



Corporate Business School

**ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO  
CORPORATIVA E SOCIAL**

*O Social pela Governança*

**PROGRAMA DO CURSO DE  
MESTRADO DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO DE ORGANIZAÇÕES**

## 1. INTRODUÇÃO

A CBS (Corporate Business School) (NUIT n.º 400 348 936), matriculada na Conservatória de Registo de Entidades Legais, sob o n.º 100281503, publicada no Boletim da República III Série, n.º 14, de 06 de Abril de 2012 detentora da: ESGCS (Escola Superior de Gestão Corporativa e Social) - autorizada pelo Decreto n.º 73/2013, publicado no Boletim da República do dia 31 de Dezembro de 2013, surge para dar resposta à demanda do mercado, mercado a escala global, relativa a Soma de Competências que as Organizações têm necessidade de preencher lacunas com base numa: Parceria Estratégica de Capacitação Estruturalmente Sustentável (PECES).

A ESGCS disponibiliza no mercado de Capacitação num modelo configurado ou que pode ser reconvertido em Módulos - Fichas de Unidade Curricular (FUC) - (Créditos, Programa, Objectivos Gerais, Objectivos Específicos, Perfil de Saída, Competências Adquiridas; Metodologia; Conteúdos Programáticos e a respectiva Bibliografia), os quais depois de um processo de classificação e codificação são integrados numa grade ou grelha curricular, alicerçada pelo Sistema Nacional de Acumulação de Créditos Académicos (SNATCA) Decreto n.º 32/2010 de 30 de Agosto e Republicação da Lei n.º 23/2014, de 23 de Setembro, Lei da Educação Profissional n.º 6/2016 de 16062016.

É neste contexto, e de modo a dar segmento ao programa de formação, que a Corporate Business School – Escola Superior de Gestão Corporativa e Social (CBS-ESGCS), oferece ao mercado o curso de Mestrado em Desenvolvimento Estratégico das Organizações, que se consolida como numa jornada de aprendizagem alicerçada numa metodologia

transformadora que concilia o saber científico e a prática profissional em um espaço criativo, onde os participantes são dotados de conhecimento aprofundado relativo a visão estratégica e operacional do ecossistema de funcionamento das organizações, inseridas no contexto e era actual, marcada por contínuas transformações, influenciadas pelos avanços tecnológicos, e que por sua vez, fertilizam o conceito de globalização em muitas esferas da actuação do homem.

O ambiente envolvente das organizações não está alheio a estas mudanças, pois tem evoluído e convertendo-se em uma estrutura cada vez mais complexa e que demanda de dinâmicas e acções convergentes visando a melhoria da performance institucional, criação de valor e posicionamento competitivo no mercado global, tal característica que impõe a profissionais em posições de liderança e tomada de decisão, o desenvolvimento de competências em gestão estratégica das organizações.

O curso proporciona ainda como principais benefícios: (I) forte abordagem do programa ajustado aos temas modernos de desenvolvimento estratégico das organizações no contexto nacional e internacional; (II) Disposição de aulas em modo virtual online, e também em modo de gravação, podendo-se aceder e assistir, em qualquer momento independente do lugar; (III) Participação em seminários facilitados pelos especialistas e consultores nacionais e internacionais em Desenvolvimento das organizações e áreas relacionadas; e (IV) Webinars de empregabilidade e desenvolvimento de um currículo profissional como especialistas em Desenvolvimento de Organizações.

## 4. OBJECTIVOS DO CURSO

A concepção do curso é feita numa perspectiva para que o estudante desenvolva, conhecimentos, competências, habilidades e Skills em matéria de desenvolvimento das organizações e gerar oportunidades profissionais em organizações privadas e do sector público. Assim sendo, determinam-se como objectivos gerais e específicos os seguintes:

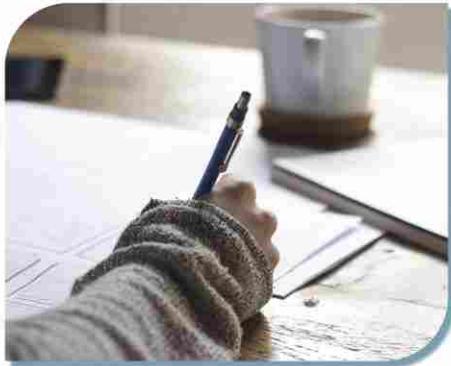
### GERAL

- Proporcionar uma jornada de aprendizagem contínua, alicerçada numa metodologia transformadora que concilia o saber científico e do mercado, em um espaço criativo, onde os participantes são dotados de conhecimento relativo à visão estratégica e operacional do ecossistema de funcionamento das organizações no contexto actual;
- Introduzir às participantes abordagens técnicas que levem ao desenvolvimento e prática de competências, e soft e hard skills na análise, interpretação e concepção do planeamento estratégico, visão, missão organizacionais, bem como a optimização de outros processos administrativos, visando a sustentabilidade e o sucesso organizacional.



## 5. PERFIL DO PÚBLICO-ALVO

### ESPECÍFICOS



- Desenvolver um perfil profissional competente no exercício das actividades relacionadas a área gestão estratégica em organizações, sejam públicas ou privados;
- Dotar os participantes de conhecimentos para investigação, análise crítica, interpretação de dados e discussão de resultados para viabilizar a soluções de problemas organizacionais;
- Desenvolver competências para a definição da visão, missão e o posicionamento estratégico no mercado de acordo com as características do contexto nacional;
- Desenvolver competências usando ferramentas de gestão, para diagnosticar e identificar oportunidades, e conceber acções apropriadas para aproveitar as oportunidades visando o crescimento organizacional sustentável;
- Potenciar o aprofundamento das habilidades de investigação científica, multidisciplinar e transversal de modo a enquadrar o participante numa perspectiva que permite em que tenha competências para colaborar com outras entidades interessadas em pesquisa, sejam estas, instituições de ensino governamentais ou privadas.



O curso de mestrado em Desenvolvimento Estratégico de Organizações apresenta como público-alvo: directores, gestores (de pequenas, medianas ou grandes empresas) e responsáveis de áreas que representem a liderança estratégica e actuem ou apoiem as acções ou actividades para a elaboração do planeamento estratégico organizacional. Incluindo economistas, empreendedores, profissionais, graduados, em suma, todos os que buscam uma formação continua actualização e competências em matéria desenvolvimento de Organizações.

## **6. REQUISITOS DE INGRESSO**

Poderão candidatar-se para o ingresso no curso de Mestrado em Desenvolvimento Estratégico de Organizações, estudantes titulares do grau de Licenciatura ou equivalente, reconhecido pelo Sistema Nacional de Ensino.

Assim sendo, como requisitos e para a formalização da candidatura, os interessados devem proceder com apresentação dos seguintes documentos:

- a) Carta de manifestação de Interesse;
- b) Fotocópia Autenticada do Bilhete de Identidade;
- c) Passaporte e DIRE (para o caso de estrangeiros);
- d) Diploma / Certificado de Conclusão de Curso de Licenciatura ou nível equivalente;
- e) Curriculum Vitae e;
- f) Duas fotografias tipo passe
- g) Nuit.



## **7. SELECÇÃO DOS CANDIDATOS**

A aprovação e selecção dos candidatos será com base na atribuição de uma classificação resultante da análise do histórico académico do candidato e a da sua experiência profissional. E com base nessa classificação será divulgada uma lista dos candidatos em ordem decrescente de acordo com resultado final obtido pelo candidato.

Não obstante, poderá haver candidatos aprovados, mas não seleccionados em razão do número de vagas disponíveis. E sendo assim, esses candidatos aprovados serão dispostos em ordem decrescente e constituirão uma lista de espera que poderá levar à matrícula em caso de desistência ou desclassificação dos candidatos já seleccionados.



## **8. PERFIL DO MESTRE EM MONITORIA E AVALIAÇÃO DE PROJECTOS**

O perfil do mestre em Desenvolvimento Estratégico das Organizações compreende a duas perspectivas:



a) **Perfil profissional**, que diz respeito as actividades, funções chave que o futuro profissional irá desempenhar e as respectivas competências necessárias para o efeito, a serem adquiridas durante o processo de ensino e aprendizagem, relacionadas ao conhecimento, habilidades e valores.

b) **Perfil ocupacional**, direciona o estudante, ao lugar exacto onde ele deve exercer as suas actividades com base na orientação resultante da relação entre o curso e as necessidades do mercado profissional ou as características de cada sector económico.

## PERFIL PROFISSIONAL

Perspectiva-se que o estudante com recurso a investigação, seja capaz de ter uma compreensão crítica dos elementos e conceitos estratégicos organizacionais, recolher dados, analisar, interpretar e produzir informações que conduzam a solução de problemas.

