

ISAG – EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

**PLANO ESTRATÉGICO
2024 - 2028**

ÍNDICE

MENSAGEM DO CONSELHO DE DIREÇÃO	3
SUMÁRIO EXECUTIVO	4
1. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	5
2. SOBRE O ISAG	6
3. VISÃO, MISSÃO E VALORES	8
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	10
4.1. Balanço do Plano Estratégico 2020-2024.....	10
4.2. Macrotendências	10
Análise PESTAL(E)	10
4.3. Análise SWOT.....	12
4.4. Auscultação dos Stakeholders.....	13
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2028	15
6. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO 2024-2028	16
6.1. Pilares Estratégicos	16
6.2. Objetivos Operacionais e Metas	19
7. MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	37

MENSAGEM DO CONSELHO DE DIREÇÃO

É com orgulho que o Conselho de Direção do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, também denominado ISAG – European Business School (ISAG), apresenta o Plano Estratégico 2024-2028, à nossa comunidade e à sociedade em geral, previamente aprovado pela Entidade Instituidora, e com o qual estamos profundamente comprometidos.

Este Plano consubstancia a visão da estratégia do ISAG para os próximos 4 anos, projetando um futuro sustentável, digital e inclusivo, onde reafirmos e reforçamos o nosso compromisso com a implementação de uma filosofia de ensino superior adequada ao exigente contexto global em que vivemos, suportada pelo desenvolvimento de projetos estratégicos na área do empreendedorismo, da empregabilidade, da investigação aplicada, da internacionalização e da digitalização, para que possamos continuar a preparar os nossos estudantes para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas, nas áreas das Ciências Empresariais, Turismo e Hotelaria.

Este plano resulta de um processo participativo e colaborativo com todos os *stakeholders* do ISAG – estudantes, *alumni*, parceiros, professores, colaboradores e órgãos de gestão (conselho de direção, conselho técnico-científico, conselho pedagógico e conselho consultivo). Neste novo ciclo redefinimos a estrutura da nossa estratégia: com base nos princípios subjacentes aos nossos Estatutos e num cuidado diagnóstico 360º graus, foram definidos objetivos estratégicos que, através de sete Pilares Estratégicos, se concretizam em objetivos operacionais tangíveis, a partir dos quais se definiram as ações e os indicadores que orientarão as atividades de toda a instituição. O Plano Estratégico 2024-2028 prevê um acompanhamento anual e a sua revisão sempre que necessário, a fim de se concentrar progressivamente nos nossos objetivos de desenvolvimento. Para além dos domínios tradicionais – ensino-educação, investigação, governança e cultura organizacional, o Plano Estratégico está centrado na exigente transição digital e nas pessoas, pois reconhecemos que a nossa comunidade é um pilar fundamental de todas as nossas ações futuras, bem como um fator-chave que requer a nossa maior atenção.

Assim, tendo em conta estas características-chave, entre outras, o Plano Estratégico 2024-2028 reflete plenamente o reconhecimento de que podemos, de facto, dar um contributo substancial para a criação de valor para a sociedade, a nível nacional e internacional. Estamos, há 45 anos, comprometidos com a formação de qualidade e excelência, reforçando, a cada plano estratégico, o posicionamento que nos caracteriza desde a nossa fundação: estar na vanguarda do ensino politécnico, a nível nacional e internacional.

O Conselho de Direção irá liderar, com empenho e rigor, a concretização deste Plano Estratégico, procurando contribuir para que o ISAG cumpra a sua missão e alcance os seus objetivos.

O Conselho de Direção

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Plano Estratégico para o quadriênio 2024-2028 foi desenvolvido com o objetivo de orientar o ISAG no cumprimento da sua missão, visão e valores, assegurando o alinhamento das suas ações estratégicas com as exigências do ambiente competitivo e em constante transformação que vivemos. Este documento, reflete o compromisso do ISAG com a melhoria contínua, o crescimento sustentável e a excelência educacional, assegurando que a instituição está preparada para enfrentar os desafios dos próximos anos, reforçando a sua capacidade de adaptação e inovação.

Este plano iniciou com uma Mensagem do Conselho de Direção que sublinha a importância deste processo de planeamento para o sucesso da instituição, apresentando de seguida, o contexto geral e a necessidade de um planeamento estratégico que integre todas as áreas da organização, garantindo a coerência e a eficácia das ações a serem implementadas.

No primeiro ponto, descreve-se a Abordagem Metodológica utilizada para o desenvolvimento do plano, explanando as etapas e abordagens adotadas para assegurar que reflete de forma precisa as necessidades e objetivos do ISAG.

Em seguida, é detalhada a estrutura por níveis e o organograma do ISAG, proporcionando uma visão clara de como a instituição está organizada. Esta seção inclui também um enquadramento da instituição no seu contexto operacional.

Os fundamentos do ISAG são abordados na Visão, Missão e Valores, onde se reafirma o compromisso da instituição com a excelência e a inovação.

O ponto seguinte é dedicado ao Diagnóstico Estratégico, começando com uma análise dos resultados do Plano Estratégico 2020-2024. Este balanço é complementado por uma avaliação das macrotendências. Adicionalmente, são realizadas as análises PESTAL, SWOT e, auscultação aos *stakeholders*, que permitem uma compreensão aprofundada dos fatores externos e internos que influenciam a instituição, bem como das oportunidades e ameaças presentes.

Com base nesta análise, o plano avança para a definição dos Objetivos Estratégicos 2028 e as Estratégias de Desenvolvimento 2024-2028, que conduzem à definição de Pilares Estratégicos e, mais detalhadamente, dos Objetivos Operacionais e Metas associadas, que guiarão as atividades específicas da instituição.

Por fim, o plano aborda a Monitorização, Acompanhamento e Avaliação do progresso, definindo os mecanismos que permitirão o acompanhamento contínuo e a avaliação periódica das ações implementadas, assegurando que o ISAG atinge os seus objetivos estratégicos.

Documento aprovado, por unanimidade, em reunião do Conselho de Direção de 10 de setembro de 2024

1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Metodologia

01

Balço Plano Esratégico 2020-2024

Análise dos Planos, Relatórios de Atividades Setoriais e Relatórios do SIGQ de 2020/2021 a 2023/2024.

02

Diagnóstico

Análise Interna e Externa:

- PESTEL
- SWOT

03

Benchmarking

- Levantamento e análise da Concorrência
- Levantamento e análise de documentos legais fundamentais para elaboração do Plano

04

Definição da Estrutura do Plano

- Reuniões de Trabalho com os vários departamentos e professores para definição da estrutura da estratégia a adotar.

05

Identificação dos Eixos e Objetivos Estratégicos

- 1ª definição dos Eixos e Objetivos Estratégicos com base no Balço, Diagnóstico e Benchmarking.

