

ISAG-EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

e

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

2020/2021

Índice

Glossário	1
1. Enquadramento	2
2. O ISAG	3
2.1. Apresentação do ISAG.....	3
2.2. Missão, Visão e Valores.....	3
2.3. Modelo Integrado de Gestão.....	4
2.4. Estrutura Organizacional.....	5
2.5. Orientação Estratégica 2020-2024.....	5
3. Política para a Garantia da Qualidade	7
3.1. Política da Qualidade	7
3.2. Síntese e Balanço das Recomendações de Melhoria.....	7
3.3. Procedimentos de Autoavaliação e de Avaliação Externa	15
4. Ensino, Aprendizagem e Avaliação	18
4.1. Modelo Pedagógico.....	18
4.2. Ensino em Números.....	19
4.2.1. Ciclos de Estudos de Licenciatura.....	20
4.2.2. Ciclos de Estudos de Mestrado	21
4.2.3. Cursos Técnicos Superiores Profissionais	22
4.2.4. Formação Executiva.....	24
5. Monitorização Contínua da Oferta Formativa	26
5.1. Satisfação dos Estudantes.....	26
5.2. Eficácia dos Procedimentos de Avaliação.....	27
6. Investigação e desenvolvimento	28
6.1. Investigação em Números.....	28
6.2. Síntese das Atividades Desenvolvidas.....	30
7. Internacionalização	35
7.1. Projetos Internacionais.....	35
7.2. Estudantes Estrangeiros em Números.....	37
7.3. Programas de Mobilidade Internacional	39
7.4. Internacionalização dos Recursos Humanos	39
7.5. Classificação nos Rankings Universitários Internacionais.....	40
8. Recursos e Serviços de Apoio	41
8.1. Recursos Humanos.....	41
8.1.1. Processo de recrutamento e seleção	41
8.1.2. Pessoal Docente e não Docente	41
8.1.3. Avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente.....	46
8.1.4. Planos de formação contínua	48
8.2. Recursos materiais e serviços de apoio.....	49
8.3. Comunicação e Media.....	51
8.3.1. ISAG Executive Academy.....	55
9. Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade.....	57
9.1. Empregabilidade	57
9.1.1. Iniciativas de apoio à empregabilidade.....	57
9.1.2. Empregabilidade dos graduados	58
9.2. Parcerias estabelecidas e serviços à comunidade.....	59
9.3. Cooperação com a sociedade e responsabilidade social.....	62

10. Eficiência da Gestão Administrativa e Financeira	65
11. Monitorização dos Planos de Ação	66
12. Análise SWOT e Propostas de Melhoria	78
13. Conclusões	80

Índices de quadros

Quadro 1: Apreciação do grau de concretização das recomendações de melhoria	7
Quadro 2: Estudantes inscritos em 2020/2021, por curso e ano curricular	19
Quadro 3: Procura pelos ciclos de estudos de licenciatura no ano letivo 2020/2021	20
Quadro 4: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de licenciatura em 2020/2021	20
Quadro 5: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de licenciatura em 2020/2021	21
Quadro 6: Abandono escolar em 2020/2021, por ciclos de estudos de licenciatura	21
Quadro 7: Diplomados em 2020/2021, por ciclos de estudos de licenciatura	21
Quadro 8: Procura pelos ciclos de estudos de mestrado, no ano letivo 2020/2021	21
Quadro 9: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de mestrado, em 2020/2021	22
Quadro 10: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de mestrado em 2020/2021	22
Quadro 11: Abandono escolar em 2020/2021, por ciclos de estudos de mestrado	22
Quadro 12: Diplomados em 2020/2021, por ciclos de estudos de mestrado	22
Quadro 13: Procura pelos TeSP, no ano letivo 2020/2021	23
Quadro 14: Estudantes inscritos, por género, em TeSP em 2020/2021	23
Quadro 15: Origem geográfica dos estudantes inscritos em TeSP, em 2020/2021	23
Quadro 16: Estudantes inscritos, por género, em TeSP em 2020/2021	24
Quadro 17: Abandono escolar em 2020/2021, por TeSP	24
Quadro 18: Diplomados em 2020/2021, por TeSP	24
Quadro 19: Estudantes inscritos 2020/2021 em Programas de Formação Executiva	25
Quadro 20: Resultados dos inquéritos realizados aos estudantes em 2020-2021	26
Quadro 21: Valores médios obtidos nos inquéritos realizados aos estudantes em 2020-2021	27
Quadro 22: Atividades de investigação científica 19/20-20/21	28
Quadro 23: Projetos onde os docentes realizam atividades de investigação aplicada 2020/2021	29
Quadro 24: Índice médio de satisfação dos docentes, por semestre	43
Quadro 25: Índice médio de satisfação dos colaboradores não docentes	44
Quadro 26: Entradas de pessoal docente e não docente no ano letivo 2020/2021	45
Quadro 27: Saídas de pessoal docente e não docente no ano letivo 2020/2021	46
Quadro 28: Plano de formação para o ano letivo 2020/2021	48
Quadro 29: Número de seguidores nas redes sociais do ISAG	55
Quadro 30: Número de seguidores nas redes sociais da ISAG Executive Academy	56
Quadro 31: Protocolos colaborativos com instituições e empresas no âmbito da Formação Executiva	61
Quadro 32: Eixo 1 – Ensino Aprendizagem	66
Quadro 33: Eixo 2 – Investigação	68
Quadro 34: Eixo 3 – Internacionalização	70
Quadro 35: Eixo 4 – Recursos	73
Quadro 36: Eixo 5 – Comunidade	77
Quadro 37: Análise SWOT	78

Índices de figuras

Figura 1: Modelo integrado de gestão	4
Figura 2: Organograma do ISAG	5
Figura 3: Eixos estratégicos do ISAG	5
Figura 4: Evolução do número de estudantes inscritos no ISAG.....	19
Figura 5: N.º de estudantes em mobilidade Erasmus+ em 2020/2021, por país de origem	38
Figura 6: N.º de estudantes internacionais em 2020/2021, por país de origem	38
Figura 7: N.º de mobilidades de estudos e estágios no ano letivo 2020/2021, por país de destino	39
Figura 8: N.º de mobilidades de docentes e <i>staff</i> em 2020/2021, por país de destino	40
Figura 9: N.º de docentes segundo o grau e outras habilitações	42
Figura 10: N.º de docentes segundo a categoria.....	42
Figura 11: N.º de colaboradores não docentes segundo o grau académico	43
Figura 12: N.º de colaboradores não docentes segundo o regime contratual	44
Figura 13: Comparação do número de horas de formação em 2019/2020 e 2020/2021	49
Figura 14: Serviços disponibilizados pelo Gabinete de Apoio ao Estudante	51
Figura 15: The Next Step	52
Figura 16: Virtual Experience	52
Figura 17: Exemplos de notícias em órgãos de comunicação social	53
Figura 18: Exemplos de artigos de opinião publicados em vários meios de comunicação social	54
Figura 19: Identidade visual da Executive Academy	55
Figura 20: Open Programs da ISAG Executive Academy	56
Figura 21: Empregabilidade dos diplomados no final de 2020, em %.....	59
Figura 22: ISAG x RaceForGood.....	63
Figura 23: ISAG Running Team	63
Figura 24: Doação de sangue no ISAG	64

Glossário

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

1. ENQUADRAMENTO

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

A promoção de uma cultura da qualidade está presente na definição da missão e visão do Instituto Superior de Administração e Gestão - ISAG e consubstancia-se no Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) refletindo o compromisso institucional com a garantia da qualidade e a implementação de mecanismos de melhoria contínua. O SIGQ integra diversos processos envolvendo, de forma ativa, os estudantes, docentes, colaboradores não docentes, e outras partes interessadas, num sistema de informação unificado, visando consolidar toda a informação da instituição e apoiando o processo de tomada de decisão dos órgãos de gestão. A partir da recolha sistemática, coerente e abrangente de informação, procura identificar expectativas, realidades e especificidades dos diferentes intervenientes e de todos aqueles que com a instituição se relacionam.

Tendo como principal objetivo a sistematização de um conjunto de dados relativos ao desempenho do SIGQ, o Relatório de Atividades e da Eficácia do Sistema Interno de Garantia da Qualidade 2020/2021 é um documento enquadrado pelo Plano Estratégico 2020-2024 e pelo Plano de atividades 2020-2021. Pretende salientar o que de mais marcante sucedeu na vida do ISAG ao longo do ano 2020-2021 e proceder à avaliação do grau de concretização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) e da sua eficácia. Descreve a evolução dos diversos mecanismos e instrumentos utilizados na verificação do desempenho através da análise ao cumprimento das ações de melhoria previstas em 2019-2020. Apresenta uma reflexão sobre os resultados do desempenho do processo, com a indicação dos resultados obtidos para os principais indicadores através do retorno obtido pelas partes interessadas, a análise SWOT do processo, as propostas de novas ações, de forma a corrigir falhas / desvios, evitar a sua recorrência, gerir os riscos e oportunidades.

Documento aprovado, por unanimidade, em reunião do Conselho de Direção de vinte e cinco de janeiro de 2022.

2. O ISAG

2.1. Apresentação do ISAG

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

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

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

2.2. Missão, Visão e Valores

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

Visão

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

Missão

No seu compromisso com o futuro, a missão do ISAG baseia-se na contribuição para a competitividade de pessoas e organizações, através da criação de conhecimento inovador e educação superior de profissionais com visão global dos negócios e da gestão, assente numa sólida formação ética.

Valores

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

- a) **Diversidade e Globalidade:** O ISAG acredita na diversidade e na globalidade, promove um ambiente de ensino e de produção de conhecimento livre de preconceitos e de qualquer tipo de discriminação, em que há lugar para diferentes opiniões, estilos de ensino e aprendizagem, contribuindo assim para alavancar o potencial das pessoas;
- b) **Inovação:** Só pela inovação é possível desenvolver soluções para os problemas. O ISAG acredita que é fundamental proporcionar um ambiente que desenvolva, nos estudantes e nos docentes, a capacidade de criar e inovar no processo de ensino, de aprendizagem e de investigação;
- c) **Espírito Empreendedor:** A capacidade empreendedora, de fazer e de fazer acontecer, é indispensável para gerar mudança e impulsionar as organizações e a sociedade para patamares

superiores. Associada à capacidade empreendedora está a capacidade de liderança, de gerar energia mobilizadora para a concretização de ideias, projetos e objetivos;

- d) **Rigor e Relevância:** O ISAG está comprometido com o rigor e a relevância, pelo que, tudo o que fizer, tem de ser bem feito e com impacto real e visível nos estudantes, organizações e sociedade. Esta convicção é transmitida aos estudantes através da atitude dos docentes e restantes colaboradores da Instituição;
- e) **Ética e Responsabilidade:** Qualquer organização cria impacto social através das suas ações, devendo pautar-se, no pensamento e na ação, por princípios éticos irrepreensíveis. Preparar os futuros profissionais para tomarem decisões refletidas e transparentes, assentes em práticas socialmente corretas, é basilar e transversal a toda a formação do ISAG.

2.3. Modelo Integrado de Gestão

O modelo integrado de gestão do ISAG tem um papel chave na arquitetura organizacional e no alinhamento estratégico de todos os elementos constituintes da instituição. Assim, as partes interessadas estão devidamente consideradas neste modelo, pois são os elementos-chave do ciclo de gestão que vai desde o Plano Estratégico ao Planeamento Anual, concluindo-se este ciclo com a avaliação do desempenho institucional. O modelo é apresentado na Figura 1.

