

ISAG-EUROPEAN BUSINESS SCHOOL



RELATÓRIO DE ATIVIDADES E DA EFICÁCIA DO SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE

2021/2022

Índice

Glossário	1
1. Enquadramento	2
2. O ISAG	3
2.1. Apresentação do ISAG.....	3
2.2. Missão, Visão e Valores.....	3
2.3. Modelo Integrado de Gestão.....	4
2.4. Estrutura Organizacional.....	4
2.5. Orientação Estratégica 2020-2024.....	4
3. Política para a Garantia da Qualidade	7
3.1. Política da Qualidade	7
3.2. Síntese e Balanço das Recomendações de Melhoria.....	7
3.3. Procedimentos de Autoavaliação e de Avaliação Externa	9
4. Ensino, Aprendizagem e Avaliação	11
4.1. Modelo Pedagógico.....	11
4.2. Ensino em Números.....	12
4.2.1. Ciclos de Estudos de Licenciatura	12
4.2.2. Ciclos de Estudos de Mestrado.....	14
4.2.3. Cursos Técnicos Superiores Profissionais.....	16
4.2.4. Formação Executiva	17
5. Monitorização Contínua da Oferta Formativa	19
5.1. Satisfação dos Estudantes.....	19
5.2. Eficácia dos Procedimentos de Avaliação.....	20
6. Investigação e desenvolvimento	21
6.1. Investigação em Números.....	21
6.2. Síntese das Atividades Desenvolvidas.....	23
7. Internacionalização	28
7.1. Projetos Internacionais.....	28
7.2. Estudantes Estrangeiros em Números.....	31
7.3. Programas de Mobilidade Internacional.....	33
7.4. Internacionalização dos Recursos Humanos	34
7.5. Classificação nos Rankings Universitários Internacionais.....	34
8. Recursos e Serviços de Apoio.....	35
8.1. Recursos Humanos.....	35
8.1.1. Processo de recrutamento e seleção.....	35
8.1.2. Pessoal Docente e não Docente.....	35
8.1.3. Avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente	40
8.2. Recursos materiais e serviços de apoio.....	42
8.3. Comunicação e Media.....	43
8.3.1. ISAG Executive Academy	48
9. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade.....	49
9.1. Empregabilidade	49
9.1.1. Iniciativas de apoio à empregabilidade	49

9.1.2. Empregabilidade dos graduados.....	50
9.2. Parcerias estabelecidas e serviços à comunidade.....	50
9.3. Cooperação com a sociedade e responsabilidade social.....	52
10. Eficiência da Gestão Administrativa e Financeira.....	57
11. Monitorização dos Planos de Ação.....	58
12. Análise SWOT e Propostas de Melhoria.....	72
13. Conclusões.....	74

Índices de quadros

Quadro 1: Apreciação do grau de concretização das recomendações de melhoria.....	7
Quadro 2: Estudantes inscritos em 2021/2022, por curso e ano curricular.....	12
Quadro 3: Procura pelos ciclos de estudos de licenciatura no ano letivo 2020/2021.....	13
Quadro 4: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de licenciatura em 2021/2022.....	13
Quadro 5: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de licenciatura em 2021/2022.....	14
Quadro 6: Abandono escolar em 2021/2022, por ciclos de estudos de licenciatura.....	14
Quadro 7: Diplomados em 2021/2022, por ciclos de estudos de licenciatura.....	14
Quadro 8: Procura pelos ciclos de estudos de mestrado, no ano letivo 2021/2022.....	15
Quadro 9: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de mestrado, em 2021/2022.....	15
Quadro 10: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de mestrado em 2021/2022.....	15
Quadro 11: Abandono escolar em 2021/2022, por ciclos de estudos de mestrado.....	15
Quadro 12: Diplomados em 2021/2022, por ciclos de estudos de mestrado.....	16
Quadro 13: Procura pelos TeSP, no ano letivo 2021/2022.....	16
Quadro 14: Origem geográfica dos estudantes inscritos em TeSP, em 2021/2022.....	16
Quadro 15: Estudantes inscritos, por género, em TeSP em 2021/2022.....	17
Quadro 16: Abandono escolar em 2021/2022, por TeSP.....	17
Quadro 17: Diplomados em 2021/2022, por TeSP.....	17
Quadro 18: Estudantes inscritos 2021/2022 em Programas da <i>Executive Academy</i>	18
Quadro 19: Resultados dos inquéritos realizados aos estudantes em 2021-2022.....	19
Quadro 20: Valores médios obtidos nos inquéritos realizados aos estudantes em 2021/2022.....	20
Quadro 21: Atividades de investigação científica 2021-2022.....	21
Quadro 22: Projetos onde os docentes realizam atividades de investigação aplicada.....	21
Quadro 23: Índice médio de satisfação dos docentes.....	36
Quadro 24: Entradas de pessoal docente no ano letivo 2021-2022.....	37
Quadro 25: Saídas de pessoal docente no ano letivo 2021-2022.....	37
Quadro 26: Índice médio de satisfação dos colaboradores não docentes.....	38
Quadro 27: Entradas de pessoal não docente de contrato no ano letivo 2021/2022.....	39
Quadro 28: Saídas de pessoal não docente de contrato no ano letivo 2021/2022.....	39
Quadro 29: Entradas de pessoal não docente de estágio profissional no ano letivo 2021/2022.....	39
Quadro 30: Saídas de pessoal não docente de estágio profissional no ano letivo 2021/2022.....	39
Quadro 31: Plano de formação para o ano letivo 2021/2022.....	41
Quadro 32: Número de seguidores nas redes sociais do ISAG.....	48
Quadro 33: Número de seguidores nas redes sociais da ISAG Executive Academy.....	48
Quadro 34: Taxas de empregabilidade de licenciaturas do ISAG.....	50

Quadro 35: Protocolos colaborativos com instituições e empresas no âmbito da Formação Executiva	52
Quadro 36: Eixo 1 – Ensino Aprendizagem.....	58
Quadro 37: Eixo 2 – Investigação.....	60
Quadro 38: Eixo 3 – Internacionalização.....	63
Quadro 39: Eixo 4 – Recursos.....	66
Quadro 40: Eixo 5 – Comunidade	70
Quadro 41: Análise SWOT	72

Índices de figuras

Figura 1: Modelo integrado de gestão	4
Figura 2: Organograma do ISAG.....	4
Figura 3: Eixos estratégicos do ISAG.....	5
Figura 4: Evolução do número de estudantes inscritos no ISAG.....	12
Figura 5: N.º de estudantes em mobilidade Erasmus+ em 2021/2022, por país de origem	31
Figura 6: N.º de estudantes internacionais em 2021/2022, por país de origem	31
Figura 7: N.º de mobilidades de estudos e estágios no ano letivo 2021/2022, por país de destino	33
Figura 8: N.º de mobilidades de docentes e <i>staff</i> em 2021/2022, por país de destino	34
Figura 9: N.º de docentes segundo o grau e outras habilitações	35
Figura 10: N.º de docentes segundo a categoria.....	36
Figura 11: N.º de colaboradores não docentes segundo o grau académico	37
Figura 12: N.º de colaboradores não docentes segundo o regime contratual	37
Figura 13: Comparação do número de horas de formação em 2020/2021 e 2021/2022	42
Figura 14: Campanha <i>Be the Change</i>	44
Figura 15: Eventos presenciais	44
Figura 16: Exemplos de notícias em órgãos de comunicação social	45
Figura 17: Exemplos de artigos de opinião publicados em vários meios de comunicação social	45
Figura 18: Exemplos de artigos de opinião publicados em vários meios de comunicação social	46
Figura 19: Exemplos de ações de internacionalização.....	46
Figura 20: Exemplos de <i>Open/Master Classes</i> e <i>Open Seminars</i>	47
Figura 21: Exemplos de Testemunhos.....	47
Figura 22: Novos <i>Open Programs</i> 2021-2022.....	48
Figura 24: Campanha de doação de Sangue e de Medula Óssea.....	52
Figura 25: Campanha de doação de Sangue.....	53
Figura 26: ISAG Running Team	53
Figura 27: Campanha Outubro Rosa.....	54
Figura 28: Campanha de prevenção e combate à violência doméstica	54
Figura 29 – Campanha de incentivo à mudança e adoção de boas práticas	55
Figura 30 – Campanha de sensibilização para a importância da Saúde Mental	55
Figura 31 – Campanha de recolha de material escolar para Angola.....	55
Figura 32 – Campanha de Natal.....	56
Figura 33 – Iniciativas de Promoção da diversidade cultural e linguística.....	56

Glossário

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CDI	Conselho da Direção
CICET-FCVC	Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo - Fundação Consuelo Vieira da Costa
COF	Career Office
CPE	Conselho Pedagógico
CTC	Conselho Técnico-Científico
DGES	Direção Geral do Ensino Superior
EJABM	<i>European Journal of Applied Business and Management</i>
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FCVC	Fundação Consuelo Vieira da Costa
FEX	<i>ISAG Executive Academy</i>
FUC	Ficha da Unidade Curricular
GAE	Gabinete de Apoio ao Estudante
GCI	Gabinete de Coordenação da Investigação
GGA	Gabinete de Gestão Académica
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
ISAG – EBS	Instituto Superior de Administração e Gestão – <i>European Business School</i>
NIDISAG	Núcleo de Investigação do ISAG
PIA	Programação Indicativa das Aulas
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
STM	Serviços Técnicos e de Manutenção
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TeSP	Curso Técnico Superior Profissional
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UC	Unidade Curricular

1. ENQUADRAMENTO

Em julho de 2020 foi aprovado o novo Plano Estratégico para o período 2020-2024. O Plano aprovado pretende alicerçar a oferta de um ensino de excelência, adaptado às exigências do mercado nacional e internacional (atuais e futuras) na permanente presença do digital, na aposta nas competências, numa perspetiva de produção de conhecimento através da investigação, em particular da investigação aplicada, e de criação de valor para a sociedade, suportados na definição de um quadro de referência que contempla cinco Eixos Estratégicos que se interligam e articulam. Para cada eixo estratégico foram definidos um objetivo estratégico e um conjunto de objetivos operacionais que o permitirão alcançar. Aos objetivos operacionais estão associados um conjunto de ações e a determinação de indicadores de desempenho e de metas de referência que permitam o seu acompanhamento e monitorização e, também, a avaliação do cumprimento do plano.

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 de Atividades e da Eficácia do Sistema Interno de Garantia da Qualidade 2021/2022 é um documento enquadrado pelo Plano Estratégico 2020-2024 e pelo Plano de atividades 2021/2022. Pretende salientar o que de mais marcante sucedeu na vida do ISAG ao longo do ano 2021-2022 e proceder à avaliação do grau de concretização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) e da sua eficácia. Descreve a evolução dos diversos mecanismos e instrumentos utilizados na verificação do desempenho através da análise ao cumprimento das ações de melhoria previstas em 2020-2021. 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 em reunião do Conselho de Direção dezanove de dezembro de 2022.

2. O ISAG

2.1. Apresentação do ISAG

O ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, também designado de ISAG – European Business School (ISAG-EBS), é um estabelecimento de ensino superior politécnico privado, fundado em 1979, e reconhecido pelo Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 375/87, de 11 de dezembro).

Tem como objetivo fundamental a formação técnica e cultural de alto nível superior nas áreas das Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, através da implementação de uma filosofia moderna de ensino, que prepare os estudantes para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas num contexto de globalização e internacionalização de negócios.

O propósito da instituição é assegurar que os estudantes desenvolvam conhecimentos teóricos atualizados, assim como capacidades analíticas e competências práticas orientadas para um desempenho profissional qualificado e bem-sucedido.

2.2. Missão, Visão e Valores

A visão, missão e valores do ISAG estão definidos com clareza no artigo 4.º dos seus Estatutos (Aviso n.º 10462/2020, publicado no Diário da República, 2.ª série n.º 135, de 14 de julho), nos seguintes termos:

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.

Missão

No seu compromisso com o futuro, 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.

Valores

No contexto de um plano estratégico os valores indicam os princípios, comportamentos e atitudes que todos os membros da comunidade ISAG devem assumir na sua prática quotidiana. O ISAG cumpre a sua missão institucional tendo como referência o seguinte conjunto de valores nucleares:

- a) **Diversidade e Globalidade:** O ISAG acredita na diversidade e na globalidade, promove um ambiente de ensino e de produção de conhecimento livre de preconceitos e de qualquer tipo de discriminação, em que há lugar para diferentes opiniões, estilos de ensino e aprendizagem, contribuindo assim para alavancar o potencial das pessoas;
- b) **Inovação:** Só pela inovação é possível desenvolver soluções para os problemas. O ISAG acredita que é fundamental proporcionar um ambiente que desenvolva, nos estudantes e nos docentes, a capacidade de criar e inovar no processo de ensino, de aprendizagem e de investigação;
- c) **Espírito Empreendedor:** A capacidade empreendedora, de fazer e de fazer acontecer, é indispensável para gerar mudança e impulsionar as organizações e a sociedade para patamares superiores. Associada à capacidade empreendedora está a capacidade de liderança, de gerar energia mobilizadora para a concretização de ideias, projetos e objetivos;
- d) **Rigor e Relevância:** O ISAG está comprometido com o rigor e a relevância, pelo que, tudo o que fizer, tem de ser bem feito e com impacto real e visível nos estudantes, organizações e sociedade. Esta convicção é transmitida aos estudantes através da atitude dos docentes e restantes colaboradores da Instituição;
- e) **Ética e Responsabilidade:** Qualquer organização cria impacto social através das suas ações, devendo pautar-se, no pensamento e na ação, por princípios éticos irrepreensíveis. Preparar os futuros profissionais

para tomarem decisões refletidas e transparentes, assentes em práticas socialmente corretas, é basilar e transversal a toda a formação do ISAG.

2.3. Modelo Integrado de Gestão

O modelo integrado de gestão do ISAG tem um papel chave na arquitetura organizacional e no alinhamento estratégico de todos os elementos constituintes da instituição. Assim, as partes interessadas estão devidamente consideradas 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 1.

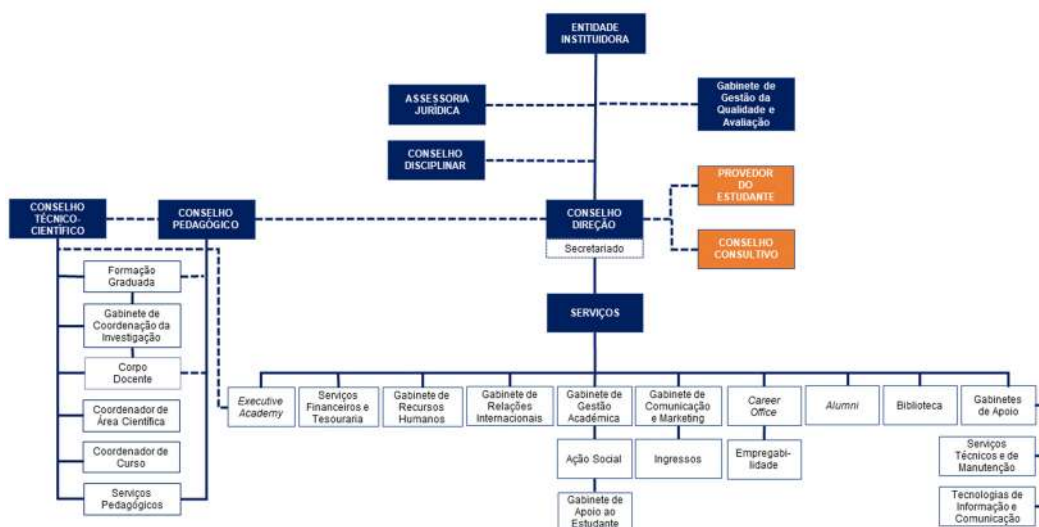
Figura 1: Modelo integrado de gestão



Fonte: Elaboração própria.

2.4. Estrutura Organizacional

Figura 2: Organograma do ISAG



Fonte: Elaboração própria.

2.5. Orientação Estratégica 2020-2024

Com base na análise e avaliação do contexto externo e interno, o ISAG tem vindo a desenvolver a sua missão através de uma estratégia de diferenciação focada na qualidade e inovação contínua, como forma de atingir, com a máxima eficácia, os seus objetivos a prazo, refletidos na sua visão. A integração das conclusões do diagnóstico com a missão, visão e valores do ISAG (explicitados nos Estatutos) conduziram à definição de um quadro de referência estratégico, que contempla cinco Eixos Estratégicos que se interligam e articulam.

Figura 3: Eixos estratégicos do ISAG



Fonte: Elaboração própria.

Eixo 1 - Ensino e Aprendizagem

Através do Eixo 1 – Ensino e Aprendizagem - pretende-se reforçar um processo de ensino/aprendizagem inovador, estabelecendo elevados padrões de qualidade de ensino e aumentando a capacidade de resposta às necessidades e características dos estudantes e do mercado de trabalho em que estarão inseridos. O Eixo 1 e o Eixo 2 estão diretamente relacionados com as atribuições fundamentais do ISAG, estatutariamente definidas: a investigação, o ensino e a transferência de conhecimento.

Objetivo Estratégico 1

Ser inovador e diferenciador na experiência de ensino/aprendizagem adaptada aos novos desafios.

Eixo 2 - Investigação Aplicada

O Eixo 2 – Investigação Aplicada - abrange uma das atividades fundamentais para o ISAG pelo que é necessário criar as condições para o seu desenvolvimento contínuo e sustentado, assegurar o seu financiamento e o apoio aos investigadores.

Objetivo Estratégico 2

Melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado.

Eixo 3 – Internacionalização

O Eixo 3 – Internacionalização - assume especial relevância no objetivo de projetar o ISAG para um maior reconhecimento global. A internacionalização relaciona-se, igualmente, com a Investigação e o Ensino e Aprendizagem e está transversalmente presente em todo o funcionamento do ISAG.

Objetivo Estratégico 3

Atrair e reter estudantes estrangeiros e difundir o ensino e a investigação noutros mercados.

Eixo 4 – Recursos

No Eixo 4 - Recursos - estão considerados os recursos operacionais e os meios de suporte necessários ao funcionamento do ISAG e à concretização da sua estratégia assente numa gestão sustentável. Inclui as pessoas, como ativo fundamental ao funcionamento do ISAG, a comunicação e marketing, os recursos económico-financeiros, as tecnologias de informação e comunicação, as infraestruturas, a qualidade e os recursos organizacionais.

Objetivo Estratégico 4

Reforçar o *engagement*, a eficiência dos serviços e a sustentabilidade.

Eixo 5 – Comunidade

O Eixo 5 – Comunidade - tem o seu foco nas parcerias e redes a estabelecer para o reforço da interação com os *stakeholders*, na definição de estratégias facilitadoras da integração dos estudantes no mercado de trabalho, na dinamização da rede *Alumni* e no reforço da interação com os vários setores da sociedade a concretização da missão, nas suas várias dimensões.

Objetivo Estratégico 5

Tornar-se uma comunidade M4IS (Mobilizadora, Integradora, Inclusiva, Igualitária, Inovadora e Solidária) de referência.

3. POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE

3.1. Política da Qualidade

A política da qualidade do ISAG, na sua definição, implementação, monitorização e avaliação, assenta num compromisso de melhoria da qualidade dos serviços prestados e na promoção de boas práticas que elevem os níveis de desempenho. Tendo em conta as linhas de orientação estratégica, a política da qualidade do ISAG contempla os seguintes compromissos e suportes:

- Estruturar e promover uma oferta formativa de nível progressivo visando um posicionamento de excelência, reforçando a notoriedade e competitividade no ensino superior politécnico;
- Garantir o processo de melhoria contínua, para atingir e sustentar níveis de desempenho de excelência;
- Assegurar a responsabilização dos órgãos de gestão e serviços envolvidos na gestão da qualidade, pela melhoria da qualidade nas diferentes áreas que concretizam a missão institucional e os seus eixos estratégicos;
- Criar uma estrutura - docentes e não docentes - responsável pela gestão da qualidade, na instituição em geral e, em particular, envolver os órgãos de gestão, de forma a garantir a coerência das ações tomadas neste âmbito;
- Garantir e assegurar as condições adequadas à participação ativa da comunidade académica e de outras partes interessadas nos processos de análise, discussão, reflexão e debate sobre o desempenho alcançado e as perspetivas de melhoria contínua da oferta formativa, das capacidades científicas, de investigação e da internacionalização;
- Assegurar a divulgação e difusão da informação sobre a política e os processos de melhoria da qualidade do ISAG junto de toda a comunidade académica e outras partes interessadas externas;
- Promover a implementação, revisão e atualização regular do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) do ISAG, com base nas normas e referenciais adotados a nível nacional e europeu.

3.2. Síntese e Balanço das Recomendações de Melhoria

No Quadro 1 é apresentada uma síntese que visa indicar o grau de concretização das recomendações de melhoria constantes no relatório anual do ano anterior.

