

**ISAG – EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**

**RELATÓRIO ANUAL DO SIGQ  
2018/2019**

## ÍNDICE

Glossário.....	2
Introdução.....	3
1. Procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados.....	4
1.1. Ponto de situação das recomendações de melhoria.....	4
1.2. Principais atividades realizadas no desenvolvimento do SIGQ.....	5
1.3. Alterações (externas e internas) relevantes para o SIGQ.....	6
1.4. Desempenho e eficácia do SIGQ.....	7
1.4.1. Satisfação dos estudantes e retorno de informação de outras partes interessadas.....	7
1.4.2. Elogios, sugestões e reclamações.....	10
1.4.3. Não conformidades e oportunidades de melhoria.....	10
1.4.4. Relatórios de Autoavaliação.....	10
1.4.5. Auditorias.....	11
1.4.6. Desempenho dos fornecedores.....	11
1.4.7. Grau de concretização dos objetivos e do desempenho dos processos da qualidade.....	11
1.5. Adequação dos Recursos.....	12
1.6. Oportunidades de melhoria, pontos fortes e fracos e fraquezas.....	12
1.7. Monitorização da execução do plano de atividades 2018/2019.....	14
1.8. Breve reflexão da eficácia do SIGQ.....	22

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Média da autoavaliação de estudante, da avaliação da UC e do docente, por curso.....	8
Quadro 2: Síntese dos valores médios obtidos, por parâmetro de avaliação.....	9
Quadro 3: Objetivo Estratégico: Investigação Aplicada.....	15
Quadro 4: Objetivo Estratégico: Relações Internacionais.....	16
Quadro 5: Objetivo Estratégico: <i>Learning Experience</i> .....	17
Quadro 6: Objetivo Estratégico: <i>Career Office</i> .....	17
Quadro 7: Objetivo Estratégico: Relações Institucionais.....	18
Quadro 8: Objetivo Estratégico: Formação Executiva.....	18
Quadro 9: Objetivo Estratégico: Formação Graduada.....	19
Quadro 10: Objetivo Estratégico: Qualidade.....	19
Quadro 11: Recursos e Organização: Biblioteca.....	19
Quadro 12: Recursos e Organização: Comunicação e Marketing.....	20
Quadro 13: Recursos e Organização: Recursos Humanos.....	21
Quadro 14: Recursos e Organização: Informática.....	21
Quadro 15: Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias para o cumprimento dos objetivos.....	22

## Glossário

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CAE	Comissão de Avaliação Externa
CDI	Conselho da Direção
CPE	Conselho Pedagógico
CTC	Conselho Técnico-Científico
CTeSP	Curso Técnico Superior Profissional
GGQA	Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação
GT2	Grupo de Trabalho para a Qualidade no Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
ISAG	Instituto Superior de Administração e Gestão
MQ	Manual da Qualidade
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
UC	Unidade Curricular

## Introdução

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 assim, o compromisso institucional com a garantia da qualidade e a implementação de mecanismos de melhoria contínua.

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

Tendo como principal objetivo a sistematização de um conjunto de dados relativos ao desempenho do SIGQ, o Relatório Anual do SIGQ 2018/2019 complementa o Relatório de Atividades 2018/2019 do ISAG, de modo a permitir a reflexão necessária à avaliação do seu desempenho, à sua revisão e à realização das ações de melhoria necessárias para o manter adequado e eficaz.

## 1. Procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados

### 1.1. Ponto de situação das recomendações de melhoria

No relatório do SIGQ do ano letivo anterior, e tendo por base uma análise SWOT, realizada no âmbito do processo de autoavaliação Institucional pela A3ES, foram identificados um conjunto de pontos fracos e fortes, constrangimentos e oportunidades de melhoria com interferência, direta e/ou indireta, nas atividades do ISAG.

Em termos de recomendações de melhoria efetua-se nesta seção um breve balanço das ações/atividades realizadas:

- Criar uma rede Alumni estruturada: neste ano letivo, iniciou-se a organização da base de dados de *alumni* para que, no próximo ano letivo, seja estruturada formalmente a rede *alumni*. Os alumni participaram em diversas iniciativas do ISAG nomeadamente em ações de *mentoring* de vários projetos dos estudantes, nos *Open Days* para captação de estudantes das escolas secundárias e profissionais, no Career Day (feira de emprego do ISAG), na realização de palestras e workshops institucionais e inseridos nas Unidades Curriculares (UC) dos diversos cursos do ISAG.
- Criar e implementar um novo *layout* para o portal institucional e para o portal de pesquisa da biblioteca: foi adquirido em julho de 2019, um novo software de gestão da biblioteca, com portal online de pesquisa (LibWare), que se encontra em fase de implementação. Relativamente, ao portal institucional foi efetuado um levantamento de propostas de remodelação do site para adjudicar no próximo ano letivo.
- Melhorar o sistema de atualização dos conteúdos (necessidades e expetativas): o Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA) e o Gabinete de Comunicação e Marketing procedem à atualização periódica dos conteúdos, tendo sido elaborada uma matriz de Gestão de Informação – Sigarra onde consta o tipo de informação que carece de revisão periódica, o responsável pela atualização, bem como a periodicidade e mês de atualização, sendo o controlo efetuado pelo GGQA.
- Melhorar a coordenação entre os resultados obtidos na avaliação dos processos do SIGQ e o Plano Estratégico de 2017/2020: através da implementação dos quadros de bordo por cada serviço/gabinete, conseguiu-se uma maior monitorização e coordenação dos processos do SIGQ e o Plano Estratégico de 2017/2020.
- Melhorar a taxa de resposta aos inquéritos (estudantes, docentes, entidades empregadoras e *alumni*): nos relatórios dos diferentes inquéritos realizados foram identificados um conjunto de ações de melhoria, nomeadamente, em termos de inquéritos aos estudantes, realizar ações de divulgação dos inquéritos pelos coordenadores de curso, efetuar de forma faseada os inquéritos pedagógicos dos estudantes que têm calendários letivos diferentes, entre outras. As ações de melhoria referenciadas nos relatórios dos inquéritos foram adotadas tendo-se verificado uma maior taxa de resposta nos inquéritos referidos. No entanto, essas taxas de resposta ainda não são satisfatórias pelo que foram indicadas novas ações de melhoria.