06

Auscultação dos Stakeholders

- Inquéritos aos estudantes, professores e colaboradores
- Focus Group com delegados de turma, órgãos estudantis, alumni, professores, colaboradores e parceiros

07

Proposta de Plano Estratégico 2024-2028

- Desenvolvimento da 1ª proposta de Plano Estratégico, integrando os dados da auscultação às partes interessada.

08

Recolha de Contributos e Sugestões de Melhoria

- Apresentação às partes interessadas, internas e externas
- Validação e adptação da estratégia

09

Aprovação e Implementação

- Aprovação da Plano pelos órgãos competentes
- Implementação, monitorização e avaliação

2. SOBRE O ISAG

O ISAG, 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 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. Presta ainda serviços inovadores e especializados à comunidade e de aprendizagem ao longo da vida.

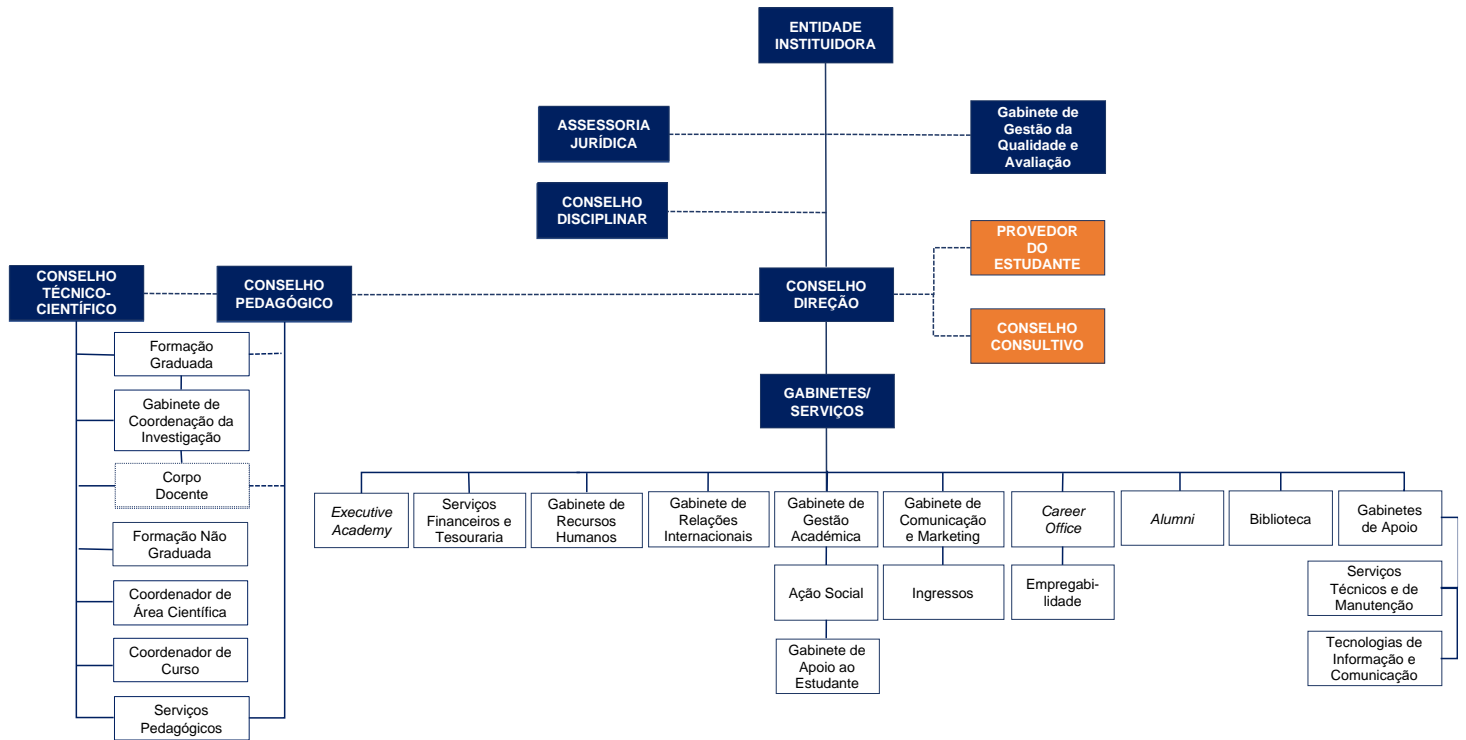
Nestas circunstâncias, pode-se afirmar que o ISAG se apresenta, de forma inequívoca, como uma instituição de ensino superior prestigiada, formando profissionais nas várias áreas de conhecimento em que intervém e que o mercado de trabalho tem vindo a reconhecer, há décadas, como sendo de grande qualidade.

Para continuar a responder de forma eficaz aos desafios do ensino superior e ao atual contexto económico-financeiro, tem vindo a implementar um conjunto inovador, integrado e diferenciado de iniciativas estratégicas, incluindo a implementação de um sistema de garantia de qualidade do ensino, a atualização das suas licenciaturas, mestrados e cursos técnicos superiores profissionais, a diversificação da oferta de programas executivos não conferentes de grau, o aprofundamento da qualidade do ensino ministrado e da sua componente aplicada, a promoção regular de atividades extracurriculares, para além do alargamento da política de abertura à Europa através da celebração de protocolos com escolas congéneres e outras organizações e da participação ativa no Programa Erasmus (mobilidade de estudantes) e ao mercado internacional através do estabelecimentos de acordos bilaterais.

Em suma, entre outras, o ISAG é reconhecido por deter as seguintes vantagens:

- Possuir uma enorme experiência científico-pedagógica acumulada, obtida em mais de 40 anos de ensino superior;
- Utilizar metodologias pedagógicas inovadoras, privilegiando-se o ensino prático (*learning by doing*), com forte ligação ao mercado empresarial;
- Possibilitar a opção entre horários de aulas diurnos ou pós-laborais, ajustados às conveniências dos trabalhadores-estudantes;
- Ter uma excelente localização, numa zona de atração da área metropolitana do Porto;
- Possuir uma Escola-Hotel com o objetivo duplo de alojamento dos estudantes e de realização de aulas laboratoriais;
- Existir um relacionamento saudável e aberto entre os órgãos de gestão, docentes, estudantes, pessoal não docente e *stakeholders*;
- Possibilitar a rápida inserção dos diplomados na vida ativa.

2.1. Organograma



3. VISÃO, MISSÃO 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).

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.

Por meio da inovação contínua da sua oferta formativa, investigação aplicada, criatividade e empreendedorismo, e do desenvolvimento de hard e soft skills, através de experiências de ensino únicas, relevantes e inclusivas, que preparem os estudantes para os desafios e profissões do futuro, pretende causar um impacto transformador na sociedade.