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

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
<p>Estimular a presença dos investigadores e dos <i>junior researchers</i> em eventos académicos nacionais e internacionais indexados (<i>Web of Science/Clarivate Analytics e/ou Scopus</i>) que inclua a publicação de artigos em revistas académicas de referência e indexadas</p>	<p>Concretizado</p> <p>A presença de investigadores e <i>junior researchers</i> em eventos académicos foi estimulada, nomeadamente através da realização de trabalhos em formato de artigos científicos, do incentivo dos docentes na seleção e preparação, junto dos estudantes, dos trabalhos de investigação aplicada para serem submetidos em revistas científicas indexadas (<i>Scopus e Web of Science</i>), da criação de grupos de investigação com o objetivo de publicar artigos científicos indexados e do levantamento de eventos científicos internacionais indexados e disseminação junto dos investigadores.</p> <p>No que respeita a fomentar a criação de equipas de docentes de forma a gerar <i>outputs</i> de investigação, no ano letivo 2021/2022, foram submetidos artigos científicos em revistas indexadas em diversas bases de dados, como a <i>Scopus</i> e a <i>Web of Science/Clarivate Analytics</i>. Estes artigos foram desenvolvidos por</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
	docentes, tendo alguns sido desenvolvidos em conjunto com os <i>junior researchers</i> .
Desenvolver estratégias para a captação mais eficiente de financiamentos para a investigação	<p>Concretizado</p> <p>Ao nível da captação mais eficiente de financiamentos para a investigação, foi efetuado o levantamento de possíveis parceiros nacionais e internacionais, foram envolvidos os docentes na identificação de parcerias e foram estabelecidas parcerias para a elaboração de projetos de investigação aplicada. Neste âmbito, desenvolveram-se, igualmente, protocolos/parceiras de cooperação com instituições nacionais, como a Essência Festival - Food, Drink & Music, a Pic-Nic Produções SA, e a Essência do Vinho; para além de protocolos/parceiras de cooperação com instituições internacionais, a citar: Universidade de Castilha La-Mancha, Espanha; Universidade de Santiago de Compostela, Espanha; Fundación Universitaria Compensar, Colômbia; e NHH Norwegian School of Economics, Noruega.</p> <p>Estão ainda em curso projetos como o Petisco - Gastronomy National Brand desenvolvido pelo Professor Rui Rosa Dias em conjunto com outros investigadores, ou o Slow food Gastronomy Trends da responsabilidade dos Professores António Lopes de Almeida, Rui Rosa Dias, Kevin Hemsworth e outros investigadores.</p> <p>Ainda assim, é importante continuar a captar novos financiamentos, através de candidaturas a novos projetos a nível nacional e europeu.</p>
Elaborar um plano de ação específico para aumentar a taxa de resposta aos questionários aplicados aos estudantes	<p>Concretizado</p> <p>Aumento da taxa de resposta dos questionários aplicados aos estudantes através da diversificação dos instrumentos de divulgação dos resultados dos inquéritos aos estudantes, do envolvimento dos Docentes e Coordenadores de Curso e da demonstração aos Delegados e Subdelegados de turma de que os inquéritos são anónimos e que a opinião dos estudantes é importante para o processo de melhoria contínua da Instituição e</p>
Desenvolver uma plataforma de registo, gestão e controlo dos protocolos	<p>Em desenvolvimento</p> <p>O ISAG está a desenvolver uma base de dados para a gestão e controlo de protocolos. Aquando da aquisição do <i>software</i> de gestão documental, a base de dados será transferida para o novo <i>software</i>.</p>
Alavancar a desmaterialização de processos académicos e administrativos ao nível da plataforma SIGARRA, nomeadamente, os módulos para inscrição em exames, de requerimentos, de renovação da inscrição e da matrícula online	<p>Em desenvolvimento</p> <p>No que respeita à desmaterialização dos processos académicos e administrativos ao nível da plataforma SIGARRA, nomeadamente o desenvolvimento e implementação do módulo para inscrição em exames online, desenvolvimento e implementação do módulo para requerimentos online, desenvolvimento do módulo de produção de estatísticas diversas que permitam a otimização da produção de relatórios e a melhoraria o módulo de candidaturas online, tem-se relevado um processo contínuo, uma vez que exige a concordância e alinhamento de equipas multidisciplinares externas ao ISAG.</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
Atualizar o formulário de adesão à rede Alumni, de forma a simplificar o processo de recolha de dados	<p>Concretizado</p> <p>Foi atualizado o formulário de registo na rede <i>Alumni</i>, com o intuito de facilitar a recolha de informação dos antigos estudantes, divulgar projetos de colaboração e potenciar a sua participação.</p>
Implementar uma plataforma de gestão documental que promova a desmaterialização dos processos e permita obter ganhos de eficiência na execução dos procedimentos	<p>Em desenvolvimento</p> <p>No ano letivo 2021/2022, foram desenhados os processos e fluxos de forma a melhorar a eficiência, a produtividade e a otimização dos recursos internos, e a automatização de processos e implementação de controlos. Foram identificados <i>softwares</i> de gestão documental que respondem às necessidades do ISAG. No ano 2022/2023, o <i>software</i> será implementado, promovendo assim a desmaterialização dos processos académicos e administrativos.</p>
Promover ações de divulgação do portal <i>Job Market by ISAG</i> para disseminar a sua utilização por estudantes e Alumni na procura de emprego	<p>Concretizado</p> <p>Iniciou-se uma divulgação mensal das vagas partilhadas no <i>Job Market</i>, por e-mail, junto dos estudantes e <i>Alumni</i>. Foi também reforçada a divulgação da Rede <i>Alumni</i> nas redes sociais do ISAG e no SIGARRA. A crescente proximidade com a Rede <i>Alumni</i> refletiu-se nos pedidos de colaboração realizados por antigos estudantes, na criação de protocolos e no aumento de oportunidades de emprego e estágio.</p>
Melhorar a estratégia de comunicação internacional e reforçar a presença em plataformas internacionais e a comunicação para o mercado internacional em meios de comunicação tradicionais e online (com enfoque para as Redes Sociais) com vista ao aumento de captação de estudantes internacionais.	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG realizou um investimento significativo na sua promoção internacional, através dos canais digitais. Foi definida uma estratégia de comunicação para cada mercado internacional, identificado como estratégico, que resultou num plano de marketing internacional. Neste sentido, foram realizadas várias campanhas adaptadas aos diferentes mercados e produtos, nas redes sociais e através de meios de comunicação locais.</p> <p>Adicionalmente, foi reforçada a comunicação e presença do ISAG na plataforma <i>Keystone</i> e realizado um <i>Open Day</i> Internacional, em formato online.</p>
Melhorar a comunicação com <i>leads</i> , candidatos e estudantes	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG criou procedimentos de resposta a pedidos de informação, <i>leads</i> e candidatos, de forma a otimizar cada contacto. Deste procedimento fazem parte <i>layouts</i> de resposta a emails e tempos pré-definidos para resposta e <i>follow-up</i> telefónico.</p>

3.3. Procedimentos de Autoavaliação e de Avaliação Externa

Ao longo do ano 2021/2022, o Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA) implementou várias atividades de acompanhamento e desenvolvimento previstas no SIGQ, nomeadamente:

- Monitorização dos indicadores/objetivos;
- Monitorização e acompanhamento dos indicadores do quadro de bordo;
- Relatório de funcionamento de cada Unidade Curricular (RUC);
- Relatório de autoavaliação dos ciclos de estudos;
- Relatório/Plano da atividade docente;

- Avaliação de desempenho (docente/ não docente);
- Planos de atividade setoriais 2022/2023 (monitorização)
- Plano de atividades 2022/2023;
- Monitorização das ocorrências e reclamações registadas no sistema;
- Apoio à coordenação de cursos na autoavaliação dos ciclos de estudo;
- Atualização e controlo da informação disponibilizada no *website*, relacionada com os referenciais da A3ES;
- Inquéritos de avaliação do ensino/aprendizagem;
- Inquéritos de avaliação da qualidade dos serviços;
- Inquéritos GRI in/out;
- Inquéritos aos empregadores;
- Inquéritos aos novos estudantes;
- Inquérito aos colaboradores não docentes;
- Inquéritos aos docentes;
- Relatórios de atividades setoriais 2021/2022 (acompanhamento e monitorização);

Decorrente da necessidade de reforçar as ações de monitorização e controlo e, à semelhança do ano transato, foram programadas auditorias internas pelo GGQA aos diferentes processos do ISAG e criadas equipas de auditores internos, que receberam formação específica em função das temáticas e das especificidades dos processos. Desta forma, 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.

Normativos

Em janeiro de 2022 entrou em vigor o novo normativo que regula a avaliação de desempenho do docente do ISAG.

Acreditação e avaliação

Em 30 de setembro de 2021, foi enviado para a A3ES o relatório de follow-up relativo à adoção das medidas necessárias ao cumprimento da condição fixada a três anos no âmbito do processo de Avaliação Institucional do ISAG (processo AINST/16/00053). Encontrando-se cumprida tal condição, o Conselho de Administração da A3ES, em reunião de 2 de dezembro de 2021, decidiu acreditar o ISAG até à próxima avaliação institucional.

Em 22 de fevereiro de 2022 foi enviado para a DGES o pedido de registo de criação de dois novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais em “Informática de Gestão” e “Gestão Industrial”, tendo os mesmos sido aprovados e ambos registados em 16 de março de 2022, para entrarem em funcionamento no ano letivo de 2022/2023.

Em 25 de fevereiro de 2022, foi enviado para a A3ES o relatório de *follow-up* relativo à adoção das medidas necessárias ao cumprimento da condição fixada a três anos no âmbito do processo de avaliação do ciclo de estudos de mestrado em Gestão de Empresas (processo ACEF/1718/0027481). Encontrando-se cumprida tal condição, a Conselho de Administração da A3ES, em reunião de 16 de março de 2022, decidiu acreditar o ciclo de estudos por 6 anos, a partir de 31 de julho de 2018.

Em 27 de julho de 2022, foi enviado para a DGES o pedido de alteração dos Cursos Técnicos Superiores Especializados em “Desenvolvimento de Produtos Turísticos” e “Restauração e Bebidas” em funcionamento no ISAG, tendo sido aprovada apenas a alteração do primeiro com a denominação de “Gestão de Turismo”, em 17 de outubro de 2022.

Por último, no período letivo 2021-2022 o ISAG obteve a autorização de funcionamento de dois novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais.

4. ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO

4.1. Modelo Pedagógico

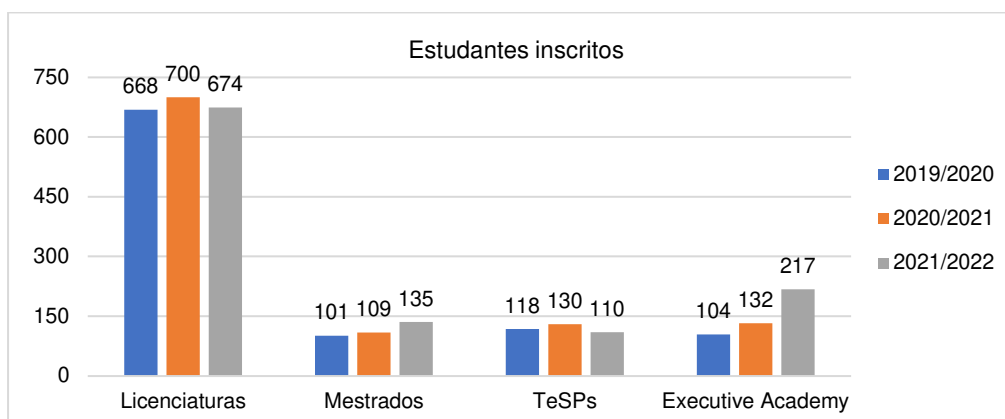
No decurso do ano letivo de 2021/2022, foi aplicado o modelo de ensino/pedagógico denominado *InSchoolBusiness*, assente na organização das atividades essencialmente centradas no estudante. Este modelo assenta em três pilares:

- *Fundamentals* - pensamento antes da ação, traduzindo a dimensão estratégica e a base da formação. Pretende inculcar as fundações e a estrutura que dá forma e consistência à ação;
- *Booster* - pensamento em ação, traduzindo a dimensão tática e fornece os métodos e as ferramentas que permitem desenvolver ações eficientes;
- *Pitch* - ação e concretização, que traduz a dimensão operacional e a mobilização das competências aplicadas à resolução de problemas reais. No espírito do Processo de Bolonha, os estudantes têm responsabilidade sobre o seu processo de aprendizagem (em oposição a um papel proeminente do professor), em que os estudantes são ativos e independentes, os docentes têm um papel sobretudo de orientador, e o conhecimento é visto como uma ferramenta em vez de um objetivo em si. Neste sentido, os estudantes são ativamente envolvidos no processo de ensino/aprendizagem, em vez de serem meros recetores de informações em ambientes de aprendizagem centrados no estudante. Na aplicação deste modelo, as metodologias de ensino/aprendizagem diferenciadas e inovadoras estiveram focadas:
 - a) na *resolução de problemas*, em que os estudantes são orientados para trabalharem de uma forma colaborativa, em grupos de trabalho, na resolução de problemas realistas e pouco estruturados (por exemplo, descrição de uma situação de gestão que poderá acontecer na vida real), sob a orientação dos respetivos docentes, e em que o problema constitui o ponto de partida do processo de aprendizagem, e os estudantes discutem o problema com base no conhecimento adquirido, nas suas próprias experiências e revisão da literatura académica e profissional. Após o autoestudo, os estudantes discutem os seus pontos de vista e abordam as questões de aprendizagem em grupo na presença do docente, sendo que este orienta a discussão;
 - b) na *aprendizagem baseada em projetos, estudos de caso e realização de trabalhos interdisciplinares e simulações em contexto empresarial com recurso* à utilização de simuladores (*software*) como o PRAXIS, Galileo, VirtualHotel, Primavera, entre outros, em que os estudantes são convidados a realizar um *output* bem definido - ou seja, um projeto, a resolver casos reais específicos algo estruturados, ou a apresentar um trabalho interdisciplinar envolvendo várias unidades curriculares, consistindo a sua aprendizagem na ultrapassagem dos obstáculos que encontram ao realizar os mesmos, prestando os docentes uma orientação especializada e apresentando sugestões de melhorias, a fim de preparar os estudantes para as suas profissões;
 - c) na *aprendizagem baseada em perguntas*, em que a curiosidade suscitada nos estudantes sobre tópicos específicos dos conteúdos programáticos desempenha um papel importante, sendo os estudantes estimulados a encontrar as respostas, a adquirir novos conhecimentos e a saber discutir e defender os seus argumentos de forma coerente;
 - d) na *realização de seminários e workshops* interativos, com responsáveis de empresas e de outras organizações, em que as sessões são organizadas de uma forma interativa e os estudantes convidados a vir devidamente preparados, a questionar e a apresentar sugestões de melhoria nos debates realizados e a apresentar um relatório resumido com as principais conclusões. Desta forma, é possibilitado o contacto real e objetivo com as mais conceituadas empresas, organizações e profissionais, tornando a experiência de aprendizagem verdadeiramente enriquecedora.

4.2. Ensino em Números

Em 2021/2022 encontravam-se inscritos 1136 estudantes (Figura 4), dos quais 674 em cursos de licenciatura, 135 em cursos de mestrado, 110 em cursos técnicos superiores profissionais e 217 em programas executivos da ISAG *Executive Academy*. Da análise, verifica-se que houve um aumento de cerca de 6% face aos estudantes inscritos em 2020/2021.

Figura 4: Evolução do número de estudantes inscritos no ISAG



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2020/2021.

Estudantes Matriculados e Inscritos em Formação Graduada e TeSP

Quadro 2: Estudantes inscritos em 2021/2022, por curso e ano curricular

Ciclo de Estudos	1.º ano 1.ª Vez	1.º Ano Outros	2.º ano	3.º ano	TOTAL
Mestrado em Gestão de Empresas	35	-	27	n.a.	62
Mestrado em Direção Comercial e Marketing	45	2	29	n.a.	76
Licenciatura em Gestão de Empresas	79	-	107	154	340
Licenciatura em Gestão Hoteleira	40	2	50	73	165
Licenciatura em Management	13	-	-	-	13
Licenciatura em Turismo	11	1	23	36	71
Licenciatura em Relações Empresariais	25	1	25	27	78
CTeSP Contabilidade e Fiscalidade	16	-	20	n.a.	36
CTeSP Restauração e Bebidas	7	-	6	n.a.	13
CTeSP Desenvolvimento Produtos Turísticos	3	-	9	n.a.	12
CTeSP Gestão de Comércio Internacional	5	-	18	n.a.	23
CTeSP Gestão de Marketing Digital	15	-	9	n.a.	24
TOTAL					909

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

4.2.1. Ciclos de Estudos de Licenciatura

Nos quadros seguintes são apresentados dados relativos à procura pelos ciclos de estudo de licenciatura (quadro 3), à origem geográfica (quadro 4), ao género (quadro 5), ao abandono escolar (quadro 6) e aos diplomados (quadro 7), no ano letivo 2021/2022.

Procura pelos Ciclos de Estudos

Quadro 3: Procura pelos ciclos de estudos de licenciatura no ano letivo 2020/2021

	Gestão de Empresas	Gestão Hoteleira	Management	Relações Empresariais	Turismo
Nº de vagas	90	92	90	30	35
Nº de candidatos	174	58	27	52	28
Nº de colocados	109	45	13	32	18
1.º Ano 1.ª Vez	79	40	13	25	11
Nota do último colocado	135	128	142	135	143
Nota média de entrada	143	145	146	148	148

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Estudantes Inscritos por Origem Geográfica

Quadro 4: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de licenciatura em 2021/2022

Licenciatura em Gestão de Empresas			
Distrito	%	Região	%
Braga	4,3%	Norte	88,4%
Porto	83,5%		
Vila Real	0,3%		
Viana do Castelo	0,3%		
Aveiro	8,6%	Centro	9,8%
Coimbra	0,6%		
Guarda	0,6%		
Setúbal	0,3%	AM Lisboa	0,9%
Lisboa	0,6%		
Faro	0,3%	Sul	0,3%
Madeira	0,6%	RA Madeira	0,6%

Licenciatura em Gestão Hoteleira			
Distrito	%	Região	%
Braga	4,2%	Norte	81,9%
Porto	74,1%		
Viana do Castelo	0,6%		
Vila Real	3,0%		
Aveiro	12,7%	Centro	15,7%
Coimbra	1,8%		
Guarda	0,6%		
Viseu	0,6%	AM Lisboa	1,2%
Lisboa	1,2%		
Madeira	1,2%	RA Madeira	1,2%

Licenciatura em Relações Empresariais			
Distrito	%	Região	%
Braga	5,1%	Norte	87,1%
Porto	79,4%		
Vila Real	1,3%		
Viana do Castelo	1,3%		
Aveiro	10,3%	Centro	11,6%
Leiria	1,3%		
Lisboa	1,3%	AM Lisboa	1,3%

Licenciatura em Turismo			
Distrito	%	Região	%
Braga	4,3%	Norte	93,0%
Porto	88,7%		
Aveiro	7,0%	Centro	7,0%

Licenciatura em Management			
Distrito	%	Região	%
Porto	84,6%	Norte	84,6%
Aveiro	15,4%	Centro	15,4%

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Estudantes Inscritos por Género

Quadro 5: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de licenciatura em 2021/2022

Género	Licenciatura em Gestão de Empresas		Licenciatura em Gestão Hoteleira		Licenciatura em Management		Licenciatura em Relações Empresariais		Licenciatura em Turismo	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Masculino	215	63	90	55	8	62	48	60	27	38
Feminino	125	37	75	45	5	38	30	40	44	62
Totais	340	100	165	100	13	100	78	100	71	100

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Abandono Escolar

Quadro 6: Abandono escolar em 2021/2022, por ciclos de estudos de licenciatura

Número total de estudantes desistentes	1.º Ano		2.º Ano		3.º Ano		TOTALS	
	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.
Licenciatura em Gestão de Empresas	4	8	4	9	3	6	11	23
Licenciatura em Gestão Hoteleira	2	6	1	6	1	3	4	15
Licenciatura em Management	1	0	-	-	-	-	1	0
Licenciatura em Turismo	2	0	1	0	0	3	3	3
Licenciatura em Relações Empresariais	1	5	0	0	0	1	1	6

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Diplomados

Quadro 7: Diplomados em 2021/2022, por ciclos de estudos de licenciatura

	Licenciatura em Gestão de Empresas	Licenciatura em Gestão Hoteleira	Licenciatura em Relações Empresariais	Licenciatura em Turismo
Nº de diplomados	97	31	20	21
Nº de diplomados em N anos	88	30	18	15
Nº de diplomados em N+1 anos	7	-	1	5
Nº de diplomados em N+2 anos	1	-	1	1
Nº de diplomados em mais de N+2 anos	1	1	-	-

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

4.2.2. Ciclos de Estudos de Mestrado

Nos quadros seguintes são apresentados dados relativamente à procura pelos ciclos de estudo de mestrado, à origem geográfica, ao género, ao abandono escolar e aos diplomados, no ano letivo 2021/2022 (quadro 8, 9, 10, 11 e 12, respetivamente).

Procura pelos Ciclos de Estudos

Quadro 8: Procura pelos ciclos de estudos de mestrado, no ano letivo 2021/2022

Ciclo de Estudos de Mestrado	Mestrado em Direção Comercial e Marketing	Mestrado em Gestão de Empresas
Nº de vagas	45	45
Nº de candidatos	52	38
Nº de colocados	45	35
1.º Ano 1.ª Vez	45	35
Nota do último colocado	122	150
Nota média de entrada	133	145

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Estudantes Inscritos por Origem Geográfica

Quadro 9: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de mestrado, em 2021/2022

Mestrado em Direção Comercial e Marketing				Mestrado em Gestão de Empresas			
Distrito	%	Região	%	Distrito	%	Região	%
Braga	10,0%	Norte	76,6%	Braga	5,4%	Norte	88,1%
Porto	63,3%			Porto	78,7%		
Vila Real	3,3%			Viana do Castelo	1,3%		
Aveiro	11,7%	Centro	16,7%	Vila Real	2,7%	Centro	10,6%
Viseu	1,7%			Aveiro	9,3%		
Guarda	3,3%			Viseu	1,3%		
Lisboa	1,7%	AM Lisboa	1,7%	Lisboa	1,3%	AM Lisboa	1,3%
Açores	3,3%	Arq. Açores	3,3%				
Madeira	1,7%	RA Madeira	1,7%				

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Estudantes Inscritos por Género

Quadro 10: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de mestrado em 2021/2022

Género	Mestrado em Direção Comercial e Marketing		Mestrado em Gestão de Empresas	
	Número	%	Número	%
Masculino	35	46	29	47
Feminino	41	54	33	53
Totais	76	100	62	100

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Abandono Escolar

Quadro 11: Abandono escolar em 2021/2022, por ciclos de estudos de mestrado

Número total de estudantes desistentes	1.º Ano		2.º Ano		TOTALS	
	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.
Mestrado em Gestão de Empresas	4	5	-	2	4	7
Mestrado em Direção Comercial e Marketing	1	2	-	5	1	7

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Diplomados

Quadro 12: Diplomados em 2021/2022, por ciclos de estudos de mestrado

	Mestrado em Direção Comercial e Marketing	Mestrado em Gestão de Empresas
Nº de diplomados	21	23
Nº de diplomados em N anos	20	21
Nº de diplomados em N+1 anos	1	2

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

4.2.3. Cursos Técnicos Superiores Profissionais

Nos quadros seguintes são apresentados dados relativamente à procura pelos Cursos Técnico Superiores Profissionais (TeSP), à origem geográfica, ao género, ao abandono escolar e aos diplomados, no ano letivo 2021/2022 (quadros 13, 14, 15, 16 e 17, respetivamente).

Procura pelos TeSP

Quadro 13: Procura pelos TeSP, no ano letivo 2021/2022

Curso Técnico Superior Profissional	Contabilidade e Fiscalidade	Desenvolvimento de Produtos Turísticos	Gestão e Comércio Internacional	Restauração e Bebidas	Gestão de Marketing Digital
Nº de vagas	30	30	30	30	30
Nº de candidatos	23	5	10	11	21
Nº de colocados	16	3	5	7	15
1.º Ano 1.ª Vez	16	3	5	7	15
Nota do último colocado	100	150	140	120	118
Nota média de entrada	142	133	136	148	136

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Estudantes Inscritos por Origem Geográfica

Quadro 14: Origem geográfica dos estudantes inscritos em TeSP, em 2021/2022

TeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos				TeSP em Gestão e Comércio Internacional			
Distrito	%	Região	%	Distrito	%	Região	%
Porto	76,9%	Norte	84,6%	Porto	78,3%	Norte	82,6%
Vila Real	7,7%			Braga	4,3%		
Aveiro	15,4%	Centro	15,4%	Aveiro	17,4%	Centro	17,4%
TeSP de Restauração e Bebidas				TeSP em Gestão de Marketing Digital			
Distrito	%	Região	%	Distrito	%	Região	%
Porto	84,6%	Norte	84,6%	Porto	100%	Norte	100%
Aveiro	15,4%	Centro	15,4%				
TeSP em Contabilidade e Fiscalidade							
Distrito	%	Região	%				
Braga	2,7%	Norte	89,2%				
Viana do Castelo	2,7%						
Porto	83,8%						
Aveiro	2,7%	Centro	5,4%				
Viseu	2,7%						
Madeira	2,7%	RA Madeira	2,7%				
Açores	2,7%	Arq. Açores	2,7%				

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Estudantes Inscritos por Género

Quadro 15: Estudantes inscritos, por género, em TeSP em 2021/2022

Género	TeSP em Contabilidade e Fiscalidade		TeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos		TeSP em Gestão e Comércio Internacional		TeSP em Restauração e Bebidas		TeSP em Gestão de Marketing Digital	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Masculino	28	76	3	23	16	70	3	23	15	62
Feminino	9	24	10	77	7	30	10	77	9	38
Totais	36	100	13	100	23	100	12	100	23	100

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Abandono Escolar

Quadro 16: Abandono escolar em 2021/2022, por TeSP

Número total de estudantes desistentes	1.º Ano		2.º Ano		TOTALS	
	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.
CTeSP Contabilidade e Fiscalidade	1	7	1	3	2	10
CTeSP Restauração e Bebidas	1	2	---	4	1	6
CTeSP Desenvolvimento de Produtos Turísticos	---	2	---	2	---	4
CTeSP Gestão de Comércio Internacional	---	---	---	3	--	3
CTeSP Gestão de Marketing Digital	---	---	---	5	---	5

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Diplomados

Quadro 17: Diplomados em 2021/2022, por TeSP

	TeSP em Contabilidade e Fiscalidade	TeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos	TeSP em Gestão e Comércio Internacional	TeSP em Restauração e Bebidas	TeSP em Gestão de Marketing Digital
Nº de diplomados	8	5	8	2	7
Nº de diplomados em N anos	4	4	7	1	7
Nº de diplomados em N+1 anos	1	1	1	1	-
Nº de diplomados em N+2 anos	3	-	-	-	-
Nº de diplomados em mais de N+2 anos	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

4.2.4. Formação Executiva

A ISAG Executive Academy é um dos eixos de aposta do ISAG, com programas de formação inovadores, de elevado valor acrescentado à formação de base de qualquer profissional, sendo ao mesmo tempo uma mais-valia para a empresa que o emprega. Vem também responder à necessidade imperativa de crescer, melhorar e atualizar conhecimentos e competências, adequando-as ao perfil profissional de cada um e ao ecossistema da empresa que integra. No Quadro 18 são apresentados dados relativamente aos estudantes inscritos em Programas Executivos da Executive Academy, no ano letivo 2021-2022.