- Consolidar a participação ativa dos diversos atores em iniciativas periódicas sobre a eficácia e eficiência do sistema: os órgãos de gestão, colaboradores docentes e não docentes tiveram formação semanal do SIGQ com o objetivo de acompanhar todos os processos e procedimentos que devem ser realizados para cumprimento dos referenciais da A3ES em termos de SIGQ e, conseqüentemente, aumentar o envolvimento destes atores com o próprio sistema de forma a aumentar a eficiência e eficácia do SIGQ.
- Aumentar a taxa de cumprimento do mapa de monitorização e acompanhamento (planos geral e de cada área/gabinete e processo de melhoria, conexão e agilização entre o SIGQ e os seus órgãos de gestão e de *governance*): foi implementado um quadro de bordo para cada serviço/gabinete que permite monitorizar mensalmente todas as atividades que se encontram no plano estratégico e no plano de atividades anual. Foram apurados todos os desvios e apresentadas ações corretivas ou de melhoria para garantir uma taxa de cumprimento dos objetivos e das atividades de 100%.
- Implementação de, pelo menos, uma auditoria anual ao SIGQ por uma entidade externa: foram realizadas duas auditorias por uma entidade externa em 30 de novembro e 7 de dezembro de 2018 e em 23 e 24 de julho de 2019 que permitiu efetuar um diagnóstico global ao estado do SIGQ e adotar um conjunto de sugestões de melhoria.
- Implementar Inquéritos de avaliação da satisfação com a qualidade dos serviços, recursos e instalações: foi implementado neste ano letivo o inquérito de avaliação da satisfação com a qualidade dos serviços, recursos e instalações que revelou um elevado grau de satisfação com os serviços prestados pelo ISAG.
- Inquérito de satisfação dos alunos em relação à unidade curricular estágio / trabalho de projeto: foi preparado para ser aplicado no ano letivo de 2019/2020, um inquérito pedagógico específico para os estudantes que realizaram as unidades curriculares (UC) de estágio/trabalho de projeto. No caso da UC de Estágios, o objetivo é avaliar a satisfação dos estudantes em relação a três dimensões: UC de Estágio, Orientador do ISAG e Entidade Acolhedora. No caso da UC de trabalho de projeto, o objetivo é avaliar a satisfação dos estudantes em relação a duas dimensões: UC de Trabalho e Orientador do ISAG.

## 1.2. Principais atividades realizadas no desenvolvimento do SIGQ

No ano letivo de 2018-2019, as atividades realizadas no âmbito do SIGQ incidiram sobretudo em:

- a) Promoção, organização e concretização dos processos de acreditação:
  - Foi realizado o guião de autoavaliação do SIGQ da A3ES e efetuada a respetiva submissão na plataforma informática.
- b) Manutenção do SIGQ de acordo com os requisitos da A3ES:
  - A Entidade Instituidora promoveu, em 30 de novembro e 7 de dezembro de 2018, a realização de uma avaliação ao SIGQ por uma entidade externa especializada, a qual deu origem a um plano de ações de melhoria dos mecanismos de garantia da qualidade e contribuiu para a terceira revisão do MQ. Esta nova revisão do MQ ocorreu a 28 de março de 2019 com vista

a melhorar e conseguir uma melhor adequação aos novos guiões da A3ES relativos à auditoria dos SIGQ nas IES (V1.3, dezembro 2018).

- Em janeiro de 2019 efetuou-se uma revisão do plano estratégico com a redefinição dos cinco eixos estratégicos: Ensino-aprendizagem (formação graduada, formação executiva e *learning experience*); internacionalização; investigação aplicada; career office, relações interinstitucionais e com a comunidade; recursos e organização.
- Em 23 e 24 de julho de 2019, foi efetuada uma nova auditoria externa por uma entidade externa especializada a qual deu origem a um plano de ações de melhoria dos mecanismos de garantia da qualidade.
- Elaboração de uma Matriz de Registo e Tratamento de Ocorrências que resume todas as oportunidades de melhoria identificadas.
- Desenho, revisão e conceção de procedimentos da qualidade.
- Criação de quadros de bordo para medição do grau de cumprimento dos planos estratégicos.
- Criação da matriz de Gestão de Informação – Sigarra onde consta o tipo de informação que carece de revisão periódica, o responsável pela atualização, bem como a periodicidade e mês de atualização, sendo o controlo efetuado pelo GGQA. O objetivo foi melhorar o sistema de informação de conteúdos de consulta interna e externa.
- Criação de uma matriz de registo de desvios/ações preventivas e de melhoria.

c) Outras atividades relevantes desenvolvidas no âmbito da garantia da qualidade:

- Participação ativa no âmbito das atividades do Instituto Português da Qualidade – Comissão Setorial para a Educação e Formação - Grupo de Trabalho para a Qualidade no Ensino Superior (GT2).
- Realização de ações de formação internas com carácter semanal a colaboradores docentes e não docentes sobre o SIGQ.

### **1.3. Alterações (externas e internas) relevantes para o SIGQ**

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

#### **1.3.1. Externas**

- Avaliação do SIGQ pela A3ES:

O processo de Avaliação do SIGQ pela A3ES está agendado para finais de outubro de 2019, tendo sido submetido a 30 de abril o guião de autoavaliação do SIGQ. O grupo de elaboração do guião contou com a participação do GGQA, dos órgãos de gestão, colaboradores docentes e não docentes.

- Avaliação e acreditação de ciclos de estudos

Relativamente ao processo de avaliação e acreditação dos ciclos de estudos, as licenciaturas em Gestão de Empresas e em Relações Empresariais, bem como o mestrado em Gestão de

Empresas foram auditados pela A3ES tendo recebido a visita da Comissão de Avaliação Externa (CAE) a 23 e 24 de outubro de 2018. Todos os cursos foram acreditados: as licenciaturas por 6 anos e o mestrado por 3 anos. Também o mestrado em Direção Comercial e Marketing foi auditado pela CAE da A3ES a 22 de janeiro, tendo igualmente sido acreditado por 6 anos. As licenciaturas em Turismo e Gestão Hoteleira foram auditadas pela CAE da A3ES a 30 e 31 de janeiro de 2019, aguardando-se ainda a decisão de acreditação.

### **1.3.2. Internas**

Conforme referido anteriormente, em janeiro de 2019 efetuou-se uma revisão do plano estratégico com a redefinição dos cinco eixos estratégicos: Ensino-aprendizagem (formação graduada, formação executiva e *learning experience*); internacionalização; investigação aplicada; career office, relações interinstitucionais e com a comunidade; recursos e organização. Esta alteração implicou a criação de quadros de bordos de monitorização e facilitou o apuramento do grau de cumprimento do plano estratégico em vigor.

## **1.4. Desempenho e eficácia do SIGQ**

O ISAG está dotado de procedimentos que permitem promover mecanismos para obter informação válida sobre o desempenho e eficácia do SIGQ, nomeadamente:

- A avaliação da satisfação dos estudantes e outras partes interessadas relevantes, realizada através de inquéritos;
- A análise das não conformidades e oportunidades de melhoria que resultam na definição de planos de ação de melhoria;
- A produção de relatórios de avaliação e autoavaliação;
- A realização de auditorias internas periódicas cujos resultados constituem entradas para o processo de melhoria contínua;
- A avaliação de desempenho dos fornecedores;
- A avaliação do grau de concretização dos objetivos e do desempenho dos processos da qualidade.
- A avaliação da satisfação dos estudantes e de outras partes interessadas relevantes, realizada através da análise de inquéritos e de elogios, sugestões e reclamações.