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:

Diversidade e Globalidade: O ISAG acredita na diversidade e na globalidade, defendendo que 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, contribui para alavancar o potencial das pessoas;

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;

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;

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;

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.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1. Balanço do Plano Estratégico 2020-2024

A preparação para a elaboração do plano estratégico de 2024-2028 envolveu, numa primeira fase, um balanço do plano estratégico anterior. A análise dos resultados do plano estratégico de 2020-2024 permite-nos concluir que existiu um elevado grau de cumprimento dos objetivos estratégicos traçados anteriormente. Foi ainda efetuado um diagnóstico complementar ao ISAG recorrendo-se a dois instrumentos: análise PESTAL(E) e análise SWOT.

4.2. Macrotendências

Análise PESTAL(E)

O reconhecimento ambiente contextual em que o ISAG se incorpora (político, económico, social tecnológico, ecológico ou legal), assume extrema importância, porque permite identificar oportunidades e antecipar ameaças que podem vir a afetar a instituição: Cenários Político-Económico-Social-Tecnológica-Ambiental-Legal-(Setor-Educação), 2024-2028.

Política

- Estratégia europeia para o ensino superior
- Next Generation European Union e Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)
- Megatendências futuras de replan
- Instabilidade política e eleições antecipadas
- Guerras na europa e no médio oriente

Económica

- Projeções de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) pelo Banco de Portugal (BdP, 2024-2026), com taxas de 1,2% em 2024, 2,2% em 2025 e 2,0% em 2026
- Aumento esperado do investimento em Formação Bruta de Capital Fixo e das exportações
- Projeções do BdP de que tanto o consumo privado quanto o consumo público perderão peso no PIB (BdP, 2024-2026)
- Projeções de uma trajetória descendente na inflação (BdP, 2024-2026), com uma redução na variação anual do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC) para 2,9% em 2024, e de 2,0% em 2025 e 2026
- Projeções de estabilização do emprego e de um aumento dos salários reais
- Estimativas de excedente orçamental e decréscimo da dívida pública

Social

- Quebra da População Residente (2011-2021):
 - A população residente em Portugal diminuiu 2,1% entre 2011 e 2021
 - Na Região Norte, a quebra foi de 2,8% e na Área Metropolitana do Porto foi de 1,32%
- Envelhecimento da População:

- A população está a envelhecer, com uma variação negativa de 2,79% na população residente na Região Norte, em 2021
- Grupo etário com mais de 65 anos: aumento de 28,32%
- Grupo etário 25-64 anos: decréscimo de 6,02%
- Grupo etário 15-24 anos: decréscimo de 9,38%
- Grupo etário 0-14 anos: decréscimo de 21,01%
- Impacto no Número de Estudantes:
 - A redução da população terá impacto no número de estudantes em todos os níveis de ensino
 - A imigração não deverá compensar esta redução, pois afeta principalmente grupos etários mais velhos
- Formação Superior:
 - Apesar da crise demográfica, o número de residentes com formação superior aumentou em todos os concelhos do país
 - Na Região Norte, o crescimento foi de 12,1% e na Área Metropolitana do Porto, o crescimento foi de 9%
- A combinação de aumento da qualificação e crise demográfica poderá reduzir o número de candidatos ao ensino superior nos próximos anos

Tecnológica

- Ensino 5.0: personalização e interdisciplinaridade
- Competências digitais e soft skills
- Ensino digital e híbrido
- Inteligência artificial e análise de dados
- Desafios de implementação tecnológica e inclusão digital

Ambiental

- Consciencialização e educação para sustentabilidade
- Cumprimento de objetivos e metas europeias:
 - Estratégia de biodiversidade da UE para 2030
 - Pacto Ecológico Europeu até 2050
 - Poluição zero
 - Normativos legais de consumo de energia
 - Acordo de Paris

Legal

- Alteração esperada ao Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES)
- Instabilidade legislativa aplicável ao Ensino Superior
- Alteração dos estatutos de várias ordens profissionais com impacto na formação
- Instabilidade do quadro normativo aplicável à avaliação da qualidade e à acreditação do Ensino Superior, instável

Educação

No programa do atual governo XXIV constam as seguintes medidas:

- Generalizar o acesso às formações superiores;
- Alargar e diversificar a base de captação de candidatos, com ênfase na população adulta sem grau de ensino superior;
- Garantir a cobertura nacional do ensino superior, através do alargamento da abrangência social e da extensão territorial;
- Promover a qualidade e adaptação aos novos desafios;
- Encorajar as Instituições de Ensino Superior (IES) a desenvolverem uma cultura de mérito em todas as suas atividades de educação, investigação e inovação;
- Estimular a atratividade das instituições de ensino superior para os alunos internacionais, criando-se melhores condições de acesso às instituições de ensino superior portuguesas por estudantes estrangeiros, em especial os oriundos das Comunidades dos Países de Língua Portuguesa;
- Fomentar a atratividade dos currícula nas áreas CTEAM (Ciências, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática);
- Promover o sucesso escolar e a qualidade de vida do estudante, dando especial atenção aos problemas da saúde mental;
- Promover iniciativas de reforço da empregabilidade dos jovens, através da aposta na formação e especialização profissional em tecnologias e aplicações digitais, em linha com as necessidades crescentes do mercado de trabalho, contribuindo para atrair e reter o talento jovem.

4.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa, através da avaliação dos ambientes institucionais, internos e externos, por forma a otimizar o seu desempenho. No âmbito da elaboração do Plano Estratégico, a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, que caracterizam a atual envolvente interna, e a identificação das oportunidades e das ameaças da atual envolvente externa do ISAG, têm como objetivo evidenciar o facto de que, quer os elementos potenciadores da estratégia estabelecida (pontos fortes e oportunidades), quer os seus elementos condicionadores (pontos fracos e ameaças), influenciam potencialmente a execução dessa estratégia.