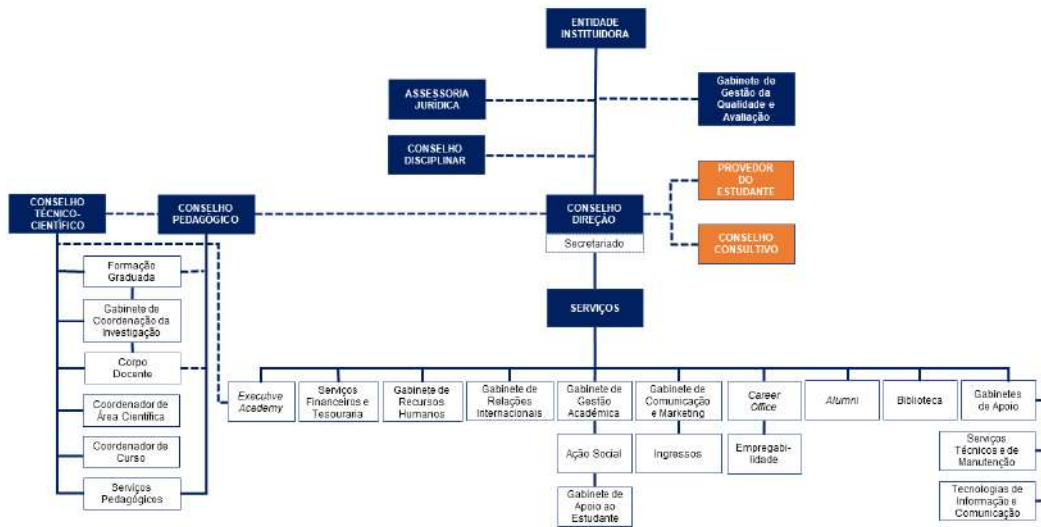
Figura 1: Modelo integrado de gestão



Fonte: Elaboração própria.

2.4. Estrutura Organizacional

Figura 2: Organograma do ISAG



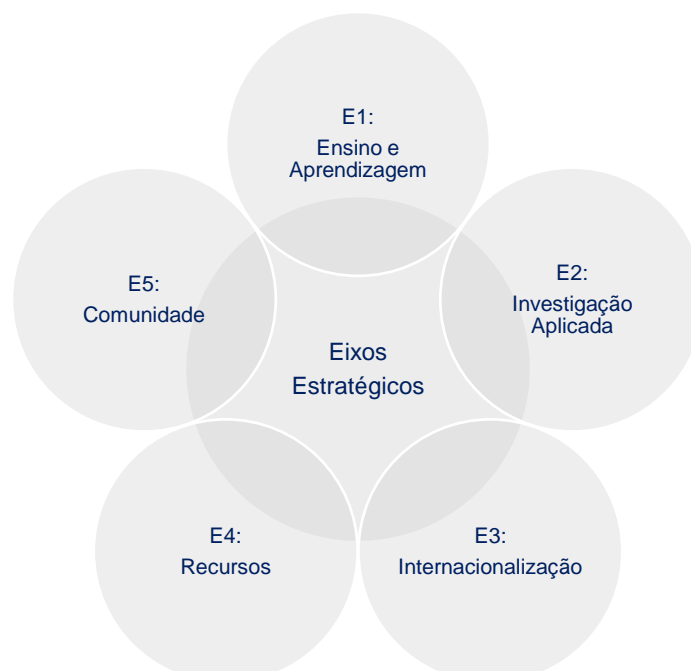
Fonte: Elaboração própria.

2.5. Orientação Estratégica 2020-2024

Com base na análise e avaliação do contexto externo e interno, o ISAG tem vindo a desenvolver a sua missão através de uma estratégia de diferenciação focada na qualidade e inovação contínua, como forma de atingir, com a máxima eficácia, os seus objetivos a prazo, refletidos na sua visão.

A integração das conclusões do diagnóstico com a missão, visão e valores do ISAG (explicitados nos Estatutos) conduziram à definição de um quadro de referência estratégico, que contempla cinco Eixos Estratégicos que se interligam e articulam.

Figura 3: Eixos estratégicos do ISAG



Fonte: Elaboração própria.

Eixo 1 - Ensino e Aprendizagem

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

Objetivo Estratégico 1

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

Eixo 2 - Investigação Aplicada

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

Objetivo Estratégico 2

Melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado.

