

**ISAG – EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**

**RELATÓRIO DO SIGQ  
2019/2020**

## ÍNDICE

Índices de quadro e de figuras .....	3
Glossário.....	4
Enquadramento .....	5
Estrutura do Relatório.....	6
Missão, Visão, Estrutura e Modelo de Gestão .....	7
1. Síntese e Balanço das Recomendações de Melhoria .....	9
2. Principais atividades realizadas no âmbito do SIGQ.....	12
3. Alterações relevantes para o SIGQ .....	13
3.1. Externas .....	13
3.2. Internas .....	13
4. Desempenho e eficácia do SIGQ .....	14
4.1. Ensino-aprendizagem .....	14
4.1.1. Satisfação dos estudantes.....	20
4.2. Investigação aplicada.....	21
4.3. Colaboração interinstitucional e com a comunidade.....	23
4.3.1. Satisfação dos Diplomados .....	25
4.3.2. Satisfação das Entidades Empregadoras.....	26
4.4. Internacionalização .....	27
4.5. Recursos .....	28
4.5.1. Satisfação do Pessoal Docente.....	28
4.5.2. Satisfação do Colaborador não Docente.....	29
4.5.3. Avaliação da satisfação com a qualidade dos serviços.....	31
4.5.1. Recursos de apoio à aprendizagem .....	31
4.6. Fornecedores .....	32
5. Resultados das Auditorias e Avaliações .....	33
6. Incidentes, não conformidades e ações corretivas.....	34
6.1. Elogios, sugestões e reclamações.....	34
6.2. Análise de Ocorrências.....	34
7. Resultados de Monitorização e Medição .....	36
8. Breve reflexão sobre a eficácia do SIGQ.....	52
9. Pontos Fortes e Fracos.....	55
10. Recomendações e oportunidades de melhoria .....	56

## Índices de quadro e de figuras

Quadro 1: Apreciação do Grau de concretização das recomendações de melhoria .....	9
Quadro 2: Síntese da avaliação dos ciclos de estudos - Mestrados .....	14
Quadro 3: Síntese da avaliação dos ciclos de estudos - Licenciaturas.....	15
Quadro 4: Síntese da avaliação dos ciclos de estudos - CTeSP .....	17
Quadro 5: Média de autoavaliação de estudante, da avaliação da UC e do docente, por curso.....	20
Quadro 6: Síntese dos valores médios obtidos, por parâmetro de avaliação .....	21
Quadro 7: Trabalhos científicos realizados pelos investigadores.....	22
Quadro 8: Índice médio de satisfação dos diplomados .....	25
Quadro 9: Índice médio de satisfação dos docentes.....	29
Quadro 10: Índice médio de satisfação dos docentes.....	30
Quadro 11: Resultados globais por gabinete ou serviço .....	31
Quadro 12: Objetivo Estratégico 1.....	37
Quadro 13: Objetivo Estratégico 2.....	38
Quadro 14: Objetivo Estratégico 3.....	39
Quadro 15: Objetivo Estratégico 4.....	40
Quadro 16: Objetivo Estratégico 5.....	42
Quadro 17: Objetivo Estratégico 6.....	44
Quadro 18: Objetivo Estratégico 7.....	46
Quadro 19: Objetivo Estratégico 8.....	46
Quadro 20: Objetivo Estratégico 9.....	47
Quadro 21: Objetivo Estratégico 10.....	48
Quadro 22: Objetivo Estratégico 11.....	48
Quadro 23: Objetivo Estratégico 12.....	50
Quadro 24: Objetivo Estratégico 13.....	50
Quadro 25: Objetivo Estratégico 14.....	51
Figura 1: Organograma do ISAG.....	7
Figura 2: Modelo integrado de gestão .....	8

## Glossário

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CDI	Conselho da Direção
CPE	Conselho Pedagógico
COF	Career Office
CTC	Conselho Técnico-Científico
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EJABM	<i>European Journal of Applied Business and Management</i>
FEX	<i>Executive Academy</i>
FUC	Ficha de Unidade Curricular
GGQA	Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação
GCM	Gabinete de Comunicação e Marketing
GRH	Gabinete de Recursos Humanos
GRI	Gabinete de Relações Internacionais
ISAG	Instituto Superior de Administração e Gestão
NIDISAG	Núcleo de Investigação do ISAG
SAC	Serviços Académicos
STM	Serviços Técnicos e de Manutenção
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
TeSP	Curso Técnico Superior Profissional
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

## Enquadramento

De acordo com o artigo 17º da Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem adotar, em função da sua missão, uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos, bem como os procedimentos adequados à sua prossecução e, devem empenhar-se, na promoção e no desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da garantia da qualidade em todas as áreas da sua atividade. Devem também, desenvolver e pôr em prática uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade. A estratégia, a política e os procedimentos devem ser aprovados formalmente pelo órgão legal e estatutariamente competente do estabelecimento de ensino superior e divulgados publicamente, assim como devem assegurar a participação dos estudantes e de todas as partes interessadas.

Assim, a promoção de uma cultura da qualidade está presente na definição da missão e visão do Instituto Superior de Administração e Gestão - ISAG e consubstancia-se no Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) refletindo o compromisso institucional com a garantia da qualidade e a implementação de mecanismos de melhoria contínua.

O SIGQ integra diversos processos envolvendo, de forma ativa, os estudantes, docentes, colaboradores não docentes, e outras partes interessadas, num sistema de informação unificado, visando consolidar toda a informação da instituição e apoiando o processo de tomada de decisão dos órgãos de gestão. A partir da recolha sistemática, coerente e abrangente de informação, procura identificar expectativas, realidades e especificidades dos diferentes intervenientes e de todos aqueles que com a instituição se relacionam.

Tendo como principal objetivo a sistematização de um conjunto de dados relativos ao desempenho do SIGQ, o Relatório Anual do SIGQ 2019/2020 complementa o Relatório de Atividades 2019/2020 do ISAG.

O presente relatório tem como objetivo proceder à avaliação do grau de concretização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) do ISAG e da sua eficácia no ano de 2019-2020. Descreve a evolução dos diversos mecanismos e instrumentos utilizados na verificação do desempenho através da análise ao cumprimento das ações de melhoria previstas em 2018-2019. Apresenta uma reflexão sobre os resultados do desempenho do processo, com a indicação dos resultados obtidos para os principais indicadores através do retorno obtido pelas partes interessadas a análise SWOT do processo, as propostas de novas ações, de forma a corrigir falhas / desvios, evitar a sua recorrência, gerir os riscos e oportunidades.

Documento aprovado, por unanimidade, em reunião do Conselho de Direção de dezassete de dezembro de 2020.

## Estrutura do Relatório

A estrutura deste Relatório tem por base a indicada no Manual da Qualidade. Deste modo, o relatório SIGQ do ISAG refere:

No ponto 1: uma síntese e balanço das recomendações de melhoria do ano anterior;

No ponto 2 e 3: as principais atividades desenvolvidas no âmbito do SIGQ e as alterações (internas e externas) relevantes para o SIGQ;

No ponto 4: uma análise ao desempenho e eficácia do SIGQ em que se apresentam os resultados dos processos nucleares do sistema de qualidade, especificamente, do ensino-aprendizagem, da investigação aplicada, da colaboração interinstitucional e com a comunidade, da internacionalização, dos recursos e dos fornecedores.

No ponto 5: os resultados das auditorias internas e externas;

No ponto 6: uma análise aos Incidentes, não conformidades e ações corretivas;

No ponto 7: uma monitorização à execução do plano de atividades e coincidentemente ao fim do ciclo trienal do plano estratégico;

No ponto 8: uma breve reflexão à eficácia do SIGQ

No ponto 9: uma síntese dos pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria;

No ponto 10: recomendações para o ciclo de planeamento estratégico seguinte.

De referir ainda que se trata de um relatório resumo e como tal os dados que nele constam encontram-se com maior detalhe em outros relatórios referenciados no texto.

## Missão, Visão, Estrutura e Modelo de Gestão

### Missão

A missão do ISAG baseia-se na contribuição para a competitividade de pessoas e organizações, através da criação de conhecimento inovador e educação superior de profissionais com visão global dos negócios e da gestão, assente numa sólida formação ética.

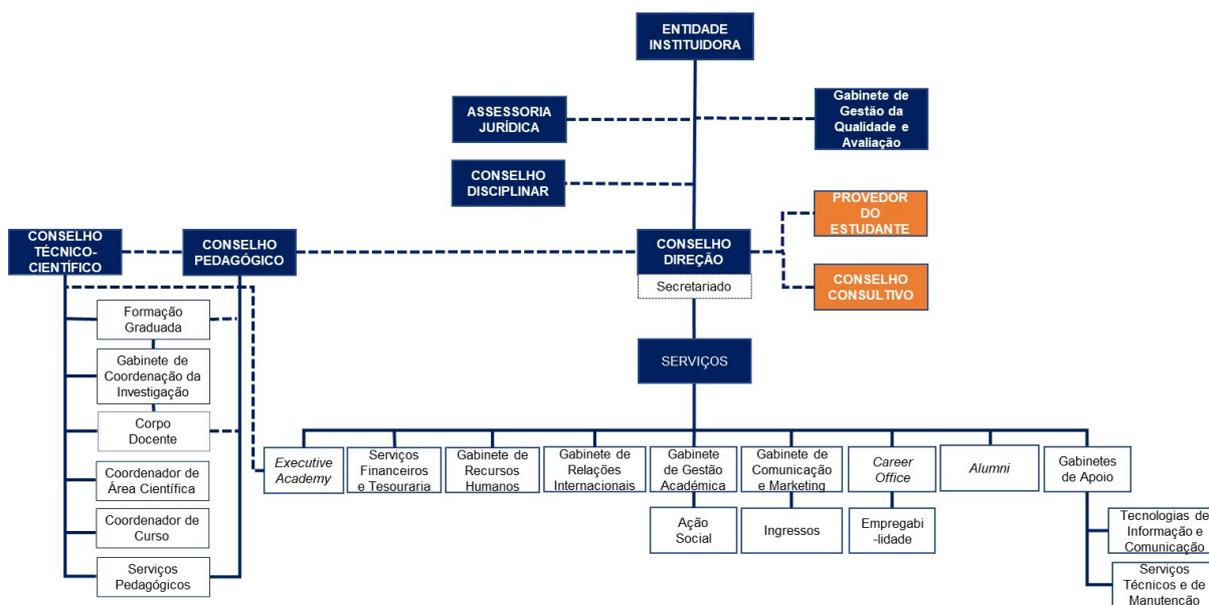
O ISAG cumpre a sua missão institucional tendo como referência o conjunto de valores nucleares referidos nos Estatutos do ISAG.

### Visão

O ISAG tem como visão ser reconhecido como a melhor escola de negócios e de turismo de Portugal e como uma referência de ensino de excelência a nível internacional.

### Estrutura organizacional

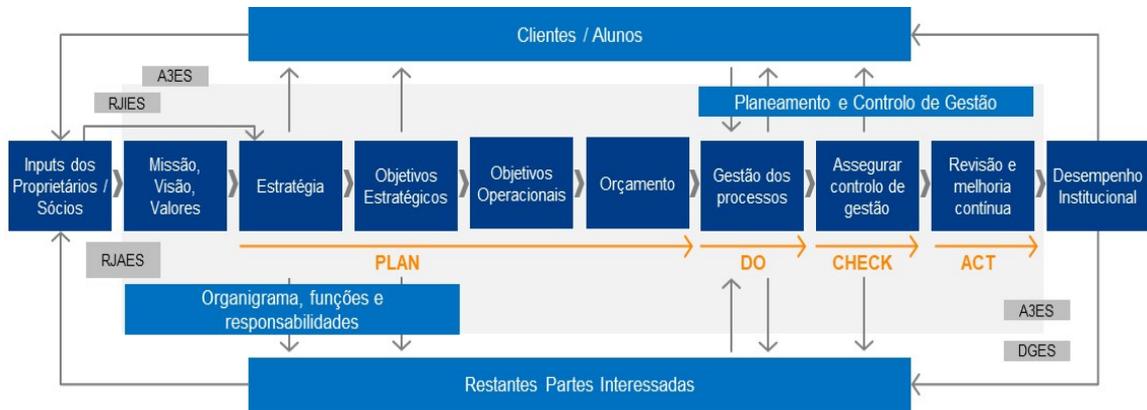
Figura 1: Organograma do ISAG



### Modelo Integrado de Gestão

O modelo integrado de gestão tem um papel chave na arquitetura organizacional e no alinhamento estratégico de todos os elementos constituintes da entidade. Assim, as Partes Interessadas estão envolvidas neste modelo, pois são os elementos-chave do ciclo de gestão que vai desde o Plano Estratégico ao Planeamento Anual, concluindo-se este ciclo com a avaliação do desempenho institucional. O modelo é apresentado na figura seguinte:

Figura 2: Modelo integrado de gestão



## 1. Síntese e Balanço das Recomendações de Melhoria

No quadro 1 apresenta-se uma síntese que visa monitorizar o grau de concretização das recomendações de melhoria que transitaram do ano anterior de forma a avaliar o grau de cumprimento das ações desenhadas e a sua eficácia.