Estudantes inscritos em Programas de Formação Executiva

Quadro 18: Estudantes inscritos 2021/2022 em Programas da *Executive Academy*

Número total de Estudantes em Programas Executivos da <i>Executive Academy</i>	
MBA Executivo	19
MBA Executive Programme	5
Pós-Graduação em Fiscalidade	10
Pós-Graduação em Digital Marketing Strategy	10
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	17
Pós-Graduação em Gestão Empresarial	17
Pós-Graduação em Direção Comercial e Marketing	13
Pós-Graduação em Data Science and Business Intelligence	16
Pós-Graduação em Gestão de Serviços e Instituições de Saúde	20
Pós-Graduação em Comunicação Autárquica	10
Pós-Graduação Web 3.0 Blockchain e Criptoeconomia	10
Cooking Skills ISAG – Chefe Cordeiro Signature	12
Curso de Especialização de NeuroMarketing nos Negócios	11
Curso de Especialização em Expertise in Wine Management	21
Curso de Especialização em Gestão de Projetos	11
Curso de Especialização em Propriedade Horizontal – Condomínios	15
TOTAL	217

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

5. MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA DA OFERTA FORMATIVA

5.1. Satisfação dos Estudantes

Com o fim de avaliar a sua satisfação, foram aplicados inquéritos pedagógicos aos estudantes dos ciclos de estudo de Licenciatura, Mestrado e Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) em funcionamento, nos primeiro e segundo semestres do ano letivo 2021/2022, 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 34.2% no primeiro semestre e de 20.2% no segundo semestre. Com vista à melhoria da taxa de resposta foram implementadas medidas para incentivar os estudantes a participarem ativamente (nomeadamente, através da intervenção e ações de divulgação pelos Presidentes dos Conselhos Técnico-científico (CTC) e Pedagógico (CPE), coordenadores de curso, docentes das unidades curriculares, delegados e subdelegados de turma, e os representantes dos estudante no Conselho Pedagógico). Contudo, a taxa de resposta manteve-se aquém da meta desejável.

Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos estudantes, nas três dimensões avaliadas, numa escala de 1 a 5, são apresentados no Quadro 19. É importante referir que no 2.º semestre de 2021-2022, não houve nenhuma resposta dos estudantes dos cursos TeSP em Contabilidade e Fiscalidade e em Desenvolvimento de Produtos Turísticos.

Quadro 19: Resultados dos inquéritos realizados aos estudantes em 2021-2022

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	4,05	-	3,95	-	4,00	-
TeSP em Desenvolvimento Produtos Turísticos	4,31	-	3,99	-	4,05	-
TeSP em Gestão e Comércio Internacional	4,21	3,90	4,09	4,09	4,35	4,75
TeSP em Gestão de Marketing Digital	4,72	3,97	4,73	4,73	4,86	4,38
TeSP em Restauração e Bebidas	4,42	5,00	4,55	4,55	4,53	5,00
Licenciatura em Gestão de Empresas	4,22	4,19	4,18	4,18	4,21	4,30
Licenciatura em Gestão Hoteleira	4,06	4,16	4,15	4,15	4,05	3,96
Licenciatura em Relações Empresariais	4,28	4,45	4,27	4,27	4,31	4,59
Licenciatura em Management	4,37	4,45	4,68	4,68	3,94	4,23
Licenciatura em Turismo	4,40	4,41	4,21	4,21	4,17	4,24
Mestrado em Direção Comercial e Marketing	4,43	4,14	4,39	4,39	4,55	3,87
Mestrado em Gestão de Empresas	4,55	4,16	4,50	4,50	4,60	3,60

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GGA em 2021/2022.

Globalmente, a avaliação dos estudantes foi bastante positiva nas três dimensões avaliadas, em todos os cursos, apresentando uma média superior a 4. Os valores médios obtidos para cada parâmetro estão representados no Quadro 20.

Quadro 20: Valores médios obtidos nos inquéritos realizados aos estudantes em 2021/2022

	Parâmetro	Valor médio 1.º semestre	Valor médio 2.º semestre
Autoavaliação do estudante	Índice Médio de satisfação	4,34	4,30
Avaliação dos Docentes	Apreciação Global	4,32	4,26
	Índice Médio de satisfação	4,30	4,29
Avaliação das Unidades curriculares	Apreciação Global	4,30	4,27
	Índice Médio de satisfação	4,31	4,32

Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados dos inquéritos pedagógicos lançados, semestralmente, em 2020/2021

Nota: O índice médio de satisfação é a média aritmética de todas as respostas a todos os itens relativos a cada dimensão e a Apreciação Global é a média das respostas relativas às questões “Apreciação Global da UC” e “Apreciação Global do Docente”.

5.2. Eficácia dos Procedimentos de Avaliação

A instituição adotou procedimentos que permitiram promover e comprovar a qualidade do ensino, e garantiu que este teve como finalidade favorecer a aprendizagem dos estudantes, sendo que, a avaliação das unidades curriculares (UC) foi a base da avaliação da dimensão ensino/aprendizagem, seguida da avaliação dos cursos a nível intermédio e da avaliação da instituição ISAG a nível de topo. Para tal, foram utilizados os seguintes instrumentos de avaliação: relatório de autoavaliação da UC, inquéritos pedagógicos aos estudantes e relatório de autoavaliação do ciclo de estudos.

As principais fontes de informação para os instrumentos de avaliação da dimensão ensino/aprendizagem foram a auscultação dos intervenientes no processo de ensino/aprendizagem (estudantes, docentes e regentes das UC), Coordenadores de Curso, Delegados e Subdelegados de turma, e informação estatística fornecida pelo Gabinete de Gestão Académica. Foram cumpridos os procedimentos de garantia da qualidade que visaram assegurar uma participação ativa dos estudantes no processo de ensino/aprendizagem, sendo que a informação recolhida através de inquéritos foi utilizada para a gestão pedagógica e científica, visando a melhoria contínua. Mais concretamente, existiram os seguintes procedimentos: uma planificação anual das atividades académicas dos ciclos de estudo, para assegurar cargas horárias equilibradas, a definição de objetivos, a inovação pedagógica, a adequação dos espaços e equipamentos; a aprovação do regulamento geral dos ciclos de estudo e do mapa anual de distribuição do serviço docente; elaboração das fichas da unidade curricular (FUC) e das programações indicativa das aulas (PIA); relatório de autoavaliação da UC; relatório semestral de monitorização do ciclo de estudos; inquéritos aos estudantes e docentes, e avaliação de desempenho dos docentes.

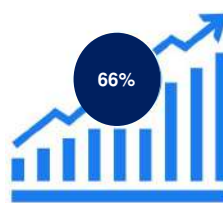
O Conselho Pedagógico e o Conselho Técnico-Científico analisaram e aprovaram os relatórios e as medidas de melhoria necessárias, monitorizaram o seu cumprimento e, quando necessário, no âmbito das competências do Conselho de Direção (CDI), formularam recomendações a estes órgãos.

6. INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

6.1. Investigação em Números

Globalmente, no ano letivo de 2021/2022, o corpo docente do ISAG realizou 259 atividades de produção científica (publicações de artigos/*proceedings*/livros/capítulos indexados nas principais bases bibliográficas, participação em congressos/conferências/workshops internacionais e outras publicações). Do total das atividades, 20,5% foram publicações de artigos em revistas científicas indexadas na Scopus, *Web of Science (Clarivate Analytics)* e outras bases bibliográficas. Os *abstracts/proceedings* indexados à Scopus, *Web of Science (Clarivate Analytics)* e outras bases bibliográficas tiveram uma representatividade de 35,9% e a participação em conferências/ workshops/ congressos correspondeu a 22,4%. Além disso, os livros e capítulos de livros, internacionais e nacionais, representaram 16,2% e os trabalhos técnicos corresponderam a 1,9%, dos quais a maioria se encontra indexado ou a aguardar indexação na *Web of Science (Clarivate Analytics)* e outras bases de dados bibliográficas. Por último, o *editor's conference proceedings* representaram 3,1% do total das atividades de investigação.

Quadro 21: Atividades de investigação científica 2021-2022

Atividades de investigação científica	Percentagem em 21/22	Taxa de crescimento das atividades de investigação científica 20/21 - 21/22
Artigos publicados em revistas científicas nacionais e internacionais à Scopus e/ou <i>Web of Science (Clarivate Analytics)</i> e outras bases bibliográficas	20,5%	
<i>Abstracts/proceedings</i> indexados à Scopus e/ou <i>Web of Science (Clarivate Analytics)</i> , outras bases bibliográficas	35,9%	
Participação em Conferências/Workshops/Congressos	22,4%	
Livros e capítulos de livros nacionais e internacionais	16,2%	
Trabalhos técnicos	1,9%	
<i>Editor's conference proceedings</i>	3,1%	

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GCI desde 2020.

No ano letivo 2021/2022, o corpo docente do ISAG orientou 61 dissertações/relatórios/trabalhos de projeto de mestrado, 332 de licenciatura e CTeSP e publicou 84 artigos em jornais não académicos.

As atividades anteriormente referidas promoveram a realização de *networking* e de redes de instituições internacionais que contribuirão (e continuarão a contribuir) para a realização de parcerias e participação/submissão de projetos de investigação aplicada.

Verificou-se, igualmente, a participação de docentes do ISAG em projetos com outras instituições parceiras e/ou com centros/unidades de investigação. Concretamente, no período em análise, os docentes/investigadores estiveram integrados e desenvolveram *outputs* de investigação em 40 projetos nas diferentes áreas científicas.

Quadro 22: Projetos onde os docentes realizam atividades de investigação aplicada

Projetos que resultem e/ou promovam a mobilidade internacional com outputs científicos	Ano	Entidade de Financiamento
<i>ERASMUS+ Strategic Partnership, Higher Education - BlueTourism Opportunities Project (2020-1-PL01-KA203-081692)</i>	2020-2022	Comissão Europeia
<i>ERASMUS+ Cooperation for innovation and the exchange of good practices - BevTour Project (2020-1-UK01-KA202-079031)</i>	2020-	Comissão Europeia
<i>Propuesta de una herramienta tecnológica como valor empresarial para los Negocios Verdes de Bogotá-Región, em parceria com a Fundación Universitaria de Compensar</i>	2021-	-
<i>Marketing de afiliación como estrategia competitiva de turismo regional, em parceria com a Fundación Universitaria de Compensar</i>	2021-	-
<i>Tendencias del mercado verde, reconociendo al consumidor, em parceria com a Fundación Universitaria de Compensar</i>	2021-	-
<i>Well-being Across Cultures: Afro-European Index, in partnership with University of Cabo Verde, University of Santiago de Compostela and Instytut Rozwoju Sportu I Edukacji</i>	2021-	-

<i>Observatório dos Caminhos de Santiago: Perfil do Peregrino e Avaliação do Impacto Económico dos Caminhos de Santiago, em parceria com a Universidade de Santiago de Compostela</i>	2021-	-
<i>Reshaping the Tourism Model of Combodia towards more sustainable goals until 2025</i>	2022-	
Projetos onde os docentes desenvolvem <i>outputs</i> com outros centros/unidades de investigação	Ano	Entidade de Financiamento
<i>TURNOUT – Outdoor Tourism Development in the Northern Region of Portugal</i>	2018-2021	FCT/FEDER
<i>ACTION - Accessible tourism: Co-creation of Tourism experience through Web-based Intelligent System</i>	2018-	FCT/FEDER
<i>COVID Crisis and the Impact on Smart Tourism, Sustainable Development and Local Communities</i>	2020-	-
<i>Relação Masstige e Consumer-Brand</i>	2022-	-
<i>Antecedentes e consequências do vício da marca: Análise Intercultural</i>	2022-	-
<i>Tomada de decisões dos consumidores e venda a retalho inteligente no mercado da moda de luxo</i>	2022-	-
<i>Novas Tendências de Investigação no Comportamento do Consumidor</i>	2022-	-
<i>Turismo inteligente e sustentável - O impacto no bem-estar e no mal-estar das comunidades locais e os impulsos das experiências turísticas</i>	2022-	-
<i>Orientação Empresarial e Inovação Empresarial em diferentes gerações</i>	2022-	-
<i>Contemporary Issues in Healthcare Marketing</i>	2022-	-
<i>Marcas humanas</i>	2022-	-
Projetos de investigação aplicada financiados por entidades externas	Ano	Entidade de
<i>Destinos Turísticos Acessíveis - Porto & Vila Nova de Gaia</i>	2020-2023	NORTE2020/PORTUGAL2020
<i>A Dimensão, Turística, Económica e Social dos Caminhos de Santiago Após a Covid-19</i>	2020-2023	NORTE2020/PORTUGAL2020
<i>Modelos de sustentabilidade e economia circular aplicados à indústria</i>	2020-2023	NORTE2020/PORTUGAL2020
<i>Educação Intergeracional – Accepting the Difference (2022)</i>	2022	NORTE2020/PORTUGAL2020
Projetos de investigação com o apoio do ISAG	Ano	Entidade Parceira
<i>Consumer Behaviour in Pre, during and after Covid-19 socioeconomic impact at international level</i>	2020-2023	-
<i>Inteligência Artificial nos eventos</i>	2020-	-
<i>Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post- Covid-19 Perspectives</i>	2020-	-
<i>Práticas de Lazer, Emoções e Ensino E-learning dos estudantes do Ensino Superior</i>	2020-	-
<i>The role of Social Networks for decision-making about tourism destinations</i>	2016-2021	-
<i>Mental Health and Mindfulness Importance of Event Participation</i>	2021-	-
<i>Marcas das vacinas contra Covid-19 preferidas pelos portugueses</i>	2021-	-
<i>Lifestyle e decisões de investimento das famílias portuguesas em 2021</i>	2021-2022	-
<i>Discrete choice experiment' aplicada à degustação de vinhos</i>	2021	-
<i>Emoções, perceções e avaliações sensoriais. Um estudo de vinho aplicado na Festival Essência - Food, Drink & Music</i>	2022	-
<i>Slow food Gastronomy Trends</i>	2021-	-
<i>Petisco - Gastronomy National Brand</i>	2022-	
Estudo de Públicos, o comportamento do consumidor, a Avaliação das Marcas Patrocinadoras do evento e o Impacto económico do evento para o local:		
<i>Festa de Outono Serralves</i>	2014-	Fundação Serralves
<i>Essência do Vinho</i>	2013-	Essência do Vinho
<i>Festival NOS Primavera Sound</i>	2013-	Pic-Nic Produções SA
<i>ISAG Corrida do Dia do Pai</i>	2022	ISAG-EBS
<i>Essência Festival – Food, Drinks & Music</i>	2022	Essência do Vinho

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GCI entre 2019-2021.

6.2. Síntese das Atividades Desenvolvidas

O GCI procurou manter a sua estratégia de consolidação da cultura de investigação científica. Os objetivos propostos no Plano de Atividades foram globalmente cumpridos, facto que podemos concluir através das seguintes atividades de investigação realizadas:

- **Apoiar a integração dos investigadores no Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo da Fundação Consuelo Vieira da Costa e outros Centros de Investigação**

Foram realizadas várias ações de formação, de cariz fundamentalmente prático com recurso a software, destinadas a capacitar o corpo docente do ISAG de ferramentas para a realização de investigação quantitativa e qualitativa. Estas formações foram orientadas para a dotação de competências aos docentes/investigadores, para permitir a execução de análises autónomas nas diversas áreas de investigação aplicada.

Além disso, o GCI promoveu e continua a incentivar a integração dos docentes do ISAG em outros centros de investigação acreditados e avaliados pela FCT, nomeadamente: na Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) dos Institutos Politécnicos do Norte de Portugal, no Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI) da Universidade Lusíada, no Centro de Estudos de Desenvolvimento Turístico (CEDTUR), Centro de Estudos Interculturais do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, *Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies* (GOVCOOP), no ALGORITMI da Universidade do Minho, no *Associated Laboratory for Green Chemistry* (LAQV) of the *Network of Chemistry and Technology* (REQUIMTE), no Centro de Estudos Humanísticos da Universidade do Minho (CEHUM), no Centro de Estudos Ingleses de Tradução e Anglo-Portugueses (CETAPS), no *Research on Economics, Management, and Information Technologies* (REMIT) da Universidade Portucalense, no Núcleo de Investigação em Políticas Económicas e Empresariais (NIPE) no Centro de Economia e Finanças da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (CEF.UP), no Instituto de Literatura Comparada Margarida Losa e no Instituto de Sociologia da Universidade do Porto.

- **Incentivar a participação dos docentes em projetos de investigação para candidaturas à FCT e a outros organismos**

Os docentes da instituição participaram na submissão dos projetos de investigação, juntamente com parceiros nacionais e internacionais, nomeadamente: (1) O turismo de saúde em contexto natural como motor de promoção da saúde mental em áreas geográficas do interior Português; (2) *Gender Equality Movement*; (3) *Career and Business Accelerator Hub* (CBA-HUB); (4) *Well-being Across Cultures: Afro-European Index*.

- **Auxiliar a participação dos docentes em redes internacionais de investigação e incentivar a mobilidade de investigadores visitantes**

No ano letivo 2021/2022, foram realizadas 23 mobilidades internacionais, em países como Colômbia, Indonésia, Espanha, França, Itália, Jordânia, Roménia, Polónia, Tunísia, Camboja, Argentina, República Checa, Sérvia, Albânia, Arménia, Argélia e Geórgia. Atualmente, alguns docentes estão envolvidos em projetos internacionais no âmbito do programa Erasmus+, nomeadamente: (1) *Blue Tourism Opportunities*, que resulta de uma parceria estratégica entre 5 parceiros (Polónia, Espanha, Malta, Portugal e Roménia), que contempla a criação de um curso MOOC e uma plataforma de mentoria, gerando um artigo científico sobre Metodologia para Criação de um MOOC como output; (2) *Bev Tour*, um projeto que tem como objetivo fortalecer e desenvolver o Turismo local e regional dos 11 países envolvidos (Reino Unido, Alemanha, Eslovénia, Eslováquia, Portugal, Malta, Grécia, Espanha, França e Irlanda). O output gerado será um livro com 33 projetos dos vários países, um livro com os 11 *case studies food and beverage* e uma plataforma de promoção dos destinos.

Existem, igualmente, outros projetos que resultam e/ou promovem a mobilidade internacional com outputs científicos, a citar: (1) *Propuesta de una herramienta tecnológica como valor empresarial para los Negocios*

Verdes de Bogotá-Región, em parceria com a *Fundación Universitaria de Compensar*; (2) *Marketing de afiliación como estrategia competitiva de turismo regional*, em parceria com a *Fundación Universitaria de Compensar*; (3) *Tendencias del mercado verde, reconociendo al consumidor*, em parceria com a *Fundación Universitaria de Compensar*; (4) *Well-being Across Cultures: Afro-European Index*, in partnership with *University of Cabo Verde, University of Santiago de Compostela and Instytut Rozwoju Sportu I Edukacji*; (5) *Observatório dos Caminhos de Santiago: Perfil do Peregrino e Avaliação do Impacto Económico dos Caminhos de Santiago*, em parceria com a Universidade de Santiago de Compostela; e (6) *Reshaping the Tourism Model of Combodia towards more sustainable goals until 2025*.

• **Desenvolver trabalhos transversais de investigação aplicada nas unidades curriculares/ Selecionar e preparar trabalhos de investigação aplicada para publicação em revistas indexadas**

Nos últimos anos, o ISAG tem vindo a apostar na execução de medidas que visam garantir uma dinâmica positiva na participação dos seus investigadores (junior researchers e docentes) na prestação de serviços à comunidade, por forma a criar condições para que os estudantes contactem com as atividades de investigação, desde o início do ciclo de estudos. O ISAG promove e fomenta, desta forma, a transferência de conhecimento e difusão de produtos científicos com um impacto económico e social na comunidade através de um forte núcleo de docentes/investigadores.

No que concerne à prestação de serviços do ISAG à comunidade, realça-se a elaboração dos estudos de Público, estudos sobre o comportamento do consumidor, a avaliação das marcas patrocinadoras, a perceção da importância, motivação, satisfação e o impacto económico. Estas atividades contam com a participação dos seus investigadores (*junior researchers* e docentes) com parceiros da esfera pública ou privada, nomeadamente: Fundação de Serralves | Festa de Outono Serralves (desde 2014); Essência do Vinho (desde 2013); Pic-Nic, Produções SA | Festival NOS Primavera Sound (desde 2013); ISAG Corrida do Dia do Pai (2022); Essência Festival – *Food, Drinks & Music* (2022); e outros projetos. Destes estudos são realizados relatórios e publicações em revistas nacionais/internacionais de produção científica indexadas às principais bases bibliográficas.

Mais se acrescenta que o ISAG tem vindo a apostar no desenvolvimento de trabalhos de investigação aplicada nas unidades curriculares, de forma a serem convertidos em publicações científicas. Dos trabalhos finais dos seus mestrados (dissertação, trabalhos de projeto e estágios) realizados no presente ano letivo, resultaram publicações em revistas científicas ou participação em conferências indexadas à *Web of Science* (*Clarivate Analytics*) e/ou Scopus, a título de exemplo:

- Rocha, D., Vieira, E., Borges, A. P., Vieira, B. M., Neto, J. & Castilho, D. (2022). *Cryptocurrency Use and Sociodemographic Characteristics in Portugal: A Circular Economy case. Global Economics and Business Review - revista científica indexada pela Scopus e outras bases de dados*;
- Moreira, I., Lopes, J., Borges, A. P., & Oliveira, J. C. (2022). *Have consumer habits changed with the Covid-19 pandemic? An analysis of the Portuguese consumer profile. Proceedings of International Conference of Applied Business and Management (ICABM2022) (pp. 432-434)*;
- Dias, P., Borges, A. P., & Vieira, E. (2022). *Financial literacy, resilience and financial well-being: An assessment on university students. Book of abstracts of 39th EBES Conference*;
- Moreira, T., Cairrão, A., & Borges, A. P. (2022). *Factors with most influence on the purchase intention in customers of different generations. Proceedings of Internacional Conference on Applied Business and Management (ICABM2022) (pp. 116-120)*;
- Sequeira, C., Barbosa, N., Borges, A. P., Vieira, B. M., Rachão, S., & Vieira, E. (2022). *Gestores à beira de um ataque de nervos: risco de “burnout” nos gestores das organizações. Proceedings of International Conference of Applied Business and Management (ICABM2022) (pp. 287-289)*;

- *Vara, C., Borges, A. P., Vieira, B. M., Rachão, S. & Vieira, E. (2022). How the Media Can Develop Empathy. Proceedings of International Conference of Applied Business and Management (ICABM2022) (pp. 311-313);*
- *Narciso H. & Almeida, A. L. (2022). Employer branding – The BTRUST case. Proceedings of International Conference of Applied Business and Management (pp. 448);*
- *Carvalho, J. & Pires, H. (2022). Leadership in the Digital Era. Proceedings of International Conference of Applied Business and Management (pp. 60-63);*
- *Campos, A., Aldeia, A. & Lopes, J. (2022). Development and application of a strategic planning The Sanipower S.A.'s case study. Proceedings of International Conference of Applied Business and Management (pp. 235);*
- *Rodrigues, N. & Monteiro, M. (2022). The importance of email marketing in a company's commercial strategy: the I Love Douro case. Proceedings of International Conference of Applied Business and Management (pp. 199-206);*
- *Correia, I., Silva, G., & Rachão, S. (2022). Adventure sports and nature-based tourism: Assesment of canoeing spots in the North Region of Portugal. Proceedings of the 5th International Conference on Tourism Research, 15(1), 64- 72.*

Atualmente, existem trabalhos finais de investigação aplicada desenvolvidos nas unidades curriculares para o período em questão, que se encontram- em análise para submissão (ou que já foram submetidos) em revistas científicas indexadas às principais bases bibliográficas.

