

# CEF/0910/27476 — Guião para a auto-avaliação (Poli) - Ciclo de estudos em funcionamento

---

## Caracterização do ciclo de estudos.

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

*Instituto Superior De Administração E Gestão*

### A1.a. Descrição da instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

*Instituto Superior De Administração E Gestão*

### A2. Unidade orgânica (Escola, instituto, etc.):

*Instituto Superior De Administração E Gestão*

### A2.a. Descrição da unidade orgânica (Escola, instituto, etc.):

*Instituto Superior De Administração E Gestão*

### A3. Ciclo de estudos:

*Direcção Comercial e Marketing*

### A4. Grau:

*Mestre*

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

*Marketing*

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

*34*

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

*342*

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

*-*

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

*90*

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

*1,5 anos (3 semestres)*

### A9. Número de vagas aprovado no último ano lectivo:

*30*

### A10. Condições de acesso e ingresso:

*Condições de Acesso: licenciados; grau académico superior estrangeiro conferido na sequência de um 1º ciclo de estudos organizado de acordo com o processo de Bolonha por um Estado aderente; grau académico superior estrangeiro reconhecido como satisfazendo os objectivos do grau de licenciado pelo Conselho Técnico-Científico; detentores de um currículo escolar, científico ou profissional reconhecido como atestando capacidade para a sua realização pelo Conselho Científico. Condicionalmente, são aceites candidaturas de alunos finalistas.*

*Condições de Ingresso: Classificações de licenciatura e de outro(s) grau(s) ou diploma(s) de pós-graduação; Currículo académico e/ou científico; Currículo profissional; realização de entrevistas aos candidatos, quando necessário. Os candidatos são seriados de acordo com a pontuação obtida na selecção. A proposta de selecção e seriação dos candidatos, elaborada pela Comissão Científica do mestrado, é aprovada pelo Conselho Técnico-Científico.*

## A11. Ramos, opções, perfis...

### Pergunta A11

**A11. Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização de percursos alternativos em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável):**

*Não*

#### A11.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ... (se aplicável)

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

**Opções/Ramos/... (se aplicável):**

Não aplicável

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

Not applicable

## A12. Estrutura curricular

### Anexo I - Não aplicável

**A12.1. Ciclo de Estudos:**

*Direcção Comercial e Marketing*

**A12.2. Grau:**

*Mestre*

**A12.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)**

*Não aplicável*

**A12.4. Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau / Scientific areas and credits that must be obtained before a degree is awarded**

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Optativos / Optional ECTS*
Marketing	MARK	78	0
Finanças	FIN	6	0
Informática	INF	6	0
<b>(3 Items)</b>		<b>90</b>	<b>0</b>

## A13. Plano de estudos

### Anexo II - Não aplicável - 1º ano

**A13.1. Ciclo de Estudos:**

*Direcção Comercial e Marketing*

**A13.2. Grau:**

*Mestre*

**A13.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)**

*Não aplicável*

**A13.4. Ano/semestre/trimestre curricular:**

*1º ano*

**A13.5. Plano de estudos / Study plan**

**Unidades Curriculares / Curricular**    **Área Científica /**    **Duração /**    **Horas Trabalho /**    **Horas Contacto /**    **ECTS Observações /**

Units	Scientific Area (1)	Duration (2)	Working Hours (3)	Contact Hours (4)	Observations (5)
Estratégia de Marketing	MARK	1º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Pesquisa de Mercados	MARK	1º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Comunicação Empresarial Integrada	MARK	1º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Gestão da Marca	MARK	1º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Marketing Relacional	MARK	1º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Direcção Comercial	MARK	2º Semestre	213	TP 60 + OT 10	8 n/a
Liderança e Negociação Comercial	MARK	2º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Finanças Aplicadas à Direcção Comercial	FIN	2º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Simulações Comerciais e de Marketing	INF	2º Semestre	160	TP 45 + OT 10	6 n/a
Projecto de Dissertação ou de Trabalho de Projecto ou de Estágio Profissional	MARK	2º Semestre	107	OT 30	4 n/a

(10 Items)

## Anexo II - Não aplicável - 2º ano

### A13.1. Ciclo de Estudos:

*Direcção Comercial e Marketing*

### A13.2. Grau:

*Mestre*

### A13.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)

*Não aplicável*

### A13.4. Ano/semestre/trimestre curricular:

*2º ano*

### A13.5. Plano de estudos / Study plan

Unidades Curriculares / Curricular Units	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio Profissional	Mark	1º Semestre	800	OT 40	30	n/a

(1 Item)

## Perguntas A14 a A15

### A14. Regime de funcionamento:

*Pós Laboral*

### A14.1. Se outro, especifique:

*Não aplicável*

### A15. Docente responsável pela coordenação do ciclo de estudos (a respectiva Ficha Curricular deve ser apresentada no Anexo VIII)

*Doutor Victor Manuel Domingos Tavares*

## A16. Estágios e Períodos de Formação em Serviço

### A16.1. Indicação dos locais de estágio e/ou formação em serviço

#### Anexo III - Protocolos de Cooperação

#### Anexo III - QUERCUS – Associação Nacional de Conservação da Natureza

**A16.1.1. Entidade onde os estudantes completam a sua formação:***QUERCUS – Associação Nacional de Conservação da Natureza***A16.1.2. Protocolo (PDF, máx. 100kB):**[A16.1.2.\\_Protocolo Estágio Quercus\\_Paulina Chicaia1.pdf](#)**Anexo IV. Mapas de distribuição de estudantes****A16.1.3. Anexo IV. Plano de distribuição dos estudantes pelos locais de estágio.(PDF, máx. 100kB)****Documento com o planeamento da distribuição dos estudantes pelos locais de formação em serviço demonstrando a adequação dos recursos disponíveis.**[A16.1.3.\\_Mestrado DCM\\_Plano distribuição estágiosO.pdf](#)**A16.2. Recursos próprios da instituição para acompanhamento efectivo dos seus estudantes no período de estágio e/ou formação em serviço.****A16.2. Indicação dos recursos próprios da instituição para o acompanhamento efectivo dos seus estudantes nos estágios e períodos de formação em serviço.**

*Para cada estagiário é designado um docente orientador pelo Conselho Técnico-Científico, sob proposta da Comissão Científica do curso, assim como um docente de acompanhamento. Compete ao primeiro orientar técnica e cientificamente o aluno nas suas funções, acompanhar e validar a elaboração do respectivo relatório de estágio. Ao segundo compete assegurar a ligação permanente com a entidade de acolhimento, validar o plano de trabalho de estágio, acompanhar a actividade do estagiário, apoiar o orientador interno da organização sempre que necessário, proceder à avaliação qualitativa do estagiário ao longo da formação em contexto de trabalho, através do orientador interno da organização, e quantitativa após a entrega do relatório de estágio, através do docente orientador. É ainda exigida a designação de um co-orientador do estagiário pela entidade de acolhimento, na qualidade de sua representante, que define os objectivos e plano de trabalho do estágio e execução das respectivas tarefas.*

**A16.3. Orientadores cooperantes****Anexo V. Normas para a avaliação e selecção dos elementos das instituições de estágio responsáveis por acompanhar os estudantes (PDF, máx. 100kB).****A16.3.1. Anexo V. Normas para a avaliação e selecção dos elementos das instituições de estágio responsáveis por acompanhar os estudantes (PDF, máx. 100kB)****Documento com os mecanismos de avaliação e selecção dos monitores de estágio e formação em serviço, negociados entre a instituição de ensino e as instituições de formação em serviço.**[A16.3.1.\\_Mestrado DCM\\_Normas avaliação orientadores estágios internos.pdf](#)**Anexo VI. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (para ciclos de estudos de formação de professores).****A16.3.2. Anexo VI. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (para ciclo de estudos de formação de professores) / External supervisors responsible for following the students' activities (only for teacher training study cycles)**

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

**Pergunta A17****A17. Observações:**

*O ciclo de estudos iniciou o seu funcionamento no ano lectivo de 2009/2010, estando actualmente a decorrer a 2ª edição.*

**1. Objectivos do ciclo de estudos****1.1. Objectivos definidos para o ciclo de estudos.**

*Formar quadros superiores para o exercício de funções especializadas em Direcção Comercial e do Marketing visando:*

- Proporcionar uma visão estratégica e integradora das actividades comerciais e de marketing;*
- Capacitar para uma compreensão das forças e fraquezas e capacidades distintivas da empresa, assim como*

- desenvolver competências para a análise da envolvente e identificar ameaças e oportunidades;*
- c) Fomentar o domínio de ferramentas, métodos e técnicas que possibilitem uma optimização da eficiência e eficácia na tomada de decisões, e desenvolvimento da criatividade;*
- d) Desenvolver capacidades, atitudes e valores para o exercício de funções de elevada responsabilidade, em ambiente de aprendizagem permanente, inovador e orientado para a solução de problemas;*
- e) Desenvolver capacidades de decisão e comunicação para a compreensão e avaliação de situações complexas;*
- f) Contribuir para o desenvolvimento de um comportamento íntegro e responsável.*

## **1.2. Demonstração de que os objectivos definidos se enquadram na missão e objectivos da instituição.**

*Nos termos do artigo 2º dos Estatutos do ISAG, a missão do ISAG consiste em formar diplomados nas áreas das Ciências Empresariais, do Turismo e das Línguas Aplicadas, sem prejuízo de outras, com uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, aptos para uma inserção qualificada e com sucesso nos diversos sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade portuguesa, assim como prestar serviços especializados à comunidade e de aprendizagem ao longo da vida.*

*Nos termos do artigo 3º dos seus Estatutos, o ISAG prossegue, entre outros, os seguintes objectivos:*

- a) Ministar formação superior em programas de licenciatura e mestrado, bem como cursos e actividades de especialização e de formação contínua;*
- b) Realizar investigação técnico-científica de qualidade, promovendo a difusão dos seus resultados, a valorização social e económica do conhecimento e a inovação tecnológica através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação e transferência para o tecido económico e social;*
- c) Criar dispositivos de avaliação interna e externa, de garantia da qualidade e de prestação de contas à comunidade, baseados em padrões conhecidos;*
- d) Assegurar a prestação de serviços especializados à comunidade e contribuir para o desenvolvimento do país, organizando parcerias com empresas e instituições;*
- e) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito crítico e empreendedor, bem como o pensamento reflexivo e a competitividade profissional dos estudantes;*
- f) Proporcionar a realização pessoal e profissional dos membros da comunidade, designadamente através da dinamização de actividades artísticas, culturais e desportivas, num ambiente educativo de diálogo e tolerância;*
- g) Assegurar condições para a formação, a qualificação e o desenvolvimento profissional de docentes, investigadores e pessoal não docente;*
- h) Fomentar a internacionalização e a cooperação cultural, científica e tecnológica, assegurando a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores e apoiando a projecção internacional dos seus trabalhos;*
- i) Estimular a ligação aos antigos alunos, promovendo a sua participação na vida do estabelecimento de ensino;*
- j) Instituir prémios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar actividades que valorizem a instituição no plano nacional e internacional;*
- k) Desenvolver a relação com a região norte do país e, em particular, com a Área Metropolitana do Porto, contribuindo para valorizar a sua vida cultural, técnico-científica e social.*

*Face ao exposto, evidencia-se que o mestrado em Direcção Comercial e Marketing, ao proporcionar uma formação superior especializada numa área específica das Ciências Empresarias, é coerente com a missão do ISAG e, em particular, com o objectivo institucional constante da alínea a) do artigo 3º dos seus Estatutos atrás transcrito de ministrar formação superior em programas de mestrado.*

## **1.3. Meios de divulgação dos objectivos aos docentes e aos estudantes envolvidos no ciclo de estudos.**

*Toda a informação relativa ao mestrado (em particular, aos seus objectivos) é amplamente divulgada a toda a comunidade académica (docentes, alunos e colaboradores) e outros interessados no sítio institucional ou disponibilizada directamente na versão em papel, incluindo brochuras, regulamento específico do curso, e fichas das unidades curriculares.*

*No início de cada semestre lectivo, a Comissão Científica realiza reuniões de trabalho com o corpo docente, onde são analisados e esclarecidos os objectivos e definidas as orientações científico-pedagógicas a respeitar, tendo em vista a garantia da qualidade do processo de ensino-aprendizagem. A Comissão Científica do mestrado reúne no início de cada semestre lectivo com os alunos para prestar esclarecimentos sobre os objectivos do mestrado, seu funcionamento e o conteúdo e cumprimento do regulamento específico do mestrado. Cada docente esclarece os objectivos e metodologias de trabalho da sua unidade curricular.*

# **2. Organização Interna e Mecanismos de Qualidade**

## **2.1 Organização Interna**

### **2.1.1. Descrição da estrutura organizacional responsável pelo ciclo de estudo, incluindo a sua aprovação, a revisão e actualização dos conteúdos programáticos e a distribuição do serviço docente.**

- Entidade Instituidora: aprova e requer a acreditação e registo do curso, e contrata os docentes*
- Conselho Técnico-Científico: pronuncia-se sobre criação, alteração e extinção do curso e aprova distribuição do serviço docente, plano de estudos, programas das unidades curriculares; nomeia o Director do curso e os Coordenadores de Área Científica; aprova as normas do regulamento do curso*
- Conselho Pedagógico: pronuncia-se sobre a criação do curso; propõe aos Conselhos Técnico-Científico e de Direcção a contratação, exoneração e substituição de docentes*
- Comissão Científica do curso: superintende o funcionamento do curso no plano científico-pedagógico*
- Director de Curso: garante a qualidade do curso e promove a sua visibilidade externa; sugere alterações nas linhas programáticas; fomenta processos de actualização e inovação.*

- *Coordenadores de Área: verificam a actualização dos conteúdos programáticos sugeridos pelos docentes e apresentam propostas ao Director do Curso*

### **2.1.2. Forma de assegurar a participação activa de docentes e estudantes nos processos de tomada de decisão que afectam o processo de ensino/aprendizagem e a sua qualidade.**

*Os docentes participam através dos Conselhos de Direcção (um elemento), Técnico-Científico (cinco), Pedagógico (dois) e Comissão Científica do curso (4 docentes). O Director de Curso e os Coordenadores de Área, promovem reflexões sobre o processo ensino/aprendizagem, gizando as estratégias a submeter aos respectivos órgãos.*

*Os alunos têm dois representantes dos estudantes no Conselho Pedagógico, participando no processo de decisão de modo mais formal, mas as suas expectativas são ainda recolhidas pelos docentes e membros dos órgãos e responsáveis referidos. No início de cada ano lectivo, os alunos elegem um Delegado de Turma que, em diálogo com o Director e Comissão Científica do Curso, colabora no processo de tomada de decisão sobre aspectos do interesse dos alunos.*

*Decorrendo o debate sobre o processo, vertical e horizontalmente, entre os actores referidos, as medidas propostas e aprovadas são implementadas visando melhorias de qualidade do processo ensino/aprendizagem.*

## **2.2. Garantia da Qualidade**

---

### **2.2.1. Mecanismos de garantia da qualidade para o ciclo de estudos.**

- *Planificação anual das actividades académicas do curso, para assegurar cargas de trabalho, objectivos e adequação de espaços e equipamentos*

- *Elaboração do regulamento do curso*

- *Elaboração do mapa anual de distribuição do serviço docente*

- *Programação da actividade de cada unidade curricular, com elaboração da “Ficha de Unidade Curricular” pelo docente, verificada pelo Coordenador de Área, aprovada pelo Director de Curso e ratificada pelo Conselho Técnico-Científico*

- *Avaliação periódica qualitativa dos trabalhos através de relatórios elaborados pelo Director do Curso, ouvidos os docentes, um a meio do semestre e outro no final, tendo em vista a tomada de medidas de melhoria*

- *Supervisão do funcionamento do mestrado pelo Director do Curso, através de contactos com alunos, docentes e colaboradores*

- *Realização de inquéritos dirigidos aos alunos e docentes (análise quantitativa e qualitativa)*

- *Avaliação do desempenho do corpo docente (ver ponto 2.2.4).*

### **2.2.2. Indicação do responsável pela implementação dos mecanismos de garantia da qualidade e sua função na instituição.**

*Responsabilidade da implementação dos mecanismos é formalmente assegurada pelo Professor Doutor Victor Tavares, Director do Curso, tendo como referência os padrões e orientações da European Standard Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG) e da ENQA (European Quality Assurance Agency), com inspiração na interpretação efectuada pela A3ES no documento “Análise Comparativa dos Processos Europeus para a Avaliação e Certificação de Sistemas Internos de Garantia de Qualidade” (SIGC).*

*O Conselho Técnico-Científico promove e acompanha a implementação de tais padrões e orientações junto dos responsáveis científico-pedagógicos, assim como a definição e promoção das prioridades de acção para a garantia da qualidade do sistema dos ciclos de estudos em funcionamento (para cumprimento do disposto nas leis nº 38/2007, de 16 de Agosto e nº 62/2007, de 10 de Setembro).*