Quadro 1: Apreciação do Grau de concretização das recomendações de melhoria

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
Criar uma rede <i>Alumni</i> estruturada	<p><b>Concretizada</b></p> <p>No ano letivo 2018-2019 iniciou-se a construção da base de dados dos <i>alumni</i> e foi realizado o evento de lançamento da rede, denominado de “Primeiro Encontro <i>Alumni</i> ISAG – ISAI” No ano letivo 2019/2020 foram organizadas diversas iniciativas que contaram com a participação da rede <i>alumni</i>, particularmente em parceria com o <i>Career Office</i> do ISAG, nomeadamente, em ações de <i>mentoring</i> de vários projetos dos estudantes, no <i>Career Day</i> (feira de emprego do ISAG), na realização de palestras e workshops inseridos nas Unidades Curriculares (UC) dos diversos cursos do ISAG. No mesmo ano letivo foi dinamizado o portal ISAG–ISAI <i>Alumni</i> (<a href="http://alumni.isag.pt/">http://alumni.isag.pt/</a>) e lançado o inquérito experimental de monitorização do percurso profissional dos <i>alumni</i>.</p>
Criar e implementar um novo <i>layout</i> para o portal institucional e para o portal de pesquisa da biblioteca	<p><b>Concretizada</b></p> <p>Foi adquirido em julho 2019 um novo <i>software</i> de gestão da biblioteca com portal <i>online</i> de pesquisa (<i>LibWare</i>). A implementação do <i>software</i> decorreu no primeiro trimestre de 2019 e o desenvolvimento do Portal da Biblioteca (<a href="http://biblioteca.isag.pt/">http://biblioteca.isag.pt/</a>) no primeiro trimestre de 2020, encontrando-se atualmente ativo e funcional para toda a comunidade académica do ISAG. Relativamente ao portal institucional, a proposta de remodelação do site já se encontra adjudicada, estando em curso o seu desenvolvimento e implementação.</p>
Continuar a melhorar a informação pública disponível nos canais de informação de forma a garantir que esta é clara, intuitiva e completa	<p><b>Concretizada</b></p> <p>O Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA) e o Gabinete de Comunicação e Marketing procedem à atualização periódica dos conteúdos. Para este efeito é utilizada uma matriz de comunicação onde consta o tipo de informação que carece de revisão periódica, o responsável pela atualização, a periodicidade de atualização e os meios, sendo o controlo efetuado pelo GGQA. Esta matriz encontra-se no Manual da Qualidade, com base na qual é planeada a gestão de informação periódica.</p>
Melhorar a coordenação entre os resultados obtidos na avaliação	<p><b>Concretizada</b></p> <p>A implementação do quadro de bordo permitiu a cada Gabinete/Serviço monitorizar os indicadores, avaliar o seu nível de concretização, identificar</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
dos processos do SIGQ e o Plano Estratégico de 2017/2020	eventuais desvios, implementando medidas corretivas, assim como a avaliação do cumprimento dos objetivos e metas definidos no Plano Estratégico 2017/2020. Permitiu igualmente aumentar a participação das partes interessadas internas na discussão e preparação do Relatório do SIGQ.
Melhorar as taxas de resposta aos inquéritos aplicados às diferentes partes interessadas.	<p><b>Concretizada</b></p> <p>Nos relatórios dos diferentes inquéritos realizados foram identificados um conjunto de ações de melhoria. No que se refere aos inquéritos aos estudantes foram realizadas ações de divulgação pelos Presidentes do Conselho Técnico-científico e Pedagógico, coordenadores de curso, docentes das unidades curriculares, delegados e subdelegados de turma, assim como os estudantes que integram o Conselho Pedagógico.</p> <p>Foi igualmente faseada a disponibilização dos inquéritos pedagógicos dos estudantes adaptando-os ao calendário de cada ano curricular. As ações de melhoria referenciadas nos relatórios dos inquéritos foram adotadas tendo-se verificado uma maior taxa de resposta nos inquéritos referidos.</p> <p>No caso dos inquéritos aos docentes, a taxa de resposta foi de 97% no primeiro semestre e de 100% no segundo semestre de 2019/2020, verificando-se a eficácia das ações de melhoria. No caso dos inquéritos aos estudantes, verificou-se uma melhoria da taxa de resposta com a evolução de 21% para 31%, o que, apesar de validar as novas ações de melhoria, corresponde ainda a uma taxa de resposta a incrementar recorrendo à adoção de mais ações para aumentar a taxa de resposta.</p>
Consolidar a participação ativa dos diversos atores em iniciativas periódicas sobre a eficácia e eficiência do sistema	<p><b>Concretizada</b></p> <p>Os órgãos de gestão, colaboradores docentes e não docentes tiveram formação semanal do SIGQ com o objetivo de acompanhar todos os processos e procedimentos do SIGQ, de forma a aumentar a sua eficiência e eficácia.</p> <p>Simultaneamente, ao longo do ano foram concretizadas as seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões periódicas de acompanhamento e de monitorização;</li> <li>- Reuniões para elaboração do relatório de atividades de 2019-2020;</li> <li>- Reuniões para a elaboração do relatório do SIGQ</li> <li>- Reuniões para reflexão sobre a avaliação dos objetivos e propostos de melhoria;</li> <li>- Reuniões para recolha de contributos para o processo de planeamento estratégico, para o período de 2020 a 2024.</li> <li>- Reuniões para elaboração do Plano de atividades de 2020-2021.</li> </ul>
Aumentar a taxa de cumprimento do mapa de monitorização e	<b>Concretizada</b>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
acompanhamento (plano geral de cada área/gabinete e processo de melhoria, conexão e agilização entre o SIGQ e os seus órgãos de gestão e de <i>governance</i> )	<p>Cada serviço/gabinete procede ao registo no quadro de bordo para que seja possível monitorizar mensalmente todas as atividades que se encontram no plano de atividades anual com vista ao cumprimento dos objetivos do Plano Estratégico.</p> <p>Foi acrescentado de atividades de cada serviço uma reflexão sobre o cumprimento das metas, uma análise SWOT e sugestões de melhoria dos serviços.</p> <p>Através destes mecanismos foram apurados todos os desvios e apresentadas ações corretivas ou de melhoria para aumentar a taxa de cumprimento dos objetivos.</p>
Implementação de, pelo menos, uma auditoria anual ao SIGQ por uma entidade externa	<p><b>Concretizada</b></p> <p>Foi realizada uma auditoria externa pela CAE da A3ES nos dias 16 e 17 de outubro de 2019. Esta auditoria permitiu efetuar um diagnóstico global ao estado do SIGQ e adotar um conjunto de sugestões de melhoria.</p>
Implementar Inquéritos de avaliação da satisfação com a qualidade dos serviços, recursos e instalações	<p><b>Concretizada</b></p> <p>Foi implementado neste ano letivos 2019-2020 o inquérito de avaliação da satisfação com a qualidade dos serviços, recursos e instalações que revelou um elevado grau de satisfação com os serviços prestados pelo ISAG.</p>
Inquérito de satisfação dos estudantes em relação à unidade curricular estágio / trabalho de projeto	<p><b>Parcialmente concretizada</b></p> <p>Este inquérito visa, no caso da UC de Estágios, avaliar a satisfação dos estudantes em relação a três dimensões: UC de Estágio, Orientador do ISAG e Entidade Acolhedora. No caso da UC de trabalho de projeto, o objetivo é avaliar a satisfação dos estudantes em relação a duas dimensões: UC e do Orientador. O inquérito foi desenvolvido e testado para ser implementado em 2020-2021.</p>
Concluir a operacionalização do Conselho Consultivo	<p><b>Concretizada</b></p> <p>No ano letivo 2019-2020 o Conselho Consultivo foi formalmente constituído, nos termos dos novos Estatutos do ISAG.</p>

Fonte: Elaboração própria

## 2. Principais atividades realizadas no âmbito do SIGQ

No ano letivo de 2019-2020 foram realizadas as seguintes atividades no âmbito do SIGQ:

- Em 16 e 17 de outubro de 2019 foi efetuada a auditoria pela Comissão de Avaliação Externa (CAE), no seguimento da qual foi remetido o Relatório de Avaliação Preliminar da CAE;
- Nesse âmbito, o Conselho de Administração (CA) da A3ES certificou condicionalmente o sistema interno de garantia da qualidade, pelo período de um ano, tendo definido condições a satisfazer de imediato, no prazo de um ano e no prazo de dois anos;
- Partindo da Intenção de decisão do CA da A3ES, foram implementadas as seguintes recomendações: inclusão no website institucional da Instituição de informação do CV de todos os docentes e investigadores; divulgar os resultados do sucesso escolar nas unidades curriculares (UC) e da empregabilidade dos ciclos de estudos;
- Foram criados, revistos e atualizados os procedimentos da qualidade com base nas recomendações da CAE;

Outras atividades relevantes desenvolvidas no âmbito da garantia da qualidade:

- Participação ativa no âmbito das atividades do Instituto Português da Qualidade – Comissão Setorial para a Educação e Formação - Grupo de Trabalho para a Qualidade no Ensino Superior (GT2).
- Realização de ações de formação internas semestralmente a colaboradores docentes e não docentes sobre o SIGQ.
- Reuniões periódicas de acompanhamento e de monitorização;
- Reuniões para elaboração do relatório de atividades de 2019-2020;
- Reuniões para a elaboração do relatório do SIGQ
- Reuniões para reflexão sobre a avaliação dos objetivos e propostas de melhoria;
- Reuniões para recolha de contributos para o processo de planeamento estratégico, para o período de 2020 a 2024.
- Reuniões para elaboração do Plano de atividades de 2020-2021.

### 3. Alterações relevantes para o SIGQ

Consideram-se alterações externas e internas relevantes, todas aquelas que podem afetar, direta ou indiretamente, os objetivos estratégicos do ISAG:

#### 3.1. Externas

- Relatório de Follow-up da Avaliação Institucional pela A3ES: prorrogar a acreditação condicional do Instituto Superior de Administração e Gestão pelo período de dois anos
- Avaliação do SIGQ pela A3ES:
  - Auditoria de Avaliação e certificação do SIGQ pela A3ES, realizada em outubro de 2019;
  - Certificação do SIGQ pela A3ES em março de 2020;
- Avaliação e acreditação de ciclos de estudos
  - Foi acreditado um novo ciclo de estudos Licenciatura em Turismo por 3 anos;
  - Preparação do guião para submissão do pedido de acreditação de um novo ciclo de estudos de Licenciatura em Gestão em língua inglesa (*Bachelor Degree in Management*);
  - Preparação do guião para submissão do pedido de acreditação de um novo ciclo de estudos de Mestrado em Gestão em língua inglesa (*Master Degree in Management*).

#### 3.2. Internas

O ano letivo 2019-2020 constituiu o último ano de implementação do Plano Estratégico para o triénio 2017-2020. Nesse sentido, para o processo de planeamento estratégico 2020- 2024, de uma forma aberta, transparente e participativa, foram promovidas um conjunto de ações que envolveram os órgãos de gestão do ISAG, os docentes, os investigadores, o pessoal não docente (através dos responsáveis), os estudantes (através dos representantes no Conselho Pedagógico e da Associação de Estudantes) e o Provedor do Estudante. Foi, igualmente, auscultado o Conselho Consultivo do ISAG, que se encontra representado por diferentes entidades, nomeadamente, Centro Alfândega do Porto, a Associação Comercial do Porto (ACP), a Associação Empresarial de Portugal (AEP), a Associação de Turismo do Porto e Norte (ATP), o Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) e a Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (APHRT), e outras partes interessadas externas como empregadores e outras entidades representantes de diversos setores. Este envolvimento permitiu a recolha de contributos de um conjunto alargado de partes interessadas internas e externa.

## 4. Desempenho e eficácia do SIGQ

O SIGQ do ISAG está dotado das estruturas e dos instrumentos que garantem o seu acompanhamento, avaliação, revisão e melhoria contínua. Trata-se de um processo dinâmico e de reflexão crítica, onde participam todas as partes interessadas internas e externas relevantes, que cobre todas as áreas de atividade da Instituição de forma a garantir que é dada resposta às suas necessidades e expectativas. É efetuada uma monitorização regular e revisão sistemática, com vista à melhoria contínua do próprio sistema. A produção de indicadores em diversas áreas e processos e de outros indicadores de eficiência e eficácia, constituem evidências de que o ISAG tem preocupação com a monitorização, avaliação e aperfeiçoamento do próprio SIGQ (cf. Ponto 7 do presente relatório).

### 4.1. Ensino-aprendizagem

A avaliação da qualidade do ensino/aprendizagem realiza-se numa abordagem multinível (UC, Curso, Instituição), a qual procura agregar e articular sucessivamente as avaliações efetuadas, produzindo relatórios semestrais e anuais, que incluem medidas de melhoria, no sentido de contribuir para a melhoria contínua da qualidade do ensino/aprendizagem. O segundo nível de avaliação da dimensão ensino-aprendizagem é a avaliação de cada ciclo de estudos. O principal instrumento de avaliação consiste na elaboração do relatório de autoavaliação dos cursos, pelos seus coordenadores, tendo por base a informação constante nos relatórios das UC que integram o respetivo curso. O relatório de autoavaliação do ciclo de estudos contempla, ainda informação relativa à caracterização e resultados observados em cada curso, resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes, desagregados por UC, avaliação dos docentes e do seu grau de satisfação com os estudantes, com a UC e com a instituição, uma análise SWOT do ciclo de estudos, informação recolhida nas reuniões com os delegados de turma e a monitorização do cumprimento das propostas de melhoria apresentadas no ano anterior.

Estes relatórios são analisados pelos Órgãos de gestão para recolha de informação que conduza a melhorias contínuas das atividades relacionadas com o ensino e a aprendizagem.