FORÇAS

- Qualidade da oferta formativa
- Elevada empregabilidade dos diplomados
- Equipa docente qualificada e especializada
- Política pedagógica inovadora - InSchoolBusiness
- Instalações modernas e bem localizadas
- Protocolos de cooperação académica e científica de qualidade

- Sistema interno de gestão da qualidade certificado pela A3ES



FRAQUEZAS

- Estruturas de incubação e de interface ainda em fase embrionária
- Reduzida visibilidade internacional da instituição
- Insuficiência de oferta educativa em Ensino a Distância (EaD) e digital
- Inexistência de ciclos de estudos em colaboração com outras instituições de ensino superior
- Alojamento para estudantes insuficiente
- Capacidade limitada de captação de receitas a partir de programas externos de financiamento
- Formação insuficiente do corpo docente em Inteligência Artificial



OPORTUNIDADES

- Captação de estudantes internacionais
- Crescente procura por formação para novos públicos
- Acesso a recursos de ensino a distância e digital
- Internacionalização e networking da investigação
- Parcerias com empresas para estágios e emprego (nacionais e internacionais)
- Crescimento da procura por cursos superiores profissionalizantes
- Desenvolvimento das microcredenciais (Aprendizagem ao Longo da Vida e Empregabilidade)



AMEAÇAS

- Mudanças significativas na demografia dos estudantes
- Concorrência acrescida de outras instituições de ensino
- Dificuldades e atrasos na obtenção de vistos
- Alterações legislativas no âmbito do Ensino Superior
- Instabilidade económica e política
- Nível de endividamento e dificuldades financeiras dos agentes económicos
- Fundos de apoio reduzidos para I&D em instituições politécnicas privadas

4.4. Auscultação dos Stakeholders

O planeamento estratégico é um processo aberto, transparente e participativo, focado na definição de uma estratégia que permita assegurar a qualidade do ensino e da investigação.

Assim, durante este processo, o ISAG promoveu a participação e o envolvimento de todos os órgãos de gestão, professores, investigadores, colaboradores não docentes, estudantes, estruturas

representativas dos estudantes (Tunas, Comissão de Praxe e Associação de Estudantes), alumni e parceiros, dado o importante papel que o ISAG lhes reconhece e o contributo que podem dar num processo deste tipo.

Foi, igualmente, auscultado o Conselho Consultivo do ISAG que se encontra representado por diferentes entidades, nomeadamente, Centro Alfândega do Porto, a Associação Comercial do Porto (ACP), a Associação Empresarial de Portugal (AEP), o Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) e a Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (APHRT), a Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) e a Ordem dos Economistas.

Esta participação consubstanciou-se em vários instrumentos e momentos de recolha de dados: inquéritos, *focus group* e reuniões de trabalho. Assim, foram ouvidos um total de 282 participantes, tendo estes dados sido analisados com as adequadas ferramentas. Finalmente, os resultados foram integrados no planemaneto estratégico em desenvolvimento.

Este envolvimento permitiu que todos aqueles que têm maiores responsabilidades na sua implementação conheçam o plano e as razões que lhe estão subjacentes, facilitando a partilha nos objetivos e o aumento do sentimento de pertença.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2028

Partindo da metodologia implementada e com base nos dados e conclusões retirados durante o processo de diagnóstico e auscultação, foram definidos os seguintes sete objetivos estratégicos:



OE1

Solidificar e adequar a oferta formativa, inovando na experiência de ensino-aprendizagem.



OE2

Mobilizar para a elevação da investigação aplicada, promovendo a transferência e a valorização económica do conhecimento



OE3

Aprofundar o modelo de internacionalização



OE4

Reforçar os mecanismos de governança



OE5

Transformar a cultura organizacional, promovendo a diversidade, a inclusão



OE6

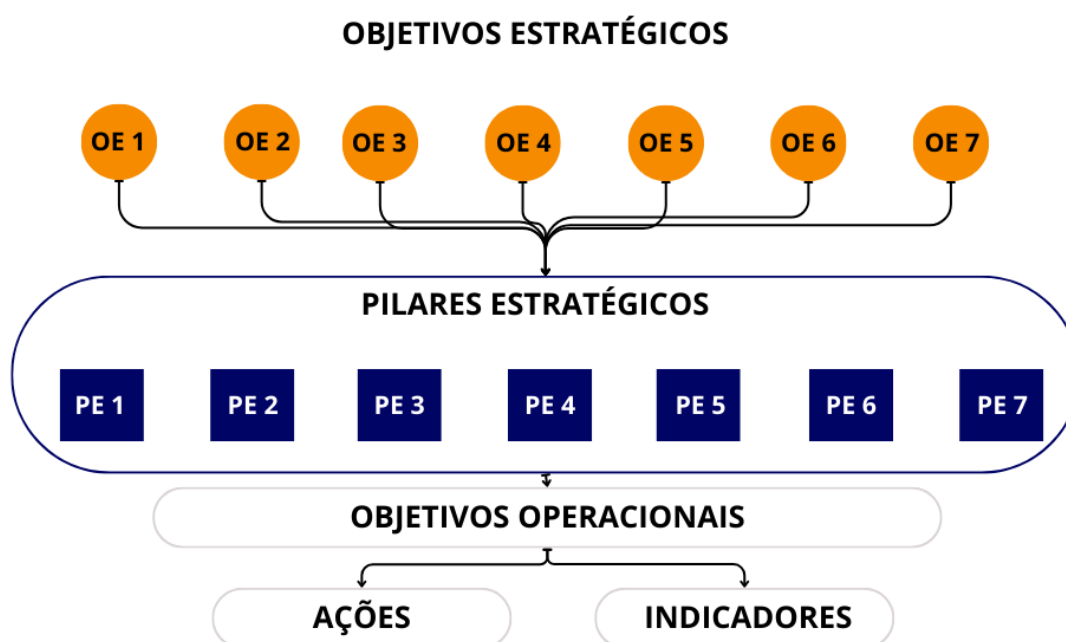
Empoderar o ISAG para a Transição Digital



OE7

Reforçar o sentimento de pertença ao ISAG

6. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO 2024-2028



6.1. Pilares Estratégicos



Os pilares estratégicos do Plano Estratégico 2024-2028 do ISAG são as bases fundamentais que permitem a concretização dos objetivos estratégicos em objetivos operacionais e consequentemente

em ações e iniciativas para alcançar as metas estratégicas. Estes representam as áreas prioritárias que, em conjunto, sustentam a visão do ISAG.

O 1º Pilar são os Estudantes, que são o foco primordial de todas as ações do ISAG. Este pilar visa proporcionar uma experiência educacional que não apenas se alinha com as necessidades e expectativas dos estudantes, mas também os prepara para os desafios futuros. A ênfase está na formação integral, que combina competências técnicas e transversais, preparando-os para se destacarem no mercado de trabalho. O ISAG pretende criar um ambiente inclusivo e estimulante que valorize o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes, colocando-os no centro da sua missão.

O 2º Pilar, o Talento, destaca a importância de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos. Este pilar foca-se na valorização dos docentes, investigadores e colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que estimule a inovação, a criatividade e o crescimento contínuo. O ISAG procura fomentar um ambiente de excelência, onde os profissionais se sintam motivados e capacitados para contribuir para o sucesso da instituição e para a formação de seus estudantes.

O 3º Pilar é a Investigação aplicada e a valorização do conhecimento, onde se visa elevar a qualidade da investigação aplicada no ISAG, promovendo a produção de conhecimento com impacto real na economia e na sociedade. Este pilar enfatiza a importância da transferência de conhecimento e da valorização económica da investigação, incentivando iniciativas de empreendedorismo e inovação que possam gerar valor para a sociedade.