*De salientar que se encontra em fase de implementação um SGQ em conformidade com as Normas ISO 9001:2008 e IWA2.*

### **2.2.3. Procedimentos para a recolha de informação, acompanhamento e avaliação periódica do ciclo de estudos.**

*Semestralmente, baseado em inquéritos aos docentes, o Director do Curso elabora dois relatórios de monitorização. A Comissão Científica e os órgãos de gestão fazem o acompanhamento e avaliam o cumprimento dos programas e objectivos, adoptando medidas correctivas. São realizados inquéritos semestrais aos alunos e relatórios de unidade curricular por docente e diplomados visando avaliar:*

- *Grau de satisfação dos alunos sobre o desempenho dos docentes*

- *Desempenho dos alunos e o funcionamento das unidades curriculares*

- *Empregabilidade e necessidades de formação;*

- *Medida em que os alunos e docentes estão a cumprir as práticas de ensino-aprendizagem do Processo de Bolonha.*

*No final de cada ano lectivo e do ciclo de estudos, a Comissão Científica faz uma avaliação global do seu funcionamento. Encontra-se em fase de estruturação formal e implementação o quadro de indicadores de desempenho do curso, que evidencie a sua evolução e nível de cumprimento dos objectivos.*

### **2.2.4. Formas de avaliação das qualificações e das competências dos docentes para o desempenho das suas funções.**

*Numa primeira fase, a Comissão Científica analisa o currículo dos candidatos à docência e promove a realização de entrevistas e seriação, tendo em conta a qualificação científica, experiência profissional, domínio dos conteúdos programáticos a leccionar e vocação para a investigação. Tal seriação é submetida a parecer e deliberação de contratação dos órgãos competentes.*

*Numa segunda fase, a Comissão Científica procede à observação do trabalho desenvolvido pelos docentes, promovendo reuniões periódicas com os mesmos para avaliação do desempenho. Em cada semestre lectivo são distribuídos questionários aos alunos, solicitando que se pronunciem sobre o desempenho do docente e funcionamento das unidades curriculares, cujos resultados são analisados pelos órgãos de gestão. Recentemente, foi aprovado pela Entidade Instituidora um regulamento de avaliação do desempenho do corpo docente, integrando as dimensões pedagógica, científica e organizacional, que se aplica a todo o corpo docente.*

**2.2.5. Discussão e utilização dos resultados das avaliações do ciclo de estudos na definição de acções de melhoria.**

*Os resultados das avaliações são, numa primeira fase, analisados e discutidos na Comissão Científica, sendo depois apresentadas propostas aos órgãos de gestão (incluindo aos alunos) e à Entidade Instituidora. Sempre que necessário, as acções de melhoria a implementar são veiculadas aos docentes através da Comissão Científica, nomeadamente as relacionadas com as práticas docentes (actualização de conteúdos, adaptação de metodologias de ensino/aprendizagem, desenvolvimento da interdisciplinaridade, modalidades de avaliação, etc.), assim como a outras partes envolvidas (Biblioteca, Serviços Académicos, Gabinete de Informática). As acções de melhoria de natureza estratégia são deliberadas pelo Conselho Técnico-Científico, após ponderação dos relatórios e propostas da Comissão Científica do mestrado e parecer dos outros órgãos de gestão, sendo depois aprovadas e encaminhadas pela Entidade Instituidora nos termos legais (por exemplo, alteração do plano curricular).*

**2.2.6. Outras vias de avaliação/acreditação.**

O ciclo de estudos já foi objecto de avaliação/acreditação? Se sim, indique a natureza da avaliação/acreditação, a data, a entidade avaliadora e os resultados da mesma.

*Não aplicável*

**3. Recursos Materiais e Parcerias****3.1 Recursos materiais****3.1.1 Recursos Materiais – Áreas disponíveis****3.1.1 Recursos Materiais - Áreas Disponíveis / Material Resources - Available Areas**

Tipo de Espaço / Type of space	Área / Area (m2)
Sala de Informática	26.7
Biblioteca/salas de Estudo	124.9
Reprografia	13.9
Auditório	63.2
Secretaria	75.7
Bar	39
Associação de estudantes	83.6
Sala 2.6	59.9
Sala Multimédia	48.3

**3.1.2 Recursos Materiais – Equipamentos****3.1.2. Recursos Materiais - Equipamentos / Material Resources - Equipments**

Tipo de Equipamento / Type of equipment	Número / Number
Livros	1131
Material não livro	78
Hemeroteca	188
Projectores Multimédia	2
Televisores	6
Vídeos	4
Computadores	35
Softwares específicos	2

**3.1.3 Indicação dos recursos financeiros disponíveis para o ciclo de estudos cumprir os seus objectivos de forma sustentada.****3.1.3 Indicação dos recursos financeiros disponíveis para o ciclo de estudos cumprir os seus objectivos de forma sustentada.**

*O principal recurso financeiro do ciclo de estudos é o valor das suas receitas próprias decorrentes da cobrança de taxas escolares pagas pelos candidatos e alunos (propinas de frequência semestrais, anuais, trimestrais ou mensais, propinas de frequência de unidades curriculares avulso/isoladas e diversas taxas da actos pedagógicos/administrativos).*

*Existem, ainda, outros proveitos obtidos com a prestação de diversos serviços ao exterior e que, em caso de necessidade, são afectados como recurso financeiro ao ciclo de estudos (ainda que estes, normalmente, não assumam*

valores expressivos). Efectivamente, tendo em vista a obtenção de proveitos adicionais, uma das estratégias adoptadas pelo ISAG é a de alargar o leque de ofertas de “formação à medida”, cursos livres, cursos de especialização e pós-graduações não conducentes à obtenção grau, entre outras iniciativas com o objectivo de obter recursos financeiros que possam ser afectados aos ciclos de estudos conducentes à obtenção de grau.

Sempre que necessário, a entidade instituidora utiliza recursos adicionais como o financiamento à tesouraria de curto prazo com recurso a instituições de crédito (em períodos de baixa liquidez de tesouraria, como é o caso do período de férias e pagamento de subsídios), ou recorrendo a financiamentos de médio e longo prazo, no caso da necessidade de financiamento de investimentos significativos, de acordo com as boas práticas de gestão financeira.

Finalmente, tendo em conta o planeamento financeiro plurianual (consideradas as perspectivas de evolução da procura do ensino proporcionado pelo ciclo de estudos e outros factores relevantes), e em caso de necessidade de financiamento adicional, a entidade instituidora disponibilizará capitais próprios, de forma a garantir a sua sustentabilidade.

## 3.2 Parcerias

---

### 3.2.1 Eventuais parcerias internacionais estabelecidas no âmbito do ciclo de estudos.

Com a concessão ao ISAG, em Abril de 2009, da “Erasmus Standard University Charter” para 2009-2013, encontram-se em fase de consolidação as parcerias estabelecidas com as seguintes universidades: Universidade de Cádiz (Convénio de Colaboração celebrado em Abril de 2008); Universidade Complutense de Madrid (Acordo Bilateral celebrado em Novembro de 2008), e Universidade de Santiago de Compostela (Protocolo de Cooperação Cultural, Científica e Pedagógica celebrado em Junho de 2009).

Tendo em vista o alargamento da oferta existente para a mobilidade de alunos, professores e colaboradores no âmbito do Programa Erasmus, estão a decorrer contactos com a Universidade de Canterbury, em Kent, assim como com a Kaunas University of Technology, na Lituânia, no âmbito dos cursos leccionados no ISAG.

### 3.2.2 Colaborações com outros ciclos de estudos, bem como com outras instituições de ensino superior nacionais.

- Promoção de iniciativas envolvendo alunos e docentes dos primeiros e segundos ciclos de estudo
- Participação dos estudantes dos primeiros ciclos em iniciativas promovidas por responsáveis do mestrado (conferências, seminários, workshops, videoconferências); faculdade de frequência, extra-curricularmente, de unidades curriculares de outros ciclos de estudo.
- Protocolos de colaboração formais com IES: Universidade do Porto (colaboração de pessoal docente), IPP (ensino, investigação e prestação de serviços), ISPGaya, ISEC, IPB, IPCA, IPVC, IPP e ISCIA (consórcio para atribuição do título de especialista), EGP (acesso recíproco a recursos bibliográficos e bases de dados).
- Colaboração institucional informal com o IPVC (docência, investigação, organização de iniciativas conjuntas), Universidade do Minho (envolvimento de docentes em iniciativas de interesse comum - investigação e acesso a recursos bibliográficos e bases de dados), Boston University e Universidade Nova de Lisboa

### 3.2.3 Procedimentos definidos para promover a cooperação interinstitucional no ciclo de estudos.

- Organização conjunta de conferências de cariz académico e profissional;
- Convite de responsáveis, docentes e outras personalidades para proferirem palestras no âmbito do ciclo de estudos;
- Estímulo para a participação de professores do ciclo de estudos em palestras promovidas por outras instituições;
- Promoção da mobilidade de estudantes e docentes.

### 3.2.4 Práticas de relacionamento do ciclo de estudos com o tecido empresarial e o sector público.

- Realização de seminários com responsáveis e profissionais empresariais, visando a divulgação de boas práticas
- Celebração de protocolos com entidades prestigiadas, com destaque para PricewaterHouseCoopers, Ordem dos Advogados, Grupo Soares da Costa, ANJE, IFACC – Inst. de Form. Avançada C. Colombo, do Funchal e IFCTS de Braga, visando fomentar a frequência do mestrado a colaboradores, associados e outros interessados. Tais protocolos têm-se revelado importantes para a organização de actividades de desenvolvimento profissional.
- Celebração de protocolo visando a realização de estágios profissionais, ou colaboração em iniciativas de incidência técnico-científica
- Participação de responsáveis de organizações profissionais (Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing) em acções de contacto directo com os alunos e docentes, visando promover a análise de temáticas actuais do âmbito científico do mestrado, divulgar e aumentar a sua visibilidade deste.

## 4. Pessoal Docente e Não Docente

### 4.1. Pessoal Docente

---

#### 4.1.1. Equipa docente do ciclo de estudos

#### Anexo VII - - 1º ano

##### 4.1.1.1. Ciclo de Estudos:

*Direcção Comercial e Marketing*

**4.1.1.2. Grau:***Mestre***4.1.1.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)**

&lt;sem resposta&gt;

**4.1.1.4. Ano/semestre/trimestre curricular:***1º ano***4.1.1.5. Distribuição de serviço docente / Academic service allocation**

Unidades Curriculares / Curricular Units	Docente / Academic staff member	Tipo de metodologia / Methodology (1)	Horas Trabalho Semanal / Weekly Hours (2)	Número Turmas / No. classes	Número Total Alunos / Total students	Observações / Observations (3)
Direcção Comercial	Adriano Fidalgo de Sousa	TP + OT	4.6	1	18	n/a
Simulações Comerciais e de Marketing	Arnaldo Filipe Cruz da Costa Trindade	TP + OT	1.8	1	19	n/a
Liderança e Negociação Comercial	Helder Lopo Alves dos Santos Almeida	TP + OT	3.6	1	19	n/a
Estratégia de Marketing	Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre	TP	3.6	1	18	n/a
Simulações Comerciais e de Marketing	José Diogo Soares Albergaria de Portocarrero Soveral	TP + OT	1.8	1	19	n/a
Finanças Aplicadas à Direcção Comercial	João Paulo Torre Vieito	TP + OT	3.6	1	19	n/a
Pesquisa de Mercados	Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão	TP + OT	3.6	1	18	n/a
Comunicação Empresarial Integrada	Paulo Nuno Carneiro Vieira de Castro	TP + OT	3.6	1	18	n/a
Marketing Relacional	Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques	TP + OT	3.6	1	19	n/a
Projecto de Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio Profissional	Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques	OT	2	1	19	n/a
Gestão da Marca	Victor Manuel Domingos Tavares	TP + OT	3.6	1	19	n/a
<b>(11 Items)</b>						

**Anexo VII - Não aplicável - 2º Ano****4.1.1.1. Ciclo de Estudos:***Direcção Comercial e Marketing***4.1.1.2. Grau:***Mestre***4.1.1.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)***Não aplicável***4.1.1.4. Ano/semestre/trimestre curricular:***2º Ano***4.1.1.5. Distribuição de serviço docente / Academic service allocation**

Unidades Curriculares / Curricular Units	Docente / Academic staff member	Tipo de metodologia / Methodology (1)	Horas Trabalho Semanal / Weekly Hours (2)	Número Turmas / No. classes	Número Total Alunos / Total students	Observações / Observations (3)
Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio	Helder Lopo Alves dos Santos Almeida	OT	2.1	1	4	n/a

## Profissional

Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio Profissional	Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre	OT	2.6	1	5	n/a
Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio Profissional	João Paulo Torre Vieito	OT	0.5	1	1	n/a
Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio Profissional	Paulo Nuno Carneiro Vieira de Castro	OT	1.1	1	2	n/a
Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio Profissional	Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques	OT	2.1	1	4	n/a
Dissertação ou Trabalho de Projecto ou Estágio Profissional	Victor Manuel Domingos Tavares	OT	2.1	1	4	n/a

(6 Items)

## 4.1.2. Fichas curriculares

## Anexo VIII - Adriano Fidalgo de Sousa

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

*Adriano Fidalgo de Sousa*

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

&lt;sem resposta&gt;

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

&lt;sem resposta&gt;

## 4.1.2.4. Categoria:

*Assistente ou equivalente*

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

38

## 4.1.2.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

## Anexo VIII - Arnaldo Filipe da Cruz da Costa Trindade

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

*Arnaldo Filipe da Cruz da Costa Trindade*

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

&lt;sem resposta&gt;

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

&lt;sem resposta&gt;

## 4.1.2.4. Categoria:

*Assistente ou equivalente*

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

5,2

## 4.1.2.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

## Anexo VIII - Helder Lopo Alves dos Santos Almeida

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

*Helder Lopo Alves dos Santos Almeida*

**4.1.2.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):**  
<sem resposta>

**4.1.2.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):**  
<sem resposta>

**4.1.2.4. Categoria:**  
*Professor Coordenador ou equivalente*

**4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**  
100

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**  
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

**Anexo VIII - Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre**

**4.1.2.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**  
*Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre*

**4.1.2.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):**  
<sem resposta>

**4.1.2.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):**  
<sem resposta>

**4.1.2.4. Categoria:**  
*Professor Coordenador ou equivalente*

**4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**  
100

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**  
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

**Anexo VIII - João Paulo Torre Vieito**

**4.1.2.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**  
*João Paulo Torre Vieito*

**4.1.2.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):**  
<sem resposta>

**4.1.2.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):**  
<sem resposta>

**4.1.2.4. Categoria:**  
*Professor Coordenador ou equivalente*

**4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**  
12

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**  
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

**Anexo VIII - José Diogo Soares Albergaria de Portocarrero Soveral**

**4.1.2.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**  
*José Diogo Soares Albergaria de Portocarrero Soveral*

**4.1.2.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):**  
<sem resposta>

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

<sem resposta>

**4.1.2.4. Categoria:**

*Assistente ou equivalente*

**4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

5,2

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

**Anexo VIII - Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão****4.1.2.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

*Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão*

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

*Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão*

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

<sem resposta>

**4.1.2.4. Categoria:**

*Professor Adjunto ou equivalente*

**4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

14,5

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

**Anexo VIII - Paulo Nuno Carneiro Vieira de Castro****4.1.2.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

*Paulo Nuno Carneiro Vieira de Castro*

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

<sem resposta>

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

<sem resposta>

**4.1.2.4. Categoria:**

*Professor Adjunto ou equivalente*

**4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

**Anexo VIII - Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques****4.1.2.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

*Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques*

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

<sem resposta>

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

&lt;sem resposta&gt;

**4.1.2.4. Categoria:***Professor Coordenador ou equivalente***4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)**Anexo VIII - Victor Manuel Domingos Tavares****4.1.2.1. Nome do docente (preencher o nome completo):***Victor Manuel Domingos Tavares***4.1.2.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):**

&lt;sem resposta&gt;

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

&lt;sem resposta&gt;

**4.1.2.4. Categoria:***Professor Coordenador ou equivalente***4.1.2.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):**

100

**4.1.2.6. Ficha curricular de docente:**[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)**4.1.3 Equipa docente do ciclo de estudos****4.1.3. Equipa docente do ciclo de estudos / Study cycle's academic staff**