Abaixo apresentam-se quadros síntese da avaliação de cada ciclo de estudos (Quadros 7 a 9):

Quadro 2: Síntese da avaliação dos ciclos de estudos - Mestrados

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS	
Caraterização dos estudantes	
Nº de vagas	30
Nº de Candidatos	31
Nº de Colocados	30
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	30
Nota de candidatura do último colocado	108
Nota média de entrada	133
Resultados académicos	

Nº de graduados	11
Nº de graduados em N anos	11
Empregabilidade	96,7%

**Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente**

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	4,2%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	0%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	0%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	26,5%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	13,2%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

**MESTRADO EM DIREÇÃO COMERCIAL E MARKETING**

**Caraterização dos estudantes**

Nº de vagas	30
Nº de Candidatos	32
Nº de Colocados	30
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	30
Nota de candidatura do último colocado	100
Nota média de entrada	127,6

**Resultados académicos**

Nº de graduados	9
Nº de graduados em N anos	9
Empregabilidade	96,7%

**Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente**

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	3,8%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	0%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	0%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	18,8%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	37,7%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

Quadro 3: Síntese da avaliação dos ciclos de estudos - Licenciaturas

**LICENCIATURA EM GESTÃO DE EMPRESAS**

**Caraterização dos estudantes**

Nº de vagas	90
Nº de Candidatos	153
Nº de Colocados	113
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	98
Nota de candidatura do último colocado	101,9
Nota média de entrada	128,7

### Resultados académicos

Nº de graduados	75
Nº de graduados em N anos	60
Empregabilidade	94,4%

#### Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	1%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	58,3%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	3,3%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	31,9%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	25,5%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

### LICENCIATURA EM TURISMO

#### Caraterização dos estudantes

Nº de vagas	56
Nº de Candidatos	41
Nº de Colocados	36
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	25
Nota de candidatura do último colocado	101,9
Nota média de entrada	129,8

### Resultados académicos

Nº de graduados	31
Nº de graduados em N anos	26
Empregabilidade	92,9%

#### Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	2%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	20,4%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	3%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	53%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	35,3%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

### LICENCIATURA EM RELAÇÕES EMPRESARIAIS

#### Caraterização dos estudantes

Nº de vagas	25
Nº de Candidatos	33
Nº de Colocados	30
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	25
Nota de candidatura do último colocado	101,0
Nota média de entrada	132,7

### Resultados académicos

Nº de graduados	14
Nº de graduados em N anos	13
Empregabilidade	96,7%

**Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente**

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	4%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	12%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	4%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	50%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	27,3%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

**LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA**

**Caraterização dos estudantes**

Nº de vagas	92
Nº de Candidatos	74
Nº de Colocados	69
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	46
Nota de candidatura do último colocado	104,8
Nota média de entrada	127,9

**Resultados académicos**

Nº de graduados	63
Nº de graduados em N anos	44
Empregabilidade	97,4%

**Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente**

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	2%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	9,3%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	3,6%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	35,4%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	35,4%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

Quadro 4: Síntese da avaliação dos ciclos de estudos - CTeSP

**CTeSP EM RESTAURAÇÃO E BEBIDAS**

**Caraterização dos estudantes**

Nº de vagas	30
Nº de Candidatos	18
Nº de Colocados	11
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	11
Nota de candidatura do último colocado	130
Nota média de entrada	138

**Resultados académicos**

Nº de diplomados	6
Nº de diplomados em N anos	4
Empregabilidade	n.d.

**Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente**

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	26,3%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	0%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	0%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	42%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	42%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

#### CTeSP EM CONTABILIDADE E FISCALIDADE

##### Caraterização dos estudantes

Nº de vagas	30
Nº de Candidatos	21
Nº de Colocados	21
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	21
Nota de candidatura do último colocado	140
Nota média de entrada	138

##### Resultados académicos

Nº de diplomados	7
Nº de diplomados em N anos	5
Empregabilidade	n.d.

##### Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	0.9%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	0%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	0%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	30%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	10%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

#### CTeSP EM DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS TURÍSTICOS

##### Caraterização dos estudantes

Nº de vagas	30
Nº de Candidatos	25
Nº de Colocados	18
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	18
Nota de candidatura do último colocado	120
Nota média de entrada	140

##### Resultados académicos

Nº de diplomados	2
Nº de diplomados em N anos	1
Empregabilidade	n.d.

##### Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	19,2%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	0%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	0%

% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	71%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	24%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

#### CTeSP EM GESTÃO DE MARKETING DIGITAL

##### Caraterização dos estudantes

Nº de vagas	30
Nº de Candidatos	16
Nº de Colocados	12
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	12
Nota de candidatura do último colocado	120
Nota média de entrada	136

##### Resultados académicos

Nº de diplomados	N/A
Nº de diplomados em N anos	N/A
Empregabilidade	n.d.

##### Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	33%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	0%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	0%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	69%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	28%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

#### CTeSP EM GESTÃO E COMÉRCIO INTERNACIONAL

##### Caraterização dos estudantes

Nº de vagas	30
Nº de Candidatos	12
Nº de Colocados	12
Nº de Inscritos 1º ano 1ª vez	12
Nota de candidatura do último colocado	120
Nota média de entrada	133

##### Resultados académicos

Nº de diplomados	4
Nº de diplomados em N anos	4
Empregabilidade	n.d.

##### Internacionalização - Mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente

% de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (não incluindo estudantes Erasmus <i>in</i> )	9%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in)	0%
% de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) (Erasmus e outros)	0%
% de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in)	49%
% de docentes em mobilidade na área científica do ciclo de estudos (in) (Erasmus e outros programas)	41%
% de pessoal não docente em programas de mobilidade internacionais (Erasmus staff e outros programas)	36%

#### 4.1.1. Satisfação dos estudantes

Com o fim de avaliar a sua satisfação, foram aplicados inquéritos pedagógicos aos estudantes dos ciclos de estudo de Licenciatura, Mestrado, Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) em funcionamento, nos primeiro e segundo semestres do ano letivo 2019/2020, nas seguintes dimensões:

- Autoavaliação do estudante, no que respeita ao seu grau de envolvimento em cada unidade curricular (UC), autonomia e utilização de tecnologias de informação e comunicação;
- Avaliação da UC, relativamente à clareza dos seus objetivos, contribuição para a formação na área, adequação da sua inclusão no plano de estudos e apreciação global;
- Avaliação do docente, em termos da sua capacidade de comunicação e de estimular o interesse dos estudantes, disponibilidade para esclarecer dúvidas, o relacionamento que mantém com os estudantes, pontualidade, desempenho no desenvolvimento do raciocínio e uma apreciação global dos docentes.

Da análise dos resultados obtidos, verifica-se que a taxa global de resposta aos inquéritos foi de 31% no primeiro semestre e de 30% no segundo semestre. Apesar de se verificar uma melhoria relativamente ao ano anterior (24% primeiro semestre e 22% no segundo semestre) e das medidas implementadas para incentivar os estudantes a responderem (nomeadamente, através da intervenção ações de divulgação pelos Presidentes do Conselho Técnico-científico e Pedagógico, coordenadores de curso, docentes das unidades curriculares, delegados e subdelegados de turma, assim como e estudantes que integram o Conselho Pedagógico), a taxa de resposta ainda se encontra aquém da meta desejável. Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos estudantes, nas três dimensões avaliadas, são apresentados no quadro 2:

Quadro 5: Média de autoavaliação de estudante, da avaliação da UC e do docente, por curso

Curso	Autoavaliação do estudante		Avaliação da UC		Avaliação do Docente	
	Índice médio		Índice médio		Índice médio	
	1.º Sem.	2.º Sem.	1.º Sem.	2.º Sem.	1.º Sem.	2.º Sem.
TeSP em Contabilidade e Fiscalidade	4,08	4,10	4,27	4,27	4,17	4,27
TeSP em Desenvolvimento Produtos Turísticos	4,22	4,42	4,29	4,44	4,16	4,17
TeSP em Gestão e Comércio Internacional	4,22	4,52	4,41	4,52	4,37	4,48
TeSP em Gestão de Marketing Digital	4,04	4,18	4,13	4,27	4,05	4,17
TeSP em Restauração e Bebidas	4,14	3,92	4,34	4,15	4,26	4,21
Licenciatura em Gestão de Empresas	4,14	4,20	4,17	4,23	4,05	4,21
Licenciatura em Gestão Hoteleira	4,16	4,27	3,96	4,12	3,92	4,08
Licenciatura em Relações Empresariais	3,81	4,30	4,27	4,24	4,18	4,21
Licenciatura em Turismo	4,00	4,21	3,85	4,22	3,76	4,00
Mestrado em Direção Comercial e Marketing	4,53	4,14	4,13	4,16	4,09	4,34

Mestrado em Gestão de Empresas	4,11	4,24	4,03	3,99	4,06	4,26
--------------------------------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Inquéritos pedagógicos aos estudantes 2019/2020

Globalmente, a avaliação dos estudantes é bastante positiva nas três dimensões avaliadas, em todos os cursos, apresentado uma média superior a 4 (escala de 1 a 5). Em síntese, os valores médios obtidos para cada parâmetro foram os seguintes (quadro 3):

Quadro 6: Síntese dos valores médios obtidos, por parâmetro de avaliação

	Parâmetro	Valor médio 1.º semestre	Valor médio 2.º semestre
Autoavaliação do estudante	Índice Médio de satisfação	4,17	4,19
Avaliação dos Docentes	Apreciação Global	4,11	4,21
	Índice Médio de satisfação	4,13	4,22
Avaliação das Unidades curriculares	Apreciação Global	4,16	4,05
	Índice Médio de satisfação	4,19	4,09

Fonte: Inquéritos pedagógicos aos estudantes 2019/2020

Notas:

- O índice médio de satisfação é a média aritmética de todas as respostas a todos os itens relativos a cada dimensão;
- A apreciação global é a média das respostas relativas às questões "Apreciação Global da UC" e "Apreciação Global do Docente".

## 4.2. Investigação aplicada

No ano letivo de 2019/2020, o Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG) continuou a impulsionar e a incentivar o desenvolvimento da investigação aplicada junto dos docentes, investigadores e estudantes.

No que respeita à articulação entre o ensino e a investigação, reforçaram-se as parcerias com entidades externas (e.g Fundação Serralves, Câmara Municipal de Montalegre, Câmara Municipal de Matosinhos, Essência do Vinho, entre outras), através de estudos de público, de impacto económico e de avaliação da marca, que contaram com a participação de estudantes nacionais e internacionais e docentes. Enumeram-se os seguintes eventos, nos quais o NIDISAG realizou investigação aplicada neste ano letivo:

- "Estudo de Públicos, Satisfação e Impacto Económico na Festa de Outono de Serralves", setembro de 2019;
- "Estudo de Públicos e de impacto económico do Fumeiro de Montalegre", janeiro de 2020;
- "Estudo de Públicos, Satisfação, Impacto Económico e Turístico do Evento Essência do Vinho", fevereiro de 2020.

Infelizmente, devido à pandemia COVID-19, não foi possível realizar os seguintes estudos (normalmente, realizados anualmente):

- “Estudo de Públicos, Satisfação e Impacto Económico do festival NOS Primavera Sound”, que se realiza no mês de junho;
- “Estudo de Públicos, Satisfação e Impacto Económico no Serralves em Festa!”, que se realiza também no mês de junho.

Salienta-se, ainda, que, a realização destes estudos envolve as seguintes atividades promovidas pelo NIDISAG:

- i) reuniões com as entidades responsáveis para definir as questões dos inquéritos;
- ii) sessões de preparação de aplicação dos questionários realizadas pelos docentes com os estudantes nacionais e internacionais, em contexto curricular e extracurricular;
- iii) participação dos estudantes nos eventos com aplicação dos inquéritos por questionários;
- iv) tratamento dos dados por parte dos estudantes;
- v) elaboração dos relatórios;
- vi) realização de artigos científicos por parte dos estudantes e docentes; e
- vii) apresentação dos resultados à entidade parceira.

Quadro 7: Trabalhos científicos realizados pelos investigadores

Tipo de Investigação	Resultados 2019/2020	Resultados acumulados 2016/2017 a 2018/2019
Artigos em Revistas académicas com Indexação	33	25
Artigos em Revistas académicas sem Indexação	1	10
Livro/Capítulos de Livros	15	22
Editoriais EJABM	5	8
<i>Proceedings</i> de conferência	47	47
Participação em Conferência	44	36
Publicações em jornais não académicos	84	140
Trabalhos/relatórios técnico	7	12
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>300</b>

De salientar o aumento do número de edições da revista académica do NIDISAG, a *European Journal of Applied Business and Management* (EJABM). Até ao momento foram editadas 20 edições, das quais 18 edições regulares e 4 especiais, referentes à conferência internacional – *International Conference of Applied Business and Management* (ICABM) e ao Workshop Internacional – *Workshop Tourism and Hospitality Management* (WTHM), que se realizam com periodicidade bienal.

Os investigadores do NIDISAG continuaram integrados em diversos projetos de investigação e em Centros/Unidade de investigação com parceiros nacionais e internacionais nomeadamente com o Centro de Estudos Interculturais do ISCAP, Centro de Imagem Biomédica e Investigação Translacional (CIBIT), REMIT - Investigação em Economia, Gestão e Tecnologias da Informação, Centro *Algoritmi* – Universidade do Minho, Centro de Investigação em Organizações, Mercados e

Gestão Industrial (COMEGI), Grupo de Econometria da Universidade de Santiago de Compostela, Aix-Marseille Université, Applied Management Research Unit (UNIAG) da APNOR, Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP), CEGOT - Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, entre outros.

Os investigadores do NIDISAG promoveram ainda os seguintes projetos de investigação no âmbito do NIDISAG no ano letivo 2019-2020:

Projetos de Investigação	
Nome	Data de início/Data de fim
Políticas de Responsabilidade Social e envolvimento com a marca cidade do Porto	outubro de 2017/março 2019
Emotional Intelligence, Happiness, life-satisfaction and Economic Impact of Tourism in the City of Porto	outubro de 2018 e outubro 2021 (em curso)
Estudo para avaliar o impacto dos patrocínios desportivos concedidos e/ou a conceder pela Câmara Municipal de Matosinhos	dezembro 2019 e maio de 2021(em curso)
Consumer Behaviour in Pre, during and after COVID-19: socioeconomic impact at international level	abril de 2020 e outubro 2021 (em curso)

Em 2019/2020, realizou-se em formato *online* a 3.<sup>a</sup> edição da conferência internacional - *International Conference of Applied Business and Management* (ICABM) que contou com 99 investigadores inscritos, dos quais 17 investigadores do NIDISAG (estudantes nacionais e internacionais e docentes) e os restantes 82 investigadores externos. De um total de 126 apresentações 93.7% foram apresentadas no formato online e 6.3% no formato presencial. Mais uma vez o evento contou com vários investigadores internacionais com as seguintes nacionalidades: Brasil, Colômbia, Espanha, Geórgia, Indonésia, Lituânia, Nigéria, Portugal, entre outras.