	<b>COMPETÊNCIAS</b>
<b>Conhecimento (Saber)</b>	<p><b>De Diagnóstico Geral Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Compreensão sobre a avaliação do contexto da organização com ênfase para o ambiente envolvente (externo e interno), estrutura organizacional, situação financeira e o capital humano.</li></ul> <p><b>Do Pensamento estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Consolidação do conhecimento sobre da visão, missão valores, objectivos estratégicos, e competências peculiares para o posicionamento sustentável e competitivo das organizações no mercado.</li></ul>
<b>Habilidades (saber fazer)</b>	<p><b>Desenvolvimento do Talento Crítico</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Implementar políticas que privilegiam a comunicação, o envolvimento e participação do capital humano na vida e processos organizacionais, estímulo a identificação com a visão, ao crescimento e desempenho alinhado a eficiência, retenção de talentos críticos, capacitação estratégica e estruturalmente sustentável dos colaboradores para o benefício organizacional.</li></ul> <p><b>Desenho de programas e projectos organizacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Analizar programas, desenhar projectos organizacionais, alinhados a visão e estratégias da organização e com a responsabilidade sócio ambiental;</li><li>Implementar, monitorar e avaliar os projectos organizacionais.</li></ul> <p><b>Gestão Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Decidir sobre a gestão dos recursos organizacionais, alocação e aplicação de forma estruturada, transparente e sustentável visando o alcance dos objectivos pretendidos;</li><li>Optimizar os processos administrativos e elaborar estratégias de curto, médio e longo prazo visando assegurar a sustentabilidade dos negócios;</li><li>Assessorar o engajamento de políticas e estratégias organizacionais para gestão eficaz e eficiente das organizações;</li><li>Tomar decisões estratégicas visando assegurar a sobrevivência, e o crescimento da organização, considerando o mercado e os factores sociais, económicos, tecnológicos, políticos e ecológicos;</li><li>Flexibilidade e capacidade de planear, executar e acompanhar os processos organizacionais;</li><li>Motivar, coordenar, e engajar equipas multidisciplinares de diferentes áreas na procura de soluções pretendidas.</li></ul>

<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter uma conduta profissional recomendável, assentada num com portamento moral, cívico e consciência de cidadania exemplares;</li> <li>Alto de empenhamento, e postura responsável acima de tudo no diz respeito a aspectos importantes como os económicos, sociais e ambientais;</li> <li>Inclinação a inovação, espírito de criatividade na gestão dos processos administrativos;</li> <li>Humanístico, compreensível e motivador do capital humano de acordo com a orientação da visão e missão organizacional.</li> <li>Forte valorização da componente das Tecnologias de Informação e Comunicação para dinamizar e maximizar os processos de trabalho na organização.</li> </ul>
<b>PERFIL OCUPACIONAL</b>	
Perspectiva-se que o profissional tenha competências para ocupar diferentes posições em qualquer actividade económica ou social, desde instituições governamentais, privadas, empresas e organizações não governamentais.	
<b>Áreas de Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docência, investigação e extensão em Instituições do Ensino Superior;</li> <li>Instituições governamentais;</li> <li>Instituições privadas;</li> <li>Bancos e empresas de Seguros;</li> <li>Consultoria;</li> <li>Centros de estudo e investigação;</li> <li>Organizações sociais.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e desenvolvimento de estratégias de gestão organizacional organizacionais;</li> <li>Pesquisa e Ensino em gestão organizacional;</li> <li>Definição de estratégias, missão, visão e políticas e directrizes de negócios para diferentes instituições;</li> <li>Consultoria de apoio e suporte para a sobrevivência e crescimento das organizações.</li> </ul>

## 9. METODOLOGIA DE ENSINO-APRENDIZAGEM

O curso de mestrado em Desenvolvimento Estratégico de Organizações está configurado no sistema híbrido que tem os mesmos benefícios da formação presencial, com mais conforto e acessibilidade, os estudantes estão no centro da experiência de formação, e as aulas presenciais e *online* permitem aprender em qualquer lugar com sinal de internet, dentro e fora das instalações da unidade de ensino.

### 9.1. ABORDAGEM

O programa apresenta uma *learning journey* dividida em três fases (*Diagnosis* – *Learn & Apply*) que proporciona aos Mestrados a possibilidade de adquirirem uma experiência transversal.



#### Apply



#### Diagnosis

Esta etapa privilegia a identificação dos desafios, lacunas e oportunidades ao nível de competências, habilidades ou conhecimento dos Mestrados em Desenvolvimento Estratégico de Organizações e compara esse nível de competência com a expectativa necessária para o desempenho da função na área.



#### Learn

Sessões de aprendizagem integradas, com exposição teórica dos vários conteúdos, acompanhadas de exemplos práticos e estudos de casos.

A Aplicação dos conteúdos da formação através de grupos de trabalho entre os mestrados, assegurando uma didáctica profissional baseada no desenvolvimento de competências que os qualificam, tornando-os conscientes, responsáveis e seres humanos realizados dentro do quadro da actuação como profissionais.

## 9.2. PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

O processo de ensino e aprendizagem consistirá em aulas teóricas práticas e avaliações, e para o alcance dos objectivos propostos buscar-se-á uma interacção constante com os estudantes, periodizando actividades que estimulem e facilitem a aprendizagem na disposição seguinte:

### 1) Expositivo-explicativo



Os professores irão expor e explicar os principais conceitos e conteúdos da formação através de uma apresentação de exemplos práticos, fazendo uso da experiência dos estudantes e reduzindo a linguagem técnica para a mais simplificada possível. Muitos dos módulos serão acompanhados por slides, contendo apenas tópicos de discussão, palavras-chave, ilustrações, figuras que irão facilitar a compreensão e absorção dos conteúdos expostos.

Os professores irão encorajar os estudantes a se engajarem activamente durante todas as fases do decurso de cada módulo, através de sessões de perguntas e respostas, sessões interactivas, nas quais poder-se-ão partilhar questões do dia-a-dia ou práticas sobre os tópicos.

### 2) Participativo



### 3) Brainstorming



Para todos os módulos, os professores irão encorajar e motivar os estudantes a falarem livremente sobre a questão ou tópico, a forma como eles vêem e percebem certos aspectos. A ideia é obter quantas respostas for possível para mostrar os diferentes ângulos de vista para a mesma questão e propiciar um ambiente para alcançar o melhor entendimento sobre as questões ou aspectos a serem abordados.

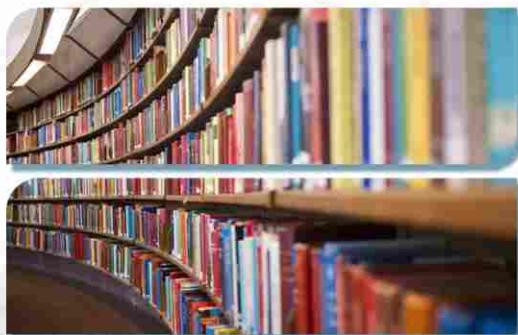
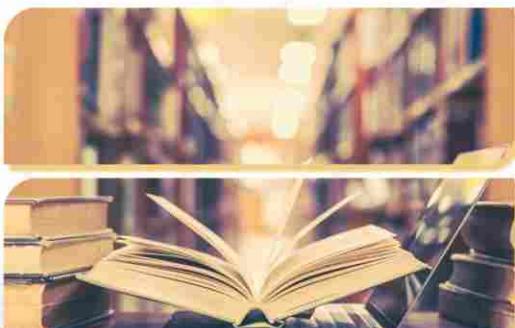


#### 4) Estudos de casos

Os professores irão preparar casos hipotéticos e reais, assim como cenários que vão permitir os estudantes aplicarem na prática as técnicas e ferramentas ministradas.

#### 5) Materiais de Formação e Bibliografia (Manual, Slides, Vídeos, Textos)

Serão entregues aos estudantes todos os materiais do curso relevantes de forma antecipada. Através de uma combinação de projectos individuais, ensaios, trabalhos de grupo, pesquisa, experiência profissional prática e bases adquiridas no nível da licenciatura, os mestrandos vão progredir para o nível de Especialistas em Desenvolvimento estratégico de Organizações e altamente qualificados para o mercado.



## 10. ESTRUTURA, DURAÇÃO DO CURSO E PLANO CURRICULAR

O curso de mestrado de Desenvolvimento Estratégico de Organizações tem duração máxima de dois anos (4 semestres consecutivos), dedicados a lecionação de 15 módulos (compreendidos entre aulas teóricas, práticas e estudo individual), correspondentes a um total de 120 créditos, integrando o sistema de créditos – na Europa com a designação ECTS e em Moçambique: Decreto nº 32/2010, de 30 de Agosto, Diploma dos Ciclos de Estudos, Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos - SNATCA.

O plano curricular se apresenta de acordo com a configuração das tabelas seguintes:

<b>1º ANO</b>									
	Código da Disciplina	Disciplina	Componentes		Horas Semanais	Créditos Académicos	Horas Semestrais		
			Nuclear	Complementar			Contacto	Semestral	
<b>1º SEMESTRE</b>	<b>TO</b>	Teoria das Organizações	X		7.5	4	30	120	150
	<b>GE</b>	Planeamento e Gestão Estratégica	X		6	6	36	114	150
	<b>DAPP</b>	Desenho e Análise de Programas e Projectos	X		7.5	4	30	120	150
	<b>GQ</b>	Gestão de Qualidade	X		7.2	4	36	114	150
	<b>GCRS</b>	Governança Corporativa e Responsabilidade Social		X	8	3	24	126	150
	<b>PGFO</b>	Planeamento e Gestão de Finanças Organizacionais	X		7.5	4	30	120	150
<b>2º SEMESTRE</b>	<b>MP</b>	Metodologia de Pesquisa	X		7.5	4	30	120	150
	<b>TOTAL 1º SEMESTRE</b>				29				
	<b>SGMA</b>	Sistema e Gestão de Monitoria e Avaliação	X		7.5	4	30	120	150
	<b>EGAO</b>	Estratégia de Gestão Ambiental das Organizações	X		7.5	4	30	120	150
	<b>LDTCO</b>	Liderança e Desenvolvimento de Talento Crítico nas Organizações	X		7.5	4	30	120	150
	<b>NTMCO</b>	Novas Tendências de Marketing e Comunicação Organizacional	X		7.5	4	30	120	150
	<b>DHGO</b>	Direitos Humanos e Género nas Organizações	X		8	3	24	126	150
<b>TOTAL 2º SEMESTRE</b>					19				
<b>TOTAL ANUAL - 1º ANO</b>						48			