Nome / Name	Grau / Degree	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment link	Informação/ Information
Adriano Fidalgo de Sousa	Licenciado	Gestão de Empresas	38	<a href="#">Ficha submetida</a>
Arnaldo Filipe da Cruz da Costa Trindade	Licenciado	Gestão de Empresas	5.2	<a href="#">Ficha submetida</a>
Helder Lopo Alves dos Santos Almeida	Doutor	Psicologia do Trabalho e das Organizações	100	<a href="#">Ficha submetida</a>
Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre	Doutor	Ciências Empresariais	100	<a href="#">Ficha submetida</a>
João Paulo Torre Vieito	Doutor	Ciências Empresariais	12	<a href="#">Ficha submetida</a>
José Diogo Soares Albergaria de Portocarrero Soveral	Licenciado	Gestão de Marketing	5.2	<a href="#">Ficha submetida</a>
Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão	Mestre	Sociologia	14.5	<a href="#">Ficha submetida</a>
Paulo Nuno Carneiro Vieira de Castro	Mestre	Marketing	100	<a href="#">Ficha submetida</a>
Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques	Doutor	Marketing	100	<a href="#">Ficha submetida</a>
Victor Manuel Domingos Tavares	Doutor	Ciências Empresariais	100	<a href="#">Ficha submetida</a>

&lt;sem resposta&gt;

**Perguntas 4.1.4. a 4.1.10.****4.1.4. Percentagem dos docentes do ciclo de estudos em tempo integral (100%).**

50

**4.1.5. Percentagem dos docentes (ETI) do ciclo de estudos com doutoramento.**

40

**4.1.6. Percentagem dos docentes (ETI) do ciclo de estudo com doutoramento na área científica do ciclo de estudos.**

30

**4.1.7. Número de docentes do ciclo de estudos a tempo integral com doutoramento na área científica do ciclo de estudos.**

3

**4.1.8. Percentagem dos docentes que mantêm a sua ligação ao ciclo de estudos por um período superior a três anos.**

40

**4.1.9. Percentagem dos docentes (ETI) do ciclo de estudos com título de especialista na área científica do ciclo de estudos.**

10

**4.1.10. Número de docentes do ciclo de estudos a tempo integral e com título de especialista na área científica do ciclo de estudos.**

1

**Pergunta 4.1.11. Percentagem de docentes doutorados e docentes com título de especialista do ciclo de estudos****4.1.11.1. (Número de Doutorados do ciclo de estudos + Número de Especialistas do ciclo de estudos) / Número total de Docentes do ciclo de estudos (%)**

70

**4.1.11.2. Percentagem de docentes (ETI) do ciclo de estudos com doutoramento e docentes (ETI) com título de especialista.**

50

**Perguntas 4.1.12. a 4.1.15.****4.1.12. Percentagem dos docentes que mantêm a sua ligação ao ciclo de estudos por um período superior a três anos.**

40

**4.1.13. Docentes do ciclo de estudos que, nos próximos 2 anos, possam vir a obter o grau de doutor ou o título de especialista.**

2

**4.1.14. Informação sobre procedimentos previstos para avaliação da competência e do desempenho dos docentes do ciclo de estudos, e sobre medidas para a sua permanente actualização.**

*Foi iniciado no ano lectivo 2010/2011 o processo de avaliação de desempenho dos docentes do ISAG. Para o efeito, foi constituída uma comissão de 5 membros, incluindo um representante da Entidade Instituidora, os presidentes do Conselho de Direcção, do Conselho Técnico-Científico e do Conselho Pedagógico, e ainda um docente designado pela Entidade Instituidora. O presidente da referida comissão é o representante da Entidade Instituidora. O regulamento de avaliação de desempenho foi aprovado pela comissão e entrou em vigor no ano lectivo de 2010/2011. Tendo em vista a actualização do pessoal docente, a Entidade instituidora disponibiliza apoios a propostas apresentadas pelos docentes, no âmbito da sua formação e actualização. O Núcleo de Investigação do ISAG dinamiza e apoia a participação dos docentes em actividades de enriquecimento curricular.*

**4.1.15. Promoção da mobilidade do pessoal docente do ciclo de estudos entre instituições nacionais ou internacionais.**

*A Entidade Instituidora e a Comissão Científica têm tido uma posição facilitadora, pró-activa, de incentivo e colaboração com os docentes nesta matéria. Até à data, e considerando que o ciclo de estudos iniciou o seu funcionamento em Outubro de 2009, não foi ainda possível concretizar um número significativo de pessoal docente em mobilidade entre instituições. Contudo, no âmbito da mobilidade Erasmus, é de salientar que o Prof. Doutor Carlos Pío del Oro Sáez e a Prof<sup>a</sup>. Doutora Isabel Neira do Departamento de “Economía Cuantitativa” da Universidade de Santiago de Compostela, se deslocaram ao ISAG em 28 e 29 Janeiro e 3 de Fevereiro de 2010, para a apresentação de um Workshop intitulado “Componentes Principais”, assim como o Professor Kip Becker da Boston University e o Prof. Fernando Colmenero da Universidade da MAdeira.*

**4.2. Pessoal Não Docente****4.2.1. Número e regime de dedicação do pessoal não docente afecto à leccionação do ciclo de estudos.**

*Como o ISAG se constitui apenas numa única Unidade Orgânica o pessoal não docente está afecto à leccionação de todos os ciclos de estudos:*

**NÚMERO REGIME DE DEDICAÇÃO**

- 14 Contrato de trabalho sem termo
- 1 Contrato de trabalho a termo
- 2 Sócios-gerentes

#### 4.2.2. Qualificação do pessoal não docente de apoio à leccionação do ciclo de estudos.

- Ensino Primário – 4ª Classe (1)
- Ciclo Preparatório (1)
- 8º Ano escolaridade + Frequência do Curso das Novas Oportunidades/RVCC/12º ano (1)
- 9º Ano de escolaridade (2)
- Curso Industrial da Escola Clara de Resende + Curso Profissional de Escritório (1)
- 12º Ano Escolaridade (1)
- 12º Ano Escolaridade + Curso de Secretariado (1)
- CNO/RVCC - 12º Ano Escolaridade (1)
- Bacharelato em Gestão + C.E.S.E em Gestão Financeira + Pós-Graduação em Gestão Empresarial (1)
- Licenciatura em Gestão de Empresas - ramo Gestão Financeira + Pós-Graduação em Gestão Empresarial + Pós-graduação em Auditoria (1)
- Licenciatura em Gestão de Empresas, ramo Gestão Comercial e Marketing (1)
- Licenciatura em Assessoria de Administração (1)
- Frequência do Mestrado integrado em Engenharia Informática e Computação (1)
- Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas + Mestrado em Estudos de Tradução (1)

#### 4.2.3. Procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal não docente.

Até à data, os procedimentos de avaliação de desempenho adoptados são de natureza informal. Contudo, é de salientar que, em paralelo com a avaliação de desempenho do corpo docente, foi iniciado no ano lectivo 2010/2011 o processo de avaliação de desempenho do pessoal não docente da instituição. A Comissão que avalia os docentes é também responsável pela sua avaliação. Encontra-se em processo de elaboração o respectivo regulamento, estando programada a sua discussão e aprovação para a 1ª quinzena do mês de Março do corrente ano.

#### 4.2.4. Cursos de formação avançada ou contínua para melhorar as qualificações do pessoal não docente.

- Formação Profissional da Iberogestão 12
- Formação Profissional do Sigarra 10
- Curso de Formação Pedagógica de Formadores 2
- Formação do Fundo de Acção Social 2
- Curso de Formação e Recrutamento Selecção Admissão de Pessoal 1

## 5. Estudantes

### 5.1. Caracterização dos estudantes

#### 5.1.1. Caracterização dos estudantes inscritos no ciclo de estudos, incluindo o seu género, idade, região de proveniência e origem socioeconómica (escolaridade e situação profissional dos pais).

##### 5.1.1.1. Por Género

###### 5.1.1.1. Caracterização por género / Characterisation by gender

Género / Gender	%
Masculino / Male	56
Feminino / Female	44

##### 5.1.1.2. Por Idade

###### 5.1.1.2. Caracterização por idade / Characterisation by age

Idade / Age	%
Até 20 anos / Under 20 years	0
20-23 anos / 20-23 years	28
24-27 anos / 24-27 years	21
28 e mais anos / 28 years and more	51

##### 5.1.1.3. Por Região de Proveniência

**5.1.1.3. Caracterização por região de proveniência / Characterisation by region of origin**

Região de proveniência / Region of origin	%
Norte / North	76.3
Centro / Centre	15.8
Lisboa / Lisbon	5.3
Alentejo / Alentejo	2.6
Algarve / Algarve	0
Ilhas / Islands	0

**5.1.1.4. Por Origem Socioeconómica - Escolaridade dos pais****5.1.1.4. Caracterização por origem socioeconómica - escolaridade dos pais / By Socio-economic origin – parents' education**

Escolaridade dos pais / Parents	%
Superior / Higher	25.4
Secundário / Secondary	29.3
Básico 3 / Basic 3	10.7
Básico 2 / Basic 2	13.3
Básico 1 / Basic 1	21.3

**5.1.1.5. Por Origem Socioeconómica - Situação profissional dos pais****5.1.1.5. Caracterização por origem socioeconómica - Situação profissional dos pais / By Socio-economic origin – parents' professional situation**

Situação profissional dos pais / Parents	%
Empregados / Employed	40.7
Desempregados / Unemployed	2.3
Reformados / Retired	41.9
Outros / Others	15.1

**5.1.2. Procura do ciclo de estudos por parte dos potenciais estudantes nos últimos 3 anos.****5.1.2. Procura do ciclo de estudos / Study cycle demand**

	2008/09	2009/10	2010/11
N.º de vagas / No. of vacancies	0	40	30
N.º candidatos 1.ª opção / No. 1st option candidates	0	26	23
N.º colocados / No. enrolled students	0	26	23
N.º colocados 1.ª opção / No. 1st option enrolments	0	26	23
Nota mínima de entrada / Minimum entrance mark	0	110	100
Nota média de entrada / Average entrance mark	0	140	116

**5.2. Ambiente de Ensino/Aprendizagem****5.2.1. Medidas de apoio pedagógico e de aconselhamento sobre o percurso académico dos estudantes.**

*À entrada, existe atendimento e aconselhamento personalizados dos candidatos pelos Serviços de Ingresso e por membros da Comissão Científica.*

*No decurso da formação, a Comissão Científica efectua o acompanhamento constante e personalizado do desempenho académico dos estudantes, e aconselha sobre o seu percurso académico; solicita aos docentes, iniciativas de apoio pedagógico acrescido; assegura a realização de sessões de orientação tutorial nas unidades curriculares, direccionadas para o desenvolvimento de capacidade de leitura e escrita científica, de formulação de juízos, de competências de comunicação oral e orientação para a capacidade de aprendizagem autónoma. São articuladas quer com outras actividades de aprendizagem presencial, quer com formas de aprendizagem autónoma. Decorrem normalmente em regime presencial e, sempre que necessário, com recurso aos meios electrónicos. Tais sessões são previamente calendarizadas, assim como definidos os seus objectivos e conteúdos.*

### 5.2.2. Medidas para promover a integração dos estudantes na comunidade académica.

*Do ponto de vista institucional, quando o estudante ingressa no curso, os Serviços de Ingresso facultam as informações relativas à Instituição, sua missão, estrutura orgânica e instalações, para além das disponibilizadas no site institucional. A Comissão Científica entrevista os alunos e contacta com a turma, para esclarecer os alunos sobre o funcionamento do curso.*

*A integração dos estudantes acontece, também, por intermédio dos seus pares. O ISAG apoia e dinamiza duas Tunas Académicas, para além de uma Comissão de Praxes. A Associação Académica detém um espaço próprio nas instalações da Instituição do ISAG para os integrar na vida associativa. A Associação dos Antigos Estudantes promove um conjunto de actividades também dirigidas aos actuais estudantes. Durante o curso, são promovidos seminários, conferências e outras iniciativas, que, embora privilegiando a formação técnico-científica, comportam, também, uma vertente de socialização entre os estudantes e docentes.*

### 5.2.3. Medidas de aconselhamento sobre as possibilidades de financiamento e emprego.

*- Bolsas de estudo do FAS: através do Gabinete de Acção Social são prestadas informações e recebidas candidaturas a bolsas de estudo atribuídas pela DGES*

*- Isenção ou redução de propinas de frequência: concessão de isenção ou redução de propinas*

*- Empréstimos para financiamento de estudos: com o objectivo de possibilitar aos estudantes a sua autonomia financeira, o ISAG negociou com instituições bancárias condições mais favoráveis que as vigentes no mercado*

*- Acesso a produtos financeiros de natureza bancária: foram celebrados protocolos que contemplam produtos e serviços financeiros associados ao cartão, para os seus estudantes, docentes e colaboradores em condições favoráveis.*

*- Serviço de Colocações e Estágios Profissionais: Compete a este Serviço a gestão de uma base de dados relativo à oferta e procura de emprego, tendo em consideração os protocolos celebrados com diversas organizações prevendo a inserção profissional de diplomados do ISAG.*

### 5.2.4. Utilização dos resultados de inquéritos de satisfação dos estudantes na melhoria do processo ensino/aprendizagem.

*Inquéritos realizados a dois níveis: um institucional, promovido através da plataforma informática SIGARRA e, outro, no âmbito do curso promovido pelo Director do mestrado. Os resultados obtidos são objecto de análise nos órgãos de gestão, com o objectivo de corrigir as não conformidades detectadas. Esta prática tem permitido detectar, no decurso de cada semestre lectivo, situações de insatisfação dos estudantes, e contribuído para a introdução de melhorias no articulado do regulamento do mestrado, na elaboração das “Fichas de Unidade Curricular” e funcionamento das unidades curriculares (conteúdos programáticos, tempo de trabalho total por aluno, objectivos e resultados esperados da aprendizagem, competências a desenvolver, metodologias de ensino/aprendizagem adoptadas, métodos de avaliação, instrumentos e ponderações no cálculo da classificação final, bibliografia recomendada, e programação indicativa das aulas e sessões tutoriais), assim como na afectação de recursos.*

### 5.2.5. Medidas para promover a mobilidade, incluindo o reconhecimento mútuo de créditos.

*Em 2009 foi obtida uma “Erasmus Standard University Charter” para 2009-2013, criando condições para a mobilidade de estudantes e docentes. Foram celebrados protocolos com a Universidade de Santiago de Compostela, Universidade Complutense de Madrid e Universidade de Cádiz, estando em curso protocolos com Gebze Institute of Technology, Mustafa Kemal University e Universidad Europea de Madrid. Está a decorrer um processo de análise dos planos de estudo, para efeitos de reconhecimento mútuo de créditos.*

*A formação realizada e as competências adquiridas em estabelecimentos de ensino superior nacionais ou estrangeiros, quer a obtida no quadro da organização do Processo de Bolonha, quer a obtida anteriormente são reconhecidas.*

*No âmbito da mobilidade Erasmus, deslocaram-se ao ISAG em 28 e 29 Janeiro e 3 de Fevereiro de 2010 dois docentes espanhóis, para a apresentação de um Workshop intitulado “Componentes Principais”.*

## 6. Processos

### 6.1. Objectivos de Ensino, estrutura curricular e plano de estudos

#### 6.1.1. Competências a desenvolver no ciclo de estudos, operacionalização dos objectivos e medição do seu grau de cumprimento.

*Competências a desenvolver:*

*- Competências gerais: proporcionar um quadro conceptual no domínio da Direcção Comercial e Marketing, conhecimento dos processos de interacção dinâmica entre os agentes envolvidos nas tomadas de decisão, e fomentar a integração dos alunos no meio académico e investigação.*

*- Competências específicas:*

*- Saber definir, implementar, integrar e supervisionar as estratégias de marketing e comercial, em coerência com as directrizes da gestão;*

*- Actuar como um expert no universo da oferta e ser um conhecedor dos mercados, da concorrência e sua evolução;*

*- Ser capaz de identificar e desenvolver novas oportunidades de negócio, assim como definir e assegurar o cumprimento de objectivos comerciais;*

*- Gerir a informação, incluindo o reporte de necessidades de cliente e estudos de mercado, formas de trabalho, tendências de consumo, actividades da concorrência e toda a informação que possa trazer valor acrescentado para a empresa;*

- Contribuir para o desenvolvimento, maximização, implementação e avaliação de programas de construção de marca;
- Conseguir assegurar a coordenação e gestão de equipas de vendas e operacionais/logísticas, assim como determinar os acordos e condições de vendas;
- Saber participar e seguir as negociações comerciais de alto nível e acompanhar as principais contas da empresa;
- Conseguir fornecer os inputs necessários para melhorar processos, procedimentos e objectivos de negócio, elaborando reportes periódicos de vendas e previsões, visando aumentar a quota de mercado e a rentabilidade da empresa;
- Possuir elevada capacidade de comunicação, interacção e negociação com os diversos interlocutores.

#### **Operacionalização dos objectivos:**

Assegurada através de sessões de contacto e do trabalho autónomo dos alunos. Nas sessões de contacto são apresentados e discutidos conceitos, metodologias e técnicas, com apoio em bibliografia, textos informativos, slides e meios audiovisuais. Propicia-se a análise e discussão de temas concretos, estudos de casos e situações reais do contexto empresarial que permitam o desenvolvimento do sentido crítico, da análise e tomada de decisão, consolidando os resultados de aprendizagem.

