

Apresentação do pedido

Perguntas A1 a A4

A1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A1.a. Outras Instituições de ensino superior / Entidades instituidoras:

A2. Unidade(s) orgânica(s) (faculdade, escola, instituto, etc.):
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A3. Designação do ciclo de estudos:
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

A3. Study programme name:
Human Resource Management and Organizational Consultancy

A4. Grau:
Mestre

Perguntas A5 a A10

A5. Área científica predominante do ciclo de estudos:
Recursos Humanos

A5. Main scientific area of the study programme:
Human Resources

A6.1. Classificação da área principal do ciclo de estudos (3 dígitos), de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF):
34

A6.2. Classificação da área secundária do ciclo de estudos (3 dígitos), de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF), se aplicável:
345

A6.3. Classificação de outra área secundária do ciclo de estudos (3 dígitos), de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF), se aplicável:
310

A7. Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau:
120

A8. Duração do ciclo de estudos (art.º 3 DL-74/2006, de 26 de Março):
2 anos (4 semestres)

A8. Duration of the study programme (art.º 3 DL-74/2006, March 26th):
2 years (4 semesters)

A9. Número de vagas proposto:
35

A10. Condições específicas de ingresso:
Podem candidatar-se ao acesso ao ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional:
a) Titulares do grau de licenciado ou equivalente legal;
b) Titulares de um grau académico superior estrangeiro conferido na sequência de um 1.º ciclo de estudos organizado de acordo com os princípios do Processo de Bolonha por um Estado aderente a este Processo;
c) Titulares de um grau académico superior estrangeiro que seja reconhecido como satisfazendo os objetivos do grau de licenciado pelo órgão científico estatutariamente competente do ISCTE-IUL;
d) Detentores de um currículo escolar, científico ou profissional, que seja reconhecido como atestando capacidade para realização deste ciclo de estudos pelo órgão científico estatutariamente competente do ISCTE-IUL.

A10. Specific entry requirements:

To be eligible to apply for the degree of master in Human Resource Management or in Organizational Behavior, candidates must:

- Be holders of a bachelor degree or legal equivalent;
- Hold a foreign academic degree granted in sequence of a 1st study cycle organised in accordance with the Bologna Process principles by an adherent state;
- Hold a foreign academic degree acknowledged as fulfilling the requirements of the bachelor degree by the statutory and legally competent body within ISCTE-IUL;
- Have an especially relevant academic, scientific or professional curriculum, acknowledged as attestable of capacity for the realization of this cycle of studies by the statutory and legally competent body within ISCTE-IUL.

Pergunta A11**Pergunta A11**

A11. Percursos alternativos como ramos, variantes, áreas de especialização do mestrado ou especialidades do doutoramento em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável):

Sim (por favor preencha a tabela A 11.1. Ramos, variantes, áreas de especialização de mestrado ou especialidades de doutoramento)

A11.1. Ramos, variantes, áreas de especialização do mestrado ou especialidades do doutoramento (se aplicável)

A11.1. Ramos, variantes, áreas de especialização do mestrado ou especialidades do doutoramento, em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável) / Branches, options, specialization areas of the master or specialities of the PhD (if applicable)

Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento:

Gestão de Recursos Humanos
Comportamento Organizacional e Consultadoria

Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD:

Human Resource Management
Organizational Behavior and Consultancy

A12. Estrutura curricular**Mapa I - Gestão de Recursos Humanos****A12.1. Ciclo de Estudos:**

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

A12.1. Study Programme:

Human Resource Management and Organizational Consultancy

A12.2. Grau:

Mestre

A12.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):

Gestão de Recursos Humanos

A12.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):

Human Resource Management

A12.4. Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau / Scientific areas and credits that must be obtained for the awarding of the degree

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Optativos* / Optional ECTS*
Recursos Humanos / Human Resource	RH / HR	72	0
Comportamento Organizacional / Organizational Behavior	CO / OB	18	0
Métodos Quantitativos / Quantitative Methods	MQ / QM	6	0
Gestão Geral / Management	GG / M	6	0
Economia / Economics	Econ / Econ	6	0
Recursos Humanos ou Não especificada / Human Resource or Not specified	RH – n.e. / HR – n.s.	0	6
Não especificada / Not specified	n.e. / n.s.	0	6
(7 Items)		108	12

Mapa I - Comportamento Organizacional e Consultadoria**A12.1. Ciclo de Estudos:**

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

A12.1. Study Programme:
Human Resource Management and Organizational Consultancy

A12.2. Grau:
Mestre

A12.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):
Comportamento Organizacional e Consultadoria

A12.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):
Organizational Behavior and Consultancy

A12.4. Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau / Scientific areas and credits that must be obtained for the awarding of the degree

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Optativos* / Optional ECTS*
Recursos Humanos / Human Resource	RH / HR	60	0
Comportamento Organizacional / Organizational Behavior	CO / OB	36	0
Métodos Quantitativos / Quantitative Methods	MQ / QM	6	0
Gestão Geral / Management	GG / M	6	0
Recursos Humanos ou Não especificada / Human Resource or Not specified	RH – n.e. / HR – n.s.	0	6
Não especificada / Not specified	n.e. / n.s.	0	6
(6 Items)		108	12

Perguntas A13 e A16

A13. Regime de funcionamento:
Pós Laboral

A13.1. Se outro, especifique:
n.a.

A13.1. If other, specify:
n.a.

A14. Local onde o ciclo de estudos será ministrado:
*ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
Avenida das Forças Armadas
1649-026 Lisboa Portugal*

A14. Premises where the study programme will be lectured:
*ISCTE – University Institute of Lisbon
Avenida das Forças Armadas
1649-026 Lisboa Portugal*

A15. Regulamento de creditação de formação e experiência profissional (PDF, máx. 500kB):
[A15_ISCTE-IUL_Regulamento_412-2014_CreditacaoFormacaoAnteriorExperienciaProfissional.pdf](#)

A16. Observações:

De seguida, será fundamentada a opção pela reestruturação do formato atual do MSc HRM. As alterações sugeridas resultam de comentários e sugestões descritas nas anteriores avaliações dos estudantes, docentes e diretores do MSc HRM, muitas das quais registadas pelo Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ) do ISCTE-IUL. Por outro lado, o intensificar de uma vocação estratégica do ISCTE-IUL orientada para a internacionalização veio reforçar a necessidade de alteração de um ciclo de estudos em recursos humanos, cuja concepção inicial refletia somente a necessidade de atrair estudantes Portugueses ou de países de língua Portuguesa. Em primeiro lugar, identifica-se a necessidade de criar novas UCs que venham eliminar alguns pontos fracos da atual versão do mestrado, essencialmente ao nível da sobreposição de conteúdos (e.g., Gestão de Pessoas e Desenvolvimento e Gestão do Capital Humano). Para além disso, pretende-se introduzir disciplinas que estão em falta na versão atual do Mestrado e que têm vindo a ser asseguradas por workshops e respetivos custos adicionais para o mestrado (e.g., Recrutamento e Seleção e Gestão Internacional GRH). Houve ainda preocupação de escolher UCs sugeridas pela Society for Human Resource Management e que não sejam coincidentes com o primeiro ciclo de estudos. Pretendemos ainda que as UCs do novo mestrado sejam coordenadas por um corpo constituído maioritariamente por docentes de carreira do ISCTE-IUL. Como forma de assegurar este importante pressuposto, verificou-se uma participação generalizada de todos os docentes do departamento ao nível da concepção e desenvolvimento da estrutura curricular do mestrado. Pretende-se manter o formato do mestrado lecionado em Inglês e abrir uma nova turma em Português. Existindo alguns docentes que se sentem pouco confortáveis na leção em Inglês, esta opção permitirá atrair estudantes de outras universidades, Brasil, PALOPS ou da própria instituição, que sendo estudantes de primeiro ciclo procuram muitas vezes encontrar programas alternativos em Português noutras instituições de ensino superior. O crescimento do volume de faturação das consultoras em Portugal resulta num crescimento ao nível do recrutamento de estudantes provenientes das melhores Business Schools do país. Contudo, não existe em Portugal um Mestrado em Recursos Humanos orientado para consultoria. Esta poderá ser uma oportunidade de afirmação do ISCTE-IUL ao nível da formação graduada em consultoria. Com isto, pretende-se atrair candidatos de outros países e eliminar algumas ameaças, nomeadamente a situação económica, desemprego e

emigração de potenciais candidatos para outras paragens, que procuram outro tipo de competências mais distintivas. No essencial, a proposta de um novo ciclo de estudos visa incluir UCs adaptadas às exigências dos profissionais de GRH e consultadoria do século XXI.

A16. Observations:

In the next paragraphs, we will support the reasons and motivations that allowed us to restructure the current format of the MSc HRM. The proposed changes are the result of comments and suggestions outlined in previous evaluations of students, faculty members and coordinators of the MSc HRM, many of which are registered by the Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ) from ISCTE-IUL. On the other hand, the approach of a strategic vocation of ISCTE-IUL oriented toward internationalization reinforces the need to change the MSc HRM program, which was initially designed to attract students from Portugal or Portuguese-speaking countries. First, we identify the need to create new courses that may eliminate some weaknesses of the current version of the Master's degree, especially at the level of content overlap (e.g., Personal Management and Development VS Human Capital Management). In addition, we intend to introduce courses that are missing in the current version of the Master's degree and have been assured by the respective workshops with additional costs to the Masters (e.g., Recruitment and Selection and International HRM). There was also concern in choosing courses suggested by the Society for Human Resource Management and that do not coincide with the first cycle. Furthermore, it is intended that the courses of the new Master's degree are coordinated by a body of full time faculty members. In order to ensure this important assumption, the Master's degree received widespread participation of all faculty members of the department in the design and development of the MSc program. It is intended to keep the format of the Master's degree taught in English and a new class in Portuguese is to be opened. There are some teachers who feel uncomfortable in teaching in English. Thus, we believe this option will attract students from other universities, Brazil, PALOPS or even from ISCTE-IUL - essentially first cycle students that use to find alternative programs in other Portuguese higher education institutions. The notable development of some consultancy companies in Portugal results in an increase in recruitment of students from the top business schools in the country. However, there is no MSc HRM in Portugal with a consulting branch. This may be an opportunity to claim the ISCTE-level graduate training in consulting. With this, we intend to attract candidates from other countries and eliminate some threats, including the economic situation, unemployment and emigration of potential candidates for other countries, seeking more distinctive competencies. In general, the proposal for a new MSc HRM program aims to include new courses tailored to the needs of professionals and HRM consulting from the XXI century.

Instrução do pedido

1. Formalização do pedido

1.1. Deliberações

Mapa II - Reitor

1.1.1. Órgão ouvido:

Reitor

1.1.2. Cópia de acta (ou extrato de acta) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[1.1.2._ISCTE-IUL_MestGRHCO_DespachoReitor.pdf](#)

Mapa 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._ISCTE-IUL_MestGRHCO_DeliberacaoConselhoCientifico.pdf](#)

Mapa 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._ISCTE-IUL_MestGRHCO_ParecerConselhoPedagogico.pdf](#)

Mapa II - Escola de Gestão

1.1.1. Órgão ouvido:

Escola de Gestão

1.1.2. Cópia de acta (ou extrato de acta) ou deliberação deste órgão assinada e datada (PDF, máx. 100kB):

[1.1.2._ISCTE-IUL_MestGRHCO_DeliberacaoComissaoCientificaEscolaGestao.pdf](#)

1.2. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos

1.2. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos

A(s) respectiva(s) ficha(s) curricular(es) deve(m) ser apresentada(s) no Mapa V.

Aristides Isidoro Ferreira

2. Plano de estudos

Mapa III - Gestão de Recursos Humanos - 1º Ano – 1º Semestre

2.1. Ciclo de Estudos:

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

2.1. Study Programme:

Human Resource Management and Organizational Consultancy

2.2. Grau:

Mestre

2.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):

Gestão de Recursos Humanos

2.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):

Human Resource Management

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

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Análise de Dados Quantitativos / Human Resource Management Research: Quantitative Data Analysis	MQ / QM	Semestral/ Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Inovação e Mudança Organizacional / Innovation and Organizational Change	CO / OB	Semestral/ Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Sistemas de Recursos Humanos e Gestão de Recompensas / Human Resource Systems and Rewards Management	RH / HR	Semestral/ Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Ambientes de Trabalho Saudáveis / Healthy Organizations	CO / OB	Semestral/ Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Gestão Internacional e estratégica de Gestão de Recursos Humanos / Strategic and International Human Resource Management	GG / M	Semestral/ Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory

(5 Items)

Mapa III - Gestão de Recursos Humanos - 1º Ano – 2º Semestre

2.1. Ciclo de Estudos:

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

2.1. Study Programme:

Human Resource Management and Organizational Consultancy

2.2. Grau:

Mestre

2.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):

Gestão de Recursos Humanos

2.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):

Human Resource Management

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

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Desafios atuais na Gestão de Recursos Humanos / Current Challenges in Human Resource Management	CO / OB	Semestral/ Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Atração de talentos, seleção e desenvolvimento / Human Resource Attraction, Selection and Development	RH / HR	Semestral/ Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Regulação e Mercado de Trabalho / Regulation and Labour Markets	Econ / Econ	Semestral/ Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Métricas de Recursos Humanos e Auditoria Interna / Human Resource Analytics and Internal Auditing	RH / HR	Semestral/ Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Optativa / Elective	n.e. / n.s.	Semestral/ Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Os estudantes poderão escolher, entre outras UC, as obrigatórias da área de especialização em COC

(5 Items)

Mapa III - Gestão de Recursos Humanos - 2º Ano

2.1. Ciclo de Estudos:

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

2.1. Study Programme:

Human Resource Management and Organizational Consultancy

2.2. Grau:

Mestre

2.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):

Gestão de Recursos Humanos

2.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):

Human Resource Management

2.4. Ano/semestre/trimestre curricular:

2º Ano

2.4. Curricular year/semester/trimester:

2nd Year

2.5. Plano de Estudos / Study plan

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Seminário de Investigação em GRHCO / Seminar in HRMOC	RH / HR	Semestral / Semester	150	24 (S=24)	6	Obrigatória / Mandatory
Estágio em GRHCO ou Optativa em RH ou em CO / Internship in HRMOC or Elective in HR or in OC	RH - n.e. / HR - n.s.	Semestral / Semester	150	135 (S=15; E=120) ou 31 (TP=30; OT=1)	6	Optativa condicionada / As UC optativas são definidas anualmente pela Comissão Científica
Dissertação em GRHCO ou Trabalho de Projeto em GRHCO / Dissertation in HRMOC or Project in HRMOC	RH / HR	Anual / Annual	1200	7 (OT=7)	48	Obrigatória / Mandatory

(3 Items)

Mapa III - Comportamento Organizacional e Consultadoria - 1º Ano – 1º Semestre

2.1. Ciclo de Estudos:

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

2.1. Study Programme:

Human Resource Management and Organizational Consultancy

2.2. Grau:

Mestre

2.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):

2.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):
Organizational Behavior and Consultancy

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

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Análise de Dados Quantitativos / Human Resource Management Research: Quantitative Data Analysis	MQ / QM	Semestral / Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Inovação e Mudança Organizacional / Innovation and Organizational Change	CO / OB	Semestral / Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Sistemas de Recursos Humanos e Gestão de Recompensas / Human Resource Systems and Rewards Management	RH / HR	Semestral / Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Ambientes de Trabalho Saudáveis / Healthy Organizations	CO / OB	Semestral / Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Gestão Internacional e estratégica de Gestão de Recursos Humanos / Strategic and International Human Resource Management	GG / M	Semestral / Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory

(5 Items)

Mapa III - Comportamento Organizacional e Consultadoria - 1º Ano – 2º Semestre

2.1. Ciclo de Estudos:
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

2.1. Study Programme:
Human Resource Management and Organizational Consultancy

2.2. Grau:
Mestre

2.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):
Comportamento Organizacional e Consultadoria

2.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):
Organizational Behavior and Consultancy

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

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Desafios atuais na Gestão de Recursos Humanos / Current Challenges in Human Resource Management	CO / OB	Semestral / Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Desenvolvimento da Liderança, Processos de Decisão e Negociação / Leadership Development, Decision Processes and Negotiation	CO / OB	Semestral / Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Consultadoria e Técnicas de Diagnóstico / Consulting and Diagnosis Techniques	CO / OB	Semestral / Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Técnicas de Intervenção Organizacional / Organizational Intervention Techniques	CO / OB	Semestral / Semester	150	25 (TP=24; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory

Optativa / Elective	n.e. / n.s.	Semestral / Semester	150	31 (TP=30; OT=1)	6	Os estudantes poderão escolher, entre outras UC, as obrigatórias da área de especialização em GRH
---------------------	-------------	----------------------	-----	------------------	---	---

(5 Items)

Mapa III - Comportamento Organizacional e Consultadoria - 2º Ano

2.1. Ciclo de Estudos:

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

2.1. Study Programme:

Human Resource Management and Organizational Consultancy

2.2. Grau:

Mestre

2.3. Ramo, variante, área de especialização do mestrado ou especialidade do doutoramento (se aplicável):

Comportamento Organizacional e Consultadoria

2.3. Branch, option, specialization area of the master or speciality of the PhD (if applicable):

Organizational Behavior and Consultancy

2.4. Ano/semestre/trimestre curricular:

2º Ano

2.4. Curricular year/semester/trimester:

2nd Year

2.5. Plano de Estudos / Study plan

Unidade Curricular / Curricular Unit	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Seminário de Investigação em GRHCO / Seminar in HRMOC	RH / HR	Semestral / Semester	150	24 (S=24)	6	Obrigatória / Mandatory
Estágio em GRHCO ou Optativa em RH ou em CO / Internship in HRMOC or Elective in HR or in OC	RH - n.e. / HR - n.s.	Semestral / Semester	150	135 (S=15; E=120) ou 31 (TP=30; OT=1)	6	Optativa condicionada / As UC optativas são definidas anualmente pela Comissão Científica
Dissertação em GRHCO ou Trabalho de Projeto em GRHCO / Dissertation in HRMOC or Project in HRMOC	RH / HR	Anual / Annual	1200	7 (OT=7)	48	Obrigatória / Mandatory

(3 Items)

3. Descrição e fundamentação dos objectivos, sua adequação ao projecto educativo, científico e cultural da instituição, e unidades curriculares

3.1. Dos objectivos do ciclo de estudos

3.1.1. Objectivos gerais definidos para o ciclo de estudos:

- Adquirir uma perspetiva abrangente da gestão de recursos humanos, consultadoria e desenvolvimento organizacional;*
- Desenvolver uma capacidade de diagnóstico organizacional e análise crítica dos processos organizacionais;*
- Desenvolver competências específicas de apoio à tomada de decisão e implementação de políticas de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas;*
- Desenvolver competências específicas para exercer consultadoria em desenvolvimento organizacional e gestão de recursos humanos;*
- Desenvolver uma prática profissional regulada por princípios e condutas éticas;*
- Adquirir competências necessárias para a elaboração de investigações científicas no âmbito das várias temáticas associadas aos recursos humanos e comportamento organizacional.*

3.1.1. Generic objectives defined for the study programme:

- Give a broader perspective of Human Resource Management and Development*
- Develop the capacity of diagnosis and critical analysis of organizational processes*
- Develop specific skills to support an adequate decision making and specific implementation of Human Resource policies*
- Develop specific skills to exert consultancy in Organizational Development and HRM*
- Develop professional practice according to business ethics principles*
- Acquire competencies for developing scientific research related with several topics on human resources and organizational behavior.*

3.1.2. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) a desenvolver pelos estudantes:

Os estudantes serão capazes de:

- Escolher uma estratégia apropriada à gestão e resolução dos problemas organizacionais;*

2. Atualizar e desenvolver os seus conhecimentos e competências de acordo com as mudanças na profissão, adaptando-se às normas e regulamentos europeus em GRH e consultoria de RH;
- 3 Estabelecer e manter relacionamentos com outros profissionais e organizações;
4. Desenvolver novos produtos e serviços com o objetivo de atender às necessidades de atuais e futuros clientes, bem como para gerar novos negócios;
5. Fazer uma análise crítica de relatório sobre novos produtos ou produtos existentes em RHs;
6. Aplicar metodologias de investigação científica nas áreas da gestão de recursos humanos e comportamento organizacional.
7. Os estudantes devem ser capazes de estabelecer e manter um sistema de qualidade nas organizações, assegurados por pressupostos de comportamentos éticos.

3.1.2. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences) to be developed by the students:

1. Students will be able to choose an appropriate strategy to manage organizational problems
2. Students will be able to update and develop their skills, knowledge in accordance with changes in the profession and the standards and requirements of the HR consultancy profession and European regulations.
- 3 Students will be able to establish and maintain relationships with other professionals and relevant organizations.
4. Students will be able to develop new products and services that have the potential to meet current and future customers needs, as well to generate new business.
5. Students will be able to critically report on existing and new HR products to current and potential customers.
6. Students will be able to apply methodologies and to conduct scientific research in the fields of HRM and Organizational Behavior.
7. Students should be able to establish and maintain a system of quality and ethical procedures for the practice as a whole.