- **Promover o envolvimento dos docentes/investigadores em iniciativas de investigação em parceria com várias entidades**

- **Projetos onde os docentes desenvolvem *outputs* científicos em outros centros/unidades de investigação**

Os docentes do ISAG desenvolveram (ou encontram-se a desenvolver) vários *outputs* científicos através da participação em projetos em outros centros/unidades de investigação, nomeadamente: (1) *TURNOUT – Outdoor Tourism Development in the Northern Region of Portugal* (2018-2021), desenvolvido por investigadores integrados na Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) e parceria entre Instituto Politécnico de Bragança, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Politécnico de Viana do Castelo e o Turismo do Porto e Norte de Portugal, financiado por FCT/FEDER; (2) *ACTION - Accessible tourism: Co-creation of Tourism experience through Web-based Intelligent System*, desenvolvido por investigadores integrados no GOVCOOP, no IEETA e no CIPES, financiado por FCT/FEDER; (3) *COVID Crisis and the Impact on Smart Tourism, Sustainable Development and Local Communities*, desenvolvido por investigadores integrados no COMEGI, Business Research Unit - Instituto Universitário de Lisboa (BRU - IUL), Business Research Unit - Instituto Universitário de Lisboa (DINÂMIA'CET - IUL and BRU - IUL), e parceria entre Universidade Autónoma de Madrid, Universidade Lusíada – Norte, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e o ISAG; (4) *Relação *Masstige* e Consumer-Brand*, desenvolvido por investigadores integrados no COMEGI e *Rollins College*, Florida (USA); (5) *Antecedentes e consequências do vício da marca: Análise Intercultural*, desenvolvido por investigadores integrados no COMEGI e *COMSATS University Islamabad, Sahiwal Campus* (Pakistan); (6) *Tomada de decisões dos consumidores e venda a retalho inteligente no mercado da moda de luxo*, desenvolvido por investigadores integrados no COMEGI e *Universidad Autónoma de Madrid* (Spain); (7) *Novas Tendências de Investigação no Comportamento do Consumidor*, desenvolvido por investigadores integrados no COMEGI, *University of Glasgow* (UK); ISCTE – *University of Lisbon* e *University of Puerto Rico* (USA); (8) *Turismo inteligente e sustentável - O impacto no bem-estar e no mal-estar das comunidades locais e os impulsos das experiências turísticas*, desenvolvido por investigadores integrados COMEGI, ISCTE – *University of Lisbon* e *Universidad Autónoma de Madrid*; (9) *Orientação Empresarial e Inovação Empresarial em diferentes gerações*, desenvolvido por investigadores integrados COMEGI, e-

informa (Portugal); Several e Incubators (International); (10) Contemporary Issues in Healthcare Marketing, desenvolvido por investigadores integrados no COMEGI e ISCTE – University of Lisbon; (11) e Marcas Humanas, desenvolvido por investigadores integrados COMEGI e ISCTE – University of Lisbon.

- **Projetos de investigação aplicada financiados por entidades externas**

No período em análise, os docentes/investigadores participaram no desenvolvimento de atividades de investigação no âmbito de projetos financiados por entidades externas, onde se destacam os seguintes projetos:

- Três projetos nas áreas científicas do Turismo e da Economia: (1) Destinos Turísticos Acessíveis – Porto & Vila Nova de Gaia (2020-2023); (2) A Dimensão, turística, económica e social dos Caminhos de Santiago após a Covid-19 (2020-2023); (3) Modelos de sustentabilidade e economia circular aplicados à indústria (2020-2023), financiados pelo Programa Operacional Regional do Norte (NORTE 2020) integrado no acordo de parceria PORTUGAL 2020 e no atual ciclo de fundos estruturais da União Europeia destinados a Portugal. O objetivo principal destes projetos é a produção científica, através da publicação de artigos científicos e edições especiais em revistas indexadas e revistas em revisão por pares, publicação de capítulos de livros científicos e participação ativa em conferências/congressos/workshops internacionais de divulgação científica de forma a promover a disseminação de conhecimento a todas as partes interessadas. O montante global aprovado é de 478 318,35€.
- Educação Intergeracional – *Accepting the Difference* (2022). O montante global aprovado é de 10.000€.

- **Projetos de investigação com o apoio do ISAG**

O ISAG apoia a realização de projetos de investigação aplicada, cujo objetivo é promover a produção científica, nomeadamente: (1) *Consumer Behaviour in Pre, during and after Covid-19 socioeconomic impact at international level* (2020-); (2) Inteligência Artificial nos eventos (2020-); (3) *Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post- Covid-19-19 Perspectives* (2020-); (4) Práticas de Lazer, Emoções e Ensino *E-learning* dos estudantes do Ensino Superior (2020-); (5) *The role of Social Networks for decision-making about tourism destinations* (2016-2021); (6) *Emotional intelligence, happiness, life-satisfaction and economic impact of tourism in the city of Porto* (2018-2021); (7) *Mental Health and Mindfulness Importance of Event Participation* (2021-); (8) Marcas das vacinas contra Covid-19 preferidas pelos portugueses (2021-); (9) *Lifestyle e decisões de investimento das famílias Portuguesas em 2021* (2021-2022); (10) *Discrete choice experiment'* aplicada à degustação de vinhos (2021); (11) Emoções, perceções e avaliações sensoriais. Um estudo de vinho aplicado na Festival Essência - *Food, Drink & Music* (2022); (12) *Slow food Gastronomy Trends* (2021-); (13) Petisco - *Gastronomy National Brand* (2021-); e (14) Estudo de Públicos, o comportamento do consumidor, a Avaliação das Marcas Patrocinadoras do evento e o Impacto económico do evento para o local: Festa de Outono Serralves (desde 2014), Essência do Vinho (desde 2013), Festival *NOS Primavera Sound* (desde 2013), ISAG Corrida do Dia do Pai (2022) e Essência Festival – *Food, Drinks & Music* (2022).

• **Premiar e apoiar financeiramente as publicações científicas indexadas**

Com o objetivo primordial de incentivar a produção científica dos investigadores/docentes a nível nacional/internacional, o ISAG reforçou e alterou o sistema de incentivos de apoio à investigação, particularmente em prémio de publicações e participação/organização de eventos científicos nacionais e internacionais (consultar em: [web.gessi.docs.download.file\(isag.pt\)](http://web.gessi.docs.download.file(isag.pt))). O ISAG apoiou financeiramente os investigadores/docentes que realizaram apresentações em conferências/congressos/workshop, e os que obtiveram prémio de publicação neste último ano letivo, tiveram uma verba alocada de cerca de 3.141,66€.

• **Melhoria contínua do *European Journal of Applied Business and Management* (EJABM)**

O *European Journal of Applied Business and Management* (EJABM) visa promover e disseminar a investigação aplicada a nível nacional e internacional, nas áreas da gestão, marketing, finanças,

contabilidade, turismo e gestão hoteleira, entre outras. Encontra-se, atualmente, indexada na *Latindex*; no *Directory of Research Journals Indexing (DRJI)*; no *Index Copernicus Journals Master List*; *Google Scholar*; na REDIB e em processo final de indexação na EBSCO.

Contou, no período em questão, com 4 publicações regulares e 2 edições especiais dedicadas ao *Workshop Tourism and Hospitality Management (IWTHM2021)* e à *International Conference on Applied Business and Management (ICABM2022)*. Além disso, no ano letivo 2021/2022, foram publicados artigos de investigadores nacionais e internacionais, nos quais os docentes do ISAG foram integrados como revisores e como membros do *Editorial Board* do EJABM.

- **Através da parceria com o CICET-FCVC, utilizar os recursos necessários, para a realização de eventos científicos com submissão à indexação.**

No período em análise, foi indexado à *Google Scholar* e à EBSCO o *International Workshop on Tourism and Hospitality Management (IWTHM2021)* e à EBSCO a *International Conference on Applied Business and Management (ICABM2022)*, através dos livros de *proceedings*.

Além disso, foram organizados dois eventos científicos internacionais no ISAG, nos quais os docentes integraram a Comissão Organizadora, a Comissão Científica e participaram na moderação de várias sessões paralelas, detalhadamente:

- O ***International Conference on Applied Business and Management (ICABM2022)***, que contou com 111 inscritos e 125 apresentações. Estiveram presentes investigadores de Portugal, Colômbia, Espanha, Filipinas, Índia, Itália, Eslováquia e Argentina, entre outras. O livro de *proceedings* encontra-se identificado com ISSN e ISBN, indexado pela EBSCO, e submetido para indexação em outras bases de dados, nomeadamente Scopus, WoS (*Clarivate Analytics*) e ProQuest (consultar mais informações em <https://icabm22.isag.pt/>);
- E o ***XXX Meeting of the Economics of Education Association (AEDE2022)***, que contou com a presença de 80 presenças de investigadores no primeiro dia do evento e 79 no segundo dia de evento.

7. INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização assume especial relevância na projeção e reconhecimento do ISAG a nível internacional. Neste sentido, a instituição tem desenvolvido um conjunto de atividades e estratégias no sentido de:

- Apoiar a presença do ISAG no cenário internacional e em projetos e programas de formação internacional;
- Implementar e gerir as mobilidades *IN* e *OUT*, para estudos, estágios, pessoal docente e não-docente;
- Participar em eventos, feiras e outras iniciativas na área de educação e formação, com um âmbito internacional, abrangendo ações para divulgar a oferta formativa do ISAG;
- Estabelecer iniciativas de cooperação com carácter inovador através do estabelecimento de protocolos de cooperação com universidades e organizações de todo o mundo, integração em várias redes e grupos internacionais de cooperação;
- Captar estudantes internacionais.

7.1. Projetos Internacionais

Durante o ano letivo 2021-2022 foram realizadas as seguintes candidaturas a projetos internacionais que se materializaram num aumento de candidaturas a projetos internacionais, face ao ano letivo anterior:

A. Projeto Erasmus+ KA131

Aprovação de três candidaturas submetidas para realização de mobilidades de estudantes (estudos e estágio), docentes e *staff*, uma direcionada ao ISAG, outra direcionada ao consórcio que o ISAG lidera, e a última relativa ao consórcio EU4EU.

Estado da candidatura: aprovada.

B. Projeto Erasmus+ KA171

Submissão de uma candidatura ao projeto Erasmus+ 171, sendo que à data de publicação do presente relatório, os resultados ainda não são conhecidos.

Estado de candidatura: em análise.

C. Candidatura ao projeto “*Sustainable Tourism Opportunities*”

O projeto consiste na produção de dois *outputs*: MOOC acerca de empreendedorismo e turismo sustentável e na criação de um *Handbook for best practices case studies*, com as melhores práticas de turismo Sustentável nos países de referência que contemplam o projeto.

Estado de candidatura: em análise.

D. Candidatura ao projeto “KA220-HED – *Online Intern Matching Platform*”

O projeto tem como finalidade conectar os estudantes das universidades às empresas do setor das suas áreas de especialização. Ao mesmo tempo, as empresas que procurem estagiários em diferentes especialidades terão a oportunidade de publicar certos testes que estarão disponíveis apenas para os estudantes dessa especialidade. A empresa terá acesso aos resultados dos testes e a alguns dados básicos do estudante. Isto permitirá às empresas terem em consideração os resultados dos estudantes e contactarem-no através da plataforma. Este projeto é desenvolvido em conjunto com a empresa Innosmart-Soft, na República da Macedónia.

Estado da candidatura: em análise.

E. Candidatura ao projeto “*Psychological effects of Covid Pandemic on University Students*”

Este projeto tem como objetivo avaliar os impactos que a pandemia Covid-19 teve no processo de aprendizagem dos estudantes universitários assim como no seu processo cognitivo e social, e propor ações corretivas, nomeadamente ao nível de um software de acompanhamento psicológico, em cooperação com a *Adana ALPARSLAN TÜRKESİ UNIVERSITY of Science and Technology*, na Turquia.

Estado da candidatura: em análise.

F. Candidatura ao projeto “Green Personal Finance – empowering the households and individuals for green transition and energy efficiency (GreenPerFin)”

O projeto tem como objetivo o desenvolvimento de uma metodologia abrangente, incluindo a definição de métodos e formação na área da transição verde e na eficiência energética.

Parceiros:

- Higher Institute of Insurance and Finance (VUZF) (Bulgaria);
- TDM 2000 INTERNATIONAL (Italy);
- Uczelnia Państwowa im. Jana Grodka w Sanoku (Sanok University) (Poland);
- Institut za primeneti istrazuvanja za biznis (IARB) (North Macedonia);
- Wittenborg University of Applied Sciences (WUAS) (Netherlands);
- LETTERKENNY INSTITUTE OF TECHNOLOGY (LYIT) (Ireland);
- ISAG – European Business School (Portugal).

Estado da candidatura: em análise.

G. Candidatura ao projeto “Sustainable Development of Small and Medium Enterprises: Problem Based Learning through Information and Communication Technology Facilities (SMEPBLICT)”

Tem como objetivo aplicar a metodologia “*problema based learning*” a fim de superar os desafios e resolver problemas que as pequenas e médias empresas da Albânia enfrentam, em particular da região de Durres.

Parceiros:

- Aleksander Moisiu University Durres
- University of Turku
- University of Applied Sciences Bielefeld
- ISAG – European Business School
- Polis University
- University of Tirana
- Agricultural University of Tirana

Estado da candidatura: em análise.

H. Candidatura ao projeto “The development and applying educational programs of higher educational institutions in Azerbaijan from the point of view of a modular system”

O projeto visa a reestruturação e atualização dos planos de estudos de mestrado a nível nacional no Azerbaijão, a fim de os harmonizar com normas europeias, para promover a internacionalização, cooperação na investigação, excelência dos mestrados e empregabilidade.

Parceiros:

- Baku State University
- UNEC
- ISAG – European Business School
- Strode College
- University of Economics Bratislava
- Nakhchivan State University

Estado da candidatura: em análise.

I. Candidatura ao projeto “DEBATE”

Este projeto visa promover o desenvolvimento de aptidões e competências que os jovens estudantes universitários necessitam para melhorar a sua empregabilidade através da criação de ambientes de aprendizagem coletiva. Neste sentido, o debate é proposto como um método de trabalho, uma vez que ajuda os jovens a compreender melhor o conteúdo do tema a ser trabalhado e a desenvolver, entre outros, o pensamento crítico, a empatia e as competências oratórias.

Parceiros:

- ESIC Valencia (Spain)
- ISAG (Portugal)
- University of Galati (Romania)
- Greece university
- INNETICA (Spain)
- KEPDER (Turkey)

Estado da candidatura: aprovada.

J. Candidatura ao projeto “*The Social Impact of Higher Education on Sustainable Development*”

O objetivo do projeto passa por desenvolver metodologias que permitam avaliar e aumentar o impacto do ensino superior no desenvolvimento sustentável, seguindo os objetivos da Agenda 2030.

Parceiros:

- ESIC Valencia (Spain)
- ISAG (Portugal)
- Confideastar (Turkey)
- INNETICA (Spain)
- Uludag University (Turkey)
- "Angel Kanchev" University of Ruse (Bulgaria)

Estado da candidatura: aprovada.

K. Candidatura às *European Network Alliances* (Rede de Universidades Europeias)

Esta iniciativa tem como objetivo a criação de um campus interuniversitário, através da criação de um consórcio com outras universidades europeias, com foco na inovação, sustentabilidade e empreendedorismo, inclusão e excelência, promovendo a criação de oferta formativa conjunta (licenciaturas e mestrados), realização de projetos e candidaturas de investigação conjuntos, entre outros, com foco na flexibilização e personalização dos currículos formativos, na adoção de pedagogias inovadoras, abordagens transdisciplinares e na mobilidade dos estudantes em regime misto (mobilidade virtual e física). O consórcio deve promover os valores europeus e promover a qualidade, performance e atratividade das IES envolvidas, tornando-as mais competitivas no cenário internacional, devendo ser assegurado o equilíbrio geográfico do mesmo.

Parceiros:

- Budapeste Business School (Hungary)
- Cracow University of Economics (Poland)
- ICN Business School in Nancy (France)
- LAB University of Applied Sciences (Finland)
- University of Economics of Bratislava (Slovakia)

- Wismar University of Applied Sciences (Germany)
- ISAG – European Business School (Portugal)

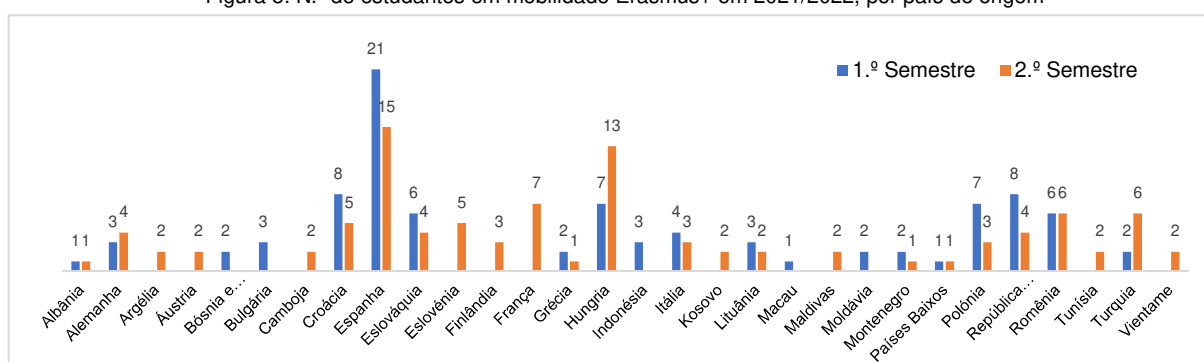
Estado da candidatura: em restrição orçamental.

7.2. Estudantes Estrangeiros em Números

No ano letivo 2021/2022, o ISAG recebeu 190 estudantes ao abrigo do Programa Erasmus+ (92 estudantes no 1.º semestre e 98 estudantes no 2.º semestre) e 88 estudantes internacionais. A distribuição pelos países de origem está representada nas Figuras 5 e 6.

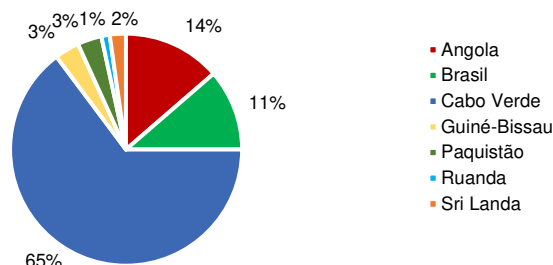
Em abril de 2022, o ISAG recebeu 42 estudantes da *Breda University of Applied Sciences* para uma *short term mobility*, que permitiu abordar temas relacionados com os produtos turísticos portugueses e compreender as perceções dos estudantes neerlandeses face ao destino Portugal.

Figura 5: N.º de estudantes em mobilidade Erasmus+ em 2021/2022, por país de origem



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRI em 2021/2022.

Figura 6: N.º de estudantes internacionais em 2021/2022, por país de origem



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRI em 2021/2022.

Com vista à captação de estudantes internacionais, a instituição reforçou a sua presença digital e física nos vários mercados, nomeadamente através de:

A. Realização de sessões de divulgação e palestras em colégios internacionais.

- Springfield School;
- IPMI International School;
- European International School Ho Chi Minh City;
- Colégio Vital Brasil;
- Colégio ETAPA;
- Colégio PH Botafogo;
- Colégio Andrews;
- Colégio São Paulo – Ipanema;

- The New English School;
- American Community School of Amman;
- The American Cooperative School of Tunis;
- The British International School;
- The British School Algiers;
- Alexandre Dumas International High School.

B. Participação em Feiras de Ensino

- Salão do Estudante São Paulo (2 sessões);
- Salão do Estudante Rio de Janeiro (2 sessões);
- Student Foire Luxembourg.

C. Reuniões com vista ao estabelecimento de sinergias, promoção da *Executive Academy* e desenvolvimento de projetos de investigação

- Embaixada de Portugal em Bogotá;
- Tourism Committee of the Ministry of Economy of the Republic of Armenia;
- Albanian National Tourism Agency;
- IPEX – Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha;
- GNTA – Georgian National Tourism Administration;
- Georgian Tourism Association;
- Chambre de Commerce et d'Industrie de Tunis;
- Delegação da AICEP em Tunis;
- Delegação da AICEP em São Paulo;
- European Chamber of Commerce in Cambodia;
- The Tourism Organization of Serbia;
- Ministry of Education, Science, Technology and Innovation in Kosovo;
- Embaixada de Portugal em Jakarta;
- Consulado Honorário de Portugal em Ho Chi Minh;
- Embaixada de Portugal em São Paulo;
- Embaixada de Portugal no Rio de Janeiro;
- Embaixada de Portugal em Tunis;
- Embaixada de Portugal em Algeers;
- Câmara Argentino-Portuguesa de Comércio;
- Embaixada de Portugal em Buenos Aires.

D. Eventos internacionais de *networking*

- Participação na Conferência da NIBS – Network of International Business Schools;
- Participação nos Executive International Days da Rome Business School;
- Participação na 12th International Week da University of Economics in Bratislava em cooperação com a Hermes University Network – Higher Education and Research in Management of European Universities;

- Assembleia Geral da AULP.

E. Divulgação do ISAG nos meios digitais

- Revista Educação (Brasil);
- Correio da Manhã (Canadá);
- Revista digital Air Europa;
- Lusopress (França);
- Portugal Post (Alemanha);
- As Notícias (UK);
- New York Times (UAE, Tunísia, Índia, Equador, China, Rússia e Irão);
- SIC Internacional;
- Open Day Internacional.

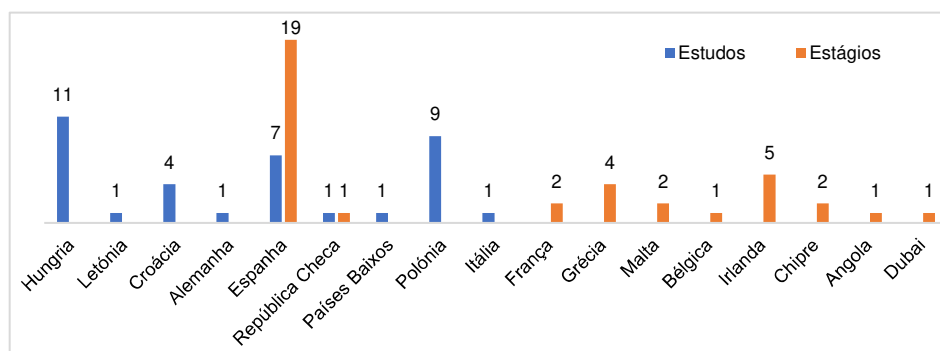
Foram ainda desenvolvidas as seguintes atividades para promover a multiculturalidade e a integração dos estudantes internacionais:

- *Orientation Week* – 1.º e 2.º semestres;
- Celebração dos *Erasmus Days*;
- Atividade de Natal;
- Café Língua – 1.º e 2.º semestres;
- *Cultural Fest: Adventure to Wonderful Indonesia*;
- *International Fair*;
- Atividade com os estudantes da Breda University;
- Sessão de acolhimento *online* dos estudantes internacionais que ainda se encontravam em Portugal;
- Dia da Europa.

7.3. Programas de Mobilidade Internacional

No ano letivo de 2021/2022, 74 estudantes realizaram uma mobilidade internacional, sendo que 36 estudantes realizaram uma mobilidade de estudos e 38 estudantes realizaram uma mobilidade de estágio (Figura 7).

Figura 7: N.º de mobilidades de estudos e estágios no ano letivo 2021/2022, por país de destino



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRI em 2021/2022.

Semestralmente são realizadas sessões de esclarecimento acerca das oportunidades de mobilidade internacional. Com vista à diversificação dos parceiros internacionais do ISAG foram ainda estabelecidos 76 novos protocolos. O ISAG também aderiu ao programa de mobilidade internacional da AULP. Este programa é o primeiro programa

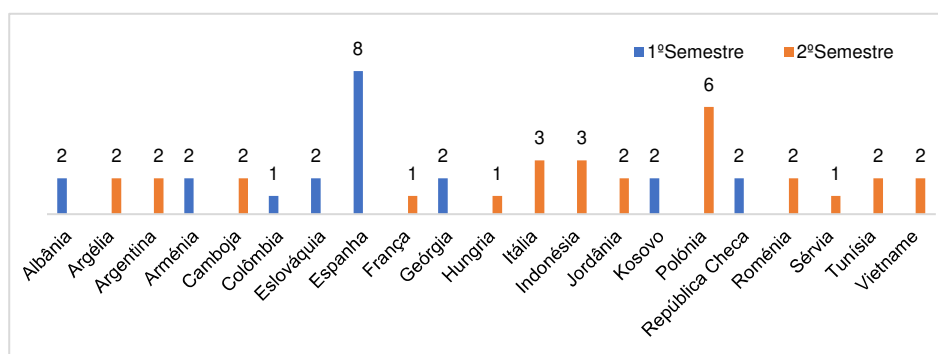
de mobilidade académica que abrange exclusivamente o intercâmbio de estudantes entre instituições dos países de língua oficial portuguesa e Macau (RAEM).