As sessões tutoriais proporcionam um acompanhamento dos docentes e promovem a capacidade de análise e pesquisa de informação e a aplicação dos conhecimentos adquiridos.

O trabalho autónomo dos alunos visa o desenvolvimento das competências de auto-aprendizagem, autónoma e activa, e interacção e trabalho em equipa, no espírito do Processo de Bolonha.

As metodologias de ensino e aprendizagem, definidas ao nível das unidades curriculares, são uma peça fulcral na operacionalização dos objectivos.

#### **Medição do grau de cumprimento dos objectivos:**

Numa primeira fase, efectuada ao nível da cada unidade curricular, com recurso a instrumentos de avaliação de natureza essencialmente quantitativa e, numa segunda fase, através dos relatórios de monitorização que evidenciam o grau de cumprimento.

### **6.1.2. Demonstração de que a estrutura curricular corresponde aos princípios do Processo de Bolonha.**

Considerando a natureza de instituição de ensino superior politécnica do ISAG, e a orientação legal de que “no ensino politécnico, o ciclo de estudos conducente ao grau de mestre tem 90 a 120 créditos e uma duração normal compreendida entre três e quatro semestres curriculares de trabalho dos alunos”, os órgãos de gestão e a Entidade Instituidora do ISAG optaram pela solução da atribuição de 90 créditos ECTS, assim como pelo prazo de três semestres curriculares para a duração do mestrado. A autorização de funcionamento do mestrado foi concedida pelo Despacho n.º 25226/2009, DR 2.ª Série, n.º 233, de 17 de Novembro de 2009, rectificado pela Declaração n.º 2921/2009, DR 2.ª Série, n.º 229, de 25 de 2009.

O ciclo de estudos respeita os valores essenciais do Processo de Bolonha, como sejam a ênfase em competências, aprendizagens, participação activa de professores e de alunos no processo de ensino/aprendizagem. Tem em consideração a organização curricular por unidades de crédito acumuláveis e transferíveis no âmbito nacional e internacional. Promove a aprendizagem contínua, privilegia as competências e perspectiva a integração numa carreira produtiva e para a cidadania.

Em conformidade com a legislação em vigor, foram atribuídos créditos ECTS às unidades curriculares nos seguintes termos:

- O trabalho de um ano curricular realizado a tempo inteiro corresponde a 1600 horas e cumprido num período de 40 semanas (ou 800 horas e 20 semanas, por semestre curricular), sendo que o número de créditos correspondente ao trabalho de um ano curricular realizado a tempo inteiro é de 60 (30, no caso de um semestre curricular);
- As horas estimadas de trabalho dos estudantes incluem todas as formas de trabalho previstas, designadamente as horas de contacto com o professor e as horas de trabalho autónomo e individual.

O tempo de trabalho total estimado dos estudantes por cada unidade curricular são idênticas (160 horas, com excepção da unidade curricular de Direcção Comercial e do projecto de dissertação, ou de trabalho de projecto ou de estágio profissional). Assim, são atribuídos seis créditos ECTS a cada uma das oito unidades curriculares obrigatórias e oito créditos ECTS à unidade curricular de Direcção Comercial considerando a importância técnico-científica da mesma e o volume total de trabalho previsto para a mesma, num total de 56 créditos, respeitando-se, desta forma, a exigência legal de ao “curso de mestrado” corresponder um mínimo de 50% do total dos créditos do mestrado. A atribuição de 34 créditos ao trabalho desenvolvido no âmbito da dissertação, ou de trabalho de projecto ou de estágio profissional, para perfazer os 90 créditos totais, está igualmente em linha com o requisito legal de correspondência de um mínimo de 35% do total dos créditos do mestrado.

### **6.1.3. Periodicidade da revisão curricular e forma de assegurar a actualização científica e de métodos de trabalho.**

Ocorre, por norma, em períodos de dois anos, e pela evidente demonstração dessa necessidade. A Comissão Científica assegura ainda a actualização científica tendo em consideração: análise das alterações que ocorrem no mercado de trabalho e da reorganização do tecido empresarial; orientações de política provenientes das instâncias governamentais; recomendações de organizações empresariais e profissionais no âmbito da Direcção Comercial e Marketing (caso da APPM – Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing e Ordem dos Economistas); orientações emanadas de instituições internacionais; resultados da investigação científica realizada pelos docentes. O corpo docente envolvido no ciclo de estudos, conjuntamente com os Coordenadores de Área Científica e, depois, a Comissão Científica com o Conselho Técnico-Científico, reflectem sobre as problemáticas com implicações no plano de estudos, nos conteúdos programáticos das unidades curriculares ou nas metodologias de trabalho.

### **6.1.4. Modo como o plano de estudos garante a integração dos estudantes na investigação científica.**

Do tempo de trabalho total do estudante, uma parte substancial é utilizada em trabalhos, individuais e em grupo, implicando investigação de natureza mais aplicada, reflexão, definição de estratégias, apresentação e debate de resultados, componentes importantes para uma investigação científica mais sistemática e formal.

*Todavia, é nas unidades curriculares de “Projecto de Dissertação, ou de Trabalho de Projecto, ou de Estágio Profissional” e de “Dissertação, ou Trabalho de Projecto, ou Estágio Profissional” que os estudantes são integrados na lógica da abordagem da investigação científica e desenvolvem adequadamente competências específicas para o efeito, com o suporte das orientações tutoriais asseguradas pelos docentes. Adicionalmente, os estudantes são estimulados a participar em várias iniciativas como redacção de papers, conferências, seminários e outros eventos relativos na área científica do Marketing, muitas das quais promovidas pelo NIDISAG - Núcleo de Investigação do ISAG.*

## **6.2. Organização das Unidades Curriculares**

---

### **6.2.1. Ficha das unidades curriculares**

#### **Anexo IX - Direcção Comercial**

##### **6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Direcção Comercial*

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

*Adriano Fidalgo de Sousa*

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

*Objectivos:*

*Através da combinação dos conhecimentos (académicos e profissionais) mais actuais sobre o tema da direcção comercial esta unidade curricular permitirá aos alunos:*

- Obter conhecimentos e competências relacionadas com a gestão comercial da empresa: definição de objectivos, organização das equipas comerciais, planeamento, monitorização e controlo da equipa de vendas, estruturação da abordagem do(s) mercado(s)*
- Desenhar e implementar um Plano Anual de Vendas*

*Competências:*

- Ser capaz de estabelecer a ligação dinâmica entre a estratégia de marketing e a estratégia comercial*
- Saber desenhar, constituir, organizar e preparar o Departamento Comercial para a acção no mercado*
- Estruturar, planear, monitorizar e controlar o trabalho da equipa comercial*

##### **6.2.1.4. Conteúdos programáticos:**

- 1 Introdução à Direcção Comercial*
- 2 Organização de um Departamento Comercial*
  - a) Planificação das funções comerciais*
  - b) Fixação dos objectivos comerciais*
  - c) Desenvolvimento comercial e estratégico*
  - d) Alternativas de organização comercial*
  - e) Controlo do departamento comercial*
- 3 A função de Gestão de Recursos Humanos na Direcção Comercial*
  - a) Recrutamento, selecção e contratação de comerciais*
  - b) Formação da equipa comercial*
  - c) Modelos de organização da força de vendas*
  - d) Supervisão e avaliação de desempenho e controlo*
  - e) Motivação e desenvolvimento de equipas comerciais*
- 4 Desenho e implementação do plano de vendas*
  - a) Objectivos da empresa e estratégia comercial*
  - b) Prospecção de clientes*
  - c) Gestão de contas*
  - d) Estratégia de distribuição*
  - e) Os canais de comercialização*
  - f) Planificação da campanha de vendas*
  - g) Promoções de vendas*
  - h) Incentivos da equipa de vendas*
- 5 Controlo da actividade comercial*
  - a) Auditoria comercial*
  - b) Controlo de vendas e custos comerciais*

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

*Assumindo a unidade curricular o objectivo de dotação de competências e conhecimentos relacionados com a gestão comercial da empresa e a sua ligação dinâmica entre estratégia de marketing e estratégia comercial (correlação Estratégica/Operacional/Táctica), os conteúdos programáticos (nomeadamente a organização do departamento comercial/gestão de recursos humanos na direcção comercial/desenho e implementação de um plano comercial e, controlo da actividade comercial) são coerentes com os objectivos da unidade, fundamentalmente a preparação e consistência da estrutura comercial à estratégia global da organização, com destaque para a definição da abordagem ao mercado de referência, alicerçada no plano anual de vendas.*

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

*METODOLOGIAS DE ENSINO: As metodologias de ensino/aprendizagem estão suportadas em abordagens pragmáticas e situações reais. Desta forma, os alunos fazem uma aprendizagem das várias fases do processo de gestão comercial. Além dos pilares teóricos de base, existe uma forte incidência na abordagem prática de todos os aspectos que estão subjacentes desempenho eficaz das funções de Direcção Comercial.*

*Elementos da Avaliação Contínua:*

*Trabalho de grupo*

*--Relatório Intermédio: 30%*

*--Relatório Final (Plano Anual de Vendas): 50%*

*--Apresentação e defesa: 20%*

*Elementos da Avaliação Final:*

*- Prova Escrita Individual*

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

*A metodologia de ensino/aprendizagem assenta no aprofundamento de conceitos teóricos, ilustrados através da abordagem de casos práticos em contexto de sala de aula. A aprendizagem é consolidada através do estudo individual que é aplicado em casos práticos e em estudo e defesa de um caso real (trabalho de grupo), com a apresentação de um Plano Anual de Vendas.*

**6.2.1.8. Bibliografia principal:**

*JUSTINO, Luís (2007); Direcção Comercial; Lidel – Edições Técnicas*

*STANTON, William J./SPIRO, Rosann (2000), Administração de Vendas. 10ª ed., Rio de Janeiro: LTC Editora*

*LENDREVIE, Jacques et. al. (2005), Mercator XXI-Teoria e Prática do Marketing. 9ª ed., Lisboa: Publicações D. Quixote*

*MACHURET, Jean-Jacques et al. (1996), Comerciator - Teoria e Práticas da Via da Qualidade nos Sistemas de Vendas, Lisboa: Publicações D. Quixote*

**Anexo IX - Simulações Comerciais e de Marketing****6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Simulações Comerciais e de Marketing*

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

*Arnaldo Filipe Cruz da Costa Trindade*

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

*Objectivos:*

*- Aplicar de forma integrada e prática conceitos e técnicas de gestão e marketing*

*- Adaptação das vivências teóricas á realidade prática e competitiva das empresas*

*- Compreender as alterações do ambiente e as suas respectivas implicações em termos de gestão*

*- Saber trabalhar em equipa*

*Competências:*

*- Análise de mercados e concorrência*

*- Planificação de um plano de negócios*

*- Execução de Planos de Gestão a curto e longo prazo*

*- Controlo e análise de resultados*

*- Análise de mercados e concorrência*

*- Planificação de um plano de negócios*

*- Execução de Planos de Gestão a curto e longo prazo*

*- Controlo e análise de resultados*

**6.2.1.4. Conteúdos programáticos:**

*1 Apresentação da Unidade Curricular e do Simulador.*

*2 Modelos de Gestão e Metodologia de Simulação.*

*3 Simulação Teste, Análise do Cenário da Empresa e Mercado.*

*4 Plano de Negócios a 5 Anos.*

*5 Análise de Resultados e Preparação da Decisão:*

*5.1. Ano 1*

*5.2. Ano 2*

*5.3. Ano 3*

*5.4. Ano 4*

*5.4. Ano 5*

*6 Apresentação e Discussão dos Resultados Globais.*

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

*Recorre-se a um Jogo de Gestão, que é uma simulação sofisticada que promove o raciocínio ao nível de todas as decisões de natureza comercial e de marketing, apostando no aprender fazendo. Cada aluno será o gestor da sua empresa e terá de analisar os consumidores e suas necessidades e planear estratégias: seleccionando o seu target e definindo Produto, Preço, Promoção e Distribuição, de forma a criar um produto atractivo e competitivo. O Jogo de Gestão é um método de ensino inovador, que se baseia na simulação de cada uma das variáveis que actuam num mercado real e competitivo. O modelo utilizado na unidade curricular é em tudo idêntico ao utilizado no mundo real: os alunos não só planificam as acções, como as executam e conferem os resultados das suas acções, repetindo este ciclo de forma continuada.*

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

*Metodologias:*

*A metodologia de ensino está assente num programa de simulação de gestão denominado MMT10. Este programa simula as principais variáveis na gestão de uma empresa.*

*Avaliação:*

*- Avaliação Contínua:*

*Avaliação qualitativa 60%*

*Avaliação quantitativa 30%*

*Avaliação 360° 10%*

*- Avaliação Final:*

*Teste escrito individual - Avaliação e Análise de planos de gestão*

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

*A metodologia de ensino está assente num programa de simulação de gestão denominado MMT10. Este programa simula as principais variáveis na gestão de uma empresa. A metodologia de simulação tem como base quatro princípios base:*

*- Aprender fazendo:*

*- O aluno tem uma atitude 100% activa neste método, e a unidade só acontece com os “inputs” do aluno.*

*- Ensaio, erro, novo ensaio:*

*- Na gestão, a experiência é um factor determinante para a segurança da decisão. Com este método é permitido ao aluno repetir e aprender com os erros.*

*- Obter resultados:*

*- A simulação permite ao aluno obter resultados concretos e quantitativos das suas decisões.*

*- Interferências:*

*- Este método de simulação tem como base o princípio da interferência, isto é, tal como no mercado real, as decisões das outras empresas (grupos de trabalho) vão interferir nos resultados na empresa considerada.*

#### **6.2.1.8. Bibliografia principal:**

*www.praxismmt.com*

*Documento Cenário da Empresa*

### **Anexo IX - Liderança e Negociação Comercial**

#### **6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Liderança e Negociação Comercial*

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

*Helder Lopo Alves dos Santos Almeida*

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

*Objectivos:*

*a) Proporcionar a compreensão da liderança;*

*b) Proporcionar a compreensão da negociação;*

*c) Compreender em que medida a liderança explica o desempenho das organizações;*

*d) Identificar os traços e comportamentos associados a uma liderança eficaz;*

*e) Proporcionar o conhecimento das teorias da liderança;*

*f) Compreender a importância da comunicação para o sucesso organizacional;*

*g) Proporcionar a compreensão da gestão de conflitos;*

*h) Proporcionar a compreensão da negociação enquanto processo de desenvolvimento organizacional.*

*Competências:*

*a) Proceder à realização de um diagnóstico dos conceitos de liderança;*

*b) Desenvolver competências de melhoria dos níveis motivacionais, promovendo o envolvimento organizacional*

*c) Melhorar os processos comunicacionais*

*d) Intervir ao nível da gestão de conflitos*

*e) Liderar e motivar equipas multidisciplinares*

*f) Desenvolver a capacidade de escuta*

**6.2.1.4. Conteúdos programáticos:**

1. O que é a liderança?
2. Liderança e eficácia organizacional.
3. Teorias da liderança.
4. A essência dos grupos no trabalho organizacional.
5. A importância dos grupos nas organizações.
6. Os tipos e as funções dos grupos nas organizações.
7. Os processos de negociação comercial.
8. A ética e os processos negociais.