3.1.3. Inserção do ciclo de estudos na estratégia institucional de oferta formativa face à missão da instituição:

A contribuição do MSc para a prossecução dos objetivos estratégicos do ISCTE-IUL baseia-se nos seguintes pontos:

Promove a internacionalização do ensino através da oferta de um programa totalmente lecionado em língua Inglesa. Para além de existir a expectativa de aumentar o atual rácio de 50% de estudantes estrangeiros, espera-se convidar docentes estrangeiros em articulação com projetos de investigação realizados por docentes de carreira do ISCTE-IUL. Além disso, o investimento que está a ser feito com a alteração do anterior programa curricular levou a instituição a reforçar o seu corpo de docentes estrangeiros, nomeadamente com a contratação do Prof. Chris Brewster, um notável académico no âmbito do International HRM e que contribuiu para a estrutura do novo mestrado. A entrada de estudantes estrangeiros em integração com um corpo docente residente nacional e internacional facilitará um aumento da produção científica com o desenvolvimento de dissertações de mestrado com potencial de publicação em revistas internacionais (algumas delas com impact factor).

Promove o sucesso escolar, nomeadamente a taxa de conclusão do mestrado, através da realização de sessões tutoriais, elevada disponibilidade e perfil dos docentes para o atendimento aos estudantes e, sobretudo, a existência de seminários de apoio à elaboração de dissertações e procura de estágios.

Pretendemos também que alguns outputs do mestrado resultem em produtos e serviços (será sempre reforçado o papel e a importância do empreendedorismo) importantes ao desenvolvimento económico e social do país; essencialmente, através de projetos de mestrado realizados junto de empresas; participações dos nossos estudantes em estágios e atividades desenvolvidas pelas empresas e atividade de empreendedorismo que terão o apoio dos docentes e de estruturas institucionais como o AUDAX.

Em linha com a estratégia e objetivos de consolidação do corpo docente do ISCTE-IUL, a estrutura do MSc HRM integra um corpo docente de carreira que na sua totalidade possui Doutoramento e publicações em revistas da especialidade. Adicionalmente, muitos dos docentes do mestrado possuem uma vasta experiência profissional em empresas importantes do tecido empresarial Português.

Como forma de profissionalizar a gestão e melhor qualificar os recursos existentes, as aulas contarão com um conjunto de docentes convidados que aceitaram colaborar connosco e partilhar algumas das melhores best-practices da GRH e Consultadoria. Profissionais provenientes de empresas como a Deloitte, PwC ou Cegoc-TEA colaboram hoje com o nosso mestrado e tencionam reforçar esta parceria em edições futuras do Mestrado.

Por último, pretendemos reforçar a colaboração interdepartamental e inter-escolas; No âmbito da colaboração interdepartamental destacamos a participação de docentes da IBS nas áreas dos métodos quantitativos e de gestão geral. No que concerne à participação inter-escolas contamos com a participação de docentes do Dep de Economia Política (ECSH).

3.1.3. Insertion of the study programme in the institutional training offer strategy against the mission of the institution:

The contribution of the MSc in the institution offer strategy is as follows:

Promotes the internationalization of education by offering a program taught entirely in English. With the intent of increasing the current ratio of 50% foreign students, foreign teachers are expected to be invited in conjunction with research projects conducted by faculty at ISCTE-IUL. In addition, the investment that is being made with the change from the previous curriculum led the institution to strengthen its body of foreign teachers, especially with the hiring of Prof. Chris Brewster, a noted academic in the context of International HRM and that contributed to the structure of the new Master's degree. The entry of foreign students in integration with a national and international resident faculty will facilitate an increase in scientific production with the development of Master's theses with potential for publication in international journals (some of them with impact factor).

It promotes academic success, namely the rate of completion of the Master's degree, by conducting tutorial sessions, high availability and profile of the teaching to meet the students and especially the existence of seminars to support the preparation of theses and search for internships.

We also want some outputs of the Master's results in terms of products and services (will always strengthened the role and importance of entrepreneurship) which are important to the economic and social development of the country; mainly through projects undertaken by in-company Master's; interests of our students in internships and activities developed by companies and entrepreneurial activity that will have the support of teachers and institutional structures as AUDAX.

In line with the strategy and objectives of consolidating the faculty of ISCTE-IUL, the structure of the MSc HRM integrates faculty staff that have PhD's and publications in specialized journals. Additionally, many of the Master's degree teachers have extensive professional experience in major companies in Portugal.

As a way to professionalize management and further qualify existing resources, classes will have a series of guest lecturers who have agreed to cooperate with us and share some of the best best-practices of HRM and consulting. Professionals from companies such as Deloitte, PwC or CEGOC-TEA collaborate today with our Master's students and intend to strengthen this partnership in future editions of the Masters.

Finally, we intend to strengthen interdepartmental collaboration and inter-schools. Within interdepartmental collaboration, we highlight the participation of teachers from IBS in the areas of quantitative methods and General Management. The inter-schools participation relies on the contribution of members of the Department of Political Economics (Social Sciences and Humanities).

3.2. Adequação ao projeto educativo, científico e cultural da Instituição

3.2.1. Projeto educativo, científico e cultural da Instituição:

O ISCTE-IUL tem como projeto educativo, científico e cultural realizar ciclos de estudo de licenciatura, mestrado e doutoramento, formação pós-doutoral e cursos e atividades de especialização e de aprendizagem ao longo da vida. Pretende realizar investigação científica de alto nível, fundamental e aplicada, contribuir para a compreensão pública da ciência e da tecnologia, através de ações de apoio à difusão da cultura científica e tecnológica. De igual forma, procura prestar serviços à comunidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentado do país, organizar parcerias com outras entidades, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras como suporte ao desenvolvimento da sua missão. O projeto educativo da instituição visa assegurar as condições para a formação, a qualificação e o desenvolvimento profissional de todos os funcionários. Por último, o ISCTE-IUL procura fomentar a internacionalização e a cooperação cultural, científica e tecnológica, assegurando a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores e apoiando a projeção internacional dos seus trabalhos.

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

ISCTE-IUL has as its educational, scientific and cultural project goal to conduct programmes of study for bachelor, master and doctoral degrees, postdoctoral training and courses, as well as specialisation and lifelong learning activities, to conduct high-level fundamental and applied research, to contribute towards public understanding of science and technology, through actions of support to the dissemination of scientific and technological culture, community services, contributing to the development of the country, organise partnerships with other entities, both public and private, national and international, as support to the development of its mission, to ensure the conditions for the training, qualifications and professional development of all its staff and promote the internationalisation and cultural, scientific and technological cooperation, ensuring the mobility of students, teachers and researchers and supporting the international visibility of their work.

3.2.2. Demonstração de que os objetivos definidos para o ciclo de estudos são compatíveis com o projeto educativo, científico e cultural da Instituição:

O posicionamento global do ISCTE-IUL enquanto research university, com forte predominância do ensino ao nível do 2º ciclo, torna o presente mestrado especialmente relevante. O ISCTE-IUL ministra, atualmente, o primeiro ciclo de uma licenciatura especializada em GRH orientada para a formação de assistentes e técnicos desta área. O ISCTE-IUL confere ainda o grau de doutor em Gestão, com a especialização e Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Estes dois graus de ensino encontram-se configurados de acordo com os critérios do acordo de Bolonha e constituem elementos de enquadramento do presente mestrado em GRH. O que se pretende é estabilizar uma estrutura formativa de nível superior, organizada de acordo com o modelo 3+2+3, capaz de se assumir como uma referência nacional na preparação de técnicos, de quadros e gestores altamente qualificados e de investigadores no domínio da GRH e Consultadoria.

3.2.2. Demonstration that the study programme's objectives are compatible with the Institution's educational, scientific and cultural project:

ISCTE-IUL's global positioning as a research university with strong predominance of second cycle teaching gives this master program a special relevance. ISCTE-IUL currently provides the first cycle of a specialized graduate program in HRM, oriented for the training of assistants and technicians in this area. ISCTE-IUL also confers the degree of doctorate in Management with specialization in Human Resources and Organizational Behavior. These two degrees are configured in accordance with the criteria established by the Bologna agreement and are important to contextualize the current master in HRM. It is intended to stabilize a high education training structure, organized in accordance with the 3+2+3 model, able to assume itself as a national reference in the training of highly qualified technicians, professionals and managers, as well as researchers, in the ambit of HRM and Consultancy.

3.3. Unidades Curriculares

Mapa IV - Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Análise de Dados Quantitativos

3.3.1. Unidade curricular:

Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Análise de Dados Quantitativos

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Elizabeth Reis (6 h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Graça Maria Santos Trindade (24 h)

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

Os alunos no final desta unidade curricular serem capazes de:

- 1) identificar e compreender os conceitos mais importantes relativos aos métodos de recolha de dados;*
- 2) desenhar um processo de recolha de informação relevante na tomada de decisão em Gestão de Recursos Humanos (GRH);*
- 3) aplicar métodos de análise estatística a problemas concretos para a tomada de decisão em GRH.*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

The students at the end of this course will be able to:

- 1) identify and understand the most important concepts related to data collection methods;*
- 2) design a data collection process in order to obtain relevant information for decision making in Human Resources Management (HRM);*
- 3) apply methods of statistical analysis to practical problems for decision making in HRM.*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. Objetivos da investigação em GRH

Desenho do estudo

2. Processos de recolha de informação

2.1. Qualitativos

2.2. Quantitativos

3. Instrumento de recolha de informação

Construção do questionário

4. Métodos de amostragem

4.1. Aleatórios ou probabilísticos

- 4.2. Não-aleatórios ou dirigidos
- 5. Erros amostrais e erros não-amostrais
- 6. Dimensão da amostra, precisão das estimativas e grau de confiança nos resultados
- 7. Preparação e análise dos dados
 - 7.1 Análise descritiva exploratória
 - 7.2 Inferência estatística: intervalos de confiança
 - 7.3 Testes de hipóteses paramétricos e não-paramétricos
 - 7.4 Análise multivariada
 - 7.4.1 Modelo de regressão linear múltipla
 - 7.4.2 Análise em componentes principais
 - 7.4.3 Análise de clusters
- 8. Validade e fiabilidade dos resultados

3.3.5. Syllabus:

- 1. Objectives of research in HRM
- Research design
- 2. Data collection processes
 - 2.1. Qualitative
 - 2.2. Quantitative
- 3. Data collection instrument
- Questionnaire design
- 4. Sampling processes
 - 4.1. Random
 - 4.2. Non random
- 5. Sampling and non sampling errors
- 6. Sample dimension, estimates precision and results confidence level
- 7. Data preparation and analysis
 - 7.1 Exploratory descriptive data analysis
 - 7.2 Statistical inference: confidence intervals
 - 7.3 Parametric and non parametric hypothesis testing
 - 7.4 Multivariate analysis
 - 7.4.1 Multiple linear regression model
 - 7.4.2 Principal components analysis
 - 7.4.3 Cluster analysis
- 8. Results validity and reliability

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Interligação dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem (AO) como a seguir se explicita:

- OA1 - Todos
- OA2 - Todos
- OA3 - Todos

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

- LG1 - all Syllabus points
- LG2 - all Syllabus points
- LG3 - all Syllabus points

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A metodologia de ensino-aprendizagem (ME) inclui três componentes:

- Expositivas, para apresentação dos quadros teóricos de referência
- Experimentais, em laboratório, com desenvolvimento e exploração de aplicações em computador.
- Auto-estudo, relacionadas com o trabalho autónomo do aluno, tal como consta no Planeamento das Aulas.

Avaliação:

Um teste escrito individual (50%); um trabalho de grupo para a análise estatística de um caso real com SPSS com apresentação de relatório (40%) com discussão oral caso o docente considere necessário; e, resolução de Casos Práticos (10%).

Assiduidade mínima de 80% das aulas. A aprovação pressupõe uma média final mínima de 10 valores se o aluno não obtiver em nenhuma das componentes uma nota inferior a 8 valores.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

The teaching-learning methodology (LM) includes three different components:

- Expository, for the presentation of the theoretical reference frames.
- Experimental laboratory, with the development and operationalization of computer applications.
- Self-study, related with autonomous work by the student, as is contemplated in the Class Planning.

Evaluation:

One written individual test (50%); a report - group coursework (40%) for statistical analysis of a real case with SPSS with oral discussion whenever the teacher finds it necessary; and, case studies (10% weight).

The evaluation requires attend at least 80% of classes. Approval will be obtained by a final average grade of 10, provided they do not have a grade lower than 8 in any of the evaluation components.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

- ME1- OA1, OA3
- ME2- OA2
- ME3- Transversal a todos os OA

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

- LM1- LG1, LG3

3.3.9. Bibliografia principal:

1. Hair Jr et al.,(2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. Pearson, 7th Ed.
2. Anderson , D., Sweeney, J., Williams, T., Camm, J. (2013). *Statistics for Business and Economics*. Mason: South Western CENGAGE learning.
3. Andy Field (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. Sage Publications, Lda, third Ed.
4. Class handnotes..

Mapa IV - Inovação e Mudança Organizacional

3.3.1. Unidade curricular:

Inovação e Mudança Organizacional

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

António Caetano (30h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

Esta Unidade Curricular visa proporcionar aos alunos a aprendizagem dos principais conceitos e modelos teóricos sobre os processos de inovação e de mudança organizacional bem como da metodologia de análise desses processos e da sua implementação.

O aluno que complete com sucesso esta Unidade Curricular será capaz de:

- a) *Descrever e contrastar teorias sobre processos de inovação e de mudança organizacional*
- b) *Explicar os processos psicológicos envolvidos na inovação e na mudança organizacional*
- c) *Identificar os factores psicossociais e organizacionais que contribuem para o sucesso e fracasso dos processos de inovação e mudança organizacional*
- d) *Utilizar adequadamente conceitos e modelos teóricos para analisar problemas na implementação da mudança e inovação nas organizações e avaliar os seus efeitos.*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

This Course intends to promote students learning the main concepts and theoretical models concerning organizational innovation and change processes, as well as methods for analyzing and implementing those processes.

The student that successfully completes this Course, will be able to:

- a) *Describe and compare theories on organizational innovation and change processes;*
- b) *Explain psychological processes in organizational innovation and change processes*
- c) *Identify psychosocial and organizational factors that may contribute to the effectiveness of the organizational innovation and change processes;*
- d) *Use proficiently concepts and theoretical models to analyze problems on the implementation in organizations of the innovation and change and to be able to evaluate their effects.*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. *Inovação e mudança na dinâmica das organizações*
2. *Tipos de mudança organizacional*
3. *Modelos sobre inovação e mudança*
4. *A mudança planeada e a mudança não planeada.*
5. *Etapas e planeamento do processo de mudança*
6. *Implementação da mudança organizacional*
7. *A aprendizagem organizacional e inovação*
8. *Avaliação da mudança organizacional*

3.3.5. Syllabus:

1. *Innovation and change in organizations dynamics*
2. *Types of organizational change*
3. *Models of organizational innovation and change*
4. *Planned and unplanned change.*
5. *Planning steps for change processes*
6. *Implementing organizational change*
7. *Organizational learning and innovation*
8. *Evaluation of organizational change*

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Os conteúdos programáticos dizem respeito aos principais modelos teóricos e processos sobre inovação e mudança organizacional, bem como às abordagens técnicas para a sua implementação e avaliação do seus efeitos na dinâmica organizacional.

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The contents of the course are focused on the main theoretical models and processes concerning organizational innovation and change, including technical approaches regarding its implementation and the evaluation of its impact on the organizational dynamics.

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A abordagem pedagógica contempla a participação ativa dos estudantes, inclui aulas teórico-práticas, onde os modelos e conceitos

básicos são apresentados e discutidos com os alunos, análise de casos e resolução de problemas.

Avaliação da aprendizagem:

- Trabalho individual (25%)
- Trabalho de grupo (25%)
- Exame individual (50%)

Este processo de avaliação pressupõe que o aluno assegura uma assiduidade (e pontualidade) igual ou superior a 75%.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

Teaching methods assume students active participation and include theoretical and practical sessions, the presenting and discussing main concepts and models, case study analysis and problem-solving.

Evaluation:

- Individual assignment (25%)
- Team assignment (25%)
- Individual test (50%)

Presence in classes (and on time) must reach at least 75%.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Nesta UC utilizam-se metodologias ativas de ensino-aprendizagem, designadamente resolução de problemas e estudo de casos, as quais permitem integrar os conhecimentos aprendidos, treinar a análise de situações organizacionais complexas, e desenvolver a capacidade de pesquisar e aplicar conhecimento cientificamente validado.

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

This course is based on teaching-learning active methods, namely problem-solving and case study analysis, in order to integrate knowledge, train complex organizational situations analysis, and develop skills for searching and applying evidence based knowledge.

3.3.9. Bibliografia principal:

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning - Theory, method, and practice*. Addison-Wesley

Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice*. Sage.

Caetano, A. (2011). *Mudança organizacional*. In, J. M. C.Ferreira, J. Neves., e A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.

Kotter, J. (2007). *Leading Change -Why Transformation Efforts Fail*. Harvard B. Review, 85(1):96-103.

Lewin, K.(1951/1965). *Teoria de campo em ciência social*. Pioneira Editora

Neves, P. e Caetano, A. (2009). *Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes*. *Group Organization Management*, 34; 623-644

Tidd, J. & Bessant, J.(2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Wiley.

Van de Ven, A.H., & Poole, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Manag. Review*, 20, 510-540.

Worley, C. G. & Cummings, T. G. (2013). *Organization development and change*. West Publishing.

Mapa IV - Sistemas de Recursos Humanos e Gestão de Recompensas

3.3.1. Unidade curricular:

Sistemas de Recursos Humanos e Gestão de Recompensas

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Henrique Manuel Caetano (30h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

1. *Analisar criticamente as relações entre sistemas de controlo, carreiras e remunerações;*
2. *Definir políticas de gestão de carreiras, avaliação de desempenho e recompensas;*
3. *Conceber e implementar estruturas remunerativas;*
4. *Comunicar alterações nos sistemas de gestão de controlo, carreiras e remunerações.*
5. *Analisar criticamente os impactos do mercado de trabalho e da legitimidade nas mudanças de istemas de GRH;*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

1. *Make a critical analysis between control, career and reward systems;*
2. *Define specific policies of performance evaluation, managing careers and rewards;*
3. *Conceive and implement reward structures;*
4. *Make communication plans to implement control and reward systems;*
5. *Make a critical analysis of the changes of labour market and legitimacy of HR systems;*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. *Introdução*

Gestão estratégica de RH e definição de sistemas de controlo, carreiras e recompensa

2. *Integração de sistemas de RH*

Controlo directo e indirecto nas organizações

Relação entre tipos de controlo e sistemas de avaliação de desempenho

Gestão de carreiras baseada em sistemas de gestão de desempenho e de competências

Questões actuais na gestão de carreiras

Definição de recompensas de acordo com os sistemas de controlo de desempenho individual e colectivo

Definição de recompensas baseadas na avaliação de funções e no desenvolvimento de competências

3. Concepção e implementação de estruturas remunerativas

Tipos de remuneração

Definição de níveis de remuneração

Equidade interna e níveis de remuneração

Efeitos organizacionais da equidade e da paridade

Implementação de novas estruturas remunerativas e impactos financeiros

Características do mercado de trabalho e equidade externa

Legitimidade nos sistemas de GRH

Comunicação organizacional na mudança de estruturas remunerativas

3.3.5. Syllabus:

1. Introduction

Strategic human resources management and control, career management and reward systems

2. Integration of HR systems

Direct and indirect control on organizations

Relationship between kinds of control and performance appraisal schemes.

Career management based on appraisal and competence schemes.

Actual issues on career management.

Definition of reward policies attaining the individual or group appraisal schemes.

Definition of rewards based on job evaluation schemes.

Definition of rewards based on competence development

3. Building and implementing reward structures.

Kinds of rewards

Definition of reward levels.

Internal equity and reward levels

Organizational effects of equity and equality policies.

Implementing reward structures and calculating financial impacts

Labour market characteristics and external equity

Legitimacy and HR Systems

Organizational communication of changes on reward structures

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

De forma a desenvolver as competências de análise crítica dos sistemas de RH e das suas condicionantes (OA 1, OA 5), serão apresentados os principais enquadramentos das políticas de RH (P 1). De forma a relacionar e conceber de forma integrada os sistemas de RH (OA 2) serão expostos e discutidos os conteúdos teóricos e as principais características dos sistemas de controlo, carreiras e remunerações (P2). Para conceber estruturas remunerativas e analisar os seus efeitos (OA3) é dada especial atenção aos fundamentos e impactos financeiros das principais decisões envolvendo esta política (P3). De forma a comunicar estas políticas (AO 4) são apresentados e discutidos os aspectos principais a ter em consideração na definição de planos de comunicação de mudanças nestes sistemas (P3)

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

In order develop the skills of critical analysis of HR Systems and its constraints (LG1, LG5), will be presented the main frameworks of HR policies (S1, S2). In order to relate and design HR Systems in a integrated way (LG 2) will be exposed and discussed the main theoretical contributes and main characteristics of the control, career and reward systems (S 2). To design reward structures and analyse their effects (LG 3) will be given particular attention to their reasons and financial impacts associated with the main decisions concerning this policy (S 3). In order to communicate this policies (LG 4) will be presented and discussed the main aspects associated to these systems in terms of communication needs (S 3)

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

- 1Trabalho de grupo dividido em 3 fases. A sua ponderação final é de 50%

- 1Trabalho individual em 2 fases. A sua ponderação final é de 50%.