		2º ANO							
1º SEMESTRE	Código da Disciplina	Disciplina	Componentes		Horas Semanais	Créditos Académicos	Horas Semestrais		
			Nuclear	Complementar			Total	Contacto	Semestral
	CDOFE	Consultoria em Desenvolvimento Organizacional Ferramentas e Estratégicas	X		7.2	4	36	114	150
	GPMRO	Gestão de Parcerias e Mobilização de Recursos Organizacionais	X		7.5	4	30	120	150
	SP	Seminário de pesquisa	X		7.5	4	30	120	150
	<b>TOTAL 3º SEMESTRE</b>					12			
2º SEMESTRE	D	Dissertação				60			
	PA	Projecto Aplicado	X						
	<b>TOTAL 4º SEMESTRE</b>					60			
	<b>TOTAL ANUAL - 2º ANO</b>					72			

## 11. LINHAS DE ESPECIALIZAÇÃO

O curso de Mestrado em Gestão de Projectos de Desenvolvimento está organizado em duas linhas de orientação:

- **Gestão e liderança de Organizações**

Esta linha de orientação é destinada a profissionais, gestores e líderes que desempenham funções executivas nas organizações e busca consolidar a compreensão estratégica e formulação de procedimentos, concepção de programas e projectos que viabilizam o funcionamento sustentável das organizações, através do aprimoramento de habilidades e competências diferenciadoras;

- **Pesquisa e Inovação no desenvolvimento estratégico das organizações**



Esta linha procura incluir o público-alvo composto por académicos, consultores, pesquisadores e todas pessoas singulares ou corporativas, interessadas no ensino e aprendizagem visando a geração do saber científico e do mercado ligado ao desenvolvimento das organizações, estímulo à pesquisa para a inovação, partilha do conhecimento adquirido, abordagens e ferramentas estratégicas para a sustentabilidade organizacional.



## 12. SISTEMA DE AVALIAÇÃO



O curso de Mestrado em Desenvolvimento Estratégico de Organizações vai implementar as seguintes formas de Avaliação:

a) Avaliação de diagnóstico, visando identificar as dificuldades e os problemas dos participantes;

b) Avaliação formativa, com vista ao ajustamento dos meios e das estratégias de aprendizagem e permitindo a implementação da didáctica de gestão e correcção dos erros de ensino - aprendizagem;

c) Avaliação sumativa, visando medir e classificar os conhecimentos e habilidades dos participantes.

Os instrumentos de avaliação incluirão os seguintes: exposição oral, avaliação pelos colegas, relatório das discussões em grupo, testes orais e escritos, exames orais e escritos, relatórios de investigação e seminários. A avaliação será contínua e presencial, exigindo a presença de 75% nas aulas e a participação positiva dos participantes nos vários exercícios propostos nas sessões dos diferentes módulos.

A classificação do rendimento escolar do curso far-se-á na base de índices numéricos, correspondentes a uma escala de 0 a 20 valores.

A avaliação da aprendizagem para cada módulo consistirá nos resultados obtidos nos testes teóricos, práticos e trabalhos em grupo, bem como a avaliação contínua do professor para cada módulo e para cada participante. Dos testes e outras formas de avaliação como presenças e participação, serão obtidas as notas de admissão aos exames (pelo menos 10 valores de uma média ponderada para um total de 20 valores) e far-se-á exames de recorrência ou especiais para casos que assim exigirem.

Assim sendo, a avaliação será expressa pelos seguintes níveis de conceito:

Media ponderada do módulo	Classificação
17,0 – 20,0 (valores)	Excelente
14,0 – 16,0 (valores)	Bom
10,0 – 13,0 (valores)	Suficiente
Menor 10 (valores)	Reprovado

## 13. FORMAS DE CULMINAÇÃO DO CURSO E CLASSIFICAÇÃO FINAL

O curso de mestrado em Desenvolvimento Estratégico das Organizações faz parte de um mestrado integrado, podendo a sua forma de culminação seguir a disposição de um mestrado académico ou profissional, mediante a escolha do estudante e do cumprimento dos respectivos requisitos específicos para cada disposição.

Assim sendo, a forma de culminação de um curso de mestrado de Desenvolvimento Estratégico das Organizações é mediante a elaboração de uma dissertação ou um projecto aplicado, que devem ser apresentados pelo estudante e aprovados em uma defesa com um júri constituído para o efeito. Sendo que a referida aprovação confere ao estudante o grau de Mestre.

Contudo, para que um determinado estudante esteja qualificado para a elaboração e apresentação de uma dissertação ou de um projecto aplicado é mediante o cumprimento de requisitos obrigatórios que a seguir se apresentam:

### 1) Dissertação



- i. Média ponderada da frequência dos módulos igual ou superior a 14.0 valores;
- ii. Apresentação de um projecto de pesquisa para dissertação e consequente aprovação pela Comissão Pedagógica dos Cursos.

### 2) Projecto Aplicado



- i. Média ponderada da frequência dos módulos igual ou superior a 10.0 valores;
- ii. Apresentação de uma Sinopse do Projecto Aplicado e consequente aprovação por parte da Comissão Pedagógica dos Cursos.

Assim sendo, para efeitos de atribuição dos graus correspondentes será exigida uma classificação final igual ou superior a 10 valores para o Mestrado em Desenvolvimento Estratégico de Organizações. A classificação final do curso é obtida pelo cálculo da média ponderada do curso, mediante a fórmula:

$$\text{Média ponderada do curso (MPC)} = \frac{\sum (\text{Nota média da disciplina/módulo} \times \text{Número de créditos da disciplina ou módulo})}{\sum \text{Número total de créditos do curso}}$$

## **14. EVENTOS E PUBLICAÇÕES**

Concernente a eventos e publicações, durante o decorrer da frequência do curso de Desenvolvimento Estratégico de Organizações, dever-se-á levar a cabo a realização das actividades seguintes:

- Um ou mais workshops, onde os estudantes apresentarão um determinado tema de estudo para o enriquecimento do mestrado;
- Antes do término ou conclusão do curso, todo o estudante deverá apresentar e publicar, um artigo científico relacionado a área de estudo fruto de investigação pessoal, em revista científica de classe C.

## **15. RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO CURSO**

Este curso faz parte do programa de mestrados da CBS – ESGCS, enquadrada nas normas da instituição, e esta sobre responsabilidade, direcção e administração do Centro de Graduação e Pós-graduação.

### **• RECURSOS HUMANOS**

Para a implementação do curso é fundamental o papel do capital humano, e no que concerne ao corpo docente, o curso contará com um grupo heterogéneo de professores nacionais e estrangeiros, altamente capacitados com vasta experiência académica e profissional em áreas de liderança, gestão e desenvolvimento organizacional, e que acreditam no potencial transformador da formação no desenvolvimento de competências e práticas eficazes para sustentabilidade institucional.

Além do corpo docente, a CBS-ESGCS conta com um pessoal administrativo qualificado e pronto para apoiar o programa de mestrado em Desenvolvimento Estratégico de Organizações.



### **• RECURSOS MATERIAIS**

O curso de mestrado de Desenvolvimento Estratégico de Organizações decorrerá em modo online, e assim a infra-estrutura física de sala de aulas não será usada. Contudo todas as condições para o decurso das aulas serão criadas, desde uma biblioteca virtual e existindo já uma plataforma de nome SUSE (Sustentabilidade Educacional) que apoiará o mestrado.

### **• RECURSOS HUMANOS**

No que diz respeito aos recursos financeiros para a sustentabilidade, o curso será auto financiado através do pagamento de taxas de propinas por parte dos estudantes.

# MÓDULO I: TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

## Introdução:

A teoria das organizações é a base dos conteúdos que possibilitam a sustentação de pressupostos teóricos e suas respectivas aplicações, nos campos de administração de recursos humanos, marketing, financeiras, produção, materiais, logística, sistemas de informações, estratégias de serviços ou mesmo do planeamento estratégico. O objecto de estudo desta disciplina, centra-se na construção e aplicação das teorias sobre as organizações envolvendo os seus membros e a sua gestão, relações envolventes e os processos organizacionais no quadro do conhecimento que tem evoluído constantemente desde a segunda metade do século XX.

O estudo da teoria das organizações possibilita compreender e ajustar os sistemas de gestão, as dimensões culturais dominantes nas relações produtivas e de poder, inclusive frente ao meio envolvente e à prospecção de tendências e de perspectivas no campo de actuação. Nesta presente disciplina os estudantes são dotados de conhecimentos científicos teóricos e do mercado com vista a compreensão e interpretação da realidade organizacional, diante de adversidades no contexto do mundo organizacional bem como a compreender e utilizar as teorias organizacionais para analisar a organização de forma independente e crítica.

## Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Conhecer e aplicar o quadro conceptual das teorias das organizações;
- Identificar as principais teorias organizacionais e o contexto do funcionamento nas organizações ao longo do tempo;
- Analisar as organizações como um sistema aberto de dinamismo para mudanças permanentes;
- Compreender as distintas abordagens que envolvem o campo das teorias das organizações, sejam elas de natureza prescritivas, normativas, explicativas ou descriptivas;
- Desenvolver a consciência crítica sobre aplicabilidade das teorias de organizações na resolução de desafios organizacionais em virtude do bom funcionamento estrutural; e
- Usar o conhecimento sobre teorias das organizações nas actividades de pesquisa e no projecto aplicado do final do curso.

## Metodologia de ensino e aprendizagem

Aplicam-se metodologias mistas: exposição teórica acompanhada com exemplos práticos de aplicação à realidade, resolução de exercícios e individualmente ou em grupo e seminários constituindo métodos baseados na experiência dado ao carácter eminentemente prático e profissionalizante do curso.