Em suma, as atividades que mais contribuíram para dar cumprimento ao plano estratégico do ISAG foram as seguintes:

- Um aumento do número e qualidade das publicações de artigos científicos e uma maior presença dos investigadores em eventos académicos de referência a nível nacional e internacional;
- Uma maior envolvimento dos estudantes nacionais e internacionais nas atividades de investigação;
- Um aumento das parcerias com entidades externas;
- Uma maior participação internacional na revista académica *EJABM*; e
- Uma maior participação em conferências e *workshops* nacionais e internacionais.

#### 4.3. Colaboração interinstitucional e com a comunidade

O ISAG assume como uma das estratégias da sua missão, enquanto instituição de ensino superior, a colaboração interinstitucional com a comunidade, pretendendo com a sua atividade contribuir para o desenvolvimento regional e nacional. Todos os Serviços do ISAG planeiam, promovem e

desenvolvem ações para cumprimento deste objetivo, sendo que, a política do ISAG de cooperação com a Sociedade e colaboração interinstitucional é norteada pelo incentivo à realização de:

- Protocolos com empresas, associações e outras instituições do ensino superior;
- Conferências, palestras, seminários, jornadas, eventos culturais, desportivos e artísticos, entre outros;
- Projetos de cooperação, intervenção comunitária, prestação de serviços e extensão à comunidade;
- Atividades de voluntariado, tendo em vista potenciar o seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional;

Neste âmbito estabelecem-se os mecanismos necessários à monitorização, avaliação e melhoria relativa à estratégia institucional para a sua interação com a Sociedade, nomeadamente, através da audição aos parceiros com quem se tem uma relação através da formalização de um protocolo ou por ser entidade empregadora de diplomados do ISAG.

Atividades desenvolvidas em 2019/20:

Disponibilizou-se aos estudantes e *alumni* o portal “Job Market by ISAG” ([emprego.isag.pt](http://emprego.isag.pt)), que permite que estes estejam integrados na rede internacional “Trabalhando” - rede presente em 11 países ibero-americanos, que oferece cerca de duzentas mil oportunidades mensais de emprego. Permitiu também melhorar os serviços de apoio à inserção profissional dos diplomados. Em 2019-2020, estavam registados 247 estudantes na plataforma e inseridas 8 ofertas próprias para recrutamento de estudantes do ISAG.

Realizou-se o *Career Day*, com inclusão de uma feira de emprego, diversos *workshops* para o desenvolvimento de *soft skills*, sessões de *speed recruitment* um *elevator pitch* e a participação de diferentes oradores, *estava programada* para o dia 24 de março de 2020. Devido à pandemia COVID-19 o evento foi cancelado e realizado em formato *online*.

Realizaram-se três *workshops* no âmbito do programa “*Improve Yourself – Desenvolvimento de Competências*” (Tendências de recrutamento no sector da Hotelaria e Turismo; O que torna competitivo um perfil profissional).

Organizaram-se diversas iniciativas que contaram com a participação de *Alumni* da rede, nomeadamente ações de *mentoring* em projetos dos estudantes e a realização de palestras e *workshops* inseridos nas Unidades Curriculares (UC) dos diversos cursos do ISAG. Foi, igualmente, dinamizado o portal “ISAG–ISAI *Alumni*” e, no sentido de formalizar os procedimentos de monitorização, foi aplicado um inquérito experimental de monitorização do percurso profissional dos *Alumni*, que teve como objetivo validar o instrumento a ser aplicado no ano letivo 2020/2021.

Ao nível da Responsabilidade Social, manteve-se a promoção de eventos de estímulo à prática de exercício físico (em parceria com a *Run Porto*), a realização de diversas ações de recolha de roupa, brinquedos e livros para doação a associações humanitárias de apoio a crianças desprotegidas.

Ainda no âmbito da responsabilidade social, promoveu-se o lançamento de três cursos online gratuitos (Mini MBA, *Digital Marketing New Trends* e Gestão de Hotelaria e Turismo), destinados a estudantes e profissionais que pretendessem atualizar as suas competências durante o período de recolhimento obrigatório, contaram com 760 participantes, e tiveram como objetivo apoiar e preparar a comunidade para as atuais necessidades da economia global.

#### 4.3.1. Satisfação dos Diplomados

Com vista a avaliar a satisfação dos diplomados do ISAG, aplicou-se um inquérito anual a todos os estudantes que concluíram o curso no ano letivo 2019/2020.

Em termos globais, são avaliadas as seguintes dimensões: a preparação para o mercado do trabalho, a qualidade dos serviços administrativos, a qualidade do corpo docente e a satisfação global com o ISAG.

Sendo o período de recolha de dados até abril de 2021, elaborou-se um relatório preliminar com os dados disponíveis até ao momento e concluiu-se que: responderam ao inquérito 122 diplomados, num total de 229, correspondendo a uma taxa de resposta de 53%, o que representa uma melhoria em relação ao ano anterior (34% em 2018/2019). Dos inquiridos, 38.5% concluíram a Licenciatura em Gestão Hoteleira, 26.2% a Licenciatura em Gestão de Empresas, 14.8% a Licenciatura em Turismo, 7.4% a Licenciatura em Relações Empresariais e 13,1% concluíram mestrados ou TeSP.

Verificou-se que os diplomados apresentam um nível de satisfação global com o ISAG-EBS de aproximadamente 4, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “Totalmente Insatisfeito” e 5 “Plenamente Satisfeito”, sendo os fatores mais valorizados pelos diplomados os seguintes (por ordem decrescente): qualidade do corpo docente (58.7%), adequação do plano curricular do curso ao mercado de trabalho (50.4%), preparação para o mercado de trabalho (48.4%), qualidade dos serviços.

Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos diplomados, nos indicadores do grau satisfação, foram os que constam no quadro 6:

Quadro 8: Índice médio de satisfação dos diplomados

Parâmetro	Índice médio de satisfação
Adequação do plano curricular do curso ao mercado de trabalho	3,82
Preparação para o mercado do trabalho	3,57
Qualidade dos serviços	3,50
Qualidade do corpo docente	3,81
Satisfação global com o ISAG – EBS	3,68

Fonte: Inquérito de satisfação aos diplomados

Ainda sobre a satisfação geral com o ISAG - EBS, esta reflete-se na questão da recomendação do ISAG aos colegas, onde os resultados mostram que 83,5% dos diplomados recomendaria o ISAG-EBS aos colegas.

Em relação à situação profissional dos diplomados seis meses após o término do curso verificou-se que 40,5% dos diplomados, que já responderam ao inquérito, encontram-se empregados (por conta de outrem ou em estágio remunerado) e que 13,2% prosseguiram com os estudos, ingressando em Mestrado. Além disso, a maioria dos diplomados obteve o 1º emprego na sua área de formação num período entre 1 e 3 meses (64,7%) e os restantes num período entre 4 e 6 meses (29,4%) ou entre 7 a 12 meses (5,9%), concluindo-se que todos os recém-diplomados que ingressaram no mercado de trabalho conseguiram-no num período inferior a um ano.

#### 4.3.2. Satisfação das Entidades Empregadoras

Com vista à análise das perceções e grau de satisfação das Entidades Acolhedoras relativamente à formação e competência dos estagiários do ISAG, aplicou-se um inquérito anual a todas as Entidades que acolheram os estagiários do ISAG no ano letivo 2019/2020.

Em termos globais, foi avaliada a satisfação com o desempenho dos estagiários, relativamente à polivalência, produtividade, criatividade, responsabilidade, proatividade, liderança, capacidade de trabalho em equipa, capacidade de organização, capacidade de tratamento de informação, competência técnica e científica, competências em línguas estrangeiras e competência em informática, assim como também foi avaliada a possibilidade de contratação de diplomados do ISAG.

Num total de 192 estágios protocolados, concretizaram-se 55 estágios, devido aos constrangimentos causados pela pandemia da COVID-19, que conduziram ao encerramento de postos de trabalho, imposição do teletrabalho e *layoff*, impossibilitando a realização de estágio durante o segundo semestre do ano letivo 2019/2020. De realçar que as atividades hoteleiras e turísticas, que representam a maioria dos estágios, foram as áreas mais afetadas pela situação pandémica, tendo sido na sua maioria canceladas.

Assim, dos 55 estágios realizados, responderam ao inquérito 17 entidades empregadoras, o que corresponde a uma taxa de resposta de 31%, realçando-se o aumento significativo em relação a 2018/2019 (5%).

Os resultados permitiram verificar que 47,1% dos empregadores contrataram diplomados do ISAG-EBS e a grande maioria das contratações é na sequência do estágio curricular. As competências pessoais mais valorizadas nos estagiários são a responsabilidade (88,2%), seguida da capacidade de raciocínio (82,4%), da motivação (76,5%), da proatividade (70,6%) e por fim da autonomia (70,6%), apresentando uma média global de 4 pontos (escala de 1 a 5). Os resultados destacam como competências mais valorizadas a produtividade, a proatividade e a capacidade de trabalho em equipa.

No que diz respeito aos fatores mais valorizados para a admissão de um colaborador são as competências técnico-científicas, a instituição de ensino que frequentou e recomendações externas.

Por último, a totalidade dos inquiridos afirma que num cenário de admissão de um novo colaborador contrataria um estudante formado pelo ISAG-EBS.

#### 4.4. Internacionalização

A instituição está dotada de mecanismos para promover, avaliar e melhorar as suas atividades de cooperação internacional. No âmbito das suas políticas de internacionalização, definiu procedimentos para promover, monitorizar, avaliar e melhorar as atividades de índole internacional, designadamente as relativas:

- **À participação/coordenação em atividades internacionais de educação e formação;**

A participação em atividades internacionais de educação e formação é expressa de várias formas, nomeadamente:

- Workshops e aulas lecionadas por docentes do ISAG em universidades parceiras internacionais por um curto período,
- Workshops lecionados por docentes estrangeiros no ISAG;
- Captação de 54 estudantes internacionais em regime full-time;
- Colaboração com a Xunta de Galizia no Programa PIALE - Programa Integral de Aprendizagem de Línguas Estrangeiras;
- Participação no evento de *networking* "Connections" promovido pela Cosvitec na Roménia;
- Realização de cafés língua que contam com a participação de docentes estrangeiros;
- Estabelecimento de 201 protocolos com IES (137 com IES europeias e 64 com IES fora do espaço europeu) e de 130 protocolos com empresas internacionais;
- Cooperação com ONGs nos PALOP para o ingresso de estudantes internacionais;
- Aprovação de 5 projetos ao abrigo do programa Erasmus+, dentro da Ação-Chave 1 (KA103 e KA107) e Ação-Chave 2 (KA203 e KA204);
- Candidatura e aprovação da nova *Erasmus Charter for Higher Education 2021-2027*;
- Participação em feiras e ações de ativação da marca a nível internacional, tais como: feira internacional de turismo em Milão, *Study in Europe* em Tunes, ação de promoção em conjunto com EduPortugal no Brasil e realização de um acordo para a realização da conferência internacional do EMBS (*European Master in Business Science*) em março de 2021; Participação no *Tourism World Forum* na Escola Superior de Hotelaria e Turismo;
- Realização de atividades de integração dos estudantes internacionais, tais como: *Welcome Days*, disseminação e coordenação do programa *Buddy*, Lanche de Natal, curso de português para estrangeiros e seminários;
- Implementação e gestão da Plataforma Erasmus *Without Papers*;
- Participação no Encontro Anual da Rede Externa da AICEP; Participação nas Jornadas Estudar e Investigar em Portugal promovida pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; Participação na reunião do grupo de trabalho da rede IEHEP (*International Experts For Higher Education in Portugal*);

- Inclusão do ISAG nas várias plataformas/redes internacionais, tais como: *Study & Research in Portugal*; *Study & Research in Porto*; *Keystone Platform*; *European Network of Innovation for Inclusion*; *European Cluster Collaboration Platform*; *EPALE*; *Platform Horizon 2020 Turkey*; *Platform SALTO Youth*; *Finding Partners Database*; *Youth Networks*; *Eurodesk* e *EUPHE*;
- Adesão e inclusão do ISAG no *U-Multirank*; O ISAG ocupa a posição n.º 54 no ranking nacional da *Webometrics* 2019 e a posição n.º 57 no ranking nacional *UniRank* 2019;
- Realização do Debate "Europa pós-Covid-19", no âmbito das celebrações do dia da Europa, que contou com a presença e contributo dos seguintes Eurodeputados: Isabel Carvalhais, Nuno Melo, Marisa Matias, Maria Manuel Marques, Margarida Marques e Isabel Santos;

- **À participação/coordenação em projetos internacionais de investigação;**

O GRI colabora de forma indireta na operacionalização de projetos internacionais de investigação, nomeadamente através da celebração de protocolos de cooperação académica e científica, que contemplam a realização de projetos de investigação conjuntos e pela realização de Semanas Internacionais que contemplam a inclusão dos participantes no Workshop Internacional de Turismo e Hotelaria e na *International Conference of Applied Business Management*. De salientar a inclusão nas plataformas *Study & Research in Portugal* e *Study & Research in Porto*, para receção e inclusão de investigadores nas IES portuguesas.

- **À mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não-docente.**

A mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não-docente é expressa através da participação no Programa Erasmus+ e através de acordos de cooperação e protocolos empresariais, tendo os resultados do ano letivo de 2019/2020 sido: mobilidade de estudantes *IN* e *OUT* para mobilidades de estudos e estágios, um total de 135 estudantes e a mobilidade pessoal docente e não-docente *IN* e *OUT*, um total de 18 colaboradores.

## 4.5. Recursos

É missão do ISAG disponibilizar e proporcionar os recursos humanos, recursos físicos e infraestruturas necessários para implementar, manter e melhorar continuamente a eficácia da sua atividade correspondendo assim às necessidades e expectativas dos estudantes e de todas as partes interessadas.

### 4.5.1. Satisfação do Pessoal Docente

Com vista a avaliar a satisfação dos docentes do ISAG foram aplicados dois inquéritos, nos primeiro e o segundo semestres do ano letivo de 2019/2020.