### **1.4.1. Satisfação dos estudantes e retorno de informação de outras partes interessadas**

Com o objetivo de medir a satisfação, foi aplicado o inquérito pedagógico aos estudantes dos ciclos de estudo de licenciatura, mestrado, Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) e Pós-graduações em funcionamento no ISAG, no primeiro e segundo semestres do ano letivo 2018/2020. Os parâmetros avaliados foram os seguintes:

- 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, constatou-se que a taxa global de resposta aos inquéritos é relativamente baixa (porque inferior a 50%), apesar dos esforços realizados no sentido de incentivar os estudantes a responderem (nomeadamente, através da intervenção dos Coordenadores de Curso, docentes e órgãos de gestão).

Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos estudantes, nos três parâmetros avaliados, foram os que constam no quadro 1:

**Quadro 1: Média da autoavaliação de estudante, da avaliação da UC e do docente, por curso**

Curso	Autoavaliação do estudante		Avaliação da UC		Avaliação do Docente	
	Índice médio		Índice médio		Índice médio	
	1.º Sem.	2.º Sem.	1.º Sem.	2.º Sem.	1.º Sem.	2.º Sem.
CTeSP em Contabilidade e Fiscalidade	4,10	3,23	4,17	3,93	4,23	3,71
CTeSP em Desenvolvimento Produtos Turísticos	4,17	4,00	4,31	4,33	4,27	3,88
CTeSP em Gestão e Comércio Internacional	4,21	4,24	4,36	4,37	4,27	4,20
CTeSP em Restauração e Bebidas	3,95	4,17	3,63	4,63	3,96	4,65
Licenciatura em Gestão de Empresas	4,18	4,09	4,19	4,15	4,15	4,10
Licenciatura em Gestão Hoteleira	4,17	4,13	4,19	4,04	4,17	3,95
Licenciatura em Relações Empresariais	4,10	3,95	4,32	3,91	4,40	4,25
Licenciatura em Turismo	4,35	4,19	4,22	4,18	4,15	4,19
Mestrado em Direção Comercial e Marketing	4,21	4,27	4,38	3,91	4,56	4,03
Mestrado em Gestão de Empresas	4,31	3,96	4,27	3,62	4,21	3,80
PG em Direção Comercial e Marketing	4,02	5,00	3,95	5,00	4,54	5,00
PG em Gestão Empresarial	4,58	4,00	4,63	3,50	4,57	3,75

Fonte: Inquérito aos estudantes

Globalmente, constata-se uma avaliação dos estudantes muito positiva nos três parâmetros avaliados, em todos os ciclos de estudo, com uma média superior a 4 (escala de 1 a 5). Em síntese, os valores médios obtidos para cada parâmetro foram os seguintes (quadro 2):

**Quadro 2: Síntese dos valores médios obtidos, por parâmetro de avaliação**

	Parâmetro	Valor médio 1.º semestre	Valor médio 2.º semestre
Autoavaliação do estudante	Índice Médio de satisfação	4,20	4,10
Avaliação dos Docentes	Apreciação Global	4,23	4,05
	Índice Médio de satisfação	4,20	4,04
Avaliação das Unidades curriculares	Apreciação Global	4,17	4,06
	Índice Médio de satisfação	4,20	4,08

Fonte: Inquérito aos estudantes

Notas:

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

Paralelamente, o ISAG procura conhecer, anualmente, a opinião dos estudantes relativamente às instalações, aos espaços físicos e aos recursos e serviços. Estes resultados estão disponíveis no relatório do inquérito de satisfação, produzido pelo GGQA no 2º semestre do ano letivo 2018-2019, com o objetivo de servir para reflexão dos órgãos de governação e gestão.

Os resultados globais do inquérito revelam, na generalidade dos serviços, índices de satisfação média superior a 3,5 (numa escala de 1 – muito insatisfeito a 5 – muito satisfeito) relativamente à qualidade geral do serviço prestado e ao seu valor afetivo, com exceção do GRI (média = 3,1). Nenhum aspeto avaliado obteve uma pontuação média inferior a 3 (que corresponde a satisfeito). No entanto, é de realçar a baixa participação dos estudantes no inquérito (12,8% do universo de estudantes). Relativamente aos espaços e horários de funcionamento, os resultados do inquérito revelam um nível de satisfação global positivo, com média superior a 3,2 e às instalações e recursos disponíveis, é de realçar um nível de satisfação inferior a 3 relativamente à rede sem fios – EDUROAM (2,3) e à higiene e conforto das instalações (2,9). O GGQA enviou os principais resultados e aspetos positivos e a melhorar, relativos aos espaços físicos, recursos e serviços solicitando aos serviços e gabinetes envolvidos uma análise dos aspetos referidos e a definição de planos de ação de melhoria, quando aplicável.

A política da qualidade do ISAG dá a máxima importância à participação de todas as partes interessadas relevantes, internas e externas, de forma a garantir que todos os processos da Instituição dão resposta às suas necessidades e expectativas. Nesse sentido, o ISAG procura monitorizar e rever, de forma sistemática, a informação acerca dessas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes. O sistema contempla também a auscultação regular das diversas partes interessadas através de inquéritos aos estudantes (descritos anteriormente), diplomados, *alumni*; empregadores, colaboradores, fornecedores, etc. Estes inquéritos fazem parte das práticas instituídas no ISAG, sendo elaborados os respetivos relatórios para análise. As ações de melhoria identificadas, que resultam dessa análise, são registadas na matriz de registo e tratamento de ocorrências.

#### **1.4.2. Elogios, sugestões e reclamações**

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

#### **1.4.3. Não conformidades e oportunidades de melhoria**

O ISAG centraliza os planos de ação de melhoria:

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

Em 2017-2018 foram definidas, no âmbito do SIGQ, um total de dez ações de melhoria, encontrando-se ainda em curso três, sendo o seu prazo previsto de conclusão o decurso do ano letivo 2019-2020.

#### **1.4.4. Relatórios de Autoavaliação**

A instituição está dotada de procedimentos que permitem promover e comprovar a qualidade do ensino que ministra e garante que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes. A avaliação da qualidade do ensino e aprendizagem realiza-se numa abordagem multinível (UC, Curso, Instituição), a qual procura agregar e articular sucessivamente as avaliações efetuadas, produzindo relatórios semestrais e anuais, que incluem medidas de melhoria, no sentido de contribuir para a melhoria contínua da qualidade do ensino. A avaliação da UC é a base da avaliação da dimensão ensino/aprendizagem, seguida da avaliação dos cursos a nível intermédio e da avaliação da instituição a nível de topo.