## Metodologia de avaliação

A avaliação pode ser contínua ou regime ou pelo regime de exames. A avaliação contínua é composta por 2 momentos de avaliação: individual: 1) teste intermédio (50%), 2) Frequência (50%). O estudante fica aprovado se obtiver uma classificação final global não inferior a 10 valores e se em nenhum dos momentos de avaliação obtiver classificação inferior a 8 valores. Os exames finais irão os estudantes que tenham optado por esta situação ou aqueles que tenham sido reprovados na avaliação contínua.

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Introdução a Análise e Visualização de Dados	1	1	2	4
1	Organização de dados em Tabelas e Gráficos	0	1	4	5
1	Análise de Dados	0	1	4	5
1	Modelagem de dados	0	1	4	5
1	Visualização de Dados em (Transformando dados em relatórios)	0	1	4	5
Total		0	1	19	24

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, L. &, Freire, T. (2000). Metodologia da investigação em psicologia e educação (2º ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- D'Ancona, M.ª Ángeles (1999). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Editorial Síntesis, S. A.
- D'Hainaut, L. (1990). Conceitos e Métodos da Estatística. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Delgado, J. & Gutiérrez, J. (org.) (1999). Metodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales (3ª ed.). Madrid: Editorial Síntesis, S. A.
- Green, J. & d'Oliveira, M. (1991). Testes estatísticos em psicologia. Lisboa: Editorial Estampa.
- Guimarães, R. & Cabral, J. (1997). Estatística. Lisboa: McGraw-Hill.
- Guimarães, R. & Cabral, J. (1999). Estatística (Edição Revista). Lisboa: McGraw-Hill. Herrero, F. & Cuesta, M. (s/d). Escalas de medida y estadística.
- Hill, M. Magalhães & Hill, A. (2002). Investigação por questionário (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

## MÓDULO II: PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

### Introdução:

**Introdução** A gestão estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização ou projecto. Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo seccionista, desassociado dos objectivos globais do projecto e da organização e permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência do projecto, programa, iniciativa ou da própria organização, pensando se constantemente a curto e longo prazo.

crítica.

### Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Compreender os conceitos básicos e importância de Gestão Estratégica;
- Conceber um projecto alinhado a visão, missão e objectivos gerais de uma organização;
- Proceder a uma análise externa e interna de uma organização ou de um projecto
- Desenvolver a estratégia a diversos níveis de uma organização, nomeadamente, nível estratégico, funcional e operacional;
- Estabelecer o sistema de controlo de uma estratégia durante as diversas fases de implementação.

### Metodologia de ensino e aprendizagem

Aplicam-se metodologias mistas: exposição teórica acompanhada com exemplos práticos de aplicação à realidade, resolução de exercícios e individualmente ou em grupo e seminários constituindo métodos baseados na experiência dado ao carácter eminentemente prático e profissionalizante do curso.

### Metodologia de avaliação

A avaliação pode ser contínua ou regime ou pelo regime de exames. A avaliação contínua é composta por 2 momentos de avaliação: individual: 1) teste intermédio (50%), 2) Frequência (50%). O estudante fica aprovado se obtiver uma classificação final global não inferior a 10 valores e se em nenhum dos momentos de avaliação obter classificação inferior a 8 valores. Os exames finais irão aos estudantes que tenham optado por esta situação ou aqueles que tenham sido reprovados na avaliação contínua.

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	O Processo de Gestão Estratégica	2	1	1	4
2	Missão, Visão da Organização	2	1	2	4
3	Análise do Ambiente Externo à Organização ou Projecto	3	1	2	6
4	Análise Interna da Organização/Projecto	3	1	2	6
5	Construção de Vantagem Competitiva através de Estratégia do Projecto	2	1	2	6
6	Sistema e Estrutura de Controlo Estratégico	2	1	1	4
7	Implementação de Mudança Estratégica	3	1	2	6
Total		17	7	12	30

## BIBLIOGRAFIA

- Hill C. and Jones G. (1998). Strategic Management – An Analytical Approach. 4º Ed., Boston Houghton Mifflin, USA.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1997). Exploring Corporate Strategy, 4º Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. (2003). The Strategic Process – Concepts Contexts Cases. Global 4º Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Thompson P. and Strickland R. (1996). Strategic Management – Concepts and Cases. 9º Ed., Irwin McGraw Hill, USA.

## **MÓDULO III: DESENHO E ANÁLISE DE PROJECTOS**

---

### **Introdução:**

O módulo de Desenho e Análise de Projectos capacita Profissionais para actuar como gestores de projectos, dotando-os de ferramentas teóricas e práticas que permitam conceber e emitir juízo de valor sobre a viabilidade de projectos de desenvolvimento social. Os estudantes deverão ser capazes de apresentar e aplicar soluções inovadoras aos problemas reais que surgem no âmbito de desenho e análise de projectos no contexto de desenvolvimento social, de modo a assegurar o controlo dos principais factores críticos durante a implementação do projecto.

### **Objectivos modulares:**

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Conhecer o quadro conceptual e as abordagens de projectos;
- Identificar oportunidades para desenho de projectos a partir dos problemas existentes;
- Identificar as principais fases e níveis para o desenho de projectos;
- Usar ferramentas como quadro lógico e cadeia de efeitos para análise e desenho de projectos;
- Aplicar as ferramentas de monitoria e avaliação de projectos e análise stakeholders;
- Esboçar o Layout e Plano Operacional do projecto.

### **Metodologia de ensino e aprendizagem**

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação será realizada através de testes, apresentações e participação em debates nas aulas, avaliação de ensaios e relatórios e exame escrito

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	- Fundamentos conceptuais de projectos de desenvolvimento orientados para resultados; - Aspectos críticos que antecedem o desenho de projectos de desenvolvimento;	2	1	1	4
2	- Ciclo de vida de um projecto de desenvolvimento; - Níveis de implementação do projecto de desenvolvimento (input-process-output- outcome-Impacto);	2	1	1	4
3	- Análise do Ambiente (PESTA, Ambiente Específico e Ambiente Interno-Factores críticos do sucesso); - Definição de estratégia (FOFA).	4	1	3	7
4	- Da raiz do problema à árvore de resultados; - O modelo lógico para desenho e análise de projectos sociais (quadro lógico e cadeia de efeitos);	3	1	3	6
5	- Mapeamento E análise de stakeholders; - Análise de risco; - Esboço do layout e Work breakdown structure; - Matriz de Monitoria e Avaliação do Projecto (Ernead value), - Orçamento E entrega do Projecto.	4	1	2	6
Total		15	5	10	30

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, John R. (1997). Principles of Project Management. Paperback. 250 pp
- BLACKMAN, Rachel; Gestão de Ciclo de Projeto; Tearfund, Reino Unido, 2003
- Kezner Arnold (Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling 12th Edition;
- Project Management Institute (PMI). (2008). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc
- Prado, D. (2004). Gerenciamento de projetos e programas nas organizações. Nova Lima, Minas Gerais: INOG Tecnologia e Serviços
- Keeling, R. (2002). Gestão de projectos: uma abordagem global. Tradução Cid Knipel Moreira. Editora Saraiva. São Paulo
- Kerzner, H. (2006). Gestão de projectos: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman

## MÓDULO IV: GESTÃO DE QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

### Introdução:

A disciplina de Gestão de qualidade nas organizações destina-se a criar bases de compreensão dos fenómenos da qualidade com vista a conferir aos estudantes conhecimentos, ferramentas da gestão de qualidade, habilidades e práticas para o uso numa determinada tarefa com vista ao alcance dos objectivos e melhorar consideravelmente os processos de qualidade.

### Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Lidar com as normas, procedimentos, ferramentas e sistemas de gestão de qualidade;
- Identificar e aplicar as ferramentas da qualidade;
- Aplicar conceitos básicos da gestão de qualidade na resolução de problemas;
- Desenvolver e implementar sistemas de gestão de qualidade em qualquer projecto ou organização que esteja inserido;
- Adquiram conhecimento sobre o campo da gestão das organizações;
- Conheçam as perspectivas e limitações da área;

### Metodologia de ensino e aprendizagem

Aplicam-se metodologias mistas: exposição teórica acompanhada com exemplos práticos de aplicação à realidade, resolução de exercícios e individualmente ou em grupo e seminários constituindo métodos baseados na experiência dado ao carácter eminentemente prático e profissionalizante do curso.

### Metodologia de avaliação

A avaliação pode ser contínua ou regime ou pelo regime de exames. A avaliação contínua é composta por 2 momentos de avaliação: individual: 1) teste intermédio (50%), 2) Frequência (50%). O estudante fica aprovado se obtiver uma classificação final global não inferior a 10 valores e se em nenhum dos momentos de avaliação obter classificação inferior a 8 valores. Os exames finais irão os estudantes que tenham optado por esta situação ou aqueles que tenham sido reprovados na avaliação contínua.

