gonçalves****4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***Olga Nilza Bilbao de Sousa Mayan Gonçalves***4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):***<sem resposta>***4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):***<sem resposta>***4.1.1.4. Categoria:***Professor Auxiliar convidado ou equivalente***4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

37

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**Anexo V - Ricardo Vergueiro Fernandes Costa****4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***Ricardo Vergueiro Fernandes Costa***4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):***<sem resposta>***4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):***<sem resposta>***4.1.1.4. Categoria:***Professor Auxiliar convidado ou equivalente***4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

73

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**Anexo V - João Manuel da Silva Carvalho****4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***João Manuel da Silva Carvalho***4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):***<sem resposta>***4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):***<sem resposta>***4.1.1.4. Categoria:***Professor Auxiliar ou equivalente***4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**Anexo V - Ana Isabel Machado Lopes Sampaio de Pinho****4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***Ana Isabel Machado Lopes Sampaio de Pinho***4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):**

&lt;sem resposta&gt;

**4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):**

&lt;sem resposta&gt;

**4.1.1.4. Categoria:***Professor Auxiliar ou equivalente***4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

??? Tipo de campo desconhecido: curricularFile ???

**4.1.2 Equipa docente do ciclo de estudos****4.1.2. Equipa docente do ciclo de estudos / Study cycle's academic staff**

Nome / Name	Grau / Degree	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment link	Informação/ Information
-------------	---------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------

&lt;sem resposta&gt;

**4.2. Dados percentuais da equipa docente do ciclo de estudos****4.2.1. Percentagem dos docentes em tempo integral com uma ligação à instituição por um período superior a três anos**

44,4

**4.2.2. Percentagem dos docentes do ciclo de estudos inscritos em programas de doutoramento há mais de um ano**

&lt;sem resposta&gt;

**4.2.3. Percentagem dos docentes do ciclo de estudos não doutorados com grau de mestre (pré-Bolonha)**

&lt;sem resposta&gt;

**4.3. Procedimento de avaliação do desempenho****4.3. Procedimento de avaliação do desempenho do pessoal docente e medidas para a sua permanente actualização.**

*O Gabinete de Estatística do ISMAI, órgão integrado no Gabinete de Estudos, Planeamento, Avaliação e Qualidade (GEPAQ) foi criado no sentido de edificar instrumentos sistemáticos de avaliação da qualidade do ensino/aprendizagem na Instituição, procurando dar a conhecer, de uma forma periódica e aprofundada, as opiniões e motivações de estudantes e docentes, utilizando questionários normalizados. Estes foram desenvolvidos a partir de padrões bem estabelecidos internacionalmente pelo ENQA e aferidos à população escolar através de experiências anteriores e, subsequentemente, aprovados em Conselho Pedagógico. Neste sentido, o Gabinete de Estatística passou a administrar desde o 1º semestre do ano lectivo de 2008/2009 dois questionários independentes: Q1 – Avaliação do funcionamento da Unidade Curricular – para estudantes, e Q2 – Avaliação do funcionamento da Unidade Curricular – para docentes. A avaliação incidiu sobre quatro*

*dimensões fundamentais: o docente, a unidade curricular, a auto-avaliação e a avaliação dos recursos ao dispor. Os questionários apresentam várias questões em comum, havendo um espaço de escrita livre que permite ainda aos estudantes e docentes mencionarem quaisquer observações que entendam pertinentes e que não são contempladas pela avaliação quantitativa.*

*A divulgação de resultados dos inquéritos é colocada na intranet do ISMAI e efectuada em função de vários níveis de acesso à informação: Estudantes, Docentes, Coordenadores de Curso, Directores de Departamento, Conselho de Direcção do ISMAI e Direcção da Maiêutica.*

*O ISMAI pretende que os órgãos de gestão intermédia, sejam os directores de departamento ou os coordenadores de curso, analisem detalhadamente o relatório produzido pelo Gabinete de Estatística de modo a fazer recomendações, correcções ou ajustes à actuação dos docentes e/ou estudantes e recomendar medidas para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem.*

*Naturalmente que as diferentes formas avaliativas relacionadas com o processo de ensino/aprendizagem estão definidas em Regulamentos, havendo também procedimentos registados numa plataforma informática, onde são verificados os sumários, a assiduidade e a pontualidade dos docentes.*

*Pretende-se assim prosseguir uma política de promoção da qualidade no ensino através de uma atitude de permanente reflexão e auto-crítica, valorização da função pedagógica do docente e promoção de uma atitude mais participativa e responsabilizada por parte dos estudantes. Daí que a breve prazo, e após debate dos diferentes interlocutores, se possa aprovar nos órgãos próprios um Regulamento de Avaliação do Desempenho Docente.*

*Relativamente à formação/actualização, o Conselho Pedagógico, no âmbito das suas competências e emanado do seu plano de actividades, tem vindo a implementar acções de formação de cariz diverso com o objectivo de melhorar a qualidade da prática científica/pedagógica docente.*

#### **4.3. Academic staff performance evaluation procedures and measures for its permanent updating.**

*The Statistics Office of ISMAI, an entity integrated into the Study, Planning, Assessment and Quality Office (GEPAQ) was created in order to design systematic quality appraisal instruments on the teaching/learning in the Institution, seeking to find out, on a regular basis and in-depth manner, the opinions and motivations of the students and teachers, using standardised questionnaires. These were developed based on internationally well established standards by ENQA and gauged on the school population through prior experiences, and subsequently approved in the Pedagogical Council.*