- Os alunos que não entregarem qualquer um destes trabalhos, bem como alunos que obtenham menos de 9 valores em qualquer trabalho ou se tiverem mais de 20% de absentismo nas aulas serão excluídos da avaliação contínua.

Os estudantes que optem por não efetuar quaisquer dos trabalhos ou que tenham sido excluídos da avaliação contínua poderão efectuar um trabalho final que corresponderá a 100% da avaliação final.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

- Group assignment with 3 phases : the weight of this assignment to the final grade is 50%.

- Individual assignment with 2 phases: the weight of this assignment to the final grade is 50%..

- Students who fail the delivery of any assignment, that take under 9 values in each of the assignments or that have more than 20% of absenteeism will be excluded from continuous evaluation.

Students that choose not to do any of the assignments, and students excluded from continuous evaluation can take a final assignment that corresponds to 100% of the final grade.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

De forma a desenvolver as competências de análise crítica dos sistemas de RH e das suas condicionantes (OA 1, OA 5), serão apresentados os principais enquadramentos das políticas de RH, discutidos casos e efectuados exercícios práticos. De forma a relacionar e conceber de forma integrada os sistemas de RH e as formas adequadas de comunicação (OA 2, OA3, AO 4) serão efectuados exercícios práticos e desenvolvido um caso prático em profundidade, dividido em várias fases e no qual durante as tutorias se vão discutindo as decisões tomadas.

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

n order to students develop the skills of critical analysis of HR systems and their constraints (LG1, LG5), will be presented the main frameworks of HR policies, discussion of cases and presented practical exercises. In order to relate and design HR systems in an integrated way, and also propose a suitable communication plan (LG 2, LG 3, LG4) practical exercises will be solved and developed a exhaustive practical case divided in several phases and during tutorial sessions the decisions will be discussed.

3.3.9. Bibliografia principal:

- Baruch, Y. (2004). Managing Careers: Theory and practice. Prentice Hall*
Boxall, P. & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. Palgrave
Cascio, W. F. e Aguinis, H. (2005). Applied psychology in human resource management. Prentice Hall
Costa, T., Duarte, H. & Palermo, O. (2014). Control mechanisms and perceived organizational support: Exploring the relationship between new and traditional forms of control. Journal of Organizational and Change Management, 27 (3), 407-429.
Galang, M., Elsik, W. & Russ, G. (1999). Legitimacy in human resources management. Research in Personnel and Human Resources Management, 17, 41-79.
Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. Academy of Management Review, 16 (2), 416-441.
Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart (2014). Compensation. McGraw Hill
Snell, S. & Youndt, M. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. Journal of Management, 21 (4), 711-737.

Mapa IV - Ambientes de Trabalho Saudáveis

3.3.1. Unidade curricular:

Ambientes de Trabalho Saudáveis

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Sílvia Costa Agostinho da Silva (15 h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

José Maria Leon-Perez (15 h)

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

O estudante que termine esta UC com sucesso será capaz de:

- OA1: Reconhecer características e benefícios da saúde no trabalho.*
OA2: Identificar os principais factores que afectam a saúde e o bem-estar no trabalho e analisar formas de os gerir.
OA3: Reconhecer os principais modelos e conceitos de saúde e qualidade de vida no trabalho.
OA4: Desenvolver a capacidade de avaliar criticamente as opções de gestão adequadas ao desenvolvimento de locais de trabalho saudáveis.

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

The student that successfully completes this course will be able to:

- LG1: Recognize characteristics and benefits of health at work*
LG2: Identify the main factors that affect health and well-being at work and to look at ways of managing them.
LG3: Recognize the main conceptual and theoretical models for health and quality of life at work.
LG4: Develop the ability to critically evaluate managerial options for developing healthy workplaces.

3.3.5. Conteúdos programáticos:

- Parte 1. Criar ambientes de trabalho saudáveis*
1.1 Segurança e saúde em números
1.2 Os benefícios de ter trabalhadores saudáveis
1.3 Teorias sobre saúde e bem estar organizacional
Parte 2. Reconhecer o trabalho não saudável
2.1 Características de ambientes de trabalho não saudáveis
2.2 Distress e burnout
2.3 Assédio e violência no trabalho
2.4 Acidentes de trabalho e doença
Parte 3. Desenvolver uma cultura de saúde
3.1 Definição de cultura saudável
3.2 Empowerment, engagement e resiliência do trabalhador
3.3 Liderança, clima e cultura
3.4 Criar Ambientes de trabalho saudáveis
Parte 4. Avaliar e promover a saúde no trabalho
4.1 Avaliação: instrumentos e implementação
4.2 Programas integrados de Bem estar
4.3 Desafios associados à mudança

3.3.5. Syllabus:

- Part 1. Foundation for Healthy Workplaces*
1.1 Health and Safety in figures
1.2 Business Benefits of a Healthy Workforce
1.3 Theories of organizational health and well-being
Part 2. Recognising unhealthy work
2.1 Characteristics of unhealthy workplaces
2.2 Distress and Burnout
2.3 Harassment and Violence at work
2.4 Work accidents and sickness
Part 3. Building a culture of health
3.1 Defining health culture
3.2 Employee Empowerment, Engagement and Resilience
3.3 Leadership, climate and culture
3.4 Designing Healthy Workplaces
Part 4. Assessing and promoting Health at work

- 4.1 Assessment: tools and implementation
- 4.2 Integrated wellness programs
- 4.3 Change challenges

- 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:
Os objectivos de aprendizagem estão relacionados entre si e com os conteúdos programáticos (CP). O objectivo de aprendizagem 1 foca as características e benefícios associadas à saúde no trabalho (CP 1.1,1.2,2.2, 2.3,2.4) Os objectivos de aprendizagem 2 e 3 cobrem a explicação dos conceitos e modelos chave e as suas características principais (CP1.3, 2.1, 2.2,2.3, 2.4, 3.1,3.4). O Objetivo de aprendizagem 4 é de elevada relevância e são abordados considerando (a) instrumentos de avaliação e explicações e exemplos de intervenções que podem ser realizados no contexto de trabalho para desenvolver ambientes mais saudáveis e (b) discussão de estudos de caso (CP 3.2, 2.2, 3.3, 4.1, 4.2, and 4.3).
- 3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:
All learning goals (LG) all closely related and also related with the syllabus content (SC). LG1 focus on benefits and characteristics of health at work (SC 1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 2.4). LG2 and 3 will cover the explanation of key concepts and models and their main characteristics (SC1.3, 2.1, 2.2,2.3, 2.4, 3.1,3.4). Finally the LG4 is of utmost importance and will be covered by (a) assessment instruments and explanations and examples of interventions that can be conducted at work in order to develop healthier workplaces, and (b) the discussion of case studies (SC3.2, 2.2, 3.3, 4.1, 4.2, and 4.3).
- 3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):
*Haverá sessões de exposição teórica (metodologias expositivas), sessões teórico-práticas com exercícios e discussão de casos e temas (metodologias participativas). A participação activa nos trabalhos a realizar nas aulas práticas é expectável (presença obrigatória em 80% das sessões).
 Estão igualmente previstas metodologias activas com a realização de um ensaio em grupo com debate em aula e estudo autónomo no total de 110 horas.
 Avaliação contínua tem as seguintes características:
 Supõe-se a presença em 80% das aulas e um trabalho contínuo ao longo do semestre:
 *Participação (case studies): 20%
 *Ensaio: 30%
 *Exame: 50%
 Requer-se uma classificação mínima de 8 valores em cada uma das provas para fazer média, e um mínimo de 10 valores em a nota final.
 Avaliação final implica um Exame final (100%) em que a aprovação requer a obtenção da classificação mínima de 10 valores.*
- 3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):
*The teaching methodology includes theoretical (expositive methodologies) and practical-theoretical classes with exercises, case-studies, and debates (participative methodologies). During the sessions active participation is expected (80% mandatory attendance).
 There is equally a set of active methodologies with the realization of a group presentation and essay with a debate in class. Lastly, the autonomous study totals 110 hours.
 The learning-teaching term (Continuous evaluation) covers:
 This evaluation requires from the student an 80% or above attendance and punctuality and a continuous work during the semester:
 *Participation (case studies): 20%
 *Group Essay: 30%
 *Exam: 50%
 Approval in the continuous evaluation requires a minimum grade of 8 in any evaluation instrument and as long as the final grade reaches 10.
 Final evaluation is composed by a final exam (100%).*
- 3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:
*Met. Expositivas e demonstrativas - Todos os OA (especialmente OA1 e OA2)
 Met. participativas e de discussão - Todos os OA (especialmente OA3 e O4)*
- 3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:
*Expositive and demonstrative Method. - All LG (particularly LG1 and LG2)
 Participative Method. - All LG (particularly LG3 and LG4)*
- 3.3.9. Bibliografia principal:
*Caetano, A. & Silva, S. A. (2011). Bem-estar e saúde no trabalho. In Lopes, M. P. Ribeiro, R. B., Palma, P. J. e Cunha, M. P. (eds), Psicologia Aplicada. Lisboa: Recursos Humanos Editora.
 Caetano, A., Silva, S. & Chambel, M.J. (eds), (2011). New challenges for a healthy workplace in human services. (series: Organizational Psychology and Health Care, vol. 6, edited by, W. Schaufeli & J. M. Peiro). Munich: Rainer Hampp Verlag.
 Cartwright, S. & Cooper, C.L. (2009). The Oxford Handbook of Organizational Well-being. Oxford: Oxford University Press.
 Cooper, C. (2011). Organizational Health and Wellbeing. (SAGE Library in Business and Management). London: Sage Publications.
 Day, A. , Kelloway, E.K. & Hurrell Jr, J.J. (2014). Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. Wiley-Blackwell.
 Houdmont, J. & Leka, S. (2010). Occupational Health Psychology. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.*

Mapa IV - Gestão Internacional e estratégica de Gestão de Recursos Humanos

- 3.3.1. Unidade curricular:
Gestão Internacional e estratégica de Gestão de Recursos Humanos
- 3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:
José Pedro Martins de Matos (15h)
- 3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

OA1. Descrever as condições nas quais a competitividade organizacional está associada às práticas e sistemas de GRH

OA2. Identificar os diferentes modos de analisar as relações entre a GRH e o desempenho organizacional

OA3. Avaliar as diferenças nos modos de gestão de RH decorrentes dos diversos ambientes e desafios estratégicos internacionais com os quais as organizações se confronta

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

LG1. To describe the conditions in which organizational competitiveness is related to HR practices and systems

LG2. To identify the different analytical frameworks about the relations between HRM and organizational performance

LG3. To assess de differences in HR management practices induced by the international strategic contexts and challenges faced by organizations

3.3.5. Conteúdos programáticos:

CP1. Compreender a Gestão de RH no Contexto da Organização e Factores Envolventes

CP2. Implicações da Economia Convergente na Gestão dos RH

CP3. Recursos Empresariais e as Necessidades de RH

CP4. Alinhamento entre as Estratégias de RH e os Resultados da Empresa

CP5. O Impacto da Cultura Organizacional e do Território

CP6. Comunicação Geral e Específica com Colaboradores Internacionais

CP7. Gerir Expatriação e Diversidade nas Formas de Trabalho Internacional

CP8. Globalização da GRH

3.3.5. Syllabus:

PC1. Understanding HRM in the context of the organization and their environments

PC2. Implications of the converging economy for HRM

PC3. HR and the resource based view of the firm

PC4. Alignment of HR strategies and the impact on business performance

PC5. The Impact of National and Organizational Culture

PC6. International Employee Relations and Collective Communication

PC7: Managing Expatriation and Diversity in International Forms of Working

PC8: Globalising HRM

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

A coerência entre os conteúdos programáticos e os objectivos de aprendizagem expressa-se do modo seguinte:

O OA1 encontra-se focado na compreensão das condições nas quais a GRH determina a competitividade organizacional, pelo que os CP1, CP2 e CP3, ao examinarem os modelos explicativos desta relação, bem assim como o conceito fundamental de alinhamento contribuem para a consecução deste objectivo.

O enfoque do OA2 aponta para a compreensão das diferentes abordagens ao estudo das relações entre a GRH e o desempenho organizacional, sendo o CP4 explicitamente dedicado a esta temática.

O OA3 está focalizado no desenvolvimento da capacidade para identificar o modo como diferentes imperativos estratégicos (tais como a inovação ou qualidade) e os movimentos marcantes da vida organizacional (como fusões ou reestruturações) exigem abordagens específicas à GRH. Os CP5, CP6, CP7, CP8 abordam justamente estes tópicos.

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The consistency among syllabus and learning goals can be displayed as follows:

OA1 is focused on understanding the conditions in which the HRM determines organizational competitiveness. As such, by the CP1, CP2 and CP3, by examining explanatory models of this relationship, as well as the fundamental concept of alignment, contribute to the achievement of this goal.

The focus of OA2 points to the understanding of different approaches to the study of the relationship between HRM and organizational performance, and the CP4 is explicitly devoted to this subject.

OA3 is focused on developing the ability to identify how different strategic imperatives (such as innovation or quality) and remarkable movements of organizational life (eg, mergers or restructurings) require specific approaches to HRM. The CP5, CP6, CP7, CP8 address exactly these topics.

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Com vista a facilitar a o desenvolvimento das competências, esta UC faz uso de abordagens pedagógicas diferenciadas. De um modo geral, uma sessão (3 horas) é dividida em duas partes distintas: análise e discussão em pequenos grupos de um artigo previamente preparado pelos estudantes e discussão generalizadas as contribuições e limitações do mesmo; análise de um caso, também preparado autonomamente pelos estudantes. Em duas aulas é convidado um profissional de GRH, que apresente a experiência concreta de uma empresa.

Esta abordagem destina-se a promover o trabalho autónomo e a capacidade de análise e de crítica por parte dos estudantes, bem assim como a combinação entre o conhecimento científico e o aplicado.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

In order to facilitate the development of competencies, this course use different pedagogical approaches. Generally, one session (three hours) is divided into two distinct parts: analysis and discussion in small groups of a paper previously prepared by students, and discussion of contributions and limitations of it; the analysis of a case, also prepared independently by students. In two classes a HRM professional is invited to present the actual experience of a company.

This approach is intended to promote autonomous work, and the capacity for analysis and criticism, as well as the combination between scientific and applied knowledge.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

As metodologias de ensino e de avaliação encontram-se alinhadas com os objetivos de aprendizagem de modo a estabelecerem entre si

uma relação de reforço mútuo. Para todos os objetivos de aprendizagem os estudantes deverão realizar, de forma autónoma, a leitura de artigos (presentes na bibliografia) e estudos de caso retirados de revistas da especialidade. Todo este material é discutido nas aulas, sendo sempre realizadas sínteses conclusivas e a identificação de questões a explorar. As visitas de profissionais de GRH complementam a ligação à prática.

No plano da avaliação, o trabalho de individual é um ensaio realizado sobre um tópico atual. O trabalho de grupo implica a comparação de dois casos, com a necessidade de os alunos interpretarem as situações apresentadas com base nos modelos estudados e a criação de uma conclusão integradora.

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

Teaching and assessment methodologies are aligned with learning goals in order to obtain a mutual reinforcing relation: For all learning objectives students are expected to, independently, read articles (mentioned in references) and case studies drawn from accepted journals. All this material is discussed in class, always leading to conclusive syntheses and the identification of questions that need further attention. The visits of HRM professionals HRM enhance the connection between theory and practice. In terms of assessment, individual work is an essay on a current topic. Group work involves the comparison of two cases, and students are required to interpret the situations based on the models studied and the conception of an integrative conclusion.

3.3.9. Bibliografia principal:

Brewster et al. (2011). International Human Resource Management. (3rd edition), CIPD, Wimbledon

Brewster et al. (2014). Exploring expatriate outcomes. International Journal of Human Resource Management, 25, 1921-1937.

Brewster, C., Mayrhofer, W. & Farndale, E. (2016). A Handbook of Comparative Human Resource Management (2nd edition). Cheltenham: Edward Elgar

Buller, P. F. & McEvoy, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. Human Resource Management Review, 22, 43-56.

Cerdin, J.-L., Diné, M. A. & Brewster, C. (2014). Qualified immigrants' success: exploring the motivation to migrate and to integrate. Journal of International Business Studies, 45, 151-168.

Rees, G & Smith, P. (2014). Strategic Human Resource Management. London: Sage

Wood, G., Brewster, C. & Brookes, M. (2014). Varieties of HRM: A Comparative Study of the Relationship between Context and Firm. Routledge: London.

Mapa IV - Desafios atuais na Gestão de Recursos Humanos

3.3.1. Unidade curricular:

Desafios atuais na Gestão de Recursos Humanos

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares (24h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

Esta UC visa proporcionar aos alunos a aprendizagem dos principais conceitos e modelos teóricos, bem como metodologias de análise, essenciais para compreender e intervir num conjunto de desafios actuais no âmbito da Gestão de Recursos Humanos.

O aluno que complete com sucesso esta Unidade Curricular será capaz de:

OA1 - Descrever e contrastar teorias e modelos sobre os temas em estudo.

OA2 - Construir modelos de análise empírica sobre os temas em estudo

OA3 - Utilizar métodos e técnicas para diagnosticar e intervir nos indivíduos, grupos e organizações no que se refere aos temas em estudo

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

This course aims to provide students the learning of key concepts and theoretical models as well as methodologies critical to understand and to intervene in a set of current challenges in Human Resources Management.

Students who successfully complete this course will be able to:

LG1- Describe and contrast theories and models on current challenges in HRM.

LG2 - Build models of empirical analysis on the selected HR current challenges

LG3 - Using methods and techniques to diagnose and intervene in individuals, groups and organizations with regard to the selected HR challenges

3.3.5. Conteúdos programáticos:

O conteúdo programático da UC poderá ser adaptado anualmente, tendo em conta os desafios identificados e as novas propostas na literatura. Neste sentido, o programa é meramente indicativo. Em cada ano serão analisados cinco desafios na gestão de Recursos Humanos

CP1. O lado obscuro do comportamento organizacional

CP2. Gestão da diversidade nas organizações

CP3. Interface trabalho – família

CP4. Ética e responsabilidade social

CP5. Emoções no trabalho

3.3.5. Syllabus:

The syllabus can be reviewed annually, considering the emergence of new challenges in HRM and new proposals in the literature. In this sense, the syllabus is merely indicative. Each year the syllabus consists of five different HRM challenges.