Eixo 3 – Internacionalização

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

Objetivo Estratégico 3

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

Eixo 4 – Recursos

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

Objetivo Estratégico 4

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

Eixo 5 – Comunidade

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

Objetivo Estratégico 5

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

3. POLÍTICA PARA A GARANTIA DA QUALIDADE

3.1. Política da Qualidade

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

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

3.2. Síntese e Balanço das Recomendações de Melhoria

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

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

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
Disponibilizar informação relevante para as partes interessadas nos canais de informação	<p>Concretizado</p> <p>A informação para as partes interessadas está disponível na página do ISAG. Com a implementação do novo <i>website</i>, a organização e o acesso será melhorado.</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
Novo Portal Institucional em desenvolvimento e a implementar	<p>Em desenvolvimento</p> <p>O design do novo portal já se encontra completamente concluído. Está em curso a fase de programação para implementação em 2021/2022.</p>
Processo de digitalização da Instituição	<p>Parcialmente concretizado</p> <p>Tendo como base a inovação das metodologias pedagógicas e do processo ensino/aprendizagem, o ISAG investiu na renovação total do laboratório de informática, na aquisição de monitores interativos, na substituição das infraestruturas de rede fixa e <i>wireless</i> e na colocação de fibra ótica na comunicação entre o <i>datacenter</i> e os servidores e numa central de comunicações <i>OpenScape Business</i>.</p> <p>Está em curso o desenvolvimento de sistemas de informação que permitirão melhorar as condições de acesso, de desmaterialização dos processos administrativos e de disponibilização de alguns serviços <i>online</i>.</p>
Promover uma política de Responsabilidade Social	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG tem realizado diversas iniciativas para a promoção de uma comunidade socialmente responsável, através da dinamização de projetos solidários, de responsabilidade social e programas de voluntariado, tais como: a contribuição para a <i>Race For Good</i> (movimento de solidariedade social que utiliza o desporto como veículo de divulgação de mensagens de apoio a causas de cariz social e humanitário); a renovação do protocolo com a RUN PORTO para a promoção de corridas de cariz solidário e de promoção do bem-estar através do incentivo à prática da atividade desportiva; a parceria com o Instituto Português de Sangue e Transplantação do Porto e as dádivas de sangue com frequência semestral; a doação de bens alimentares, livros e brinquedos para diversas Associações; a doação de mobiliário escolar que irá melhorar as condições de 295 estudantes de Moçambique; parceria com a Fundação Consuelo Vieira da Costa (FCVC) para atribuição de bolsas sociais, concebidas com o intuito de apoiar a prossecução dos estudos de jovens em situação de fragilidade económica.</p>
Promover uma política de investigação coerente com a dimensão da instituição e com a sua missão institucional	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG tem vindo a realizar um percurso sólido e consistente, tanto na área do ensino/aprendizagem como na área da investigação científica. A política estratégica para a área da investigação científica assenta num conjunto de medidas focadas no objetivo de melhoria contínua (qualitativa e quantitativa) da produção científica do seu corpo docente, tendo vindo a refletir-se na evolução positiva das atividades de investigação.</p> <p>Efetivamente, a produção científica registou um crescimento, entre os anos letivos 19/20 e 20/21, de 5,8%, traduzida no aumento do número de artigos publicados em revistas indexadas nas bases de dados <i>Web of Science/Clarivate Analytics</i> e/ou <i>Scopus</i> e outras bases de dados</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
	<p>bibliográficas, no número de livros e capítulos de livros, na publicação em <i>proceedings</i> de conferências/ congressos/ <i>workshops</i> e outras publicações.</p> <p>Foi implementado e reforçado pelo ISAG um conjunto de medidas de fomento à atividade de investigação, como, por exemplo, a melhoria do sistema de incentivos a todos os investigadores.</p> <p>São efetuados com regularidade eventos científicos destinados à partilha de conhecimento entre investigadores nacionais e internacionais, promovendo a realização de <i>networking</i> entre os mesmos e, ainda, impulsionando a concretização de parcerias com diversas instituições. O ISAG também incentiva a integração dos docentes/investigadores em centros/unidades de investigação acreditados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), a participação em projetos de investigação aplicada financiados pela FCT e outras entidades públicas e privadas, e a realização da formação avançada em investigação para a capacitação do corpo docente. Com o objetivo de disseminar a investigação aplicada a nível nacional e internacional, tem sido consolidada a aposta de divulgação e gestão da revista científica <i>European Journal of Applied Business and Management</i> (EJABM).</p> <p>De salientar, ainda, que o ISAG tem vindo a estabelecer parcerias estratégicas, ao nível empresarial e institucional, e num contexto nacional e internacional, que têm resultado num conjunto de projetos integrados e marcadamente pluridisciplinares e transversais, que se traduzem em contributos positivos para a evolução e bem-estar da comunidade. Deve-se, assim, sublinhar o compromisso do ISAG em promover a integração dos estudantes (<i>junior researchers</i>) e dos docentes/investigadores nas diferentes atividades de investigação científica, nomeadamente em projetos de investigação aplicada que dão origem a <i>outputs</i> científicos de qualidade.</p>
<p>Rever o Regulamento do Sistema de Incentivos à Investigação de forma a premiar de forma mais significativa os resultados da investigação, dando particular atenção ao seu alinhamento com os objetivos do Plano Estratégico para este eixo e com o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente</p>	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG obteve a acreditação institucional pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) em 2 de dezembro de 2021, uma vez que cumpriu integralmente as condições impostas, sendo uma delas a melhoria da quantidade e qualidade da investigação realizada. Para se obter estes resultados, foram realizadas (ou deu-se continuidade) a várias atividades, descritas no ponto anterior, que levaram ao aumento dos <i>outputs</i> científicos com qualidade, dando especial realce à alteração e reforço da implementação do sistema de incentivos de apoio à investigação (ver link em: web_gessi_docs.download_file (isag.pt)).</p> <p>O sistema de incentivos à investigação revisto apresenta como principais objetivos: (a) premiar a publicação científica em revistas académicas indexadas nas principais bases bibliográficas de dados a nível internacional; (b) apoiar a divulgação dos trabalhos realizados junto da</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
	<p>comunidade científica e do público em geral, através da participação em conferências, seminários, congressos e <i>workshops</i>.</p> <p>É um sistema de incentivos abrangente, uma vez que contempla todas as áreas científicas fundamentais dos ciclos de estudo ministrados no ISAG, designadamente: Contabilidade, Gestão, Hotelaria, Línguas Modernas, Marketing e Turismo. Inclui também as atividades de investigação que se inserem nas restantes áreas científicas dos ciclos de estudos ministrados do ISAG: Direito, Economia, Finanças, História, Informática, Língua Portuguesa e/ou Matemática.</p> <p>Adicionalmente, o prémio dos <i>outputs</i> gerados é beneficiado pelo mérito/qualidade das publicações, uma vez que no seu cálculo se considera o tipo de publicação, a indexação obtida e os respetivos quartis. A título exemplificativo, neste último ano letivo, o ISAG apoiou financeiramente, os investigadores/docentes que realizaram apresentações em conferências/congressos/<i>workshops</i>, e os que obtiveram publicações, tendo sido atribuída uma verba de cerca de 10 000€.</p> <p>Em suma, o sistema de incentivos à investigação atualizado encontra-se devidamente alinhado com o objetivo estratégico de “melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado” (ver plano estratégico do ISAG para 2020-2024), e concretamente com o objetivo operacional de “aumentar a produção científica aplicada indexada”. E, por último, as atividades de investigação de qualidade contempladas pelo sistema de incentivos, também se encontram alinhadas com o Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Docentes, uma vez que estão devidamente incluídas nos critérios da dimensão técnico-científica.</p>
Renovar e melhorar as condições do espaço físico	<p>Concretizado</p> <p>De forma a melhorar as condições do espaço físico e, conseqüentemente, o conforto dos estudantes, o ISAG investiu na requalificação das salas de aula e dos espaços de acesso através da substituição dos tetos falsos, dos materiais dos pisos, das luminárias, do mobiliário, alterou-se a rede elétrica de forma a ser possível ter maior possibilidade de carregamento dos equipamentos informáticos dos estudantes, entre outros. Adicionalmente, o mobiliário e equipamento didático foi substituído e foram colocados mais pontos de rede e de eletricidade.</p>
Implementar planos de formação adaptados a cada serviço/gabinete	<p>Concretizado</p> <p>O Gabinete de Recursos Humanos reuniu com todos os colaboradores de forma a identificar as necessidades e criar planos de formação individuais com vista ao desenvolvimento e melhoria das suas competências. Foram realizadas formações em diversas áreas, nomeadamente em <i>Leadership Development</i>, Língua Inglesa, Direito Empresarial, Gestão Internacional e Gestão de Projetos.</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
<p>Melhorar a comunicação interna (marketing interno) e os procedimentos entre gabinetes no que respeita a processos comuns</p>	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG divulga, internamente, as atividades desenvolvidas pelos diferentes gabinetes, através de reuniões mensais com os responsáveis de todos os gabinetes. Adicionalmente, existe um documento partilhado, onde são atualizadas semanalmente, informações acerca dos trabalhos em curso para que toda a instituição tenha conhecimento. Além disso, é divulgada uma newsletter quinzenal com a relação da agenda de atividades do ISAG de forma resumida. Finalmente, o Gabinete de Gestão Académica procedeu à elaboração documentos de suporte, transversal a vários serviços de forma a uniformizar procedimentos e assegurar o bom cumprimento de normas.</p>
<p>Implementar medidas com vista à desmaterialização e informatização dos processos, particularmente ao nível da plataforma SIGARRA</p>	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG aderiu à iniciativa <i>Erasmus Without Paper</i> e ao <i>European Student Card</i>, assegurando que a celebração de acordos interinstitucionais e documentação associada à mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> de estudantes foi praticamente desmaterializada.</p> <p>O Gabinete de Gestão Académica, neste âmbito, encontra-se a desenvolver as seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento e revisão dos formulários existentes, para posterior disponibilização no SIGARRA. O objetivo consiste na criação de modelos dos formulários editáveis, para que possa ser feito o <i>download</i> e posterior <i>upload</i> de acordo com as regras pré-estabelecidas; - Proposta de criação de um sistema baseado na leitura de um "QR Code", adaptado a cada curso, que reúne a informação essencial que o estudante necessita saber.
<p>Uniformizar os processos de trabalho e arquivo da informação de uma forma estruturada e centralizada, evitando perdas de informação e facilitando o acesso</p>	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG tem apostado na atualização constante dos seus procedimentos e processos de trabalho de cada gabinete, assim como da informação documentada.</p>
<p>Continuar a reforçar a importância da avaliação do ensino/aprendizagem e dos serviços junto dos estudantes, de forma a garantir melhores taxas de participação e mais entradas de informação, nomeadamente melhorias relativas aos serviços</p>	<p>Parcialmente concretizado</p> <p>Foi registado um aumento nas taxas de resposta aos inquéritos, face aos esforços realizados no sentido de se incentivarem os estudantes a responder, nomeadamente através da intervenção dos Presidentes dos Conselho Técnico-Científico (CTC) e Pedagógico (CPE), coordenadores de curso, docentes, órgãos de gestão e associação de estudantes. Contudo, as taxas de participação não correspondem ainda aos objetivos.</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
<p>Definir estratégias que visem a captação de diplomados para a rede <i>Alumni</i>, participação em atividades desenvolvidas em contexto académico, programas de <i>mentoring</i>, formação em contexto de sala de aula, <i>webinars</i> e parcerias em contexto de trabalho</p>	<p>Concretizado</p> <p>Foram desenvolvidas atividades com o objetivo de melhorar a inserção dos estudantes e <i>Alumni</i> (antigos estudantes) no mercado de trabalho, tais como feiras de emprego, formações e <i>webinars</i> de carreira. Por outro lado, o apoio dos <i>Alumni</i> (que já se encontram integrados no mercado de trabalho) no desenvolvimento de novas parcerias permitiu alocar múltiplos estudantes em contexto de estágio curricular.</p>
<p>Promover e adequar os eventos e divulgação da instituição ao formato <i>online</i></p>	<p>Concretizado</p> <p>A divulgação da instituição teve um exponencial crescimento nos meios digitais. Foram criados novos formatos de vídeo-cast para um canal no Youtube e podcast para o Spotify. O ISAG abriu as portas da instituição com uma visita virtual 360º, permitindo, a qualquer pessoa, conhecer as instalações, os gabinetes, a oferta formativa, entre outros. Relativamente aos eventos, o ISAG começou a utilizar plataformas de <i>live streaming</i> para eventos com formato 100% <i>online</i> mas também para eventos híbridos. Adicionalmente, o ISAG aderiu a várias plataformas internacionais com vista à promoção da oferta formativa da instituição, nomeadamente: <i>Keystone Platform; Eduportugal, Emagister, Masterprogrammes; Free-Apply; Allyhub; Uniboard; Edarabia</i>.</p>
<p>Desenvolver a estratégia de comunicação e a presença internacional</p>	<p>Parcialmente concretizado</p> <p>O Gabinete de Relações Internacionais definiu uma estratégia de comunicação direcionada ao mercado internacional e aos públicos que ambicionava alcançar o que resultou na adesão às seguintes redes internacionais: Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP) e <i>Portugal in Europe Research and Innovation Network (PERIN)</i>.</p> <p>Não foi possível atingir os objetivos relativos à presença internacional, nomeadamente em feiras de ensino, devido às elevadas restrições de entrada nos países e às medidas de contenção da pandemia Covid-19. No entanto, na impossibilidade de se realizarem estas viagens presenciais, foram utilizados outros meios digitais para estar presente nos mercados internacionais, nomeadamente através da participação em <i>webinars</i>, feiras virtuais e contratação de plataformas de divulgação. Adicionalmente, manteve-se o contacto com os parceiros internacionais do ISAG (universidades e empresas) promovendo a criação de novas sinergias.</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
<p>Aumentar o nível da língua inglesa nos serviços de atendimento ao estudante</p>	<p>Concretizado</p> <p>De forma a melhorar a fluência em língua inglesa nos serviços de atendimento ao estudante, o Gabinete de Recursos Humanos adaptou as necessidades de formação dos colaboradores no sentido de colmatar os <i>gaps</i> sentidos a esse nível. Neste sentido, os colaboradores frequentaram unidades curriculares de língua inglesa no ISAG.</p>
<p>Aumentar a participação em novas redes empresariais e de investigação</p>	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG tem estimulado a inserção dos seus docentes e estudantes, no ambiente nacional, institucional e empresarial através de um conjunto alargado de relações que se refletem em projetos integrados e marcadamente pluridisciplinares e transversais, como resultado de criação de sólidas parcerias e colaborações com parceiros distintos. Assim, o ISAG promoveu e continua a incentivar a integração dos docentes em:</p> <ul style="list-style-type: none"> i). outros centros de investigação acreditados e avaliados pela FCT; ii). projetos de investigação em parceria com outras instituições nacionais e internacionais, dos quais a sua maioria financiados por entidades externas (FCT, NORTE 2020, e outras entidades); iii). projetos com o apoio do ISAG; iv). projetos que permitam captação de receitas; v). outros projetos que resultem e/ou promovam a mobilidade internacional com <i>outputs</i> científicos. <p>Concretamente, no presente ano letivo, os docentes estiveram envolvidos em 21 projetos com outras instituições parceiras empresariais e/ou com centros/unidades de investigação nas diferentes áreas científicas <i>core</i> da instituição.</p>
<p>Realizar ações de promoção associadas a eventos promovidos pela instituição e/ou em parceria com instituições protocoladas em eventos diversos, a nível nacional e internacional</p>	<p>Concretizado</p> <p>Foram desenvolvidas várias ações de divulgação promovidas pelo ISAG e/ou associadas a eventos em parceria com outras instituições, nomeadamente: <i>Welcome Days</i>; Aula Inaugural com a presença da Secretária de Estado do Turismo, Eng.^a Rita Marques e o <i>Managing Partner</i> da GEMA, Eng. Luís Agrellos; <i>Orientation Week</i>; Sessão de abertura da Formação Executiva com a participação do Eng. Rui Moura da Farfetch; “<i>Build your career</i>”; <i>Career Day Virtual</i>; <i>Business Pitch 2021</i>; <i>Trend Seminar</i> do MBA Executivo; <i>Open Classes</i>; <i>Master Classes</i>; Evento <i>Master Export</i> em parceria com a empresa Astrolábio; <i>ISAG Business Meeting</i>, com o mote “<i>Conventional management with unconventional tactics</i>”; <i>ISAG Tourism Meetings</i>, com o tema “Turismo de Luxo”; Cerimónia de Entrega de Cartas de Curso; <i>The Next Step – Show & Talk</i>; apresentação pública da parceria ISAG x RaceForGood; 3.^a Edição do “Talk About”; <i>Open Day Virtual (Summer Edition e International Edition)</i>; <i>Erasmus Days</i>; <i>2 International Weeks</i> com participantes internacionais;</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
	<p>Cafés Língua abertos a toda a comunidade; Participação no <i>International Forum – Education, Employment and Training in Tourism</i> promovido pelo Turismo de Portugal; Participação no <i>International Fórum – EU Programs – A Step Towards the successful realization of young people</i>, organizado pela Comissão Europeia para a Inovação, investigação, cultura, educação e juventude; Organização do seminário “ Modelo de competitividade europeu”, com o Dr. José Luís Carneiro, no âmbito das comemorações do Dia da Europa.</p> <p>No regresso aos eventos presenciais, o ISAG participou na “Essência do Vinho – Edição de Verão”, com vista à divulgação da oferta formativa do ISAG-EBS e da ISAG <i>Executive Academy</i>.</p> <p>Adicionalmente, ao longo de 2020/2021, o ISAG promoveu diversos seminários, tais como: “A gestão do capital humano” orientado pela Dr.ª Idalina Fernandes, responsável pela Organização Nacional de Human Design; “Princípios de Gestão Hoteleira” com o Dr. Niklas Breitenbach e o Dr. Joaquim Fernandes; “As funções do gestor de pessoas em tempos de pandemia”; Seminários com a participação de <i>Alumni</i> para partilha de experiências; “<i>Revenue Management – Uma perspetiva profissional</i>” dirigido pela Dr.ª Lurdes Enes (Crown Plaza) e a Dr.ª Rosário Marques (Ibis Porto São João); <i>Webinar</i> sobre Gestão <i>Lean</i>; <i>Webinar</i> “O Marketing na época Pós-Digital” conduzido pelo Dr. Carlos Oliveira; <i>Webinar</i> “Comunicar o destino Portugal em tempos de crise” orientado pela Eng.ª Lídia Monteiro; Seminários do Projeto “Connecting Emotions” promovidos pelo Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE) entre outros.</p>
<p>Continuar a fomentar a captação de estudantes internacionais para frequentar os ciclos de estudos em regime de <i>full time</i></p>	<p>Concretizado</p> <p>No ano em vigor, estavam ainda implementadas fortes medidas de restrição à mobilidade extracomunitária. No entanto, inscreveram-se, no ISAG, 45 estudantes internacionais.</p>
<p>Alargar a presença da instituição em feiras nacionais e internacionais, para divulgar a sua oferta formativa</p>	<p>Parcialmente concretizado</p> <p>Durante o ano, o ISAG esteve presente em feiras nacionais como a feira virtual de Ensino Superior da <i>Inspiring Future</i>, a feira virtual da Associação de Estudantes da Universidade de Coimbra, da Câmara Municipal de Águeda, da EFTA – Aveiro, da Câmara Municipal de Mafra, feira promovida pela Caerus – Marco de Canavezes, feiras das Escolas Secundárias de Fiães e Penafiel e na Feira das Feiras de Emprego 2020 da <i>Talent Portugal</i>. Para além disso, foram realizadas 37 sessões online para promoção em escolas secundárias, bem como 38 palestras ministradas pelos docentes do ISAG.</p> <p>Devido à pandemia Covid-19 não existiram feiras internacionais presenciais de ensino. No entanto, o ISAG participou em alguns certames e feiras internacionais virtuais, identificando a título de exemplo, a</p>