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

*Esta unidade curricular visa proporcionar o desenvolvimento de competências de liderança e de negociação comercial. A liderança é abordada enquanto um processo de condução de equipas de trabalho com o objectivo de promover a eficácia organizacional. Trata-se de uma competência interpessoal que visa motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam para o alcance dos objectivos da equipa e da organização. É desenvolvida uma relação estreita entre a liderança e a problemática da negociação comercial, podendo esta ser encarada como um processo em que as partes em disputa procuram encontrar uma decisão conjunta. Enfatiza-se o facto de os processos de liderança e de negociação comercial se revelarem potenciadores de uma dinâmica organizacional capaz de encarar as constantes mudanças como factores de desenvolvimento organizacional.*

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

*Os alunos são estimulados a participar activamente nas aulas e no processo de avaliação contínua, desenvolvendo a sua capacidade crítica. Serão privilegiados os métodos activos através, nomeadamente, da utilização de estudos de caso, trabalhos de grupo e role-playing. A abordagem teórica das temáticas é feita com recurso às experiências pessoais e profissionais dos alunos, estabelecendo-se uma relação directa com o mercado de trabalho. Com o objectivo de potenciar a aprendizagem poderão ser, também, utilizados métodos audiovisuais.*

**Avaliação Contínua:**

*Realização e discussão de case studies 40%*

*Realização de outros trabalhos ou projectos escritos 10%*

*Participação nas sessões de contacto 10%*

*Realização de prova(s) escritas individuais 40%*

**Avaliação Final:**

*Trabalhos escritos 30%*

*Teste escrito individual 70%*

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

*Mais do que fornecer um conjunto de conhecimentos teóricos sobre liderança e negociação, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de um conjunto de competências capazes de permitir aos alunos assumirem a função de líderes em contextos de trabalho. Ao se privilegiar a utilização de métodos activos, promove-se um repertório de competências consideradas essenciais neste domínio. Os estudos de caso, ao permitirem ter acesso a realidades organizacionais, possibilitam o desenvolvimento da capacidade crítica dos alunos. A utilização deste tipo de metodologias vai no sentido de desenvolver um amplo conjunto de competências (técnicas, interpessoais e estratégicas), facilitadoras do exercício da liderança. O recurso à técnica do “role-playing” constitui, entre outros, um bom exemplo de como desenvolver competências de liderança e de negociação.*

**6.2.1.8. Bibliografia principal:**

*Cunha, M. P. et al (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH*  
*FERREIRA, J.M. [et al.], (1996). Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal*  
*PARREIRA, A. (1989). Comunicação e motivação nos grupos e reuniões de trabalho. Lisboa: Plátano*  
*PARREIRA, A. (1989). Os processos de liderança nas equipas de trabalho. Lisboa: Plátano*  
*Schein, E. (1997). Organizational Culture and Leadership. Califórnia: Jossey-Bass*  
*Simões, E., (2008). Negociação nas Organizações. Contextos Sociais e Processos Psicológicos. Editora RH*

**Anexo IX - Estratégia de Marketing****6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Estratégia de Marketing*

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

*Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Marques Nobre*

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

**Objectivos:**

- Fazer compreender a evolução do Marketing e o seu papel no contexto da economia global
- Perspectivar o marketing como um meio de fornecer valor ao cliente, beneficiando a empresa, accionistas e sociedade em geral
- Explicar o processo de marketing nas suas diferentes fases
- Evidenciar a importância da pesquisa e análise dos mercados na tomada de decisões estratégicas da empresa
- Analisar o planeamento estratégico orientado para o mercado

**Competências:**

- Conhecer os conceitos relativos à actividade, tanto do ponto de vista científico como técnico e profissional, visando o desenvolvimento da capacidade para resolver problemas na área de actuação profissional do discente
- Capacidade para formular objectivos e delinear estratégias de marketing
- Capacidade para conceber um Plano de Marketing
- Capacidade para implementar e monitorizar uma estratégia de marketing

**6.2.1.4. Conteúdos programáticos:****1 Definição e importância do marketing para o Séc. XXI****1.1. Definição de marketing e sua evolução****1.2. Objecto, conceitos e ferramentas do marketing****2. Análise de oportunidades de negócio num contexto dinâmico****2.1. Diagnóstico da situação****2.2. A importância da Pesquisa de Mercados na criação de vantagem competitiva****2.3. Análise dos Mercados de Consumidores****3. Planeamento estratégico para crescimento de mercado****3.1. Missão e definição do negócio****3.2. Formulação de objectivos****3.3. Planeamento estratégico e processo de marketing****4. Criação de valor através do desenvolvimento e operacionalização de estratégias de Marketing****4.1. Segmentação, targeting e posicionamento****4.2. Gestão do Marketing-mix****5. Implementação e controlo do esforço de marketing****6.2.1.5. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular:**

*O Marketing tem vindo a afirmar-se como uma das disciplinas basilares da gestão empresarial. Uma gestão moderna e eficiente deve inspirar-se no consumidor para conquistar o cliente, olhar o mercado como um espaço de relacionamentos entre os diferentes agentes que o integram, que se apresenta à sociedade como autoridade cultural. O Marketing como disciplina multidisciplinar integradora de diferentes escolas de pensamento, torna-se o veículo de excelência da comunicação da empresa com o mercado e com a sociedade em geral. São estes princípios que norteiam a gestão actual que se pretende transmitir através da unidade curricular do Marketing Estratégico. Estando esta unidade curricular inserida ao nível de um 2º ciclo, pretende-se, nesta fase do conhecimento, munir o discente com ferramentas teórico-práticas que lhe permitam a compreensão e aplicação do Processo de Marketing nas suas diferentes etapas a diferentes realidades práticas.*

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

*Exposição teórica dos conteúdos programáticos complementada pela análise de exemplos reais. Discussão nas aulas sobre aspectos teóricos dos conteúdos e dos textos científicos que possam vir a ser consultados.*

*Acompanhamento e orientação dos alunos no estudo, análise de casos e resolução dos exercícios propostos, assim como, quanto aos trabalhos de projecto a realizar. Nestas aulas práticas ocorrerão apresentações dos trabalhos realizados que serão sujeitas a debate, que se alargará ao grupo-turma.*

**Avaliação Contínua:**

*Realização de outros trabalhos ou projectos escritos 1 35%*

*Realização de prova(s) escritas individuais 1 55%*

*Preparação e apresentação de uma aula 1 10%*

**Avaliação Final:**

*Teste escrito individual 100%*

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

*A metodologia proposta teve por base os objectivos e resultados esperados da aprendizagem. Contempla a elaboração de um trabalho de projecto interdisciplinar que visa a análise crítica da estratégia de uma marca e tem como output um conjunto de recomendações de gestão. No que diz respeito à unidade curricular de Estratégia de Marketing, é pretendido com este trabalho a aplicação prática dos conceitos e ferramentas contemplados no programa curricular.*

**6.2.1.8. Bibliografia principal:**

*KOTLER, PHILIP & KELLER, KEVIN L. 2008. MARKETING MANGEMENT (13ª ED.). Upper Sadle River, NJ, EUA: PRENTICE HALL.*

*KOTLER, PHILIP & KELLER, KEVIN L. 2007. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (12ª ED.). S. PAULO: PEARSON EDUCATION DO BRASIL.*

## **Anexo IX - Finanças Aplicadas à Direcção Comercial**

### **6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Finanças Aplicadas à Direcção Comercial*

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

*João Paulo Torre Vieito*

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

*Objectivos:*

- *Mostrar como se interpretam os principais elementos da contabilidade*
- *Evidenciar como se determina o break-even-point, e quais as suas repercussões na área comercial*
- *Demonstrar como se determina o preço dos produtos e se efectua a análise de rentabilidade*
- *Mostrar quais a regras sobre a qual se deve cingir a concessão de crédito*
- *Abordar os modelos financeiros de incentivo das equipas comerciais*

*Competências:*

- *Identificar os elementos que compõem o balanço e a demonstração de resultados de uma organização*
- *Determinar o break-even-point*
- *Compreender como se determina uma política de preços e saber como se analisa a rentabilidade das suas decisões*
- *Conhecer os principais conceitos de rentabilidade*
- *Determinar uma política de preços e analisar a rentabilidade*
- *Saber como se efectua a gestão do capital circulante e estabelece uma política de crédito*
- *Saber estabelecer um sistema de incentivos financeiros para a equipa comercial*

### **6.2.1.4. Conteúdos programáticos:**

- 1. Principiais documentos contabilísticos e financeiros: a sua compreensão e análise*
- 2. O break-even-point: suas aplicações na área comercial*
- 3. A política de preços e análise de rentabilidade. A análise de risco*
- 4. A gestão do capital circulante e, em particular, a gestão de crédito*
- 5. Avaliação de desempenho e incentivos*
- 6. Estudo de casos*

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

*O estudante deve saber interpretar um Balanço e uma Demonstração de Resultados. Deverá saber determinar o break-even-point, e as suas repercussões na área comercial, pelo que são explanadas as temáticas relativas à rentabilidade de exploração e rentabilidade dos capitais próprios, bem como os rácios económico-financeiros. Deverá compreender como se procede à fixação do preço de um produto e as regras da concessão de crédito, pelo que são abordadas as temáticas relacionadas com a política de crédito, avaliação do crédito, inter-relação entre a gestão comercial e gestão financeira, bem como as metodologias de avaliação do risco de crédito e os modelos de previsão de incumprimento. Por fim, é abordada a relação entre as decisões de crédito e a geração de valor, os modelos financeiros de incentivo das equipas comerciais e formas de incentivar executivos a longo prazo, bem como planos de pensões e compensações financeiras extraordinárias.*

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

*Metodologias:*

*A metodologia de ensino/aprendizagem é realizada num contexto de aulas teórico-práticas que permitam aos estudantes, tendo como base a apresentação de diversos casos práticos, a melhor assimilação dos conteúdos programáticos expostos. Sempre que possível, e o tema assim o aconselhar, recorrer-se-á a utilização de meios informáticos para os ensinar a desenvolver modelos financeiros que, no futuro, venham a ser úteis aos estudantes para o desenvolvimento da sua actividade profissional.*

*Avaliação Contínua:*

*Realização de trabalho escrito 40%*

*Realização de prova escrita individual 60%*

*Avaliação Final:*

*Prova escrita individual 100%*

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

*Os conteúdos programáticos serão abordados numa perspectiva teórico-prática, com intuito de ensinar a desenvolver as matérias a leccionar. Através da discussão crítica de casos e exercícios, procura-se desenvolver o sentido crítico sobre modelos e instrumentos que são expostos nas aulas.*

### **6.2.1.8. Bibliografia principal:**

Caldeira Menezes, H. 2001. *Princípios de Gestão Financeira*, Editorial Presença.  
Carvalho, Paulo Viegas (2009). *Fundamentos da Gestão do Crédito - Uma contribuição para o valor das organizações*, Sílabo  
Vieito, João Paulo & Maquieira, Carlos. 2010. *Finanças: Teoria e Prática*. Escolar Editora  
Vieito, João Paulo. 2009. *Executivos - Como são (Re) Compensados*. Escolar Editora  
Carvalho das Neves, João. 2007. *Análise Financeira*, Texto Editora, Ed. Actualizada  
Cohen, Elie. 1996. *Análise Financeira*, Editorial Presença

## **Anexo IX - Pesquisa de Mercados**

### **6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Pesquisa de Mercados*

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

*Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão*

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

*Objectivos:*

- *Sensibilizar os alunos para a finalidade da pesquisa de mercado e diferentes tipos de estudos*
- *Desenhar um plano de pesquisa de mercado*
- *Identificar as diferentes metodologias de acordo com os objectivos da pesquisa*
- *Construir e aplicar ferramentas de recolha de dados*
- *Familiarizar os alunos com o Software SPSS*
- *Elaborar um relatório com análise e interpretação dos resultados e eventuais propostas na tomada de decisão*

*Competências:*

- *Assimilar a terminologia e linguagem técnica utilizada na pesquisa de mercado*
- *Compreender que uma pesquisa de mercado implica sensibilidades em domínios multidisciplinares*
- *Perceber que a utilização de uma pesquisa de mercado apenas reduz o risco associado à implementação da tomada de decisões ao nível da gestão e marketing*
- *Determinar, em função da natureza e precisão dos objectivos, um plano de pesquisa, métodos e técnicas*
- *Compreender o funcionamento do Software SPSS e análise estatística*

### **6.2.1.4. Conteúdos programáticos:**

1. *A descrição da Pesquisa de mercado nos sistemas*
2. *O design da Pesquisa de Mercado*
3. *Diferentes metodologias de recolha de informação*
4. *Ferramenta de análise quantitativa: Introdução ao SPSS: (Statistical Package for the Social Sciences):*
  - 4.1. *Funções*
  - 4.2. *Definição de variáveis*
  - 4.3. *Análise Univariada e Bivariada dos dados*
  - 4.4. *Análise Multivariada dos dados*

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

*Sendo o principal objectivo da unidade curricular proporcionar um conhecimento da prática da pesquisa de mercado, enquanto ferramenta de auxílio na tomada de decisão, procura-se sensibilizar os estudantes para o conhecimento e prática das diversas modalidades existentes dos tipos de estudo de mercado. Os estudantes elaboram nas sessões tutoriais, com base nas indicações das aulas teórico-práticas e bibliografia recomendada, um plano de pesquisa de mercado e constroem a ferramenta do inquérito por questionário, visando a sua aplicação numa amostra reduzida. Posteriormente, recorrendo-se ao software SPSS, é construída uma base de dados com vista à análise e interpretação dos dados.*

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

*Metodologia:*

*Os conteúdos da unidade curricular são expostos, maioritariamente, em aulas teórico-práticas, que combinam a exposição teórica com a discussão de casos práticos (modelos de inquéritos, relatórios de pesquisa de mercado), construção de ferramentas de recolha de dados e exposição de trabalhos individuais e/ou de grupo. Para tal, socorremo-nos dos seguintes suportes: meios de suporte informático, designadamente o software Microsoft Powerpoint e o Software SPSS*

*Avaliação Contínua:*

*Realização de trabalho de projecto interdisciplinar escrito e com defesa oral 35%*

*Realização de uma prova escrita individual 45%*

*Desempenho nas actividades práticas (TP e OT) e seminários 10%*

*Assiduidade 10%*

*Avaliação Final:*

*Trabalho escrito 35%*  
*Teste escrito individual 65%*

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

*A elaboração do trabalho interdisciplinar (como um dos elementos fundamentais para a avaliação contínua) correspondeu ao produto do reforço de uma estratégia colectiva, onde a coerência temática e a definição dos eixos de trabalho assumiram-se como factores de afirmação da solidez disciplinar do mestrado. A avaliação de conhecimento dos estudantes tem como critérios os seguintes elementos: um teste escrito (direccionado para o conhecimento dos conceitos e teorias enunciadas nas T/P) e um trabalho prático interdisciplinar (visando a aplicação de conceitos na prática de uma pesquisa de mercado e transversal a outras áreas do marketing).*

#### **6.2.1.8. Bibliografia principal:**

*Aaker, David, V. Kumar e George S. Day, (1998), Marketing Research, London, John Wiley & Sons.*  
*Fournis, Yves (2004), Les Études de Marché: Techniques d'enquête, sondages, interpretation des resultants, Éditions Dunod.*  
*Hill, Manuela; Hill, Andrew (2000), Investigação por Questionário, Lisboa: Edições Sílabo, Lisboa.*  
*Jackson, Peter; Hague, Paul (1996), Como fazer Estudos de Mercado, Lisboa: Edições Cetop.*  
*Maroco, Maroco, João (2003), Análise Estatística com utilização do SPSS, Lisboa: Edições Sílabo*  
*Reis, Elisabeth ; Moreira Raúl (1996) Pesquisa de mercado, Lisboa: Edições Sílabo*

### **Anexo IX - Comunicação Empresarial Integrada**

#### **6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Comunicação Empresarial Integrada*

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

*Paulo Nuno Carneiro Vieira de Castro*

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

*Objectivos:*

*Visando o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, cujo objectivo maior é o de elevar o interesse pela comunicação empresarial, pretende-se; agilizar o raciocínio lógico, crítico e analítico dos estudantes, em especial no que respeita a valores estratégicos e formulações funcionais, sustentáveis e éticas, dentro do âmbito da comunicação integrada; e dar a conhecer as táticas, justificativas das mesmas e forma de avaliação dos princípios orientadores da comunicação integrada empresarial, mostrando como se implementam programas de comunicação especializados.*

*Competências:*

*Domínio e aplicação efectiva de competências técnicas, procedimentos, normativos e sistemas de comunicação, visando o desenvolvimento da capacidade de resolver problemas na área de actuação profissional, através da mediação especializada de actos de comunicação integrada.*

#### **6.2.1.4. Conteúdos programáticos:**

- 1. Conceitos, modelos, técnicas e práticas de comunicação contemporânea.*
- 2. Comunicação integrada de marketing.*
- 3. Planeamento em comunicação integrada de marketing: premissas, decisões estratégicas, decisões tácitas e avaliação dos resultados.*

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

*Sendo a conceptualização em torno da moderna comunicação integrada de marketing uma base essencial à gestão organizacional, esta tornou-se matéria obrigatória, permitindo o mais actualizado entendimento a propósito das vantagens das empresas estarem habilitadas a terem um entendimento prático do planeamento em comunicação de marketing, facilitando a compreensão, a aplicação e a partilha destes princípios nos mais diversos ambientes de trabalho*

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

*Metodologias:*

*Exposições dialogadas, análise e simulação de situações reais de trabalho, actividades individuais e em grupo, leitura e discussão de artigos de referência.*

*Avaliação Contínua:*

- Realização e apresentação de trabalhos ou projectos escritos: 35%*
- Participação nas sessões de contacto 15%*
- Realização de provas escritas individuais 50%*

**Avaliação Final:**

- Teste escrito individual 100%

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

*As abordagens metodológicas propostas são coerentes com os objectivos na medida em que, de uma forma dialogada/prática, permite o domínio e a aplicação efectiva de competências técnicas da comunicação integrada.*