Por fim, foi realizada uma sessão de recrutamento com a empresa Algoos, com a finalidade de diversificar as possibilidades de estágio internacional.

7.4. Internacionalização dos Recursos Humanos

No ano letivo 2021/2022 e, através da análise da Figura 8, foram realizadas 19 mobilidades no 1.º semestre e 30 mobilidades no 2.º semestre.

Figura 8: N.º de mobilidades de docentes e staff em 2021/2022, por país de destino



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRI em 2021/2022.

O GRI realizou também duas *International Weeks* que contaram com a participação de 50 docentes e técnicos administrativos das universidades parceiras do ISAG.

Estas mobilidades têm por objetivo não só facilitar a internacionalização do ensino superior em especial nos países terceiros como também a partilha de boas praticas, atividade de docência e internacionalização da oferta formativa, nomeadamente através da criação de cursos conjuntos.

Em todas as mobilidades são também gerados outputs ao nível empresarial, nomeadamente pela celebração de protocolos para realização de estágios assim como pela criação de cursos à medida para empresas. Semestralmente são realizadas sessões de esclarecimento acerca das oportunidades de mobilidade internacional dedicadas ao pessoal docente e não docente.

7.5. Classificação nos Rankings Universitários Internacionais

O ISAG-EBS ocupa a 2.ª melhor posição entre as 27 Universidades portuguesas que participam no *ranking U-Multirank* nas categorias de mobilidade internacional.



8. RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO

8.1. Recursos Humanos

Os recursos humanos são reconhecidos como um fator fundamental para o funcionamento e prestígio da Instituição. Assumem uma importância cada vez maior no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua. Desempenham um papel fundamental no que concerne às mudanças que ocorrem a nível interno e externo da instituição, provocando alterações na estrutura organizacional, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.

Para o ISAG, os Recursos Humanos, são um dos principais pilares da sua sustentabilidade e crescimento. No decurso do ano letivo 2021-2022, a Gestão de Recursos Humanos contribuiu para o cumprimento da estratégia organizacional, para a integração e formação do pessoal docente e não docente, para o controlo e gestão de encargos salariais, para a conceção e elaboração de políticas de pessoal, entre outros contributos que acrescentaram valor a toda a Instituição. Esta preocupação estratégica está presente no Plano Estratégico de 2020-2024, no eixo 4 - Recursos.

8.1.1. Processo de recrutamento e seleção

O ISAG aplica uma política de recrutamento clara, transparente e justa, no que respeita ao pessoal docente e não docente, e tem vindo a ajustar a estrutura dos seus recursos humanos, através da contratação de pessoal altamente qualificado e investindo na valorização profissional de forma assegurar o cumprimento e a qualidade do desempenho das suas funções. A seleção e admissão de pessoal docente e não docente, tem por base um motivo de contratação (aumento de quadros ou substituição), o perfil desejado, as qualificações exigidas, o cargo a ser desempenhado, o horário de trabalho, o salário previsto, a data de admissão e, ainda, as oportunidades de carreira que a instituição pode oferecer.

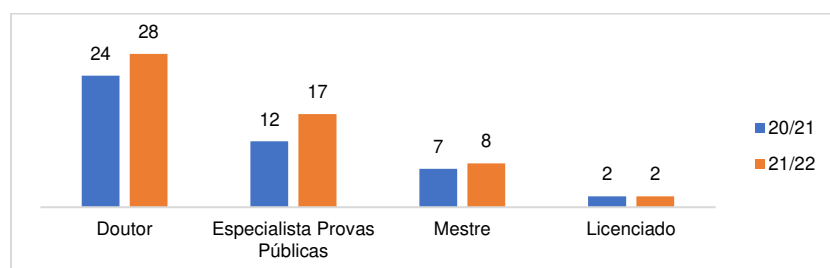
O sucesso da Instituição depende em grande parte da qualidade da contratação. Recrutar profissionais com as habilidades certas, aumenta o sucesso dentro da própria organização. Estas atividades são fundamentais para reduzir os custos a curto e longo prazo, promover a estabilidade e garantir o desenvolvimento organizacional.

8.1.2. Pessoal Docente e não Docente

Pessoal Docente

O ISAG tem vindo a investir no seu corpo docente, adotando para o efeito uma estratégia que visa reforçar as competências pedagógicas e científicas. Nesta secção, apresentam-se o número total de colaboradores docentes durante o ano letivo 2021/2022. Assim, para uma análise pormenorizada da evolução irá ser considerado o intervalo entre os anos letivos 2020/2021 e 2021/2022. No ano letivo em análise, e como podemos verificar na Figura 9, o ISAG contou com 55 colaboradores docentes dos ciclos de estudo. À semelhança de anos anteriores, o número de doutorados e com título de especialista tem vindo a aumentar.

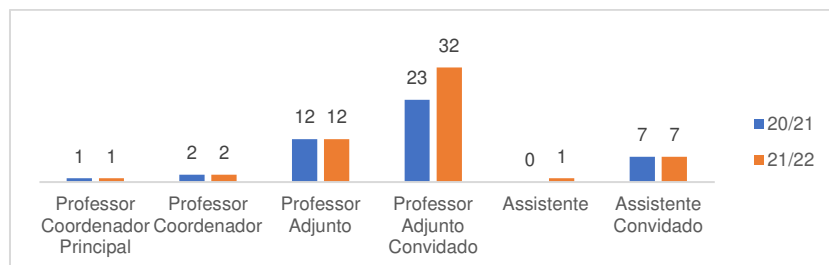
Figura 9: N.º de docentes segundo o grau e outras habilitações



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2019-2022.

Através da análise do gráfico da Figura 10, é possível verificar que desde o ano letivo 2020-2021, o número de docentes com a categoria de assistente convidado manteve-se. Em contrapartida, o número de docentes adjuntos convidados aumentou significativamente e o número de docentes assistentes aumentou ligeiramente. O aumento de docentes adjuntos convidados deve-se ao facto de o ISAG investir na contratação de pessoal altamente qualificado e ao incentivo na obtenção do grau de doutor e na obtenção de título de especialista.

Figura 10: N.º de docentes segundo a categoria



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2019-2022.

Com vista a avaliar a satisfação dos docentes do ISAG foram aplicados inquéritos semestrais no ano letivo 2021-2022. 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. A taxa de resposta foi de 65,4% no 1.º semestre e de 73,9% no 2.º semestre. No Quadro 23 são apresentados os índices médios de satisfação global.

Quadro 23: Índice médio de satisfação dos docentes

Parâmetro	Índice médio de satisfação
Acessibilidade a áreas virtuais de trabalho (site institucional, plataforma Sigarra, outros)	4,49
Adequação dos espaços físicos de lecionação	4,51
Apoio dos órgãos de gestão na progressão na carreira	4,02
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas pessoais e profissionais (horários, dispensas, etc)	4,34
Apoio institucional	4,34
Articulação interdisciplinar entre o corpo docente	3,90
Carga e estrutura horária de serviço docente	4,02
Clima e ambiente de trabalho	4,51
Condições de trabalho enquanto docente	4,44
Disponibilidade de materiais e recursos pedagógicos (documentais, informáticos, pedagógicos, outros)	3,39
Distribuição das ECTS pelas diferentes Unidades Curriculares	4,41
Espírito de equipa entre docentes	4,39
Explicação dos objetivos do curso e competências a adquirir pelo estudante	4,44
Monitorização e coordenação do funcionamento do curso	4,56
Número de ECTS da Unidade Curricular que ministra	4,37
Organização das Unidades Curriculares tendo em conta os objetivos do curso	4,44
Preparação Académica dos estudantes manifestada no início da sua Unidade Curricular	4,51
Qualidade das relações humanas entre docentes	4,51
Qualidade dos espaços pessoais de trabalho	4,29
Regime de avaliação praticado	4,22
Utilidade das reuniões de trabalho	4,09
Índice Médio de Satisfação Global	4,29

Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados dos inquéritos aos docentes em 2021-2022.

Ao analisarmos o Quadro 23, verificamos que o índice de satisfação é bastante satisfatório. Os pontos a melhorar, dizem respeito à articulação interdisciplinar entre o corpo docente (3,90) e os conhecimentos prévios dos estudantes para ter sucesso na unidade curricular (3,39).

Entradas e Saídas – Rotatividade dos Recursos Humanos do Pessoal Docente

Nos Quadros 24 e 25 são apresentadas as entradas e saídas relativamente ao pessoal docente no ano letivo 2021-2022. Um dos grandes objetivos por parte do Conselho de Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e do Gabinete de Recursos Humanos, é apostar na retenção do corpo docente.

Quadro 24: Entradas de pessoal docente no ano letivo 2021-2022

Entradas 2021/2022						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo Contratual	Nº	Mês entrada	Total
Docentes	Prof. Adjunto	Docente	Contrato Termo Certo	1	Set. 2021	1

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH em 2021-2022

Quadro 25: Saídas de pessoal docente no ano letivo 2021-2022

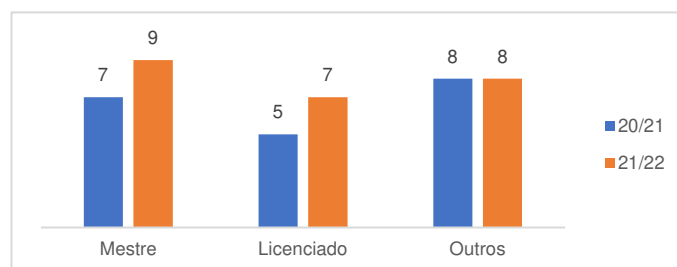
Saídas 2021/2022						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo Contratual	Nº	Mês saída	Total
Docentes	Prof. Adjunto	Docente	Contrato Termo Indeterminado	1	Nov. 2021	2
	Prof. Ajunto	Docente	Contrato Termo Certo	1	Ago. 2022	

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH em 2021-2022

Pessoal Não Docente

Em 2021-2022, o ISAG, conta com 24 colaboradores não docentes, revelando um ligeiro aumento em comparação com a ano anterior. À semelhança dos anos anteriores, verifica-se que o grau mais comum entre os colaboradores é o grau de mestre. Esta análise, teve como data de referência o dia 31 de agosto dos respetivos anos letivos.

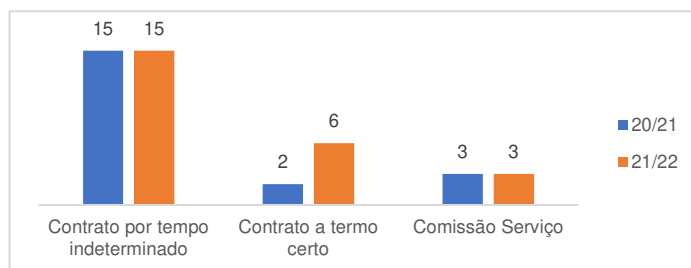
Figura 11: N.º de colaboradores não docentes segundo o grau académico



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2019-2022.

Relativamente ao regime contratual e, através da análise do gráfico da Figura 12, 15 dos colaboradores encontram-se com um contrato por tempo indeterminado (cerca de 63%). Em 2021-2022, houve um aumento significativo do número de colaboradores com contratos a termo certo.

Figura 12: N.º de colaboradores não docentes segundo o regime contratual



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2019-2022.

Com vista a avaliar a satisfação dos colaboradores não docentes do ISAG foi aplicado um inquérito anual de satisfação relativo ao ano letivo de 2021-2022. 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. Este inquérito registou uma taxa de resposta de 100%, o que denota o total interesse dos colaboradores em manifestarem o seu grau de satisfação e dos esforços acrescidos no sentido de os incentivar ao seu preenchimento. Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos colaboradores não docentes, nos parâmetros avaliados, podem ser analisados no Quadro 26.

Quadro 26: Índice médio de satisfação dos colaboradores não docentes

Parâmetro	Índice médio de satisfação
Acesso à informação necessária ao desempenho das funções	3,75
Acesso a meios informáticos	4,08
Adequação da formação recebida às funções que desempenha	3,46
Adequação das instalações às tarefas a desempenhar	3,96
Ambiente de trabalho em equipa	3,96
Apoio do superior hierárquico na realização das funções	3,71
Apoio na participação em ações de formação	3,29
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas	3,54
Cumprimento do Regulamento de Progressão na Carreira	3,33
Estabilidade no Trabalho	3,71
Grau de autonomia no exercício das funções	3,79
Grau de participação na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir	3,50
Grau de satisfação global relativamente ao trabalho desenvolvido no ISAG	3,58
Higiene e limpeza das instalações em geral	3,58
Serviço de snack/bar e restaurante existente	3,58
Serviços de vigilância e de segurança existentes	4,25
Horário de trabalho permite conciliar a vida profissional e pessoal	2,88
Qualidade das relações humanas entre colegas	4,08
Relacionamento com os docentes	4,04
Relacionamento com os estudantes	3,88
Relacionamento com a chefia direta	4,08
Grau de satisfação relativamente ao salário/benefícios	2,96
Reconhecimento do trabalho realizado	3,25
Índice Médio de Satisfação	3,90

Fonte: Elaboração própria, com base no resultado do inquérito aos colaboradores não docentes em 2021-2022.

Através da análise do Quadro 26, o maior índice de satisfação é com a vigilância e segurança (4,25), e a seguir o relacionamento com a chefia direta (4,08), a qualidade das relações humanas entre colegas (4,08) e o relacionamento com os docentes (4,04). Destacam-se como pontos a melhorar, a possibilidade de conciliar o horário de trabalho com a vida pessoal (2,88) e o grau de satisfação relativamente ao salário/benefícios (2,96).

Entradas e Saídas – Rotatividade dos Recursos Humanos do Pessoal Não Docente

Através da análise dos Quadros 27 e 28, podemos verificar que o ISAG admitiu 4 colaboradores com o vínculo contratual de contrato a termo certo, que dizem respeito aos términos de estágio profissional podendo-se verificar que o ISAG tem apostado cada vez mais na retenção de talentos. Relativamente ao estagiário do Gabinete de Recursos Humanos e do Gabinete de Gestão Académica, os colaboradores saíram por iniciativa própria devido a um novo desafio profissional.

Quadro 27: Entradas de pessoal não docente de contrato no ano letivo 2021/2022

Entradas Contratos 2021/2022						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo Contratual	N.º	Mês entrada	Total
Não Docentes	Técnico	<i>Career Office</i>	Contrato Termo Certo	1	Nov. 2021	4
	Técnico Superior	GGQA	Contrato Termo Certo	1	Dez. 2021	
	Técnico	GCM	Contrato a Termo Certo	1	Dez. 2021	
	Técnico	<i>Executive Academy</i>	Contrato a Termo Certo	1	Mar. 2022	

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH em 2021/2022.

Quadro 28: Saídas de pessoal não docente de contrato no ano letivo 2021/2022

Saídas Contratos 2021/2022						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo Contratual	N.º	Mês saída	Total
Não Docentes	Técnico	GCM	Contrato Termo Indeterminado	1	Jan. 2022	3
	Técnico	GAP	Comissão de Serviço	1	Jan. 2022	
	Técnico	<i>Career Office</i>	Contrato Termo Certo	1	Jul. 2022	

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH em 2021/2022.

Quadro 29: Entradas de pessoal não docente de estágio profissional no ano letivo 2021/2022

Entradas Estágios 2021/2022						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo Contratual	N.º	Mês entrada	Total
Não Docentes	Estagiário	GGA	Estágio Profissional IEFP	1	Jan. 2022	3
	Estagiário	GRH	Estágio Profissional IEFP	1	Fev. 2022	
	Estagiário	GGA	Estágio Profissional IEFP	1	Jul. 2022	

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH em 2021/2022.

Quadro 30: Saídas de pessoal não docente de estágio profissional no ano letivo 2021/2022

Saídas Estágios 2021/2022						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo Contratual	N.º	Mês saída	Total
Não Docentes	Estagiário	GRH	Estágio Profissional IEFP	1	Out. 2021	6
	Estagiário	<i>Career Office</i>	Estágio Profissional IEFP	1	Nov. 2021	
	Estagiário	GGQA	Estágio Profissional IEFP	1	Dez. 2021	
	Estagiário	GCM	Estágio Profissional IEFP	1	Dez. 2021	
	Estagiário	<i>Executive Academy</i>	Estágio Profissional IEFP	1	Mar. 2022	
	Estagiário	GGA	Estágio Profissional IEFP	1	Abr. 2022	

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH em 2021/2022.

8.1.3. Avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente

Pessoal Docente

A avaliação de desempenho é um processo contínuo, que visa a melhoria da qualidade do serviço docente, proporcionando orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento de mérito e de excelência. Este processo destina-se a todos os docentes que prestam serviço no ISAG, seja qual for a sua categoria, regime de contratação ou função que exerçam.

O regulamento de avaliação de desempenho docente, foi revisto e aprovado em janeiro de 2022. Tendo em conta as especificidades das dimensões a avaliar, o pessoal docente contratado em regime de tempo parcial foi avaliado nos termos do nº 8 do artigo 6º do regulamento.

A avaliação de desempenho dos docentes o ISAG visou os seguintes objetivos:

- a) Melhorar a qualidade do ensino e da relação pedagógica;
- b) Aumentar a eficiência organizacional e de gestão do ISAG através da valorização dos seus recursos humanos;
- c) Evidenciar e valorizar a ação profissional dos docentes, e contribuir para a melhoria do seu desempenho e para o desenvolvimento do seu potencial;
- d) Contribuir para o desenvolvimento do ISAG, da Região Norte e da sociedade em geral.

O sistema de avaliação adotado tem por base as funções gerais dos docentes e incidiu sobre as três seguintes dimensões: técnico-científica, pedagógica e organizacional.

Relativamente ao ano letivo 2021/2022, de 55 docentes foram entregues 42 relatórios de atividades, o que corresponde a 76,4%. De salientar que, os docentes que não procedem à entrega dos respetivos planos de atividades, correspondem maioritariamente aos docentes de regime parcial ou que, entretanto, deixaram de colaborar com a instituição.

Finalmente, na dimensão técnico-científica, verificou-se um crescimento considerável da produção científica (artigos, livros, capítulos de livros, artigos ou *abstracts* em *proceedings* das conferências/*workshops*, *scopus*, *web of science*, entre outras).

Na dimensão pedagógica, verificou-se que os docentes desenvolveram as suas atividades de ensino com cumprimento das normas regulamentares e orientações dos órgãos técnico-científico e pedagógico, assim como procederam ao acompanhamento e orientação dos estudantes a todos os níveis, como no atendimento, orientações de relatórios de estágio, trabalhos de projeto e mestrado.

Na dimensão organizacional, constatou-se que o corpo docente se mostrou disponível, sempre que necessário.

Em suma, pode-se concluir que o processo de avaliação de desempenho foi fundamental para o aumento da quantidade e qualidade da produção ao nível da investigação, denotou-se um maior empenho dos docentes nas atividades pedagógicas e o envolvimento nas atividades organizacionais.

Pessoal Não Docente

A Avaliação de Desempenho é um processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento estruturado do desempenho individual dos colaboradores e das equipas, num determinado período, cujo objetivo é melhorar o desempenho da organização por meio da melhoria do desempenho dos colaboradores. O regulamento de avaliação de desempenho não docente foi revisto e aprovado em setembro de 2021. O regulamento para a gestão de carreiras do colaborador não docente foi criado à mesma data, com o objetivo de se constituir como um instrumento de gestão de relações de trabalho, visando criar as condições para, por um lado, desenvolver o potencial dos colaboradores e reconhecer o seu desempenho e, por outro lado, garantir o bom funcionamento da instituição e o cumprimento dos seus objetivos.

A avaliação de desempenho dos não docentes o ISAG visou os seguintes objetivos:

- a) Comprometer os colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição e responsabilizar pela otimização de resultados de gestão, especialmente relacionados com o aumento de produtividade;
- b) Diagnosticar necessidades de formação, promover a qualificação dos colaboradores, maximizar o seu desempenho e aprofundar a cultura de excelência, qualidade e inovação da instituição;
- c) Fazer uma apreciação da forma como a atividade foi desempenhada por cada avaliado, incluindo o esforço, interesse e motivação demonstrados ao longo do ano, reconhecendo e distinguindo o seu desempenho pelos resultados obtidos.

No que diz respeito ao ano letivo 2021-2022, dos 24 colaboradores não docentes apenas 13 foram avaliados, uma vez que os restantes não preenchiam os critérios presentes no regulamento com exercício efetivo de funções durante o período mínimo de um ano na instituição.

Através da análise dos resultados da avaliação de desempenho não docente, importa dar a devida importância aos objetivos prioritários e estratégicos para melhoria do desempenho.

No que diz respeito aos pontos fortes, estes devem ser encarados como exemplos de boas práticas a preservar, devendo-se ter em conta a sua monitorização. Por outro lado, os pontos fracos identificados facultaram a informação imprescindível para a definição das ações de melhoria de desempenho. Contudo, verificou-se alguma repetição nas *hardskills* e *softskills* identificadas, facto que se deverá ter em consideração, de modo a assegurar a eliminação de redundâncias.

A rigorosa aplicação da avaliação de desempenho torna-se de extrema importância, já que assegura a congruência, eficácia e pertinência de um plano de ação de melhoria.

O sucesso de um processo de melhoria na instituição, determina, em primeira instância, um efetivo compromisso do conjunto de colaboradores, o que só é possível através do envolvimento e contributo de todos, de acordo com o seu papel e função, no âmbito de um processo de mudança.

Assim sendo, as vantagens, em termos de gestão, a correta implementação de um processo de melhoria, traz múltiplas e evidentes mudanças, reforçando a motivação e desempenho individuais

Planos de formação contínua

O plano de formação contínua 2021-2022 previu a concretização de 1811 horas de formação descritas no Quadro 31, tendo envolvido 77 formandos, sendo que 57 participantes pertencem ao corpo docente e os restantes ao pessoal não docente. No total, foram realizadas 1358 horas de formação. Realça-se que um mesmo colaborador docente participou em várias ações de formação.

Quadro 31: Plano de formação para o ano letivo 2021/2022

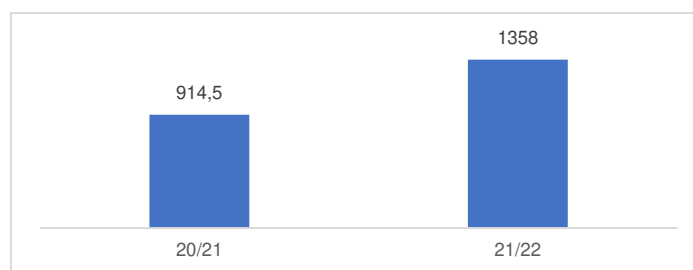
Nome da Formação	Tipo de formação	Data de realização	N.º de Horas Previstas	N.º de Horas Realizadas	N.º de participantes previstos	N.º de Participantes
ISAG E-Learning Platform	TP	Set/21 e Mar/22	48h	48	16	16
ABI/INFORM	TP	Set/21 e Mar/22	24	24	16	16
SIGARRA	TP	Set/21 e Mar/22	48	48	16	16
Turnitin	TP	Set/21 e Mar/22	16	16	16	16
Formação Avançada em Investigação	TP	Abri/21 a Mai/21	708	540	59	45
PG Web 3.0 e Criptoconomia	TP	Mai/22 a Jul/22	102	102	1	1
Língua Inglesa II	TP	Fev/22 a Jul/22	45	45	1	1
Língua inglesa	TP	Mar/22 a Jul 22	35	35	1	1
Web3: Princípios fund. história e glossário	TP	Abr/22	15	15	1	1
Bitcoin Standard	TP	Abr/22 a Mai/22	9	9	1	1

Nome da Formação	Tipo de formação	Data de realização	N.º de Horas Previstas	N.º de Horas Realizadas	N.º de participantes previstos	N.º de Participantes
Carteiras Digitais: Operação e Utilização	TP	Mai/22	9	9	1	1
Decentralized Finance (DeFi)	TP	Mai/22	6	6	1	1
NFT – Non-Fungible Tokens	TP	Mai/22	9	9	1	1
Smart-Contracts: Aplicação e Usabilidade	TP	Mai/22 a Jun/22	12	12	1	1
Marketing Relacional	TP	Fev/22 a Jul/22	30	0	1	0
Marketing de Serviços e B2B	TP	Fev/22 a Jul/22	60	0	2	0
Dir. Comercial e Negócios Internacionais	TP	Fev/22 a Jul/22	45	0	1	0
Sistemas de Plan. e Controlo de Gestão	TP	Fev/22 a Jul/22	30	0	1	0
Técnicas de Expressão e Comunicação I	TP	Fev/22 a Jul/22	135	45	3	1
Técnicas de Restaurante e Bar I	TP	Fev/22 a Jul/22	45	45	1	1
Curso Ordem dos Psicólogos	TP	Abr/22 a Mai/22	108	108	1	1
Plataformas Digitais e E-Commerce	TP	Fev/22 a Jul/22	30	0	1	0
Produção de Cont. e Suportes Multimédia	TP	Fev/22 a Jul/22	30	30	1	1
Espanhol II	TP	Fev/22 a Jul/22	30	30	1	1
Língua Inglesa IV	TP	Fev/22 a Jul/22	30	30	1	1
Língua Francesa I	TP	Fev/22 a Jul/22	120	120	4	4
Formação Sysnovare	TP	Jul/22	32	32	4	4
Total			1811	1358		

Fonte: Elaboração própria.