*To this end, in the 1st semester of the 2008/2009 academic year, the Department of Statistics began administering two independent questionnaires: Q1 - Assessment of the functioning of the Curricular Unit – for students, and Q2 – Assessment of the functioning of the Curricular Unit – for teaching staff. The appraisal focused on four essential aspects: the teacher, the curricular unit, self-assessment and assessment of the resources available. The questionnaires included several questions in common, and a space for the students and teachers to freely write any comments they deemed pertinent and which were not included in the quantitative appraisal.*

*The results of the surveys are published on the ISMAI intranet with several different levels of access to the information: Students, Teachers, Course Coordinators, Department Heads, ISMAI Governing Council and Maiêutica Management.*

*ISMAI intends that the middle management bodies, whether they be department heads or course coordinators, analyse the report produced by the Office of Statistics in detail so as to make recommendations, corrections or adjustments regarding the performance of teachers and/or students and recommend measures to guarantee the quality of teaching and learning.*

*Naturally the different forms of appraisal related to the teaching/learning process are defined in the Regulations. Procedures are also registered in an IT system, which also outlines the summaries, assiduity and punctuality of the teachers.*

*The intention is therefore to implement a policy of quality improvement in the teaching through an attitude of permanent reflection and self-criticism, enhancing the pedagogical function of the teacher and encouraging a more participatory and accountable attitude by the students. Hence in the short term, and after debate among the different parties involved, the governing bodies can approve the Regulations of Teachers' Performance Assessment.*

*As regards training/updating, the Pedagogical Council, within the scope of its powers and emanating from its plan of activities, has been implementing training initiatives of varying natures aimed at improving the quality of the scientific/pedagogical teaching practice.*

## **5. Descrição e fundamentação de outros recursos humanos e materiais**

### **5.1. Pessoal não docente adstrito ao ciclo de estudos.**

*Ao serviço da Maiêutica/ISMAI encontram-se cinquenta e nove funcionários não-académicos, dos quais trinta e sete possuem o grau de licenciado e um de mestre. Estes desempenham funções, predominantemente, em gabinetes de apoio, centros, laboratórios e ainda nos serviços de Secretariado, Contabilidade, Tesouraria e Secretaria. Os restantes vinte e um, que não possuem o referido grau académico, pertencem, maioritariamente, aos serviços auxiliares de apoio, asseio, manutenção, transporte e vigilância, ainda que alguns também estejam integrados em actividades comuns às dos licenciados. Há ainda onze docentes que, simultaneamente com a actividade académica, também colaboram em gabinetes, centros e laboratórios.*



**5.1. Non academic staff allocated to the study cycle.**

*A total of fifty-nine non-academic staff work for Maiêutica/ISMAI, of which thirty-seven are graduates and one has a master's degree. They carry out jobs chiefly in support offices, centres, laboratories and also in the Admin, Accountancy, Treasury and Secretarial Departments. The remaining twenty-one do not have a higher-education degree, and mostly provide support, cleaning, maintenance, transport and security services, although some also carry out the same activities as the graduates. There are also eleven staff members who simultaneously carry out academic activities and also provide support for offices, centres and laboratories.*

**5.2. Instalações físicas afectas e/ou utilizadas pelo ciclo de estudos (espaços lectivos, bibliotecas, laboratórios, salas de computadores, etc.).****INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS GENÉRICOS**

*O ISMAI dispõe de mais 10 000 m2 de área coberta, com 15 salas para 85 alunos, 2 salas para 120 alunos, 2 Anfiteatros com 120 lugares e um Auditório com 300. Existe uma cantina e bar/cafetaria com horário alargado e uma reprografia. Todos os alunos e docentes podem ligar-se a uma rede cablada, ou wireless, com acesso automático à Internet e bases de dados. Em termos de equipamentos genéricos, existem Retroprojectores, Vídeo-Projectores, TV's e Vídeos, Aparelhagens de Som, Ecrãs Portáteis, Quadros Portáteis (brancos) e Destktops com Plasma em todas as salas de aulas.*

**BIBLIOTECA**

*Serviços disponíveis: catálogo informatizado e manual; empréstimo presencial e domiciliário; aquisição de periódicos; serviço cooperativo e de empréstimo inter-bibliotecas; pesquisa personalizada (ex. CD-ROM); acesso on-line a bases de dados e artigos internacionais (Business Source, EBSCO, EconLit, etc.); serviço de leitura; serviço de apoio e orientação bibliográfica.*

**5.2. Facilities allocated and/or used by the study cycle (teaching spaces, libraries, laboratories, computer rooms, etc.).****FACILITIES AND GENERIC EQUIPMENT**

*With a covered area of over 10 000 m2, ISMAI has 15 classrooms for 85 students, 2 classrooms for 120 students, 2 Lecture Theatres with 120 seats and a Auditorium with 300 seats. There's a canteen and bar/cafetaria with extended working hours and a copy centre. All students and teachers can easily connect to a network or wifi with automatic access library resources. As regards generic equipment, ISMAI has overhead projectors, video projectors, TV sets and VCRs, slide projectors, portable screens, portable boards (white) and desktop PC's with plasma monitors in all classrooms.*

**LIBRARY**

*Services provided: manual and e-catalogues; free access to documents; book loans; acquisition of magazines; cooperative inter-library loan service; customised research; search on CD-ROM; online access to international articles and databases (Business Source, EBSCO, EconLit, etc.); information processing; reading service; helpdesk and bibliographical support.*

**5.3. Indicação dos principais equipamentos e materiais afectos e/ou utilizados pelo ciclo de estudos (equipamentos didácticos e científicos, materiais e TICs).**

*No âmbito das suas actividades e projectos, os alunos farão uso de todos os equipamentos genéricos identificados no ponto anterior (5.2), de acordo com as suas necessidades específicas.*