Recomendação de Melhoria	Grau de concretização
	<p>participação na feira “Estudar em Espanha” organizada pelo SEPIE – Serviço Espanhol para a Internacionalização da Educação e a participação no <i>Virtual Partner Day</i> da ESIC.</p> <p>Adicionalmente, foi realizada uma ação de ativação da marca ISAG em Cabo Verde, com palestras em escolas secundárias e uma ação de divulgação no Hotel Oasis Praiamar.</p>
<p>Atualizar continuamente os conteúdos programáticos decorrentes da evolução do conhecimento, globalização e da transformação digital em curso</p>	<p>Concretizado</p> <p>Foi solicitado ao corpo docente e aos Coordenadores dos ciclos de estudo em funcionamento a atualização das Fichas das Unidades Curriculares, com o objetivo de dar resposta aos novos desafios do mercado, contribuindo para melhorar as competências que são requeridas aos diplomados e desta forma para o seu o percurso profissional</p>
<p>Promover a criação de observatórios sobre o sucesso escolar, a eficiência formativa e a prevenção do abandono escolar e sobre a empregabilidade e monitorização do trajeto profissional dos <i>Alumni</i></p>	<p>Concretizado</p> <p>Foi formalizado o observatório para a monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG, com o desenvolvimento de um estudo sobre o aproveitamento escolar de cada estudante, por curso. Depois de definidos os critérios, tornou-se mais fácil identificar e sinalizar os potenciais desistentes. Adicionalmente, foi lançado o inquérito de monitorização do percurso profissional (<i>Alumni</i>) de forma a analisar o índice de empregabilidade, assim como o seu grau de satisfação.</p>
<p>Necessidade de melhorias no registo e análise de evidências e de indicadores da qualidade</p>	<p>Concretizado</p> <p>O ISAG dispõe de um sistema de monitorização e avaliação, assente numa metodologia de Quadro de Bordo que inclui os indicadores chave de desempenho (KPIs), estruturado a partir do Plano de Atividades, que reúne as ações, indicadores e metas a alcançar anualmente, assim como o <i>owner</i> e as áreas envolvidas. As atividades de medição e monitorização são asseguradas pelos responsáveis dos processos. Sempre que os indicadores não atingem as metas previamente definidas, são elaborados planos de ação, tendo em vista a correção dos desvios registados.</p>
<p>Implementar uma plataforma de gestão de protocolos</p>	<p>Em desenvolvimento</p> <p>O ISAG está a desenvolver uma base de dados para a gestão de protocolos.</p>

3.3. Procedimentos de Autoavaliação e de Avaliação Externa

Ao longo do ano 2020/2021, o Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA) implementou várias atividades de acompanhamento e desenvolvimento previstas no SIGQ, nomeadamente:

- Monitorização dos indicadores/objetivos;
- Monitorização e acompanhamento dos indicadores do quadro de bordo;
- Relatório de funcionamento de cada Unidade Curricular (UC);

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

Decorrente da necessidade de reforçar as ações de monitorização e controlo, foram programadas auditorias internas pelo GGQA aos diferentes processos do ISAG e criadas equipas de auditores internos, que receberam formação específica em função das temáticas e das especificidades dos processos. Desta forma, foram identificadas não conformidades e oportunidades de melhoria que, da respetiva análise de causas e tratamento, resultaram em ações de correção e ações para tratar riscos e oportunidades.

A 3 de março de 2021 foi realizada uma auditoria ao Sistema Interno de Gestão da Qualidade por uma empresa externa qualificada para o efeito e contratada pelo ISAG. A auditoria teve como objetivo avaliar o grau de desenvolvimento do SIGQ e se este permite a melhoria contínua e o cumprimento dos referenciais aplicáveis, mantendo-se operacional, conforme e relevante face à política e aos objetivos do ISAG. Como resultado da auditoria, foram identificadas algumas recomendações, consideradas pelo ISAG, entretanto já foram, ou ainda se encontram em fase de implementação.

Em maio de 2021 e, com base nas orientações da Direção Geral da Saúde (DGS), da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no âmbito da pandemia mundial Covid-19, o ISAG obteve da APCER, em resultado das medidas e boas práticas adotadas, a licença de utilização da marca COVID SAFE VERIFIED.

Normativos

Em junho de 2021 foi alterado o normativo que regula a avaliação de desempenho do colaborador não docente, para entrar em vigor a partir de setembro de 2021.

Em julho de 2021 foi criado o normativo que regula a gestão de carreiras do colaborador não docente do ISAG para entrar em vigor a partir de setembro de 2021.

Ainda em julho de 2021, foi aprovado o Regulamento Geral do ISAG que compila e sistematiza toda a regulamentação académica, para entrar em vigor no ano letivo de 2021/2022.

Acreditação e avaliação

Em outubro de 2020 foi enviado para a A3ES o pedido de acreditação de um novo ciclo de estudos de Licenciatura em Gestão, a ser integralmente ministrado em língua inglesa.

Na sequência deste pedido, a 6 de maio de 2021, o Conselho de Administração da A3ES decidiu acreditar o ciclo de estudos por 6 anos, a partir de 31 de julho de 2021 (Processo de acreditação NCE/20/2000002) e foi registado pela Direção Geral do Ensino Superior (DGES), com o número de registo R/A-Cr 149/2021, em 28 de maio de 2021.

Em outubro de 2020 foi enviado o Relatório de *follow-up* de avaliação do ciclo de estudos de Licenciatura em Gestão Hoteleira, sobre a adoção das medidas necessárias ao cumprimento das condições fixadas pelo Conselho de Administração da A3ES (ACEF/1718/0027471).

Na sequência do Relatório de *follow-up* anterior, a 10 de novembro de 2020, encontrando-se cumpridas, na sua maioria, as condições da acreditação condicional a um ano fixadas pelo Conselho de Administração da A3ES para o ciclo de estudo de licenciatura em Gestão Hoteleira, o mesmo deliberou no sentido da prorrogação da acreditação condicional deste ciclo de estudos pelo período de dois anos, contados a partir da data do termo da acreditação condicional por um ano, ou seja, até 29 de outubro de 2022.

No seguimento do processo de certificação do SIGQ foi enviado para a A3ES, em fevereiro de 2021, o Relatório de *follow-up* sobre a adoção das condições fixadas no ato de certificação.

4. ENSINO, APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO

4.1. Modelo Pedagógico

No decurso do ano letivo de 2020/2021, procedeu-se à consolidação do modelo pedagógico utilizado no ISAG, denominado *InSchoolBusiness*, assente na organização das atividades de ensino/aprendizagem centradas no estudante. Este modelo assenta em três pilares: *Fundamentals* - pensamento antes da ação, traduzindo a dimensão estratégica e a base da formação. Pretende inculcar as fundações e a estrutura que dá forma e consistência à ação; *Booster* - pensamento em ação, traduzindo a dimensão tática e fornece os métodos e as ferramentas que permitem desenvolver ações eficientes, e *Pitch* - ação e concretização, que traduz a dimensão operacional e a mobilização das competências aplicadas à resolução de problemas reais. Essencialmente, no espírito do Processo de Bolonha, os estudantes têm responsabilidade sobre o seu processo de aprendizagem (em oposição a um papel proeminente do professor), em que os estudantes são ativos e independentes, os docentes têm um papel sobretudo de orientador, e o conhecimento é visto como uma ferramenta em vez de um objetivo em si. Neste sentido, os estudantes são ativamente envolvidos no processo de ensino/aprendizagem, em vez de serem meros recetores de informações em ambientes de aprendizagem centrados no estudante. Na aplicação deste modelo, as metodologias de ensino/aprendizagem diferenciadas e inovadoras estiveram focadas:

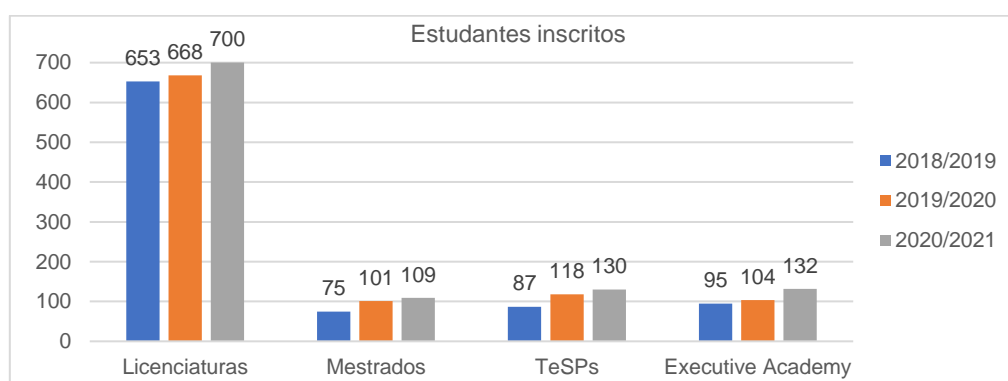
- a) na *resolução de problemas*, em que os estudantes são orientados para trabalharem de uma forma colaborativa, em grupos de trabalho, na resolução de problemas realistas e pouco estruturados (por exemplo, descrição de uma situação de gestão que poderá acontecer na vida real), sob a orientação dos respetivos docentes, e em que o problema constitui o ponto de partida do processo de aprendizagem, e os estudantes discutem o problema com base no conhecimento adquirido, nas suas próprias experiências e revisão da literatura académica e profissional. Após o autoestudo, os estudantes discutem os seus pontos de vista e abordam as questões de aprendizagem em grupo na presença do docente, sendo que este orienta a discussão;
- b) na *aprendizagem baseada em projetos, estudos de caso e realização de trabalhos interdisciplinares e simulações em contexto empresarial com recurso* à utilização de simuladores (*software*) como o PRAXIS, Galileo, VirtualHotel, Primavera, entre outros, em que os estudantes são convidados a realizar um *output* bem definido - ou seja, um projeto, a resolver casos reais específicos algo estruturados, ou a apresentar um trabalho interdisciplinar envolvendo várias unidades curriculares, consistindo a sua aprendizagem na ultrapassagem dos obstáculos que encontram ao realizar os mesmos, prestando os docentes uma orientação especializada e apresentando sugestões de melhorias, a fim de preparar os estudantes para as suas profissões;
- c) na *aprendizagem baseada em perguntas*, em que a curiosidade suscitada nos estudantes sobre tópicos específicos dos conteúdos programáticos desempenha um papel importante, sendo os estudantes estimulados a encontrar as respostas, a adquirir novos conhecimentos e a saber discutir e defender os seus argumentos de forma coerente;
- d) na *realização de seminários e workshops* interativos, com responsáveis de empresas e de outras organizações, em que as sessões são organizadas de uma forma interativa e os estudantes convidados a vir devidamente preparados, a questionar e a apresentar sugestões de melhoria nos debates realizados e a apresentar um relatório resumido com as principais conclusões. Desta

forma, é possibilitado o contacto real e objetivo com as mais conceituadas empresas, organizações e profissionais, tornando a experiência de aprendizagem verdadeiramente enriquecedora.