Em 2008, foi criado o Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG), que cessou a atividade em julho de 2021, tendo o Gabinete de Coordenação da Investigação (GCI) assegurado a continuidade da sua missão. O GCI estabeleceu um protocolo com o Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo da Fundação Consuelo Vieira da Costa (CICET - FCVC)/ Research Center in Business Sciences and Tourism, com vista à promoção e ao desenvolvimento de investigação científica nos domínios de comum interesse, designadamente, nas áreas das Ciências Empresariais, da Gestão Hoteleira e do Turismo.

A Internacionalização é o 4º Pilar estratégico e visa aprofundar o modelo de internacionalização do ISAG, através da expansão da cooperação internacional e da atração de estudantes de todo o mundo. A meta é fortalecer a presença do ISAG no cenário global, diversificando o ambiente académico e ampliando a rede de contactos internacionais, tanto na educação como na investigação.

O 5º pilar é a Comunidade, onde se destaca a importância de fortalecer os laços dentro da comunidade ISAG, incluindo estudantes, alumni, docentes, colaboradores e parceiros. Este pilar visa promover um forte sentido de pertença, envolvimento e colaboração, incentivando a participação ativa de todos os membros da comunidade nas atividades e iniciativas da instituição, e criando um ambiente de apoio e coesão. Neste âmbito importa também salientar a vertente da Responsabilidade Social promovida pela instituição, especificamente ao nível da atribuição de bolsas de estudo. Para tal, o ISAG estabeleceu protocolos com a Fundação Consuelo Vieira da Costa, para a concessão de bolsas de estudo, sociais e de mérito, para acesso a CTeSP, Licenciatura e Mestrado.

O 6º pilar é a Comunicação, que se centra na importância de uma comunicação eficaz e estratégica para fortalecer a marca ISAG e garantir a transparência e o envolvimento de todos os stakeholders. Este pilar visa melhorar os canais de comunicação interna e externa, assegurando que a mensagem e

a identidade do ISAG sejam claramente transmitidas e percebidas, tanto a nível nacional como internacional.

Por fim, o 7º pilar são os Recursos Físicos, que abrange a gestão e o desenvolvimento das infraestruturas e instalações do ISAG. Este pilar visa assegurar que o ambiente físico da instituição suporte de forma eficaz as atividades académicas, administrativas e de investigação, promovendo um espaço moderno, acessível e sustentável.

6.2. Objetivos Operacionais e Metas

Para concretizar cada Objetivo Estratégico (OE), foram identificados um conjunto de Objetivos Operacionais (OO). Associado a cada OO, definiram-se indicadores de desempenho e metas estratégicas a alcançar. De seguida, apresentam-se, por OE, os indicadores e metas.



OE1

Solidificar e adequar a oferta formativa, inovando na experiência de ensino-aprendizagem.



OBJETIVO ESTRATÉGICO



SOLIDIFICAR E ADEQUAR A OFERTA FORMATIVA, INOVANDO NA EXPERIÊNCIA DE ENSINO-APRENDIZAGEM

PILARES



ESTUDANTES



TALENTO



INVESTIGAÇÃO



INTERNACIONALIZAÇÃO



COMUNIDADE



RECURSOS FÍSICOS

ODS



Conscientes da evolução do contexto socioeconómico nacional e internacional, e das conseqüentes necessidades do mercado de trabalho, o ISAG reitera o seu compromisso em formar capital humano capaz de dar resposta aos desafios emergentes e criar valor para a sociedade.

Assim, através deste objetivo, o ISAG visa alinhar os seus programas formativos com as necessidades e tendências do mercado, criando experiências de ensino imersivas e inovadoras. Inclui a criação de novos programas executivos e ciclos de estudo, tanto presenciais quanto à distância, com a implementação de estratégias para prevenir o abandono escolar e promover o sucesso académico, aumentando assim a competitividade dos estudantes no mercado de trabalho.

INDICADORES E METAS

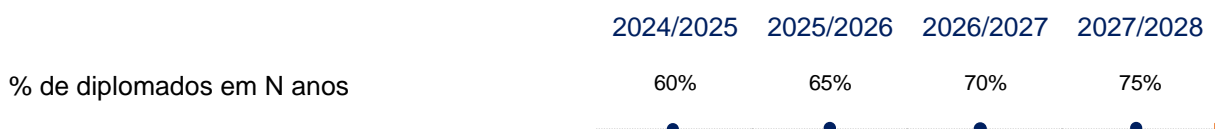
OP1.1 Alinhar a oferta formativa com as necessidades e tendências do mercado



OP1.2 Criar experiências de ensino-aprendizagem imersivas e inovadoras



OP1.3 Implementar estratégias de prevenção do abandono escolar e promoção do sucesso académico



OP1.4 Aumentar a competitividade dos nossos estudantes no mercado de trabalho





S

M

OE2

Mobilizar para a elevação da investigação aplicada, promovendo a transferência e a valorização económica do conhecimento

A

R

T

E

R

OBJETIVO ESTRATÉGICO



MOBILIZAR PARA A ELEVAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO APLICADA, PROMOVEDO A TRANSFERÊNCIA E A VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DO CONHECIMENTO

PILARES



ODS



Num mundo cada vez mais orientado pela inovação e pela criação de conhecimento, o ISAG reconhece a importância de uma investigação aplicada que tenha impacto prático e económico. Este objetivo reflete o compromisso da instituição em ser um centro de excelência na produção de conhecimento, que não só contribua para o desenvolvimento académico, mas que também gere valor económico para a sociedade e o mercado.

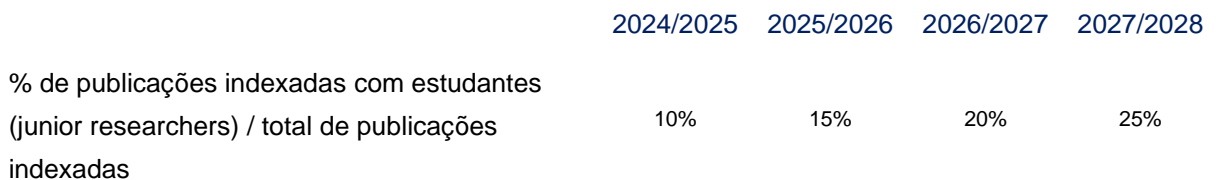
Assim, com este objetivo, o ISAG propõe-se a fortalecer a produção e divulgação de investigação de qualidade, tanto a nível nacional como internacional, aumentar a participação dos estudantes nos projetos de investigação aplicada e desenvolver mecanismos para valorizar economicamente os projetos de investigação, incentivando a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a inovação.