O nível de cumprimento de horas de formação tem evoluído de forma bastante positivo. O fator que está inerente ao aumento das horas está relacionado com a sensibilização aos colaboradores docentes e não docentes no cumprimento das horas de formação propostas (Figura 13). Contudo, as dificuldades sentidas para o cumprimento das horas totais da formação, estiveram condicionadas devido à situação pandémica, Covid-19, e às atividades profissionais, não permitindo a realização de algumas ações de formação. Neste sentido, as ações que não foram realizadas transitam para o Plano de Formação Contínua do ano letivo 2022/2023.

Figura 13: Comparação do número de horas de formação em 2020/2021 e 2021/2022



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2020-2022.

8.2. Recursos materiais e serviços de apoio

O ISAG possui instalações com características de um verdadeiro campus universitário, com autorização da DGES para ministrar os seus ciclos de estudos conducentes à atribuição de graus académicos (aviso 2899/2017, publicado em Diário da República de 20 de março). O Campus do ISAG é constituído por uma área construída de cerca de 3.339 m², um parque privativo de acesso controlado e zonas verdes. As instalações estão devidamente

equipadas com todas as condições logísticas, físicas, acústicas e térmicas que garantem conforto e comodidade de estudo e trabalho a estudantes, docentes e colaboradores não docentes, estando devidamente preparadas para o acolhimento de estudantes portadores de deficiência motora.

Alinhado com o planeamento estratégico, o ISAG estabeleceu como prioridade o reforço de investimento em infraestruturas tecnológicas e em tecnologias de informação e comunicação. Nesse sentido, foram realizados um conjunto de investimentos, nomeadamente: aquisição de novos projetores interativos, dotados de tecnologia *Touch* que permitem inovar nas metodologias pedagógicas e no processo ensino-aprendizagem; aquisição de novos computadores para a renovação do parque informático; renovação do investimento na plataforma digital *Blackboard* que permite a implementação de um sistema de aulas presenciais distribuídas por dois canais de comunicação: nas instalações do ISAG ou através da *ISAG E-learning Platform*, onde os estudantes podem assistir às aulas através do canal de comunicação síncrona *online*, nos mesmos horários e salas dos estudantes que se encontrem a frequentar nas instalações do ISAG; renovação de licenças de utilização de softwares didáticos de apoio ao processo ensino-aprendizagem, nomeadamente, simuladores de gestão (*PRAXIS MMT Simulatio*s e *CESIM Business Simulations*), de contabilidade (Primavera), de gestão em hotelaria (*Galileo e Virtual hotel*) e de investigação (*SPSS e Nvivo*). Ainda ao nível do desempenho digital, investiu-se no desenvolvimento de um novo *Website*, de forma a melhorar as condições de acesso, de desmaterialização e de disponibilização de alguns serviços *online*, que ficará totalmente implementado e integrado em 2022/2023.

Importa referir que, face ao objetivo da Instituição de tornar as instalações sustentáveis, a ESE decidiu dar continuidade à política de requalificação das instalações pelo que foram efetuados um conjunto de investimentos de correção e remodelação.

8.3. Comunicação e Media

Em 2021/2022, o ISAG focou-se na criação de uma estratégia de comunicação que promovesse o sentimento de pertença dos estudantes e os incentivasse a agir em prol da mudança. A Instituição investiu na criação de conteúdos e iniciativas que destacaram a importância dos estudantes na comunidade ISAG, aumentando o seu envolvimento na vida académica e nas diversas atividades da Instituição.

O ISAG também apostou na internacionalização, através da divulgação em meios de comunicação internacionais, comunicação em inglês nas redes sociais e organização de *Open Days Online* para estudantes internacionais. Foram também organizadas *Open Classes* e *Open Seminars* com figuras de referências nas áreas lecionadas, para posicionar o ISAG como uma Instituição de ensino de excelência.

Campanha Be the Change

O ISAG lançou a sua nova campanha, intitulada “Be the Change”. Esta campanha tem como objetivo centralizar toda a comunicação e mensagem da Instituição nos estudantes, incentivando-os a agir e assumir-se como os futuros agentes da mudança.

Com esta campanha, o ISAG quer inspirar e empoderar os seus estudantes, encorajando-os a serem líderes na sua área de atuação e a terem um impacto positivo na sociedade. A ideia é que os estudantes sejam incentivados a fazer a diferença nas suas empresas, organizações e comunidades, tornando-se agentes de mudança positiva.

A campanha também identifica os estudantes do ISAG como *The Next Generation of Inspirational Leaders*, ou seja, a próxima geração de líderes inspiradores. Para alcançar este objetivo, o ISAG disponibiliza recursos e ferramentas que ajudem os estudantes a desenvolver as suas competências de liderança e a maximizar o seu potencial, destacando também os exemplos de sucesso de ex-estudantes que se destacaram como líderes nas suas áreas de atuação.

Figura 14: Campanha *Be the Change*



Fonte: Recolha própria, com base nos registos fotográficos efetuados ao longo do ano letivo.

Eventos Presenciais

O ano letivo 2021/2022 ficou marcado pela retoma dos eventos presenciais. Neste sentido o ISAG apostou na promoção direta da Instituição junto do consumidor, reforçando e aumentando a presença em eventos por toda a zona Norte e alargando a presença a escolas na zona Centro. São destacados os seguintes eventos:

1. Presença em duas edições da *QSP – Summit*;
2. Retoma das visitas presenciais às Escolas Secundárias;
3. Participação na nova edição da *Qualifica*;
4. Participação na nova edição do *NOS Primavera Sound*

Figura 15: Eventos presenciais



Fonte: Recolha própria, com base no registo fotográfico dos eventos

Número anual de notícias publicadas em órgãos de comunicação social: 354

Figura 16: Exemplos de notícias em órgãos de comunicação social



Fonte: Recolha própria, com base na recolha de notícias em órgãos de comunicação social.

Artigos de Opinião

Os docentes do ISAG publicam regularmente artigos de opinião em revistas técnicas e jornais de referência nacional, nomeadamente, Jornal de Negócios, *Marketeer*, Exame, Visão, Jornal Expresso, Jornal de Notícias, Jornal Económico, *Executive Digest*, Público e Sábado.

Figura 17: Exemplos de artigos de opinião publicados em vários meios de comunicação social



Fonte: Recolha própria, com base nos artigos de opinião publicados em vários meios de comunicação social.

Reforço da parceria com Meios

À semelhança do que aconteceu no ano letivo anterior, o ISAG manteve a parceria de largos anos com o Jornal "Vida Económica", bem como a mais recente ligação com a Publituris e Publituris Hotelaria, revistas de especialidade nos setores de ensino do ISAG. Estas parcerias contam com conteúdos mensais (em formato de artigo de opinião) da Comunidade ISAG sobre as temáticas abordadas nas revistas.

Figura 18: Exemplos de artigos de opinião publicados em vários meios de comunicação social

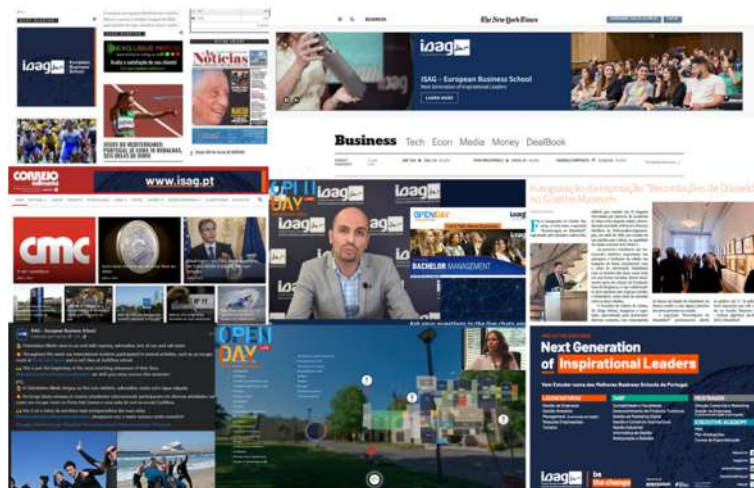


Fonte: Elaboração própria, com base nos artigos de opinião publicados em vários meios de comunicação social.

Apoio na Comunicação Internacional

O ISAG tem apostado na internacionalização da instituição, desenvolvendo esforços para uma estratégia de comunicação internacional com o foco na atração de estudantes internacionais de forma a tornar a instituição cada vez mais conhecida no mundo. Para atingir este objetivo, o ISAG promoveu a realização de um *Open Day Online* para estudantes internacionais, dando a conhecer a Instituição, o corpo docente e a oferta formativa. Para além disso, o ISAG apostou na sua divulgação em meios de comunicação internacionais e a comunicação nas redes sociais passou a ser feita também em inglês, tornando a sua mensagem mais acessível e compreensível para o público internacional.

Figura 19: Exemplos de ações de internacionalização



Fonte: Elaboração própria.

Open/Master Classes e Open Seminars

Em 2021/2022 o ISAG promoveu a realização de *Open Classes* e *Open Seminars* para associar a instituição a figuras de referência nas áreas científicas em que leciona e atrair novos estudantes. As *Open Classes* são aulas abertas ao público, em que um docente convida um especialista para ministrar uma aula conjunta. Já os *Open*

Seminars são eventos compostos por palestras e debates onde especialistas, docentes e estudantes discutem temas relevantes em áreas específicas de conhecimento. Esta iniciativa tem como objetivo estreitar os laços com a comunidade académica e empresarial, difundir conhecimentos, promover a interação entre o ISAG e o mundo empresarial e atrair novos estudantes interessados em conhecer a instituição e os seus métodos de ensino.

Figura 20: Exemplos de *Open/Master Classes* e *Open Seminars*



Fonte: Elaboração própria.

Partilha de Testemunhos

O ISAG apostou na partilha de testemunhos de *Alumnis*, atuais estudantes e parceiros como forma de promover a Instituição e inspirar os seus estudantes. Esta aposta foi desenvolvida no âmbito da campanha "Be the Change". Através dos testemunhos de pessoas que já passaram pela instituição, os atuais estudantes conheceram o percurso académico e profissional de outros que já estiveram no seu lugar e que agora são líderes de sucesso em diferentes áreas.

Figura 21: Exemplos de Testemunhos






Fonte: Elaboração própria.

Redes sociais

No Quadro 29 são apresentados os números de seguidores/subscritores das diferentes redes sociais do ISAG.

Quadro 32: Número de seguidores nas redes sociais do ISAG

ISAG			
	2020-2021	2021-2022	% crescimento
 LinkedIn	6685 seguidores	8074 seguidores	20,78%
 Instagram	2597 seguidores	3021 seguidores	16,33%
 facebook	9129 seguidores	12433 seguidores	36,19%
 YouTube	195 subscritores	236 seguidores	21,03%

Fonte: Elaboração própria, com base nas estatísticas das redes sociais da ISAG.

8.3.1. ISAG Executive Academy

Após o *rebranding* no ano de 2020-2021, com o intuito do reposicionamento da marca no mercado com a nova imagem e estrutura, no ano de 2021-2022, a ISAG Executive Academy apostou na diversidade de novos Open Programmes em diferentes áreas, desde um MBA preparado para ser lecionado integralmente em inglês e online, Pós-Graduações em diversas áreas de comunicação e gestão e em tecnologias do futuro, bem como cursos de especialização com temáticas de necessidade imediata.

Figura 22: Novos *Open Programs* 2021-2022






Fonte: Elaboração própria, com base nos novos *Open Programs* da ISAG Executive Academy.

Redes sociais

Sendo um dos principais veículos de divulgação dos *Open Programmes* e de partilha do trabalho desenvolvido ao longo do ano, foi feito um investimento em conteúdos e *posts* patrocinados para o crescimento das redes, agora independentes da ISAG Executive Academy. No Quadro 30 é apresentado o crescimento do número de seguidores da Executive Academy, do ano letivo 2020-2021 para 2021-2022.

Quadro 33: Número de seguidores nas redes sociais da ISAG Executive Academy

ISAG EXECUTIVE ACADEMY			
	2020-2021	2021-2022	% crescimento
 LinkedIn	74 seguidores	1236 seguidores	1570,27%
 Instagram	41 seguidores	297 seguidores	624,39%
 facebook	102 seguidores	942 seguidores	823,53%

Fonte: Elaboração própria, com base nas estatísticas das redes sociais da ISAG Executive Academy.

9. COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE

9.1. Empregabilidade

O Gabinete *Career Office* tem como objetivo fundamental a gestão de carreira dos estudantes e dos *Alumni*. O planeamento e monitorização dos estágios, a promoção e desenvolvimento das competências transversais dos estudantes e a definição de estratégias facilitadoras na transição para o mercado de trabalho têm permitido reforçar a empregabilidade dos estudantes.

9.1.1. Iniciativas de apoio à empregabilidade

São desenvolvidas, anualmente, iniciativas que visam a promoção da empregabilidade dos estudantes, nomeadamente:

A. Programa *Career Education*

Desenvolvido para os estudantes e diplomados, com a colaboração de entidades parceiras e *Alumni*. É um programa que engloba um conjunto de eventos e workshops no âmbito da empregabilidade, tendo em vista garantir a aquisição de competências transversais direcionadas para o empreendedorismo e planeamento de carreira. O programa *Career Education* contou com a participação de 250 estudantes e *Alumni*, nas seguintes iniciativas desenvolvidas em 2021/2022:

- 7ª edição *Career Day*: participaram 42 empresas, 37 em regime presencial e 5 em formato online; entre 100 e 150 estudantes e diplomados, e foram registadas 192 candidaturas (de emprego, estágio curricular e profissional);
- *Business Pitch*, participaram 7 empresas: Ascendi, Go Web Agency, SaltPay, Social Publi, E-goi, EFACEC, Sysnovare;
- *Build Your Career*, participaram 40 estudantes e *Alumni*:
 - Workshop *Build Your Personal Brand* dinamizado por Rita Lourenço de Sousa, Brand & Strategy Consultant no Lidl Portugal;
 - Workshop *Find Your Super Skills*, dinamizado por Márcia Gonçalves, especialista em Desenvolvimento pessoal e de soft-skills;
 - Workshop *Your CV is Not Ok* dinamizado por Margarida Monteiro, Senior Consultant na Michael Page;
 - *Ready, Set, Go Find Your Job* dinamizado por Rita Ferreira, Responsável pelo Programa Gestão de Talentos no Grupo Salvador Caetano;
 - Workshop *Action – Prepare Your Interview*, que decorreu em colaboração com a Cidade das Profissões, nas suas instalações, sendo dinamizado por Carla Castro e Maria Helena Pimentel, da Câmara Municipal do Porto.

B. Programa *Career Advice*

Sessões individuais de aconselhamento e apoio na gestão de carreira, promovendo o desenvolvimento contínuo dos estudantes, a nível académico e profissional - aconselhamento relativamente ao Currículo, Carta de Motivação, como abordar as empresas e como se preparar para as entrevistas.

- 66 estudantes no âmbito da Orientação Vocacional e Gestão de Carreira;
- Realizadas sessões individuais de orientação vocacional com os estudantes finalistas, com o objetivo de os apoiar na decisão do próximo passo.

C. Programa *Make Your Business*

O programa de empreendedorismo que procura guiar os jovens empreendedores através da disponibilização de metodologias, serviços e espaços que permitam a capacitação de uma ideia de negócio ou empresa, o seu

desenvolvimento e a transformação numa atividade económica viável e sustentável, foi integrado nos Programas *Mentoring by ISAG* e *Job Shadowing*, durante a reestruturação do mesmo.

D. Programas *Mentoring by ISAG* e *Job Shadowing*

Pretende promover o envolvimento dos *Alumni* com os estudantes, através da partilha de experiências e conhecimentos, foi dividido em 4 modalidades – Mentoria Individual, Coletiva, Empresarial e Formação – e contou com a participação de 15 mentores e 15 mentorandos.

Foi realizada formação individual com os Mentores inscritos e uma Sessão de Esclarecimentos do Programa junto dos estudantes interessados. A informação acerca dos Mentores foi disponibilizada no site criado para o efeito, permitindo aos estudantes conhecer os Mentores e o seu percurso profissional, de forma a fazer uma escolha consciente do seu Mentor. Realizou-se uma avaliação anual, na qual obtivemos um *feedback* extremamente positivo de ambas as partes envolvidas.

E. Portal *Job Market by ISAG*

Gestão da plataforma de emprego que visa apoiar os estudantes e diplomados na inserção no mercado de trabalho através da partilha de oportunidades de estágio e emprego, resultado da colaboração com entidades empregadoras.

Na divulgação de ofertas no portal *Job Market by ISAG* registaram-se 21 empresas e foram divulgadas 106 oportunidades – 34 de estágio e 72 de emprego.

9.1.2. Empregabilidade dos graduados

O Cálculo da taxa de empregabilidade do ISAG e a sua desagregação por ciclo de estudos de 1.º ciclo é efetuada nos com base nos dados publicados pela DGEEC, que considera o número total de diplomados entre determinados anos letivos, cruzando-os com os profissionais do curso inscritos como desempregados nos centros de emprego, entre junho e dezembro de cada ano.

Quadro 34: Taxas de empregabilidade de licenciaturas do ISAG

Média entre os registos à data de 31-12-2021 e à data de 30-06-2022	LGE	LGH	LRE	LTU	Média
Junho de 2022	95,4%	96,5%	95,6%	92,8%	95,1%

Fonte: Dados e Estatísticas Dados do IEFP e inquérito RAIDES, apuramentos DGEEC.

Independentemente do período dos dados considerados, as taxas de empregabilidade situam-se acima dos 90%, facto que indicia que a frequência de uma licenciatura no ISAG pode perspetivar uma boa opção para entrar no mercado de trabalho.

9.2. Parcerias estabelecidas e serviços à comunidade

O trabalho em parceria com empresas, instituições e entidades da comunidade local sempre se constitui num dos pressupostos básicos da filosofia do ISAG. Manter um contacto próximo com as entidades parceiras e novas entidades é essencial no desenvolvimento das atividades propostas, nomeadamente, no âmbito da inserção dos estudantes em entidades a fim de realizarem estágios curriculares, extracurriculares e/ou de fim de semana, foram realizados 157 protocolos de estágio curricular, 12 protocolos de estágio extracurricular, 37 estágios de fim de semana e 35 protocolos em contexto de trabalho.

No sentido de reforçar a relação com os parceiros iniciou-se a revisão e atualização das parcerias e protocolos existentes, através de um *follow-up* com as entidades protocoladas. O objetivo é estabelecer contacto no sentido de perceber o seu interesse em manter a parceria, realizar uma atualização de contactos quando necessário e rever os protocolos estabelecidos de acordo com as normas de proteção de dados.

Bolsa de Ação Social – DGES

No sentido de dar resposta às necessidades reais dos estudantes, garantindo a equidade na atribuição de benefícios sociais, a DGES promove uma ação social que favoreça o acesso ao ensino superior público e privado e incremente o sucesso na sua frequência.

A bolsa de estudo de ação social, é uma prestação pecuniária anual para participação nos encargos com a frequência de um TeSP, Licenciatura e Mestrado, atribuída pelo Estado, a fundo perdido, sempre que o agregado familiar em que o estudante se integra não disponha de um nível mínimo adequado de recursos financeiros. No ano letivo 2021/2022, 189 estudantes do ISAG realizaram a candidatura à bolsa de ação social sendo que beneficiaram deste apoio social, 123 estudantes.

Protocolos Fundação Consuelo Viera da Costa

a) Bolsa “Porto do Conhecimento”

A Bolsa Porto do Conhecimento surgiu na sequência de um acordo celebrado entre o Município do Porto e a FCVC, através do qual foram definidas condições de atribuição de Bolsas de Estudos “Porto do Conhecimento”, concebidas com o intuito de apoiar a prossecução dos estudos de jovens em situação de fragilidade económica. Por sua vez, a FCVC atribuiu Bolsas de Estudos a Candidatos que ingressaram no ISAG, ao abrigo do protocolo “Porto do Conhecimento”, concebendo os seguintes apoios:

- Isenção integral do pagamento de propinas de frequência de TeSP a 3 candidatos;
- Isenção de 50% do pagamento de propinas de frequência a 3 candidatos admitidos nos Cursos de Licenciatura em Turismo, Gestão Hoteleira e Relações Empresariais e 2 candidatos ao Curso de Mestrado.

No âmbito deste apoio, no ano letivo 2021/2022 foi realizada 1 renovação a um estudante da Licenciatura em Gestão Hoteleira.

b) Bolsas FCVC – TeSP

A Bolsa FCVC – TeSP resulta da celebração de um protocolo entre a FCVC com Escolas Profissionais e Secundárias. A presente Bolsa, visa a promoção da igualdade de oportunidades de acesso, frequência e sucesso escolar no Ensino Superior, permitindo que os três melhores estudantes de cada escola protocolada usufruam da isenção de 50% do pagamento de propinas de frequência de TeSP no 1.º ano e nos anos seguintes, se os estudantes obtiverem aproveitamento a todas as unidades curriculares.

No ano letivo 2021/2022 foram estabelecidos protocolos com 49 Escolas Profissionais e Secundárias. No âmbito deste protocolo foram admitidos 2 estudantes candidatos ao TeSP de Desenvolvimento de Produtos Turísticos, 8 estudantes candidatos ao TeSP de Contabilidade e Fiscalidade, 6 estudantes candidatos ao TeSP de Gestão de Marketing Digital e 2 estudantes candidatos ao TeSP de Restauração e Bebidas.

c) Bolsas de Mérito FCVC

A FCVC no âmbito do protocolo estabelecido com o ISAG, atribuiu Bolsas de estudo de mérito que visam a promoção de igualdade de oportunidades de acesso ao Ensino Superior, através do reconhecimento do mérito académico. Beneficiaram deste apoio os estudantes que ingressaram no ISAG por regime geral, com média de acesso igual ou superior a 16 valores. Este protocolo proporciona a isenção de 50% do pagamento do valor da propina de frequência no âmbito das Licenciaturas e Mestrados ministrados no ISAG.

No ano letivo 2021/2022 foram admitidos 35 candidatos no âmbito deste apoio, e realizadas 10 renovações. Nos Cursos de Licenciatura foram admitidos 28 candidatos e realizadas 5 renovações. Nos Cursos de Mestrado foram admitidos 7 candidatos e realizadas 5 renovações.

Protocolos no âmbito da Formação Executiva

No âmbito da ISAG Executive Academy e, tendo por base o conceito *InSchoolBusiness*, foram estabelecidos protocolos colaborativos com instituições e empresas que resultaram, em alguns casos, na realização de seminários, workshops, visitas de estudo e condições especiais de acesso para os colaboradores/associados. Os protocolos estabelecidos no ano letivo 2021/2022, encontram-se no Quadro 31.