4.2. Ensino em Números

Em 2020/2021 encontravam-se inscritos em todos os níveis de ensino (incluindo a ISAG *Executive Academy*) 1071 estudantes (Figura 4), dos quais 700 em cursos de licenciatura, 109 em cursos de mestrado, 130 em cursos técnicos superiores profissionais e 132 em programas da ISAG *Executive Academy*. Através desta análise, verifica-se que houve um aumento de 8% face aos estudantes inscritos em 2019/2020.

Figura 4: Evolução do número de estudantes inscritos no ISAG



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

Estudantes Matriculados e Inscritos em Formação Graduada e TeSP

Quadro 2: Estudantes inscritos em 2020/2021, por curso e ano curricular

Ciclo de Estudos	1.º ano 1.ª Vez	1.º Ano Outros	2.º ano	3.º ano	TOTAL
Mestrado em Gestão de Empresas	25	--	24	--	49
Mestrado em Direção Comercial e Marketing	30	--	30	--	60
Licenciatura em Gestão de Empresas	97	4	115	120	336
Licenciatura em Gestão Hoteleira	71	1	53	72	197
Licenciatura em Turismo	22	--	26	39	87
Licenciatura em Relações Empresariais	24	--	29	27	80
CTeSP Contabilidade e Fiscalidade	14	--	22	--	36
CTeSP Restauração e Bebidas	12	--	08	--	20
CTeSP Desenvolvimento Produtos Turísticos	11	--	12	--	23
CTeSP Gestão de Comércio Internacional	18	--	10	--	28
CTeSP Gestão de Marketing Digital	17	--	06	--	23
TOTAL					939

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

4.2.1. Ciclos de Estudos de Licenciatura

Nos quadros seguintes são apresentados dados relativamente à procura pelos ciclos de estudo de licenciatura, à origem geográfica dos estudantes inscritos, ao género dos estudantes inscritos, ao abandono escolar e aos diplomados, no ano letivo 2020/2021.

Procura pelos Ciclos de Estudos

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

	Gestão de Empresas	Gestão Hoteleira	Relações Empresariais	Turismo
Nº de vagas	90	92	30	35
Nº de candidatos	186	94	36	31
Nº de colocados	130	91	36	26
1.º Ano 1.ª Vez	97	71	24	22
Nota do último colocado	118	117	125	116
Nota média de entrada	136	136	134	138

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

Estudantes Inscritos por Origem Geográfica

Quadro 4: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de licenciatura em 2020/2021

Licenciatura em Gestão de Empresas			
Distrito	%	Região	%
Braga	2,10%	Norte	90,80%
Guarda	0,30%		
Porto	87,20%		
Vila Real	0,30%		
Viana do Castelo	0,90%		
Aveiro	7,40%	Centro	8,00%
Coimbra	0,60%		
Setúbal	0,30%	AM Lisboa	0,90%
Lisboa	0,60%		
Madeira	0,30%	RA Madeira	0,30%

Licenciatura em Gestão Hoteleira			
Distrito	%	Região	%
Braga	4,50%	Norte	83%
Guarda	0,50%		
Porto	75%		
Viana do Castelo	0,50%		
Vila Real	2,50%		
Aveiro	13,50%	Centro	16,50%
Coimbra	1,50%		
Viseu	1,50%	AM Lisboa	0,50%
Lisboa	0,50%		

Licenciatura em Relações Empresariais			
Distrito	%	Região	%
Braga	5,1%	Norte	89,7%
Porto	83,3%		
Vila Real	1,3%		
Aveiro	9,0%	Centro	10,3%
Viseu	1,3%		

Licenciatura em Turismo			
Distrito	%	Região	%
Braga	2,3%	Norte	93,2%
Porto	89,8%		
Vila Real	1,1%		
Aveiro	6,8%	Centro	6,8%

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

Estudantes Inscritos por Género

Quadro 5: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de licenciatura em 2020/2021

Género	Licenciatura em Gestão de Empresas		Licenciatura em Gestão Hoteleira		Licenciatura em Relações Empresariais		Licenciatura em Turismo	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Feminino	112	33%	102	52%	39	49%	56	64%
Masculino	224	67%	95	48%	41	51%	31	36%
Totais	336	100%	197	100%	80	100%	87	100%

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

Abandono Escolar

Quadro 6: Abandono escolar em 2020/2021, por ciclos de estudos de licenciatura

Número total de estudantes desistentes	1.º Ano		2.º Ano		3.º Ano		TOTALS	
	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.
Licenciatura em Gestão de Empresas	7	12	3	9	2	6	12	27
Licenciatura em Gestão Hoteleira	8	12	1	1	1	2	10	15
Licenciatura em Turismo	4	1	1			3	5	4
Licenciatura em Relações Empresariais	3	2	1	5		1	4	8

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

Diplomados

Quadro 7: Diplomados em 2020/2021, por ciclos de estudos de licenciatura

	Licenciatura em Gestão de Empresas	Licenciatura em Gestão Hoteleira	Licenciatura em Relações Empresariais	Licenciatura em Turismo
Nº de diplomados	80	54	24	29
Nº de diplomados em N anos	60	45	21	23
Nº de diplomados em N+1 anos	10	6	1	4
Nº de diplomados em N+2 anos	6	0	2	2
Nº de diplomados em mais de N+2 anos	4	3	0	0

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

4.2.2. Ciclos de Estudos de Mestrado

Nos quadros seguintes são apresentados dados relativamente à procura pelos ciclos de estudo de mestrado, à origem geográfica dos estudantes inscritos, ao género dos estudantes inscritos, ao abandono escolar e aos diplomados, no ano letivo 2020/2021.

Procura pelos Ciclos de Estudos

Quadro 8: Procura pelos ciclos de estudos de mestrado, no ano letivo 2020/2021

Ciclo de Estudos de Mestrado	Mestrado em Direção Comercial e Marketing	Mestrado em Gestão de Empresas
Nº de vagas	30	30
Nº de candidatos	39	35
Nº de colocados	30	25
1.º Ano 1.ª Vez	30	25

Nota do último colocado	116	130
Nota média de entrada	134	133

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

Estudantes Inscritos por Origem Geográfica

Quadro 9: Origem geográfica dos estudantes inscritos em ciclos de estudos de mestrado, em 2020/2021

Mestrado em Direção Comercial e Marketing				Mestrado em Gestão de Empresas			
Distrito	%	Região	%	Distrito	%	Região	%
Porto	73,6%	Norte	86,80%	Porto	72,6%	Norte	82,3%
Braga	1,9 %			Braga	9,7%		
Viana do Castelo	3,8%			Aveiro	11,29%	Centro	16,1%
Vila Real	1,9%			Coimbra	1,6%		
Guarda	5,7%			Viseu	3,2%		
Aveiro	11,3%	Centro	13,2%	Setúbal	1,6%	AM Lisboa	1,6%
Coimbra	1,9%						

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

Estudantes Inscritos por Género

Quadro 10: Estudantes inscritos, por género, em ciclos de estudos de mestrado em 2020/2021

Género	Mestrado em Direção Comercial e Marketing		Mestrado em Gestão de Empresas	
	Número	%	Número	%
Feminino	31	52%	21	43%
Masculino	29	48%	28	57%
Totais	60	100%	49	100%

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

Abandono Escolar

Quadro 11: Abandono escolar em 2020/2021, por ciclos de estudos de mestrado

Número total de estudantes desistentes	1.º Ano		2.º Ano		TOTALS	
	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.
Mestrado em Gestão de Empresas	3			8	3	8
Mestrado em Direção Comercial e Marketing		3		11	0	14

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

Diplomados

Quadro 12: Diplomados em 2020/2021, por ciclos de estudos de mestrado

	Mestrado em Direção Comercial e Marketing	Mestrado em Gestão de Empresas
Nº de diplomados	31	25
Nº de diplomados em N anos	26	20
Nº de diplomados em N+1 anos	5	5

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

4.2.3. Cursos Técnicos Superiores Profissionais

Nos quadros seguintes são apresentados dados relativamente à procura pelos Cursos Técnico Superiores Profissionais (TeSP), à origem geográfica dos estudantes inscritos, ao género dos estudantes inscritos, ao abandono escolar e aos diplomados, no ano letivo 2020/2021.

Procura pelos TeSP

Quadro 13: Procura pelos TeSP, no ano letivo 2020/2021

Curso Técnico Superior Profissional	Contabilidade e Fiscalidade	Desenvolvimento de Produtos Turísticos	Gestão e Comércio Internacional	Restauração e Bebidas	Gestão de Marketing Digital
Nº de vagas	30	30	30	30	30
Nº de candidatos	17	18	25	19	24
Nº de colocados	14	11	18	12	18
1.º Ano 1.ª Vez	14	11	18	12	17
Nota do último colocado	110	110	120	120	110
Nota média de entrada	142	133	136	148	136

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

Estudantes Inscritos por Género

Quadro 14: Estudantes inscritos, por género, em TeSP em 2020/2021

Género	TeSP em Contabilidade e Fiscalidade		TeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos		TeSP em Gestão e Comércio Internacional		TeSP em Restauração e Bebidas		TeSP em Gestão de Marketing Digital	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Feminino	10	28%	16	70%	08	29%	11	55%	11	48%
Masculino	26	72%	07	30%	20	71%	9	45%	12	52%
Totais	36	100%	23	100%	28	100%	20	100%	23	100%

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

Estudantes Inscritos por Origem Geográfica

Quadro 15: Origem geográfica dos estudantes inscritos em TeSP, em 2020/2021

TeSP em Contabilidade e Fiscalidade			
Distrito	%	Região	%
Braga	2,8%	Norte	94,4%
Porto	91,6%		
Madeira	2,8%	RA Madeira	2,8%
Açores	2,8%	Arq. Açores	2,8%

TeSP em Gestão de Marketing Digital			
Distrito	%	Região	%
Porto	88,9%	Norte	88,9%
Viseu	3,7%	Centro	11,1%
Coimbra	7,4%		

TeSP em Restauração e Bebidas			
Distrito	%	Região	%
Porto	85%	Norte	90%
Viana do Castelo	5%		
Aveiro	10%	Centro	10%

TeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos			
Distrito	%	Região	%
Porto	91,3%	Norte	91,3%
Aveiro	8,7%	Centro	8,7%

TeSP em Gestão e Comércio Internacional			
Distrito	%	Região	%
Porto	78,6%	Norte	82,2%
Braga	3,6%		
Aveiro	14,3%	Centro	14,3%
Madeira	3,6%	RA Madeira	3,6%

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

Estudantes Inscritos por Género

Quadro 16: Estudantes inscritos, por género, em TeSP em 2020/2021

Género	TeSP em Contabilidade e Fiscalidade		TeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos		TeSP em Gestão e Comércio Internacional		TeSP em Restauração e Bebidas		TeSP em Gestão de Marketing Digital	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Feminino	10	28%	16	70%	08	29%	11	55%	11	48%
Masculino	26	72%	07	30%	20	71%	9	45%	12	52%
Totais	36	100%	23	100%	28	100%	20	100%	23	100%

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

Abandono Escolar

Quadro 17: Abandono escolar em 2020/2021, por TeSP

Número total de estudantes desistentes	1.º Ano		2.º Ano		TOTALS	
	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.	Desistiu	Não Renov.
CTeSP Contabilidade e Fiscalidade	4	5			4	5
CTeSP Restauração e Bebidas	2	7		3	2	10
CTeSP Desenvolvimento de Produtos Turísticos		3		1	0	4
CTeSP Gestão de Comércio Internacional		5	1	1	1	6
CTeSP Gestão de Marketing Digital		13	1	3	1	16

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

Diplomados

Quadro 18: Diplomados em 2020/2021, por TeSP

	TeSP em Contabilidade e Fiscalidade	TeSP em Desenvolvimento de Produtos Turísticos	TeSP em Gestão e Comércio Internacional	TeSP em Restauração e Bebidas	TeSP em Gestão de Marketing Digital
Nº de diplomados	9	9	3	3	2
Nº de diplomados em N anos	6	8	2	3	2
Nº de diplomados em N+1 anos	3	1	1	0	--
Nº de diplomados em N+2 anos	0	0	0	0	--
Nº de diplomados em mais de N+2 anos	0	0	0	0	--

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

4.2.4. Formação Executiva

No ano 2020/2021, foi realizado um *rebranding* da formação executiva, passando a chamar-se “ISAG EXECUTIVE ACADEMY”, entrando em vigor no ano letivo de 2021/2022. Este é um dos eixos de aposta do ISAG, com programas de formação inovadores, de elevado valor acrescentado à formação de base de qualquer profissional, independentemente do seu nível de carreira, sendo ao mesmo tempo uma mais-valia para a empresa que o emprega. Vem também responder à necessidade imperativa de crescer, melhorar e atualizar conhecimentos e competências, adequando-as ao perfil profissional de cada um e ao ecossistema da empresa que integra.