Em termos globais, são avaliadas as seguintes dimensões: o apoio institucional, o apoio dos órgãos de gestão na progressão de carreira, a monitorização e coordenação do funcionamento do curso, a explicação dos objetivos do curso e das competências a adquirir pelo estudante, a distribuição dos ECTS pelas diferentes unidades curriculares e a disponibilidade de materiais e recursos pedagógicos.

Da análise dos resultados obtidos, constatou-se que a taxa global de resposta aos inquéritos melhorou substancialmente relativamente ao ano letivo anterior, traduzindo-se numa taxa de resposta de 97% no primeiro semestre e de 100% no segundo semestre.

Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos docentes nas dimensões avaliadas, foram os que constam no quadro 4:

Quadro 9: Índice médio de satisfação dos docentes

Parâmetro	Índice médio de satisfação	
	1º semestre	2º semestre
Organização das Unidades Curriculares	4,38	4,17
Distribuição de ECTS	4,48	4,24
Número de ECTS da Unidade Curricular que ministra	4,38	4,24
Explicação dos objetivos do curso e competências a adquirir pelo estudante	4,46	4,38
Preparação académica dos estudantes	3,64	3,21
Regime de avaliação praticado	4,19	3,94
Monitorização e coordenação do funcionamento do curso	4,47	4,31
Condições de trabalho	4,35	4,47
Disponibilidade de materiais e recursos pedagógicos	4,42	4,48
Adequação dos espaços físicos de lecionação	4,32	4,13
Qualidade dos espaços pessoais de trabalho	4,12	4,21
Acessibilidade a áreas virtuais de trabalho	4,23	4,55
Utilidade das reuniões de trabalho	4,02	4,07
Articulação interdisciplinar entre o corpo docente	3,88	3,57
Carga e estrutura horária de serviço docente	4,10	3,93
Clima e ambiente de trabalho	4,38	4,41
Espírito de equipa entre docentes	4,17	4,31
Qualidade as relações humanas entre docentes	4,31	4,45
Apoio institucional	4,46	4,40
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas	4,42	4,45
Apoio dos órgãos de gestão na progressão na carreira	3,94	3,97

Fonte: Inquéritos de satisfação aos docentes

De uma forma global, o grau de satisfação dos docentes nas diferentes dimensões avaliadas é elevado (em quase todos os itens foi atribuída uma classificação de 4, numa escala de 1 a 5).

#### 4.5.2. Satisfação do Colaborador não Docente

Com vista a avaliar a satisfação dos colaboradores não docentes do ISAG foi aplicado um inquérito anual de satisfação relativo ao ano letivo de 2019/2020.

Em termos globais, são avaliadas as seguintes dimensões: a antiguidade no ISAG, o acesso à informação e meios informáticos, a adequação da formação recebida às tarefas desempenhadas, a adequação das instalações às tarefas desempenhadas, o ambiente de trabalho, o apoio superior, a

estabilidade no trabalho, a autonomia das funções e participação nas decisões, as condições gerais das instalações (limpeza, serviços de bar, refeições e segurança) e a gestão da vida pessoal, os relacionamentos e reconhecimentos.

Responderam ao inquérito 23 colaboradores, correspondendo a uma taxa de resposta de 100%, o que denota o sucesso das ações de melhoria implementadas e dos esforços acrescidos no sentido de incentivar a adesão dos colaboradores aos inquéritos.

Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos colaboradores não docentes, nos parâmetros avaliados, foram os que constam no quadro 3:

Quadro 10: Índice médio de satisfação dos docentes

Parâmetro	Índice médio de satisfação
Serviços de vigilância e de segurança existentes	4,29
Relacionamento com os docentes	4,43
Relacionamento com os alunos	4,17
Relacionamento com a chefia direta	4,39
Reconhecimento do trabalho realizado	4,00
Qualidade das relações humanas entre colegas	4,21
Local onde pode fazer as suas refeições no ISAG	3,57
Instalações de snack/bar existentes	3,70
Horário de trabalho	3,87
Higiene e limpeza geral das instalações	4,13
Grau de satisfação global relativamente à profissão	4,17
Grau de participação nas tomadas de decisão	4,13
Grau de autonomia	3,96
Estabilidade no trabalho	4,04
Apoio para a participação em ações de formação	3,75
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas pessoais	4,22
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas profissionais	4,09
Apoio dos órgãos de gestão na progressão de carreira	4,13
Apoio superior na realização das tarefas	4,22
Ambiente de trabalho em equipa	4,08
Adequação das instalações às tarefas desempenhadas	4,17
Adequação da formação às tarefas desempenhadas	4,04
Acesso a meios informáticos	4,23
Acesso a informação necessária ao desempenho das tarefas	4,13

Fonte: Inquérito de satisfação aos colaboradores não docentes

De uma forma geral, o grau de satisfação do pessoal não docente nas diferentes avaliadas é elevado (em quase todos os itens foi atribuída uma classificação de 4, numa escala de 1 a 5).

### 4.5.3. Avaliação da satisfação com a qualidade dos serviços

Adicionalmente, o ISAG analisa anualmente a o nível de satisfação dos estudantes relativamente às instalações, aos espaços físicos, aos recursos e aos serviços. Estes resultados estão disponíveis no relatório do inquérito de satisfação, produzido pelo GGQA no 2.º semestre do ano letivo 2019-2020, com o objetivo de servir para reflexão dos órgãos de governação e gestão.

Os resultados globais do inquérito revelam, na generalidade dos serviços, índices de satisfação média superior a 3,6 (numa escala de 1 – muito insatisfeito a 5 – muito satisfeito) relativamente à qualidade geral do serviço prestado e ao seu valor afetivo. Nenhum aspeto avaliado obteve uma pontuação média inferior a 3,4 facto que evidencia uma melhoria substancial relativamente ao ano letivo anterior.

Relativamente aos espaços e equipamentos, os resultados do inquérito revelam um nível de satisfação global positivo, com média superior a 3,7 o que evidencia uma clara melhoria relativamente a 2018/2019 (3,2).

No entanto, é de realçar a baixa participação dos estudantes no inquérito (13% do universo de estudantes). Apesar dos esforços e medidas adotadas para o aumento da participação os resultados foram claramente influenciados pelas medidas de confinamento resultantes do Estado de Emergência decorrente da situação de pandemia provocada pela COVID-19.

Após a aplicação dos inquéritos e respetivo tratamento de dados, o GGQA envia os resultados principais assim como as oportunidades de melhoria, relativos aos espaços físicos, recursos e serviços para os responsáveis de cada gabinete.

Quadro 11: Resultados globais por gabinete ou serviço

	Valor afetivo do serviço (Média)	Equipamento e instalações (Média)
Serviços Académicos	3,68	---
Serviços Pedagógicos	3,76	---
Serviços de Ação Social	3,86	---
Career Office	3,87	---
Gabinete de Relações Internacionais	3,86	---
Restaurante e Bar	4,00	---
Tecnologias de Informação e Comunicação	4,06	3,70
Biblioteca	4,00	3,82
Instalações e Equipamentos		3,81

### 4.5.1. Recursos de apoio à aprendizagem

Foram realizados um conjunto de investimentos em tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente, novos computadores, servidores, routers, *storage*, *switchs*, hardware e software, com o objetivo de criar as condições necessárias à continuidade da estratégia de digitalização da

Instituição. Foi implementada a utilização das plataformas digitais *WizIQ* e *Blackboard*, que permitiram a promoção de salas de aula virtuais, como réplica digital de uma sala de aula, proporcionando aos docentes a possibilidade de continuarem a ensinar e aos estudantes de continuarem o seu processo de aprendizagem em tempo real, mas por meio de dispositivos disponíveis através da internet, e como resposta ao período de confinamento relacionado com a pandemia COVID-19. Foi, igualmente, implementado o Portal da Biblioteca e a App de pesquisa associada.

#### **4.6. Fornecedores**

Relativamente ao desempenho de fornecedores externos, os resultados relativos a 2019-2020 são positivos e, na sua maioria, a classificação global é superior a 80 (numa escala de 0 a 100).

Os procedimentos e os registos associados, continuam a ser sistematizados e consolidados. A avaliação anual do desempenho dos fornecedores de bens e serviços é realizada através do preenchimento, no Ficheiro de Avaliação Fornecedores, da ficha de avaliação de cada fornecedor, que avalia o nível de desempenho através de critérios comuns de avaliação geral e específicos.

## 5. Resultados das Auditorias e Avaliações

As auditorias funcionam com uma ferramenta importante para a melhoria do SIGQ, permitindo a identificação de aspetos a corrigir ou a melhorar nos seus processos.

### **Auditorias Internas:**

Decorrentes das auditorias internas programadas pelo GGQA, foram identificadas não conformidades e oportunidades de melhoria que, da respetiva análise de causas e tratamento, resultaram em ações de correção e ações para tratar riscos e oportunidades, cujo registo se encontra na Matriz de Registo e Tratamento de Ocorrências.

### **Auditorias externas:**

No âmbito da certificação do SIGQ, a auditoria da CAE da A3ES decorreu nos dias 16 e 17 de outubro de 2019.

A auditoria teve como objetivo avaliar o grau de desenvolvimento e implementação do SIGQ do ISAG. No seguimento, a CAE recomendou a sua certificação com condições a cumprir de imediato, no prazo de 1 ano e no prazo de 2 anos, referidas no respetivo relatório e na decisão do Conselho de Administração da A3ES. O registo e tratamento das recomendações da CAE encontram-se na Matriz de Registo e Tratamento de Ocorrências.

## 6. Incidentes, não conformidades e ações corretivas

O ISAG centraliza os planos de ação de melhoria em dois instrumentos distintos:

- na Matriz de Registo de Elogios, Sugestões e Reclamações: suporta a gestão de ações corretivas e de oportunidades de melhoria decorrentes de sugestões, reclamações ou de manifestações de insatisfação;
- na Matriz de Registo e Tratamento de Ocorrências: suporta a gestão de ações corretivas e de oportunidades de melhoria decorrentes da monitorização do desempenho dos processos, das auditorias internas e externas, das avaliações institucionais (A3ES).

### 6.1. Elogios, sugestões e reclamações

O ISAG dispõe de mecanismos para dar resposta a elogios, sugestões e reclamações, nomeadamente, livros de reclamações, livros de reclamações online e endereços de e-mail dos diversos órgãos de gestão disponibilizados no site. São, igualmente, disponibilizadas uma caixa/recetáculo localizado na receção do edifício, que permite o registo em papel de eventuais elogios, sugestões e reclamações. Os elogios, sugestões ou reclamações podem ainda ser apresentados presencialmente nos Serviços Académicos, através do preenchimento de formulário próprio. Qualquer colaborador ou parte interessada externa, incluindo o Provedor do estudante, pode detetar ou recolher o elogio, sugestão, reclamação ou manifestação de insatisfação, apresentada por escrito ou por outro meio, encaminhando a informação para o Responsável do GGQA, que procede ao seu registo na Matriz de Registo de Elogios, Sugestões e Reclamações (com análise de causas).

Através da Matriz de Registo de Elogios, Sugestões e Reclamações é possível inferir que no ano letivo de 2019/2020, registaram-se um total de cinco reclamações, na sua maioria relativas ao início das aulas comunicação síncronas online da ISAG E-Learning Platform por consequência da pandemia COVID-19. Estas reclamações foram analisadas e tratadas pelo CDI, não existiu nenhuma reincidente e não houve lugar a medidas corretivas.

Registaram-se duas sugestões de estudantes, também relacionadas com o período de confinamento devido ao COVID-19. Como resultado das sugestões, não houve lugar a medidas corretivas por não serem consideradas procedentes.

### 6.2. Análise de Ocorrências

No ano letivo de 2017/2018 foram definidas, no âmbito do SIGQ, um total de dez ações de melhoria. No ano letivo de 2018/2019, encontravam-se ainda em curso três, sendo estas: criação de uma rede *alumni* estruturada; a criação e implementação de um novo *layout* para o portal institucional e para o portal de pesquisa da biblioteca; inquérito de satisfação dos estudantes em relação à unidade curricular estágio / trabalho de projeto.

No ano letivo 2019/2020 as ações elencadas encontram-se total ou parcialmente implementadas, à exceção do inquérito de satisfação dos estudantes em relação à unidade curricular estágio / trabalho

de projeto que visa, no caso da UC de Estágios, avaliar a satisfação dos estudantes em relação a três dimensões: UC de Estágio, Orientador do ISAG e Entidade Acolhedora e, no caso da UC de trabalho de projeto, avaliar a satisfação dos estudantes em relação às dimensões UC e Orientador. O inquérito foi desenvolvido e testado para ser implementado em 2020/2021

Através da Matriz de Registo e Tratamento de Ocorrências, é possível identificar dois tipos de ocorrências: não conformidades e oportunidades de melhoria. Durante o ano letivo de 2019/2020, foram identificadas 24 ocorrências decorrentes de auditorias internas e da auditoria externa ao SIGQ. Destas, dez apresentaram ações de correção imediata. A eficácia das ações de correção introduzidas nas restantes será verificada ao longo dos anos letivos 2020/2021 e 2021/2022.

## 7. Resultados de Monitorização e Medição

O ISAG monitoriza o Plano Anual de Atividades e, conseqüentemente, o cumprimento das metas e objetivos do Plano Estratégico. Através do quadro de bordo são registados os resultados alcançados nos indicadores de desempenho.

No presente relatório são apresentados os resultados da monitorização à execução do PA de 2019/2020 e, coincidentemente, ao fim do ciclo trienal do Plano Estratégico 2017 – 2020.