CP1. The dark side of organizational behavior

CP2. Managing diversity in organizations

CP3. Work-family interface

CP4. Ethics and corporate citizenship

- 3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:
*Os objectivos principais desta Unidade Curricular consistem no aprofundamento teórico e metodológico de um conjunto de temas identificados como desafios actuais na gestão de recursos humanos.
Os diversos conteúdos do programa (CP) estão expressos em objectivos de aprendizagem (OA) que traduzem a sua aplicabilidade.
CP 1,2,3,4,5 – OA1, OA2, OA3.*
- 3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:
*The main goals of this Course consist of theoretical and methodological deepening of a set of topics identified as current challenges in human resource management.
The diverse program contents (CP) are expressed in learning goals (LG) reflecting their applicability
CP 1,2,3,4,5 – LG1, LG2, LG3.*
- 3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):
*Esta unidade curricular corresponde a 6 ECTS, 30 horas, das quais 31 são de contacto docente/ aluno(a) (30 horas de aulas tipo teórico-práticas e 1 hora de orientação tutorial). Será utilizado um conjunto diversificado de métodos de ensino que visam promover a capacidade de aprender do/a aluno/a de uma forma autónoma e contínua e orientados para a concretização dos objectivos de aprendizagem já referidos. As aulas incluem uma componente expositiva, em que são apresentadas fundamentos teóricos e conceitos básicos de cada um dos temas abordados assim como um conjunto de investigações empíricas.
A avaliação consiste num trabalho de grupo centrado numa das temáticas abordadas na aula e um teste escrito (50% cada um deles).*
- 3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):
This course has 6 ECTS, 30 hours, of which 31 hours are of direct contact between academic staff and the students (30 hours of seminar classes and 1 hour tutorial orientation). There will be use a diverse set of teaching methods to promote students ability to learn in an autonomous and continuous way and oriented to achieve the learning objectives mentioned above. Classes include an exhibition component, in which theoretical foundations and basic concepts of each of the topics are discussed as well related empirical studies. The evaluation consists in group written report about one of the topics to deliver at the end of the course and a written test (50% each)..
- 3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:
*Todas as aulas serão teórico-práticas. As metodologias mais expositivas permitirão a aquisição de conhecimentos, com apresentação dos conceitos e modelos teóricos importantes para a análise de fenómenos que ocorrem ao nível individual ou interpessoal em contexto organizacional (relação com os seguintes objectivos de aprendizagem: OA1, OA2, OA3).
A resolução de exercícios de aplicação e discussão de textos permitirá o desenvolvimento de competências de diagnóstico e intervenção (relação com os seguintes objectivos de aprendizagem: OA3)
A avaliação possibilitará medir se os Objectivos de Aprendizagem foram alcançados com sucesso pelos estudantes. O teste e o exame avaliarão os conhecimentos (OA1)(sobretudo a 1ª parte do teste/exame) bem como as competências de diagnóstico e intervenção (OA3)(2ª parte do teste/exame). O trabalho de grupo permitirá avaliar a capacidade de construção de modelos de análise empírica sobre os temas em estudo (OA2)*
- 3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:
*All classes will be theoretical-practical. The expository methodologies allow the knowledge acquisition, while presenting the important concepts and theoretical models for the analysis of phenomena that occur at the individual or interpersonal level in organizational context (related with the following learning goals: LG1, LG2, LG3)
The resolution of exercises and texts' discussion will allow the development of diagnostic and intervention skills (related with the following learning goals: LG3).
The evaluation will enable to measure whether the learning objectives were successfully achieved by students. The tests/exam will assess students' knowledge (LG1)(especially the 1st part of the test / exam) as well as the diagnosis and intervention skills (LG3) (2nd part of the test / exam).
The work in group will assess the ability to build models for empirical analysis of the issues under study (LG2)*
- 3.3.9. Bibliografia principal:
*Crane, A., Matten, D., & Spence L. (2013). Corporate social responsibility: Readings and cases in a Global Context, 2nd edition, Routledge
Hartman, L., Desjardins, J., MacDonald, C. (2013), Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility, Third edition, Mcgraw-Hill.
Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (Eds., 2004). The dark side of organizational behaviour. San Francisco: Jossey-Bass.
Pitt-Catsoupes, M., Kossek, E. E., & Sweet, S. A. (Eds., 2006) The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches. Lawrence Erlbaum Associates.
Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2010). Oxford handbook of positive psychology and work. NY: Oxford University Press.
Ashkanasy, N. M., & Cooper, C. L. (2010). Research companion to emotion in organizations. Cheltenham, UK: Edward Elgar
Roberson, Q. M. (2013). The Oxford Handbook of Diversity and Work. NY: Oxford University Press.*

Mapa IV - Atração de talentos, seleção e desenvolvimento

- 3.3.1. Unidade curricular:
Atração de talentos, seleção e desenvolvimento
- 3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:
Aristides Isidoro Ferreira (24h)
- 3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:
n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

- O1. Implementar e conduzir um processo de recrutamento e seleção*
- O2. Desenvolver programas de gestão de talento*
- O3. Implementar um projecto de formação e desenvolvimento organizacional;*
- O4. Implementar sistemas facilitadores da transferência de informação nas organizações;*
- O5. Identificar as novas tecnologias e as potencialidades do e/b/m-learning no desenvolvimento organizacional;*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

- LG1. To implement and conduct an effective recruitment and selection process*
- LG2. To develop talent management programs*
- LG3. To implement and conduct a training project;*
- LG4. To implement systems that facilitate the transfer of information in organizations;*
- LG5. To identify new technology and the potential of e/b/m-learning in organizational development;*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

- 1. Planeamento para um recrutamento e seleção eficaz, atração de talentos*
- 2. Recrutamento*
- 3. Investigação e prática na seleção de pessoas*
- 4. Retenção e gestão de talentos: Gestão do desempenho individual*
- 5. Formação e desenvolvimento*
 - . Desenvolvimento de programas de formação*
 - . E/B/M-Learning e sua implementação*
 - . Diversidade e processos de aprendizagem*
 - . Avaliação do treino e da formação*

3.3.5. Syllabus:

- 1. Planning for effective recruitment and selection, employer branding*
- 2. Recruitment*
- 3. Research and practice in employee selection*
- 4. Employee retention and talent management: Managing employee performance*
- 5. Training and development*
 - . Developing training Programs*
 - . E/B/M-Learning and its implementation*
 - . Diversity and Learning Processes*
 - . Training assessment*

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

- Objectivos de Aprendizagem (OA)1: Conteúdos Programáticos (CP) 1, 2 e 3;*
OA 2: CP4.;
OA 3, 4 e 5: CP5.

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

- Learning Goal (LG)1: Syllabus (S) 1, 2, and 3;*
LG2: S4;
LG 3, 4 and 5: S5

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

- 1. Abordagem expositiva com a apresentação dos diferentes quadros teóricos.*
- 2. Abordagem participativa com a análise e discussão de casos práticos, bem como apresentação do trabalho de grupo.*
- 3. Abordagem activa com a realização de um trabalho de grupo de desenvolvimento de um programa de formação e relatório R&S numa empresa.*
- 4. Auto-estudo relacionado com o trabalho autónomo do aluno, tal como consta no planeamento. Implica pesquisa para o trabalho de grupo e individual.*

Avaliação

Regime regular:

Supõe-se a presença assídua nas aulas (80%) e um trabalho contínuo ao longo do semestre.

- Trabalho de Grupo + Apresentação: A ponderação final é de 40%.

- Frequência individual: A ponderação final deste trabalho é de 60%. Para aprovação os alunos devem ter nota mínima de 9,5 valores na frequência.

Regime Exame:

Exame final(100% da avaliação final). A nota do trabalho de grupo não será considerada para efeitos de avaliação em regime de exame.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

- 1. Expository approach with the presentation of different theoretical frameworks.*
- 2. Participation approach with the analysis and discussion of case studies and presentation of group work.*
- 3. Active approach that includes the realization of a group work about the development of a training program and a R&S professional report.*
- 4. Self-study methodologies implies autonomous work, as stated in the class planning. It involves research for the group and individual work.*

Evaluation

Continuous regime:

To participate in a continuous evaluation regime, students must attend at least 80% of the classes and achieve these requirement assignments:

- Group Assignment + Presentation: The weight of this assignment is 40%.

- Individual exam: the weight of this exam is 60%. Minimum grade required in individual exam to pass the course: 9.5 points.

Exame Option:

Final exam (100% of the final grade). The grade of the group assignment will not be considered for exam option.

- 3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:
As metodologias de ensino-aprendizagem estarão articuladas com os objetivos de aprendizagem (OA) da seguinte forma:
1. *Abordagem expositiva com a apresentação dos diferentes quadros teóricos: OA1, OA2, OA3, OA4 e OA5.*
 2. *Abordagem participativa com a análise e discussão de casos práticos, bem como apresentação do trabalho de grupo: OA1, OA2, OA3, OA4 e OA5.*
 3. *Abordagem activa com a realização de um trabalho de grupo de desenvolvimento de um programa de formação e de um relatório de R&S para uma empresa: OA1, OA2, OA3, e OA5.*
 4. *Auto-estudo relacionado com o trabalho autónomo do aluno, tal como consta no planeamento. Implica pesquisa para o trabalho de grupo e individual: OA1, OA2, OA3, OA4 e OA5.*

- 3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:
The teaching-learning methodologies will be coordinated with the learning goals (LG) as follows:
1. *Expository approach with the presentation of different theoretical frameworks: LG1, LG2, LG3, LG4, and LG5.*
 2. *Participation approach with the analysis and discussion of case studies and presentation of group work: LG1, LG2, LG3, LG4, and LG5.*
 3. *Active approach that includes the realization of a group work about the development of a training program and a R&S professional report for a company: LG1, LG2, LG3, and LG5.*
 4. *Self-study methodologies implies autonomous work, as stated in the class planning. It involves research for the group and individual work: LG1, LG2, LG3, LG4, and LG5.*

3.3.9. Bibliografia principal:

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Annual Review of Psychology, 60, 451-474.*
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. Human Resource Management, 53(3), 353-378.*
- Cook, M. (2009). Personnel Selection. London: Wiley*
- Kozlowski, S.W.J. & Salas, E. (2009). Learning, training and development in organizations. New York: Routledge*
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., Kung, M., Sinar, E. F., & Campion, M. A. (2013). Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion-related validity? A multistudy investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance. Journal of Applied Psychology, 98(5), 701-719.*
- O'Meara, B. & Petzall, S. (2013). Handbook of strategic recruitment and selection. Bingley, UK: Emerald.*

Mapa IV - Regulação e Mercado de Trabalho

3.3.1. Unidade curricular:

Regulação e Mercado de Trabalho

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Fátima Suleman (24h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

1. *Comparar a abordagem tradicional e institucional do mercado de trabalho*
2. *Descrever as instituições do mercado de trabalho*
3. *Discriminar a regulação macro e micro*
4. *Analisar os indicadores relativos às instituições do mercado de trabalho*
5. *Compreender a forma como as instituições coletivas influenciam o mercado de trabalho*
6. *Analisar as consequências das instituições nos fenómenos do mercado de trabalho*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

1. *Compare traditional and institutional approach of labour market*
2. *Describe the labour market institutions*
3. *Discriminate macro and micro level regulations*
4. *Examine labour market institutions indicators*
5. *Understand how labour markets are shaped by collective institutions*
6. *Analyse the implications of institutions on labour market outcomes*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. *Modelo competitivo de mercado de trabalho: breve abordagem*
2. *Introdução à abordagem institucional do mercado de trabalho*
3. *Regulação do mercado de trabalho: proteção do emprego*
4. *Regulação do mercado de trabalho: proteção social no desemprego*
5. *Sindicatos e negociação coletiva*
6. *O debate em torno do salário mínimo*
7. *Modelos de relação de emprego: mercados internos de trabalho; contratos implícitos; modelos de incentivos*
8. *Indicadores das instituições do mercado de trabalho*
9. *Explicações alternativas de fenómenos do mercado de trabalho: rigidez salarial e dispersão salarial; segmentação e qualidade do emprego; discriminação e grupos vulneráveis*

3.3.5. Syllabus:

1. *Competitive model of labour market: a brief review*
2. *Introduction to institutional approach of labour market*

3. Labour market regulation: employment protection
4. Labour market regulation: unemployment insurance
5. Unions and collective agreement
6. The debate on minimum wage
7. Models of employment relationships: internal labour market, implicit contracts; incentive models
8. Labour market institutions measurement
9. Alternative explanations of the impact of institutions on the labour market outcomes: wage rigidity and wage dispersion; segmentation and quality of jobs; discrimination and vulnerable workers

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

- OA1: Modelo competitivo e teoria institucional (1 e 2)
 OA2: Instituições do mercado de trabalho (3 a 7)
 OA3: Regulação macro e micro (3 a 7)
 OA4: Indicadores (8)
 OA5: Consequências (9)

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

- LG1: Competitive model and institutional theory (1 and 2)
 LG2: Labour market institutions (3 to 7)
 LG3: Macro and micro regulations (3 to 7)
 LG4: Indicators (8)
 LG5: Implications (9)

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

As metodologias atribuem particular relevância ao trabalho autónomo e distinguem-se em:

1. Aulas expositivas para a discussão dos conceitos e quadros de referência da UC
2. Participativas para análise de estudos de caso e estudos aplicados e bases de dados disponíveis
3. Ativas para a realização de trabalho individual
4. Auto-estudo relacionado com o trabalho autónomo de preparação para o teste e de preparação do trabalho

Avaliação:

Avaliação contínua:

Para participar na avaliação contínua, os estudantes devem ter uma assiduidade de 80% e realizar as seguintes avaliações:

- Trabalho de grupo com apresentação oral: cujo peso na nota final é 40%
- Teste individual: cujo peso é de 60%

Avaliação por exame final

Exame final equivale a 100% da nota. As notas dos trabalhos de grupo não são consideradas para a avaliação por exame final.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

The methods place great emphasis to autonomous work and distinguish between:

1. Expository classes for discussion of main concepts and theoretical frameworks of the unit
2. Participative classes target the examination of case studies and applied research, as well as available databases
3. Active classes are crucial for individual report
4. Self-study is related with the autonomous work to prepare for written exercise and individual report.

Assessment

Continuous regime:

To participate in a continuous evaluation regime, students must attend at least 80% of the classes and achieve these requirement assignments:

- Team report and presentation: the weight of this assignment is 40%.
- Individual exam: the weight of this exam is 60%. Minimum grade required in individual exam to pass the course: 9.5 points.

Final exam regime:

Final exam: corresponds to 100% of the final grade. The grade of the group assignment will not be considered for exam option.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

As metodologias de ensino aprendizagem visam desenvolver as competências de pesquisa e análise crítica de referências teóricas relevantes, indicadores e consequências das instituições do mercado de trabalho. O objetivo é alertar os estudantes para a discussão sobre as implicações da regulação macro e micro nas decisões sobre a gestão dos recursos humanos e na performance do mercado de trabalho. As aulas expositivas visam contribuir para todos os objetivos de aprendizagem através da apresentação e discussão dos quadros de referência clássicos e recentes sobre as instituições do mercado de trabalho e as suas implicações. Pretende-se dar um enfoque especial nas diferenças entre essas duas abordagens do mercado de trabalho. Nas aulas participativas pretende-se que o aluno atinja particularmente os objetivos de aprendizagem OA1, OA2 e OA3 de modo a distinguir as abordagens tradicionais e as novas. As aulas de tipo ativo incidem especialmente sobre os OA4, OA5 e OA6 sobre os quais se pretende desenvolver temas de trabalho de grupo. Estas aulas pretendem aprofundar os conhecimentos e capacidades sobre os conteúdos da UC, visando também a aplicação de alguns desses conhecimentos e capacidades no trabalho a realizar. Finalmente, o auto-estudo representa um elemento fundamental de aprendizagem transversal a todos os objetivos de aprendizagem.

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

Teaching methodologies attempt at developing research skills and critical examination of leading theoretical frameworks, labour market institutions indicators and implications. The aim is to raise students' awareness on the discussion of the role of macro and micro regulations in shaping human resources management decisions as well as labour market performance. In this regard, expository classes contribute to all learning outcomes by presenting and discussing the conventional and recent theoretical frameworks on the labour market institutions and its implications. It should be given particular focus to differences among two approaches of the labour market. Participative classes target the learning outcomes LG1, LG2 and LG3 in order to distinguish conventional approaches from the new ones. Active type classes are relevant to team report and focus particularly on LG4, LG5 and LG6. These classes are expected to strengthen the knowledge and skills of the unit, as well as aim at the application of those knowledge and skills in the individual report. Finally, self-study is crucial in this unit and targets all learning outcomes.

3.3.9. Bibliografia principal:

- Bassi, L.; Carpenter, R. & McMurrer, D. (2012). *HR Analytics Handbook*. Reed Business: Amsterdão.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2008). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Upper Sadle River: Pearson.
- Fitz-Enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: Amacom.
- Huselid, M., Becker, B. & Beatty, R. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). *HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make it Happen?* *Human Resource Planning*, 26 (3), 15-29.
- Levenson, A. (2005). *Harnessing the power of HR analytics*, *Strategic HR Review*, 4 (3), 28 - 31.
- Saratoga (2012). *Key trends in human capital: A global perspective*. Londres: PriceWaterhouse Coopers.

Mapa IV - Métricas de Recursos Humanos e Auditoria Interna

3.3.1. Unidade curricular:

Métricas de Recursos Humanos e Auditoria Interna

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Nelson Jorge Campos Ramalho (24h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

1. *Compreender e explicar a centralidade das medidas de RH para a concretização do papel de parceiro estratégico.*
2. *Construir de forma sistemática as métricas de RH mais informativas para a execução estratégica.*
3. *Usar ferramentas de apoio nas métricas de RH.*
4. *Desenhar uma auditoria interna de RH.*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

1. *To understand and explain the central role of HR analytics for the fulfillment of HR as a strategic partner.*
2. *To build in a systematic way the most informative HR metrics for strategic execution.*
3. *To use support tools in HR analytics.*
4. *To setup a HR internal auditing and continuous improvement process.*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. *Tecnologia de RH: Transformar os dados em informação*
2. *O capital humano: do conceito à medida*
 - a. *O Scorecard do Capital Humano*
 - b. *Skandia Navigator*
 - c. *Estatística moderna de negócios com o MS Excel*
 - d. *Metodologias de avaliação*
3. *O ROI do Capital Humano: Medir o valor económico do desempenho humano*
4. *Software de RH e optimização dos processos RH: Uma análise crítica*

3.3.5. Syllabus:

1. *HR Technology: Turning data into business intelligence*
2. *Human capital: From concept to measurement*
 - a. *Human Capital enterprise Scorecard*
 - b. *Skandia Navigator*
 - c. *Modern business statistics with MS Excel*
 - d. *Evaluation Methodologies*
3. *ROI of Human Capital: Measuring the Economic value of employee performance*
4. *HR Software and optimization of HR processes: A critical analysis*

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

OA1 – CP1
OA2 – CP2
OA3 – CP2, CP3
OA4 – CP3, CP4

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

LG1 – CP1
LG2 – CP2
LG3 – CP2, CP3
LG4 – CP3, CP4

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

As metodologias de ensino e de avaliação encontram-se alinhadas com os objetivos de aprendizagem de modo a permitirem a integração dos modelos teóricos com as práticas de medida e auditoria interna de RH. As metodologias de ensino predominantes são a expositiva (apresentação de quadros de referência teóricos), participativa (na análise e discussão de exercícios em sala), activa (na elaboração dos trabalhos) e de auto-estudo (na preparação prévia indicada para cada aula). No plano da avaliação, para o trabalho individual, o aluno deverá escolher um estudo de caso. Os trabalhos de grupo implicam a construção

de um portefólio que envolve a análise de uma fonte real de dados para a elaboração de instrumentos de reporte, a avaliação comparada do CH de uma organização, e a análise dos indicadores de eficácia de RH.

Avaliação:

- Trabalho individual: 40%
- Trabalho de grupo (portfólio): 50%
- Participação nas aulas: 10%

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

Teaching and evaluation methodologies are aligned with learning goals in order to allow for the integration of theory and practice concerning HR measurement and HR internal auditing. Predominant teaching methodologies are expository (to present theory frameworks), participative (in analyzing and discussing exercises at class), active (in elaborating portfolio) and self-study (in preparing for each class, as suggested).

Individual evaluation is based on a case study resolution. Group assignments involve building the portfolio which implies the analysis of a real data source to elaborate report instruments, to comparatively evaluate organizational HC as well as the analysis of HR effectiveness.

Evaluation:

- Individual assignment: 40%
- Group assignment (portfolio): 50%
- Class participation: 10%

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

As metodologias acompanham os processos de aprendizagem que se mostram necessários à consecução do propósito desta unidade curricular. A expositiva para uma sistematização dos quadros de referência teóricos e conceptuais; a participativa por permitir mais enriquecedor análise e debate dos exercícios em sala; a activa por exigir competências de concepção e aplicação na elaboração do portfólio, e a de auto-estudo por ser exigível a progressiva autonomização na preparação prévia indicada para cada aula e nos processos de aprendizagens subsequentes.

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

Methodologies follow learning processes that are deemed necessary to realize the purpose of this course. Expository methodology allows a systematization of theoretic and conceptual frameworks; participative methodology favours a more rich analysis and discussion of exercises at class; active methodology presses for competencies development in conceiving and applying knowledge to build the portfolio, and self-study is usefull as it is expectable that students autonomously prepare before each class and in subsequent learning processes.

3.3.9. Bibliografia principal:

- Bassi, L.; Carpenter, R. & McMurrer, D. (2012). HR Analytics Handbook. Reed Business: Amsterdão.*
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston: Harvard Business School Press.*
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2008). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Upper Sadle River: Pearson.*
- Fitz-Enz, J. (2010). The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. New York: Amacom.*
- Huselid, M., Becker, B. & Beatty, R. (2005). The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy. Boston: Harvard Business School Press.*
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make it Happen? Human Resource Planning, 26 (3), 15-29.*
- Levenson, A. (2005). Harnessing the power of HR analytics, Strategic HR Review, 4 (3), 28 - 31.*
- Saratoga (2012). Key trends in human capital: A global perspective. Londres: PriceWaterhouse Coopers.*

Mapa IV - Desenvolvimento da Liderança, Processos de Decisão e Negociação

3.3.1. Unidade curricular:

Desenvolvimento da Liderança, Processos de Decisão e Negociação

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Joaquim Eduardo Simões e Silva (24h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

- OA*1-Descrever as dimensões essenciais dos processos de desenvolvimento da liderança*
 - OA2-Conhecer as competências-chave da liderança em contexto de mudança*
 - OA3-Analisar o exercício da liderança enquanto tomada de decisão organizacional*
 - OA4- Compreender e usar estratégias de negociação como suporte do exercício da liderança*
- (*)OA - Objectivo de Aprendizagem*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

- LG*1-Describe the essential dimensions of the processes of leadership development*
 - LG2-Know the key leadership competencies in the context of change*
 - LG 3-Analyze the exercise of leadership as organizational decision making*
 - LG 4- Understand and demonstrate the ability to use negotiation strategies to support the exercise of leadership*
- (*) LG - Learning Goal*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

- CP*1. A essência da liderança: abordagens de traços, compet-encias e contingenciais; teorias recentes.*
- CP2. As dimensões do desenvolvimento da liderança; aprendizagem experiencial, relexão e visão para o futuro*

CP3. Componentes estratégicas da liderança em contexto de mudança: antecipar, decidir, negociar.