Estudantes inscritos em Programas de Formação Executiva

Quadro 19: Estudantes inscritos 2020/2021 em Programas de Formação Executiva

Número total de Estudantes em Formação EXECUTIVA	
MBA Executivo	10
Pós-Graduação em Direção Comercial e Marketing	20
Pós-Graduação em Digital Marketing Strategy	21
Pós-Graduação em Fiscalidade	7
Pós-Graduação em Gestão Empresarial	16
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	19
Pós-Graduação em Data Science and Business Intelligence	21
Curso de Especialização de NeuroMarketing nos Negócios	9
Curso de Especialização em Expertise in Wine Management	9
TOTAL	132

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

5. MONITORIZAÇÃO CONTÍNUA DA OFERTA FORMATIVA

5.1. Satisfação dos Estudantes

Com o fim de avaliar a sua satisfação, foram aplicados inquéritos pedagógicos aos estudantes dos ciclos de estudo de Licenciatura, Mestrado e Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) em funcionamento, nos primeiro e segundo semestres do ano letivo 2020/2021, nas seguintes dimensões:

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

Da análise dos resultados obtidos, verifica-se que a taxa global de resposta aos inquéritos foi de 34.2% no primeiro semestre e de 30.5% no segundo semestre. Apesar de se verificar uma melhoria relativamente ao ano anterior (30.6% no primeiro semestre e 30.0% no segundo semestre), e das medidas implementadas para incentivar os estudantes a responderem (nomeadamente, através da intervenção e ações de divulgação pelos Presidentes do Conselho Técnico-científico (CTC) e Pedagógico (CPE), coordenadores de curso, docentes das unidades curriculares, delegados e subdelegados de turma, assim como e estudantes que integram o CPE), a taxa de resposta ainda se encontra aquém da meta desejável.

Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos estudantes, nas três dimensões avaliadas, numa escala de 1 a 5, são apresentados no Quadro 20.

Quadro 20: Resultados dos inquéritos realizados aos estudantes em 2020-2021

Curso	Autoavaliação do estudante		Avaliação da UC		Avaliação do Docente	
	Índice médio		Índice médio		Índice médio	
	1.º Sem.	2.º Sem.	1.º Sem.	2.º Sem.	1.º Sem.	2.º Sem.
TeSP em Contabilidade e Fiscalidade	4.03	3.09	3.91	3.65	3.91	3.75
TeSP em Desenvolvimento Produtos Turísticos	4.48	4.61	4.35	4.23	4.31	4.21
TeSP em Gestão e Comércio Internacional	4.29	4.00	4.21	4.04	4.32	4.02
TeSP em Gestão de Marketing Digital	4.56	4.58	4.32	4.47	4.14	4.32
TeSP em Restauração e Bebidas	4.21	4.75	4.63	4.90	4.43	4.93
Licenciatura em Gestão de Empresas	4.12	4.25	4.13	4.13	4.01	4.18
Licenciatura em Gestão Hoteleira	4.12	4.18	4.05	3.97	3.95	3.90
Licenciatura em Relações Empresariais	4.43	4.36	4.26	4.50	4.29	4.47
Licenciatura em Turismo	4.09	4.29	4.26	4.19	4.08	4.20
Mestrado em Direção Comercial e Marketing	4.51	4.42	4.43	4.31	4.52	4.55
Mestrado em Gestão de Empresas	4.51	4.08	4.41	3.89	4.53	3.90

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

Globalmente, a avaliação dos estudantes foi bastante positiva nas três dimensões avaliadas, em todos os cursos, apresentando uma média superior a 4. Os valores médios obtidos para cada parâmetro estão representados no Quadro 21.

Quadro 21: Valores médios obtidos nos inquéritos realizados aos estudantes em 2020/2021

	Parâmetro	Valor médio 1.º semestre	Valor médio 2.º semestre
Autoavaliação do estudante	Índice Médio de satisfação	4.18	4.25
Avaliação dos Docentes	Apreciação Global	4.22	4.20
	Índice Médio de satisfação	4.09	4.22
Avaliação das Unidades curriculares	Apreciação Global	4.27	4.15
	Índice Médio de satisfação	4.16	4.21

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

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

5.2. Eficácia dos Procedimentos de Avaliação

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

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

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


6. Investigação e desenvolvimento

6.1. Investigação em Números

O Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG), criado em 2008, cessou a sua atividade em julho de 2021, tendo o Gabinete de Coordenação da Investigação (GCI) do ISAG dado continuidade à sua missão, no sentido de incentivar e apoiar os docentes no processo de investigação. O GCI estabeleceu um protocolo com o Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo - Fundação Consuelo Vieira da Costa (CICET – FCVC), com o objetivo de incentivar a realização de investigação nas áreas de comum interesse, nomeadamente Ciências Empresariais, Gestão Hoteleira e Turismo e apoiar as atividades desenvolvidas neste âmbito, inclusive foram financiados cursos de formação contínua sobre o processo de investigação.

O crescimento da produção científica, entre os anos letivos 2019/2020 e 2020/2021, foi de 5,8%. Globalmente, no ano letivo de 2020/2021, o corpo docente do ISAG realizou 156 atividades de produção científica (publicações de artigos/*proceedings*/livros/capítulos indexados nas principais bases bibliográficas, participação em congressos/conferências/workshops internacionais e outras publicações). Do total das atividades, 38,5% foram publicações de artigos em revistas científicas indexadas na Scopus, *Web of Science (Clarivate Analytics)* e outras bases bibliográficas. Os *abstracts/proceedings* indexados à Scopus, *Web of Science (Clarivate Analytics)* e outras bases bibliográficas tiveram uma representatividade de 21,7% e a participação em conferências/ workshops/ congressos dizem respeito a 19,9%. Além disso, os livros e capítulos de livros internacionais e nacionais representaram 16,0% e os trabalhos técnicos corresponderam a 2,6%, dos quais a maioria se encontra indexado ou a aguardar indexação na *Web of Science (Clarivate Analytics)* e outras bases de dados bibliográficas. Por último, o *editor's conference proceedings* representaram 1,3% do total das atividades de investigação.

Quadro 22: Atividades de investigação científica 19/20-20/21

Atividades de investigação científica	Percentagem em 20/21	Taxa de crescimento das atividades de investigação científica 19/20 - 20/21
Artigos publicados em revistas científicas nacionais e internacionais à Scopus e/ou <i>Web of Science (Clarivate Analytics)</i> e outras bases bibliográficas	38,5%	
<i>Abstracts/proceedings</i> indexados à Scopus e/ou <i>Web of Science (Clarivate Analytics)</i> , outras bases bibliográficas	21,7%	
Participação em Conferências/Workshops/Congressos	19,9%	
Livros e capítulos de livros nacionais e internacionais	16,0%	
Trabalhos técnicos	2,6%	
<i>Editor's conference proceedings</i>	1,3%	

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

Por fim, no ano letivo 2020/2021, o corpo docente do ISAG orientou 54 dissertações/relatórios/trabalhos de projeto de mestrado, 148 de licenciatura e cursos técnicos superiores profissionais e publicou 83 artigos em jornais não académicos.

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

Em relação aos docentes do ISAG, foi possível verificar a sua participação em projetos com outras instituições parceiras e/ou com centros/unidades de investigação. Concretamente, no período em análise, os docentes/investigadores estiveram integrados e desenvolveram outputs de investigação em 21 projetos nas diferentes áreas científicas.

Quadro 23: Projetos onde os docentes realizam atividades de investigação aplicada 2020/2021

Projetos que resultem e/ou promovam a mobilidade internacional com outputs científicos	Ano	Entidade de Financiamento
<i>ERASMUS+ Strategic Partnership, Higher Education - BlueTourism Opportunities Project (2020-1-PL01-KA203-081692)</i>	2020-2022	Comissão Europeia
<i>ERASMUS+ Cooperation for innovation and the exchange of good practices - BevTour Project (2020-1-UK01-KA202-079031)</i>	2020-2022	Comissão Europeia
Projetos onde os docentes desenvolvem outputs com outros centros/unidades de investigação	Ano	Entidade de Financiamento
- <i>TURNOUT – Outdoor Tourism Development in the Northern Region of Portugal</i>	2018-2021	FCT/FEDER
- <i>ACTION - Accessible tourism: Co-creation of Tourism experience through Web-based Intelligent System</i>	2018-	FCT/FEDER
- <i>COVID Crisis and the Impact on Smart Tourism, Sustainable Development and Local Communities</i>	2020-	-
Projetos de investigação aplicada financiados por entidades externas	Ano	Entidade de Financiamento
- Destinos Turísticos Acessíveis - Porto & Vila Nova de Gaia	2020-2023	NORTE2020/PORTUGAL2020
- A Dimensão, Turística, Económica e Social dos Caminhos de Santiago Após a Covid-19	2020-2023	NORTE2020/PORTUGAL2020
- Modelos de sustentabilidade e economia circular aplicados à indústria	2020-2023	NORTE2020/PORTUGAL2020
- Projeto Encontro Luso-Galaico	2021	NORTE2020/PORTUGAL2020
- Projeto De Volta à Praça	2021	NORTE2020/PORTUGAL2020
Projetos de investigação em parceria com entidades que permitam a captação de receitas para o ISAG	Ano	Entidade de Financiamento
- Estudo de Público, de Impacto Económico e Comportamento do Consumidor em Relação à Marca “CM Matosinhos”	2020-2021	Câmara Municipal de Matosinhos
Projetos de investigação com o apoio do ISAG	Ano	Entidade Parceira
- <i>Consumer Behaviour in Pre, during and after Covid-19 socioeconomic impact at international level</i>	2020-	-
- Inteligência Artificial nos eventos	2020-	-
- <i>Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post- Covid-19 Perspectives</i>	2020-	-
- Práticas de Lazer, Emoções e Ensino E-learning dos estudantes do Ensino Superior	2020-	-
- <i>The role of Social Networks for decision-making about tourism destinations</i>	2016-2021	-
- <i>Emotional intelligence, happiness, life-satisfaction and economic impact of tourism in the city of Porto</i>	2018-2021	-
- <i>Mental Health and Mindfulness Importance of Event Participation</i>	2021-	-
- Marcas das vacinas contra Covid-19 preferidas pelos portugueses	2021-	-
- <i>Lifestyle e decisões de investimento das famílias portuguesas em 2021</i>	2021-2022	-
- Estudo de Públicos, o comportamento do consumidor, a Avaliação das Marcas Patrocinadoras do evento e o Impacto económico do evento para o local: Serralves em Festa!	2011-	Fundação Serralves

Festa de Outono Serralves	2014-	Fundação Serralves
Essência do Vinho	2013-	Essência do Vinho
Festival NOS Primavera Sound	2013-	Pic-Nic Produções SA

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

6.2. Síntese das Atividades Desenvolvidas

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

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

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

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

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

Os docentes da instituição participaram na submissão dos projetos de investigação, juntamente com parceiros nacionais e internacionais, nomeadamente: (1) *AI-based polygraph of truth applied to Covid-19 misinformation*, em parceria com *Silver Lining* e foi submetido à linha de financiamento da Comissão Europeia; (2) *Implementing the Farm to Fork Strategy in the Iberian Peninsula: insights from Economic Theory, Machine and Deep Learning, Advanced Econometrics and Competition Policy*, desenvolvido em parceria com a Universidade de Vigo; Universidade de Manchester; Universidade do Porto e submetido à linha de financiamento da Comissão Europeia; (3) *Matching artificial intelligence with tourism events and hospitality activities: prediction, classification and level of satisfaction*, submetido à FCT; (4) *Polygraph of the truth to reduce misinformation in digital platforms: a new regulatory era based on artificial intelligence*, submetido à FCT.