### Legenda

---

-  Objetivo superado
-  Objetivo atingido
-  Objetivo parcialmente atingido
-  Objetivo não atingido
-  Objetivo não avaliável

\* Objetivo não atingido devido aos impedimentos resultantes do contexto pandémico COVID-19

## Eixo 1 - Ensino e aprendizagem

Quadro 12: Objetivo Estratégico 1

OE1 - Impulsionar o sucesso académico e reduzir o abandono escolar									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Solidificar o projeto de b-learning para a formação de 1.º ciclo	Aumentar o número de ações em b-learning em todas as UC e cursos do 1.º	N.º de atividade em b-learning por UC em cada ano letivo	6	2	2	2	Atingido	Atingido	Superado
Desenvolver projetos de novos programas de graduação de 2.º ciclo	Realizar estudo de concorrência para formação ao nível do 2.º ciclo na região do Grande Porto	Estudo da concorrência	100%	100%			Não atingido	Atingido	Atingido
	Desenvolver e submeter à A3ES novo mestrado	Submissão do novo mestrado à A3ES	100%	100%			Não atingido	Atingido	---
		Entrada em funcionamento do mestrado	100%	N/A			Não atingido	N/A	N/A
Desenvolver formação que permita capacitar os docentes para o conceito pedagógico <i>InSchoolBusiness</i> e para utilização de ferramentas pedagógicas em	Desenvolver programa de formação para o <i>InSchoolBusiness</i>	N.º de horas anuais de formação aos docentes	24h	< 8	< 8h	< 8h	Parcialmente atingido	Atingido	Superado
	Desenvolver programa de formação para ambiente virtual								
Monitorizar e avaliar o sucesso académico dos estudantes	Elaborar <i>reports</i> anuais com vista à tomada de ações corretivas e de melhoria	Percentagem de estudantes que terminam o curso em <i>n</i> anos	> 80% /ano	> 80%	> 80%	> 80%	---	Atingido	Superado
		Taxa de sucesso académico em cada curso	> 80% /ano	> 80%	> 80%	> 80%	---	Atingido	Parcialmente atingido
		Taxa de conclusão dos mestrados (n.º teses defendidas/ n.º estudantes inscritos 2.º anos)	> 90%/ano	> 90%	> 90%	> 90%	---	Não atingido	Não atingido
	Elaborar reportes semestrais com vista à tomada de ações corretivas e de melhoria	Percentagem de estudantes aprovados em cada UC (N.º aprovados/N.º avaliados)	> 75%	> 75%	> 75%	> 75%	---	Atingido	Superado
Apoiar estudantes com carências económicas	Preparação e orientação das candidaturas às bolsas de estudos	Percentagem de estudantes apoiados (apoiados/candidatos)	> 25%	> 25%	> 25%	> 25%	---	Atingido	Superado

Prestação de serviços de psicologia	Colaboração com universidade/Gabinete de Psicologia com a oferta de serviço de psicologia para estudantes e colaboradores (docentes e não docentes)	Contrato de prestação de serviços	100%/trienio	100%	N/A	N/A	N/A
		Divulgação da oferta de serviços de psicologia	100%/trienio	100%	N/A	N/A	N/A

Quadro 13: Objetivo Estratégico 2

OE2: Posicionar a formação executiva no ranking nacional									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Desenvolver programas de formação executiva especialmente desenhados para organizações públicas e ONG's	Desenvolver parcerias com instituições públicas	Nº de parcerias estabelecidas	4/trienio	4			Não atingido	Não atingido	Parcialmente atingido
	Captar fundos europeus para a realização de formação	Nº de projetos aprovados	1/trienio	1			Não atingido	Não atingido	Não atingido
Desenvolver plano de comunicação e marketing	Atualizar as brochuras dos programas executivos e elaborar plano de comunicação e marketing	Plano de comunicação e marketing (anual)	100%/ano	100%	100%	100%	Atingido	Atingido	Atingiu
Dinamizar a formação executiva	Aumentar o fluxo de estudantes que frequentam os programas executivos	Volume de negócios aos programas executivos definidos	> 150 mil euros/ano	> 150 mil euros	> 150 mil euros	> 150 mil euros	Parcialmente atingido	Atingido	Parcialmente atingido
Desenvolvimento de programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Desenvolver programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Volume de negócios aos programas executivos definidos	> 50 mil euros/ano	> 50 mil euros	> 50 mil euros	> 50 mil euros	Não atingido	Não atingido	Parcialmente atingido
Criação de MOOCs ( <i>Massive Open Online Courses</i> )	Desenvolver plataforma online que permita suportar os cursos de formação executiva em formato de b-learning e e-learning	Nº de cursos lecionados em MOOC	1/ano	1	1	1	Não atingido	Não atingido	Superado
Criar parcerias com outras instituições, nacionais e estrangeiras, que permitam a externalização da formação executiva do ISAG	Aprofundar a relação com atuais parceiros, oferecendo formação executiva convertível em formação graduada.	Nº de parcerias anuais estabelecidas	5/ano	5	5	5	Não atingido	Não atingido	Atingido
	Identificar parceiros internacionais em países de língua oficial portuguesa.	Nº de parceiros dos CPLP	1/ano	1	1	1	Não atingido	Atingido	N/A
Certificação pela DGERT	Certificar o ISAG como entidade formadora de cursos profissionais	Obter certificação pela DGERT	100%/trienio	100%			Não atingido	Não atingido	Não atingido

Quadro 14: Objetivo Estratégico 3

OE3 - Criar experiências pedagógicas inovadoras									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/2018	2018/19	2019/20
Desenvolver o projeto de <i>Learning Experience</i> do ISAG	Desenvolver o conceito de formação-aprendizagem InSchoolBusiness (Fundamentals – Booster – Pitch)	Nº de atividades InSchoolBusiness que constem nas PIAS das UCs (mínimo 2 atividades por ano letivo)	2/ ano	2	2	2	Parcialmente atingido	Atingido	Atingido
	Aplicar o conceito InSchoolBusiness aos programas das licenciaturas, mestrados e pós-graduações								
Organizar missões ao estrangeiro para os estudantes e/ou profissionais orientadas para a aprendizagem e captação de novas ideias e ferramentas de trabalho	Planificar as missões, identificando os eventos, locais, públicos-alvo e enquadramento pedagógico	Nº de missões ao estrangeiro	1/ ano	1	1	1	Atingido	Atingido	Atingido
Criar um programa de <i>mentoring</i>	Criar sessões de <i>mentoring</i> com <i>alumni</i> ou referências indicadas por <i>alumni</i>	Nº de sessões realizadas	6/ ano	6	6	6	Parcialmente atingido	Parcialmente atingido	Parcialmente atingido
Promover e dinamizar aulas práticas na Escola-Hotel	Programar aulas de carácter prático e aplicado na Escola- Hotel	Nº de aulas realizadas na Escola-Hotel	2/ semestre	4	4	4	Atingido	Parcialmente atingido	Parcialmente atingido

## Eixo 2: Investigação Aplicada

Quadro 15: Objetivo Estratégico 4

OE4 - Aumentar a qualidade e quantidade da produção científica ou potenciar a investigação de qualidade									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Desenvolver o projeto do Laboratório Experimental	Preparar todo o projeto com linhas orientadoras, equipa, projetos a realizar, parceiros, e demais elementos estruturantes.	Nº de projetos submetidos anualmente	3	1	1	1	Não atingido	Não atingido	N/A
Aumentar a produção de <i>outputs</i> de investigação científica	Submeter artigos em revistas científicas nacionais e internacionais com <i>referee</i> e indexadas	Nº de artigos submetidos anualmente por docente (regime contratual)	3/ docente	1	1	1	Parcialmente atingido	Parcialmente atingido	Parcialmente atingido
	Publicar em <i>conference proceedings</i>	Nº de publicações submetidas anualmente por docente (regime contratual)	3/ docente	1	1	1	Parcialmente atingido	Atingido	Superado
	Publicar livros e capítulos de livros	Nº de livros e capítulos de livros publicados em 3 anos por docente (regime contratual)	3/ docente	1	1	1	Não atingido	Superado	Superado
Criação de uma associação, sem fins lucrativos e de utilidade pública	Criação da associação Realização de candidaturas (em parceria) ao próximo programa-quadro comunitário e a outras organizações internacionais Desenvolver sistema de captação, recolha e sistematização de informação sobre fundos e abertura de <i>calls</i> . Criar sistema de informação que visa a captação de fundos e abertura de <i>calls</i> e envio constante da informação aos investigadores Submissão de candidaturas	Nº de candidaturas submetidas	2/ triénio	2			Parcialmente atingido	Atingido	Atingido
Submissão de candidatura à Fundação da Ciência e Tecnologia (FCT)	Submeter candidatura à FCT	Submissão de candidatura	1/ triénio	1			Não atingido	Atingido	Superado

Diversificar e aprofundar a tipologia dos estudos aplicados	Diversificar e aprofundar os estudos aplicados, numa vertente sectorial e empresarial, capazes de dar resposta a questões pertinentes para os agentes envolvidos	Nº de estudos realizados por ano letivo divididos entre empresariais e setoriais	9	3	3	3	Parcialmente atingido	Superado	Superado
Desenvolver e participar em projetos de investigação científica aplicada e multidisciplinar de carácter nacional e internacional, sustentados numa lógica de parceria	Criar parcerias com centros de investigação nacionais e internacionais	Nº de parcerias realizadas com centros de investigação	2 /trienio	1	---	1	Não atingido	N/A	Atingido
	Operacionalizar as parcerias, de modo a estar envolvido em projetos multidisciplinares de carácter nacional e internacional	Nº de projetos multidisciplinares	3/ trienio	3			Parcialmente atingido	Superado	Atingido
Indexar o <i>European Journal of Applied Business and Management</i> (EJABM) à Scopus	Dotar o EJABM de condições para obter a indexação	Cumprimento dos critérios	1/ trienio	1			Não atingido	Superado	Superado
Consolidar o projeto de conferência científica internacional de renome nas áreas de atuação do ISAG, a realizar de 2 em 2 anos	Desenvolver plano de conferências para 4 anos (2 conferências)	Nº de conferências realizadas	1/ biénio	---	1	1	---	Atingido	Superado
Desenvolver marca para conferência profissional a ser organizada de 2 em 2 anos (em rotação com conferência científica internacional)	Desenvolvimento do projeto e conceito de conferência	Nº de conferências profissionais	1/ biénio	---	1	1	---	Atingido	Atingido
	Operacionalização da conferência profissional								

### Eixo 3: Internacionalização

Quadro 16: Objetivo Estratégico 5

OE5 - Aumentar a internacionalização no ensino e na investigação									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/2018	2018/19	2019/20
Consolidar o programa Erasmus+	Aumentar a mobilidade de estudantes, docentes e staff outgoing e incoming	Nº de estudantes incoming	+10%/ano	+10%	+10%	+10%	Atingido	Parcialmente atingido	Superado
		Nº de estudantes outgoing Estágios	+10%/ano	+10%	+10%	+10%	Atingido	Superado	Não atingido*
		Nº de estudantes outgoing Estudos	+20%/ano	+20%	+20%	+20%	Atingido	Não atingido	Atingido
		Nº docentes e colaboradores incoming	+10%/ano	+10%	+10%	+10%	Atingido	Parcialmente atingido	Não atingido*
		Nº de docentes e colaboradores outgoing	+10%/ano	+10%	+10%	+10%	Atingido	Não atingido	Não atingido*
	Aumentar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês	Nº de unidades curriculares lecionadas em inglês	+20%/ano	+20%	+20%	+20%	Atingido	Não atingido	Superado
	Aumentar o número de parcerias com universidades estrangeiras	Nº de acordos celebrados e ativos	+30%/ano	+30%	+30%	+30%	Atingido	Parcialmente atingido	Atingido
	Cumprimentos dos projetos	Grau de execução dos projetos	100%	100%	100%	100%	Atingido	Atingido	Atingido
Nº de ações de divulgação, informação e disseminação de boas práticas organizadas (genéricas e específicas)		10/ano	10	10	10	Atingido	Superado	Superado	
Captação de estudantes internacionais para estudar no ISAG ( <i>Full-time International Students Program</i> )	Ministrar os mestrados do ISAG na íntegra em inglês	Nº de turmas a lecionar	1/ano	1	1	---	N/A	N/A	N/A
	Preparar a internacionalização com um plano de captação de estudantes	Nº de estudantes internacionais	30/ano	30	30	30	Não atingido	Superado	Superado
Aprofundar a presença internacional através da adesão a redes internacionais de referência e dentro da área de atuação do ISAG	Ser membro de organizações nacionais e internacionais de referência	Nº de filiações a organizações	4/ triénio	1	1	2	Não atingido	Atingido	Superado
Promover a multiculturalidade no ISAG	Organizar “Café Língua	Nº de cafés língua realizados	2/ semestre	4	4	4	Não atingido	Não atingido	Parcialmente atingido

	Promover a semana internacional (convidar docentes e staff estrangeiros)	Nº de semanas internacionais realizadas	1/ ano	1	1	1	Atingido	Atingido	Não atingido *
		Nº de docentes e staff participantes	30/ ano	30	30	30	Não atingido	Parcialmente atingido	Não atingido*
	Ted Talk Erasmus ou internacional	Nº de Ted Talks realizados	1/ ano	1	1	1	Atingido	Atingido	Atingido
Diversificar programas e redes de mobilidade internacional financiados (estudos e estágios) e procurar novos parceiros	Criação de um consórcio e submissão de candidaturas anuais em regime de consórcio	Aprovação do consórcio	1/ triénio	1	---	---	Atingido	---	---
	Estabelecer protocolos bilaterais com universidades europeias e internacionais	Nº de protocolos novos estabelecidas	200/ triénio	50	100	50	Superado	Superado	Superado
	Procurar novos programas de mobilidade e realizar candidaturas ( <i>ongoing</i> ).	Nº de novos programas de mobilidade	2/ triénio	1	1	---	Atingido	Atingido	---
	Aumentar as parcerias com instituições e empresas ( <i>ongoing</i> ).	Nº de novas parcerias empresariais	50/ triénio	25	25	---	Superado	Superado	---
Criação de rede própria com parceiros institucionais internacionais, abrindo caminho para o desenvolvimento de projetos pedagógicos, científicos e de disseminação conjuntos, não financiados	Identificar parceiros institucionais (universidades) de renome internacional, preferencialmente <i>business schools</i> )	Criação de rede própria de parceiros institucionais	1/t riénio	---	1	---	---	Atingido	---
	Concretizar parcerias com instituições europeias, sul-americanas, asiáticas e americanas	Nº de novas parcerias estabelecidas	8/ triénio	4	4	---	Superado	Superado	---
Criação de uma universidade de verão	Criar cursos de verão para estudantes nacionais e internacionais	Nº de cursos criados	1/ ano	1	1	1	Não atingido	N/A	N/A