CP4. Processos de tomada de decisão organizacional: modelo da escolha racional e apreensão heurística da informação na decisão individual

CP5. Decisão em grupo: processos, técnicas e problemas.

CP6. Influenciar na resolução de problemas e intervir em conflitos organizacionais: a negociação como meio eficaz de regulação das divergências

CP7. Estilos de liderança e estratégias de negociação

CP8. Negociação integrativa e negociação distributiva: estratégias e táticas

CP9. Negociação entre equipas e em grupos: processos específicos das negociações multilaterais; etapas na preparação e abordagem de uma negociação entre equipas

(*) CP- Conteúdo programático

3.3.5. Syllabus:

SC *1. The essence of leadership: Traits, situational, and contingent approaches; recent theoretical models

SC2. The dimensions of leadership development; experiential learning, relexão and vision for the future

SC 3. Strategic components of leadership in a changing context: anticipating, deciding, negotiating.

SC4 Processes of organizational decision making: the rational choice model and the heuristic information processing in individual decision

SC 5. Group decision making: processes, techniques and problems.

SC 6. Influence the resolution of problems and intervene in organizational conflict: negotiation as an effective means of regulating disputes

SC 7. Leadership styles and negotiation strategies

SC 8. Integrative and distributive bargaining: strategies and tactics

SC 9. Negotiation between teams and groups: specific processes of multilateral negotiations; steps in preparing a negotiation between teams

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

A demonstração de coerência decorre da interligação de conteúdos programáticos (CP) com os objectivos de aprendizagem (OA) explicita-se da forma seguinte:

OA1 – CP1

OA2 – CP2

OA3 – CP3, CP4, CP5

OA4 – CP5, CP6, CP7; CP8, CP9

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The demonstration of coherence arises from the interconnection of syllabus content (SC) with the learning goals (LG) explains it as follows:

LG1- SC1

LG2- SC 2

LG3- SC 3, SC, SC 5

LG4 – SC 5, SC 6, SC 7; SC 8, SC9

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

O processo de ensino-aprendizagem compreende aulas teóricas teórico/práticas (TP). Para além de exposições breves, introduzindo modelos e conceitos chave, nas aulas são debatidos casos de estudo e simulações de negociação e tomada de decisão Pretende-se desta forma consolidar os conceitos leccionados com a discussão de exemplos e prática. O trabalho autónomo para cada aula é detalhado no documento de Planeamento de UC.

Instrumentos de avaliação de conhecimentos: 1) trabalho de grupo com apresentação; 2) texto (60%) e teste escrito individual, incidindo sobre toda a matéria dada (40%). A aprovação é obtida com a média ponderada das 2 componentes igual ou superior a 9,5 valores e igual ou superior a 8 valores em cada uma das componentes da avaliação. No exame de época especial, existirá apenas um instrumento de avaliação e será mantido o critério mínimo de 9,5 valores para aproveitamento.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

Teaching / learning process includes theoretical-practical classes (TP). In addition to brief exposures, introducing key concepts, case studies are discussed in class and role-play of negotiations and decision situations are carried out. The aim is thus to consolidate the conceptual acquisitions through examples and practice. The autonomous work is presented in the Planning document for UC, detailed for each class.

Evaluation of knowledge mandatory tools: 1) Group work with presentation and text (60%); 2) individual written test, focusing on all matter given (40 %). Approval shall be obtained from the weighted average of the 2 components equal to or greater than 9,5 values and equal to or greater than 8 values in each one of the components of the assessment. Exam (special season) there is only an instrument of assessment (100%) and criteria will be maintained at least 9,5 points for approval

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Correspondência entre Metodologias de ensino-aprendizagem (MEA) e objectivos de aprendizagem (OA):

• MEA Expositivas, para apresentação dos quadros teóricos de referência- OA1, OA2, AO3

• MEA Participativas, com análise e resolução de exercícios práticos, discussão de casos de estudo e simulações - OA3, OA4

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

Links between teaching-learning methodologies (TLM) and learning goals (LG)

• TLM: lectures to present the theoretical frames of reference - LG1, LG2, LG3

• Participatory TLM, with analysis and resolution of practical exercises, discussion of case studies and simulations- LG3, LG4

3.3.9. Bibliografia principal:

De Cremer, D. & Pillutla, M. M.(2012). Making negotiations predictable: what science tells us? New York: Palgrave Macmillan.

De Dreu, C.K.W & Gelfand, M. J.(2008). The psychology of conflict and conflict management in organizations. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Hodgkinson, G.P. & Starbuck, W.H.(2008). The Oxford handbook of organizational decision making. Oxford:OUP.

Simões, E.(2008). Negociação nas organizações. Lisboa: Editora RH.

Simões, E.(2008). Resolver problemas e tomar decisões. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões, Manual de competências pessoais,

interpessoais instrumentais - teoria e prática - 2ª Ed. Lisboa: Editora Sílabo.

Simões, E.(2011).O processo de tomada de decisão. In J. M. Carvalho Ferreira, J., Neves, & A. Caetano (Org.), Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa: Escolar Editora.

Yukl, G.(2009). Leadership in organizations, (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

Thompson, L(2008).A razão e o coração do negociador. Lisboa: Ed. Monitor.

Mapa IV - Consultadoria e Técnicas de Diagnóstico

3.3.1. Unidade curricular:

Consultadoria e Técnicas de Diagnóstico

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

José Gonçalves das Neves (24h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

OA1- Formular uma visão crítica e integrada da consultadoria organizacional

OA2- Estabelecer e gerir um processo de consultadoria identificando as fases do mesmo na perspectiva da investigação-acção

OA3- Aprender técnicas de diagnóstico, de obtenção e análise de dados

OA4- Desenvolver e manter uma aliança de trabalho com o cliente, comunicando, influenciando e gerindo os desacordos

OA5- Integrar a ética profissional no desempenho do papel de consultor organizacional e os resultados da investigação em consultadoria

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

LG1-Formulate a critical and integrated view about organizational consulting

LG2-Establish and manage a consulting process identifying the phases of the same according the perspective of action research

LG3-Learn techniques for diagnosis, for obtaining and analyzing data

LG4-Develop and maintain a working alliance with the client, communicating, influencing and managing disagreements

LG5-Integrate the professional ethics in the performance of the role of organizational consultant and research findings in consulting.

3.3.5. Conteúdos programáticos:

CP1- Conceptualizações e modelos de consultadoria organizacional

CP2- Identificação, gestão e avaliação de um processo de consultadoria e respectivos resultados

CP3- Técnicas de diagnóstico, de recolha e interpretação de dados

CP4- Competências individuais, relacionais e técnicas requeridas para a manutenção da aliança de trabalho com o cliente

CP5- Ética profissional e investigação em consultadoria.

3.3.5. Syllabus:

PC1-Conceptualisations and models of organizational consulting

PC2-Identification, management and evaluation of a process of consultation and its results

PC3-Diagnostic techniques, data collection and of interpretation

PC4-Individual skills, technical and relational required for the maintenance of the working alliance with the client

PC5-Professional ethics and research in organizational consulting

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

CP1 – OA1

CP2 – OA2

CP3 – OA3

CP4 – OA4

CP5 – OA5

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

PC1 – LG1

PC2 – LG2

PC3 – LG3

PC4 – LG4

PC5 – LG5

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

1. Expositivas: apresentação dos quadros teóricos de referência;

2. Participativas: discussão em sala com resolução de exercícios práticos e análise de casos;

3. Activas: realização de trabalho individual e de grupo;

4. Auto-estudo: relacionadas com o trabalho autónomo do aluno.

Avaliação: Assiduidade e participação activa nas aulas (10%)

2 componentes obrigatórios: Trabalho de grupo (40%);Teste escrito individual, incidindo sobre toda a matéria dada (50%). A aprovação é obtida com a média ponderada das 3 componentes igual ou superior a 9,5 valores e igual ou superior a 8 valores em cada uma das componentes da avaliação. Nos exames de melhoria/época especial existirá apenas um instrumento de avaliação (exame) e será mantido o critério mínimo de 9.5 valores para aproveitamento.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

1. Exhibition: presentation of the theoretical frames of reference;

- 2. Participatory: discussion in class with a resolution of practical exercises and case studies;
- 3. Active: realization of individual and group work;
- 4. Self-study: related to the student's self-employed work.

Evaluation: Attendance and active participation in class (10%)

2 mandatory components: Group Work (40 %); Individual written test, focusing on all matter given (50 %). Approval shall be obtained from the weighted average of the 3 components equal to or greater than 9.5, and values equal to or greater than 8 values in each one of the components of the assessment. Improved exams/special season there will be merely an instrument of evaluation (examination) and minimum criteria will be maintained of 9.5 values for exploitation.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Expositivas, para apresentação dos quadros teóricos de referência- Todos
Participativas, com análise e resolução de exercícios práticos e discussão de casos -OA2 a OA5
Activas, com realização de trabalhos individuais e de grupo- OA2 a OA5
Auto-estudo, relacionadas com o trabalho autónomo do aluno -Todos

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

Exhibition, presentation of theoretical frames of reference- All
Participatory, with analysis and resolution of practical exercises and discussion of cases-LG2 to LG5
Active with realization of individual and group work-LG2 the LG5
Self-study, related to the student's self-employed work-All

3.3.9. Bibliografia principal:

Block, P. (2011). Flawless consulting: A guide to getting your expertise used, 3rd ed., San Francisco, Jossey -Bass.
Coghlan, D. & Brannick, T. (2005). Doing Action Research in Your Own Organization, 2nd ed. London: Sage Publications
Harrison, M. I. (1994). Diagnosing organizations: methods, models and processes. London: Sage, 2e ed.
Haslebo, G. & Haslebo, M. L. (2012) Practicing relational ethics in organizations Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications
L. Greiner, F. Poufelt & L. Bennis, (2005) Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant: Insights from World Experts, Thomson South-Western.
Neves, J. G., Garrido, M. e Simões, J. E. (2008). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática, 2^a edição, Edições Sílabo, Lisboa.
Schein, Edgar (2009) Helping: how to offer, give and receive help: Understanding effective dynamics in one-to-one, group, and organizational relationships. San Francisco: Berrett-Koehler

Mapa IV - Técnicas de Intervenção Organizacional

3.3.1. Unidade curricular:

Técnicas de Intervenção Organizacional

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Sara Cristina Moura da Silva Ramos (24h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

n.a.

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

Esta unidade curricular tem por objetivo proporcionar aos alunos a aprendizagem de metodologias de intervenção nas organizações. O aluno que complete com sucesso esta Unidade Curricular será capaz de:
OA1. Identificar necessidades de intervenção organizacional;
OA2. Definir estratégias e processos de intervenção organizacional;
OA3. Avaliar criticamente a eficácia e as limitações das intervenções organizacionais;
OA4. Reportar sistematicamente a informação relevante de intervenção.

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

This course aims to provide students with the learning of intervention methodologies in organizations. Students who successfully complete this course will be able to:
LG1. Identify needs for organizational intervention;
LG2. Develop strategies and processes for organizational intervention;
LG3. Critically evaluate the effectiveness and limitations of organizational interventions;
LG4. Systematically report relevant intervention information.

3.3.5. Conteúdos programáticos:

CP 1- Do diagnóstico à intervenção: a identificação de necessidades
CP 2- Conceção, estratégia e níveis de intervenção organizacional
CP 3- Métodos e técnicas de intervenção organizacional
CP 4- O processo interventivo: modelos e práticas
CP 5- Avaliação e reporte da intervenção nas organizações

3.3.5. Syllabus:

PC 1- From diagnosis to intervention: identifying needs
PC 2- Design, strategy and levels of organizational intervention
PC 3- Methods and techniques of organizational intervention
PC 4- The intervention process: models and practices
PC 5- Evaluation and reporting organizational intervention

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

OA1: CP 1
OA2: CP2, CP3 e CP4
OA3 e OA4: CP 5

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

LG1: PC 1
LG2: PC2, PC3 e PC4
LG3 e LG4: PC 5

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Durante o semestre o aluno deverá desenvolver competências sendo utilizadas as seguintes metodologias de ensino-aprendizagem (ME):

- 1. Expositivas: apresentação dos quadros teóricos de referência;**
- 2. Participativas: análise e resolução de exercícios práticos e discussão de casos práticos;**
- 3. Activas: realização de trabalhos individuais e de grupo;**
- 4. Auto-estudo: relacionadas com o trabalho autónomo do aluno.**

Avaliação

Avaliação Contínua:

- **Trabalho de Grupo: 40%.**
- **Frequência individual: 60%. Para aprovação os alunos devem ter nota mínima de 9,5 valores na frequência.**
- **Exame Final: 100%**

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

During the semester each student should develop skills by using the following learning methodologies (LM):

- 1. Expository: presentation of the theoretical reference frames;**
- 2. Participative: analysis and resolution of exercises and case studies discussion;**
- 3. Active: realization of individual and group works;**
- 4. Self-study: related with autonomous work by the student.**

Evaluation

Continuous evaluation:

- **Group Assignment: 40%.**
- **Individual exam: 60%. For approval, the minimum grade required in individual exam is 9.5 points.**
- **Final Exam: 100%**

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

As metodologias de ensino-aprendizagem estarão articuladas com os objectivos de aprendizagem (OA) da seguinte forma:

- 1. Abordagem expositiva com a apresentação dos diferentes quadros teóricos: OA1 e OA2.**
- 2. Abordagem participativa com a análise e discussão de casos práticos: OA1, OA2, OA3 e OA4.**
- 3. Abordagem activa com a realização de um trabalho de grupo: OA1, OA2, OA3 e OA4.**
- 4. Auto-estudo relacionado com o trabalho autónomo do aluno. Implica estudo para a frequência bem como pesquisa para o trabalho de grupo: OA1, OA2, OA3 e OA4.**

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The teaching-learning methodologies will be coordinated with the learning goals (LG) as follows:

- 1. Expository approach with the presentation of different theoretical frameworks: LG1 and LG2.**
- 2. Participation approach with the analysis and discussion of case studies: LG1, LG2, LG3 and LG4.**
- 3. Active approach with the realization of a group work: LG1, LG2, LG3 and LG4.**
- 4. Self-study methodologies implies autonomous work. It involves study for the tests as well as research for the group work: LG1, LG2, LG3 and LG4.**

3.3.9. Bibliografia principal:

- Biron, C., Karanika-Murray, M. & Cooper, C. (2012). Improving Organizational Interventions for Stress and Well-being: Addressing Process and Context. London & New York: Taylor & Francis.*
- Falzon, P. (2015). Constructive Ergonomics. US: Taylor & Francis.*
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2006). Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher.*
- Montano, D., Hoven, H. & Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: a systematic review. BMC Public Health, 14:135*
- Nielsen, K., Taris, T. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations, Work & Stress, 24:3, 219-233.*
- van Eerd, D., Cole, D., Irvin, E., Mahood, Q., Keown, K., Theberge, N., Village, J., St. Vincent, M. & Cullen, K. (2010). Process and implementation of participatory ergonomic interventions: a systematic review, Ergonomics, 53:10, 1153-1166.*

Mapa IV - Seminário de Investigação em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

3.3.1. Unidade curricular:

Seminário de Investigação em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Francisco Guilherme Serranito Nunes (12h)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Silvia Dello Russo (12h)

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

- OA1. Saber definir um problema e objectivos de investigação e optar por diferentes métodos para a sua resolução*
- OA2. Formular hipóteses de investigação e escolher variáveis que possibilitem o teste das hipóteses*
- OA3. Efectuar pesquisas bibliográficas, em diferentes fontes, relevantes e fiáveis para o estudo*
- OA4. Utilizar técnicas de recolha de dados que respeitem os critérios aceites de validade e fiabilidade*
- OA5. Seleccionar estratégias de análise de dados adequadas*
- OA6. Escrever um projecto usando um estilo de escrita científico*

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

- LG1. Know how to define a research problem and research objectives and select appropriate research methods*
- LG1. Formulate research hypothesis and select and relevant research variables aimed at hypothesis testing*
- LG1. Conduct literature searches in order to maximize relevance and reliability*
- LG1. Use valid and reliable data gathering techniques*
- LG1. Select proper data analysis strategies*
- LG1. Write a research project using a scientific style*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

- CP1 Introdução - Diferenças entre o conhecimento científico e o senso comum*
- CP2. Processos fundamentais de investigação*
 - Fases de investigação*
 - Revisão de literatura*
 - Formulação do problema*
 - Definição de objectivos de investigação*
 - Conceptualização das variáveis e das suas relações*
- CP3. Recolha de Dados*
 - Técnicas de recolha de dados*
 - Tratamento de informação secundária*
 - Investigação em ambiente organizacional*
- CP4. Análise de Dados*
 - Escolha das técnicas de análise de dados*
 - A análise de conteúdo*
- CP5. Comunicação - organização e redacção do relatório*

3.3.5. Syllabus:

- PC1. Introduction – Differences between scientific and common sense knowledge*
- PC2. Major research processes*
 - Research phases*
 - Literature review*
 - Problem formulation*
 - Defining research objectives*
 - Conceptualizing variables and their relations*
- PC3. Data gathering*
 - Data gathering techniques*
 - Secondary information analysis*
 - Doing research in organizational settings*
- PC4. Data analysis*
 - Choosing appropriate data analysis techniques*
 - Content analysis*
- PC5. Communication – report organization and writing*

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

A coerência entre os conteúdos programáticos e os objectivos de aprendizagem expressa-se do modo seguinte:

- OA1: CP1, CP2*
- OA2: CP2, CP3*
- OA3: CP3*
- OA4: CP3*
- OA5: CP4*
- OA6: CP5*

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The consistency among syllabus and learning goals can be displayed as follows:

- LG1: CP1, CP3*
- LG 2: CP2, CP4*
- LG 3: CP3*
- LG 4: CP3*
- LG 5: CP4*
- LG 6: CP5*

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Com vista a facilitar o desenvolvimento das competências, esta UC faz uso de abordagens duas pedagógicas diferenciadas: 1-apresentação e discussão, baseada em exemplos publicados, das principais estratégias de investigação usadas em gestão; 2- a simulação, com suporte informático, da realização integral de uma investigação: definição do problema, fontes a consultar, uso de técnicas de recolha de dados, validação das medidas, teste de hipóteses. Cada estudante deverá elaborar a primeira versão do projecto da sua tese de mestrado (conta 100% da nota).

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

In order to facilitate the competencies development, this course is based on two different pedagogical strategies: 1- presentation and discussion of the major published research strategies used in management; 2- a computer-based simulation of an entire research process: problem definition, information sources, data gathering techniques, measure validation, and hypothesis testing. Each student must develop the first version of its master's thesis project (the weight is 100%).

- 3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:
As metodologias de ensino e de avaliação encontram-se alinhadas com os objectivos de aprendizagem de modo a estabelecerem entre si uma relação de reforço mútuo. A utilização de exemplos de diferentes estratégias e técnicas de pesquisa retirados da literatura específica de gestão de recursos humanos possibilita uma aprendizagem ancorada nas organizações em estudo no programa. A realização da simulação de uma pesquisa desde o seu início até ao fim permite aos estudantes familiarizar-se com os problemas a solucionar em cada fase. O sistema de avaliação, baseado na realização do projecto da tese de mestrado, contribui para a consolidação das competências.
- 3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:
Teaching and assessment methodologies are aligned with learning goals in order to obtain a mutual reinforcing relation. Using examples taken from human resource management literature facilitates the learning linked to the type of organizations studied in the program. Conducting a simulation of a research from start to finish allows students to face major problems and how to solve them. The assessment method, the master's degree project, promotes the deepening of the competencies.
- 3.3.9. Bibliografia principal:
Bryman, A. and Bell, E. (2011). Business research methods (3rd ed). New York: Oxford University Press.
Buchanan, D. and Bryman, A. (2011). The SAGE handbook of organizational research methods. London: SAGE.
Edmondson, A. and McManus, S. (2007). Methodological fit in management field research. Academy of Management Review, 32(4): 1155-1179.
Gibbert, M. and Ruigrok, W. (2010). The "what" and "how" of case study rigor: Three strategies based on published work. Organizational Research Methods, 13(4): 710-737.
Øvretveit, J. (2008). Writing a scientific publication for a management journal. Journal of Health Organization and Management, 22(2): 189-206.
Yin, R. (2009). Case study research: design and methods (4th ed). London: Sage.