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

No ano letivo 2020/2021, foram realizadas 8 mobilidades internacionais, em países como Macedónia, Bulgária, Bósnia, Espanha, Montenegro, Moldávia, Eslovénia, Cabo Verde e Jordânia. Atualmente, alguns docentes estão envolvidos em projetos internacionais no âmbito do programa Erasmus+, nomeadamente: (1) “*BlueTourism Opportunities*”, que resulta de uma parceria estratégica entre 5 parceiros (Polónia, Espanha, Malta, Portugal e Roménia), que contempla a criação de um curso MOOC e uma plataforma de mentoria, gerando um artigo científico sobre Metodologia para Criação de um MOOC como *output*; (2) “*Bev Tour*”, um projeto que tem como objetivo fortalecer e desenvolver o Turismo local e regional dos 11 países envolvidos (Reino Unido, Alemanha, Eslovénia, Eslováquia, Portugal, Malta, Grécia, Espanha, França e Irlanda). O *output* gerado será um livro com 33 projetos dos vários países, um livro com os 11 *case studies food and beverage* e uma plataforma de promoção dos destinos.

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

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

No que concerne à prestação de serviços do ISAG à comunidade, realça-se a elaboração dos estudos de Público, estudos sobre o comportamento do consumidor, a avaliação das marcas patrocinadoras, a perceção da importância, motivação, satisfação e o impacto económico. Estas atividades contam com a participação dos seus investigadores (*junior researchers* e docentes) com parceiros da esfera pública ou privada, nomeadamente: Fundação de Serralves | Serralves em Festa! (desde 2011); Fundação de Serralves | Festa de Outono Serralves (desde 2014); Essência do Vinho (desde 2013); Pic-Nic, Produções SA | Festival NOS Primavera Sound (desde 2013); e outros projetos. Destes estudos são realizados relatórios e publicações em revistas nacionais/internacionais de produção científica indexadas às principais bases bibliográficas.

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

- Borges, A. P., Lopes, J. M., Carvalho, C., Vieira, B. M. M., and Lopes, J. (2021). *Education as a key to provide the growth of entrepreneurial intentions. Education + Training*, 63(6), 809-832. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2020-0052> - revista científica indexada pela *Web of Science (Clarivate Analytics)* e pela Scopus;

- Rodrigues, I. M. F. M., Soares, N. F. M., Lopes, J. M., Oliveira, J. C., and Lopes, J. M. N. G. (2021). Gamificação como uma nova tendência no processo de cocriação. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–33. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210132> - revista científica indexada pela Scopus;
- Rodrigues, I., Lopes, J. M., Borges, A., P. Oliveira, J. C., and Oliveira., M. (2021). *How Can Gamified Applications Drive Engagement and Brand Attitude? The Case of Nike Run Club Application*. *Administrative Sciences*, 11, 92. <https://doi.org/10.3390/admsci11030> - revista científica indexada pela Scopus.

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

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

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

Os docentes do ISAG desenvolveram (ou encontram-se a desenvolver) vários *outputs* científicos através da participação em projetos em outros centros/unidades de investigação, nomeadamente: (1) TURNOUT – *Outdoor Tourism Development in the Northern Region of Portugal* (2018-2021), desenvolvido por investigadores integrados na Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) e parceria entre Instituto Politécnico de Bragança, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Politécnico de Viana do Castelo e o Turismo do Porto e Norte de Portugal, financiado por FCT/FEDER; (2) ACTION - *Accessible tourism: Co-creation of Tourism experience through Web-based Intelligence System*, desenvolvido por investigadores integrados no GOVCOOP, no IEETA e no CIPES, financiado por FCT/FEDER; e (3) *COVID Crisis and the Impact on Smart Tourism, Sustainable Development and Local Communities*, desenvolvido por investigadores integrados no *Research Centre in Organizations, Markets and Industrial Management* (COMEGI), Business Research Unit - Instituto Universitário de Lisboa (BRU - IUL), Business Research Unit - Instituto Universitário de Lisboa (DINÂMIA'CET - IUL and BRU - IUL), e parceria entre Universidade Autónoma de Madrid, Universidade Lusíada – Norte, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e o ISAG.

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

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

- . Três projetos nas áreas científicas do Turismo e da Economia: (1) Destinos Turísticos Acessíveis – Porto & Vila Nova de Gaia (2020-2023); (2) A Dimensão, turística, económica e social dos Caminhos de Santiago após a Covid-19 (2020-2023); (3) Modelos de sustentabilidade e economia circular aplicados à indústria (2020-2023), financiados pelo Programa Operacional Regional do Norte (NORTE 2020) integrado no acordo de parceria PORTUGAL 2020 e no atual ciclo de fundos estruturais da União Europeia destinados a Portugal. O objetivo principal destes projetos é a produção científica, através da publicação de

artigos científicos e edições especiais em revistas indexadas e revistas em revisão por pares, publicação de capítulos de livros científicos e participação ativa em conferências/congressos/workshops internacionais de divulgação científica de forma a promover a disseminação de conhecimento a todas as partes interessadas. O montante global aprovado é de 478 318,35€.

- . Projeto Encontro Luso-Galaico: o projeto consiste na realização de ações de programação cultural em rede, pelas regiões do Alto Minho e Braga, com foco na Música Tradicional Portuguesa e Fado Tradicional. Este projeto tem como parceiros a Fundação Consuelo Vieira da Costa, nomeadamente o CICET-FCVC, a Comunidade Intermunicipal (CIM) do Alto Minho, Município de Braga e Associação para o Museu dos Transportes e Comunicações. Na atividade de investigação pretende-se a realização de artigos científicos para serem publicados nas principais bases bibliográficas. O montante global aprovado é de 270.762,62€.
 - . Projeto De Volta à Praça: o projeto consiste numa programação cultural em rede que envolve a programação de espetáculos de circo e teatro produzidos pelo Coliseu do Porto e pelo Teatro Nacional São João (TNSJ), e que percorrem 9 Municípios da região norte. Este projeto tem como parceiro a Associação dos Amigos do Coliseu do Porto, a Fundação Consuelo Vieira da Costa, nomeadamente o CICET-FCVC, o TNSJ, os Municípios de Arcos de Valdevez, Santo Tirso, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto e a CIM do Tâmega e Sousa. Na atividade de investigação pretende-se a realização de artigos científicos para serem publicados nas principais bases bibliográficas. O montante global aprovado é de 268.170,01€ e o montante afetado à Fundação é de 33.800,00€.
- **Projetos de investigação em parceria com entidades que permitam a captação de receitas para o ISAG**

No contexto da prestação de serviços do ISAG à comunidade, os docentes do ISAG encontram-se também envolvidos em projetos de investigação que permitem captação de receitas para o ISAG e que resultam, igualmente, na realização de *outputs* científicos, nomeadamente: Impacto dos Serviços Publicitários Desportivos concedidos e/ou a conceder pela Câmara Municipal de Matosinhos - Estudo de Público, de Impacto Económico e Comportamento do Consumidor em Relação à Marca “CM Matosinhos” (2020-2021), financiado pelo Município de Matosinhos.

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

O ISAG apoia a realização de projetos de investigação aplicada, cujo objetivo é promover a produção científica, nomeadamente: (1) *Consumer Behaviour in Pre, during and after Covid-19 socioeconomic impact at international level* (2020-); (2) Inteligência Artificial nos eventos (2020-); (3) *Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post- Covid-19-19 Perspectives* (2020-); (4) Práticas de Lazer, Emoções e Ensino E-learning dos estudantes do Ensino Superior (2020-); (5) *The role of Social Networks for decision-making about tourism destinations* (2016-2021); (6) *Emotional intelligence, happiness, life-satisfaction and economic impact of tourism in the city of Porto* (2018-2021); (7) *Mental Health and Mindfulness Importance of Event Participation* (2021-); Marcas das vacinas contra Covid-19 preferidas pelos portugueses (2021-); e (8) *Lifestyle e decisões de investimento das famílias Portuguesas em 2021* (2021-2022).

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

Com o objetivo primordial de incentivar a produção científica dos investigadores/docentes a nível nacional/internacional, o ISAG reforçou e alterou o sistema de incentivos de apoio à investigação, particularmente em prémio de publicações e participação/organização de eventos científicos nacionais e internacionais (consultar em: [web gessi docs.download file \(isag.pt\)](http://web.gessi.docs.download.file(isag.pt))). O ISAG apoiou financeiramente os investigadores/docentes que realizaram apresentações em conferências/congressos/*workshop*, e os que obtiveram prémio de publicação neste último ano letivo, tiveram uma verba alocada de cerca de 10 000€.

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

O *European Journal of Applied Business and Management* (EJABM) visa promover e disseminar a investigação aplicada a nível nacional e internacional, nas áreas da gestão, marketing, finanças, contabilidade, turismo e gestão hoteleira, entre outras. Encontra-se, atualmente, indexada na Latindex; no Directory of Research Journals Indexing (DRJI); no Index Copernicus Journals Master List; Google Scholar; na REDIB e em processo final de indexação na EBSCO.

Contou, no período em questão, com 4 publicações regulares e 1 edição especial dedicada à *International conference on Applied Business and Management* (ICABM2020). Além disso, no ano letivo 2020/2021, foram publicados artigos de investigadores nacionais e internacionais, nos quais os docentes do ISAG foram integrados como revisores e como membros do *Editorial Board* do EJABM.

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

No período em análise, foram indexadas à *Web of Science* (Clarivate Analytics), o *International Workshop on Tourism and Hospitality Management* (IWTHM2019) e a *International Conference on Applied Business and Management* (ICABM2020), através dos livros de *proceedings*.

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

- O ***International Workshop Tourism and Hospitality Management* (IWTHM2021)**, que contou com 97 inscritos e 66 apresentações. Estiveram presentes investigadores de Portugal, Brasil, Canadá, Colômbia, Equador, Eslovénia, Espanha, Macau, Malásia, Montenegro, Palestina, Polónia, República Checa e Tailândia. O livro de *proceedings* encontra-se identificado ISSN e ISBN, indexado na Google Scholar e submetido para indexação na WoS – CPCI e EBSCO (consultar mais informações em <https://iwthm21.isag.pt/>);
- E o ***International Workshop Accounting and Taxation* (IWAT2021)**, que contou com 24 participantes e 17 apresentações, com investigadores provenientes de Portugal, Brasil, Espanha e Letónia. O livro de *proceedings* está identificado ISSN e ISBN, indexado na Google Scholar, em processo final de indexação à EBSCO e submetido para indexação na Scopus e WoS – CPCI (consultar mais informações em <https://iwat.isag.pt/>).