**5.3. Indication of the main equipments and materials allocated and/or used by the study cycle (didactic and scientific equipments and materials and ICTs).**

*In the context of their activities and projects, students may use all the generic equipment identified above (5.2), according to their specific needs.*

## 6. Actividades de formação e investigação

**6.1. Indicação do(s) Centro(s) de Investigação devidamente reconhecido(s), na área científica predominante do ciclo de estudos e respectiva classificação.**

*Este 2º Ciclo de estudos articula-se com dois Centros de Investigação:*

*UNIDEP: A Unidade de Investigação em Desenvolvimento Humano e Psicologia abrangida pelo Centro de Investigação do Núcleo de Estudos e Intervenção Cognitivo-Comportamental (CINEICC) da Universidade de Coimbra. O núcleo de investigadores da UNIDEP passou a ser responsável por um grupo de investigação específico do CINEICC, pelo que investigação produzida no ISMAI fica automaticamente enquadrada na rede científica nacional. O CINEICC, classificado com "Bom" pela FCT em 208, conta com 20 investigadores doutorados, 11 deles do ISMAI.*

*CELCC: O CELCC é uma unidade de investigação integrada no CEL (Centro de Estudos em Letras), unidade acreditada pela FCT com a classificação de "Bom". De natureza inter-universitária e interdisciplinar e criada no âmbito da UTAD, da Universidade de Évora e do ISMAI, desenvolve projectos de investigação no interface entre a Comunicação, Desenvolvimento e Ciências Empresariais.*

**6.1. Research Centre(s) duly recognised in the main scientific area of the new study cycle and its mark.**

*This 2nd Study Cycle is articulated with two Research Centres:*

*UNIDEP: Research Unit in Human Development and Psychology (UNIDEP), part of the Research Centre of the Cognitive and Behavioural Intervention and Study Department (CINEICC) at Coimbra University. Researchers at UNIDEP became responsible for a specific research group for CINEICC, which implies that scientific research produced in ISMAI became officially part of the national scientific network. CINEICC, evaluated as “Good” by FCT, has 20 PhD researchers, with 11 of them being ISMAI teachers.*

*CELCC: Research unit that is part of CEL (Centre for Studies in Arts), a research unit evaluated as “Good” by FCT. It has an inter-university and interdisciplinary nature and was created in the context of the UTAD University, the Évora University and ISMAI. It carries out research projects in the interface between Communication, Development and Management Sciences.*

**6.2. Indicação do número de publicações científicas da unidade orgânica, na área predominante do ciclo de estudos, em revistas internacionais com revisão por pares nos últimos três anos.**

5

**6.3. Lista dos principais projectos e/ou parcerias nacionais e internacionais em que se integram as actividades científicas, tecnológicas, culturais e artísticas desenvolvidas na área de ciclo de estudos.**

- 1) *“Stress and Personal Development in Health Contexts”;*
- 2) *“Professional Identities at Work: Knowledge, Efficacy and Gender Perceptions of Clinical Psychologists”;*
- 3) *“Compatibilidade entre Identidade e Comunicação Organizacional Externa: Estudo dos Três Sectores no Concelho da Maia”;*
- 4) *“A Comunicação Interna como Factor Crítico de Sucesso Organizacional: Estudo de Caso”;*
- 5) *“A Orientação de Mercado nos Três Sectores Económicos”;*
- 6) *“The Role of Communication in the Development of Franchising Relationships”.*

**6.3. Indications of the main projects and/or national and international partnerships where the scientific, technological, cultural and artistic activities developed in the area of the study cycle are integrated.**

- 1) *“Stress and Personal Development in Health Contexts”;*
- 2) *“Professional Identities at Work: Knowledge, Efficacy and Gender Perceptions of Clinical Psychologists”;*
- 3) *“Compatibility between Identity and External Organisational Communication: The Study of Three Sectors in the Municipality of Maia”;*
- 4) *“Internal Communication as a Critical Factor in Organisational Success: Case Study”;*
- 5) *“The Market Orientation in Three Major Economic Sectors”;*
- 6) *“The Role of Communication in the Development of Franchising Relationships”.*

## 7. Actividade de desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços à comunidade e formação avançada

**7.1. Descreva estas actividades e se a sua oferta corresponde às necessidades do mercado, à missão e aos objectivos da instituição.**

*Fomentar a inter-relação com o tecido socioeconómico envolvente, visando o seu constante aperfeiçoamento na realização conjunta dos fins comuns, nomeadamente através da inserção de diplomados no mundo do trabalho constitui um objectivo central e formal do ISMAI. Como exemplo, destaca-se a sua co-participação na gestão dos Projectos PREMIO (Promotion of Entrepreneurship & Innovation), ENTER (Entrepreneurship, Enhancement & Reinforcement), co-financiados pela CE e pelo Programa Leonardo da Vinci; o seu papel pioneiro na co-fundação e/ou promoção do TECMAIA (Parque de Ciência e Tecnologia da Maia), da MAIAINOVA (Associação para Inovação, Desenvolvimento e Promoção Eficiência Energética e Valorização dos Recursos Energéticos e Ambientais do Concelho da Maia) e do CEITEC (Centro de Empreendedorismo ISMAI/TECMAIA); e a sua participação na 1ª edição do STARTupLive Porto, iniciativa da JuniFEUP (Junior Empresa da Faculdade de Engenharia da UP) e do CEdUP (Clube de Empreendedorismo da UP).*

**7.1. Describe these activities and if they correspond to market needs and to the mission and objectives of the institution.**