**6.2.1.8. Bibliografia principal:**

*COURTLAND, L Bovee ; THILL John V . Business Communication Today, Pearsons. New Jersey. USA. 10ª edição, 2010*  
*LEVINSON. New New Media. Allyn & Bacon, Boston. USA. 2010.*  
*NEVES, Roberto de Castro. Comunicação Empresarial Integrada. MAUAD, Rio de Janeiro, Brasil. 2ª edição, 2010.*  
*OGDEN & CRESCITELLI. 2007. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING. SÃO PAULO: PEARSON PRENTICE HALL.*

**Anexo IX - Marketing Relacional****6.2.1.1. Unidade curricular:**

*Marketing Relacional*

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

*Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques*

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

- *Dominar os princípios, conceitos e técnicas do marketing relacional (MR)*
- *Compreender o papel do MR e distinguir os seus vários tipos de implicações*
- *Compreender a especificidade contextual do MR e relacionar diferentes tipos de programas*
- *Compreender as métricas do MR e a complexidade da implementação do Customer Relationship Management.*

*Competências:*

- *Perspectivar o MR de forma estratégica, tática e operacional.*
- *Conseguir identificar e analisar problemas de MR de forma crítica e holística*
- *Contribuir para o desenvolvimento, implementação e avaliação de programas de MR e de fidelização de clientes*
- *Perspectivar a tecnologia como meio de gestão de relacionamentos*
- *Saber utilizar as métricas do MR*
- *Optimizar estratégias de marketing através do Customer Relationship Management.*
- *Compreender a importância da articulação entre as áreas de marketing, vendas e serviço ao cliente.*

**6.2.1.4. Conteúdos programáticos:**

1. *Do Marketing Transaccional ao Marketing Relacional*
2. *As abordagem multi-relacionais*
3. *As Diferentes Escolas de Marketing Relacional*
4. *Os Diferentes Contextos de Aplicação*
5. *As Métricas do Marketing Relacional*
6. *Customer Relationship Management (CRM)*
7. *O Marketing Experiencial e sua complementaridade com o Marketing Relacional*

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

*Os conteúdos programáticos reflectem de forma evidente e explícita os principais objectivos desta unidade curricular: compreender como é que o marketing relacional contribui para a evolução da teoria e prática do marketing; os vários tipos e níveis de implicações do marketing relacional nas organizações; a especificidade contextual do marketing relacional; identificar e aplicar métricas; compreender as potencialidades e desafios de implementação do Customer Relationship Management e perspectivar a tecnologia como meio, e não como fim.*

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

*As aulas decorrem segundo uma lógica teórico-prática, o que implica uma combinação de metodologias: análise e discussão de casos práticos, resolução de exercícios, elaboração e apresentação de trabalhos.*

*Avaliação Contínua:*

- *Análise, discussão e resolução de casos e exercícios 10%*
- *Realização de trabalho de projecto interdisciplinar escrito 35%*

- Realização de prova escrita individual 55%

**Avaliação Final:**

- Realização de trabalho de projecto interdisciplinar escrito 35%  
- Teste escrito individual 65%

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

Numa lógica teórico-prática, recorre-se a um conjunto de estratégias que incluem a exposição teórica, análise de casos práticos, seminários (onde responsáveis de empresas vêm apresentar e discutir o seu projecto de CRM), e elaboração e apresentação de trabalhos. Nos trabalhos, destacam-se duas situações: num dos trabalhos, os alunos constroem um caso de estudo a partir de um caso real de boas práticas de marketing relacional; no outro trabalho, o objectivo é utilizar os conceitos e modelos teóricos para analisar criticamente a estratégia e programa de marketing relacional de uma empresa/marca, formulando um conjunto de recomendações. Tratando-se de um trabalho interdisciplinar (que integra 4 unidades curriculares), apresenta benefícios e desafios acrescidos: encontrar estratégias eficazes de verdadeiro trabalho em equipa e capacidade de integração e relação entre os conteúdos das várias unidades curriculares.

#### 6.2.1.8. Bibliografia principal:

ANTUNES, JOAQUIM & RITA, PAULO. 2008. "O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual", in Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Abril-Junho, pp. 36-46  
BRITO, CARLOS. 2008. "Relationship Marketing, From its Origins to the Current Streams of Research". Working Paper. Faculdade de Economia, Universidade do Porto  
GUMMESSON, EVERT. 2008. Total Relationship Marketing: Marketing management, Relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy, 3th edition, Oxford: Butterworth-Heinemann  
GUMMESSON, EVERT. 2002. Total Relationship Marketing: Marketing management, Relationship strategy, CRM Approaches for the network economy, 2nd edition, Oxford: Butterworth-Heinemann  
PAYNE, ADRIAN. 2005. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth Heinemann  
PAYNE, ADRIAN & FROW, PENNIE. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", in Journal of Marketing, Vol. 69, pp. 167-176

### Anexo IX - Projecto de Dissertação, ou Trabalho de Projecto, ou Estágio Profissional

#### 6.2.1.1. Unidade curricular:

*Projecto de Dissertação, ou Trabalho de Projecto, ou Estágio Profissional*

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

*Susana Regina Bacelar de Vasconcelos Marques*

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

*Objectivos:*

- Apresentar as diferentes formas de realizar o trabalho final
- Motivar os alunos para o trabalho de investigação
- Introduzir as questões estratégicas, metodológicas e operacionais do trabalho de investigação
- Compreender o processo de investigação
- Divulgar a literatura científica recente e sugerir temas de investigação
- Identificar fontes de informação
- Proporcionar ferramentas para efectuar revisões de literatura
- Desenvolver as capacidades de análise de artigos e trabalhos científicos
- Desenvolver as capacidades de apresentação de trabalhos
- Orientar os alunos na elaboração do projecto de trabalho final e na escolha do orientador

*Competências:*

- Problematização, capacidade crítica e analítica
- Autonomia, auto-disciplina e gestão do tempo
- Combinar decisões de natureza estratégica com as de natureza operacional
- Compreender as fases do processo de investigação
- Conhecimento rigoroso das normas para a elaboração de trabalhos científicos

#### 6.2.1.4. Conteúdos programáticos:

1. Introdução
  - 1.1. Especificidade do projecto de investigação de mestrado
  - 1.2. Tipos de projectos científicos
  - 1.3. Características da investigação e considerações éticas
2. O Problema de Investigação
  - 2.1. Formulação do problema de investigação
  - 2.2. Revisão de literatura
3. Metodologia de Investigação
  - 3.1. Considerações epistemológicas e ontológicas

- 3.2. *Estratégias de investigação e o design da pesquisa*
- 3.3. *Etapas operacionais do processo de investigação*
- 3.3.1 *Construção do quadro de hipóteses/objectivos*
- 3.3.2 *Identificação e selecção de variáveis*
- 3.3.3 *Métodos de investigação científica*
- 3.3.4 *Técnicas de recolha de dados*
- 3.3.5 *Análise e contextualização empírica*
- 4. *Estruturação do Trabalho Científico*

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

*Os conteúdos programáticos reflectem de forma evidente e explícita os principais objectivos desta unidade curricular: motivar e orientar os alunos para a elaboração do trabalho final de mestrado; conhecer e compreender as questões estratégicas, metodológicas e operacionais do trabalho de investigação; desenvolver a capacidade de problematização e de análise crítica.*

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

*Metodologias:*

*Seminários, exercícios individuais e em grupo, análise crítica e discussão de artigos científicos e de trabalhos de investigação, e apresentações orais.*

*Avaliação Contínua:*

*Assiduidade e Participação nas Sessões Tutoriais 15%*

*Pré-Projecto do trabalho final (individual) 20%*

*Relatório final do Projecto do trabalho final (individual) 65%*

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

*Numa lógica teórico-prática, recorre-se a um conjunto de estratégias que incluem a exposição teórica, seminários (docentes do mestrado e outros investigadores convidados apresentam os seus trabalhos e metodologias de investigação), exercícios individuais e em grupo, análise crítica e discussão de artigos científicos e de trabalhos de investigação, e apresentações orais. A componente principal desta unidade curricular é a elaboração de um projecto de trabalho final individual, em que os alunos apliquem e demonstrem conhecer as fases e as normas específicas do trabalho científico. É importante realçar que estes trabalhos de projecto são acompanhados por um orientador que também avalia e classifica o desempenho dos seus alunos/orientandos nesta unidade curricular. Esta metodologia é extremamente benéfica para os alunos, permitindo-lhes direccionar, pragmatizar e articular o processo de transição para a elaboração do trabalho final individual.*

#### 6.2.1.8. Bibliografia principal:

*Bell, J. (2008), Como organizar um projecto de investigação. Lisboa: Gradiva*

*Dias, M. O. (1999), Métodos e Técnicas de Estudo e Elaboração de Trabalhos Científicos, Coimbra: Editora Minerva*

*Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (2008), Management Research, 3rd Edition Sage, London*

*Hart, C. (1998), Doing a literature review, Sage Publications*

*Hill, M. & Hill, A. (2009), Investigação por questionário, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo*

*Patton, M.Q. (2002), Qualitative research and evaluation methods, 3rd edition, Sage Publications*

*Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2003), Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Editora Gradiva*

*Refo, L & Nunes, F (2001), Normas de Elaboração de Teses de Mestrado, Lisboa, ISCTE*

*Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009), Research methods for business students, 5th Edition, Pearson Education*

*Yin, R.K. (2009), Case study research: design and methods, 4rd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA*

## Anexo IX - Gestão da Marca

### 6.2.1.1. Unidade curricular:

*Gestão da Marca*

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

*Victor Manuel Domingos Tavares*

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

*Objectivos:*

*Através da combinação dos conhecimentos (académicos e profissionais) mais actuais sobre a gestão da marca com a realização de exercícios práticos e estudos de casos, pretende-se que os alunos:*

*- Obtenham novos conhecimentos e competências relacionadas com a marca e gestão da marca;*

*- Saibam como articular a estratégia da empresa com a estratégia da marca;*

*- Compreendam como implementar um processo integrado e sistemático de gestão da marca, que contribua para potenciar a fidelização dos clientes, a vantagem competitiva e a rentabilidade da organização.*

*Competências:*

*- Compreender a natureza da marca*

- Identificar as características do processo de gestão da marca
- Conduzir uma análise estratégica da marca
- Gerar ideias sobre uma estratégia de marca para contextos diferenciados
- Desenvolver a plataforma de uma marca
- Reconhecer algumas das questões contemporâneas encaradas pelos gestores de marca
- Saber como se gere uma marca ao longo do tempo

#### 6.2.1.4. Conteúdos programáticos:

1. Introdução à marca.
  - 1.1 Natureza multidimensional e significado da marca.
  - 1.2 Papéis e benefícios da marca.
  - 1.3 Requisitos da marca.
  - 1.4 Desafios e oportunidades para os responsáveis da marca.
2. Natureza e modelização da gestão da marca.
  - 2.1 Natureza da gestão da marca.
  - 2.2 Modelos e abordagens de gestão da marca.
  - 2.3 Conceitos salientes de gestão da marca.
  - 2.4 A plataforma da marca.
  - 2.5 Modelo do sistema de gestão da marca por processos.
    - 2.5.1 Concepção da marca.
    - 2.5.2 Organização para a marca.
    - 2.5.3 Estratégia da marca.
    - 2.5.4 Construção da marca.
    - 2.5.5 Avaliação do desempenho e melhoria da marca.
3. Gestão da marca no tempo: extensão, reforço, rejuvenescimento, e revitalização da marca.
4. Gestão da marca no contexto da globalização.
5. Gestão da marca em contextos especiais.
  - 5.1 Gestão da marca em PME.
  - 5.2 Gestão de marcas industriais e B2B.
  - 5.3 Gestão de marcas de serviços.

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

*Esta unidade curricular visa contribuir para a aprendizagem da natureza complexa da marca e de como criar, construir, alavancar e rejuvenescer uma marca. Assumindo que todas as empresas têm uma marca – uma identidade, um nome, uma reputação – que as distinguem da concorrência, procura-se evidenciar dois aspectos fundamentais: apesar de muitas empresas reconhecerem a importância das marcas, são ainda relativamente poucas as que podem afirmar que possuem uma marca forte, duradoura e sustentável num contexto de globalização e incerteza; e que, geridas de uma forma conveniente, as marcas poderão ser o activo mais valioso das empresas, ao criarem a fidelização do cliente e um reconhecimento de nome de tal forma fortes que permitam enfrentar a concorrência globalizada, com base numa vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Nesta unidade, é proporcionada uma abordagem aprofundada da gestão da marca numa perspectiva estratégica e holística.*

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

##### *Metodologias:*

*Suportadas em aulas teórico-práticas e abordagens pragmáticas e situações reais, envolvendo a resolução de case studies, um trabalho de projecto interdisciplinar e análise de situações reais relacionadas com a construção de marcas fortes e de referência. Os alunos fazem uma aprendizagem das várias fases do processo de gestão da marca, com consideração das oportunidades e ameaças enfrentadas pelas marcas e construção de cenários possíveis para o seu desenvolvimento.*

##### *Avaliação Contínua:*

- Análise, discussão e resolução de case studies e exercícios 20%
- Realização de trabalho de projecto interdisciplinar escrito 35%
- Realização de prova escrita individual 45%

##### *Avaliação Final:*

- Resolução e discussão de trabalho de projecto interdisciplinar escrito 35%
- Teste escrito individual 65%

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

*A metodologia utilizada assenta no aprofundamento de conceitos teóricos em contexto de sala, ilustrados com exemplos práticos e casos de sucesso. A aprendizagem é consolidada através do estudo individual e com trabalho em equipa, sendo aplicada na análise e resolução de case studies reais e exercícios, e do estudo e defesa de um trabalho de projecto interdisciplinar, que é o corolário natural deste modelo de ensino/aprendizagem e corresponde à aplicação de conceitos, modelos e processos de quatro unidades curriculares (Pesquisa de Mercados, Estratégia de Marketing, Gestão da Marca e Marketing Relacional) a uma situação real, explorando-se a abordagem pluridisciplinaridade. As acções de marketing são analisadas à luz de ferramentas específicas de gestão da marca, com destaque para a aplicação do modelo de plataforma da marca. O trabalho deverá fornecer um conjunto resumido de recomendações, de*

*nível estratégico e tático, de suporte à gestão da marca escolhida.*

#### **6.2.1.8. Bibliografia principal:**

*Aaker, David A. 2007. Construindo Marcas Fortes. Porto Alegre: Bookman.*  
*de Chernatony, L. 2001. From Brand Vision to Brand Evaluation - Strategically Building and Sustaining Brands. Oxford: Butterworth-Heinemann.*  
*Kapferer, J-N. 2008. The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 4ª Edição. London: Kogan Page.*  
*Keller, Kevin Lane. 2008. Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 3ª Edição: Pearson Prentice Hall.*  
*Tavares, Victor. 2005. Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português, Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.*

#### **Perguntas 6.2.2. a 6.2.3.**

##### **6.2.2. Procedimentos para assegurar a coordenação entre as unidades curriculares e os seus conteúdos.**

*No processo de validação das fichas de unidade curricular, os Coordenadores de Área Científica e o Director do Curso analisam a articulação de conteúdos intra e inter unidades curriculares e, em caso de necessidade, sugerem aos docentes alterações decorrentes dessa análise. Em reuniões semestrais de professores do ciclo de estudos, são definidas medidas de interdisciplinaridade e de articulação horizontal e vertical dos conteúdos, objectivos e metodologias das unidades curriculares. Depois de validadas pelo Director do Curso as fichas de unidade curricular são ratificadas pelo Conselho Técnico-Científico.*

##### **6.2.3. Acções de divulgação dos objectivos das unidades curriculares entre os docentes e os estudantes.**

*A divulgação dos conteúdos das fichas de unidade curricular é efectuada através da plataforma informática Sigarra, instrumento de comunicação nuclear entre todos os membros da comunidade do ISAG.*

### **6.3. Metodologias de Ensino/Aprendizagem**

---

#### **6.3.1. Adaptação das metodologias de ensino e das didácticas aos objectivos das unidades curriculares.**

*A adaptação das metodologias e das didácticas aos objectivos é suportada nas demonstrações de coerência referidas nos pontos 6.2.1.5. e 6.2.1.7., feitas pelos docentes responsáveis das unidades curriculares.*

#### **6.3.2. Verificação de que a média do tempo de estudo necessário corresponde ao estimado em ECTS.**

*Esta verificação é suportada nas respostas dos alunos aos inquéritos semestrais realizados para a avaliação das unidades curriculares. A Comissão Científica analisa tais respostas.*

#### **6.3.3. Formas de garantir que a avaliação da aprendizagem dos estudantes é feita em função dos objectivos da unidade curricular.**

*O diagnóstico da adequação da avaliação aos objectivos, em cada unidade curricular, é realizado pela Comissão Científica do mestrado com base na verificação dos elementos de avaliação utilizados, e suportado ainda na análise dos resultados escolares e nas respostas aos inquéritos preenchidos pelos alunos, no fim de cada semestre. Em situações de desadequação, a Comissão Científica intervém e propõe ao docente medidas correctivas.*

#### **6.3.4. Metodologias de ensino que facilitam a participação dos estudantes em actividades científicas.**

*Na análise das metodologias descritas nas fichas de unidade curricular, realizada pelos Coordenadores de Área Científica e Director de curso, é visível uma orientação de estratégias de abordagem dos conteúdos no sentido da pesquisa, consulta de informação, orientação na realização de trabalhos individuais e de grupo, com peso significativo nos critérios de avaliação. De salientar, que, no âmbito da unidade curricular de "Projecto de Dissertação, ou Trabalho de Projecto, ou Estágio Profissional" (no 2º semestre do 1º ano) e, sobretudo, na de "Dissertação, Trabalho de Projecto, ou Estágio Profissional" (no 1º semestre do 2º ano lectivo) são divulgadas e utilizadas as metodologias de ensino descritas nas respectivas fichas de unidade curricular, tendo em vista a realização dos trabalhos finais dos estudantes para a obtenção do grau de mestre.*

## **7. Resultados**

### **7.1. Resultados Académicos**

---

#### **7.1.1. Eficiência formativa.**

##### **7.1.1. Eficiência formativa / Graduation efficiency**

	2007/08	2008/09	2009/10
N.º diplomados / No. of graduates	0	0	23
N.º diplomados em N anos / No. of graduates in N years*	0	0	23
N.º diplomados em N+1 anos / No. of graduates in N+1 years	0	0	0
N.º diplomados em N+2 anos / No. of graduates in N+2 years	0	0	0
N.º diplomados em mais de N+2 anos / No. of graduates in more than N+2 years	0	0	0

### Perguntas 7.1.2. a 7.1.3.

#### 7.1.2. Comparação do sucesso escolar nas diferentes áreas científicas e respectivas unidades curriculares.

*No final de todas as épocas de avaliação, verificaram-se as seguintes taxas de sucesso, por área científica e no ano lectivo de 2009/2010 (ainda se encontra a decorrer o processo de avaliação dos alunos para o ano lectivo em curso):*

- Área de Marketing: 95,6%
- Área de Finanças: 100%
- Área de Informática: 100%

*Por unidade curricular, as taxas de sucesso foram as seguintes:*

- Estratégia de Marketing: 95,6% (1 aluno reprovado);
- Gestão da Marca: 95,8% (1 aluno reprovado);
- Projecto de Dissertação, ou Trabalho de projecto, ou Estágio profissional: 95,5% (1 aluno reprovado);
- Nas restantes 7 unidades curriculares a taxa de sucesso foi de 100%.