#### Eixo 4: Career Office, colaboração interinstitucional e com a comunidade

Quadro 17: Objetivo Estratégico 6

OE6 - Aumentar a colaboração interinstitucional e com a comunidade com vista a fomentar a empregabilidade									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/2018	2018/19	2019/20
Criação e operacionalização da bolsa de emprego "Job Market by ISAG!"	Implementação da plataforma da Rede Trabalhando	Nº de estudantes conectados à bolsa de emprego	200/ ano	200	200	200	Atingido	Atingido	Superado
	Gerir ofertas próprias de emprego e estágio não curricular por ano	Nº de ofertas próprias	30/ ano	30	30	30	Atingido	Superado	Não atingido*
Dinamizar o "Career Day" junto da comunidade académica	Criação de meios para dinamizar o "Career Day" junto de todos os estudantes	Nº de estudantes participantes	200/ ano	200	200	200	Não atingido	Atingido	Não atingido*
Realização regular de estudos de empregabilidade e saídas profissionais dos estudantes e ex- estudantes ISAG de forma a acompanhar o seu trajeto profissional	Estruturação de um estudo com base nos inquéritos aos diplomados e entidades empregadoras	Nº de estudos realizados anualmente	1/ ano	1	1	1	Atingido	Atingido	Atingido
		Grau de satisfação dos empregadores (escala de 1 a 5)	4	4	4	4	N/A	Atingido	Atingido
		Nº de empregadores que respondem ao inquérito	> 100/ ano	> 100	> 100	> 100	N/A	Não atingido	Não atingido*
		Nº de diplomados que respondem ao inquérito	> 100/ ano	> 100	> 100	> 100	N/A	Atingido	Atingido
Criar a rede <i>alumni</i>	Criar uma rede <i>alumni</i> e realizar um encontro anual	Nº de alumni conectados na plataforma	500/ triénio	500			Parcialmente atingido	Superado	---
		Nº de alumni conectados no linkedin	500/ triénio	500			Parcialmente atingido	Superado	---
		Nº de sessões de mentoring realizadas	2/ ano	2	2	2	Atingido	Parcialmente atingido	Superado

		Nº de eventos realizados	1/ ano	1	1	1	Não atingido	Atingido	Não atingido*
Promover a empregabilidade dos estudantes!	Incentivar a procura ativa de emprego através da divulgação de oportunidades de emprego	Taxa média de empregabilidade dos diplomados	> 95%	> 95%	> 95%	> 95%	N/A	Atingido	Atingido
	Realização de sessões de orientação profissional (redação do CV, carta de apresentação, preparação de entrevista, etc)	Nº de sessões de orientação realizadas	> 50/ ano	> 50	> 50	> 50	N/A	Não atingido	Atingido
	Realização de workshops para a inserção no mercado de trabalho	Nº de eventos realizados	4/ ano	4	4	4	N/A	Superado	Parcialmente atingido
Consolidar a rede de parceiros existente	Aumentar o nº de protocolos estabelecidos com entidades acolhedoras de estágio	Nº de novos protocolos realizados em contexto de trabalho	> 30/ ano	> 30	> 30	> 30	N/A	Superado	Superado
	Aumentar o nº de protocolos comerciais estabelecidos	Nº de novos protocolos comerciais realizados	> 20/ ano	> 20	> 20	> 20	N/A	Não atingido	Parcialmente atingido
	Aumentar o nº de protocolos de prestação de serviços à comunidade estabelecidos	Nº de novos protocolos de prestação de serviços realizados	> 2/ ano	> 2	> 2	> 2	N/A	N/A	N/A
	Estruturação e operacionalização do suporte (informático) necessário à disponibilização	Criação da plataforma de gestão de protocolos	1/ triénio	1			N/A	N/A	N/A
Criação e operacionalização do Conselho Consultivo (CC)	Definição do enquadramento, modo de funcionamento e condições de membro do CC	Criação do Conselho Consultivo	100%/ triénio	100%			---	---	Atingido
	Convidar membros de referência e de origens diversificadas	Nº de membros que constituem o CC	5/ triénio	5			Não atingido	---	Superado
Desenvolvimento de protocolos com empresas, organizações públicas e ONG's que visem objetivos concretos, nomeadamente pedagógicos e/ou comerciais	Identificação de possíveis objetivos pedagógicos, comerciais e outros passíveis de serem apresentados/trabalhados com os potenciais parceiros	Nº de protocolos estabelecidos com estas entidades	100/ triénio	100			Não atingido	Não atingido	N/A
Desenvolvimento de um programa de "naming" para as salas do ISAG	Realizar parcerias, baseadas no conceito <i>InSchoolBusiness</i> , em que cada empresa dará o nome a uma sala do ISAG	Nº de salas de aula com <i>naming</i>	4/ triénio	4			N/A	N/A	Parcialmente atingido

## Eixo 5: Recursos e Serviços de Apoio

Quadro 18: Objetivo Estratégico 7

OE7 - Obter a certificação do SIGQ									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/2018	2018/19	2019/20
Certificar o SIGQ do ISAG pela A3ES	Criar condições para solicitar a certificação pela A3ES	Percentagem de cumprimento dos requisitos impostos pela A3ES	100%/triénio	75%	25%	-	Parcialmente atingido	Atingido	---
	Pedir certificação pela A3ES	Submissão do pedido de certificação	100%/triénio	0%	0%	100%	N/A	N/A	Atingido
Certificar o SIGQ do ISAG pela ISO 9001:2015	Criar condições para solicitar a certificação pela ISO 9001:2015	Percentagem de cumprimento dos requisitos impostos pela ISO 9001:2015	100%/triénio	75%	25%	-	Parcialmente atingido	Atingido	---
	Pedir certificação pela ISO 9001:2015	Submissão do pedido de certificação	100%/triénio	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A
Introduzir alterações estatutárias de modo a refletir a estratégia definida	Atualização dos estatutos	Documento com proposta de alteração dos estatutos	100%/triénio	100%	100%	100%	---	---	Atingido
		Submissão para registo	100%/triénio	100%	100%	100%	---	---	Atingido

Quadro 19: Objetivo Estratégico 8

OE8 - Melhorar a gestão da informação académica									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/2018	2018/19	2019/20
Gestão da informação: Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação (procura acesso e resultados académicos)	Realização de reportes anuais	Nº de reportes	1/ano	---	---	1	---	---	Atingido
Aumentar a eficiência e a digitalização dos processos	Reestruturar os serviços de forma a aumentar a eficiência	Tempo médio de resposta a requerimentos	<1/semana	---	---	< 1/semana	---	---	Atingido
		Redução do nº de reclamações	< 5%/ano	---	---	<5%	---	---	Atingido
	Desmaterializar os processos internos relacionados com os estudantes	Nº de processos desmaterializados dos estudantes	5/triénio	---	---	> 5	---	---	Não atingido
Manual de acolhimento para os novos estudantes	Criar manual de acolhimento para os novos estudantes	Manual de acolhimento	100%	---	---	100%	---	---	Parcialmente atingido

Quadro 20: Objetivo Estratégico 9

OE9 - Promover a qualificação do pessoal docente e não docente									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Ajustar os recursos humanos em perfil e competências ao projeto estratégico e pedagógico do ISAG	Cumprimento dos rácios exigidos por lei	Nº de professores (PhD)	95%/ Triénio	95%			Atingido		
Desenvolver um plano de formação para o desenvolvimento profissional do pessoal não docente	Definir plano de formação profissionalizante de acordo com as lacunas do pessoal não docente	Nº anual de horas de formação	> 8 h/ ano	> 35 h	> 8 h	> 8 h	Atingido	Atingido	Atingido
		Percentagem de cumprimento	100%/ ano	100 %	100 %	100 %	-	Não atingido	Parcialmente atingido
Potenciar a formação do pessoal docente	Definir plano de formação pedagógica de docentes	Nº anual de horas de formação de pessoal docente	> 8 h/ano	> 8 h	> 8 h	> 8 h	Parcialmente atingido	Atingido	Superado
		Percentagem de cumprimento do plano de formação do pessoal docente	100%/ano	100%	100%	100%	---	Atingido	Atingido
Implementar um sistema de gestão integrado de recursos humanos (SGI RH) de acordo com os perfis existentes (docentes e não docentes)	Adquirir um SGI de RH que integre: registo biográfico, evolução profissional, avaliação de desempenho, controlo biométrico, entre outras	Contrato de aquisição	100%/trienio	100%			Atingido		
Medir e avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com vista à definição de medidas que melhorem o ambiente organizacional	Realização de inquéritos ao pessoal docente e não docente	Índice de satisfação dos colaboradores	4 (escala de 1 a 5)	4	4	4	---	Atingido	Atingido
		Grau de implementação das medidas de melhoria sugeridas	> 75%	> 75%	> 75%	> 75%	---	Atingido	atingido

Quadro 21: Objetivo Estratégico 10

OE10 - Aumentar o número de estudantes									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Aumentar as médias de acesso em todos os ciclos de estudo	Ações de promoção em escolas com estudantes com média >14 valores	Nº de estudantes que ingressam com média superior a 14 valores	> 60%	---	> 60%	> 60%	---	Não atingido	Não atingido
Aumentar o número de estudantes em todos os regimes de acesso	Ações de promoção dirigidas aos vários regimes de acesso	Taxa de ocupação das vagas das licenciaturas	> 90%/ano	---	> 90%	> 90%	---	Parcialmente atingido	Superado
		Taxa de ocupação das vagas dos CTeSP	> 60%/ano	---	> 60%	> 60%	---	Não atingido	Superado
		Taxa de ocupação das vagas dos mestrados	> 80%/ano	---	> 80%	80%	---	Parcialmente atingido	Superado
Aumentar o número de estudantes internacionais	Ações de promoção dirigidas para mercados internacionais	Nº de estudantes internacionais	> 30/ano	---	> 30	> 30	---	Não atingido	Superado

Quadro 22: Objetivo Estratégico 11

OE11 - Posicionar a marca ISAG na comunidade interna e externa (nacional e internacional)									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Reformulação do website institucional do ISAG	Desenvolvimento de layout	Novo website	100%	---	---	100%	---	---	Atingido
	Desenvolvimento de conteúdos pela área de marketing e comunicação	Novos conteúdos publicados	100%	100%	---	---	Atingido	---	---
		Nº de conteúdos produzidos bilingue	> 20	---	> 20	> 20			
Aumentar a notoriedade e visibilidade junto dos diferentes <i>stakeholders</i>	Aumentar o número de seguidores nas redes sociais (facebook, instagram e linkedin)	Nº de seguidores no Facebook - >12000/triênio	100%	33%	33%	34%	não avaliável: não existe informação sistematizada	Atingido	Não atingido
		Nº de seguidores no LinkedIn - >2000/triênio	100%	33%	33%	34%		Atingido	Superado
		Nº de seguidores no instagram - >500/triênio	100%	33%	33%	34%		Atingido	Superado

Consolidar o posicionamento do ISAG como ISAG – European Business School	Dar visibilidade e posicionar a marca anualmente em vários contextos no mercado	Nº de notas de imprensa na comunicação social	> 100/ano	> 5	> 100	> 100	Atingido	Superado	Superado
		Nº de meios de comunicação utilizados	>4/ano	10	> 4	> 4	Atingido	Superado	Superado
		Diversificação de meios de publicitários (mínimo anual de presenças: 5)	100%	100%	---	---	Atingido	Superado	Superado
		Nº de ações de responsabilidade social realizadas	> 8/ano	5	> 8	> 8	Atingido	Superado	Parcialmente atingido
		Nº de eventos de cariz cultural, desportivo, empresarial, social, etc	> 15/ano	5	>15	> 15	Atingido	Superado	Parcialmente atingido
Participar em eventos, certames em escolas, feiras vocacionais a nível nacional e internacional com o objetivo de captar estudantes	Apresentação nas escolas secundárias	Nº de presenças anuais	> 60/ano	> 80	> 60	> 60	Atingido	Superado	Parcialmente atingido
	Presença nas feiras vocacionais: Qualifica, BTII, entre outras	Nº de feiras anuais	> 1/ano	> 1	> 1	> 1	Atingido	Superado	Não atingido*
	Presença em feiras internacionais (Europa e América do Sul)	Nº de feiras anuais	> 1/ano	> 1	> 1	> 1	Atingido	Atingido	Atingido
Organização de eventos para a comunidade académica	Organizar/dinamizar eventos institucionais (aula inaugural, jantar de Natal, entrega de diplomas, inauguração da Escola-Hotel, entre outros)	Nº eventos realizados internamente	> 10/ano	> 1	> 10	> 10	Atingido	Superado	Superado
Comunicar os aspetos diferenciadores do ISAG e usá-los como argumentos de venda	Utilizar os conceitos <i>InSchoolBusiness</i>   <i>Job Market by ISAG</i>   <i>Learning Experience</i> como argumentos de venda	Nº de vezes que se utilizam estes conceitos nos meios de comunicação	> 10/ano	> 10	> 10	> 10	Parcialmente atingido	Superado	Parcialmente atingido
Divulgação e implementação do Manual de Identidade Gráfica do ISAG	Criar um instrumento orientador para o uso coerente da imagem ISAG	Manual de Identidade Gráfica	100%		100%		Parcialmente atingido	Atingido	---