A participação das partes interessadas realiza-se em todos os níveis referidos. A produção de relatórios de autoavaliação é hierarquizada e permite medir e monitorizar os níveis sucessivos do processo de ensino e aprendizagem (UC, curso, Instituição), complementados com os relatórios de atividades das áreas e serviços, culminando na produção do Relatório Anual de Atividades do ISAG.

Em 2018-2019 foram realizados os relatórios das unidades curriculares, relativos ao 1.º e 2.º semestres de, com um grau de finalização de 100%. Os relatórios de autoavaliação dos cursos relativos ao letivo de 2018-2019 tiveram, igualmente, o grau de concretização de 100% (CTeSP, licenciaturas e mestrados). Os relatórios de atividades de serviços/gabinetes de 2018-2019 foram elaborados e revelam um grau de realização de 100%.

#### **1.4.5. Auditorias**

As auditorias funcionam com uma ferramenta importante para a melhoria no SIGQ, permitindo a identificação de aspetos a corrigir ou a melhorar nos seus processos. Deste modo, no âmbito da certificação do SIGQ pela A3ES e do programa de auditorias para 2018-2019, a Entidade Instituidora, em articulação com o GGQA e com os responsáveis pelos serviços/gabinetes e interlocutores da qualidade, promoveu a realização de duas auditorias internas, realizadas por um auditor externo:

- A primeira auditoria decorreu nos dias 30 de novembro e 7 de dezembro de 2018, e originou a promoção de um plano de ações de melhoria dos mecanismos de garantia da qualidade. Resultou, entre outros, na revisão do MQ com vista a melhor o adequar aos novos guiões da A3ES relativos à auditoria dos SIGQ nas IES (V1.3, dezembro 2018);
- A segunda auditoria decorreu nos dias 23 e 24 de julho de 2019 e resultou na elaboração de um plano de ações de melhoria dos mecanismos de garantia da qualidade.

As auditorias tiveram como objetivo avaliar o grau de desenvolvimento do SIGQ do ISAG e se este permite a melhoria contínua e o cumprimento continuado dos referenciais aplicáveis, mantendo-se operacional, conforme e relevante face à política e aos objetivos do ISAG e garantir a conclusão da implementação de todas as abordagens e ferramentas previstas no sistema. Os relatórios resultantes das auditorias assinalaram melhorias substanciais no funcionamento e eficácia do SIGQ, mas identificaram algumas recomendações que resultaram em planos de ações, de forma a melhorar as condições e eficácia no seu funcionamento.

#### **1.4.6. Desempenho dos fornecedores**

Relativamente ao desempenho de fornecedores externos, os resultados relativos a 2018-2019 são positivos. Consolidou-se a sistematização de procedimentos e registos associados ao controlo operacional sobre os mesmos. A avaliação anual do desempenho dos fornecedores de bens e serviços é obtida pelo preenchimento, no Ficheiro de Avaliação Fornecedores, da ficha de avaliação de cada fornecedor, que avalia o nível de desempenho através de critérios comuns de avaliação geral e específicos.

#### **1.4.7. Grau de concretização dos objetivos e do desempenho dos processos da qualidade**

O SIGQ do ISAG está dotado das estruturas e dos instrumentos que garantem o seu acompanhamento, avaliação e melhoria contínua. Trata-se de um processo dinâmico e de reflexão crítica, onde participam todas as partes interessadas internas e externas relevantes, que cobre todas as áreas de atividade da Instituição. É efetuada uma monitorização regular e revisão sistemática,

com vista à melhoria contínua do próprio sistema. A produção de indicadores em diversas áreas e processos e de outros indicadores de eficiência e eficácia, constituem evidências de que o ISAG tem preocupação com a monitorização, avaliação e aperfeiçoamento do próprio SIGQ. A monitorização é feita regularmente através da análise dos dados dos indicadores presentes no quadro de bordo, para medição do grau de cumprimento do plano de atividades, relativamente a cada um dos eixos estratégicos, cujo grau de concretização se encontra descrito no Relatório de Atividades 2018/2019 (pontos 2 a 7).

### **1.5. Adequação dos Recursos**

O ISAG procura determinar e proporcionar os recursos humanos, recursos físicos e infraestruturas necessários para implementar, manter e melhorar continuamente a sua eficácia e corresponder às necessidades e expectativas dos estudantes e de outras partes interessadas. Esta preocupação estratégica está presente no Plano Estratégico 2017-2020, no eixo 5 – Recursos e Serviços de Apoio, cujo grau de execução consta no Relatório de Atividades 2018/2019.

Os recursos humanos são reconhecidos como um fator fundamental para o funcionamento e prestígio da Instituição. Neste sentido, o ISAG tem procurado, por um lado, ajustar a estrutura dos recursos humanos, através da contratação de pessoal qualificado e por outro lado, investir na sua valorização profissional de forma a assegurar o cumprimento das suas funções com qualidade. O ISAG dispõe de uma política de recrutamento clara, transparente e justa, no que respeita ao pessoal docente e não docente. Ao nível do pessoal não docente, as necessidades de recrutamento são identificadas pelos coordenadores dos gabinetes/serviços e aprovadas pelo Conselho de Direção e ao nível do pessoal docente, pelo Conselho Pedagógico e Conselho Técnico Científico, e aprovadas pelo Conselho de Direção que remete sempre para aprovação da EI. Existem procedimentos de avaliação do pessoal docente e não docente, e normas e procedimentos para recolher informação acerca das competências e das atividades dos recursos humanos. Na avaliação do pessoal não docente é aplicado um regulamento específico que contempla a avaliação por objetivos, das competências e da atitude dos colaboradores, com calendário e parâmetros de avaliação definidos, da qual resulta a possibilidade de incentivos pelo bom desempenho e progressão na carreira. A avaliação do grau de satisfação dos Colaboradores é executada semestralmente, no caso dos docentes, e anualmente, no caso dos não docentes, através de inquéritos.