Mapa IV - Estágio em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

- 3.3.1. Unidade curricular:
Estágio em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional
- 3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:
Filomena de Jesus Ferreira de Almeida (15h)
- 3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:
Ana Margarida Soares Lopes Passos (orientador)
António Caetano (orientador)
Aristides Isidoro Ferreira (orientador)
Christopher John Brewster (orientador)
Elisabeth de Azevedo Reis (orientador)
Fátima Suleman (orientador)
Francisco Guilherme Serranito Nunes (orientador)
Graça Maria Santos Trindade (orientador)
Henrique Manuel Caetano Duarte (orientador)
Joaquim Eduardo Simões e Silva (orientador)
José Gonçalves das Neves (orientador)
José Maria Leon-Perez (orientador)
José Pedro Martins de Matos (orientador)
Nelson Jorge Campos Ramalho (orientador)
Sara Cristina Moura da Silva Ramos (orientador)
Sílvia Costa Agostinho da Silva (orientador)
Sílvia Dello Russo (orientador)
Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares (orientador)

- 3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):
OA1. Ser proactivo no contacto com instituições em que o estagiário possa vir a realizar o seu estagio.
OA2. Utilizar conhecimentos teóricos e metodológicos adequados à abordagem de problemas concretos;
OA3. Agir com maturidade e competências interpessoais no decurso do estágio;
OA4. Respeitar as normas de conduta e ética da profissão;
OA5. Analisar e refletir criticamente sobre as atividades realizadas durante o estágio;
OA6. Elaborar um relatório no termo do estágio de acordo com as regras estabelecidas na IBS.

- 3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):
LG1. To Be proactive in contacting institutions where the internship may take place;
LG2. Transfer theoretical and methodological knowledge to solving real problems;
LG3. Act maturely and show interpersonal skills during his/her integration in the work environment;
LG4. Respect the professional ethical norms;
LG5. Analyse critically all the activities developed during the internship;
LG6. Do a written report at the end of the internship abiding to the IBS rules

- 3.3.5. Conteúdos programáticos:

Esta Unidade Curricular visa preparar e acompanhar os alunos no contato direto com práticas profissionais e formas de intervenção ligadas às competências desenvolvidas ao longo do curso.

A natureza da UC não permite definir um programa com matérias concretas. Mais importante do que a transmissão de novos conhecimentos é procurar aplicar as competências já adquiridas de modo a alcançar o objetivo final de conclusão do estágio. A UC assenta no trabalho desenvolvido a nível individual e apresentado ao longo das sessões de orientação previstas nesta UC. Algumas das matérias constantes da disciplina são:

CP1 - Procura de local de estágio.

CP2 - Relacionamento com colegas e superiores hierárquicos no mundo do trabalho.

CP3 - Atividades a desenvolver no local de estágio enquanto especialista em Gestão de Recursos Humanos e Consultor.

CP4- Enquadramento teórico e análise crítica das atividades realizadas

3.3.5. Syllabus:

This course aims at preparing and supervising students in their contact with professional practices. Therefore, it aims to contribute to the transfer of previously acquired knowledge and skills to a professional and/or research context.

The nature of this course does not allow the definition of a specific program. In fact, more important than the acquisition of new knowledge is the ability to transfer previously held competencies to the pursuit of the internships goals. Therefore, this course is based on the individual work developed by the student and presented at the supervision sessions.

Despite the absence of a traditional program, some of the contents that will be taught include:

T1-Finding an institution for the internship.

T2-Professional relationships with colleagues and superiors in the workplace.

T3-Development of professional activities in the internship as Human Resources Manager and Consultant.

T4-To frame theoretically and to critically analyse the internship activities.

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Nesta UC todos os objetivos de aprendizagem (OA) são concretizados em conteúdos lecionados ou programáticos (CP). Desta forma, as relações seguintes demonstram essa coerência:

OA1-CP1

OA3,OA4,OA5,OA6 - CP2

OA2 e OA4 - CP3

OA5 e OA6 - CP4

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

In this course all the learning goals (LG) are related with all the topics discussed or syllabus items (T):

LG1-T1

LG3,LG4,LG5,LG6 – T2

LG2 and LG4 -T3

LG5 and LG6 - T4

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A avaliação desta unidade curricular incidirá nas avaliações parcelares das diversas fases do seminário e do estágio, assim como na avaliação do relatório final.

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

The evaluation of this course will focus on partial assessments of the various phases of the course, internship activities, and final report.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

A maioria das horas de estágio implicam desenvolvimento de atividades no local de estágio que envolvem contato directo com práticas profissionais e formas de intervenção ligadas às competências desenvolvidas ao longo do curso. As restantes horas são em estudo individual, contato com colegas e docentes da UC.

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

Most of the time involve on-site internship involving direct contact with professional practices and forms of intervention related to the skills developed throughout the course. The remaining time will be spent in private study and contact with other students and teachers of the course.

3.3.9. Bibliografia principal:

Bilhim, J (2011), Questões actuais de gestão estratégica de recursos humanos. 2ª edição. ISCSP Lisboa.

Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). Manual de diagnóstico e mudança organizacional. RH Editora, Lisboa,

Hodges, S. (2010). The Counseling Practicum and Internship Manual: A Resource for Graduate Counseling Students. New York: Springer Publishing Company.

Scott, J., Boylan, J.C., & Jungers, C. M. (2008). Practicum and Internship: Textbook and Resource Guide for Counseling and Psychotherapy. New York, NY: Routledge.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas. Lidel, Lisboa.

Sweitzer, H.F. & King, M.A. (2013). The Successful Internship: Personal, Professional, and civic development. Samford, CT: Cengage Learning

Mapa IV - Dissertação em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

3.3.1. Unidade curricular:

Dissertação em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Ana Margarida Soares Lopes Passos (7h OT)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Aristides Isidoro Ferreira (7h OT)
António Caetano (7h OT)
Christopher John Brewster (7h OT)
Elisabeth de Azevedo Reis (7h OT)
Fátima Suleman (7h OT)
Filomena de Jesus Ferreira de Almeida (7h OT)
Francisco Guilherme Serranito Nunes (7h OT)
Graça Maria Santos Trindade (7h OT)
Henrique Manuel Caetano Duarte (7h OT)
Joaquim Eduardo Simões e Silva (7h OT)
José Gonçalves das Neves (7h OT)
José Maria Leon-Perez (7h OT)
José Pedro Martins de Matos (7h OT)
Nelson Jorge Campos Ramalho (7h OT)
Sara Cristina Moura da Silva Ramos (7h OT)
Sílvia Costa Agostinho da Silva (7h OT)
Sílvia Dello Russo (7h OT)
Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares (7h OT)

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

O1. Realizar correctamente uma pesquisa bibliográfica utilizando todos os recursos disponíveis para o efeito;
O2. Identificar e formular um problema pertinente para a investigação científica;
O3. Elaborar uma revisão de literatura relevante a adequada ao problema formulado;
O4. Gerar argumentos empíricos dominando as metodologias e os instrumentos de investigação apropriados ao problema em análise;
O5. Argumentar e discutir criticamente a favor e contra a sua posição;
O6. Comunicar por escrito e oralmente o trabalho efectuado e a argumentação elaborada seguindo os procedimentos da Escola de Gestão do ISCTE-IUL.

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

LG1. Conduct a proper bibliographic research using the available resources;
LG2. Identify and formulate a research problem for a research project;
LG3. Develop a literature review framing the research problem;
LG4. Answer, empirically, to the research problem by mastering the appropriate methodologies and research instruments;
LG5. Critically discuss his/her thesis;
LG6. Communicate his/her work in writing and orally, following the ISCTE-IUL Business School guidelines..

3.3.5. Conteúdos programáticos:

1. Formulação do problema e objectivos de investigação e respectiva sustentação teórica (Introdução)
2. Adequação do plano de pesquisa ao problema e objectivos (Método)
3. Apresentação e interpretação de resultados (Análise de dados e resultados; Discussão e conclusões)
4. Normas de redacção e apresentação (Preparação para a defesa)

3.3.5. Syllabus:

1. Defining the problem and the research goals and the corresponding theoretical framework (Introduction)
2. Defining the research design according to the problem and goals (Method)
3. Presenting and interpreting results (Data analysis and results; Discussion and conclusions)
4. Norms to write and present the thesis (Preparing students to the defense)

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Os objectivos de aprendizagem (OA) são concretizados em conteúdos do programa (CP) da seguinte forma:

CP1 - OA1, 2 e 3
CP2 - OA4
CP3 - OA4 e 5
CP4 - OA6

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The learning goals (LG) were translated into programmatic contents (PC) as such:

PC1 - LG1, 2, and 3
PC2 - LG4
PC3 - LG4 and 5
PC4 - LG6

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A dissertação será defendida em provas públicas onde serão avaliadas as componentes técnica, a forma do trabalho escrito e a apresentação e defesa pública (oralidade). A Dissertação deve ser apresentada de acordo com as normas e nos prazos estabelecidos pela Escola de Gestão do ISCTE-IUL.

O desenvolvimento da tese pressupõe orientação tutorial (OT) com acompanhamento individualizado. Adoptam-se ainda as seguintes metodologias:

Expositivas: Apresentação das normas de execução e de apresentação da Dissertação, dos princípios de condução de um projecto de investigação

Activas: Apresentação do desenvolvimento do trabalho de Dissertação

Participativas: Discussão dos trabalhos de Dissertação

Auto-estudo: Condução do trabalho subjacente à Dissertação

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

The thesis should be defended in public, where the following components will be considered: technical component; written format; c) oral skills and presentation. The Thesis should be delivered following the norms and deadlines established by the ISCTE-IUL Business School. The thesis will be individually supervised. Additionally, the following methodology should be considered:

Expository: Presentation of the norms to write and orally present the Thesis, and an overview of the main principles underlying the development of a research program

Active: Presentation of the progress made on the Thesis

Participatory: Discussion the progresses made on the Thesis

Autonomous study: Development of the work underlying the Thesis.

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

O alinhamento entre os objectivos de aprendizagem (AO) e cada metodologia de ensino-aprendizagem definidas para a UC é realizado da seguinte forma:

Expositivas: Todos os OA

Activas: Todos os OA. O aluno apresenta o progresso dos trabalhos, contribuindo assim para o progresso regular de cada etapa de condução da Dissertação (OA1 a 5) e desdramatizar a situação de redacção e apresentação pública do trabalho efectuado (OA6).

Participativas: Todos, excepto OA6. A monitorização do progresso contribuirá para uma reflexão acerca de cada etapa de condução da Dissertação (OA1 a 5).

Auto-estudo: Todos, excepto OA6

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The alignment between learning goals (LG) and each methodology is as following:

Expository: All LGs

Active: All LGs. Students present their work aiming to contribute to the progress on each step of the thesis (LG1 to 5), and to decrease the stress involved in writing the thesis (LG6).

Participatory: All LGs, except LG6. The participation in the monitoring progress will contribute to a critical analysis of each step of the thesis (LG1 to 5).

Autonomous study: All LGs, except LG6.

3.3.9. Bibliografia principal:

American Psychological Association (2010). Publication Manual [Pub Manual] of the American Psychological (Psych) Association Sixth (6th) Edition. Washington, DC: APA.

Bui, Y. N. (2013). How to write a master's thesis. London: SAGE.

Riley, M. & Wood, R. C., Clark, M.A., Wilkie, E., & Szivas, E. (2000). Researching and writing dissertations in business and management. Hampshire: Cengage Learning EMEA

Roberts, C. M. (2010). The Dissertation Journey: A Practical and Comprehensive Guide to Planning, Writing, and Defending Your Dissertation. Newbury Park, CA: Corwin.

Turabian, K.L. (2013). A manual for writers of research papers, theses, and dissertations. Chicago: University of Chicago.

Mapa IV - Trabalho de Projeto em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

3.3.1. Unidade curricular:

Trabalho de Projeto em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

3.3.2. Docente responsável (preencher o nome completo) e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Ana Margarida Soares Lopes Passos (7h OT)

3.3.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Aristides Isidoro Ferreira (7h OT)

António Caetano (7h OT)

Christopher John Brewster (7h OT)

Elisabeth de Azevedo Reis (7h OT)

Fátima Suleman (7h OT)

Filomena de Jesus Ferreira de Almeida (7h OT)

Francisco Guilherme Serranito Nunes (7h OT)

Graça Maria Santos Trindade (7h OT)

Henrique Manuel Caetano Duarte (7h OT)

Joaquim Eduardo Simões e Silva (7h OT)

José Gonçalves das Neves (7h OT)

José Maria Leon-Perez (7h OT)

José Pedro Martins de Matos (7h OT)

Nelson Jorge Campos Ramalho (7h OT)

Sara Cristina Moura da Silva Ramos (7h OT)

Silvia Costa Agostinho da Silva (7h OT)

Silvia Dello Russo (7h OT)

Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares (7h OT)

3.3.4. Objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

O1. Realizar correctamente uma pesquisa bibliográfica utilizando todos os recursos disponíveis para o efeito;

O2. Identificar e formular um problema pertinente para o trabalho de projecto;

O3. Elaborar uma revisão de literatura relevante a adequada ao problema formulado;

O4. Gerar argumentos empíricos dominando as metodologias e os instrumentos de investigação apropriados ao problema em análise;

O5. Argumentar e discutir criticamente a favor e contra a sua posição;

O6. Comunicar por escrito e oralmente o trabalho efectuado e a argumentação elaborada.

3.3.4. Intended learning outcomes (knowledge, skills and competences to be developed by the students):

- LG1. Conduct a proper bibliographic research using the available resources;*
- LG2. Identify and formulate a research problem for an intervention project;*
- LG3. Develop a literature review framing the research problem;*
- LG4. Answer, empirically, to the research problem by mastering the appropriate methodologies and research instruments;*
- LG5. Discuss critically his/her thesis;*
- LG6. Communicate his/her work in writing and orally.*

3.3.5. Conteúdos programáticos:

- CP1: Formulação do problema e respectivo enquadramento teórico (Introdução e Diagnóstico de necessidades)*
- CP2: Definição do programa de intervenção*
- CP3: Método de avaliação do programa;*
- CP4: Normas de redacção e apresentação (Preparação para a defesa)*

3.3.5. Syllabus:

- PC1: Defining the research problem and the theoretical background (Introduction and needs diagnosis);*
- PC2: Defining the intervention program*
- PC3: Defining the evaluation method;*
- PC4: Norms to write and present the thesis (Preparing students to the defense)*

3.3.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

Nesta UC todos os objectivos de aprendizagem (OA) são concretizados em conteúdos do programa ou programáticos (CP):

- CP1 - OA1, 2 e 3*
- CP2 - OA4*
- CP3 - OA4 e 5*
- CP4 - OA6*

3.3.6. Evidence of the syllabus coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The learning goals (LG) were translated into programmatic contents (PC) as such:

- PC1 - LG1, 2, and 3*
- PC2 - LG4*
- PC3 - LG4 and 5*
- PC4 - LG6*

3.3.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

O projeto será defendido em provas públicas onde serão avaliadas as componentes técnica, a forma do trabalho escrito e a apresentação e defesa pública (oralidade). O projeto deve ser apresentado de acordo com as normas e nos prazos estabelecidos pela Escola de Gestão do ISCTE-IUL.

O desenvolvimento do projeto pressupõe orientação tutorial (OT) com acompanhamento individualizado. Adoptam-se ainda as seguintes metodologias:

- Expositivas: Apresentação das normas de execução e de apresentação do projeto, dos princípios de condução de um projecto de investigação*
- Activas: Apresentação do desenvolvimento do trabalho de projeto*
- Participativas: Discussão dos trabalhos de projeto*
- Auto-estudo: Condução do trabalho subjacente ao projeto*

3.3.7. Teaching methodologies (including assessment):

The project should be defended in public, where the following components will be considered: technical component; written format and oral skills and presentation. The project should be delivered following the norms and deadlines established by the ISCTE-IUL Business School.

The project will be individually supervised. Additionally, the following methodology should be considered:

- Expository: Presentation of the norms to write and orally present the project, and an overview of the main principles underlying the development of a research program*
- Active: Presentation of the progress made on the project*
- Participatory: Discussion the progresses made on the project*
- Autonomous study: Development of the work underlying the project.*

3.3.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da unidade curricular:

O alinhamento entre os objectivos de aprendizagem (AO) e cada metodologia de ensino-aprendizagem definidas para a UC é realizado da seguinte forma:

Expositivas: Todos os OA

Activas: Todos os OA. O aluno apresenta o progresso dos trabalhos, contribuindo assim para o progresso regular de cada etapa de condução do projeto (OA1 a 5) e desdramatizar a situação de redacção e apresentação pública do trabalho efectuado (OA6).

Participativas: Todos, excepto OA6. A monitorização do progresso contribuirá para uma reflexão acerca de cada etapa de condução do projeto (OA1 a 5).

Auto-estudo: Todos, excepto OA6.

3.3.8. Evidence of the teaching methodologies coherence with the curricular unit's intended learning outcomes:

The alignment between learning goals (LG) and each methodology is as following:

Expository: All LGs

Active: All LGs. Students present their work aiming to contribute to the progress on each step of the project (LG1 to 5), and to decrease the stress involved in writing the project (LG6).

Participatory: All LGs, except LG6. The participation in the monitoring progress will contribute to a critical analysis of each step of the project (LG1 to 5).

Autonomous study: All LGs, except LG6.

3.3.9. Bibliografia principal:

- American Psychological Association (2010). *Publication Manual [Pub Manual] of the American Psychological (Psych) Association Sixth (6th) Edition*. Washington, DC: APA.
- Bui, Y. N. (2013). *How to write a master's thesis*. London: SAGE.
- Gray, D.E. (2013). *Doing research in the real world*. London: SAGE.
- Klimoski, R. , Dugan, B., Messikomer, C., & Chicchio, F. (2014). *Advancing human resource project management (J-B SIOP Professional Practice Series)*. New York, NY: Pfeiffer
- Riley, M. & Wood, R. C., Clark, M.A. , Wilkie, E., & Szivas, E. (2000). *Researching and writing dissertations in business and management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA
- Roberts, C. M. (2010). *The Dissertation Journey: A Practical and Comprehensive Guide to Planning, Writing, and Defending Your Dissertation*. Newbury Park, CA: Corwin.
- Turabian, K.L. (2013). *A manual for writers of research papers, theses, and dissertations*. Chicago: University of Chicago.