*Promoting close ties with surrounding socio-economic fabric, seeking its constant improvement, namely through insertion of graduates into the labour market constitutes a central/formal objective of ISMAI. For instance, ISMAI co-participated in the management of PREMIO projects (Promotion of Entrepreneurship & Innovation) and ENTER (Entrepreneurship, Enhancement & Reinforcement) projects, co-financed by the EU and the Leonardo da Vinci project; its pioneering role in co-founding and/or promoting TECMAIA (Maia Science and Technology Park), of MAIAINOVA (Association for the Innovation, Development and Promotion of Energy Efficiency and Valuation of Energy and Environment Resources of the Municipality of Maia) and of CEITEC (Entrepreneurship Centre of ISMAIA/TECMAIA); and its participation in the 1st edition of STARTupLive Porto, initiative of JuniFEUP (Junior Company of the School of Engineering of the University of Porto) and of CEdUP*

*(Entrepreneurial Club of the University of Porto).*

## 8. Enquadramento na rede de formação nacional da área (ensino superior público)

### 8.1. Avaliação da empregabilidade dos graduados por este ciclo de estudos com base nos dados do MTSS.

*Desconhece-se a existência de estudos específicos do MTSS sobre a empregabilidade de graduados por ciclo de estudos. Porém, de acordo com os dados gerais constantes do relatório oficial ‘Aspectos Estruturais do Mercado de Trabalho’, da responsabilidade do Observatório do Emprego e Formação Profissional, com dados recolhidos até 22 de Março de 2010, informa que os “Especialistas das profissões intelectuais e científicas” se encontram entre o restrito grupo de profissionais que apresentou maiores subidas no número de pessoas com emprego. Consta-se igualmente naquele relatório que o único segmento a registar uma evolução favorável do desemprego por nível de escolaridade completo foi o dos desempregados com ensino superior, registando este segmento as taxas de desemprego mais baixas. Os dados sugerem inequivocamente que o mercado de trabalho nacional para especialistas de profissões intelectuais e científicas tem contribuído para atenuar a desaceleração de perdas líquidas de emprego.*

### 8.1. Evaluation of the graduates' employability based on MTSS data.

*The existence of specific MTSS studies on the employability of graduates by study cycle is unknown. However, according to general data in the official report “Structural Aspects of the Job Market”, by the Employment and Professional Training Observatory, with data collected up to 22 March 2010, we are told that “Specialists in the intellectual and scientific professions” are part of a restricted group of professionals with higher growth in the number of persons with jobs. The same report states that the only segment with a favourable evolution of unemployment by level of education was the unemployed with higher education, with this segment registering the lowest rates of unemployment. The data suggests unequivocally that the national job market for specialists in intellectual and scientific professions has contributed to the deceleration of net job losses.*

### 8.2. Avaliação da capacidade de atrair estudantes baseada nos dados de acesso (DGES).

*Pode constar-se no relatório do GPEARI – “A procura de emprego dos diplomados com habilitação superior 2010” – que apesar da área de estudos “Ciências Empresariais” representar a maior fatia de desempregados inscritos nos Centros de Emprego, os desempregados licenciados do curso de “Gestão de Recursos Humanos” do ISMAI representam apenas e somente 0,4% da área de estudos respectiva. Estes dados sugerem inequivocamente que, apesar da existência de dificuldades e constrangimentos conjunturais e estruturais no mercado de trabalho para graduados em “Ciências Empresariais”, este tem sabido distinguir o valor e a relevância específica do programa de 1º ciclo em “Gestão de Recursos Humanos” do ISMAI. Estes dados oficiais evidenciam, claramente, o reconhecimento da qualidade do ensino do ISMAI nesta área de formação específica, a consequente atractividade societal e a vantagem comparativa/competitiva da empregabilidade associado a projectos educativos avançados nesta área científica.*

### 8.2. Evaluation of the capacity to attract students based on access data (DGES).

*We can see in the report from GPEARI – “The job search by graduates with higher qualifications in 2010” – that although the study area “Business Sciences” represents the largest slice of jobless registered at the Employment Centres, unemployed graduates with a “Human Resource Management” degree from ISMAI represent only 0.4% of the respective area of study. These data suggest that, despite the existence of difficulties and structural constraints in the job market for graduates of “Business Sciences”, the market has been able to recognise the value and specific relevance of the programme of the 1st Cycle in “Human Resource Management” from ISMAI. Clearly, this official data prove the recognition of quality of education at ISMAI in this area of specific training, the consequent societal attractiveness and the comparative/competitive advantage of employability associated with advanced educational projects in this scientific area.*

### 8.3. Lista de eventuais parcerias com outras instituições da região que leccionam ciclos de estudos similares.

*Não aplicável.*

### 8.3. List of eventual partnerships with other institutions in the region teaching similar study cycles.

*Not applicable.*

## 9. Fundamentação do número total de ECTS do novo ciclo de estudos

**9.1. Justificação do número total de unidades de crédito e da duração do ciclo de estudos com base no determinado nos artigos 8.º ou 9.º (1.º ciclo), 18.º (2.º ciclo), 19.º (mestrado integrado) e 31.º (3.º ciclo) do Decreto-Lei n.º 74/2006.**

*Este 2º Ciclo está organizado em 3 semestres num total de 90 ECTS, constituídos por uma parte curricular com 54 ECTS, e pela dissertação ou projecto com 36 ECTS. Os primeiros 2 semestres apresentam uma carga semanal de 15 horas de contacto, sendo estimadas 750 horas totais de trabalho por aluno/semestre. Esta estimativa de horas de trabalho foi feita pelo corpo docente com base na experiência obtida em unidades curriculares semelhantes e nas boas práticas internacionais neste domínio, configurando no essencial um equilíbrio entre horas de contacto e as de trabalho autónomo, de forma a atingir-se os objectivos enunciados para este Ciclo de Estudos. Por fim, importa salientar que um volume de trabalho de 150 horas por unidade curricular possibilitará a frequência com aproveitamento deste Ciclo de Estudos ora por parte de alunos regulares, ora por parte de estudantes trabalhadores.*