OBJETIVOS OPERACIONAIS, INDICADORES E METAS

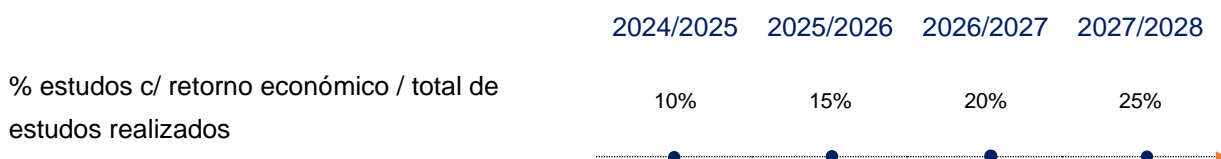
OP2.1 Potenciar a produção e a divulgação de investigação de qualidade a nível nacional e internacional



OP 2.2 Reforçar a ligação dos estudantes (junior researchers) com a investigação aplicada



OP 2.3 Implementar mecanismos de valorização económica da investigação



OP2.4 Impulsionar a Transferência do Conhecimento, do Empreendedorismo e da Inovação



S

M

A

R

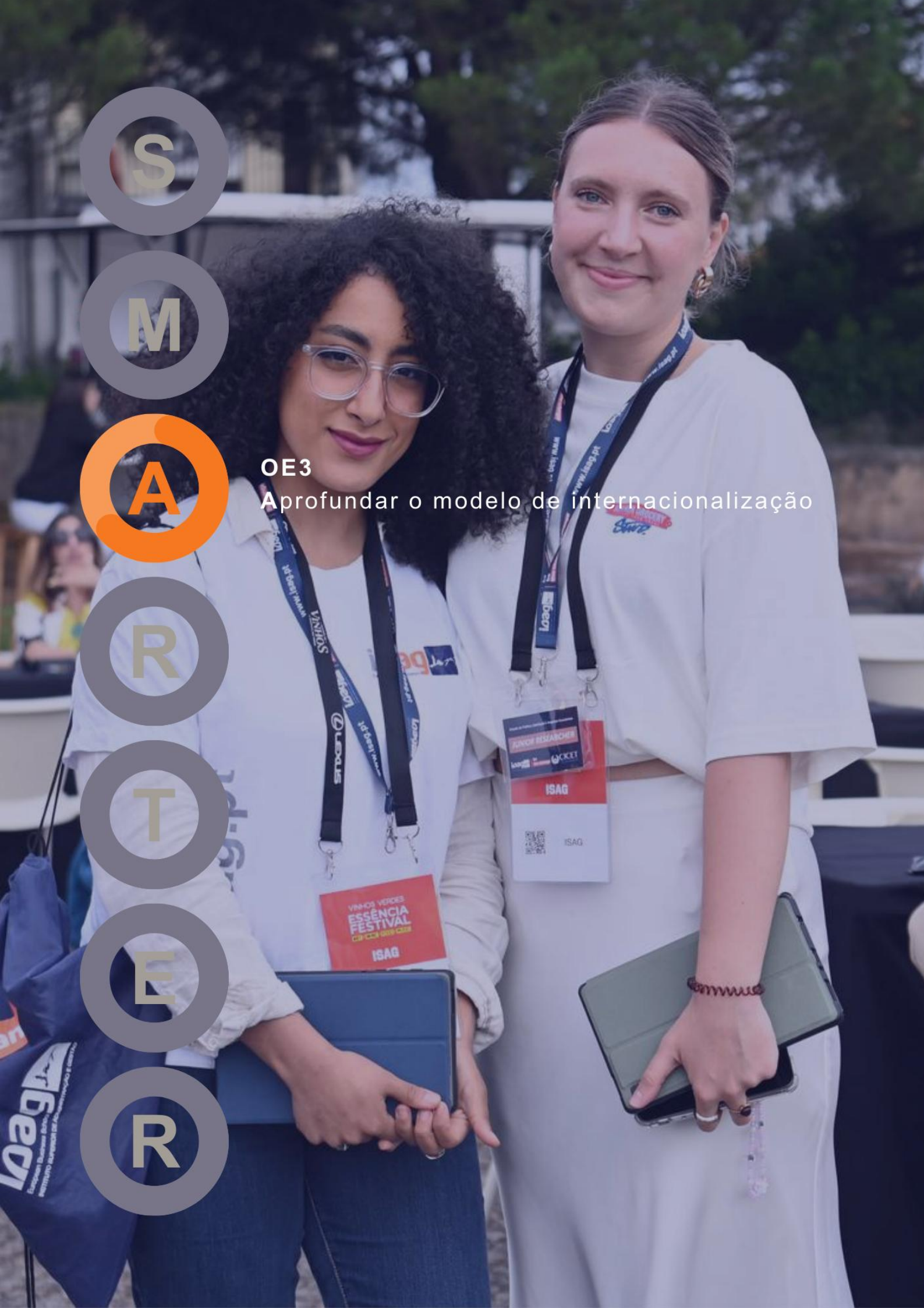
T

E

R

OE3

Aprofundar o modelo de internacionalização



OBJETIVO ESTRATÉGICO



APROFUNDAR O MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

PILARES



ESTUDANTES



TALENTO



COMUNICAÇÃO



INTERNACIONALIZAÇÃO



INVESTIGAÇÃO

ODS



Reconhecendo a importância da internacionalização no fortalecimento da sua posição como uma instituição de ensino superior de excelência, o ISAG pretende expandir a sua presença global através de parcerias estratégicas e programas de mobilidade. A internacionalização é vista como um pilar essencial para enriquecer a experiência académica, ampliar as oportunidades de networking e assegurar que os nossos currículos estão alinhados com os padrões globais.

Com este objetivo, o ISAG planeia reforçar a internacionalização da educação e da investigação, através da dinamização de projetos de investigação com parceiros internacionais, bem como, de projetos transversais para a afirmação internacional da instituição nos mercados internacionais. Além disso, irá focar-se na promoção da atratividade da oferta formativa para os estudantes internacionais, no reforço da mobilidade nos ciclos de estudo e na melhoria do processo de acolhimento e integração dos estudantes internacionais.