4. Descrição e fundamentação dos recursos docentes do ciclo de estudos

4.1 Descrição e fundamentação dos recursos docentes do ciclo de estudos

4.1.1. Fichas curriculares

Mapa V - Aristides Isidoro Ferreira

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

Aristides Isidoro Ferreira

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Ana Margarida Soares Lopes Passos

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

Ana Margarida Soares Lopes Passos

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - António Caetano

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

António Caetano

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 Catedrático ou equivalente

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

100

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Christopher John Brewster

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

Christopher John Brewster

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

University of Reading

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

Henley Business School

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar convidado ou equivalente

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

20

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Elisabeth de Azevedo Reis

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

Elisabeth de Azevedo Reis

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 Catedrático ou equivalente

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

100

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Filomena Maria Nogueira da Silva de Almeida

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

Filomena Maria Nogueira da Silva de Almeida

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Francisco Guilherme Serranito Nunes

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

Francisco Guilherme Serranito Nunes

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Graça Maria Santos Trindade

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

Graça Maria Santos Trindade

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Henrique Manuel Caetano Duarte

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

Henrique Manuel Caetano Duarte

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Joaquim Eduardo Simões e Silva

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

Joaquim Eduardo Simões e Silva

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - José Gonçalves das Neves

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
José Gonçalves das Neves

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - José Maria Leon-Perez

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
José Maria Leon-Perez

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - José Pedro Martins de Matos

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
José Pedro Martins de Matos

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 (%):
50

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Nelson Jorge Campos Ramalho

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

Nelson Jorge Campos Ramalho

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Sara Cristina Moura da Silva Ramos

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

Sara Cristina Moura da Silva Ramos

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Sílvia Costa Agostinho da Silva

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

Sílvia Costa Agostinho da Silva

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Sílvia Dello Russo

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

Sílvia Dello Russo

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares

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

Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa V - Fátima Suleman

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

Fátima Suleman

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

4.1.1.6. Ficha curricular do docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

4.1.2 Equipa docente do ciclo de estudos

4.1.2. Equipa docente do ciclo de estudos / Teaching staff of the study programme

Nome / Name	Grau / Degree	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment link	Informação/ Information
Aristides Isidoro Ferreira	Doutor	Psicologia	100	Ficha submetida
Ana Margarida Soares Lopes Passos	Doutor	Psicologia Social e Organizacional - Comportamento Organizacional	100	Ficha submetida
António Caetano	Doutor	Psicologia organizacional	100	Ficha submetida
Christopher John Brewster	Doutor	Sociology and Politics	20	Ficha submetida
Elisabeth de Azevedo Reis	Doutor	Social Statistics	100	Ficha submetida
Filomena Maria Nogueira da Silva de Almeida	Doutor	Gestão - Recursos Humanos	100	Ficha submetida
Francisco Guilherme Serranito Nunes	Doutor	Gestão - Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos	100	Ficha submetida
Graça Maria Santos Trindade	Doutor	Métodos Quantitativos	100	Ficha submetida
Henrique Manuel Caetano Duarte	Doutor	Psicologia Social e das Organizações	100	Ficha submetida

Joaquim Eduardo Simões e Silva	Doutor	Psicologia Social e das Organizações	100	Ficha submetida
José Gonçalves das Neves	Doutor	Psicologia social e organizacional	100	Ficha submetida
José Maria Leon-Perez	Doutor	Organizational Behavior and Human Resources	100	Ficha submetida
José Pedro Martins de Matos	Doutor	Economia	50	Ficha submetida
Nelson Jorge Campos Ramalho	Doutor	Psicologia Social e Organizacional - Comportamento Organizacional	100	Ficha submetida
Sara Cristina Moura da Silva Ramos	Doutor	Psicologia	100	Ficha submetida
Sílvia Costa Agostinho da Silva	Doutor	Psicologia Social e Organizacional	100	Ficha submetida
Silvia Dello Russo	Doutor	Work and Organisational Psychology	100	Ficha submetida
Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares	Doutor	Psicologia Social e Organizacional - Comportamento Organizacional	100	Ficha submetida
Fátima Suleman	Doutor	Economia	100	Ficha submetida
(19 Items)			1770	

<sem resposta>

4.2. Dados percentuais dos recursos docentes do ciclo de estudos

4.2.1. Corpo docente próprio do ciclo de estudos

4.2.1. Corpo docente próprio do ciclo de estudos / Full time teaching staff

Corpo docente próprio / Full time teaching staff	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos em tempo integral na instituição / Full time teachers:	17	96

4.2.2. Corpo docente do ciclo de estudos academicamente qualificado

4.2.2. Corpo docente do ciclo de estudos academicamente qualificado / Academically qualified teaching staff

Corpo docente academicamente qualificado / Academically qualified teaching staff	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor (ETI) / Teaching staff with a PhD (FTE):	17.7	100

4.2.3. Corpo docente do ciclo de estudos especializado

4.2.3. Corpo docente do ciclo de estudos especializado / Specialized teaching staff

Corpo docente especializado / Specialized teaching staff	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos com o grau de doutor especializados nas áreas fundamentais do ciclo de estudos (ETI) / Teaching staff with a PhD, specialized in the main areas of the study programme (FTE):	14	79.1
Especialistas, não doutorados, de reconhecida experiência e competência profissional nas áreas fundamentais do ciclo de estudos (ETI) / Specialists, without a PhD, of recognized professional experience and competence, in the main areas of the study programme (FTE):	0	0

4.2.4. Estabilidade do corpo docente e dinâmica de formação

4.2.4. Estabilidade do corpo docente e dinâmica de formação / Teaching staff stability and training dynamics

Estabilidade e dinâmica de formação / Stability and training dynamics	ETI / FTE	Percentagem* / Percentage*
Docentes do ciclo de estudos em tempo integral com uma ligação à instituição por um período superior a três anos / Full time teaching staff with a link to the institution for a period over three years:	16	90.4
Docentes do ciclo de estudos inscritos em programas de doutoramento há mais de um ano (ETI) / Teaching staff registered in a doctoral programme for more than one year (FTE):	0	0

4.3. Procedimento de avaliação do desempenho

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

Os procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal docente do ISCTE-IUL encontram-se definidos no despacho n.º 16623/2010, publicado em DR n.º 212 de 2 de novembro de 2010. A avaliação individual do desempenho dos docentes coexiste no ECDU com a avaliação no âmbito de concursos para recrutamento de professores e de provas de agregação, e também com a avaliação após período experimental, mas distingue-se das restantes formas de avaliação consignadas no ECDU pelo seu caráter universal e periódico. A avaliação de desempenho tem ainda em consideração, todas as vertentes constantes no Regulamento de prestação de serviços dos docentes do ISCTE-IUL. A avaliação do desempenho dos docentes realiza-se em períodos trienais, tendo por base objetivos anuais, nas seguintes vertentes: investigação; ensino; gestão universitária; transferência de conhecimentos. A vertente de investigação contempla o desempenho de atividades de investigação científica, criação cultural e artística ou desenvolvimento tecnológico. A vertente do ensino consiste no

desempenho da atividade de docência de unidades curriculares, orientação de dissertação e projetos de mestrado, teses de doutoramento e publicações pedagógicas. A dimensão gestão universitária contempla o desempenho de cargos de órgãos da Instituição, atividades de coordenação e outras tarefas distribuídas pelos órgãos de gestão competentes. A vertente transferência de conhecimento considera o desempenho dos docentes em atividades de extensão universitária, divulgação científica e valorização económica e social do conhecimento. A periodicidade da avaliação do desempenho reporta-se ao trabalho desenvolvido nos três anos civis completos imediatamente anteriores àquele em que é efetuada, tendo em consideração os objetivos anuais. O processo de avaliação decorre nos meses de janeiro a junho do ano imediatamente seguinte ao triénio em avaliação. O resultado da avaliação do desempenho do triénio é obtido de acordo com o método e critérios definidos no Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes do ISCTE-IUL, definido no despacho acima referido. A classificação global é expressa em cinco níveis: Inadequado; Suficiente; Bom; Muito Bom e Excelente. A classificação de nível Inadequado é considerada avaliação negativa do desempenho, sendo os restantes níveis considerados avaliação positiva. No processo de avaliação do desempenho dos docentes participam os seguintes intervenientes: Avaliado; Diretor do Departamento; Conselho Científico; Painel de Avaliadores; Conselho Coordenador da Avaliação do desempenho dos Docentes. O processo de avaliação do desempenho inclui as seguintes fases: Definição do objetivo geral para o triénio; autoavaliação; validação; avaliação; audiência e homologação e notificação da avaliação. A plataforma eletrónica "i-meritus" garante a atualização permanente da informação sobre as quatro vertentes da avaliação do desempenho dos docentes.

4.3. Teaching staff performance evaluation procedures and measures for its permanent updating:

The procedures for assessing the performance of teaching staff at ISCTE-IUL are defined in the order no. 16623/2010, published in DR no. 212, November 2, 2010. The individual evaluation of teacher performance coexists at ECDU with the assessment in teacher recruitment and tests of aggregation, and also with the evaluation after the trial period, but is distinguished by its universal and periodical outline from other forms of assessment embodied in ECDU. The performance evaluation also takes into consideration all aspects contained in the Regulation of teacher service in ISCTE-IUL. Performance evaluation of teachers takes place in three-year periods, based on annual objectives, in the following areas: research, teaching, university management, knowledge transfer. The research aspect considers the performance of scientific research activities, artistic or cultural creation or technological development. The teaching aspect is the performance in the activity of teaching curricular units, supervising master's thesis and projects, doctoral theses and educational publications. The university management dimension includes the performance in occupying a position in bodies of the institution, coordination activities and other duties assigned by the competent bodies. The strand transfer of knowledge considers the performance of teachers in university extension activities, scientific dissemination and economic and social valuation of knowledge. The frequency of performance evaluation reports to the work developed in the three full calendar years immediately preceding that in which it is made, taking into account the annual targets. The evaluation process takes place in the months of January to June of the year immediately following the three year period under review. The result of evaluating the performance of the three years is obtained according to the method and criteria defined in the Regulation for Teacher Performance Evaluation of ISCTE-IUL, defined in the above-mentioned order. The overall rating is expressed in five levels: Inadequate; Sufficient, Good, Very Good and Excellent. The Inadequate classification level is considered negative performance evaluation, the remaining levels are considered positive. In the process of evaluating the performance of teachers participate the following intervenients: the Reviewed, the Department Director, the Scientific Council, the Panel of Examiners, the Coordinating Council for Teacher Performance Evaluation. The performance evaluation process includes the following phases: Definition of the overall objective for the triennium; self-assessment; validation; evaluation; hearing and approval and notification of assessment. The electronic platform "i-Meritus" ensures the continuous update of information on the four aspects of teacher performance evaluation.

5. Descrição e fundamentação de outros recursos humanos e materiais

5.1. Pessoal não docente afecto ao ciclo de estudos:

Os recursos não docentes do ISCTE-IUL encontram-se repartidos pelos seguintes serviços, gabinetes e direções: Serviços da Reitoria, Gabinete de Apoio ao Conselho Pedagógico, Gabinete de Apoio ao Conselho Científico, Gabinete Jurídico, Gabinete Informação e Relações Externas, Gabinete de Estudos e Planeamento, Gabinete de Avaliação e Qualidade, Direção de Serviços Patrimoniais e Financeiros, Direção de Serviços de Recursos Humanos, Direção de Serviços Académicos, Gabinete de Gestão Curricular, Gabinete de Apoio ao estudante, Direção Serviços de Informática, Direção Serviços Biblioteca e Documentação, Secção de Expediente e Arquivo, Secretariados de Proximidade nos departamentos e Residência Prof. José Pinto Peixoto. Dado o número de estudantes previstos para o curso estima-se que número de não docentes em Equivalente de tempo integral repartido pelos serviços, gabinetes e direções afeto ao curso seja de 0,94.

5.1. Non teaching staff allocated to the study programme:

ISCTE-IUL's administrative staff is distributed among the following departments, offices and services: Rectorial Services, Educational Council, Scientific Council Support Office, Legal Office, Information and External Relations Office, Studies and Planning Office, of Evaluation and Quality of Education Office, Financial Services, Human Resources Services, Academic Services, Curricula Management Office, Student Support Office, Computer Service Departmental Offices, Library and Documentation Services, Resources and Archive office, Administrative Department Proximity, Residência Prof. José Pinto Peixoto (Students Residence). Given the number of estimated students for the programme, the number of administrative staff, in equivalent full-time, shared by different offices, departments and services assigned to the programme is of approximately 0,94.

5.2. Instalações físicas afectas e/ou utilizadas pelo ciclo de estudos (espaços lectivos, bibliotecas, laboratórios, salas de computadores, etc.):

Dado o número de estudantes previsto para admissão ao ciclo de estudos, as instalações físicas disponíveis no ISCTE-IUL são suficientes para responder às necessidades de espaço previstas. O ISCTE-IUL dispõe de 57 salas de aula, 19 laboratórios de informática, 8 salas de estudo e um espaço de biblioteca com cerca de 2000m2. Os espaços de utilização comum funcionam em horário alargado. Nas instalações funcionam ainda 5 bares e uma cantina e o instituto dispõe também de uma residência para alojamento temporário de estudantes nacionais e internacionais, assim como dos professores convidados. Na sala polivalente estão disponíveis serviços de impressão e reprografia. O ISCTE-IUL dispõe também de uma Gabinete de Apoio ao Estudante cujo principal objetivo é facilitar a integração dos estudantes do ponto de vista psicossocial. O instituto dispõe ainda de dois parques de estacionamento.

5.2. Facilities allocated to and/or used by the study programme (teaching spaces, libraries, laboratories, computer rooms, etc.):

Given the number of students referred for admission to the programme, the physical facilities available at ISCTE-IUL are sufficient to meet the space required. ISCTE-IUL has 57 classrooms, 19 computer labs, 8 study rooms and a library space with about 2000m2. Spaces of common use work in extended hours. On the premises of ISCTE-IUL there are also 5 bars and a canteen and the institute also has a university residence for temporary accommodation of national and international students, as well as the guest teachers. In the multipurpose hall students have photocopying and printing facilities. ISCTE-IUL also has a student support office, whose main objective is to facilitate the integration of students from the psychosocial point of view. The institute also has two car parking lots.

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

Para o funcionamento do curso não são necessários equipamentos específicos, os estudantes tem acesso wireless à internet em todo o campus do ISCTE-IUL e a inscrição em qualquer curso gera credenciais de acesso à rede informática do ISCTE-IUL, assim como à plataforma de e-learning. Todas as salas de aula estão equipadas com computador e projetor, para utilização, em aula, por parte de docentes e estudantes. As salas de estudo comum dispõem, no total, de 51 computadores. A biblioteca dispõe de 45 computadores, 7 impressoras e 4 fotocopiadoras e o acervo existente assegura igualmente, sobretudo do ponto de vista didático, os recursos bibliográficos necessários, embora se preveja alguma expansão, em áreas específicas. A sala polivalente dispõe de serviços de impressão e fotocópia com horário de funcionamento alargado, tendo disponíveis 3 impressoras e 3 fotocopiadoras de grande volume. Encontram-se ainda disponíveis nos espaços comuns cerca de 10 fotocopiadoras que funcionam com cartão recarregável.

5.3. Indication of the main equipment and materials allocated to and/or used by the study programme (didactic and scientific equipments, materials and ICTs):

For the course's organization are not required special equipments, the students have wireless Internet access throughout ISCTE-IUL campus. Enrolling in any course generates credentials for access to the computer network of ISCTE-IUL, as well as the e-learning platform. All classrooms are equipped with computer and projector for use in class, either by the teacher and the students. The study rooms together have a total of 51 computers. The library has 45 computers, 7 printers and 4 copiers. The existing assets are enough to support the need of students, although some expansion is expected in specific areas. The multipurpose room, with extended opening hours, has printing and copying services and is equipped with 3 high-volume printers and 3 high-volume copiers. In the common spaces about 10 copiers that work with rechargeable card are available.

6. Actividades de formação e investigação

Mapa VI - 6.1. Centro(s) de investigação, na área do ciclo de estudos, em que os docentes desenvolvem a sua actividade científica

6.1. Mapa VI Centro(s) de investigação, na área do ciclo de estudos, em que os docentes desenvolvem a sua actividade científica / Research Centre(s) in the area of the study programme, where the teachers develop their scientific activities

Centro de Investigação / Research Centre	Classificação (FCT) / Mark (FCT)	IES / Institution	Observações / Observations
UNIDE-IUL, Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial / BRU-IUL, Business Research University	Muito Bom / Very Good	ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa	Este centro está orientado para a investigação multidisciplinar nas áreas das finanças, economia, contabilidade, gestão, comportamento organizacional, marketing e métodos quantitativos. A unidade pretende com a investigação promover uma educação de excelência em Portugal. 99% dos artigos produzidos são publicados em revistas internacionais com peer review. / This centre is oriented to multidisciplinary research in the fields of accounting, economics, finance, organizational behaviour, econometrics, marketing, applied statistics and general management. This unit wishes to leverage the excellency of education in Portugal with its scientific production. 99% of the articles produced are published in international peer review journals.

Perguntas 6.2 e 6.3

6.2. Mapa resumo de publicações científicas do corpo docente do ciclo de estudos, na área predominante do ciclo de estudos, em revistas internacionais com revisão por pares, nos últimos cinco anos (referenciação em formato APA):

<http://www.a3es.pt/si/iportal.php/cv/scientific-publication/formId/1b486337-dd50-3fba-bc58-54351aa7d0aa>

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

Ao longo do período 2008-12, investigadores do grupo Comportamento Organizacional e Recursos Humanos publicaram 65 artigos em revistas indexadas (ISI), 30 dos quais publicados em revistas dos 1.º e 2.º quartis. Os membros coordenaram quatro projetos financiados pela FCT e foram parceiros de outro projeto nacional. Foram também os coordenadores nacionais de três projetos Europeus. Um desses projetos foi atribuído um montante de € 565.768,00 (European Union Hospitals (QUASER): A research based guide for implementing best practice and a framework for assessing performance) pela 7ª Quadro Europeu associado a importantes instituições (ex., Erasmus University of Rotterdam, King's College London). Os membros do grupo têm participado em conferências científicas internacionais e organizaram ou coorganizaram vários seminários e conferências, destacando-se cinco eventos científicos internacionais e sete nacionais. Os seus membros concluíram com sucesso a supervisão de 17 estudantes de doutoramento.

6.3. List of the main projects and/or national and international partnerships, integrating the scientific, technological, cultural and artistic activities developed in the area of the study programme:

From 2008 to 2012, researchers from Organizational Behavior and Human Resources published 65 articles in ISI indexed journals, 30 of which were published in Q1 and Q2 journals. Researchers have coordinated four projects funded by FCT and were partners of a project coordinated by another Portuguese university. These researchers were also national coordinators of three European Projects. One of these projects was awarded a grant of €565.768,00 (European Union Hospitals QUASER): A research based guide for implementing best practice and a framework for assessing performance) by the European Union 7 Framework with highly reputed institutions (e.g., Erasmus Univ of Rotterdam, King's College London). Group members have continuous and consistently presented papers in international conferences. They have also organized and co-organized several seminar series and conferences, namely 5 international and 7 national scientific events. Members of this Group concluded the supervision of 17 PhD students.

7. Actividades de desenvolvimento tecnológico e artísticas, 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 objetivos da instituição:
A Business Research Unit (BRU-IUL) tem como missão desenvolver investigação científica e aplicada, formação avançada em contexto de investigação e transferência de conhecimentos para a sociedade; o AUDAX tem a ambição de potenciar o ensino, em torno do empreendedorismo e da gestão das empresas familiares, abarcando as atividades de apoio à elaboração de planos de negócio, planeamento estratégico e acesso a fontes de financiamento; a empresa de Consultadoria IUL Global surge como uma unidade de extensão universitária vocacionada para a transferência de conhecimento para outras empresas e serviços baseados em conhecimento avançado, resultado da investigação produzida no ISCTE-IUL; Contando com mais de 15.000 pós-graduados nos últimos 25 anos, o INDEG-IUL possui a maior rede de Alumni Pós-Graduados nas áreas da Gestão; Adicionalmente, a IBS Career Services tem vindo a desenvolver um serviço que visa assegurar um elo de contacto eficiente entre os estudantes e empresas recrutadoras.
- 7.1. Describe these activities and if they correspond to the market needs and to the mission and objectives of the institution:
The Business Research Unit (BRU-IUL) aims to develop scientific and applied research, advanced education (PhD Programs) in research and knowledge transfer to society; Audax has the ambition to enhance education around entrepreneurship and the management of family businesses, covering the activities to support the development of business plans, strategic planning and access to funding sources; the consulting firm Global IUL emerges as a unit of university extension dedicated to the transfer of knowledge to other companies and services based on advanced knowledge; With more than 15,000 post-graduates in the last 25 years, INDEG-IUL has the largest network of Postgraduate Alumni in the areas of management; Additionally, IBS Career Services has developed a service that aims to establish a bond of efficient contact between students and employers.

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

- 8.1. Avaliação da empregabilidade dos graduados por ciclos de estudos similares com base nos dados do Ministério da Economia:
De acordo com os dados do relatório do GPEARI do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, considerando os estudantes que concluíram o curso entre 2010 e 2013 havia registados no Centros de Emprego do MTSS 13 licenciados em GRH do ISCTE-IUL à procura do primeiro emprego. Destes, apenas um estava nesta situação há mais de 1 ano. Os dados para o Mestrado em GRH mostram que 6 estudantes que terminaram o MSc HRM estavam à procura de primeiro emprego, sendo que nenhum estava nestas condições há mais de um ano. De acordo com os dados obtidos pela IBS Career Services num estudo anual decorrido entre os meses de setembro e outubro (ano letivo 2011/12) verificava-se uma taxa de empregabilidade na Licenciatura de GRH que variava entre 70% (taxa de empregabilidade a 3 meses) e 90% (taxa de empregabilidade até 12 meses). No que diz respeito ao Mestrado em GRH a taxa de empregabilidade até 3 meses foi de 78%, enquanto que a taxa de empregabilidade até 12 meses situava-se nos 89%.
- 8.1. Evaluation of the graduates' employability based on Ministry of Economy data:
According to data from the GPEARI - the Ministry of Science, Technology and Higher Education report, considering the students who completed the course between 2010 and 2013, 13 graduates of HRM course from ISCTE-IUL were seeking first employment. Of these, only one had more than one year of unemployment. As for the data obtained for the MSc HRM, only six students who completed the Master's degree course were looking for their first job, and none were in this condition for over a year. According to the data obtained from IBS Career Services in an annual study occurring between the months of September and October (academic year 2011/12) there was an employment rate in HRM Degree ranging from 70% (employment rate at 3 months) to 90% (employment rate up to 12 months). With respect to MSc HRM, the rate of employment up to 3 months was 78%, while the rate of employment up to 12 months stood at 89%.
- 8.2. Avaliação da capacidade de atrair estudantes baseada nos dados de acesso (DGES):
As últimas edições deste curso (2012/2013; 2013/2014; 2014/2015) demonstraram existir uma tendência crescente para atrair candidatos. Assim, na edição 12/13 houve 35 candidatas, na edição 13/14 tivemos 44 candidatas, enquanto que na última edição contámos com um aumento para 46 candidatas.
- 8.2. Evaluation of the capability to attract students based on access data (DGES):
The latest editions of this MSc HRM course (2012/2013; 2013/2014; 2014/2015) have demonstrated an increasing tendency to attract applicants. Thus, in the academic year of 12 / 13 we accounted for 35 candidates; in the following academic year (13 / 14) we increased the number of candidates to 44, while in the latest edition we had an increase to 46 candidates.
- 8.3. Lista de eventuais parcerias com outras instituições da região que lecionam ciclos de estudos similares:
Não se aplica.
- 8.3. List of eventual partnerships with other institutions in the region teaching similar study programmes:
Not applicable

9. Fundamentação do número de créditos ECTS do ciclo de estudos

- 9.1. Fundamentação do número total de créditos ECTS 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, de 24 de Março:
A duração proposta para este mestrado é de dois anos, correspondendo à obtenção de 120 créditos ECTS, o que corresponde ao limite superior do intervalo previsto no Decreto-Lei n.º 74/2006 (Art.º 18º). A opção pelo limite superior permite combinar dois objetivos. Por um lado, dispor de um número suficientemente alargado de unidades curriculares para possibilitar a conciliação entre o aprofundamento da formação em recursos humanos e métodos com a formação opcional em domínios especializados dos recursos humanos e a formação livre de âmbito interdisciplinar. Por outro lado, dispor de um período relativamente extenso de reflexão e maturação para a realização da dissertação ou do trabalho de projeto. Esta duração é comum nos mestrados em gestão de recursos humanos no espaço de Bolonha.