### **1.6. Oportunidades de melhoria, pontos fortes e fracos e fraquezas**

Oportunidades:

- Alargar o Inquéritos de avaliação da satisfação com a qualidade dos serviços, recursos e instalações a áreas não contempladas no inquérito anterior, nomeadamente, a ação social, a Escola Hotel e ao bar / restaurante.
- Concluir a operacionalização do Conselho Consultivo.
- Continuar a melhorar a informação pública disponível nos canais de informação, de forma a garantir que esta é clara, intuitiva e completa.
- Melhorar as taxas de resposta aos inquéritos aplicados às diferentes partes interessadas;

- Dotar o Relatório Anual do SIGQ de um carácter mais abrangente com o objetivo de promover a melhoria sistemática do funcionamento do sistema através de planos de ação que permitam projetar um Plano de Qualidade.
- Melhorar os relatórios das unidades curriculares com os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes, análise SWOT e apresentação de propostas de melhoria e monitorização da sua implementação.
- Incorporar nos relatórios de curso os resultados do inquérito pedagógico aos estudantes, desagregados por UC, assim como a informação obtida nas reuniões do coordenador de curso com os delegados de turma e a monitorização do cumprimento das propostas de melhoria apresentadas no ano anterior.
- Melhorar os relatórios de todos os serviços, integrando os resultados dos inquéritos de satisfação, a análise crítica dos resultados atingidos e o seguimento das propostas de melhoria apresentadas em anos anteriores.
- Continuar a apostar na estratégia para a investigação, aumentando a eficácia da produção científica.

#### Pontos Fortes:

- Empenhamento e envolvimento da Entidade Instituidora, do Conselho de Direção e dos principais dirigentes na implementação e desenvolvimento do sistema interno de garantia da qualidade.
- O planeamento e a monitorização das atividades letivas.
- O envolvimento dos estudantes nas atividades de investigação e de prestação de serviços de elevado nível.
- Proximidade dos responsáveis e docentes aos estudantes, facilitando a melhoria dos processos e garantindo um apoio atempado à introdução de melhorias.
- Elevada satisfação dos parceiros externos com o grau de desenvolvimento da sua colaboração do ISAG, através de sessões públicas, visitas às empresas, sessões culturais, participação no Conselho Consultivo, etc.

#### Pontos Fracos:

- Insuficiente conhecimento de línguas estrangeiras pelos recursos humanos
- Sistema Interno de Gestão da Qualidade ainda não acreditado pela A3ES.






#### Fraquezas:

- Baixa taxa de resposta aos inquéritos.
- Necessidade de reforçar as ações de monitorização e controlo através de auditorias internas.
- Dificuldades no registo e análise de evidências e de indicadores da qualidade.

### 1.7. Monitorização da execução do plano de atividades 2018/2019

O ISAG faz a monitorização do Plano Anual de Atividades, cujo grau de concretização se encontra descrito nos quadros seguintes. Esta monitorização é feita através de uma pasta partilhada na intranet, onde existe um quadro de bordo com o registo de indicadores de desempenho que permite analisar a cada momento o grau de cumprimento do plano de atividades anual da instituição e que complementa o Relatório de Atividades 2018/2019 do ISAG.

#### Legenda

-  Objetivo anual ultrapassado
-  Objetivo anual alcançado
-  Objetivo anual alcançado parcialmente
-  Objetivo anual não alcançado
-  Objetivo não avaliável

Quadro 3: Objetivo Estratégico: Investigação Aplicada

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19
Desenvolver o projeto do Laboratório Experimental	Preparar todo o projeto com linhas orientadoras, equipa, projetos a realizar, parceiros, e demais elementos estruturantes.	Elaboração de pré-projecto Seleção da equipa e dos parceiros Mínimo de 1 projeto por ano letivo	100%	0% 0% 0%	0% 0% 0%	Não avaliável	Não avaliável
Aumentar a produção de <i>outputs</i> de investigação científica	Submeter artigos em revistas científicas nacionais e internacionais com <i>referee</i> e indexadas Publicar em <i>conference proceedings</i> Publicar livros e capítulos de livros	Mínimo de 1 artigo por docente (regime contratual) por ano letivo	100%	50%	50%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
		Mínimo de 1 por docente (regime contratual) por ano letivo	100%	50%	50%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
		Mínimo 1 por docente (regime contratual) a cada 3 anos	100%	10%	50%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Criação de uma associação, sem fins lucrativos e de utilidade pública.	Criação da associação Realização de candidaturas (em parceria) ao próximo programa-quadro comunitário e a outras organizações internacionais Desenvolver sistema de captação, recolha e sistematização de informação sobre fundos e abertura de <i>calls</i> .	Formalização da Associação	100%	100%	NA	Objetivo atingido	Não avaliável
		Mínimo de 2 candidaturas	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
		Criar sistema de informação que visa a captação de fundos e abertura de <i>calls</i> e envio constante da informação aos investigadores	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável
		Submissão de candidaturas	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável
Submissão de candidatura à Fundação da Ciência e Tecnologia (FCT)	Submeter candidatura à FCT	Submissão de candidatura	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
Diversificar e aprofundar a tipologia dos estudos aplicados	Diversificar e aprofundar os estudos aplicados, numa vertente sectorial e empresarial, capazes de dar resposta a questões pertinentes para os agentes envolvidos	Nº de estudos realizados por ano letivo divididos entre empresariais e setoriais: 3/ano	100%	100%	100%	Objetivo ultrapassado	Objetivo ultrapassado
Desenvolver e participar em projetos de investigação científica aplicada e multidisciplinar de carácter nacional e internacional, sustentados numa lógica de parceria	Criar parcerias com centros de investigação nacionais e internacionais Operacionalizar as parcerias, de modo a estar envolvido em projetos multidisciplinares de carácter nacional e internacional	Nº de parcerias realizadas com centros de investigação: 2/triênio; Nº de projetos multidisciplinares: 3/triênio	100%	33%	33%	Não avaliável	Objetivo ultrapassado
Indexar o <i>European Journal of Applied Business and Management</i> (EJABM) à Scopus	Dotar o EJABM condições para obter a indexação	Cumprimento do critério: 1/triênio	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo ultrapassado
Consolidar o projeto de conferência científica internacional de renome nas áreas de atuação do ISAG, a realizar de 2 em 2 anos	Desenvolver plano de conferências para 4 anos (2 conferências)	Nº de conferências realizadas: 2	100%	100%	0%	Objetivo atingido	Não avaliável
Desenvolver marca para conferência profissional a ser organizada de 2 em 2 anos (em rotação com conferência científica internacional)	Desenvolvimento do projeto e conceito de conferência Operacionalização da conferência profissional	Criação do Pré projeto e conceito	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
		Nº de conferências profissionais: 1/biênio	100%	0%		Não avaliável	