#### 7.1.3. Forma como os resultados da monitorização do sucesso escolar são utilizados para a definição de acções de melhoria do mesmo.

*A apreciação dos resultados escolares, realizada pela Comissão Científica do mestrado e pelo Conselho Técnico-Científico, é suportada no conteúdo dos relatórios finais de semestre do Directores do curso e no tratamento dos resultados no âmbito da avaliação do desempenho docente. A ocorrência de outliers em relação à distribuição dos resultados de avaliação semestrais é monitorizada no contexto do trabalho de avaliação do desempenho docente. Uma vez diagnosticados, a Comissão Científica, com a colaboração dos Coordenadores de Área Científica, definem e implementam procedimentos de correcção e melhoria.*

### 7.1.4. Empregabilidade.

#### 7.1.4. Empregabilidade / Employability

	%
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego até um ano depois de concluído o ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment until one year after graduating	4.3
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em outros sectores de actividade / Percentage of graduates that obtained employment in other areas of activity	43.5
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em sectores de actividade relacionados com a área do ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment in areas of activity related with the study cycle area	52.2

## 7.2. Resultados das actividades científicas, tecnológicas e artísticas.

### 7.2.1. Centro(s) de Investigação na área do ciclo de estudos em que os docentes desenvolvem a sua actividade.

#### 7.2.1. Centro(s) de Investigação na área do ciclo de estudos em que os docentes desenvolvem a sua actividade. / Research Center(s) in the area of the study cycle in which the academic staff develops research activities.

Centro de Investigação / Research Centre	Classificação (FCT) / Classification (FCT)	IES / Institution	Observações / Observations
Núcleo de Investigação do ISAG	Não submetido a classificação	Insituto Superior de Administração e Gestão	Criado em Novembro de 2008, com vocação para a investigação aplicada, existindo uma linha de investigação em Marketing, entre outras. Os docentes/investigadores do NIDISAG integram centros de investigação reconhecidos pela FCT, com base em parcerias de colaboração desenvolvidas
- iMARKE- Investigação em Marketing e Estratégia	Bom	Universidade do Minho	
INOVA	Excelente	Universidade Nova de Lisboa	Participação de uma docente pós-doutorada

**Pergunta 7.2.2. a 7.2.5****7.2.2. Número de publicações do corpo docente do ciclo de estudos em revistas internacionais com revisão por pares, nos últimos 3 anos e na área do ciclo de estudos.**

9

**7.2.3. Impacto real das actividades científicas, tecnológicas e artísticas na valorização e no desenvolvimento económico.**

- *Artigos científicos desenvolvidos por docentes do ISAG no âmbito do NIDISAG em conjunto com investigadores de outras instituições nacionais e internacionais, apresentados em eventos científicos nacionais e internacionais e também com submissão de artigos científicos a revistas internacionais.*
- *Geração de novas oportunidades de aquisição de conhecimento especializado, com possibilidade de aplicação na gestão das organizações e conseqüente contributo para o aumento da eficiência e eficácia destas*
- *Organização de Seminários ou Conferências com o objectivo de sensibilizar alunos, docentes, empresas e a comunidade para a investigação aplicada e a análise e debate de temas de actualidade*

**7.2.4. Integração das actividades científicas, tecnológicas e artísticas em projectos e/ou parcerias nacionais e internacionais.**

- *O NIDISAG aderiu à Plataforma DeGóis, aplicação online que tem por finalidade recolher, disponibilizar e analisar a produção intelectual, científica e outras informações curriculares dos investigadores portugueses, podendo também potenciar a criação de parcerias entre Núcleos de Investigação das Instituições do Ensino Superior Português Público e Privado, um dos objectivos prosseguidos com tal adesão*
- *Formalização de uma parceria, em Junho de 2009, envolvendo a Universidade de Santiago de Compostela e o ISAG, visando a cooperação cultural, científica e pedagógica. No âmbito desta parceria foi estabelecida uma adenda com a "Cátedra de Empreendimento Bancaja" da USC, visando desenvolver várias actividades, incluindo projectos de investigação científica*
- *Em Setembro de 2009, foi estabelecida uma parceria a nível de investigação com a Universidade Nova de Lisboa e a Boston University, no âmbito do Pós-Doutoramento da Professora Doutora Helena Nobre, docente do mestrado.*

**7.2.5. Utilização da monitorização das actividades científicas, tecnológicas e artísticas para a sua melhoria.**

*Tendo presente o plano anual de actividades científicas do NIDISAG aprovado pelo Conselho Técnico-Científico, a partir de relatórios periódicos de monitorização destas actividades, e em função dos resultados obtidos, são redefinidos/actualizados os objectivos e/ou estratégia de investigação do Núcleo, tendo como referência um conjunto específico de indicadores de desempenho.*

**7.3. Outros Resultados****Perguntas 7.3.1 a 7.3.3****7.3.1. Actividades de desenvolvimento tecnológico e artístico, prestação de serviços à comunidade e formação avançada.**

- *Realização de formação pós-graduada e especializada na área do Marketing*
- *Realização de conferências e seminários, destacando-se: conferência sobre Empreendedorismo em parceria com uma IES e sector empresarial; "Designing Marketing Strategies" – Orador: Kip Becker, Chairman do Administrative Sciences Department da Boston University; Janeiro de 2010; "Glocal Wave Project" – Orador: Luís Filipe Lages, Un. Nova Lisboa; Fevereiro de 2010, "O Marketing e a APPM" - Orador Dr. Carlos Oliveira, Presidente da APPM, Maio de 2010; "Aspectos práticos da metodologia da investigação científica" - Orador: Helena Nobre, ISAG; Junho de 2010; "Innovative Competitiveness: Rethinking the International Business Model" Orador: Kip Becker, PhD - Chairman of the Administrative Sciences Department, Boston University, Novembro de 2010*
- *Colaboração com empresas prestigiadas, visando a organização conjunta de actividades de desenvolvimento profissional*
- *Centro de Estudos Aplicados ao Marketing*

**7.3.2. Contributo real para o desenvolvimento nacional, regional e local, a cultura científica, e a acção cultural, desportiva e artística.**

- *Contributo para aproximar e estreitar as relações entre o ISAG, o ciclo de estudos e o tecido empresarial e outras organizações, nacionais e em particular na Região Norte*
- *Difusão dos resultados da investigação técnico-científica realizada, valorização social do conhecimento e inovação junto da comunidade académica, e tecido económico e social*
- *Promoção do conhecimento das grandes questões da actualidade e da identificação de estratégias de intervenção para melhorar a competitividade e produtividade da economia portuguesa*
- *Prestação de serviços especializados à comunidade, com organização de parcerias com empresas e instituições*
- *Estímulo do espírito empreendedor e crítico, bem como o pensamento reflexivo e a competitividade profissional dos estudantes*
- *Realização pessoal e profissional dos membros da comunidade*
- *Fomento da internacionalização e da cooperação científica e tecnológica e apoio à projecção internacional dos resultados da investigação dos docentes*

### 7.3.3. Adequação do conteúdo das informações divulgadas ao exterior sobre a instituição, o ciclo de estudos e o ensino ministrado.

*Toda a informação relacionada com a instituição (história, órgãos de gestão, responsáveis científico-pedagógicos, serviços existentes, etc.), o 2º ciclo de estudos em Direcção Comercial e Marketing /nomeadamente, candidaturas, regulamentos, resultados obtidos, etc.) e o ensino ministrado (plano curricular, áreas científicas do ciclo, ECTS atribuídos, fichas de unidade curricular, etc.) está divulgada de forma rigorosa, realista e actualizada no sítio institucional do ISAG no endereço electrónico [www.isag.pt](http://www.isag.pt), na plataforma informática SIGARRA, e em documentação distribuída a todos os interessados.*

*Foi ainda criado um "Blog NIDISAG", espaço online, onde se realizam as publicações do NIDISAG e se pode encontrar várias informações sobre as actividades promovidas, realizadas e produzidas pelo Núcleo de Investigação do ISAG.*

### 7.3.4. Nível de internacionalização

#### 7.3.4. Nível de internacionalização / Internationalisation level

	%
Percentagem de alunos estrangeiros / Percentage of foreign students	12
Percentagem de alunos em programas internacionais / Percentage of students in international programs	0
Percentagem de docentes estrangeiros / Percentage of foreign academic staff	0

## 8. Análise SWOT do ciclo de estudos

### 8.1. Missão e Objectivos

#### 8.1.1. Pontos fortes

- *Objectivos do curso claramente definidos e actualizados na área Comercial e Marketing e coerentes com a missão e objectivos institucionais*
- *Divulgação eficaz de informação sobre o curso junto de todos os interessados, incluindo os seus objectivos*
- *Elevada motivação e entusiasmo da comunidade académica, decorrentes do sucesso das duas edições do curso*
- *Em linha com as necessidades do mercado de trabalho em termos de especialistas na área de formação do curso, apresentado elevadas perspectivas de empregabilidade*
- *Prática de um ensino de natureza profissionalizante, actualizado e com ligação ao tecido empresarial*
- *Responde aos desafios de Bolonha, possibilitando aos diplomados do 1º ciclo de estudos a continuação da sua formação do ISAG*

#### 8.1.2. Pontos fracos

- *Associação da instituição com a formação pós-graduada na área Comercial e de Marketing ainda insuficiente*

#### 8.1.3. Oportunidades

- *Baixo nível de qualificação da população portuguesa a nível pós-graduado e de natureza profissionalizante (em particular, ao nível do mestrado), em relação à média europeia*
- *Exigência de estudos complementares pós-graduados de 1 ano lectivo (60 ECTS) aos licenciados em cursos de Economia e Gestão Empresariais adequados a Bolonha (180 ECTS), para admissão como Membro Estagiário na Ordem dos Economistas*
- *Necessidades crescentes de formação pós-graduada especializada e contínua nas áreas comerciais e de marketing*
- *Crescente importância do marketing e gestão comercial nas organizações*
- *Predisposição acentuada dos alunos graduados para adquirirem uma formação especializada, ao nível de mestrado, em áreas com elevada empregabilidade*
- *Procura dos antigos alunos diplomados pelo ISAG que pretendam apostar na sua requalificação académica e profissional*
- *Ensino à distância*
- *Internacionalização da oferta de formação especializada para os PALOP*

#### 8.1.4. Constrangimentos

- *Baixa taxa de natalidade da população*
- *Aumento da oferta concorrente e do número de vagas no ensino público*
- *Representação social do ensino politécnico ainda pouco favorável*

### 8.2. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade

#### 8.2.1. Pontos fortes

- *Consciência da importância e aposta dos responsáveis institucionais em práticas de planeamento estratégico*
- *Existência de uma estrutura organizativa em conformidade com os requisitos legais e regulamentares*

- *Participação activa dos docentes e estudantes nas tomadas de decisão sobre o processo de ensino/aprendizagem e melhoria da qualidade do curso*
- *Forte e genuína orientação para os alunos*
- *Acompanhamento e monitorização regular de todos os intervenientes no processo de ensino/aprendizagem*
- *Aposta em sistema de garantia de qualidade do ensino, estando em fase de implementação um sistema em conformidade com as Normas ISO 9001:2008 e IWA2*
- *Mecanismos de garantia da qualidade utilizados respeitam o ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Act) da melhoria contínua*
- *Responsabilidade pelo processo de implementação dos mecanismos de garantia da qualidade do curso claramente definida e conhecida de todos*
- *Existência de um "Código de Boa Conduta Académica"*

#### **8.2.2. Pontos fracos**

- *Falta a formalização de algumas práticas, e dificuldade de rastreabilidade documental das acções de melhoria*
- *Ausência de alguns indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e acreditação do ciclo de estudos (em fase de estruturação)*

#### **8.2.3. Oportunidades**

- *Obtenção da certificação ISO 9001:2008 e reconhecimento do Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade segundo a IWA2 (em implementação);*
- *Necessidade de avaliação do corpo docente, com promoção das competências pedagógicas e científicas e sua actualização*

#### **8.2.4. Constrangimentos**

- *Divulgação tardia do documento relativo aos "Indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e acreditação de cursos" disponibilizado pela A3ES*
- *Complexidade e morosidade da implementação da nova plataforma informática SIGARRA*
- *Alguns concorrentes mais evoluídos em termos de automatização e flexibilização dos processos*

### **8.3. Recursos materiais e parcerias**

---

#### **8.3.1. Pontos fortes**

- *Boa acessibilidade, localização e adequação das instalações*
- *Renovação das instalações e modernização dos equipamentos técnico-pedagógicos*
- *Sólida imagem institucional*
- *Horário de funcionamento pós-laboral do curso*
- *Aposta em novas tecnologias (plataforma SIGARRA, rede wireless)*
- *Utilização de TIC e equipamentos didácticos e científicos adequados*
- *Taxas de prestação de serviços favoráveis em termos de preço/qualidade em relação à concorrência*
- *Existência de acordos e parcerias com instituições de ensino congéneres prestigiadas, nacionais e estrangeiras*
- *Bom relacionamento com o tecido empresarial, associações empresariais e profissionais, e o sector público*
- *Existência de protocolos com organizações para realização de estágios e investigação aplicada*
- *Gestão estratégica e eficiente dos recursos disponíveis*
- *Promoção do relacionamento interinstitucional através do Serviço de Marketing e Relações Externas*

#### **8.3.2. Pontos fracos**

- *Pouca expressão da mobilidade de alunos e docentes no âmbito do Programa Erasmus, sobretudo a nível europeu*
- *Rede de cooperação com instituições nacionais e internacionais a necessitar de se alargar e consolidar*
- *Biblioteca insuficientemente apetrechada e que não permite ainda o acesso directo a bases de dados electrónicas nacionais e internacionais*
- *Necessidade de melhorar o horário de funcionamento da Biblioteca*
- *Insuficiência de software específico próprio para análise de dados (nesta fase inicial, resolvida com recurso a acordos de colaboração celebrados para o efeito)*

#### **8.3.3. Oportunidades**

- *Possibilidade de acesso aos recursos bibliotecários de instituições de ensino superior localizadas na proximidade do ISAG*
- *Políticas públicas de promoção e apoio à realização de parcerias entre instituições do ensino superior (nacionais e estrangeiras)*
- *Possibilidades acrescidas de concretização de parcerias com empresas, outras organizações e sector público (investigação aplicada, prestação de serviços, para estágios profissionais e criação de postos de trabalho)*
- *Obtenção da Carta Erasmus para 2009-2013 e conseqüente maior possibilidade de mobilidade de alunos e docentes*
- *Troca de experiências e de boas práticas com instituições de ensino congéneres*