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Introdução a gestão de qualidade;	2	1	1	4
2	Referências da gestão de qualidade nas organizações;	2	1	2	4
3	Evolução da qualidade;	3	1	2	6
4	Campos de actuação da gestão de qualidade;	3	1	2	6
5	Normas da gestão de qualidade e sistemas de gestão de qualidade;	2	1	2	6
6	Ferramentas da gestão de qualidade;	2	1	1	4
7	Implementação das componentes de gestão de qualidade numa organização.	3	1	2	6
Total		17	7	12	30

## BIBLIOGRAFIA

- DEMING, W. E. A qualidade: revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SAMOHYL, Robert Wayne; et. al. Gestão da Qualidade. Casos e Prática. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2005.
- ALLESTERO-ALVAREZ, M. E. Gestão de qualidade, produtividade e operações. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARPINETTI, L. C.R., MIGUEL, P.A.C., GEROLAMO, M. C. Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2009
- CARPINETTI, L. C. R. Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOBO, Renato Nogueiro. Gestão da Qualidade. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Érica, 2010.
- BARROS, Elsimar e BONAFINI, Fernanda. Ferramentas da qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- JURAN, J.M./ GRYNA, Frank M. Controle da Qualidade, Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade. Vol.01, São Paulo: Makron Books, 1991.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009

## **MÓDULO V: GOVERNANÇA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

---

### **Introdução:**

O módulo de Governança corporativa e responsabilidade social assume um importante papel na formação do estudante na medida em que centra-se no contexto actual, onde as organizações buscam gerar mais credibilidade aos seus negócios. As organizações já não se limitam apenas no lucro, elas também estão voltadas a transparência dos seus negócios, equidade, prestação de contas e implementar acções sociais voltadas ao seu ambiente de negócio e melhorar as condições dos seus stakeholders. Sendo assim, esse módulo visa dotar o estudante de conhecimentos sobre GCRS, com vista a melhor se posicionarem no mercado empresarial.

### **Objectivos modulares:**

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Utilizar modelos de governança corporativa para alcançar os objectivos da empresa;
- Usar processos e mecanismos apropriados para o desempenho das actividades;
- Discutir as tendências das políticas de responsabilidade social em Moçambique, saber a sua importância;
- Aplicar os fundamentos da governança corporativa e responsabilidade social e saber como praticar;

### **Metodologia de ensino e aprendizagem**

Aplicam-se metodologias mistas: exposição teórica acompanhada com exemplos práticos de aplicação à realidade, resolução de exercícios e individualmente ou em grupo e seminários constituindo métodos baseados na experiência dado ao carácter eminentemente prático e profissionalizante do curso.

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação pode ser contínua ou regime ou pelo regime de exames. A avaliação contínua é composta por 2 momentos de avaliação: individual: 1) teste intermédio (50%), 2) Frequência (50%). O estudante fica aprovado se obtiver uma classificação final global não inferior a 10 valores e se em nenhum dos momentos de avaliação obter classificação inferior a 8 valores. Os exames finais irão os estudantes que tenham optado por esta situação ou aqueles que tenham sido reprovados na avaliação contínua.

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Fundamentos conceptuais e teóricos da governança corporativa e responsabilidade social	1			1
2	Governança corporativa e responsabilidade social em Moçambique: visão geral	2	1	1	4
3	Avaliação das práticas de Governança corporativa	2		1	3
4	Teorias da governança corporativa	2		1	3
5	Efeitos da governança corporativa e responsabilidade social no valor da empresa	2		1	3
6	Impactos da responsabilidade social: contexto social e empresarial	2		1	3
7	Ferramentas de gestão da Responsabilidade social	2		1	3
8	Responsabilidade social e Gestão - Empresarial	2		1	3
	Total	15	1	7	23

## BIBLIOGRAFIA

- AGUILERA, Ruth V. et al. Corporate governance and social responsibility: a comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, v.14, n.3, p. 147-158, 2006.
- ALVES, L.E.S. Governança e cidadania empresarial. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.4, p. 78-86, 2001.
- KOLK, A., PINKSE, J. The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v.17, n.1, p. 15-26, 2010.
- MALLIN, C. A. *Corporate governance*. 3 ed. New York: Oxford, 2010.
- SILVA FILHO, C.F.; BENEDICTO, G.C.; CALIL, J. F. *Ética, responsabilidade social e governança corporativa*. Campinas: Alínea, 2008.
- SILVA, A. L. C.; *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVEIRA, A. D. M. *Governança corporativa e estrutura de propriedade*. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2006.

## **MÓDULO VI: PLANEAMENTO E GESTÃO DE FINANÇAS NAS ORGANIZACIONAIS**

---

### **Introdução:**

O presente plano analítico refere-se a disciplina de planeamento e gestão de finanças nas organizacionais, que tem vindo a ser reconhecida nos últimos anos como sendo uma das áreas estratégicas com maior impacto no processo de tomada de decisão e no alcance dos objectivos organizacionais. A presente disciplina, visa criar bases de compreensão no que tange ao planeamento e gestão de finanças aos estudantes.

A área estratégica de planeamento e gestão de finanças, proporciona a organização a prorrogação de analisar, comparar, desenvolver diferentes cenários que a empresa possa vir a encontrar no futuro e permite planear, analisar e controlar as actividades financeiras da organização.

### **Objectivos modulares:**

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Aplicar ferramentas de planeamento e gestão de finanças nas organizacionais;
- Planear, analisar, comparar e controlar os processos financeiros;
- Compreender o mercado financeiro com vista a tomarem decisões assertivas;
- Aplicar os conceitos de planeamento e gestão de finanças, desde uma microempresa até uma grande empresa.

### **Metodologia de ensino e aprendizagem**

Aplicam-se metodologias mistas: exposição teórica acompanhada com exemplos práticos de aplicação à realidade, resolução de exercícios e individualmente ou em grupo e seminários constituindo métodos baseados na experiência dado ao carácter eminentemente prático e profissionalizante do curso.

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação pode ser contínua ou regime ou pelo regime de exames. A avaliação contínua é composta por 2 momentos de avaliação: individual: 1) teste intermédio (50%), 2) Frequência (50%). O estudante fica aprovado se obtiver uma classificação final global não inferior a 10 valores e se em nenhum dos momentos de avaliação obter classificação inferior a 8 valores. Os exames finais irão aos estudantes que tenham optado por esta situação ou aqueles que tenham sido reprovados na avaliação contínua.

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Conceitos fundamentais	2		1	3
2	Planeamento e gestão: enquadramento organizacional	2		1	3
3	Planeamento financeira vs gestão financeira	3	1	2	6
4	Elementos de Planeamento financeiro	2	1	2	6
5	Decisões de investimento a curto, médio e longo prazo	2	1	2	6
6	Projectos de investimento	4	1	3	8
	Total	15	4	12	30

## BIBLIOGRAFIA

- ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas. 3<sup>a</sup>.Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERREIRA, J. A. S. Finanças Corporativas: Conceitos e Aplicações. 1<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Pearson, 2005.
- FREZATTI, F. Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira (Tradução de Antônio Zorato Sanvicente). 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson – Addison Wesley , 2005.
- LEME JUNIOR, A., RIGO, C. e CHEROBIM, A. 2002. Administração financeira, rio de janeiro: editora campus, Lda.
- MOTA, A. G., BARROSO, C., SOARES, H. E LAUREANO, L. , 2014 - introdução as finanças. 2<sup>a</sup> Edição. Edições Sílabo.
- NEVES, J. 1982. Análise financeira – métodos e técnicas, lisboa, 6<sup>a</sup> edição, textos editora;
- SAIAS, L., CARVALHO, R. E AMARAL, M. 1998. Instrumentos fundamentais de gestão financeira, lisboa: 3<sup>a</sup> edição, universidade católica editora.
- ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros – 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

## **MÓDULO VII: METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO CIENTIFICA**

---

### **Introdução:**

Objectivando capacitar e auxiliar a compreensão de elementos importantes acerca de metodologias de investigação científica, este módulo propõe-se a trazer abordagens para a geração de conhecimento para a elaboração de pesquisa com enfoque ao Desenvolvimento Estratégico de Organizações. E nessa perspectiva permite-se também articular os três eixos do processo de ensino e aprendizagem, que é o (I) ensino através de directrizes para reflexão sobre o conhecimento e desenvolvimento de habilidades para a ciência, (II) pesquisa através de ferramentas para a construção do conhecimento e por fim (III) a extensão que significa a compartilha do conhecimento produzido pelos estudantes através de consultorias, prestação de serviços de diagnóstico em organizações, entre outros.

### **Objectivos modulares:**

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Incentivar e orientar os estudantes na adopção de um comportamento científico na busca do conhecimento, que possibilite ao académico planejar, desenvolver um projecto de pesquisa;
- Identificar questões-chave para o desenvolvimento de uma pesquisa na área de desenvolvimento estratégico de Organizações;
- Formular correctamente o problema, as hipóteses e os objectivos de pesquisa;
- Identificar e caracterizar as partes componentes de um projecto de Pesquisa.

### **Metodologia de ensino e aprendizagem**

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação será realizada através de testes, apresentações e participação em debates nas aulas, avaliação de ensaios e relatórios e exame escrito

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Levantamento de temas e questões-chave para o desenvolvimento de uma investigação na área do Desenvolvimento das organizações com enfoque na componente estratégica.	2	1	1	4
2	Selecção da literatura específica e relevante para o desenvolvimento da investigação.	2	1	2	5
3	Formulação do problema de pesquisa	2	1	2	5
4	Delimitação da pesquisa.	2	1	2	5
5	Levantamento do referencial teórico: (conceitos principais e enunciações para a abordagem do problema)	2	1	2	5
6	Planeamento da elaboração da pesquisa: processo metodológico de elaboração de um projecto de pesquisa	3	1	2	6
	Total	13	6	11	30

## BIBLIOGRAFIA

- Zanella, Liane C. H. 2013. Metodologia de Pesquisa. Universidade Federal de Santa Catarina. 2013, 2ª Edição.
- Mazucato, Thiago (Organizador2018). Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico. FUNEPE.
- Vianello, Luciana Peixoto. Métodos e Técnicas de Pesquisa. 2013, Educação à Distância.
- Goddard, Wayne & Melville, Stuart (2001). Research Methodology: An Introduction. SecondEdition, Juta & Co, Ltd.
- Guião para Elaboração de Trabalhos Científicos da Corporation Business School – Escola Superior de Gestão Corporativa E Social.