9.1. Justification of the total number of ECTS credits and of the duration of the study programme, based on articles no.8 or 9 (1st cycle), 18 (2nd cycle), 19 (integrated master) and 31 (3rd cycle) of Decreto-Lei no. 74/2006, March 24th:

The proposed duration of this Master is two years, corresponding to the completion of 120 ECTS credits. Two years is the upper limit of the interval set in Decree-Law no. 74/2006 (Article 18th) for the duration of a master program. The option allows combining two objectives. First, to have a broad number of courses to enable an extensive training in Human Resource and methods, an optional training in specialized fields of human resource and an interdisciplinary training. Second, to have a long period of reflection and maturation for the realization of the dissertation or project. This duration is common in masters in HRM in the European Area of Higher Education.

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

Neste mestrado, formalizou-se a correspondência 1 crédito/25 horas de trabalho. A distribuição por UC dos 120 créditos passou, em primeiro lugar, pela atribuição de 48 créditos para dissertação ou trabalho de projeto, de acordo com os objetivos referidos em 9.1. Em segundo lugar, o número de créditos por UC foi estandardizado em 6 para facilitar uma construção modular dos planos de estudos que facilite a existência de ofertas cruzadas entre ciclos de estudos e, por esta via, um número significativo de optativas.

9.2. Methodology used for the calculation of the ECTS credits of the curricular units:

In this master program, we decided to formalize a correspondence between 1 credit and 25 hours of work. In the distribution of the total 120 credits, we assigned 48 credits to the dissertation or project, in accordance with the objectives set out in 9.1. Secondly, the number of credits per course is standardized (six credits per course) to allow a modular structure for the curriculum, which facilitates the availability of courses in various programmes and a larger number of optional courses.

9.3. Forma como os docentes foram consultados sobre a metodologia de cálculo do número de créditos ECTS das unidades curriculares:

No âmbito do SIGQ do ISCTE-IUL, o GEAPQ aplica no final de cada semestre um inquérito aos estudantes para recolher a sua opinião sobre, nomeadamente, a carga de trabalho e as estratégias de aprendizagem. Foi muito importante perceber junto de estudantes nacionais e internacionais (alguns com experiência noutras universidades), a perceção que tinham das cargas letivas ideais. Foi considerada a experiência dos docentes, muitos com carreiras internacionais, que aconselharam sobre os créditos e as horas apropriadas para as UCs propostas.

Tentou-se encontrar um consenso entre dados estatísticos recolhidos juntos dos estudantes; reuniões periódicas realizadas junto de estudantes e coordenadores das unidades curriculares. A coordenação esclareceu junto do Gabinete de Gestão Curricular orientações sobre a política de créditos praticada nos diferentes produtos da instituição, tentando, sempre que possível, um desejável alinhamento estratégico com a Escola de Gestão (IBS) e o ISCTE-IUL.

9.3. Process used to consult the teaching staff about the methodology for calculating the number of ECTS credits of the curricular units:

Under the SIGQ ISCTE-IUL, the GEAPQ applies a survey to students at the end of each semester so as to gather their views on the workload and learning strategies. It was also important to ask our national and international students (some of them with experience in other universities), which were their perceptions about the appropriate workloads, number of hours per course / credits. The experience of faculty members (many with international careers) was also considered. They provided very important inputs about the number of credits and workload appropriate for the proposed courses. In general, we tried to find a consensus among students' surveys / data, regular meetings with students, and meetings with the courses' coordinators. We sought support from the Office of Curriculum Management on ECTS credit policy practiced in different Master's courses of the institution in an attempt to achieve, whenever possible, a desirable strategic alignment with the IBS and the ISCTE-IUL.

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 duração e estrutura semelhantes à proposta:

A escolha das UC obedeceu a uma criteriosa análise de diferentes ofertas formativas em importantes business schools mundiais. Destacamos o MSc in International Employment Relations and HRM da LSE onde se evidenciam as UCs relacionadas com a componente da internacionalização e globalização dos RH que influenciaram a UC de Gestão Estratégica e Internacional de GRH. Ao Master of Strategic Organizational Development da Univ of New England (Australia) fomos buscar influências nos programas das UC de Methods in Organisational Research, Management of Change Managing and Diversity.

O programa da Rotterdam School of Management (Erasmus Univ.) e o MSc in HRM foi uma das maiores inspirações, essencialmente as UCs de Current Issues in HRM; Strategic and International HRM; Building Healthy Organizations for Optimal Human Performance; Development and Training e Research Challenges in HRM. Para a Consultadoria Organizacional as referências foram o MSc in Organisational Change and Consulting (Erasmus Univ).

10.1. Examples of study programmes with similar duration and structure offered by reference institutions of the European Higher Education Area:

The choice of courses followed a thorough analysis of different formative offers in some of the most prestigious business schools. We highlight the MSc in International Employment Relations and HR Management at the LSE that influenced the course Strategic Management and International HRM. Also, the Master's of Strategic Organizational Development from the University of New England (Australia) we received influences from the following programs: Methods in Organisational Research, Management of Change Managing, and Diversity. The program of the Rotterdam School of Management (Erasmus University) - MSc in HRM – allowed us to do some benchmarking of the following courses: Current issues in HRM; Strategic and International HRM; Building Healthy Organizations for Optimal Human Performance; Development and Training; Research Challenges in HRM. Within the organizational consulting branch, our main reference was the MSc in Organisational Change and Consulting (also from Erasmus University).

10.2. Comparação com objetivos de aprendizagem de ciclos de estudos análogos existentes em instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior:

Todos os programas referenciados no ponto 10.1 possuem objetivos de aprendizagem semelhantes aos apresentados para a nova versão do MSc GRHCO, nomeadamente:

- 1) Adquirir uma perspetiva abrangente da gestão de recursos humanos, consultadoria e desenvolvimento organizacional;*
- 2) Desenvolver uma capacidade de diagnóstico organizacional e análise crítica dos processos organizacionais;*
- 3) Desenvolver competências específicas de apoio à tomada de decisão e implementação de políticas de recursos humanos e*

desenvolvimento de pessoas;

4) Desenvolver competências específicas para exercer consultadoria em desenvolvimento organizacional e gestão de recursos humanos;

5) Desenvolver uma prática profissional regulada por princípios e condutas éticas;

6) Adquirir competências necessárias para a elaboração de investigações científicas no âmbito das várias temáticas associadas aos recursos humanos e comportamento organizacional.

Ver, em particular, o Mestrado em Recursos Humanos e Organizações da London School of Economics and Political Science;

<http://www.lse.ac.uk/study/graduate/taughtProgrammes2015/MScHumanResourcesAndOrganisations.aspx>

assim como o Mestrado em Psicologia do Trabalho, Organizações e Recursos Humanos (Erasmus Mundus) na Universidade de Valência:

<http://www.uv.es/uvweb/college/en/postgraduate-courses/official-master-s-degrees/official-master-s-degrees-offered/master-s-degrees-knowledge-branches/master-s-degree-psychology-work-organisations-human-resources-erasmus-mundus-1285848941532>

[/Titulacio.html?id=1285850895180&plantilla=UV/Page/TPGDetaill&p2=3-1](#)

10.2. Comparison with the intended learning outcomes of similar study programmes offered by reference institutions of the European Higher Education Area:

All of the reference programs mentioned in 10.1 have common learning outcomes and competencies that are similar to those of the intended learning outcomes of the MSc HRMOC at ISCTE-IUL, namely to:

1) Give a broader perspective of Human Resource Management and Development;

2) Develop capacity of diagnosis and critical analysis of organizational processes;

3) Develop specific skills to support an adequate decision making and specific implementation of Human Resource policies;

4) Develop specific skills to exert consultancy in Organizational Development and HRM;

5) Develop professional practice according to business ethics principles;

6) Acquire competencies for developing scientific research related with several topics on human resources and organizational behavior.

See, in particular, the MSc Human Resources and Organisations from the London School of Economics and Political Science;

<http://www.lse.ac.uk/study/graduate/taughtProgrammes2015/MScHumanResourcesAndOrganisations.aspx>

and Master's Degree in Psychology of Work, Organisations and Human Resources (Erasmus Mundus) at Valencia University:

<http://www.uv.es/uvweb/college/en/postgraduate-courses/official-master-s-degrees/official-master-s-degrees-offered/master-s-degrees-knowledge-branches/master-s-degree-psychology-work-organisations-human-resources-erasmus-mundus-1285848941532>

[/Titulacio.html?id=1285850895180&plantilla=UV/Page/TPGDetaill&p2=3-1](#)

11. Estágios e/ou Formação em Serviço

11.1. e 11.2 Locais de estágio e/ou formação em serviço (quando aplicável)

Mapa VII - Protocolos de Cooperação

Mapa VIII. Plano de distribuição dos estudantes

11.2. Mapa VIII. Plano de distribuição dos estudantes pelos locais de estágio e/ou formação em serviço demonstrando a adequação dos recursos disponíveis.(PDF, máx. 100kB).

<sem resposta>

11.3. Recursos próprios da Instituição para acompanhamento efectivo dos seus estudantes nos estágios e/ou formação em serviço.

11.3. Recursos próprios da Instituição para o acompanhamento efectivo dos seus estudantes nos estágios e/ou formação em serviço:

<sem resposta>

11.3. Resources of the Institution to effectively follow its students during the in-service training periods:

<no answer>

11.4. Orientadores cooperantes

Mapa IX. Normas para a avaliação e selecção dos elementos das instituições de estágio e/ou formação em serviço responsáveis por acompanhar os estudantes

11.4.1 Mapa IX. Mecanismos de avaliação e selecção dos orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço, negociados entre a Instituição de ensino superior e as instituições de estágio e/ou formação em serviço (PDF, máx. 100kB):

<sem resposta>

Mapa X. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (obrigatório para ciclo de estudos de formação de professores)

11.4.2. Mapa X. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (obrigatório para ciclo de estudos de formação de professores) / External supervisors responsible for following the students' activities (mandatory for teacher training study programmes)

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 ciclo de estudos

12.1. Pontos fortes:

1. Único mestrado em GRH totalmente lecionado em inglês em Portugal com referências nos rankings internacionais (Eduniversal)
2. Corpo docente reconhecido em Portugal e longa tradição do ISCTE-IUL na GRH e CO / psicologia das organizações
3. Experiência acrescida do corpo docente ao nível do contacto com empresas, posições de chefia e trabalhos de consultadoria
4. Aumento de procura internacional (a edição 14/15 tem pela primeira vez uma procura igual ou superior a 50% de candidatos estrangeiros)
5. Procura de candidatos ultrapassa em 20% a oferta de 35 estudantes por turma
6. Imagem externa muito positiva (candidatos e empregadores)
7. Quase todos os anos conseguimos atrair estudantes junto de universidades da concorrência (e.g., NOVASBE; Católica)
8. Elevada empregabilidade (de acordo com dados do relatório do GPEARl nenhum estudante que concluiu o curso entre 2010 e 2013 encontrava-se à procura de primeiro emprego há mais de 12 meses). Muitos encontram emprego no segundo ano do Mestrado.

12.1. Strengths:

1. Unique MSc HRM in Portugal is entirely taught in the English language with references in international rankings (Eduniversal).
2. Faculty recognized in Portugal and a long tradition of ISCTE-IUL in HRM and OB / organizational psychology scientific publications
3. increased faculty members with actual and previous networking with companies, management positions and consultancy experience
4. Increased number of international students (the 2014/15 edition has a rate of international applications equal to or greater than 50%)
5. Number of applications exceeds 20% the number of 35 students per class
6. Very positive external image (candidates and employers)
7. Almost every year we can attract students from our competitors (e.g., NOVASBE; Catholic)
8. High employability (according to the GPEARl report any student who completed the course between 2010 and 2013 found a first job position in approximately 12 months). Many find employment in the second year of the MSc HRM.

12.2. Pontos fracos:

1. Corpo docente maioritariamente de nacionalidade Portuguesa
2. Necessidade de contratar docentes externos para UCs com conteúdos muito específicos
3. Necessidade de desenvolver a estrutura administrativa para responder melhor às necessidades de docentes e estudantes
4. Burocracia institucional que dificulta a tomada de decisão atempada para responder a problemas imediatos do MSc HRM
5. Marketing pouco agressivo em mercados internacionais

12.2. Weaknesses:

1. Faculty is mostly of Portuguese nationality
2. Need to hire foreign teachers for courses with very specific content
3. Need to improve administrative office / support in order to better reflect the needs of faculty staff and students;
4. Institutional bureaucracy that make innovation and on-time decision-making difficult when responding to immediate problems of MSc HRM
5. Marketing is not very aggressive in international markets

12.3. Oportunidades:

1. Sermos considerados por grande parte dos candidatos e empregadores, como um dos melhores mestrados em GRH existentes em Portugal
2. Reduzida qualidade de muitos mestrados em GRH lecionados em Portugal
3. Devido às exigências das agências nacionais e internacionais, perspectiva-se um processo de seleção onde apenas os melhores mestrados permanecerão abertos
4. Apesar da crise, assiste-se a um crescimento de consultoras como a Deloitte, PwC ou Accenture, que recrutam anualmente centenas de candidatos das principais Business Schools do país, entre as quais o ISCTE-IUL
5. Ausência de um mestrado orientado para a consultadoria
6. Abertura generalizada de fronteiras; Portugal é visto por muitos candidatos como sendo um país atrativo para prosseguir os seus estudos.

12.3. Opportunities:

1. To be considered by most candidates and employers, as one of the best Master's program in HRM existing in Portugal;
2. Reduced quality of many Master's degrees in HRM taught in Portugal;
3. Due to the requirements of national and international agencies, resulting in a selection process where only the best remain open;
4. Despite the crisis, we are witnessing a growth of consultants such as Deloitte, PwC or Accenture that recruit hundreds of candidates from the major business schools in the country annually, including the ISCTE-IUL;
5. Absence of a Master's degree in Organizational Consultancy.
6. Widespread opening borders; Portugal is seen by many potential candidates as an attractive country to continue their studies.

12.4. Constrangimentos:

1. Continuar a perder muitos estudantes do primeiro ciclo para outras universidades nacionais e internacionais.
2. Crescimento de algumas universidades / Business Schools nacionais com o aparecimento de novos mestrados em GRH
3. Competição com mercados internacionais, que dispõem de recursos muito superiores
4. Situação económica do país e redução do poder de compra das famílias
5. Aumento da emigração jovem
6. Falta de domínio da língua inglesa por parte de eventuais candidatos oriundos dos países lusófonos.

12.4. Threats:

1. Continue to lose many students in the first cycle to other national and international universities
2. Growth of some national universities / Business Schools with the appearance of new Master's degrees in HRM
3. Competition with international markets, which have greater resources
4. The economic situation of the country and reducing the economic power of families
5. Increased youth emigration
6. Many candidates from Portuguese-speaking countries have little competencies the English language

12.5. CONCLUSÕES:

A mudança do atual MSc HRM para o novo MSc HRMOC afigura-se como uma importante iniciativa da escola de gestão do ISCTE-IUL (IBS), essencialmente num maior compromisso com a estratégia da instituição. Esse compromisso visa dotar o MSc HRMOC de novas valências assentes num ensino de qualidade e estudantes preparados para corresponder às necessidades de desenvolvimento socioeconómico e cultural do país. Procuramos com esta mudança dotar os nossos estudantes de mais e melhores instrumentos de gestão, atualizados por um corpo docente nacional e internacional com experiência nos vários domínios dos recursos humanos e consultadoria organizacional. As exigências e as constantes mudanças no mercado de trabalho obrigaram-nos a desenvolver este esforço de encontrar um programa exigente, mas abrangente na sua complexidade que responda às necessidades de estudantes e empregadores.

A anterior versão do mestrado apresentava-se desatualizada, em parte pela crença de que os estudantes da Licenciatura seriam os naturais clientes do Mestrado. A verdade veio-nos mostrar que os estudantes da Licenciatura procuravam outros Mestrados, enquanto os estudantes do MSc HRM vinham essencialmente de outras áreas do conhecimento e procuravam conteúdos programáticos de base como recrutamento e seleção e gestão internacional de RH que não encontravam no atual formato do MSc HRM. Outro motivo que reforça esta mudança prende-se com a necessidade de introduzir uma optativa de Estágio que corresponda ao interesse manifestado por inúmeros estudantes de realizar um estágio devidamente supervisionado por docentes do ISCTE-IUL.

Este novo programa curricular vem ainda reforçar a aposta do ISCTE-IUL na internacionalização e num produto que seja atrativo fora das fronteiras de Portugal. Esse desígnio levou-nos ao desenvolvimento de novas unidades curriculares com conteúdos mais abrangentes que estabelecem um compromisso entre os aspetos teóricos e práticos da GRH e Consultadoria.

A escolha dos conteúdos obedeceu ainda a um debate entre docentes do departamento, especialistas nos domínios dos RHs, empregadores, estudantes e benchmarkings efetuados junto de algumas das principais escolas de gestão do mundo.

Por último, a aposta num ramo de consultadoria organizacional vai ao encontro daquilo que consideramos ser um imperativo do mercado. Neste sentido, procuraremos seguir as orientações dos nossos parceiros institucionais e responder ao elevado volume de recrutamento de muitas consultoras a operar em Portugal e no estrangeiro.

Com um corpo docente preparado e motivado, esperamos corresponder ao nosso papel enquanto escola de gestão, oferecendo um produto de qualidade que integra a investigação científica realizada no ISCTE-IUL e que dê resposta às necessidades da dinâmica socioeconómica dos estudantes e empregadores.

12.5. CONCLUSIONS:

The change from the current MSc HRM for the new MSc HRMOC appears as a major initiative of the ISCTE-IUL Business School (IBS), essentially as a greater commitment to the strategy of the institution. This commitment aims to equip the new MSc HRMOC valences based on a quality education and students prepared to meet the needs of socio-economic and cultural development of the country. With this change, we seek to give our students more and better management tools updated by a national and international faculty with expertise in the various fields of human resources and organizational consulting. The demands and the constant changes in the labor market have forced us to develop this effort to find a demanding, yet comprehensive program in its complexity that meets the needs of students and employers.

The previous version of the Master's degree was not updated, partly due to the belief that students of the Bachelor would be natural customers of the Master's degree. The truth came to show us that ISCTE undergraduate students from HRM were seeking other Master's degrees, while the students of MSc HRM came primarily from other areas of knowledge and sought basic syllabus as recruitment and selection, and international HR management was not found in the current format of the MSc HRM. Another reason that reinforces this change relates to the need to introduce an optional internship that matches the interest expressed by many students that want to undertake an internship properly supervised by professors from ISCTE-IUL. This new curriculum has further strengthened the commitment of the ISCTE-IUL internationalization and the bet of a product that is attractive beyond the borders of Portugal. This reason led us to develop new courses with broader content that establish a compromise between the theoretical and practical aspects of HRM and consulting. The choice of content is still followed by a debate among teachers of the department, experts in the fields of HR departments, employers, students and benchmarks performed with some of the leading business schools in the world. Finally, the bet on a branch of organizational consultation meets what we consider to be imperative for the market. In this sense, we will try to follow the guidelines of our institutional partners and respond to the high volume of recruitment of many consultants operating in Portugal and abroad. With a prepared and motivated faculty, we hope to match our role as a school of management, offering a quality product that includes important scientific contributions that meet the socioeconomic dynamic needs of students and employers.