INDICADORES E METAS

OP3.1 Reforçar a internacionalização da educação e da investigação

	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028
Nº de participações em eventos internacionais indexados	10	20	30	40
% de projetos internacionais para o ensino aprovados / projetos submetidos	30%	40%	50%	60%
% de projetos internacionais para a investigação aprovados / projetos submetidos	25%	35%	45%	55%

OP 3.2 Atração e retenção de estudantes internacionais

	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028
Nº de estudantes internacionais captados	150	200	250	300

S

M

A

R

T

E

R

OE4
Reforçar os mecanismos de governança



OBJETIVO ESTRATÉGICO



REFORÇAR OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

PILARES



ODS

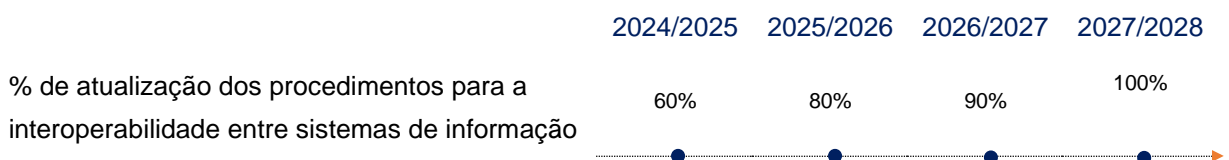


Para assegurar a eficácia, transparência e sustentabilidade das duas ações, o ISAG reconhece a necessidade de aperfeiçoar os seus mecanismos de governança. Este objetivo reflete o compromisso da instituição com a melhoria contínua dos seus processos internos e da qualidade dos serviços prestados, assegurando que todos os recursos são utilizados de forma eficiente para alcançar os seus fins institucionais.

Neste âmbito, o ISAG pretende reestruturar e reorganizar os serviços, consolidando a informação resultante das alterações nos sistemas de informação. A implementação de sistemas de informação que permitam a interoperabilidade entre diferentes plataformas é essencial para otimizar a gestão e assegurar que os processos administrativos sejam ágeis e integrados. Ao nível da sustentabilidade, visa-se a gestão responsável dos recursos, através da implementação de um sistema de aproveitamento de energia fotovoltaica e de águas pluviais e do aumento do número de postos de carregamento elétrico no Campus. Inclui-se ainda neste objetivo a captação de novas fontes de receita, de forma a garantir que a instituição não só reduz o seu impacto ambiental, mas também promove a sua sustentabilidade financeira. Congruentemente, este OE inclui ainda a revisão do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) para atualizá-lo à política de sustentabilidade e igualdade, bem como às novas plataformas de gestão da informação e ao modelo pedagógico atual. Finalmente, para fortalecer a visibilidade e o posicionamento do ISAG, ações como o desenvolvimento e promoção de atividades de networking, a participação em eventos que promovam a instituição, tanto interna quanto externamente, e a implementação do Plano de Comunicação da ISAG Executive Academy são fundamentais.

INDICADORES E METAS

OP4.1 Reforçar a eficiência e eficácia dos Serviços



OP4.2 Melhorar as condições gerais do edifício

2024/2025 2025/2026 2026/2027 2027/2028





OP4.3 Promover a sustentabilidade ambiental e financeira



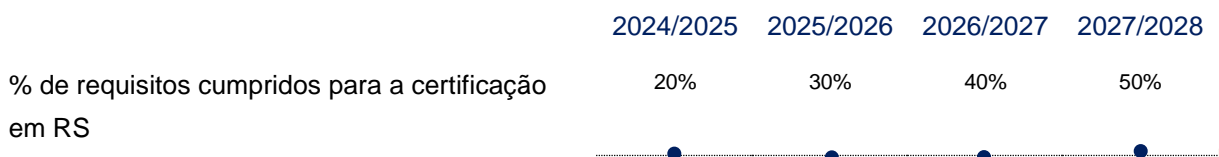
OP4.4 Adequar o SIGQ a novas abordagens institucionais ao nível pedagógico, de sustentabilidade e igualdade



OP4.5 Reforçar a Visibilidade e Notoriedade da marca, a nível nacional e internacional



OP4.6 Preparar a instituição para a certificação em Responsabilidade Social (RS)





S

M

A

R

T

E

R

OE5
Transformar a cultura organizacional,
promovendo a diversidade, a inclusão e a
equidade

OBJETIVO ESTRATÉGICO



TRANSFORMAR A CULTURA ORGANIZACIONAL, PROMOVEDO A DIVERSIDADE, A INCLUSÃO E A EQUIDADE

PILARES



ODS

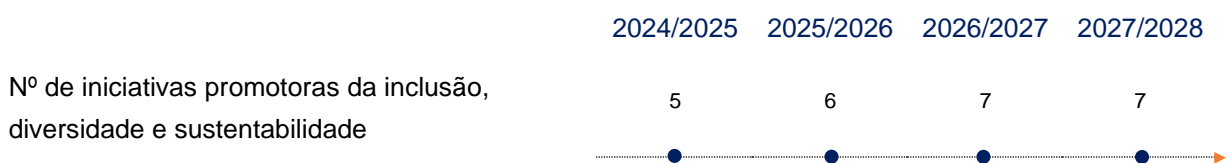


Ciente de que uma cultura organizacional inclusiva e equitativa é fundamental para o sucesso de qualquer instituição, o ISAG compromete-se a fomentar um ambiente onde a diversidade e a inclusão sejam valorizadas. Este objetivo visa assegurar que todos os membros da comunidade ISAG se sintam respeitados e tenham igual oportunidade de prosperar, contribuindo para um ambiente de trabalho e estudo harmonioso e produtivo.

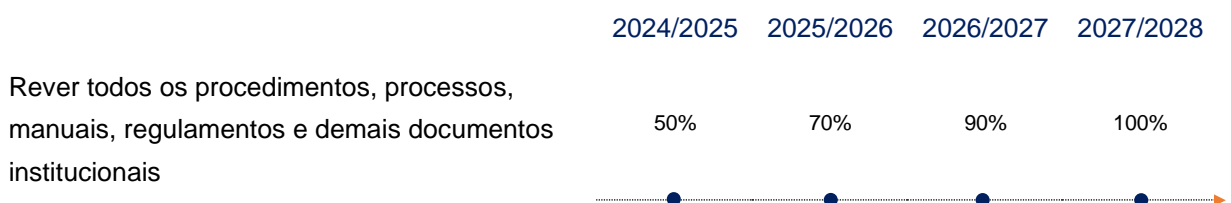
Através deste objetivo, o ISAG propõe implementar Campanhas de Sensibilização e Educação, criar espaços seguros e inclusivos para diálogo e colaboração entre diferentes grupos e comunidades dentro da instituição e estabelecer políticas e práticas que promovam a diversidade e a equidade em todas as áreas da instituição. Neste objetivo, inclui-se ainda a definição de estratégias de inclusão de estudantes NEE, a continuidade do Plano de Saúde e Bem-Estar da Comunidade ISAG, e a revisão dos processos de avaliação existentes para garantir que considerem a equidade e justiça em todas as atividades académicas, incluindo recrutamento, admissões, avaliações e promoções.