## **MÓDULO VII: METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO CIENTIFICA**

---

### **Introdução:**

Sistemas de Monitoria e Avaliação são um conjunto de componentes inter-relacionados (pessoas, software, hardware, rede de comunicações e recursos de dados processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar tomada de decisões durante a Monitoria e Avaliação. Neste módulo irá aprender sobre o processo de desenho, manutenção e gestão de um sistema de monitoria e avaliação e seu papel na gestão de projectos e programas.

### **Objectivos modulares:**

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Conhecer os diferentes tipos de Sistemas Monitoria e Avaliação existentes e como se relacionam entre si;
- Descrever os passos para a construção de um Sistema de Monitoria e Avaliação
- Fazer o Mapeamento de Mudanças Alcançadas através do Sistema de Monitoria e Avaliação; e
- Construir um sistema de informação que seja adequável aos projecto e programas;

### **Metodologia de ensino e aprendizagem**

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação será realizada através de testes, apresentações e participação em debates nas aulas, avaliação de ensaios e relatórios e exame escrito

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Conceito e enquadramento de Sistema de Monitoria e Avaliação nos projectos	1	1	2	4
2	O Processo preparatório de construção do Sistema de Monitoria e Avaliação	2	1	2	5
3	O Processo de Construção de Sistema de Monitoria e Avaliação	2	2	2	6
4	Desenvolvimento do Sistema de Monitoria e Avaliação	2	1	2	5
5	Testagem e Avaliação do Sistema de Monitoria e Avaliação	2	1	2	5
6	Plano de comunicação do Sistema de Monitoria e Avaliação	2	1	2	5
Total		11	7	12	30

## BIBLIOGRAFIA

- Amjad, S. (2008). 'Performance-based Monitoring & Evaluation for Development Outcomes: framework for developing countries', National health Policy Unit, Islamabad Pakistan.
- Cheung O\*, Suen C.H., & Cheung K.W. (2004). 'A web-based construction Project Performance Monitoring System', City University of Hong Kong.
- Creswell, J. W. (2003). 'Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA
- Evaluation Capacity Development, World Bank, Viewed 26 September 2011, Retrieved from
- EARL, Sarah; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terr y. Mapeo de Alcances: incorporando aprendizaje y reflexiónen programas de desarrollo. Cartago: Lur, 2002.
- FIDA – FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA. Guía para el SyE de proyectos: gestión orientada al impacto en el desarrollo rural. 2002. Disponible em: <[http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_s/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm)>. Acesso em: 10 fev 2008.

## MÓDULO VII: METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO CIENTIFICA

---

### Introdução:

Estratégias de gestão ambiental nas organizações para o curso de desenvolvimento estratégico de organizações é um módulo teórico que visa dotar o estudante de ferramentas com vista a minimizar ou eliminar os impactos provocados pelas actividades organizacionais no ambiente.

Estratégias de gestão ambiental nas organizações, tornaram-se parte do trabalho na actualidade. Hoje, mais do que nunca a gestão ambiental tornou-se requisito essencial na sustentabilidade das organizações. Nesta perspectiva, o presente módulo pretende desenvolver os conhecimentos do estudante no que concerne as estratégias de gestão ambiental.

### Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Consolidar conceitos teóricos de gestão ambiental nas organizações;
- Desenvolver hard e soft skills em matéria de gestão ambiental organizacional;
- Realizar diagnóstico organizacional;
- Construir um plano de gestão ambiental para organizações obedecendo os padrões internacionais;
- Aplicar estratégias de gestão ambiental com vista a garantir a sustentabilidade ambiental das organizações;
- Estabelecer uma relação saudável entre o sucesso organizacional e a gestão ambiental.

### Metodologia de ensino e aprendizagem

Aplicam-se metodologias mistas: exposição teórica acompanhada com exemplos práticos de aplicação à realidade, resolução de exercícios e individualmente ou em grupo e seminários constituindo métodos baseados na experiência dado ao carácter eminentemente prático e profissionalizante do curso.

### Metodologia de avaliação

A avaliação pode ser contínua ou regime ou pelo regime de exames. A avaliação contínua é composta por 2 momentos de avaliação: individual: 1) teste intermédio (50%), 2) Frequência (50%). O estudante fica aprovado se obtiver uma classificação final global não inferior a 10 valores e se em nenhum dos momentos de avaliação obter classificação inferior a 8 valores. Os exames finais irão os estudantes que tenham optado por esta situação ou aqueles que tenham sido reprovados na avaliação contínua.

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Gestão Ambiental o Novo Paradigma	2	1	1	4
2	Noções de Estratégias de gestão ambiental nas organizações	2	1	2	5
3	Instrumentos de gestão ambiental	2	1	2	5
4	Sistemas de gestão ambiental	2	1	2	5
5	Políticas ambientais	2	1	2	5
6	ISO 14000	3	1	2	6
Total		13	6	11	30

## BIBLIOGRAFIA

- ASSUMPÇÃO, L. F. J. (2014). Sistema de gestão ambiental: manual prático para implementação de SGA e Certificação ISO 14.001/2004. 4. ed. Curitiba: Juruá.
- BARBIERI, J.C. (2004) Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo, Editora Saraiva.
- CASSINO, F. (1999). Educação ambiental: princípio, história, formação de professores. SP: SENAC.
- HOSKISSON, R. E. et al. (2009) Estratégia competitiva. São Paulo: Cengage Learning.
- LEFF, E. (2001). Saber Ambiental: Sustentabilidade, Racionalidade, Complexidade e Poder, 3ª Ed. RJ: VOZES. Adverso. v.5, n. 6, 22-25.
- PHILIPPI JR, A. BRUNA, G. C. (2004) Curso de Gestão Ambiental. Ed. Manole. São Paulo.
- SHIGUNOV NETO, et al. (2009) Fundamentos da gestão ambiental. Rio de Janeiro: Ciência Moderna

# MÓDULO X: LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DO TALENTO CRÍTICO

---

## Introdução:

O investimento no talento crítico é primordial e de suma importância para as organizações que visam alavancar o negócio e desenvolver estratégias face aos novos desafios demandados pelo mercado. Contudo para uma boa administração desse talento, é necessária uma liderança capaz de qualifica-lo de forma que se obtenha um retorno eficiente em produtividade, engajamento e fidelidade. Assim sendo, o presente módulo através de abordagens teóricas actualizadas e uma componente prática ajustada a necessidade, pretende capacitar líderes com competências e habilidades para o exercício de acções e actividades que concorram para a valorização dos colaboradores e o aperfeiçoamento de suas competências individuais, contribuindo para o seu desenvolvimento e apoiando as organizações na adopção de um sistema de gestão de talentos competente que assegure o sucesso da estratégia organizacional e conquista da vantagem competitiva no mercado.

## Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Identificar instrumentos, abordagens e processos utilizados na gestão de recursos humanos, discutindo as suas vantagens e limitações;
- Articular os conceitos e as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia das organizações;
- Aplicar os conceitos e instrumentos de acordo com a análise do contexto organizacional;
- Articular as práticas de gestão de recursos humanos com a problemática da sustentabilidade organizacional;
- Elaborar modelos de gestão de recursos humanos em contexto nacional e internacional;
- Avaliar criticamente situações reais ou simuladas na gestão das pessoas, propondo medidas de resolução.

## Metodologia de ensino e aprendizagem

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

## Metodologia de avaliação

A avaliação será realizada através de testes, apresentações e participação em debates nas aulas, avaliação de ensaios e relatórios e exame escrito

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Desafios de atracão e retenção de talento crítico	2	1	2	5
2	RH estratégico	2	1	2	5
3	Talent Analytics	2	1	2	5
4	Técnicas de envolvimento de Stakeholderse	2	1	2	5
5	Técnicas de construção dos Planos de RH e Cultura e Clima Organizacional	2	1	2	5
6	Leadership	2	6	2	5
Total		12	11	12	30

## BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, M.I.R. Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2007;
- AVOLIO, B.; GARDNER W. Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005;
- BASS, B. M. Bass and Stogdills handbook of Leadership: theory, research and managerial implications. New York, The Free Press, 1990;
- BASS, B.M; AVOLIO, B.J. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA: Mindgarden, 2001;
- DASBOROUGH, M. Cognitive asymmetry in employe emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, New York: Elsevier v. 17, n. 2, p. 163-178, 2006;
- DUNNING-LEWIS, P. Engagement In Management Research, Working Paper 39. Lancaster University Management School, 2004;
- ZACCARO, S.; KLIMOSKI, R. The Nature of Organizational Leadership, Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders. Digital Book, 2001;
- ZALESNIK, A. Managers and Leaders, are they different? *Harvard Business Review on Leadership*. Harvard: Harvard Business Press, 1998;
- ZHU, W. CHEW, I. e SPANGLER, W CEO Transformational Leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, v. 16, n 1, pp. 39-52, 2005 View publication.

# MÓDULO XI : MARKETING E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

## Introdução:

As organizações precisam constantemente adequar-se e adaptar-se as dinâmicas das demandas dos consumidores e as exigências do mercado, para que possam estar em uma posição de competitividade. Nesse sentido torna-se importante olhar para diversas componentes e esferas que compõem as organizações, cuja uma delas é o sistema de comunicação que tem merecer aposta táctica para a dinamização e eficiência dos processos organizacionais. Portanto, o presente módulo dispõe-se através de uma metodologia de aprendizagem teórico e prática, a abordar acerca do Marketing e comunicação organizacional (sem excluir as tendências tecnológicas pelo seu carácter estratégico e de inseparabilidade ao marketing e comunicação), procurando capacitar os participantes em competências práticas e visionárias para a aplicação do conhecimento e ferramentas técnicas adquiridas perspectivando a melhoraria dos resultados organizacionais.

## Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Compreender a função no contexto empresarial sabendo distinguir as orientações das empresas face ao mercado;
- Interpretar as forças envolventes que condicionam a organização, bem como a importância de gerir a informação de forma útil para a empresa;
- Perceber o modo como o consumidor decide em função de factores condicionadores do seu comportamento;
- Saber segmentar o mercado e a posicionar diferenciando a oferta, através do domínio das principais variáveis utilizadas para o efeito;
- Compreender o conceito de ciclo de vida de produto e aplicar diferentes políticas de marketing-mix para cada fase de ciclo de vida;
- Caracterizar e tomar decisões em face das diferentes variáveis do marketing-mix nas vertentes de produto, preço, distribuição e promoção.

## Metodologia de ensino e aprendizagem

Aplicam-se metodologias mistas: exposição teórica acompanhada com exemplos práticos de aplicação à realidade, resolução de exercícios e individualmente ou em grupo e seminários constituindo métodos baseados na experiência dado ao carácter eminentemente prático e profissionalizante do curso.

## Metodologia de avaliação

A avaliação pode ser contínua ou regime ou pelo regime de exames. A avaliação contínua é composta por 2 momentos de avaliação: individual: 1) teste intermédio (50%), 2) Frequência (50%). O estudante fica aprovado se obtiver uma classificação final global não inferior a 10 valores e se em nenhum dos momentos de avaliação obter classificação inferior a 8 valores. Os exames finais irão os estudantes que tenham optado por esta situação ou aqueles que tenham sido reprovados na avaliação contínua.

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Introdução ao Marketing e Comunicação Organizacional	1	1	0	2
2	Comportamento do consumidor;	2	2	3	7
3	Envolvente de marketing e sistema de informação;	3	1	3	7
4	Segmentação, posicionamento e diferenciação;	3	1	3	7
5	Variáveis de marketing;	3	1	3	7
	Total	13	6	13	30

## BIBLIOGRAFIA

- Baker,M.J. (2005), "Administração de Marketing", Elsevier;
- Caetano, J., Cruz, R., Diniz, R., Miguel, P. Matos, P. (2011) "Marketing & Comunicação em Moda: Uma Nova Realidade", Lisboa, Escolar Editora;
- Kotler, P.H. (2007), "Marketing Management", Prentice Hall;
- Kotler, P.H. et al., (2006), "Principles of Marketing", Prentice Hall;
- Lindon, D. et al. (2000) "Mercator XXI – teoria e prática do marketing", Dom Quixote;
- Lambin, Jean-Jacques, (2000), "Marketing Estratégico", Lisboa, McGraw-Hill;
- McDonald, M. (2002), "Marketing Plans", Kogan Page, Elsevier.

## MÓDULO XII: DIREITOS HUMANOS E GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES

---

### Introdução:

Num mundo em constantes transformações decorrentes de desafios de desenvolvimento, acção humana como guerras e destruição do ambiente, e acções naturais como o efeito das mudanças climáticas as organizações precisam estar preparadas para garantir o exercício de direitos humanos e quadra o ciclo de desigualdades e injustiças de género. Portanto, o módulo de Direitos Humanos e Género nas Organizações desenvolve habilidades técnicas e analíticas para desenho e gestão de programas de desenvolvimento baseados em direitos humanos e género no campo labora

### Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Familiarização com terminologias chaves na área de Direitos Humanos e Género nas Organizações
- Conhecer o formato e os mecanismos de provisão de serviços pelo mecanismo multisectorial (provisão de serviços e implementação de projectos)
- Conhecer e aplicar normas de padrão nacional e internacional em matérias ligadas a género, inclusão e direitos humanos
- Conceber projectos de gestão baseada no género e inclusão
- Conceber, avaliar e assessorar projectos nas variadas áreas com expertise direitos humanos e género
- Liderar equipas de trabalho e projectos com visão estratégica integrada no género e direitos humanos nas organizações;

### Metodologia de ensino e aprendizagem

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

### Metodologia de avaliação

A avaliação será realizada através de:

- Testes
- Quizz
- Estudos de casos, apresentações /debates
- Desenvolvimento e trabalhos práticos e/ou projectos

O módulo culmina com elaboração de um projecto ou grama sensível ao género nas organizações

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Quadro conceptual e terminologias chaves	1	1	0	2
2	Quadro normativo sobre igualdade de género e direitos humanos	2	2	3	7
3	Políticas e estratégias sobre género, desenvolvimento e ODS - Objectivos de Desenvolvimento Sustentável	3	1	3	7
4	Análise de desigualdades e contexto de intervenção nas organizações;	3	1	3	7
5	Igualdade de género em projectos, recursos humanos e empresas Planificação orçamental sensível ao género				
	Condução de avaliação de género responsável e auditorias sociais	3	1	3	7
	Desenvolvimento de projectos sensíveis e específicos de género				
	Total	13	6	13	30

## BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, M. (2007). A construção das hierarquias sociais: classe, raça, género e etnicidade. In Cadernos de Pesquisa do CDHIS — n. 36/37 — ano 20 — p. 83-88 — 2007.
- Casaca, S. F., Perista, H., Torres, A., Correia, C., Quintal, E., & João, P. S. (2016). Igualdade de Género nas Empresas - Break Even - Guia para a Promoção da Igualdade entre Homens e Mulheres. pp. 1-224.[https://www.cesis.org/admin/modulo\\_news/ficheiros\\_noticias/20160708221249-1guia\\_para\\_a\\_promocao\\_da\\_igualdade\\_entre\\_mulheres\\_e\\_homens.pdf](https://www.cesis.org/admin/modulo_news/ficheiros_noticias/20160708221249-1guia_para_a_promocao_da_igualdade_entre_mulheres_e_homens.pdf).
- COUTO, Anabela Galhardo, «Vénus e Guerreiros: representações de género no discurso publicitário» in Design and Commercial Communications: seek optimal synergies, IADE, 2007.
- Cunha, Teresa (2010). Zimpeto: O mercado abastecedor da arte de pensar e o Museu de Reinata que é ou não uma mulher emancipada? (porque ninguém se lembraria de perguntar se a Paula Rego é ou não uma mulher emancipada). Revista Electrónica dos Programas de Mestrado e Doutoramento do CES/FEUC/ FLUC.
- Ferreira, V. e Monteiro, R. (2014), “Austeridade, emprego e regime de bem-estar em Portugal: em processo de refamilialização?”, exaequo, 32, pp: 49-67.
- <https://tv24.iol.pt/internacional/laurentina/mulheres-mocambicanas-ofendidas-com-publicidade-a-cerveja>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZgDG8kyQUF8>
- ILO (2015), Women in Business and Management: Gaining Momentum / International Labour Office. Geneva.
- Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: Contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. Sociedade e Trabalho, (43/44/45), 123-136.
- MOTA-RIBEIRO, Silvana «Corpos eróticos: imagens da mulher na publicidade da imprensa feminina portuguesa» in Cadernos do Noroeste, Número temático ‘Olhares sobre mulheres’, 17 (1-2), pp. 145-164, 2002.
- Ngema, N. (2013). The Enforcement of the Payment of Lobolo and its Impact on Children's Rights in South Africa. Volume 16, No 1.
- Pires, I. C. (2020). Planos para a igualdade entre mulheres e homens nas empresas cotadas em bolsa:

## **MÓDULO XIII: CONSULTORIA EM DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

---

### **Introdução:**

Este módulo tem como objectivo promover conhecimentos e fornecer ferramentas sobre a cultura organizacional de modo que quando um profissional em consultoria for chamado, seja por meio de assessoria ou por contratação, por uma organização que deseja melhorar continuamente seus processos internos, seja em relação às acções para o seu público, seja até mesmo para o seu público interno (colaboradores, fornecedores, stakeholders, entre outros), tenha habilidades de avaliar a actual conjuntura da organização, verificando pontos positivos e negativos em cada sector e no negócio como um todo, e partir disso, devendo apontar as principais soluções a serem tomadas para que a organização possa caminhar e melhorar a sua rentabilidade ao longo do tempo e veja a sua cultura organizacional cada vez mais forte e melhor consolidada, o que permite conseguir resultados ainda melhores.

### **Objectivos modulares:**

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Compreender o conceito, evolução e tendências da consultoria;
- Caracterizar O perfil do consultor;
- Descrever a Metodologia da consultoria, o cliente e suas necessidades;
- Elaborar diagnóstico estratégico nas organizações;
- Descrever as relações entre a consultoria e o mercado;
- Habilitar para Actuação com consultoria empresarial; e
- Desenvolver melhorias nas empresas com uma visão sistémica e de inovação.