Quadro 35: Protocolos colaborativos com instituições e empresas no âmbito da Formação Executiva

Boticas Hotel Art & SPA
Corticeira Amorim SGPS, SA.
Grupo Salvador Caetano, SGPS SA.
IPO – Instituto de Oncologia do Porto
Occasional Potential, Lda.
OMD – Ordem dos Médicos Dentistas
SINDITE – Sindicato dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica
ULSM – Unidade Local de Saúde de Matosinhos
Unidade de Saúde Familiar – Associação Nacional (USN-AN)
Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos, SA.

Fonte: Elaboração própria.

9.3. Cooperação com a sociedade e responsabilidade social

No âmbito da responsabilidade social, desenvolveram-se diversas iniciativas/boas práticas, no que diz respeito à promoção do combate ao racismo, à promoção da igualdade de género, à prevenção da violência de género, ações de preocupação e responsabilidade social, promoção de culturas e integração das mesmas junto da nossa Comunidade, entre outras iniciativas de promoção dos direitos humanos.

As ações desenvolvidas tiveram por base potenciar uma forte interação e envolvimento de toda a comunidade académica, promovendo, especialmente entre os estudantes, a responsabilidade e consciência social e uma forte participação cívica na comunidade, bem como a cooperação com entidades externas, nomeadamente:

ISAG | Instituto Português de Sangue e de Transplantação do Porto

Doação de Sangue e de Medula Óssea

Numa ação aberta a toda a comunidade escolar, os estudantes do ISAG inscreveram-se como potenciais doadores de medula óssea. A iniciativa decorreu no Centro de Sangue e da Transplantação do Porto, com o espírito de comunidade bem presente. Esta iniciativa, promovida pela Comissão de Praxe, passou ainda pela doação de sangue, fazendo face aos apelos regulares realizados, tendo em consideração a frequente baixa reserva nos bancos de sangue.

Figura 23: Campanha de doação de Sangue e de Medula Óssea



Fonte: elaboração própria, com base no arquivo de imagens do ISAG.

Doação de Sangue ISAG

Foram realizadas duas ações de Doação de Sangue nas instalações do ISAG em colaboração com o Instituto Português do Sangue e da Transplantação. Participaram estudantes, docentes e colaboradores do ISAG, do CATIM e das empresas do Campus, que contribuirão para ajudar quem mais precisa. Na primeira ação, que decorreu em outubro em parceria com o CATIM, participaram 25 dadores. A segunda ação, também em parceria com o CATIM, ocorreu em maio e contou um total de 27 dádivas de sangue.

Figura 24: Campanha de doação de Sangue



Fonte: Elaboração própria, com base no arquivo de imagens do ISAG.

ISAG | Runporto

No âmbito da política de responsabilidade social e do incentivo à prática do desporto, o ISAG criou a ISAG *Running Team*, em 2017, a pensar no bem-estar e qualidade de vida dos seus estudantes, professores e colaboradores. Assim, e no sentido de promover um estilo de vida mais saudável, através da prática de desporto, foi renovado o protocolo de parceria com a Run Porto.

Figura 25: ISAG Running Team



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

ISAG | Outubro Rosa

Em outubro celebra-se o mês internacional da prevenção do cancro da mama. O movimento conhecido por “Outubro Rosa” (*Pink October*) surgiu para inspirar a mudança e mobilizar a sociedade para a luta contra o cancro da mama. Durante o mês de outubro, a Liga Portuguesa Contra o Cancro desafia a comunidade a juntar-se ao movimento, propondo o desenvolvimento de iniciativas solidárias. O ISAG aderiu ao movimento através de uma iniciativa de sensibilização, com o objetivo de consciencializar a comunidade. Neste sentido, toda a comunidade ISAG e Polo IAPMEI foi convidada a vestir uma peça de roupa cor-de-rosa no mesmo dia e foram tiradas fotografias, individualmente, de forma a construir uma publicação de consciencialização acerca da temática nas redes sociais. Participaram na atividade 42 estudantes, professores e colaboradores.

Figura 26: Campanha Outubro Rosa



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

ISAG | Violência Doméstica

No âmbito da responsabilidade social do ISAG-EBS, foram partilhados alguns conselhos de segurança e números de apoio para prevenção e combate à violência doméstica. A missão do ISAG passa pela promoção do bem-estar e saúde pública junto da comunidade académica.

Figura 27: Campanha de prevenção e combate à violência doméstica



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

ISAG | Direitos Humanos

Foram incluídas na comunicação das redes sociais do ISAG mensagens de incentivo à mudança e adoção de boas práticas, sensibilizando não só a comunidade académica como a sociedade para temáticas relevantes no âmbito dos Direitos Humanos.

Figura 28 – Campanha de incentivo à mudança e adoção de boas práticas



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

ISAG / Gabinete de Apoio ao Estudante

O Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE) surgiu em contexto pandémico, de forma a dar resposta às necessidades da comunidade académica e contribuir para o seu sucesso académico, pessoal e profissional. No decorrer do ano letivo, o GAE proporcionou apoio à comunidade académica através da realização de ações de sensibilização para a importância da Saúde Mental, divulgando estratégias promotoras de bem-estar físico e emocional, promovendo o sucesso dos estudantes. Foram ainda dinamizados *workshops* e seminários direcionados para toda a comunidade académica sobre temas como: inteligência emocional, dicas de integração e de como potenciar a experiência internacional para estudantes em mobilidade, motivação, técnicas de estudo e alimentação e gestão de emoções.

Figura 29 – Campanha de sensibilização para a importância da Saúde Mental



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

ISAG | Fundação Consuelo Vieira da Costa (FCVC)

Recolha de material escolar para Angola

Em parceria com a Fundação Consuelo Vieira da Costa, a Ovarmat Angola e a Isa Gomes Restaurante e Bar, o ISAG realizou um recolha de material escolar e respetivo envio para Angola, com o objetivo de melhorar as condições dos estudantes e potenciar o seu sucesso escolar.

Figura 30 – Campanha de recolha de material escolar para Angola



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

Campanha de Natal “Um brinquedo por um sorriso”

Em colaboração com a Fundação Consuelo Vieira da Costa e a União das União das Freguesias Custóias, Leça do Balio e Guifões foi realizada uma campanha de recolha de brinquedos novos para crianças de famílias carenciadas. Esta ação contou com a participação de estudantes, colaboradores e familiares e foram oferecidos 114 presentes para crianças entre os 0 e os 12 anos.

Figura 31 – Campanha de Natal



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

Promoção da diversidade cultural e linguística na Europa

Foram realizadas atividades de comemoração da diversidade linguística e cultural na Europa como forma de garantir a integração dos estudantes e a equidade. Neste sentido, realizaram-se iniciativas de sensibilização para a importância da aprendizagem de novas línguas e do desenvolvimento das competências plurilingues e interculturais, capazes de promover benefícios a nível pessoal e diferenciadoras na carreira profissional. Realizaram-se atividades como *Erasmus XMAS Market*, a celebração do Dia da Europa, *Cultural Fest: Adventure to Wonderful Indonésia* e o *Café Língua*.

Figura 32 – Iniciativas de Promoção da diversidade cultural e linguística



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

10. EFICIÊNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

A ESE – Ensino Superior Empresaria, Lda., Entidade Instituidora do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, tem vindo a registar resultados positivos desde há vários exercícios. Relativamente ao período anterior, a Instituição apresentou, no período letivo 2021-2022, um crescimento de 5,94% no volume de negócios. Estes resultados refletem, não só, o crescimento sustentado do número de estudantes a frequentar a Instituição, mas também o modelo de gestão administrativa e financeira, suportada no plano estratégico, nos planos anuais de atividades e na execução do plano orçamental. Os meios libertos permitiram o reforço da política de investimento em recursos e atividades que potenciaram o cumprimento do planeado, facto que evidencia a sólida situação patrimonial e financeira da Instituição. Convém ainda salientar que a instituição tem vindo a adotar medidas económico-financeiras de modo a adequar a sua estrutura e a garantir uma situação patrimonial e financeira estável face às adversidades do ambiente externo.

11. MONITORIZAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

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 plano de atividades de 2021/2022

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

Quadro 36: Eixo 1 – Ensino Aprendizagem

OP 12 – Promover a inovação científica e pedagógica						
Área Resp	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
CTC	SP 121 Desenvolver atividades de <i>benchmarking</i> ao nível da oferta e de modelos de ensino/aprendizagem	AC 121.1 Identificar a oferta formativa e modelos de ensino/aprendizagem de referência	Número de reportes apresentados	1	1	Atingido
	SP 122 Dotar estudantes e docentes de competências digitais	AC 122.1 Organizar workshops e módulos de formação para docentes	Número de workshops e ações de formação	2	2	Atingido
		AC 122.2 Disponibilizar aos estudantes curso(s) interdisciplinar(es) sobre tecnologia digital que englobe os aspetos técnicos, sociais, éticos, culturais, económicos e jurídicos	Número de cursos realizados	2	0	Não atingido
	SP 124	AC 124.1 Rever e atualizar os conteúdos programáticos e metodologias de ensino das unidades curriculares AC 124.2 Reforçar a inclusão de novas abordagens tecnológicas no âmbito das UC's AC 124.3 Desenvolver projetos interdisciplinares que fomentem a inovação e o empreendedorismo	Percentagem de FUC's atualizadas por curso	30%	40%	Superado
STM	SP 125 Adaptar o layout das instalações ao modelo <i>InSchoolBusiness</i>	AC 125.4 Criar Laboratório de ensino para hotelaria e cozinha	Laboratório de ensino de hotelaria em funcionamento	100%		Não atingido
		AC 125.5 Criar espaços de estudo para os alunos	Espaços de estudo criados	100%		Atingido

OP 13 – Melhorar os índices de eficiência formativa e do sucesso escolar e reduzir o abandono

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
CTC	SP 131 Desenvolver e implementar experiências científico-pedagógicas de investigação aplicada	AC 131.1 Identificar as UC dos ciclos de estudo em que seja possível implementar metodologias de investigação aplicada AC 131.2 Incluir nas PIA as atividades de investigação aplicada a desenvolver	Número de UC (de licenciatura e mestrado) com atividades de investigação aplicada	20	21	Superado
	SP 132 Reforçar o papel de monitorização dos Coordenadores de Curso	AC 132.1 Promover a realização de ações de monitorização do funcionamento do processo de ensino/aprendizagem pelos coordenadores de curso AC 132.2 Realizar reuniões com os delegados de turma e docentes AC 132.3 Participar na gestão do corpo docente do CE	N.º de Reportes de monitorização anuais	12	12	Atingido
	SP 133 Apoiar a transição do ensino secundário para o ensino superior	AC 133.1 Diagnosticar competências em áreas fundamentais dos CE (AC 133.1) AC 133.2 Realizar cursos de nivelamento AC 133.3 Identificar precocemente situações de insucesso escolar	Taxa média de sucesso escolar	80%	87,9%	Superado

OP 14 – Dotar os estudantes com competências que contribuam para uma carreira profissional de sucesso e atuem como agentes de mudança na sociedade

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
COF	SP 141 Desenvolver competências transversais direcionadas para o empreendedorismo, planeamento de carreira e integração no mercado de trabalho	AC 141.1 Estruturar o Programa (planos de formação e oficinas de empregabilidade <i>Career Education</i>)	N.º de estudantes participantes em planos de formação e oficinas de empregabilidade	≥ 50	250	Superado
		AC 141.2 Desenvolver o Programa <i>Career Advice</i> (orientação vocacional e profissional dos estudantes)	N.º de estudantes acompanhados no âmbito do programa	≥ 30	66	Superado

OP 15 – Reestruturar a Formação Executiva

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
	SP 152 Reposicionar e aumentar a notoriedade da nova marca	AC 152.3 Participar e promover eventos	N.º de eventos (participados e promovidos)	4	12	Superado
		AC 153.4 Integrar formações em plataformas internacionais	N.º de formações integradas em plataformas internacionais	≥ 1	-	Transitou para o ano 2022-2023

SP 153 Desenvolver os conceitos de <i>open programs</i> e <i>customized programs</i>	AC 153.1 Diagnosticar necessidades de formação no mercado	N.º de reportes (de diagnóstico de mercado)	1	1	Atingido
	AC 153.2 Identificar as áreas e desenhar open programs	N.º de novos open programs	≥ 1	7	Superado
	AC 153.3 Identificar potenciais parceiros e diagnosticar necessidades	N.º de parceiros identificados	2	7	Superado
	AC 153.4 Desenhar programas customizados	N.º de programas customizados	≥ 1	1	Atingido
	AC 153.5 Incrementar quantitativa e qualitativamente os programas executivos existentes	Taxa de crescimento anual no número de alunos de FEX	10%	60%	Superado

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2021/2022.

Quadro 37: Eixo 2 – Investigação

OP 21 – Capacitar os docentes/investigadores de recursos para o desenvolvimento da investigação.						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 211 Apoiar a integração dos investigadores no Centro de Investigação em Ciências Empresarias e Turismo / <i>Research Center in Business Sciences and Tourism</i> (CICET) da FCVC e outros Centros de Investigação reconhecidos por organismos competentes	AC 211.1 Apresentar o Plano de Atividades do CICET-FCVC AC 211.2 Envolver e promover os docentes do ISAG-EBS nas Atividades de Investigação do CICET-FCVC AC 211.3 Promover a participação dos docentes do ISAG na formação avançada de investigação promovida pelo CICET-FCVC AC 211.4 Incentivar a participação dos docentes noutros Centros de Investigação.	Percentagem de investigadores integrados em centros de investigação	80%	83%	Superado
	SP 212 Incentivar a participação dos docentes em projetos de investigação para candidaturas à FCT e a outros organismos	AC 212.1 Identificar projetos, concursos e prémios das áreas de intervenção do ISAG para efetivar candidatura AC 212.2 Preparar os projetos com linhas orientadoras, equipa, atividades a realizar, parceiros, e demais elementos estruturantes AC 212.3 Submeter projetos de investigação à FCT e outras instituições	Percentagem de projetos aprovados relativamente às candidaturas	50%	20%	Parcialmente atingido
	SP 213 Auxiliar a participação dos docentes em redes internacionais de investigação e incentivar a mobilidade de investigadores visitantes	AC 213.1 Identificar potenciais parceiros internacionais e estabelecer protocolos e parcerias	Número de docentes em redes internacionais de investigação	1	8	Superado

OP 22 – Promover a ligação dos estudantes (*Junior Researchers*) à investigação aplicada.

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 221 Auxiliar a participação dos docentes em projetos de investigação para candidaturas à FCT e a outros organismos	AC 221.1 Identificar as UC AC 221.2 Elaborar os Planos de trabalhos transversais AC 221.3 Incentivar a redação dos trabalhos em formato de artigo científico/casos de estudo AC 221.4 Submeter os artigos/casos práticos.	Número de Trabalhos de investigação aplicada desenvolvidos em UC	4	17	Superado
	SP 222 Selecionar e preparar trabalhos de investigação aplicada para publicação em revistas indexadas.	AC 222.1 Identificar as UC que promovem a realização de artigos/casos práticos AC 222.2 Promover sessões de formação e seminários de aprendizagem para elaboração de artigos científicos AC 222.3 Redigir os trabalhos em formato de artigo científico/casos de estudo AC 222.4 Identificar as principais revistas indexadas na temática AC 222.5 Selecionar a revista para submissão AC 222.6 Cumprir os requisitos técnicos da revista AC 222.7 Submeter os artigos/casos práticos.	Número de Publicações <i>junior researchers</i>	4	18	Superado

OP 23 – Criar mecanismos de valorização económica da Investigação

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 231 Aumentar a visibilidade da investigação e da sua aplicação ao mercado	AC 231.1 Realizar parcerias com organizações para a realização de investigação aplicada AC 231.2 Publicar os resultados em diversos meios	N.º de trabalhos de investigação aplicada publicada	3	3	Atingido
	SP 232 Promover o envolvimento dos docentes/investigadores em iniciativas de investigação em parceria com várias entidades que permitam a captação de receitas	AC 232.1 Identificar potenciais parceiros nacionais e internacionais AC 232.2 Estabelecer parcerias para elaboração de projetos de investigação aplicada	N.º de projetos de investigação aplicada desenvolvidos	1	30	Superado
GCI	SP 233 Implementação de ferramenta de mensuração do valor económico dos outputs de investigação	AC Definir critérios que permitem a mensuração económica da atividade de investigação AC Criar ferramenta que permita realizar a valoração económica aos outputs de investigação	Implementação de ferramenta de mensuração do valor económico dos outputs de investigação	1	0	Transitou para o ano 2022-2023

OP 24 – Incentivar o aumento da produção científica aplicada indexada.

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 241 Fomentar a criação de equipas de docentes de forma a gerar outputs de investigação	AC 241.1 Criar grupos de investigação com objetivo de publicar artigos científicos indexados (Scopus e Web of Science) AC 241.2 Realizar reuniões periódicas de desenvolvimento dos trabalhos por grupo de investigação;	N.º médio anual de publicações indexadas por docente	≥ 2	3.2	Superado
	SP 242 Incentivar e apoiar financeiramente a participação em eventos científicos indexados	AC 242.1 Realizar o levantamento de todos os eventos científicos internacionais indexados AC 242.2 Disseminar o call for papers por todos os investigadores				
	SP 243 Premiar e apoiar financeiramente as publicações científicas indexadas	AC 243.1 Incentivar as publicações de artigos, livro e capítulos de livros indexados AC 243.2 Disseminar call for papers de revistas académicas indexadas.	Nº médio anual de indexações	≥ 2	2.8	Superado
	SP 244 Alargar as indexações do European Journal of Applied Business and Management (EJABM) às principais bases de dados bibliográficas e consolidar a parceria com o CICET-FCVC	AC 244.1 Adequar o EJABM às diretrizes e normas indicadas pelas bases, nomeadamente, Scopus e Web of Science (WoS) e outras bases de dados AC 244.2 Consolidar a parceria com o CICET-FCVC, uma vez dotado de recursos, para aumentar as indexações				
	SP 245 Realizar uma conferência profissional	AC 245.1 Estabelecer contactos com os gestores das empresas para obter o apoio e participação nos eventos AC 245.2 Criar a marca para a conferência AC 245.3 Desenvolver protocolos de cooperação com empresas nacionais e internacionais AC 245.4 Realizar a conferência	N.º de Conferências realizadas	1	2	Superado
	SP 246 Promover, em parceria com o CICET-FCVC, eventos científicos com submissão de indexação	AC 246.1 Promover a realização de eventos científicos nas principais áreas científicas do ISAG-EBS, cumprindo as diretrizes e normas para a indexação das principais bases bibliográficas, nomeadamente, Scopus e Web of Science (WoS) AC 246.2 Organizar intervaladamente de eventos de disseminação científica nas áreas de intervenção do ISAG (ICABM, IWTHM, entre outros eventos científicos), criando condições para aumentar a qualidade e relevância dos eventos	N.º de Indexações de <i>proceedings</i>	1	2	Superado

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2021/2022.

Quadro 38: Eixo 3 – Internacionalização

OP 31 – Promover a captação de estudantes estrangeiros						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRI	SP 311 Divulgar a marca ISAG e a oferta formativa nos mercados internacionais	AC 311.1 Participar em feiras internacionais de educação e formação AC 311.2 Estabelecer parcerias com agências de recrutamento de estudantes internacionais AC311.3 Efetuar levantamento de feiras internacionais de educação que decorrerão nos mercados identificados para o ISAG AC 311.4 Pesquisar e identificar mercados estratégicos	Nº de atividades realizadas para divulgação da marca ISAG em mercados internacionais	7	33	Superado
	SP 312 Aumentar o número de estudantes estrangeiros a <i>full time</i>	AC 312.1 Desenvolver o projeto “Verão no ISAG” com instituições de ensino estrangeiras para atração de estudantes universitários AC 312.4 Pesquisar países com medidas de incentivo para estudar em Portugal AC 312.6 Promover a internacionalização em casa: envolver a comunidade ISAG AC 312.7 Atualizar a informação direcionada ao estudante internacional	Nº de estudantes estrangeiros pré-universitários captados	>60	88	Superado
		AC 312.8 Promover o <i>soft landing</i> (auxilia na resolução de problemas com os SEF, embaixadas, SNS, etc) AC 312.9 Criar um <i>International Orientation Program</i> no sentido de auxiliar o estudante internacional a alcançar os objetivos de aprendizagem desejados	Nº de estudantes internacionais apoiados e envolvidos	>60	272	Superado
		AC 312.10 Contactar instituições de solidariedade e empresas no sentido de criar um programa de atribuição de bolsas de mérito	N.º de bolsas de estudo atribuídas a estudantes estrangeiros	3	0	Não atingido
		AC 312.11 Contactar estudantes internacionais, ONGs e Associações	Nº de potenciais candidatos contactados	>150	2659	Superado

OP 32 – Garantir a presença internacional que promova a cooperação institucional a nível global

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRI	SP 321 Integrar redes internacionais de ensino e investigação	AC 321.1 Identificar redes de ensino e investigação relevantes para a internacionalização da instituição AC 321.2 Realizar propostas de adesão às redes AC 321.3 Submeter candidaturas	Percentagem de propostas aprovadas relativamente às apresentadas	>20%	Em desenvolvimento	Parcialmente atingido
	SP 322 Realizar joint-ventures para ministrar oferta formativa em outros mercados	AC 322.1 Fazer o levantamento da oferta formativa das IES nos mercados identificados como alvo para o ISAG AC 322.2 Redigir propostas que contemplem ministrar um curso do ISAG nas IES selecionadas AC 322.3 Contactar com as IES selecionadas e apresentar proposta				
	SP 323 Desenvolver projetos de cooperação com IES internacionais	AC 322.1 Criar um <i>International Advisory Group</i> AC 322.2 Criar o projeto de <i>teaching ventures</i> AC 322.3 Estabelecer acordos de cooperação para a criação do curso de dupla titulação				
	SP 324 Criar uma rede própria de mobilidade	AC 324.1 Estruturar a rede e os seus princípios de funcionamento AC 324.2 Estabelecer protocolos para a rede própria de mobilidade	Número de protocolos estabelecidos para a rede própria de mobilidade	>50	76	Superado
		AC 324.3 Desenvolver e implementar um programa internacional de voluntariado	Programa internacional de voluntariado implementado	1	0	Transitou para o ano 2022-2023
SP 325 Aumentar o número de estudantes em programas de mobilidade de estudos e estágios	AC 325.1 Contactar e estabelecer protocolos com IES e empresas de renome nas áreas da gestão, hotelaria e turismo	Nº de novos protocolos estabelecidos com IES e empresas de gestão, hotelaria e turismo	>50	201	Superado	
	AC 325.6 Criar um evento de competição internacional com estudantes de todo o mundo (p.ex: <i>Hotelier Summit</i> com a participação de personalidades importantes na área dos negócios em Portugal)	Nº de medidas de incentivo à mobilidade IN implementadas	>5	8	Superado	

OP 32 – Garantir a presença internacional que promova a cooperação institucional a nível global

	SP 326 Aumentar o número de mobilidade de staff e de docentes/investigadores	AC 326.1 Criar medidas de incentivo e de reconhecimento à realização de mobilidades STT e STA AC 326.2 Criar eventos para captação de participantes <i>incoming</i> AC 326.3 Participar em eventos de <i>networking</i> , semanas internacionais e conferências científicas	Nº de participantes em mobilidade de staff e docente	15	94	Superado
--	---	--	--	----	----	----------

OP 33 – Incrementar a visibilidade internacional do ISAG

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRI	SP 331 Desenvolver um plano de trabalho com vista a acreditar a oferta formativa pelas principais agências de comunicação	AC 333.1 Pesquisar e fazer o levantamento dos requisitos e condições necessárias para a obtenção da acreditação pelas principais agências internacionais AC 331.2 Apresentar propostas para a implementação das mesmas	Percentagem de requisitos cumpridos para acreditar a oferta formativa pelas principais agências internacionais	25%	0	Não atingido
GCM	SP 332 Desenvolver um Plano de Comunicação e Marketing Internacional	AC 332.1. Desenvolver atividades de <i>benchmarking</i> AC 332.2. Análise de mercado AC 332.3. Desenvolvimento do plano AC 332.4. Implementação do plano	Implementação do Plano de Comunicação e Marketing Internacional	100%	100%	Atingido

OP 34 – Promover candidaturas a programas financiados que promovam a internacionalização

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRI	SP 341 Candidatar o ISAG às diferentes ações-chave do programa Erasmus+, Fulbright e outras fontes de financiamento	AC 341.1 Realizar uma sessão de divulgação de Calls no âmbito do programa Erasmus+ e Horizonte 2020 de forma a recolher os contributos e ideias para projetos dos responsáveis das áreas e coordenadores de curso AC 341.3 Elaborar e submeter as candidaturas aos projetos financiados pelo Programa Erasmus+ assim como outros programas financiados	Percentagem de candidaturas às diferentes ações-chave do Programa Erasmus+, Fulbright e outras fontes de financiamento aprovadas relativamente às submetidas	60%	80%	Superado

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2021/2022.