Quadro 23: Objetivo Estratégico 12

OE12 - Garantir a sustentabilidade financeira									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Implementar o sistema de controlo de gestão, ao nível analítico (centros de custos)	Criar um sistema de controlo de gestão, ao nível analítico (centros de custos) com vista a aumentar a eficiência e a qualidade dos processos	Nº de mapas de controlo de gestão por centros de custos	1/ semestre	1/ semestre	1/ semestre	1/ semestre	Atingido	Atingido	Atingido
Promover a gestão de critérios de recursos financeiros	Criar mecanismos para uma gestão mais criteriosa ao nível do controlo da execução orçamental e financeira e apuramento dos desvios	Nº de mapas de controlo de execução orçamental e financeira e apuramento de desvios	1/ trimestre	1/ trimestre	1/ trimestre	1/ trimestre	Atingido	Atingido	Atingido

Quadro 24: Objetivo Estratégico 13

OE13 - Criar condições para melhorar o ensino-aprendizagem e para a maior interação com a comunidade									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Divulgação de atividades artísticas e culturais	Promover atividades de caráter artístico e cultural como lançamento de livros, exposições de fotografia e arte, encontros multiculturais	Número de iniciativas promovidas anualmente	> 4/ ano	> 4	> 4	> 4	Atingido	Atingido	Atingido
Melhoria do portal de pesquisa da biblioteca	Desenvolver um novo layout para o portal de pesquisa da biblioteca	Novo portal de pesquisa	100%	---	100%	100%	N/A	Atingido	Atingido
	Atualizar online o acervo bibliográfico	Número de novos registos de acervo bibliográfico registados	< 50 referências/ ano	> 50 referências	> 50 referências	> 50 referências	Atingido	Atingido	Superado
Assegurar que a bibliografia obrigatória das FUC encontra-se disponível na biblioteca	Levantamento da bibliografia obrigatória em cada semestre	Nº de dias de compra da bibliografia após o começo das aulas	< 15 dias uteis	---	< 15 dias uteis	< 15 dias uteis	N/A	Não atingido	Superado
Garantir a manutenção do arquivo	Elaborar plano de manutenção semestral do arquivo	Nº de reportes anuais	2/semestre	---	---	2/ semestre	N/A	N/A	Atingido

Quadro 25: Objetivo Estratégico 14

OE14 - Melhorar o funcionamento dos sistemas de informação									
Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas				Resultado		
			Global	2017/18	2018/19	2019/20	2017/18	2018/19	2019/20
Desenvolvimento de um portal de intranet que possibilite colocar os modelos de formulários disponíveis para <i>download</i>	Criar portal de intranet no Sigarra	Portal intranet no Sigarra em funcionamento	100%	---	---	100%/	N/A	N/A	Atingido
Garantir a manutenção do hardware e software	Plano de manutenção do hardware e software	Nº de reportes anuais	2/ semestre	2/ semestre	2/ semestre	2/ semestre	Atingido	Atingido	Atingido

## 8. Breve reflexão sobre a eficácia do SIGQ

O Plano Estratégico 2017-2020 foi uma ferramenta fundamental para a gestão das atividades e ações do ISAG, orientando a trajetória de envolvimento coletivo durante o triênio em que vigorou, sendo reforçado anualmente através dos Planos de Atividades Anuais. Durante a vigência do atual plano estratégico, houve um reajuste dos seus eixos estratégicos no ano letivo 2018-2019, procurando-se adequar a orientação estratégica ao contexto real de atuação. O Plano Estratégico 2017-2020 encerrou no presente ano letivo, sendo possível verificar o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos nos três anos letivos em que vigorou e, em última análise, verificar o grau de cumprimento geral do Plano.

Tendo em consideração a monitorização da execução do plano de atividades 2019/2020 anteriormente apresentado, é possível verificar que o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos é substancial em todos os eixos estratégicos, o que revela um funcionamento eficaz do SIGQ ao nível do planeamento, execução, monitorização e definição de planos de melhoria contínua. Contudo, o Plano Estratégico 2017-2020 encerra com alguns objetivos operacionais e respetivas ações/atividades parcialmente atingidos ou não atingidos, face ao planeado. Por tal razão, algumas ações transitam para o novo Plano Estratégico 2020-2024 e inseridas no Plano de Atividades de 2020-2021.

No quadro seguinte, apresentam-se as principais justificações para os desvios e/ou as principais estratégias para o cumprimento dos objetivos e respetivas ações/atividades no próximo ciclo de planeamento<sup>1</sup>:

Quadro 19: Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias

Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias
Monitorizar e avaliar o sucesso académico dos estudantes	Elaborar <i>reports</i> anuais com vista à tomada de ações corretivas e de melhoria - taxa de sucesso académico em cada curso e taxa de conclusão dos mestrados (n.º teses defendidas/ n.º estudantes inscritos 2.º anos)	As medidas implementadas não se revelaram suficientes para serem atingidas as metas definidas.
Desenvolver programas de formação executiva especialmente desenhados para organizações públicas e ONG's	Captar fundos europeus para a realização de formação – mínimo de 1 projeto aprovado	Não foi possível reunir as condições para alcançar este objetivo.
Desenvolver programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Desenvolver programas de formação à medida e <i>inCompany</i> - mínimo de 50 mil € anuais do volume de negócios	A medida corretiva definida em 2018-2019 não foi implementada devido à pandemia da COVID-19

<sup>1</sup> Os objetivos classificados como não avaliáveis constituem ações que foram abandonadas e/ou que, nesse ano não foram implementadas por não estarem previstas no respetivo Plano de Atividades, não sendo assim consideradas ações não atingidas.

Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias
Certificação pela DGERT	Certificar o ISAG como entidade formadora de cursos profissionais	Não foi possível reunir as condições para alcançar este objetivo.
Consolidar o programa Erasmus	Aumentar a mobilidade de estudantes, docentes e <i>staff outgoing</i> e <i>incoming</i>	Apenas não foram atingidos os indicadores para os estudantes <i>outgoing</i> de Estágios, docentes e colaboradores <i>incoming</i> e docentes e colaboradores <i>outgoing</i> . Este foi o primeiro ano letivo do triénio em que estes indicadores não foram atingidos, devendo-se tal facto ao contexto pandémico COVID-19 que suspendeu as mobilidades no segundo
Criação e operacionalização da bolsa de emprego “ <i>Job Market by ISAG!</i> ”	Gerir ofertas próprias de emprego e estágio não curricular por ano – mínimo de 30 ofertas próprias	Devido à pandemia da COVID-19 e à consequente suspensão dos estágios e do encerramento/passagem para teletrabalho de muitas empresas, não foi possível reunir novas ofertas de emprego e estágio não curricular.
Dinamizar o <i>Career Day</i> junto da comunidade académica	Criação de meios para dinamizar o <i>Career Day</i> junto de todos os estudantes – mínimo de 200 estudantes participantes	No ano letivo de 2019/2020, foi a primeira vez que o <i>Career Day</i> foi realizado em formato virtual, devido à pandemia da COVID-19. No segundo semestre, altura em que se realiza este evento todas as aulas estavam a ser ministradas a distância, e apesar dos esforços encetados pelo <i>Career Office</i> , não foi possível realizar uma eficiente divulgação do evento e, consequentemente, envolver os estudantes.
Consolidar a rede de parceiros existente	Aumentar o nº de protocolos comerciais estabelecidos – mínimo de 20 protocolos comerciais por ano	Devido ao clima de instabilidade causado pela pandemia da COVID-19, a maioria das empresas não se sentia confortável, com o estabelecimento de um protocolo. Desta forma, apesar dos esforços encetados para a concretização deste objetivo, não foi possível alcançar o mesmo, tendo a maioria das empresas afirmado, que se sentiria mais confortável como estabelecimento do protocolo durante o ano letivo de 2020/2021.
Desenvolvimento de protocolos com empresas, organizações públicas e ONG's que visem objetivos concretos, nomeadamente pedagógicos e/ou comerciais	Identificação de possíveis objetivos pedagógicos, comerciais e outros passíveis de serem apresentados/trabalhados com os potenciais parceiros – estabelecimento de 100 protocolos no triénio	Apesar de terem sido adotadas algumas ações para o cumprimento deste objetivo, o mesmo não foi atingido.

Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias
Aumentar a eficiência e a digitalização dos processos	Desmaterializar os processos internos relacionados com os estudantes – mínimo de 5 processos desmaterializados no triénio	Não foi possível alcançar este objetivo na totalidade. Está em curso o processo de adequação dos sistemas informáticos que permitam a sua continuidade.
Medir e avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com vista à definição de medidas que melhorem o ambiente organizacional	Realização de inquéritos ao pessoal docente e não docente – 75% de grau de implementação das medidas de melhoria sugeridas	Este objetivo transitou para o ano letivo 2020/2021, através da implementação de um plano de intervenção organizacional.
Desenvolver um plano de formação para o desenvolvimento profissional do pessoal não docente	Definir plano de formação profissionalizante de acordo com as lacunas do pessoal não docente – 100% de grau de cumprimento do plano	Não foi possível implementar as sessões de formação a distância.
Aumentar as médias de acesso em todos os ciclos de estudo	Ações de promoção em escolas com estudantes com média > 14 valores – mínimo de 60% do nº de estudantes que ingressam com média superior a 14 valores	Apesar dos esforços de promoção desenvolvidos pelo GCM não foi possível alcançar este objetivo. No entanto é importante salientar uma evolução significativa das médias, em comparação com o ano passado, em especial no curso de Gestão de Empresas. Continuarão a ser desenvolvidos esforços no sentido de captar os melhores estudantes.

## 9. Pontos Fortes e Fracos

### Pontos Fortes:

- Empenho e envolvimento da Entidade Instituidora, do Conselho de Direção e dos principais órgãos de gestão na implementação e desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade;
- Planeamento e monitorização das atividades letivas;
- Participação dos delegados e subdelegados de turma no SIGQ;
- Envolvimento dos estudantes nas atividades de investigação aplicada;
- Foco na prestação de serviços de elevado nível e qualidade;
- Proximidade dos coordenadores e docentes aos estudantes, facilitando a melhoria dos processos e garantindo um apoio atempado à introdução de melhorias;
- Ciclos de estudo com elevada procura e empregabilidade;
- Elevada satisfação de todas as partes interessadas;
- Utilização de ferramentas digitais no ensino e na formação dos estudantes;
- Operacionalização do Conselho Consultivo;
- Rede *alumni* estruturada;
- Relatórios de todos os serviços, com integração dos resultados dos inquéritos de satisfação, bem como de uma análise crítica aos resultados, análise SWOT e apresentação de propostas de melhoria;
- Capacidade de adaptação a metodologias pedagógicas e de ensino *online*

### Pontos Fracos:

- Necessidade de melhoria do conhecimento de línguas estrangeiras pelos recursos humanos;
- Sistema integrado de informação com necessidade de desenvolvimento e reorganização;
- Portal de emprego reestruturado, mas em processo de adaptação;
- Rede *alumni* estruturada com necessidade de aprofundamento;
- Nível de produção científica com necessidade de maior alavancagem;
- Taxa de resposta dos estudantes aos inquéritos a melhorar;
- Necessidade de reforçar as ações de monitorização e controlo através de auditorias internas;

## 10. Recomendações e oportunidades de melhoria

Várias fontes de informação permitiram a recolha e identificação de um conjunto recomendações e áreas de desenvolvimento e oportunidades de melhoria com interferência, direta e/ou indireta, nas atividades do ISAG, destacando-se os seguintes:

- Disponibilizar informação relevante para as partes interessadas nos canais de informação;
- Novo Portal Institucional em desenvolvimento e a implementar;
- Processo de digitalização da Instituição;
- Promover uma política de responsabilidade Social;
- Promover uma política de investigação coerente com a dimensão da instituição e com a sua missão institucional;
- Rever o Regulamento do Sistema de Incentivos à Investigação de forma a premiar de forma mais significativa os resultados da investigação, dando particular atenção ao seu alinhamento com os objetivos do Plano Estratégico para este eixo e com o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente;
- Renovar e melhorar as condições do espaço físico;
- Implementar planos de formação adaptados a cada serviço/gabinete;
- Melhorar a comunicação interna (marketing interno) e os procedimentos entre gabinetes no que respeita a processos comuns;
- Implementar medidas com vista à desmaterialização e informatização dos processos, particularmente ao nível da plataforma SIGARRA;
- Uniformizar os processos de trabalho e arquivo da informação de uma forma estruturada e centralizada, evitando perdas de informação e facilitando o acesso;
- Continuar a reforçar a importância da avaliação junto dos estudantes de forma a garantir melhores taxas de participação e mais entradas de informação, nomeadamente melhorias relativas aos serviços;
- Definir estratégias que visem a captação de diplomados para a rede *Alumni*, participação em atividades desenvolvidas em contexto académico, programas de *mentoring*, formação em contexto de sala de aula, *webinars* e parcerias em contexto de trabalho;
- Promover e adequar os eventos e divulgação da instituição ao formato online;
- Desenvolver a estratégia de comunicação e a presença internacional;
- Aumentar o nível da língua inglesa nos serviços de atendimento ao estudante;
- Aumentar a participação em novas redes empresariais e de investigação;

- Realizar ações de promoção associadas a eventos promovidos pela instituição e/ou em parceria com instituições protocoladas em eventos diversos, a nível nacional e internacional;
- Continuar a fomentar a captação de estudantes internacionais para frequentar os ciclos de estudos em regime de *full time*;
- Alargar a presença da instituição em feiras nacionais e internacionais, para divulgar a sua oferta formativa;
- Atualizar continuamente os conteúdos programáticos decorrentes da evolução do conhecimento, globalização e da transformação digital em curso;
- Promover a criação de observatórios sobre o sucesso escolar, a eficiência formativa e a prevenção do abandono escolar e sobre a empregabilidade e monitorização do trajeto profissional dos *Alumni*
- Incrementar medidas adicionais que promovam a melhoria as taxas de resposta aos inquéritos;
- Necessidade de melhorias no registo e análise de evidências e de indicadores da qualidade.
- Implementar uma plataforma de gestão de protocolos;