### **Metodologia de ensino e aprendizagem**

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação será realizada através de testes, apresentações e participação em debates nas aulas, avaliação de ensaios e relatórios e exame escrito

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Abordagem Conceptual	2	1	1	4
2	O perfil do Consultor	2	1	2	5
3	O Funcionamento do Processo de Consultoria	3	1	3	7
4	A metodologia da Elaboração da Consultoria	3	1	3	7
5	A Gestão dos Serviços de Consultoria	3	1	3	7
6	As Relações Consultoria Versus Mercado	3	1	2	6
	Total	16	6	14	36

## BIBLIOGRAFIA

- Bretas Pereira, Maria J.L. Na cova dos leões. O consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: MakronBooks, 1999.
- Block, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 1991
- BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: MakronBooks, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Consultoria empresarial. Editora Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Manual de consultoria empresarial. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2001.
- BLOCK, Peter. Consultoria Infalível: um guia prático, inspirador e estratégico. São Paulo - M. Books do Brasil Editora Ltda. 2003.
- COBRA, Marcos. Consultoria em marketing. Ed. Cobra, 2003.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Gomes de Matos, Francisco. Empresa Feliz. São Paulo: Makron Books, SP, 1998
- Holtz, Herman. Como ser um consultor independente de sucesso. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997
- Kubr, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986
- Lobos, Julio. Encantando o Cliente. São Paulo: J.Lobos, 1993.
- MENDES, Jerônimo. Manual da empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso: São Paulo: Atlas, 2009.
- ORLICKAS, Elizenda. Consultoria de recursos humanos. Ed. Futura, 2002.
- Weinberg, Gerald M. Consultoria: O segredo do sucesso. São Paulo: McGraw- Hill, 1990
- Zorzi, Elizabeth. Histórias de Consultor: Confidências sobre executivos e suas fontes de energias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

## MÓDULO XIV: GESTÃO DE PARCERIAS E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS

---

### **Introdução:**

O presente módulo apresenta uma dupla valência, visando auxiliar a compreensão dos profissionais através de abordagens teóricas e práticas que possibilitem a aquisição de conhecimentos, para a: (I) ampliar a visão e o desenvolvimento de capacidades no que diz respeito ao incremento da quantidade e diversidade de recursos financeiros das organizações, tornando-se em expertes como captadores de recursos, dessa forma podendo contribuir na sustentabilidade organizacional. E (II) impulsionar a propensão de habilidades para a criação, gestão e manutenção de parcerias, que são um elemento importante e indispensável na operacionalização da orientação estratégica da organização.

### **Objectivos modulares:**

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Descrever o processo de captação de recursos com foco às fontes de recurso individuais, mas também das fontes institucionais;
- Identificar as fontes de financiamento;
- Abordar acerca da estrutura interna das organizações;
- Apontar as estratégias de captação de recursos;
- Abordar acerca do conceito de parcerias, acordos e dificuldades do seu funcionamento.

### **Metodologia de ensino e aprendizagem**

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

### **Metodologia de avaliação**

A avaliação será realizada através de testes, apresentações e participação em debates nas aulas, avaliação de ensaios e relatórios e exame escrito

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Introdução à captação de recursos e conceitos básicos	2		1	3
2	Fontes de Financiamento	2	1	1	4
3	A estrutura interna Organizacional	2	1	2	5
4	As estratégias de captação de recursos	2	1	2	5
5	O conceito de parcerias e razões de colaboração	2	3	1	3
6	Factores para impulsionar parcerias e formas de encontrá-las	2	3	1	3
7	Elementos para o funcionamento da parceria	2	3	1	4
8	Acordos de parcerias e dificuldades de funcionamento das suas Relações	2	1	3	3
	Total	16	4	10	30

## BIBLIOGRAFIA

- CAPTAÇÃO DE RECURSOS Da teoria à prática. Baseado no material escrito por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto Gets - United Way do Canadá. Editora Responsável: Alessandra Ceregatti. São Paulo, Dezembro de 2002. Disponível em: [http://www.escoteirossc.org.br/download/Guia%20sobre\\_CAPTACAO%20DE%20RECURSOS.pdf](http://www.escoteirossc.org.br/download/Guia%20sobre_CAPTACAO%20DE%20RECURSOS.pdf)
- LUÍS, Edicardo da Silva. MALAM, Dabó. NAIEL Saiti Cassamá. ROMÁRIO, Mamadú Baldé. MANUAL DE GESTÃO ORGANIZACIONAL - Programa de Formação Inicial para ANEs. O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais “NôPintcha Pa Dizinvolvimentu. Novembro de 2012. Disponível em: [https://www.ue-paane.org/files/5614/4051/2817/Manual\\_Gestao\\_Organizacional\\_-Prog.pdf](https://www.ue-paane.org/files/5614/4051/2817/Manual_Gestao_Organizacional_-Prog.pdf)
- AUSTIN, James. Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. Parcerias sociais na América Latina: a colaboração entre empresa e organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ABONG. ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG. São Paulo, 2002.
- ABONG E PAD – Série Desenvolvimento Institucional. Manual de Fundos Públicos
- BAYLEY, Ted D.; The Fund Raiser's Guide to Successful Campaigns; (O Guia para o Captador de Fundos sobre Campanhas bem-sucedidas). McGraw-Hill, USA, 1988.
- CANADIAN CENTRE FOR PHILANTHROPY; The Canadian Directory to Foundations (current edition) (Catálogo Canadense de Fundações - edição atual); CCP, Toronto, 1997. (Também disponível através da Internet)
- CRUZ, Célia M. e ESTRAVIZ, Marcelo; Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Global, 2000.
- GREENFIELD, James M., Fund-Raising Evaluating and Managing the Fund Development Process (Captação de recursos: avaliando e gerenciando o processo de desenvolvimento de recursos); John Wiley& Sons Inc., New York, 1991.

## MÓDULO XV: SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

---

### Introdução:

O presente módulo é concebido na expectativa de orientar a direcção do estudante para a culminação do curso de Desenvolvimento Estratégico de Organizações, e por este se tratar de um mestrado integrado, a forma de culminação pode ser mediante a apresentação de uma dissertação ou de um projecto aplicado. Neste âmbito, o estudante será orientado na óptica de adquirir conhecimentos para a elaboração de um projecto de pesquisa para a dissertação e/ou de uma sinopse de projecto para o projecto aplicado. Sendo que através deste módulo o estudante receberá as principais ferramentas para desenvolver o know how na concepção de elementos de pesquisa com a identificação e delimitação do tema, objectivos, problema, metodologia e marco teórico, do projecto de pesquisa e/ou da sinopse do projecto aplicado, que devem ser apresentados como anti-projecto do trabalho final de culminação do curso.

### Objectivos modulares:

Espera-se que até o final deste módulo os estudantes sejam capazes de:

- Orientar o estudante na adopção de um comportamento científico na busca do conhecimento, que possibilite ao académico planejar, desenvolver um projecto de pesquisa e/ou sinopse de projecto;
- Identificar questões-chave para o desenvolvimento de uma pesquisa na área de desenvolvimento estratégico de Organizações;
- Formular correctamente o problema, as hipóteses e os objectivos de pesquisa;
- Identificar e caracterizar as partes componentes de um projecto de Pesquisa e/ou sinopse do projecto aplicado.

### Metodologia de ensino e aprendizagem

A exposição da matéria será dividida em duas partes:

- Uma componente teórica, onde serão apresentados aos estudantes os conceitos necessários ao entendimento das matérias;
- Uma componente prática onde se pretendem ilustrar situações reais, através da resolução de exercícios e seminários.

### Metodologia de avaliação

A avaliação será realizada através de testes, apresentações e participação em debates nas aulas, avaliação de ensaios e relatórios e exame escrito

ORD.	CONTEÚDOS	HORAS			
		TEÓRICAS	MISTAS	PRÁTICAS	TOTAL
1	Levantamento de temas e questões-chave para o desenvolvimento de uma investigação na área do	2		1	3
2	Desenvolvimento das organizações com enfoque na componente estratégica	2	1	2	5
3	Seleção da literatura específica e relevante para o desenvolvimento da investigação.	2	1	2	5
4	Formulação do problema de pesquisa	2	1	2	5
5	Delimitação da pesquisa.	2	1	2	5
6	Levantamento do referencial teórico: (conceitos principais e enunciações para a abordagem do problema)	3	1	3	7
	Total	13	5	12	30

## BIBLIOGRAFIA

- Zanella, Liane C. H. 2013. Metodologia de Pesquisa. Universidade Federal de Santa Catarina. 2013, 2ª Edição.
- Mazucato, Thiago (Organizador2018). Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico. FUNEPE.
- Vianello, Luciana Peixoto. Métodos e Técnicas de Pesquisa. 2013, Educação à Distância.
- Goddard, Wayne & Melville, Stuart (2001). Research Methodology: An Introduction. Second Edition, Juta & Co, Ltd.
- Guião para Elaboração de Trabalhos Científicos da Corporation Business School – Escola Superior de Gestão Corporativa E Social.

## **17. LISTA DE DOCENTES**

<b>1</b>	<b>Carlos Machile</b>
<b>2</b>	<b>Lourenço Dias Lourenço da Silva</b>
<b>3</b>	<b>Policarpo Camilo Silvestre Matique</b>
<b>4</b>	<b>Neusa Solange Barreiros da Silva Pereira</b>
<b>5</b>	<b>Gina Amelia Albino Sitóe</b>
<b>6</b>	<b>Vanusa Morais Freitas</b>
<b>7</b>	<b>Pedro Maciel Baltazar</b>
<b>8</b>	<b>António de Abreu Pereira</b>
<b>9</b>	<b>Luís Manuel Brás Bernardino</b>
<b>10</b>	<b>Manuel Carlos Minez Tábua</b>
<b>11</b>	<b>António Dos Santos João</b>
<b>12</b>	<b>José Francisco Manjante</b>
<b>13</b>	<b>Gaspar Lourenço Tocolova</b>
<b>14</b>	<b>José Salinas Reginaldo</b>



Corporate Business School

**ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO  
CORPORATIVA E SOCIAL**

**O Social pela Governança**

**PARA MAIS INFORMAÇÕES:**

📍 Endereço: Rua Fernando Pessoa Nº 7 COOP,  
Maputo - Moçambique

📞 +258 87 464 9417 / 87 2132 000  
86 8729 825

✉️ [esgcs.monitoria@gmail.com](mailto:esgcs.monitoria@gmail.com)  
[cbs@centrodeposgraduacao.com](mailto:cbs@centrodeposgraduacao.com)