Quadro 39: Eixo 4 – Recursos

OP 41 – Atrair, reter e desenvolver talentos ao nível dos colaboradores docentes e não docentes, nacionais e internacionais						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRH	SP 411 Desenvolver e aprovar os estatutos de carreira dos colaboradores docentes e não docentes	AC 411.1 Criar o estatuto e regulamento de progressão na carreira docente	Estatuto e regulamento de carreira docente e do colaborador não docente aprovados e implementados	100%	50%	Parcialmente atingido
		AC 411.2 Criar o regulamento de progressão na carreira do colaborador não docente				
		AC 411.3 Aprovar e implementar o estatuto e regulamento de carreira docente e do colaborador não docente				
		AC 411. Divulgar e informar sobre as condições de progressão na carreira				
	SP 412 Desenvolver programas de marketing interno para as equipas	AC 412.1 Criar canais de comunicação interna	Número de ações de marketing interno realizadas	2	2	Atingido
		AC 412.2 Criar eventos para estimular o feedback e envolvimento (ações <i>team building</i> , eventos comemorativos)				
BIB	SP 414 Alavancar os recursos digitais da biblioteca	AC 414.1 Verificar a existência de bibliografia em suporte digital, referenciada nas Fichas de Unidade Curricular (FUC)	Percentagem de bibliografia obrigatória em suporte digital	≥10%	25%	Superado
		AC 414.2 Pesquisar e adquirir bibliografia principal ou complementar em editoras online e repositórios de acesso aberto				
		AC 414.3 Propor leituras mensais, referenciando autores, através do acesso à “Biblioteca Online”	Número de propostas de leitura mensais referenciadas na Biblioteca online	≥ 1/mês	≥ 1 /mês	Atingido
		AC 414.4 Incentivar a pesquisa de bibliografia em catálogo bibliográfico online	Percentagem de estudantes que visitam o portal da biblioteca	≥ 25%	16,21%	Não atingido
			Percentagem de requisições online	≥ 15%	50%	Superado
OP 42 – Dinamizar atividades de aperfeiçoamento de competências (<i>upskilling</i> e <i>reskilling</i>)						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRH	SP 421 Mapear competências dos colaboradores (docentes e não docentes)	AC 421.1 Definir e identificar as competências essenciais para cada função/equipa e nível de desenvolvimento	Mapeamento de competências essenciais para cada função/equipa e nível de desenvolvimento concluído	100%	20%	Parcialmente atingido
		AC 421.2 Classificar e organizar as competências identificadas				
	SP 422 Construir planos de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> de competências	AC 422.1 Cruzar com o mapa de competências e identificação das necessidades de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i>	Número de Planos <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> implementados	4	---	Transitou para o ano 2022-2023
		AC 422.2 Criar os planos de formação				
		AC 422.3 Implementar os planos de formação				

OP 43 – Aumentar a eficiência dos recursos

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCM	SP 431 Reajustar a comunicação a novos canais e instrumentos digitais	AC 431.1 Desenvolver e implementar o novo website institucional	Novo website institucional implementado	100%	33%	Parcialmente atingido
		AC 431.2 Redefinir o <i>Customer Experience</i>	Grau de satisfação de estudantes, docentes e não docentes (escala 1 – 5)	>3,6	3,75	Superado
		AC 431.3 Implementar o <i>Customer Experience</i>				
GGQA	SP 432 Mapear e auditar processos e procedimentos para implementação de esquemas de trabalho eficientes	AC 432.1 Mapear e desenvolver os processos e procedimentos de trabalho segundo as normas do SIGQ AC 432.2 Criar procedimento de atualização de arquivo digital	Percentagem de processos e procedimentos mapeados (para implementação de esquemas de trabalho eficientes)	50%	50%	Atingido
GCM	SP 433 Uniformizar as normas de comunicação institucional	AC 433.1 Definir identidade corporativa AC 433.2 Desenvolver manual de normas AC 433.3 Definir procedimentos para o controlo e divulgação de informação pública.	Percentagem de informação uniformizada	100%	100%	Atingido
BIB	SP 434 Implementar um sistema de gestão documental eficiente	AC 434.1 Levantar e analisar a informação e as necessidades, por área; AC 434.2 Apresentar um Plano de Intervenção;	Taxa de implementação do sistema de gestão documental	100%	---	Transitou para o ano 2022-2023
GGA	SP 435 Consolidar a reorganização e catalogação do arquivo.	AC 435.1 Dar continuidade à catalogação e arquivo dos processos dos estudantes;	Percentagem de processos de estudantes catalogados e arquivados	50%	50%	Atingido
		AC 435.2 Iniciar o processo de catalogação e arquivo da restante documentação;				
	SP 436 Desenvolver os sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidar o processo de digitalização do ISAG	AC 436.1 Implementar sistema de inscrição online em exames (SIGARRA);	Sistema de inscrição online em exames implementado	100%	---	Transitou para o ano 2022-2023
		AC 436.2 Implementar sistema de requerimentos online (SIGARRA);	Sistema de requerimentos online implementado	100%	---	Transitou para o ano 2022-2023
	AC 436.3 Implementar sistema integrado de produção de horários (SIGARRA);	Sistema integrado de produção de horários implementado	100%	---	Transitou para o ano 2022-2023	
	AC 436.4 Implementar um módulo de produção de Estatísticas (SIGARRA);	Módulo de produção de Estatísticas implementado	100%	100%	Atingido	

		AC 436.5 Implementar o processo de matrícula e inscrição online (SIGARRA);	Processo de matrícula e inscrição online implementado	100%	---	Transitou para o ano 2022-2023
TIC		AC 436.7 Implementar plano de ação de transformação digital do ISAG	Percentagem de ações transformação digital implementadas	50%	25%	Parcialmente atingido
		AC 436.8 Monitorizar os serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação (segurança, manutenção e necessidades de software e hardware) através de reportes periódicos.	Número de reportes anuais de monitorização dos serviços de TIC	4	4	Atingido
OP 44 – Garantir a sustentabilidade, Institucional, financeira, social e ambiental (Campus sustentável)						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCM	SP 441 Realizar eventos que promovam a Instituição (de forma Interna e Externa)	AC 441.1 Participar em eventos para aumentar a notoriedade da marca. AC 441.2 Promover e participar em eventos para captação de novos estudantes AC 441.3 Promover eventos para reforço do sentimento de pertença	Número de eventos	>50	51	Superado
	SP 442 Aumentar a visibilidade do ISAG	AC 442.1 Definir uma estratégia de comunicação digital	Número de seguidores nas redes sociais	17500	23061	Superado
		AC 442.2 Alavancar a presença do ISAG nos meios de comunicação social	Número anual de notícias publicadas em órgãos de comunicação social	>90	354	Superado
SP 443 Dinamizar ações de acolhimento que permitam a integração dos estudantes inscritos em todos os CE e em mobilidade	AC 443.1 Dinamizar atividades de acolhimento dos estudantes inscritos em todos os CE	Número de ações anuais realizadas para estudantes inscritos em todos os CE	>4	4	Atingido	
GRI	SP 443 Dinamizar ações de acolhimento que permitam a integração dos estudantes inscritos em todos os CE e em mobilidade	AC 443.2 Dinamizar atividades de acolhimento dos estudantes em mobilidade em cada semestre letivo AC 443.3 Promover atividades com vista à interação de diferentes culturas e nacionalidades representadas	Nº de ações anuais de integração e acolhimento realizadas para estudantes internacionais	>8	10	Superado
STM	SP 444 Definir uma política de promoção de um Campus ambientalmente sustentável e saudável	AC 444.1 Implementar o programa de separação de resíduos	Programa de separação de resíduos implementado	100%	100%	Atingido
		AC 444.2 Implementar um sistema de aproveitamento de energia fotovoltaica	Sistema de aproveitamento de energia fotovoltaica implementado	100%	---	Transitou para 2022/2023

		AC 444.3 Intervir no edifício para diminuir a pegada ecológica no domínio da eficiência hídrica e energética	Percentagem de ações para diminuir a pegada ecológica no domínio da eficiência hídrica e energética implementadas relativamente às aprovadas	100%	100%	Atingido
		AC 444.7 Monitorizar as instalações e equipamentos (segurança, manutenção e necessidades) através de reportes periódicos	N.º de reportes anuais de monitorização das instalações e equipamentos	4	4	Atingido
OP 45 – Valorizar e promover a Qualidade						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GGQA	SP 451 Assegurar a revisão do manual da qualidade	AC 451.1 Rever conteúdo, atualizando-o em função do PE 2020-2024	Número de revisões do Manual da Qualidade	1	1	Atingido
		AC 451.2 Registrar o Quadro de Bordo e indicadores e processos chave no MQ				
		AC 451.3 Submeter a versão revista à aprovação dos órgãos respetivos				
	SP 453 Organizar ações de formação, no âmbito do SIGQ	AC 453.1 Planear, juntamente com os RH, ações de formação para todos os colaboradores AC 453.2 Implementar planos de formação	Número anual de ações de formação no âmbito do SIGQ	2	2	Atingido
SP 454 Criar o observatório para a monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG	AC 454.1 Realizar estudos sobre o sucesso escolar, a eficiência formativa e a prevenção do abandono escolar	Número de reportes anuais (sucesso escolar, eficiência formativa e prevenção do abandono escolar)	3	1	Parcialmente atingido	
	AC 454.2 Realizar estudos sobre a empregabilidade e de monitorização do trajeto profissional dos Alumni	Número de reportes anuais (empregabilidade e monitorização do trajeto profissional dos Alumni)	1	0	Não atingido	

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2021/2022.

Quadro 40: Eixo 5 – Comunidade

OP 51 – Privilegiar a participação do ISAG em projetos em co-parceria com agentes e empresas da região						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
COF	SP 511 Estabelecer parcerias com agentes regionais para a realização de atividades nos domínios do saber, da cultura e das artes	AC 511.1 Rever e atualizar parcerias/protocolos existentes	Número de novas parcerias estabelecidas	5	35	Superado
		AC 511.1 Identificar potenciais parceiros para os diferentes domínios				
AC 511.3 Promover o estabelecimento de novas parcerias						
AC 511.4 Desenhar e promover projetos em parceria						
BIB	SP 512 Dinamizar ações de âmbito cultural e de práticas artísticas realizadas	AC 512.1 Realizar Exposições, feira do livro e atividades de carácter sociocultural: - Comemorar o Dia Mundial do livro e dos direitos de autor; - Comemorar o Dia Internacional dos Arquivos; - Realizar exposições temáticas	Número de atividades de âmbito cultural e de práticas artísticas realizadas ao longo do ano	≥ 4	3	Parcialmente atingido
OP 52 – Contribuir para a integração social e profissional dos <i>Alumni</i>						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
COF	SP 521 Incentivar a formalização da rede <i>Alumni</i>	AC 521.1 Apoiar na elaboração dos estatutos e na constituição da associação	Constituição da associação <i>Alumni</i>	1	0	Não atingido
		AC 521.2 Apoiar na angariação e estabelecimento de parcerias	N.º de parcerias estabelecidas	2	0	Não atingido
		AC 521.4 Realizar encontros <i>Alumni</i>	N.º de encontros <i>Alumni</i> realizados	1	-	Transitou para o ano 2022-2023
		AC 521.5 Apoiar na criação de uma Rede Network entre os membros da associação	Implementação da rede <i>Network Alumni</i>	50%	100%	Superado
	SP 522 Criar os Programas <i>Mentoring</i> e <i>Job Shadowing</i>	AC 522.1 Envolver os <i>Alumni</i> nas oficinas de empregabilidade AC 522.2 Angariar mentores AC 522.3 Implementar os programas de <i>mentoring</i>	N.º de programas de <i>mentoring</i> e oficinas de empregabilidade promovidas	2	2	Atingido
SP 531 Dinamizar projetos solidários e de responsabilidade social	AC 531.1 Desenvolver programas de voluntariado fomentando a participação da comunidade ISAG	N.º de projetos solidários e de responsabilidade social realizados	3	9	Superado	
	SP 532 Criar um plano para a igualdade de oportunidades, inclusão e cidadania ativa	AC 532.1 Identificar áreas de intervenção AC 532.2 Criar plano para a igualdade de oportunidades AC 532.3 Implementar ações	N.º de ações implementadas	2	2	Atingido
GRH	SP 533 Desenvolver um plano para a promoção de estilos de vida saudáveis	AC 533.1 Criar guia de boas práticas alimentares AC 533.2 Promover ações de sensibilização para a adoção de estilos de vida saudáveis AC 533.3	Número de ações de promoção de estilos de vida saudáveis desenvolvidas	3	3	Atingido

		Criar um programa de exercícios de respiração e postura no posto de trabalho				
GGQA	SP 534 Preparar o processo de certificação de Responsabilidade Social SA 8000	AC 534.1 Aderir ao ORSIES - Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior	Ser membro efetivo da ORCIES	100%	-	Transitou para o ano 2022-2023

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2021/2022.

12. ANÁLISE SWOT E PROPOSTAS DE MELHORIA

Análise SWOT

Na seguinte análise SWOT identificam-se os pontos fortes e os pontos fracos, que caracterizam a atual envolvente interna, e a as oportunidades e ameaças decorrentes da atual envolvente externa do ISAG.

Quadro 41: Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Oferta educativa conferente de grau/diploma atualizada, diversificada e alinhada com a estratégia institucional e com as necessidades do mercado; - Oferta formativa no âmbito da formação ao longo da vida diversificada; - Parcerias com empresas e outras organizações que permite aos estudantes o acesso a estágios e a oportunidades de emprego; - Atividades de apoio à integração, inclusão e inserção dos diplomados no mercado de trabalho; - Empregabilidade dos diplomados - Afirmação da Marca ISAG Executive Academy. - Oferta formativa em inglês. - Qualificação dos recursos humanos (docentes e não docentes); - Apoio às Atividades de investigação; - Quantidade e qualidade da produção científica; - Aposta estratégica da Instituição nas atividades de investigação aplicada. - Forte relação com o tecido empresarial; - Existência de uma cultura de qualidade; - Existência de medidas para a prevenção do abandono e a promoção do sucesso escolar; - Qualidade das instalações e dos recursos e materiais pedagógicos e digitais; - Condições técnicas do Laboratório de Informática para o ensino-aprendizagem; 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa taxa de resposta aos questionários aplicados aos estudantes; - Existência de processos não desmaterializados; - Nível de conhecimento de língua inglesa; - Dependência da plataforma Sigarra para comunicação no website e recolha de dados
Oportunidades	Constrangimentos
<ul style="list-style-type: none"> - Novos mercados/Clientes, nomeadamente o internacional - Oferta formativa diversificada que, pode atrair um maior e mais diferenciado número de estudantes. - Desmaterialização e informatização de processos; - Parcerias com bibliotecas, editoras e/ou livrarias; - Aumento do interesse na produção científica a nível nacional e internacional nas áreas de investigação <i>core</i> da instituição; - Sinergias da ligação da investigação ao sector empresarial; 	<ul style="list-style-type: none"> - Situação económica desfavorável; - Aumento da Oferta formativa concorrente; - Instabilidades política e económica internacional; - Processos longos de revisão nas revistas científicas indexadas pela Scopus e/ou Web of Science (Clarivate Analytics); - Processo moroso de análise de projetos e novas candidaturas; - Contexto macroeconómico com tendência para uma crise de natureza estagflacionária a curto prazo;

<ul style="list-style-type: none"> - Integração em redes internacionais de Investigação & Desenvolvimento. - Regulamentação para a formação em regime de ensino a distância; - Políticas educacionais para a aprendizagem ao longo da vida e a qualificação e requalificação das pessoas; - Criação de mecanismos e instrumentos que possibilitem o acompanhamento dos diplomados no seu trajeto profissional, bem como a gestão da informação referente às organizações e entidades empregadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do grau de rivalidade entre instituições de ensino superior congéneres (públicas e privadas); - Tendência de redução da procura (natalidade, emigração, abandono escolar, crise económica, etc.). - Concorrência de instituições internacionais devido à adoção do e-learning e EaD; - Aparecimento de diversas “academias” com formação técnica especializada <i>online</i>
--	---

Sugestões de melhoria

A melhoria contínua é uma prática comum nas organizações que pretendem obter resultados cada vez melhores. Decorrente da informação recolhida forma identificados um conjunto de recomendações/ áreas de desenvolvimento com interferência, direta e/ou indireta, nas atividades do ISAG, destacando-se as seguintes:

- Alavancar a desmaterialização de processos académicos e administrativos ao nível da plataforma SIGARRA, nomeadamente, os módulos para inscrição em exames, de requerimentos, de renovação da inscrição e da matrícula online;
- Recorrer a ferramentas digitais que permitam agilizar o desempenho dos processos nomeadamente *workflow* e utilização de assinaturas digitais, promovendo a desmaterialização de processos;
- Rever procedimentos e instruções de trabalho em concordância com as mudanças decorrentes da implementação de ferramentas digitais.
- Promover a realização de investigação por investigadores do CICET-FCVC e externos, criando equipas que fomentem *outputs* de investigação, sobretudo nas áreas de investigação *core* da instituição;
- Impulsionar a divulgação da produção científica através do European Journal Applied Business and Management (EJABM), contribuindo para a disseminação do conhecimento, melhoria da qualidade e sua indexação nas principais bases bibliográficas;
- Diminuir a taxa de turnover, criando mecanismos que levem ao *engagement* do colaborador na instituição;
- Desenhar uma estratégia para a implementação de oferta formativa de ensino a distância (EaD), incluindo um programa de formação de docentes em EaD com a colaboração da Universidade Aberta;
- Melhorar a comunicação interna e os procedimentos entre gabinetes no que respeita a processos comuns;

13. CONCLUSÕES

Fazendo um balanço das atividades desenvolvidas ao longo do ano letivo 2021/2022 e ao funcionamento do SIGQ do ISAG destacam-se os seguintes aspetos:

- O ISAG obteve a autorização de funcionamento de dois novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais - em Gestão Industrial e em Informática de Gestão - e lançou novos cursos de Formação Executiva, nomeadamente as Pós-Graduações em Web 3.0, Blockchain e Criptoeconomia, em Gestão de Serviços e Instituições de Saúde e em Comunicação Autárquica, aumentando e diversificando a oferta formativa para o mercado nacional e para o internacional.
- Alinhado com o planeamento estratégico, o ISAG tem estabelecido como prioridade o reforço de investimento em infraestruturas tecnológicas e em tecnologias de informação e comunicação. Nesse sentido, foram realizados um conjunto de investimentos, quer em infraestruturas e equipamentos tecnológicos, quer em softwares didáticos de apoio ao processo ensino-aprendizagem *que* acrescentam valor ao processo de transformação digital da instituição;
- Relativamente à investigação, manteve-se a estratégia de desenvolver e consolidar a cultura de investigação, no sentido de concretizar os objetivos inscritos no Plano de Atividades;
- Ao nível da capacidade de atração de novos estudantes, nacionais e estrangeiros, verificou-se um aumento de cerca de 5% nos vários níveis de ensino. De realçar a crescente multiculturalidade da Instituição com a presença de 261 estudantes estrangeiros, provenientes de diferentes áreas geográficas, a frequentarem formação no ISAG, através de programas de mobilidade ou a tempo integral.
- A internacionalização da Instituição está refletida na participação em redes internacionais de investigação, da organização de eventos científicos internacionais e da participação em programas de mobilidade, *incoming* e *outgoing* de estudantes, docentes e *staff*. Assim, prosseguindo a política de internacionalização, o ISAG promoveu diversas atividades, com destaque para o estabelecimento de novas parcerias, através de protocolos bilaterais e no âmbito do Programa Erasmus+ e com instituições fora do Espaço Europeu. Promoveu, igualmente, ações de divulgação da marca ISAG no cenário internacional. De forma a captar estudantes estrangeiros e divulgar, internacionalmente, a marca ISAG e a sua oferta formativa, renovou-se a adesão à rede internacional *Keystone*, um dos maiores motores de busca de oferta formativa a nível internacional.
- Ao nível dos Recursos Humanos, apostou-se na contratação de docentes com o grau de doutor e com o título de especialista, com um currículo profissional, académico e científico relevante. Relativamente ao pessoal não docente, apostou-se na captação de talento, através da contratação e de estágios profissionais, para os vários serviços/gabinetes, tais como, o Gabinete de Gestão Académica, Gabinete de Gestão da Qualidade, Gabinete de Recursos Humanos, Gabinete de Comunicação e Marketing, Executive Academy e *Career Office*, capacitando a Instituição para prestar um serviço de maior qualidade. Realça-se também o investimento na valorização e qualificação dos recursos humanos através de um conjunto de ações de formação.

- Foram ainda efetuados investimentos na promoção de um conjunto de ações de comunicação com o objetivo de projetar e reforçar a notoriedade da marca ISAG junto dos vários *stakeholders* e de divulgar a oferta formativa, graduada e executiva, com vista à captação de novos estudantes, nacionais e estrangeiros, através de publicidade em *outdoors*, meios de comunicação social (televisão, rádio, jornais e revistas), do reforço da presença nas redes sociais e da presença em eventos como a QSP Summit e a Qualifica.
- Com o objetivo de promover a empregabilidade e a transição dos estudantes para o mercado de trabalho o ISAG promoveu diversas atividades, onde se destacam os eventos “*Career Day* - Feira de Emprego”, que teve como objetivo reunir diversas entidades, de forma a aproximar os estudantes e *Alumni* ao mercado de trabalho, e “*Business Pitch*” destinado a estudantes dos Mestrados. Com o mesmo objetivo, promoveu também o programa “*Career Education*” com a realização do *Build Your Career* (curso intensivo de promoção de competências pessoais e profissionais), o programa “*Career Advice*” (sessões individuais de aconselhamento e apoio na gestão de carreira) e os programas “*Mentoring by ISAG*” e “*Job Shadowing*” que permitiram aos estudantes e *Alumni* partilhar experiências sobre o mundo de trabalho, através de sessões de mentoria presenciais e *online*.
- Ao nível da Responsabilidade Social promoveram-se diversas ações de cariz social, nomeadamente, a recolha de brinquedos e de livros para doação a associações humanitárias de apoio a crianças desprotegidas. Promoveram-se, igualmente, ações de recolha e doação de sangue e medula óssea, e campanhas de consciencialização para a importância da Saúde Mental, através de divulgações de práticas e da realização de workshops e seminários, e de promoção da diversidade cultural e linguística através da celebração do Dia da Europa com a realização do evento “*Erasmus XMAS Market, Cultural Fest*”. Refira-se, ainda, o patrocínio e a participação em diversas corridas, em parceria com a Runporto, da *ISAG Running Team* com objetivo de incentivar a prática de desporto, a pensar no bem-estar e na qualidade de vida da comunidade ISAG.
- No seguimento do processo de certificação do sistema interno de garantia da qualidade do ISAG, o Conselho de Administração da A3ES decidiu certificar a Instituição, pelo período de 6 anos.
- Apesar da capacidade que o conjunto das atividades de monitorização e medição, complementado com o controlo do processo do SIGQ é fundamental continuar a fortalecer estes mecanismos e aperfeiçoar o sistema, procurando reforçar a cultura de qualidade, contribuindo para a excelência em todas as áreas de atuação.



 [isag.porto](https://www.facebook.com/isag.porto)  [isagporto](https://www.instagram.com/isagporto)  [school/isagporto](https://www.linkedin.com/school/isagporto)

 isag@isag.pt  isag.pt