#### **8.3.4. Constrangimentos**

- *Situação económica e financeira do país delicada*
- *Concorrência acrescida na área do ciclo de estudos, pública e privada, politécnica e universitária*
- *Forte necessidade de racionalizar recursos*

## 8.4 Pessoal docente e não docente

---

### 8.4.1. Pontos fortes

- *Equipa docente própria, qualificada e motivada (combinando docentes com elevada qualificação académica e docentes com forte experiência profissional)*
- *Cumprimento dos requisitos legais no que respeita à composição do corpo docente, constituído por doutorados e docentes especializados na área do curso e nas unidades curriculares que leccionam*
- *Participação regular dos docentes nas actividades lectivas e extra-lectivas*
- *Boas condições de trabalho para docentes e não docentes*
- *Espírito de equipa e relacionamento salutar entre os docentes*
- *Implementação de um sistema de avaliação de desempenho dos docentes*
- *Docentes com ligação estável à instituição, em regime de tempo integral e com cargas horárias para o ensino adequadas*
- *Existência de pessoal não docente altamente experiente e competente, com conhecimentos e qualificações ajustados às funções exercidas*
- *Disponibilidade de docentes e não docentes para conjugar esforços no apoio aos estudantes*

### 8.4.2. Pontos fracos

- *Expectativas de carreira docente relativamente baixas*
- *Mobilidade do pessoal docente insuficiente*
- *Avaliação do pessoal não docente realizada ainda de forma informal*

### 8.4.3. Oportunidades

- *Aprofundamento do Processo de Bolonha contribuindo para uma motivação acrescida do corpo docente e discente, tanto nas práticas lectivas como na formação*
- *Aumento do nível médio de qualificação dos docentes*
- *Docentes em processo de mestrado e doutoramento em curso*
- *Abertura de concursos públicos para a obtenção do grau de especialista para leccionação no Ensino Superior Politécnico*

### 8.4.4. Constrangimentos

- *Crise económica que aconselha uma atitude de prudência e racionalização de recursos e condiciona as condições de contratação de docentes*
- *Atraso na publicação pelo Governo do Estatuto da Carreira do Pessoal do Docente Ensino Superior Politécnico Privado*

## 8.5. Estudantes

---

### 8.5.1. Pontos fortes

- *Estudantes com forte motivação e vontade de concluir os estudos na sua duração normal*
- *Elevada percentagem de estudantes-trabalhadores com experiência profissional relevante (empresários, administradores, Directores, etc)*
- *Existência de serviços de apoio social, possibilitando o financiamento de estudos, acesso a apoios financeiros e mercado de trabalho aos alunos*
- *Atendimento personalizado dos alunos desde a candidatura até à conclusão do curso (incluindo o aconselhamento do percurso académico e o apoio na inserção profissional)*
- *Existência de um Gabinete de Apoio Social para aconselhamento sobre o financiamento de estudos e divulgação de ofertas de emprego*
- *Mecanismos de recolha de informação, tratamento, divulgação e utilização dos resultados dos inquéritos realizados aos estudantes sobre a qualidade do ensino, numa perspectiva de melhoria contínua*

### 8.5.2. Pontos fracos

- *Tendência para fracas competências no domínio de línguas estrangeiras e do inglês em particular*
- *Dificuldade em atrair, predominantemente, os melhores alunos*

### 8.5.3. Oportunidades

- *Importância e valorização social acrescidas do segundo ciclo de estudos*
- *A área de Marketing/Comercial é de natureza multidisciplinar o que, potencialmente, atrai estudantes com formações variadas*
- *Realização de conferências e seminários motiva, enriquece as experiências dos estudantes e abre novas perspectivas académicas e profissionais*

### 8.5.4. Constrangimentos

- *Representação social do ensino politécnico ainda pouco favorável*
- *Tendência para menos estudantes no ensino superior e maior taxa de desistência dos estudos*
- *Restrições significativas na atribuição de bolsas de estudo pelo Fundo de Apoio Social da DGES*

## 8.6. Processos

---

### 8.6.1. Pontos fortes

- *Existência de mecanismo periódico de revisão da estrutura curricular*
- *Estrutura curricular compatível com modelo de Bolonha*
- *Objectivos do curso operacionalizados e mensuráveis*
- *Procura constante de inovação curricular*
- *Preocupação com a articulação e coordenação curricular*
- *"Fichas de unidade curricular" com informação detalhada sobre o funcionamento de cada unidade, divulgadas junto dos interessados*
- *Definição clara das competências a adquirir em cada unidade curricular*
- *Metodologias de ensino e técnicas didácticas adaptadas aos objectivos de ensino*
- *Participação dos estudantes em actividades de investigação*
- *Regimes de frequência e de avaliação adaptados ao perfil de cada estudante*
- *Média do tempo de estudo necessário com correspondência aos ECTS atribuídos*
- *Sistema de avaliação dos estudantes com consideração dos objectivos específicos das unidades curriculares*
- *Adopção de metodologias de trabalho interdisciplinares e simulações em contexto empresarial*

### 8.6.2. Pontos fracos

- *Economias de aprendizagem e aspectos do funcionamento a racionalizar, por se estar numa fase de início do ciclo de vida do curso*
- *Existência de docentes em regime de tempo parcial, o que condiciona um apoio mais continuado e sistemático aos alunos*
- *A unidade curricular de "Simulações Comerciais e de Marketing" deve estar inserida na área científica de Marketing*

### 8.6.3. Oportunidades

- *Processos mais eficientes e eficazes com a implementação integral da plataforma informática SIGARRA*
- *Adopção de um sistema de garantia de qualidade no ISAG*

### 8.6.4. Constrangimentos

- *Atraso na adaptação e implementação integral da nova plataforma informática SIGARRA*
- *Complexidade e atraso na implementação do sistema formal de garantia de qualidade*

## 8.7. Resultados

---

### 8.7.1. Pontos fortes

- *Bom desempenho dos estudantes*
- *Reduzida taxa de desistências*
- *Elevada percentagem de estudantes da 1ª edição a realizar o trabalho final para obtenção do grau de mestre*
- *Incentivos financeiros para actividades da investigação concedidos pela Entidade Instituidora*
- *Docentes do curso integrados em centros de investigação da FCT e inseridos em redes com universidades europeias e americanas*
- *Elevada empregabilidade e colaboração na inserção profissional dos alunos*
- *Programa de pós-graduações com boa imagem e fomentador de parcerias com organizações*
- *Formação que colmata uma lacuna no mercado de trabalho em especialistas de nível superior*
- *Contribuição para o desenvolvimento do país em geral e, em particular, da Região Norte*
- *Rede de parcerias com organizações empresariais e profissionais prestigiadas*
- *Disponibilização de Informações sobre o curso através do sítio do ISAG de forma rigorosa e clara*
- *Existência de alunos estrangeiros a frequentar o curso*

### 8.7.2. Pontos fracos

- *Cultura de investigação ainda pouco enraizada e conseqüente baixa produção científica publicada em revistas internacionais com revisão por pares*
- *Promoção comercial do ciclo de estudos pouco diversificada e proactiva*
- *Informações sobre o ciclo de estudos contidas no sítio do ISAG ainda não traduzidas para inglês*

### 8.7.3. Oportunidades

- *Desenvolvimento de projectos de I&D e investigação aplicada, envolvendo novos públicos e na área comercial e de marketing*
- *Parcerias com outras instituições de ensino superior*
- *Protocolos com empresas e instituições para realização de estágios*

#### 8.7.4. Constrangimentos

- *Risco de o mercado associar uma maior qualidade ao ensino superior público congénere*
- *Elevado investimento da concorrência em acções promocionais e no acesso a diferentes canais de comunicação e distribuição*
- *Falta de apoio financeiro da FCT a projectos de investigação em que a instituição procura envolver-se*

## 9. Proposta de acções de melhoria

### 9.1. Missão e objectivos

---

#### 9.1.1. Debilidades

- *Associação da instituição com a formação pós-graduada na área Comercial e de Marketing ainda insuficiente*

#### 9.1.2. Proposta de melhoria

1. *Elaborar e fazer aprovar um programa de comunicação integrado do ciclo de estudos, que aumente a notoriedade do ISAG no domínio da formação na área Comercial e de Marketing*
2. *Promover eventos, conferências, seminários, onde possam intervir antigos alunos do ciclo de estudos, para testemunharem sobre a sua experiência académica positiva em edição(ões) anteriores do curso*

#### 9.1.3. Tempo de implementação da medida

1. *Um mês*
2. *Seis meses*

#### 9.1.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

1. *Alta*
2. *Alta*

#### 9.1.5. Indicador de implementação

1. *Data de aprovação do programa*
2. *Número de eventos*

### 9.2. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade.

---

#### 9.2.1. Debilidades

1. *Falta a formalização de algumas práticas e dificuldade de rastreabilidade documental das acções de melhoria*
2. *Ausência de alguns indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e acreditação do ciclo de estudos (em fase de estruturação)*

#### 9.2.2. Proposta de melhoria

1. *Documentar todas as acções de melhoria definidas para o ciclo de estudos*
2. *Acelerar e consolidar a implementação de funcionalidades operacionais da plataforma SIGARRA visando melhorar os mecanismos que permitam garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e outra informação para a gestão efectiva do ciclo de estudos*
3. *Definir o quadro de indicadores de desempenho do ciclo de estudos*

#### 9.2.3. Tempo de implementação da medida

1. *Seis meses*
2. *Nove meses*
3. *Dois meses*

#### 9.2.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

1. *Alta*
2. *Alta*
3. *Alta*

#### 9.2.5. Indicador de implementação

1. *Taxa de execução do plano de melhorias*
2. *Taxa de execução do plano*
3. *Taxa de execução do projecto*

## 9.3 Recursos materiais e parcerias

---

### 9.3.1. Debilidades

1. Pouca expressão da mobilidade de alunos e docentes no âmbito do Programa Erasmus, sobretudo a nível europeu
2. Rede de cooperação com instituições nacionais e internacionais a necessitar de se alargar e consolidar
3. Biblioteca insuficientemente apetrechada e que não permite ainda o acesso directo a bases de dados electrónicas nacionais e internacionais
4. Necessidade de melhorar o horário de funcionamento da Biblioteca
5. Insuficiência de software específico próprio para análise de dados (nesta fase inicial, resolvida com recurso a acordos de colaboração celebrados para o efeito)

### 9.3.2. Proposta de melhoria

1. Elaborar programa de dinamização da mobilidade de estudantes e docentes no âmbito do Programa Erasmus
2. Alargar a rede de cooperação a mais instituições de ensino superior nacionais e internacionais
3. Reforçar as aquisições de material bibliográfico, em especial livros técnicos e revistas científicas, e fomentar o acesso directo a bases de dados electrónicas nacionais e internacionais
4. Proceder à revisão do horário de funcionamento da Biblioteca em conformidade com as conveniências da comunidade escolar
5. Possibilitar o acesso ao programa SPSS
6. Celebração de mais protocolos com entidades públicas e provadas que possibilitem a utilização partilhada de equipamentos, recursos bibliográficos, bases de dados electrónicas e software específico

### 9.3.3. Tempo de implementação da medida

1. Cinco meses
2. Um ano
3. Regularmente
4. Dois meses
5. Três meses
6. Nove meses

### 9.3.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

1. Alta
2. Média
3. Média
4. Alta
5. Alta
6. Alta

### 9.3.5. Indicador de implementação

1. Número de docentes e alunos em programas de mobilidade in e out
2. Número de novas instituições de ensino superior
3. Número de meios
4. Data de implementação
5. Data de implementação
6. Número de protocolos

## 9.4. Pessoal docente e não docente

---

### 9.4.1. Debilidades

1. Expectativas de carreira docente relativamente baixas
2. Mobilidade do pessoal docente insuficiente
3. Avaliação do pessoal não docente realizada ainda de forma informal

### 9.4.2. Proposta de melhoria

1. Definir uma política interna de carreira docente
2. Apoiar activamente a mobilidade de pessoal docente
3. Aprovar o regulamento de avaliação do pessoal não docente

### 9.4.3. Tempo de implementação da medida

1. Seis meses
2. Regularmente
3. Seis meses

### 9.4.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

1. *Alta*
2. *Alta*
3. *Alta*

#### **9.4.5. Indicador de implementação**

1. *Data de execução*
2. *Número de alunos e docentes em mobilidade*
3. *Data de aprovação*

### **9.5. Estudantes**

---

#### **9.5.1. Debilidades**

1. *Tendência para fracas competências no domínio de línguas estrangeiras e do inglês em particular*
2. *Dificuldade em atrair, predominantemente, os melhores alunos*

#### **9.5.2. Proposta de melhoria**

1. *Celebrar um protocolo de colaboração com escola(s) especializada(s) no ensino intensivo de línguas estrangeiras e do Inglês em particular*
2. *Criar um programa de incentivos para captação alunos nacionais com média do 1º ciclo de estudos superior a 15 valores*
3. *Elaborar um programa para atracção de alunos estrangeiros, prevendo a participação em feiras nacionais e internacionais, protocolos, parcerias e acordos com estabelecimentos congéneres estrangeiras, e o recurso à mobilidade no âmbito do Programa Erasmus*
4. *Obter o patrocínio de uma empresa para um "Prémio do Melhor Aluno do Mestrado em Direcção Comercial e Marketing"*

#### **9.5.3. Tempo de implementação da medida**

1. *Cinco meses*
2. *Dois meses*
3. *Três meses*
4. *Seis meses*

#### **9.5.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)**

1. *Alta*
2. *Alta*
3. *Alta*
4. *Média*

#### **9.5.5. Indicador de implementação**

1. *Número de protocolos celebrados*
2. *Número de alunos nacionais (com nota superior a 15)*
3. *Número de alunos estrangeiros atraídos*
4. *Celebração de protocolo*

### **9.6. Processos**

---

#### **9.6.1. Debilidades**

1. *Economias de aprendizagem e aspectos do funcionamento a racionalizar, por se estar numa fase de início do ciclo de vida do curso*
2. *Existência de docentes em regime de tempo parcial, o que condiciona um apoio mais continuado e sistemático aos alunos*
3. *A unidade curricular de "Simulações Comerciais e de Marketing" deve estar inserida na área científica de Marketing*

#### **9.6.2. Proposta de melhoria**

1. *Elaborar um estudo de racionalização do funcionamento do ciclo de estudos*
2. *Fixar um horário formal de atendimento aos alunos para todos os docentes e em proporção à carga horária lectiva*
3. *Proceder ao ajustamento da estrutura curricular do curso, nos termos do DL n° 74/2006, na redação que lhe foi dada pelo DL n° 107/2008, de 25 de Junho (sem qualquer modificação dos objectivos do curso), de forma a que a unidade curricular de "Simulações Comerciais e de Marketing" seja inserida na área científica do Marketing*

#### **9.6.3. Tempo de implementação da medida**

1. *Três meses*
2. *Um mês*

### 3. Dez meses

#### 9.6.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

1. *Alta*
2. *Alta*
3. *Média*

#### 9.6.5. Indicador de implementação

1. *Data de execução*
2. *Plano de horário dos docentes*
3. *Data da publicação do ajustamento em DR*

## 9.7. Resultados

---

#### 9.7.1. Debilidades

1. *Cultura de investigação ainda pouco enraizada e conseqüente baixa produção científica publicada em revistas internacionais com revisão por pares*
2. *Promoção comercial do ciclo de estudos pouco diversificada e proactiva*
3. *Informações sobre o ciclo de estudos contidas no sítio do ISAG ainda não traduzidas para inglês*

#### 9.7.2. Proposta de melhoria

1. *Elaborar um plano estratégico de investigação científica (incluindo indicadores de desempenho de produção científica), que contemple uma política de investigação, fomenta o acesso a redes de investigação e a produção científica, atraia e retenha investigadores, estimule uma maior integração entre a formação e a investigação, melhore as condições de financiamento e aumente a visibilidade da investigação desenvolvida no ISAG em geral e no ciclo de estudos em particular*
2. *Elaborar, fazer aprovar e implementar um programa integrado de comunicação interna e externa que contemple uma maior diversidade de meios de promoção comercial do curso e vise públicos-alvo criteriosamente seleccionados (alunos finalistas, recém-diplomados, antigos alunos, entidades empregadoras, candidatos externos nacionais e estrangeiros, e com a colaboração da Associação de Estudantes)*
3. *Proceder à tradução para inglês das informações relevantes para candidatos estrangeiros*

#### 9.7.3. Tempo de implementação da medida

1. *Três meses*
2. *Um mês*
3. *Seis meses*

#### 9.7.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

1. *Alta*
2. *Alta*
3. *Alta*

#### 9.7.5. Indicador de implementação

1. *Número de publicações científicas de relevo*
2. *Data de aprovação do programa*
3. *Percentagem de informação traduzida*