**9.1. Justification of the total number of credit units and of the duration of the study cycle, based on articles no.8 or 9 (1st cycle), 18 (2nd cycle), 19 (integrated master) and 31 (3rd cycle) of Decree-Law no. 74/2006.**

*This 2nd cycle is organised in 3 semesters in a total of 90 ECTS, composed by a curricular part with 54 ECTS, and the dissertation or project with 36 ECTS. The first 2 semesters present a weekly load of 15 hours of contact, with an estimated 750 hours work total per student/semester. This estimate of work hours was made by the teaching staff based on their experience in similar curricular units and on international best practices in this field, configuring an essential balance between contact hours and independent work, in order to meet the objectives of this Study Cycle. Lastly, it is important to note that the work volume of 150 hours per curricular unit allows the benefit of attendance of this Study Cycle to both the regular students and working students.*

**9.2. Metodologia utilizada no cálculo dos créditos ECTS das unidades curriculares.**

*Para se assegurar a coerência entre conteúdos e objectivos das unidades curriculares, a sua definição resultou da participação, envolvimento e contributo dos docentes do programa. Estes foram integralmente analisados em termos de objectivos, competências, conteúdos, métodos de ensino/avaliação e de ECTS. Atendendo à natureza de um 2º Ciclo de Estudos, é vital que os alunos despendam mais tempo a realizar autonomamente o seu trabalho do que com horas de contacto. Considera-se ainda que, além do ensino e transmissão de conhecimentos, aos docentes compete ainda a definição, distribuição e supervisão de tarefas a realizar autonomamente pelos alunos, de modo a que desenvolvam competências analíticas, argumentativas e expositivas, assentes na auto-aprendizagem, no sentido crítico e na integração de conhecimentos. Os ECTS definidos reflectem um consenso acerca da necessária uniformidade entre os níveis de exigência e esforço requerido aos alunos em termos curriculares e extra-curriculares.*

**9.2. Methodology used for the calculation of ECTS credits**

*To ensure coherence between contents and objectives of the curricular units, its definition resulted from the participation, involvement and the contribution of teachers in the programme. They were fully analysed in terms of objectives, competences, contents, methods of teaching/evaluation and ECTS. Given the nature of the 2nd Cycle of Studies, it is vital that students spend more time performing their work independently than with hours of contact. It is also thought that, besides teaching and transfer of knowledge, teachers need to define, distribute and supervise the tasks to be done independently by students, in order to develop analytical, argumentative and expository competences, based on self-learning, in the critical sense and in integration of knowledge. The defined ECTS reflect a consensus regarding the necessary uniformity between the levels of demand and effort required from students in curricular and extra-curricular terms.*

**9.3. Indicação da forma como os docentes e estudantes (caso se aplique) foram consultados sobre o método de cálculo das unidades de crédito.**

*O processo de consulta dos docentes sobre todas as matérias que recairão sobre a sua responsabilidade foi totalmente participado. A sua experiência, perspectiva e contributo foi determinante na definição dos ECTS e de todos os demais aspectos que caracterizam as suas unidades curriculares: objectivos, conteúdos, metodologias de ensino/avaliação e justificação da coerência de conteúdos/métodos com objectivos. Entende-se que a definição não-participada destes aspectos seria contraproducente a 3 níveis distintos: 1) na operacionalização, dinâmica e integração da própria unidade curricular no plano de estudos do Ciclo, 2) no cumprimento dos objectivos e das competências a adquirir pelos alunos ao longo do processo de aprendizagem e 3) na motivação, da vinculação e do envolvimento posterior dos próprios docentes. Não houve processo de consulta de estudantes, porque estes não podem dispor de uma opinião fundamentada sobre volume de trabalho associado a unidades curriculares que desconhecem.*

**9.3. Indication of the way the academic staff and students (if applicable) were consulted about the method for calculating the credit units.**

*All of the teachers participated in the consulting process in matters for which they are responsible. Their experience, perspective and contribution were determining factors in the definition of the ECTS and in all other aspects that make up the curricular units: objectives, contents, methodologies of teaching/evaluation and justification of the consistence in contents/methods with objectives. It is understood that the non-communicated definition of these aspects would be counterproductive on three distinct levels: 1) in the operation, dynamic and integration of the curricular unit itself in the study plan of the Cycle, 2) in compliance with the objectives and the competency to be acquired by the students during the learning process, and 3) in motivation, attachment, and later involvement of the teachers themselves.*

*There was no consultation of students, since they cannot express an opinion based on the volume of work associated with curricular units with which they are not familiar.*

## 10. Comparação com ciclos de estudos de referência no espaço europeu

### 10.1. Exemplos de ciclos de estudos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior com a duração e estrutura semelhantes à proposta.

*A estrutura do Ciclo de Estudos em 'Gestão Estratégica de Recursos Humanos' proposta apresenta uma grande afinidade com ciclos em instituições de referência europeia neste domínio. Porém, estes últimos apresentam uma grande variabilidade em termos de duração e de unidades de crédito. A título de exemplo, refiram-se os 2º Ciclos de Estudos em 'Human Resource Management' da Rotterdam School of Management (NL) ou 'Human Resource Studies' da Tilburg University (NL) ambos com a duração de 12 meses e de 60 ECTS, enquanto o de 'Management and Human Resources' da London School of Economics (UK) ou o 'Human Resource Management' da Universidade de York (UK), para a mesma duração de 12 meses, apresentam já 90 ECTS. Estruturado de modo ainda mais distinto, o programa em 'Strategic Human Resource Management and Labour Relations' da Universidade de Goteborg (S) apresenta uma duração de 24 meses com 120 ECTS.*

### 10.1. Examples of study cycles offered in reference institutions of the European Area of Higher Education with similar duration and structure to the proposed study cycle.