INDICADORES E METAS

OP5.1 Desenvolver e implementar iniciativas de sensibilização sobre a diversidade, sustentabilidade e a inclusão.



OP 5.2 Rever e atualizar os processos de avaliação em todas as atividades académicas, para assegurar a equidade



S

M

A

R

T

E

R

OE6

Empoderar o ISAG para a Transição Digital

OBJETIVO ESTRATÉGICO



**EMPODERAR O ISAG PARA A
TRANSIÇÃO DIGITAL**

PILARES



ODS



Reconhecendo a exponencial evolução tecnológica e a conseqüente crescente importância das competências digitais no mundo atual, o ISAG está comprometido com a transição digital no ensino superior, preparando tanto os seus estudantes, colaboradores e professores para os desafios da era digital. Este objetivo reflete a ambição do ISAG em fazer uso das inovações tecnológicas para melhorar a qualidade do ensino, da aprendizagem e dos serviços oferecidos.

Para isso, o ISAG planeia reforçar a disponibilidade de recursos digitais e tecnologias emergentes, assegurar o acesso a software e ferramentas digitais de última geração para estudantes e docentes, facilitando a implementação do EaD, incluindo a atualização do laboratório de produção audiovisual. Finalmente, através deste objetivo, irá criar-se uma ferramenta de autodiagnóstico de competências digitais e conseqüentemente promover-se o *upskilling* nestas competências.

INDICADORES E METAS

OP 6.1 Reforçar a infraestrutura e disponibilização de recursos de ensino digitais



OP 6.2 Promover a Capacitação, Literacia e Inclusão Digital das pessoas e a utilização de tecnologias digitais nos processos de ensino-aprendizagem





S

M

A

R

T

E

R

OE7

Reforçar o sentimento de pertença ao ISAG

OBJETIVO ESTRATÉGICO



**REFORÇAR O SENTIMENTO DE
PERTENÇA AO ISAG**

PILARES



ESTUDANTES



TALENTO



COMUNIDADE



COMUNICAÇÃO

ODS



Conscientes de que o sucesso de uma instituição depende fortemente do envolvimento e da satisfação da sua comunidade, o ISAG pretende fortalecer o sentimento de pertença entre estudantes, professores, colaboradores, alumni e parceiros. Este objetivo reflete a importância de criar uma comunidade próxima e ligada ao ISAG.

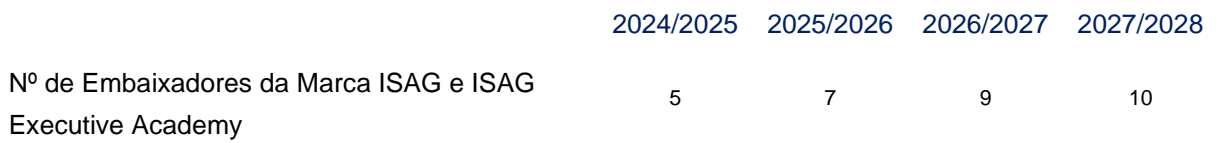
Através deste objetivo, o ISAG irá dinamizar e fortalecer a sua Rede Alumni através da criação de ações e eventos de proximidade. Inclui-se ainda aqui a ação de alavancar o Observatório de Empregabilidade, criar a Bolsa de Embaixadores ISAG-EBS, nacionais e internacionais, e o reforço da presença em eventos nacionais e internacionais no âmbito do Ensino e da Educação. Por outro lado, este objetivo abarca também ações relacionadas com a promoção da comunicação interna e externa, e de um ambiente de trabalho feliz e motivador, contribuindo para a retenção de talentos e para a qualidade de vida no trabalho.

INDICADORES E METAS

OP 7.1 Dinamizar a Rede Alumni



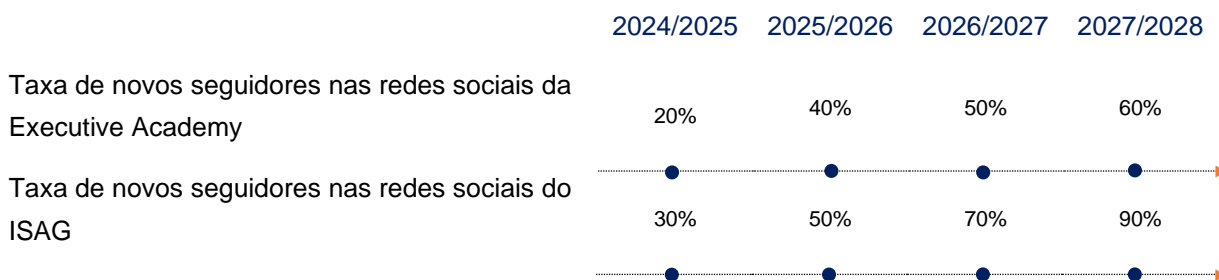
OP7.2 Aumentar o envolvimento da Comunidade ISAG enquanto embaixadores da marca



OP7.3 Solidificar os mecanismos de comunicação interna



OP7.4 Alinhar a comunicação institucional com as novas tendências



OP7.5 Promover a retenção de talento



7. MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O presente plano estratégico, projetado para um ciclo de quatro anos, deve ser permeável às evoluções dos contextos interno e externo da instituição. Assim, irá acompanhar as circunstâncias e as modificações destes ambientes, promovendo-se, para o efeito, os ajustes e as adaptações necessárias, ao nível das prioridades dos objetivos definidos.

Além disso, a implementação do Plano Estratégico baseia-se na valorização de toda a estrutura do ISAG, com uma abordagem que envolve todos os níveis da organização através de processos top-down e bottom-up. Para tal, é fundamental que sejam implementados mecanismos eficazes de acompanhamento da execução, bem como, adotadas as ferramentas necessárias para monitorizar e controlar o progresso.

O nível de execução de cada objetivo será avaliado através de indicadores e metas de desempenho, que refletem os resultados que se pretendem alcançar a cada ano e no final do ciclo estratégico. Esta abordagem permite avaliar o desempenho das medidas e verificar o grau de execução das ações, identificar desvios em relação ao planeamento e, se necessário, implementar ações corretivas.

Para alcançar as metas propostas neste plano estratégico, é fundamental não só a própria implementação das ações subjacentes a cada objetivo operacional, mas também o alinhamento das atividades propostas pelas diferentes áreas e gabinetes nos Planos Anuais de Atividades. Neste sentido, os Planos e os consequentes Relatórios Anuais de Atividades são instrumentos fundamentais para monitorizar o Plano Estratégico, permitindo avaliar a sua evolução, os desvios em relação aos objetivos iniciais e o impacto das ações implementadas.

A informação sobre a monitorização, integrada no ciclo de avaliação e acompanhamento, é recolhida pelo SIGQ e utilizada como ferramenta de gestão e melhoria contínua.