Quadro 4: Objetivo Estratégico: Relações Internacionais

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/2018	2018/19
Captação de estudantes internacionais para estudar no ISAG ( <i>Full-time International Students Program</i> )	Ministrar os mestrados do ISAG na integra em inglês	1 abertura de cada turma de mestrado	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo não atingido
	Preparar a internacionalização com um plano de captação de estudantes	Mínimo de 30 estudantes por ano	100%	10%	100%	Em desenvolvimento	Objetivo não atingido
Aprofundar a presença internacional através da adesão a redes internacionais de referência e dentro da área de atuação do ISAG	Ser membro de organizações nacionais e internacionais de referência	Adesão a pelo menos 4 organizações	100%	25%	25%	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento
Promover a multiculturalidade no ISAG	Organizar "Café Língua" Promover a semana internacional (convidar docentes e staff estrangeiros)	Nº de cafés língua organizado: 2/ano	100%	100%	100%	Objetivo não atingido	Em desenvolvimento
		Nº de semanas internacionais realizadas: 1/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
		Nº de docentes e staff participantes: 30/ano	100%	100%	100%	Objetivo ultrapassado	Objetivo atingido
Diversificar programas e redes de mobilidade internacional financiados (estudos e estágios) e procurar novos parceiros	Criação de um consórcio e submissão de candidaturas anuais em regime de consórcio Estabelecer protocolos bilaterais com universidades europeias e internacionais Procurar novos programas de mobilidade e realizar candidaturas ( <i>ongoing</i> ). Aumentar as parcerias com instituições e empresas ( <i>ongoing</i> ).	Aprovação do consórcio: 1/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
		Nº de protocolos novos estabelecidos: 200/triênio	100%	33%	33%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		Nº de novos programas de mobilidade: 2/triênio	100%	33%	33%	Em desenvolvimento	Objetivo atingido
		Nº de novas parcerias empresariais: 50/triênio	100%	33%	33%	Objetivo ultrapassado	Objetivo ultrapassado
Criação de rede própria com parceiros institucionais internacionais, abrindo caminho para o desenvolvimento de projetos pedagógicos, científicos e de disseminação conjuntos, não financiados	Identificar parceiros institucionais (universidades) de renome internacional, preferencialmente <i>business schools</i> Concretizar parcerias com instituições europeias, sul-americanas, asiáticas e americanas	Rede própria de parceiros institucionais:1/triênio	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
		Nº novas de parcerias estabelecidas: 8/triênio	100%	33%	33%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Criação de uma universidade de verão	Criar cursos de verão para estudantes nacionais e internacionais	Mínimo de 1 curso por ano letivo	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável

Quadro 5: Objetivo Estratégico: *Learning Experience*

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/2018	2018/19
Desenvolver o projeto de <i>Learning Experience</i> do ISAG	Desenvolver o conceito de formação-aprendizagem InSchoolBusiness (Fundamentals – Booster – Pitch) Aplicar o conceito InSchoolBusiness aos programas das licenciaturas, mestrados e pós-graduações	Número de atividades InSchoolBusiness que constem nas PIAS das UCs (mínimo 2 atividades por ano letivo)	100%	50%	50%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Organizar missões ao estrangeiro para os estudantes e/ou profissionais orientadas para a aprendizagem e captação de novas ideias e ferramentas de trabalho	Planificar as missões, identificando os eventos, locais, públicos-alvo e enquadramento pedagógico	Mínimo de 1 missão por ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Criar um programa de <i>mentoring</i>	Criar sessões de <i>mentoring</i> com <i>alumni</i> ou referências indicadas por <i>alumni</i>	Mínimo 6 sessões por ano letivo	100%	50%	50%	Não avaliável	Não avaliável
Promover e dinamizar aulas práticas na Escola-Hotel	Programar aulas de caráter prático e aplicado na Escola-Hotel	Mínimo de 2 aulas semestrais por curso	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido

Quadro 6: Objetivo Estratégico: *Career Office*

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/2018	2018/19
Desenvolvimento da oferta de estágios internacionais	Em sinergia com as Relações Internacionais, aumentar, ao nível setorial, o número de estágios internacionais	Mínimo de 80 estudantes por ano	100%	100%	100%	Objetivo ultrapassado	Objetivo ultrapassado
Criação e operacionalização da bolsa de emprego "Job Market by ISAG!"	Implementação da plataforma da Rede Trabalhando Gerir ofertas próprias de emprego e estágio não curricular por ano	Nº de estudantes conectados à bolsa de emprego: 200/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		Nº de ofertas próprias: 30/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
Dinamizar o "Career Day" junto da comunidade académica	Criação de meios para dinamizar o "Career Day" junto de todos os alunos	Nº de estudantes participantes: 200/ano	100%	25%	100%	Ob. parcialmente atingido	Objetivo atingido
Realização regular de estudos de empregabilidade e saídas profissionais dos alunos e ex-alunos ISAG	Estruturação de um estudo com base nos inquéritos aos diplomados e entidades empregadoras	1 estudo por ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Criar a rede <i>alumni</i>	Criar uma rede <i>alumni</i> e realizar um encontro anual	Projeto rede <i>alumni</i>	100%	100%	--	Projeto lançado	n. a.
		Registo digital e atualizado dos membros da Rede <i>alumni</i> (mínimo 500)	100%	100%	100%	Em curso	Objetivo ultrapassado
		Nº de <i>alumni</i> conectados no linkedin: 500/ano	100%	100%	100%	Em curso	Objetivo ultrapassado
		Nº de eventos realizados: mínimo 1/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido

Quadro 7: Objetivo Estratégico: Relações Institucionais

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/18	2018/18
Criação e operacionalização do Conselho Consultivo (CC)	Definição do enquadramento, modo de funcionamento e condições de membro do CC	Regulamento do CC	100%	100%	100%	Projeto em desenvolvimento	Objetivo atingido
	Convidar membros de referência e de origens diversificadas	Número de membros que constituem o CC	100%	25%	100%		Objetivo atingido
Desenvolvimento de protocolos com empresas, organizações públicas e ONG's que visem objetivos concretos, nomeadamente pedagógicos e/ou comerciais	Identificação de possíveis objetivos pedagógicos, comerciais e outros passíveis de serem apresentados/trabalhados com os potenciais parceiros Levantamento e revisão dos atuais protocolos institucionais de acordo com as novas orientações	Mínimo de 100 protocolos	100%	12,5%	25%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
		Atualização dos protocolos existentes	100%	100%		Objetivo atingido	Objetivo atingido
Criação e disponibilização de informação dos protocolos estabelecidos com acesso para todas as áreas estratégicas do ISAG	Estruturação e operacionalização do suporte (informático) necessário à disponibilização	Desenvolvimento de base de dados na intranet	100%	25%	50%	Em desenvolvimento	Em desenvolvimento
Desenvolvimento de um programa de "naming" para as salas do ISAG	Realizar parcerias, baseadas no conceito <i>InSchoolBusiness</i> , em que cada empresa dará o nome a uma sala do ISAG	Mínimo de 4 salas	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável

Quadro 8: Objetivo Estratégico: Formação Executiva

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/2018	2018/19
Desenvolver programas de formação executiva especialmente desenhados para organizações públicas e ONG's	Desenvolver parcerias com instituições públicas Captar fundos europeus para a realização de formação	4 parcerias	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável
		1 projeto	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável
Desenvolver plano de comunicação e marketing	Atualizar as brochuras dos programas executivos e elaborar plano de comunicação e marketing	Plano de comunicação e marketing (anual)	100%	50%	100%	Projeto em desenvolvimento	Objetivo atingido
Dinamizar a formação executiva	Aumentar o fluxo de alunos que frequentam os programas executivos	Mínimo de 150 mil € anuais	100%	80%	100%	Não avaliável	Objetivo ultrapassado
Desenvolvimento de programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Desenvolver programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Mínimo de 50 mil € anuais	100%	100%	100%	Objetivo não atingido	Objetivo não atingido
Criação de MOOCs ( <i>Massive Open Online Courses</i> )	Desenvolver plataforma online que permita suportar os cursos de formação executiva em formato de b-learning e e-learning	Plataforma online Mínimo de 1 curso anual	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável
Criar parcerias com outras instituições, nacionais e estrangeiras, que permitam a externalização da formação executiva do ISAG	Aprofundar a relação com atuais parceiros, oferecendo formação executiva convertível em formação graduada. Identificar parceiros internacionais em países de língua oficial portuguesa.	Mínimo de 5 parcerias anuais	100%	100%	100%	Objetivo ultrapassado	Objetivo não atingido
		Mínimo de 1 parceria anual internacional	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Certificação pela DGERT	Certificar o ISAG como entidade formadora de cursos profissionais	Obter certificação pela DGERT	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável

Quadro 9: Objetivo Estratégico: Formação Graduada

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19
Solidificar o projeto de b-learning para a formação de 1º ciclo	Aumentar o número de ações em b-learning em todas as UC e cursos do 1º ciclo	Mínimo de 2 atividade em b-learning por UC em cada ano letivo	100%	50%	100%	Projeto lançado	Objetivo atingido
Desenvolver projetos de novos programas de graduação de 2º ciclo	Realizar estudo de concorrência para formação ao nível do 2º ciclo na região do Grande Porto Desenvolver e submeter à A3ES novo mestrado	Estudo da concorrência	100%	25%	100%	Projeto lançado	Objetivo atingido
		Submissão de um novo mestrado à A3ES	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
		Entrada em funcionamento do mestrado	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável
Desenvolver formação que permita capacitar os docentes para o conceito pedagógico <i>InSchoolBusiness</i> e para utilização de ferramentas pedagógicas em ambiente virtual	Desenvolver programa de formação para o <i>InSchoolBusiness</i> Desenvolver programa de formação para ambiente virtual	Mínimo de 8 horas anuais de formação aos docentes	100%	100%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido

Quadro 10: Objetivo Estratégico: Qualidade

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/2018	2018/19
Certificar o SIGQ do ISAG pela A3ES e pela ISO 9001:2015	Criar condições para solicitar a certificação pela A3ES Pedir certificação pela A3ES	Percentagem de cumprimento dos requisitos impostos pela A3ES	100%	75%	25%	Projeto em desenvolvimento	Objetivo atingido
		Submissão do pedido de certificação	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
	Criar condições para a solicitar a certificação pela ISO 9001:2015 Pedir certificação pela ISO 9001.2015	Percentagem de cumprimentos dos requisitos impostos pela ISO 9001:2015	100%	75%	25%	Projeto em desenvolvimento	Objetivo atingido
		Submissão do pedido de certificação	100%	0%	0%	Não avaliável	Não avaliável

Quadro 11: Recursos e Organização: Biblioteca

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19
Divulgação de atividades artísticas e culturais	Promover atividades de carácter artístico e cultural como lançamento de livros, exposições de fotografia e arte, encontros multiculturais	Número de iniciativas promovidas (mínimo 4 por ano letivo)	100%	100%	100%	Objetivo ultrapassado	Objetivo ultrapassado
Melhoria do portal de pesquisa da biblioteca	Desenvolver um novo layout para o portal de pesquisa da biblioteca Atualizar online o acervo bibliográfico	Novo portal de pesquisa	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido.
		Número de novos registos de acervo bibliográfico registados (mínimo 50 referências por ano)	100%	100%	100%	Objetivo ultrapassado	Objetivo ultrapassado

**Quadro 12: Recursos e Organização: Comunicação e Marketing**

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19
Reformulação do website institucional do ISAG	Desenvolvimento de layout Desenvolvimento de conteúdos pela área de marketing e comunicação	Novo website	100%	0%	0%	Não avaliablel	Não avaliablel
		Nº de conteúdos produzidos bilingue	100%	100%	100%		Objetivo atingido
Aumentar a notoriedade e visibilidade junto dos diferentes <i>stakeholders</i>	Aumentar o número de seguidores:  Facebook  Linkedin  Instagram	Nº de seguidores no Facebook: > 12.000/triênio	100%	33%	33%	não avaliablel: não existe informação sistemizada	Objetivo atingido
		Nº de seguidores no LinkedIn: > 2.000/triênio	100%	33%	33%		Objetivo atingido
		Nº de seguidores no Instagram: > 500/triênio	100%	33%	33%		Objetivo atingido
Consolidar o posicionamento do ISAG como ISAG – European Business School	Dar visibilidade e posicionar a marca anualmente em vários contextos no mercado	Nº de notas de imprensa na comunicação social: > 100/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		Nº de meios de comunicação utilizados: > 4/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		Nº de ações de responsabilidade social realizadas: > 8/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		Nº de eventos de cariz cultural, desportivo, empresarial, social, etc: > 15/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
Participar em eventos, certames em escolas, feiras vocacionais a nível nacional e internacional	Apresentações nas escolas secundárias Presença nas feiras vocacionais: Qualifica, BTL, entre outras Presença em feiras internacionais (Europa e América do Sul) Organizar/dinamizar eventos institucionais (aula inaugural, jantar de Natal, entrega de diplomas, inauguração da Escola-Hotel, entre outros) Ações de marketing interno (São Martinho, Dia de Reis, Dia Mundial do Turismo, <i>Welcome day</i> , entre outros)	Mínimo de 60 presenças por ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		Nº de feiras anuais: 1/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		Nº de feiras anuais: 1/ano	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
		1 evento de cada tipo anual	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo ultrapassado
		2 eventos anuais <i>Welcome day</i>	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Comunicar os aspetos diferenciadores do ISAG e usá-los como argumentos de venda	Utilizar os conceitos <i>InSchoolBusiness</i>   Job Market by ISAG   Learning Experience como argumentos de venda	Nº de vezes que se utilizam estes conceitos nos meios de comunicação: 10/ano	100%	25%	100%	Projeto em desenvolvimento	Objetivo ultrapassado
Divulgação e implementação do Manual de Identidade Gráfica do ISAG	Criar um instrumento orientador para o uso coerente da imagem ISAG	Manual de Identidade Gráfica: 100% em 2019	100%	0%	100%	Não avaliablel	Objetivo atingido