*The proposed structure of the Study Cycle in "Strategic Human Resource Management" shows a great affinity with cycles in European institutions of reference in this area. However, these present great variety in terms of length and credit units. As an example, the 2nd Cycles of Studies in "Human Resource Management" at the Rotterdam School of Management (NL) or "Human Resource Studies" at Tilburg University (NL) both last 12 months and have 60 ECTS, while "Management and Human Resources" at London School of Economics (UK) or "Human Resource Management" at York University (UK), for the same length of 12 months, has 90 ECTS. Structured even more distinctly, the programme in "Strategic Human Resource Management and Labour Relations" at Gutenberg University (S) lasts 24 months with 120 ECTS.*

### 10.2. Comparação com objectivos e competências de ciclos de estudos análogos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior.

*Faz-se notar que a comparação dos objectivos e competências de ciclos de estudos análogos com o 2º Ciclo proposto não é um exercício trivial, porquanto se verificam entre aqueles ciclos assimetrias significativas no que concerne a qualidade do detalhe da informação prestada sobre aqueles aspectos. A título de exemplo refira-se que os 2º Ciclos de Estudos em 'Human Resource Management' da Rotterdam School of Management (NL), 'Human Resource Studies' da Tilburg University (NL) e 'Strategic Human Resource Management and Labour Relations' da Universidade de Goteborg (S) apresentam informação muito mais detalhada ao nível dos objectivos do ciclo e das competências a adquirir pelos alunos, que – e surpreendentemente – os 2º Ciclos de Estudos em 'Management and Human Resources' da London School of Economics (UK) e o 'Human Resource Management' da Universidade de York (UK).*

*Mas, não obstante alguma insuficiência de informação é manifesto verificar que os objectivos definidos para este 2º Ciclo de Estudos apresentam forte correspondência com os objectivos explícita ou tacitamente definidos em ciclos de estudo congéneres no espaço europeu. Todos os programas acima atribuem um prémio elevado à compreensão do contexto macro, meso e micro organizacional onde a função Gestão de Recursos Humanos (GRH) opera, ao seu papel activo no desenvolvimento e operacionalização da estratégia, cultura e mudança organizacional vis-à-vis o desenvolvimento de competências e potencialidades individuais, à necessidade de se compreenderem uma grande variedade de factores de ordem psicológica, sociológica e económica susceptíveis de condicionar o comportamento e o desempenho de indivíduos nas organizações e, por fim, à necessidade de se ter um conhecimento profundo de todo o espectro de políticas e intervenções organizacionais em GRH capaz de potenciar o desenvolvimento sustentado das organizações e das pessoas que o podem tornar não só possível como sustentável.*

*No que concerne as competências-chave definidas para este 2º Ciclo de Estudos estas apresentam, igualmente, uma forte convergência com as orientações seguidas pelas instituições de referência europeias. Do ponto de vista do processo, esta convergência resulta genericamente do facto de se considerar que um modelo de desenvolvimento de competências activo – e não passivo ou reactivo – exigir que este esteja centrado no aluno, na qualidade de agente central do próprio processo educativo. Já do ponto de vista dos conteúdos, a correspondência entre este 2º Ciclo de Estudos e os seus congéneres europeus, resulta essencialmente do facto de se considerar que o aprofundamento das competências profissionais em GRH resultar do desenvolvimento de capacidades de investigação, de análise, de relacionamento, de integração e de síntese, para que seja posteriormente possível aos alunos avaliar opções, formular juízos técnica e eticamente fundamentados, argumentar, expor e defender tomadas de posição fundamentadas.*

### 10.2. Comparison with the objectives and competencies of similar study cycles offered in reference institutions of the European Area of Higher Education.

*It should be noted that comparing objectives and competences with the proposed 2nd Cycle is not a trivial exercise, since it is shown that there are significant asymmetries among these cycles concerning the quality of*

*detail of the information given on those aspects. For example, note that the 2nd Cycles of Studies in “Human Resource Management” at Rotterdam School of Management (NL), “Human Resource Studies” at Tilburg University (NL) and “Strategic Human Resource Management and Labour Relations” at Gutenberg University (S) show much more detailed information at the level of cycle objectives and the competences to be acquired by students than, surprisingly, the 2nd Cycles in “Management and Human Resources” at the London School of Economics (UK) and “Human Resource Management” at York University (UK).*

*Despite some lack of information, it is important to note that the objectives defined for this 2nd Cycle of Studies are strongly correlated with the objectives explicitly or tacitly defined in similar studies in the European area. All of the programmes above, emphasise the comprehension of the macro, meso and micro organisational context where the Human Resource Management (HRM) function operates, its active role in the development and operation of strategy, culture and organisational change vis-à-vis the development of competences and individual potential, the need to understand the great variety of factors of a psychological, sociological and economic order which may condition the behaviour and performance of individuals within organisations, and, finally, the need to have a profound knowledge of the entire spectrum of organizational HRM policies and interventions capable of bringing about sustained development of organizations and persons that can make it not only possible, but sustainable.*

*As for key competences defined by this 2nd Cycle of Studies, these also present a strong convergence with the orientations followed by the European institutions of reference. From the standpoint of process, this convergence results generically from considering that an active competency development model – not passive or reactive – requires that it be centred on the student, on the quality of the central agent of the very educational process. From the standpoint of contents, the correspondence between this 2nd Cycle of Studies and its European peers, results essentially from considering that the broadening of professional competences in Human Resource Management results from developing the abilities of research, analysis, relationship, integration and synthesis, so that students will later be able to evaluate options, make technically and ethically based decisions, argue, set forth and defend well-thought-out positions.*

## 11. Estágios e Períodos de Formação em Serviço

### 11.1. Indicação dos locais de estágio e/ou formação em serviço

---

Anexo VI - Protocolos de Cooperação

Anexo VII. Mapas de distribuição de estudantes

11.2. Anexo VII. Mapas de distribuição de estudantes. Plano de distribuição dos estudantes pelos locais de estágio.(PDF, máx. 100kB)

Documento com o planeamento da distribuição dos estudantes pelos locais de formação em serviço demonstrando a adequação dos recursos disponíveis.

<sem resposta>

### 11.3. Recursos próprios da instituição para acompanhamento efectivo dos seus estudantes no período de estágio e/ou formação em serviço.

---

11.3. Indicação dos recursos próprios da instituição para o acompanhamento efectivo dos seus estudantes nos estágios e períodos de formação em serviço.

<sem resposta>

11.3. Indication of the institution's own resources to effectively follow its students during the in-service training periods.

<no answer>

### 11.4. Orientadores cooperantes

---

Anexo VIII. Normas para a avaliação e selecção dos elementos das instituições de estágio responsáveis por acompanhar os estudantes

11.4.1 Anexo VIII. Normas para a avaliação e selecção dos elementos das instituições de estágio responsáveis por acompanhar os estudantes (PDF, máx. 100kB)

Documento com os mecanismos de avaliação e selecção dos monitores de estágio e formação em serviço, negociados entre a instituição de ensino e as instituições de formação em serviço.

<sem resposta>

**Anexo IX. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço****11.4.2. Anexo IX. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (para ciclo de estudos de formação de professores) / External supervisors responsible for following the students activities (only for teacher training study cycles)**

Nome / Name	Instituição ou estabelecimento a que pertence / Institution	Categoria Profissional / Professional Title	Habilitação Profissional / Professional qualifications	Nº de anos de serviço / Nº of working years
----------------	--	--	---	---

<sem resposta>

**12. Análise SWOT do novo ciclo de estudos****12.1. Apresentação dos pontos fortes.**

- *Corpo docente integralmente constituído por Doutores, com produção científica relevante na área;*
- *Forte afinidade entre as áreas de formação científica do corpo docente e as unidades curriculares que irão leccionar;*
- *Plano de estudos atractivo do ponto de vista da actualidade, relevância e complementaridade dos seus conteúdos curriculares;*
- *Dinâmica, diversidade e sinergia dos processos de aprendizagem resultantes da partilha de unidades curriculares com outros 2º Ciclos de Estudo existentes no ISMAI, designadamente "Gestão de Empresas" e "Psicologia e Saúde Ocupacional";*
- *Plano e duração do Ciclo de Estudos formativa e economicamente atractivos para os alunos;*
- *Concretização de expectativas de alunos e ex-alunos de 1º Ciclo em Gestão de Recurso Humanos;*

**12.1. Strengths.**

- *Teaching staff fully made up of PhD, with relevant scientific production in the area;*
- *Strong affinity in the areas of scientific training between the teaching staff and the curricular units they will lecture;*
- *Attractive study plan from the standpoint of being up-to-date, relevant and complementary with its curricular contents;*
- *Dynamics, diversity and synergy of learning processes resulting from the sharing of curricular units with other 2nd Cycle at ISMAI, namely "Business Management" and "Occupational Psychology";*
- *Plan and length of Study Cycle formative and economically attractive to students;*
- *Meeting expectations of students and former students of the 1st Cycle of Management of Human Resources;*

**12.2. Apresentação dos pontos fracos.**

- *Carácter eminentemente académico do Plano de Estudos, o que poderá frustrar a expectativa de alguns alunos em formação de carácter mais 'aplicado' (ex. alunos com estatuto de 'trabalhadores');*
- *A busca de coerência, coesão e complementaridade disciplinares no plano de estudos, resultou num baixo número de unidades curriculares optativas;*

**12.2. Weaknesses.**

- *Eminently academic nature of the Study Plan, which may frustrate expectations of some students in a more "applied" training (e.g., working students);*
- *Search for disciplinary coherence, cohesion and complementary in the study plan, resulted in a low number of curricular units from which to choose;*

**12.3. Apresentação das oportunidades criadas pela implementação.**

- *Localização estratégica da instituição, situada junto a um pólo industrial e empresarial vasto, diversificado e em franco crescimento;*
- *Forte potencial de captação interna de alunos de 1º Ciclo oriundos de áreas de formação correlacionadas (ex. Gestão de Empresas, Gestão de Desporto, etc.);*
- *Consolidação de redes e parcerias com instituições internacionais de referência;*
- *Reforço da actividade e output de linhas de investigação na área;*

**12.3. Opportunities.**

- *Strategic location of the institution, located near a wide, diversified and growing industrial and business centre;*
- *Strong potential for internal attraction of students from the 1st Cycle in related training areas (e.g. Business*

*Management, Sports Management, etc.);*

- *Consolidation of networks and partnerships with well-known international institutions;*
- *Reinforcement of activity and output of lines of research in the area;*