**Quadro 13: Recursos e Organização: Recursos Humanos**

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19
Ajustar os recursos humanos em perfil e competências ao projeto estratégico e pedagógico do ISAG	Cumprimento dos rácios exigidos por lei	Rácios dos docentes exigidos pela A3ES	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Desenvolver um plano de formação para o desenvolvimento profissional do pessoal não docente	Definir plano de formação profissionalizante de acordo com as lacunas do pessoal não docente	Mínimo de 35 horas anuais de formação	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Formação pedagógica de docentes	Definir plano de formação pedagógica de docentes	Mínimo de 8 horas anuais de formação	100%	50%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
Adequar os recursos humanos (docentes e não docentes) às exigências de uma Business School	Contratar docentes e não docentes	Número de docentes e não docentes contratados de acordo com as necessidades	100%	100%	100%	Objetivo atingido	Objetivo atingido
Implementar um sistema de gestão integrado de recursos humanos (SGI RH) de acordo com os perfis existentes (docentes e não docentes)	Adquirir um SGI de RH que integre: registo biográfico, evolução profissional, avaliação de desempenho, controlo biométrico, entre outras	Adquirir um SGI de RH	100%	100%	100%	Projeto lançado	Objetivo atingido
		Implementar SGI de RH	100%	0%	50%	Não avaliável	Projeto lançado
Medir e avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com vista à definição de medidas que melhorem o ambiente organizacional	Realização de inquéritos ao pessoal docente e não docente	Índice de satisfação dos colaboradores IS = 4 (escala de 1 a 5)	100%	0%	100%	Não avaliável	Objetivo atingido
		Grau de implementação das medidas de melhoria sugeridas: > 75%					Objetivo atingido

**Quadro 14: Recursos e Organização: Informática**

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Metas			Resultado	
			Global	2017/18	2018/19	2017/18	2018/19
Desenvolvimento de um portal de intranet que possibilite colocar os modelos de formulários disponíveis para <i>download</i>	Criar portal de intranet no Sigarra Inserção dos formulários	Portal intranet no Sigarra	100%	10%	100%	Projeto lançado	Objetivo não atingido
		Formulários inseridos	100%	10%	100%		

## 1.8. Breve reflexão da eficácia do SIGQ

O Plano Estratégico 2017-2020 tem sido uma ferramenta fundamental para a gestão, orientando a trajetória de envolvimento coletivo proposta em 2017, reforçada anualmente através do Plano de Atividade. O plano estratégico em vigor foi reajustado neste ano letivo para cinco eixos, resultando da agregação de três eixos num único: ensino e aprendizagem – formação graduada, formação executiva e learning experience. O objetivo foi otimizar o planeamento, monitorização e avaliação do ensino-aprendizagem. O presente relatório do SIGQ juntamente com o relatório de atividades constitui um balanço e um diagnóstico ao próprio cumprimento do Plano Estratégico no que respeita ao ano letivo 2018/2019 e avalia a eficácia do SIGQ.

Tendo em consideração a monitorização da execução do plano de atividades 2018/2019, que tem por base o plano estratégico do ISAG em vigor (2017-2020), acima apresentada podemos concluir que o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos é elevado ao nível de todos os eixos estratégicos, demonstrando o funcionamento eficaz do SIGQ ao nível do planeamento, execução, monitorização e definição de planos de melhoria contínua. Existem ainda objetivos estratégicos não atingidos, uns que estão planeados apenas para serem concretizados em 2019-2020 (ano letivo final de execução do plano estratégico em vigor), outros que não foram atingidos e são desvios face ao planeado. No quadro seguinte, apresentam-se as principais justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias para o cumprimento dos objetivos estabelecidos:

Quadro 15: Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias para o cumprimento dos objetivos

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias para o cumprimento dos objetivos previstos
Captação de estudantes internacionais para estudar no ISAG ( <i>Full-time International Students Program</i> )	Ministrar os mestrados do ISAG na íntegra em inglês - 1 abertura de cada turma de mestrado.	Está a ser planeada a submissão para a acreditação pela A3ES de um mestrado em inglês em outubro de 2020.
	Preparar a internacionalização com um plano de captação de estudantes - Mínimo de 30 estudantes por ano.	Iniciou-se o plano de captação de estudantes internacionais, estando a ser definido um plano de internacionalização para entrar em vigor no ano letivo de 2019/2020.
Desenvolvimento de programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Desenvolver programas de formação à medida e <i>inCompany</i> - Mínimo de 50 mil € anuais.	No ano letivo de 2018/2019, não foi possível efetuar formação <i>incompany</i> . Para a concretização deste objetivo, irão ser intensificadas as visitas a empresas e a realização de protocolos para a realização de formação <i>incompany</i> .

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Justificações para os desvios e/ou apresentação de estratégias para o cumprimento dos objetivos previstos
Criar parcerias com outras instituições, nacionais e estrangeiras, que permitam a externalização da formação executiva do ISAG	<p>Aprofundar a relação com atuais parceiros, oferecendo formação executiva convertível em formação graduada.</p> <p>Identificar parceiros internacionais em países de língua oficial portuguesa - Mínimo de 5 parcerias anuais.</p>	Intensificar a realização de parcerias para oferecer formação executiva convertível em formação graduada através do contacto com instituições de ensino com oferta semelhante e complementar de forma a promover oferta de qualidade com a possibilidade de ser convertida em formação graduada nomeadamente formação graduada conjunta.
Reformulação do website institucional do ISAG	<p>Desenvolvimento de layout</p> <p>Desenvolvimento de conteúdos pela área de marketing e comunicação - N° de conteúdos produzidos bilingue.</p>	<p>Está prevista aquisição de um novo layout para o website institucional no ano letivo de 2019-2020</p> <p>Tem vindo a ser aumentada a produção de conteúdos bilingue. O objetivo é intensificar que, a partir de 2019-2020, todos os conteúdos públicos sejam publicados de imediato em bilingue.</p>
Desenvolvimento de um portal de intranet que possibilite colocar os modelos de formulários disponíveis para <i>download</i>	<p>Criar portal de intranet no Sigarra.</p> <p>Inserção dos formulários.</p>	<p>Neste momento, já existe uma pasta partilhada na intranet com todos os formulários.</p> <p>O objetivo é, em 2019-2020, criar um portal de intranet acessível após login.</p>