#### **12.4. Apresentação dos constrangimentos ao êxito da implementação.**

- *Cenário de forte contracção da actividade económica, podendo desincentivar investimentos em formação pós-graduada;*
- *Relutância do mercado de trabalho em reconhecer relevância prática a um 2º Ciclo de Estudos em Gestão Estratégica de Recursos Humanos;*
- *Inexistência de obrigatoriedade de obtenção do grau de mestre para acesso à profissão;*
- *Heterogeneidade entre os alunos ao nível das suas expectativas, experiências anteriores e disponibilidade de tempo, poderá introduzir ruído na dinâmica dos processos de aprendizagem grupais;*

#### **12.4. Threats.**

- *Scenario of strong contraction of economic activity, which may discourage investment in post-graduate training;*
- *Market reluctance in recognising practical relevance of 2nd Cycle of Studies in Strategic Human Resource Management;*
- *Lack of requirement to obtain a master's degree to enter the profession;*
- *Heterogeneousness among students at the level of their expectations, past experiences and time available may hinder the dynamic of the process of group learning;*

#### **12.5. CONCLUSÕES**

*Na sua génese académica, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área transdisciplinar resultante de várias influências, mas que se posiciona geralmente na intersecção dos domínios da Gestão e Administração e da Psicologia. Tradicionalmente, a esfera de influência organizacional da GRH surge limitada ao cumprimento de um conjunto de procedimentos e rotinas relativas ao recrutamento, selecção, formação e compensação de profissionais. Porém, nos últimos anos e fruto da emergência de um novo paradigma de desenvolvimento económico (ex. 'sociedade pós-industrial' (Bell, 1973), 'sociedade do conhecimento' (Drucker, 1993) ou 'sociedade em rede' (Castells, 2000)) que atribui um prémio elevado ao conhecimento, à criatividade e à inovação como factores competitivos de uma nova era, a esfera de influência organizacional da GRH alarga-se. Esta é agora vista como um parceiro estratégico orientado para a optimização de relacionamentos, desempenhos, projectos e expectativas entre pessoas e organizações, o que pressupõe conhecimentos avançados sobre as múltiplas e complexas dinâmicas que se estabelecem entre ambas. Neste âmbito, a GRH adquire aqui um carácter eminentemente estratégico.*

*Do ponto de vista profissional, este 2º Ciclo de Estudos em Gestão Estratégica de Recursos Humanos corresponde precisamente à variedade de novos desafios que se colocam à gestão de pessoas em contexto organizacional. Pela sua natureza e estrutura, é um ciclo que potencia o desenvolvimento de competências analíticas, relacionais, estratégicas e instrumentais, essenciais para um desempenho profissional de alto nível. Porque assente num plano de estudos actual, relevante e complementar e operacionalizado por um corpo docente integralmente constituído por doutores com produção científica significativa na área, este ciclo de estudos está assim dotado de 'massa crítica' capaz de dinamizar os processos educativos e a motivar os alunos a 'aprender a aprender', reflectindo, discutindo, analisando, comparando, integrando e sintetizando conhecimentos de diferentes áreas de ensino e formação.*

*Do ponto de vista institucional, este 2º Ciclo de Estudos apresenta uma forte correspondência com a missão e estratégia do ISMAI, bem assim como com o seu projecto educativo, científico e cultural do ISMAI, afinidades essas que lhe garantirão o devido e necessário apoio a todos os níveis (técnico, administrativo, humano, etc.). Por fim, do ponto de vista societal, este 2º Ciclo de Estudos vem contribuir para estreitamento dos laços entre a academia e os agentes económicos locais, não só através da condução de actividades de investigação e desenvolvimento, mas também através do reforço das competências profissionais de base colocadas à disposição de organizações progressivamente mais exigentes em relação às valências acima enunciadas.*

#### **12.5. CONCLUSIONS**

*In its academic genesis, Human Resource Management (HRM) is a transdisciplinary area resulting from various influences, but positioned generally at the intersection of the areas of Management and Administration and Psychology. Traditionally, the organisational sphere of influence of HRM is limited to completing a set of procedures and routines for recruitment, selection, training and compensation of professionals. However, in the last few years and due to the emergence of a new paradigm of economic development (e.g. "post-industrial society" (Bell, 1973), "knowledge society" (Drucker, 1993) or "network society" (Castells, 2000)) which values knowledge, creativity and innovation as competitive factors of a new era, the organisational sphere of influence of HRM has expanded. It is now seen as a strategic partner oriented towards the optimisation of relationships, performance, projects and expectations among persons and organisations, which assumes advanced knowledge of multiple and complex dynamics established between both. In this context, HRM has now acquired an eminently strategic character.*

*From a professional viewpoint, this 2nd Cycle of Studies in Strategic Human Resource Management corresponds precisely to a variety of new challenges facing personnel management in the organisational context. By its nature and structure, it is the cycle that provides development of analytical, relational, strategic and instrumental competences, essential to high level professional performance. Since it is based in a current study plan and is relevant, complementary and taught by a teaching staff fully made up of PhD with significant scientific production in the area, this cycle of studies has the "critical mass" capable of bringing dynamism to*



*the educational process and motivating students to “learn how to learn”, reflect, discuss, analyse, compare, integrate and synthesis knowledge from different areas of teaching and training.*

*From an institutional viewpoint, this 2nd Cycle is strongly related to ISMAI’s mission and strategy, as well as ISMAI’s educational, scientific, cultural project, affinities which guarantee the proper and necessary support at all levels (technical, administrative, human, etc.).*

*Finally, from a societal standpoint, this 2nd Cycle of Studies will contribute to strengthen the bonds between academia and the local economic agents, not only through conducting research and development activities, but also the reinforcement of basic professional competences placed at the disposal of the ever more demanding organisations as stated above.*