7. INTERNACIONALIZAÇÃO

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

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

7.1. Projetos Internacionais

Projetos Internacionais financiados pela EU

A. Projeto Erasmus+ KA108

Acreditação do consórcio nacional, liderado pelo ISAG em conjunto com a Universidade da Madeira e a Fundação Consuelo Vieira da Costa, para toda a vigência do programa Erasmus+ até 2027.

B. Projeto Erasmus+ KA103

Aprovação de duas candidaturas submetidas para realização de mobilidades de estudantes (estudos e estágio), docentes e *staff*, uma direcionada ao ISAG e a outra direcionada ao consórcio.

C. Projeto Erasmus+ KA203 – Blue Tourism Opportunities

O turismo azul é um setor em ascensão. Tendo em consideração o relatório económico anual sobre a economia azul da UE apresentado pela Comissão Europeia, "o turismo costeiro é o maior contribuinte em termos de emprego, valor acrescentado e lucros, contribuindo significativamente mais para o emprego do que para o VAB e/ou lucros". Assim, o setor do turismo azul tem um potencial especial para encorajar o desenvolvimento de novas empresas, o que implica a implementação de ações que beneficiem tanto a melhoria das competências profissionais dos licenciados como dos estudantes universitários com carácter empresarial no conhecimento do turismo azul, como um maior envolvimento das universidades na incorporação de programas educativos de empreendedorismo no turismo azul nos seus currículos e a correspondente participação ativa dos seus professores.

Os objetivos do projeto são:

1. A melhoria das competências empresariais, incluindo as competências sociais empresariais dos diplomados do ensino superior.
2. A implementação de currículos e programas de formação em universidades que satisfaçam as necessidades da indústria do turismo azul.

3. A melhoria da competência profissional dos professores universitários em relação ao método MOOC em áreas relacionadas com o empreendedorismo no turismo azul.
4. A utilização da tutoria como instrumento de colaboração e apoio entre a universidade/professor/estudante sobre o espírito empresarial do turismo azul.

A transnacionalidade do presente projeto é fundamental para dar a conhecer os seus objetivos, assim como os resultados obtidos e os diferentes produtos desenvolvidos. Por este motivo, foi formado um consórcio internacional e multidisciplinar com experiência suficiente tanto em turismo azul como em ferramentas de ensino inovadoras.

Os resultados deste projeto passam pela criação de um *Massive Open Online Course* (MOOC) sobre Empreendedorismo e o Turismo Azul e a criação de uma plataforma de mentoring.

Parceiros:

- Vistula University – Polónia
- ISAG – Portugal
- INCDT – Roménia
- Skills Zone Malta – Malta
- Glandrive – Portugal
- INNETICA – Espanha

D. Projeto Erasmus+ KA204 – BevTour

O projeto *BevTour* irá apoiar organizações e intermediários no setor de F&B, em toda a Europa, a compreender os potenciais benefícios do Turismo Gastronómico e o de Bebidas.

Na implementação deste projeto, irão ser desenvolvidos os seguintes resultados:

- *BEVTOUR BEST PRACTICE HANDBOOK*: O manual será composto pelos melhores 11 casos de estudo sobre o turismo de bebidas nos países representados. O livro incluirá também um guia sobre como promover um destino gastronómico.
- *GUIA DE BEVTOUR*: O guia irá conter no mínimo de 33 *case studies* sobre o turismo de bebidas.
- *A Plataforma BEVTOUR*: A plataforma irá disponibilizar mapas e guias de itinerários das principais atividades do turismo de bebidas nos países representados pelo consórcio, relatórios de investigação, manual de melhores práticas e materiais de divulgação sobre o projeto.

Este projeto é constituído por uma equipa de 12 organizações, oriundas do Reino Unido, Irlanda, Espanha, Eslovénia, Eslováquia, França, Itália, Grécia, Estónia, Alemanha e Portugal.

E. Projeto EU4EU Portugal

O Projeto EU4EU Portugal liderado pelo ISG foi aprovado pela Agência Nacional Erasmus+, no âmbito da ação-chave 1, tendo recebido acreditação para a total vigência do programa.

Este consórcio visa facilitar a transição entre o Ensino Superior e o acesso ao emprego, através da organização de estágios profissionais no estrangeiro com foco em projetos da UE, ao abrigo do Programa Erasmus+. O projeto fornecerá bolsas para experiências de estágio altamente qualificadas de 2 a 6 meses, utilizando uma abordagem inclusiva para mobilidades combinadas e procedimentos digitais e sustentáveis.

Com o objetivo de maximizar o impacto no emprego, os estágios promovem o desenvolvimento de competências tais como gestão de projetos, comunicação em ambientes internacionais, competências linguísticas e digitais, capacidades analíticas e de resolução de problemas que enriquecem significativamente os perfis curriculares dos estagiários e podem ser facilmente utilizados noutros setores profissionais, o que se traduz num aumento das perspetivas de emprego e autoemprego dos participantes.

O Consórcio EU4EU Portugal pretende ser tão representativo quanto possível do território nacional, incluindo 9 IES portuguesas distribuídas por todo o país:

1. ISG – Instituto Superior de Gestão;
2. Universidade de Coimbra;
3. Egas Moniz - Cooperativa de Ensino Superior, Crl;
4. ESE, Ensino Superior Empresarial, Lda;
5. FEDRAVE - Fundação para o Estudo e Desenvolvimento da Região de Aveiro
6. Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa - Universidade Fernando Pessoa;
7. Instituto Politécnico de Setúbal;
8. ISLA - Santarém, Educação e Cultura;
9. Universidade Lusófona/Cooperativa de Formação e Animação Cultural.

Relativamente aos parceiros internacionais, a colaboração com EuGen - Geração Europeia, fundador e coordenador internacional da EU4EU, permite a inclusão do Consórcio Português na rede internacional EU4EU. Esta ligação apoia novas oportunidades de crescimento no cenário internacional, com efeitos positivos exponenciais nas comunidades locais em termos de crescimento, inovação e emprego.

F. Projeto IISMA – Indonesian International Student Mobility Awards

Os Prémios Internacionais de Mobilidade Estudantil da Indonésia são um programa de bolsas de estudo do Governo da República da Indonésia para financiar o programa de mobilidade de estudantes indonésios em universidades de topo no estrangeiro. Os estudantes de licenciatura têm acesso a um semestre (4-6 meses) numa universidade parceira no estrangeiro para estudar fora da sua especialidade, desenvolver capacidades de comunicação intercultural e de liderança, experimentar a cultura do país anfitrião e desenvolver uma rede internacional.

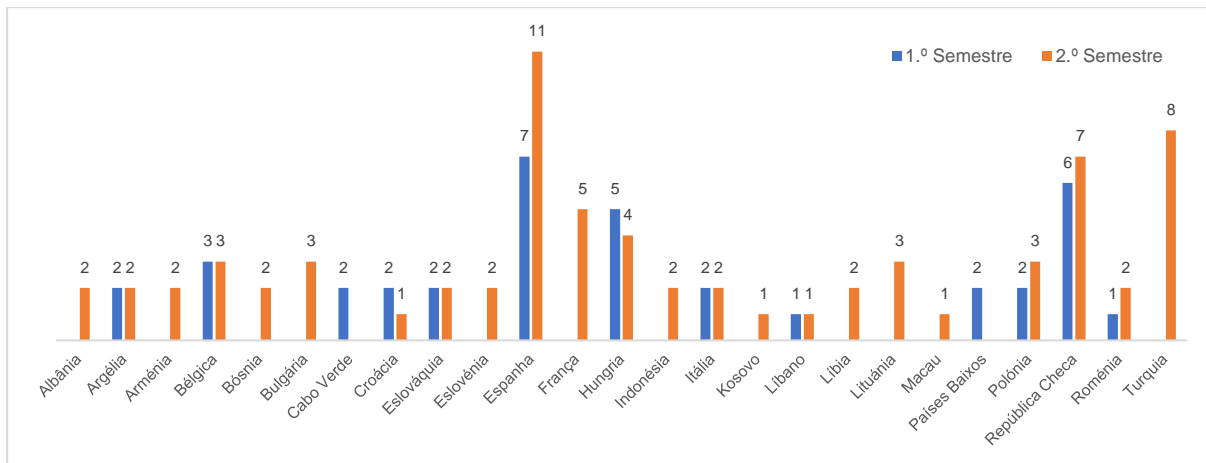
O esquema é gerido centralmente pela Direcção-Geral do Ensino Superior, Investigação e Tecnologia (DGHERT), e pelo Ministério da Educação, Cultura, Investigação e Tecnologia (MoECRT). O ISAG recebeu 3 estudantes indonésios durante a 1ª edição e irá candidatar-se à 2ª edição.

No ano letivo de 2020/2021 verificou-se um aumento de 50% na participação e aprovação do ISAG em projetos internacionais, face ao ano letivo anterior.

7.2. Estudantes Estrangeiros em Números

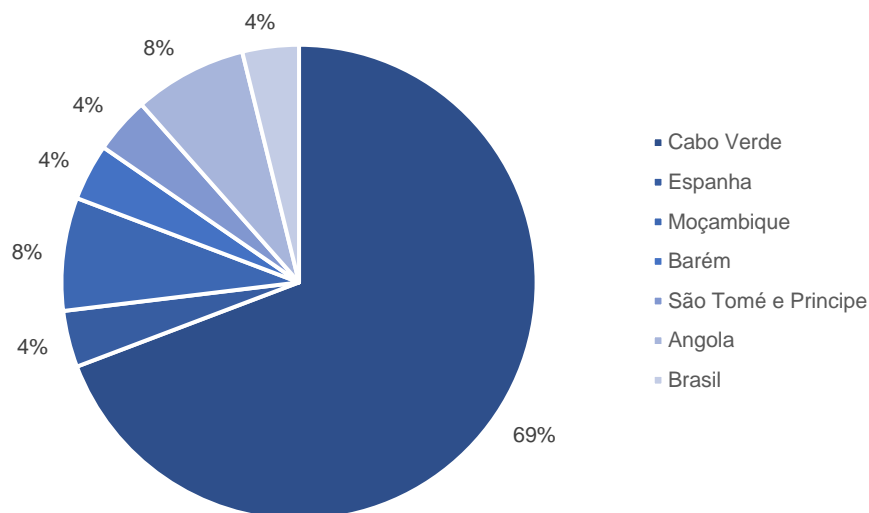
No ano letivo 2020/2021, o ISAG recebeu 108 estudantes ao abrigo do Programa Erasmus+ (37 estudantes no 1.º semestre e 71 estudantes no 2.º semestre) e 26 estudantes internacionais. A distribuição pelos seus países de origem está representada nas Figuras 5 e 6.

Figura 5: N.º de estudantes em mobilidade Erasmus+ em 2020/2021, por país de origem



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

Figura 6: N.º de estudantes internacionais em 2020/2021, por país de origem



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

Com vista à captação de estudantes internacionais, a instituição reforçou a sua presença digital através da contratualização de um conjunto de plataformas internacionais (indicadas anteriormente no relatório) assim como reforçou a sua presença em feiras virtuais e certames, na impossibilidade de se participar fisicamente nas iniciativas devido às restrições de viagem em vigor, inclusive realizou um *International Open Day* em direto e uma Live em direto com a Eduportugal, dedicado ao esclarecimento de dúvidas dos estudantes internacionais.

O ISAG estabeleceu protocolos com agências de captação de estudantes internacionais no Brasil, Paquistão e China.

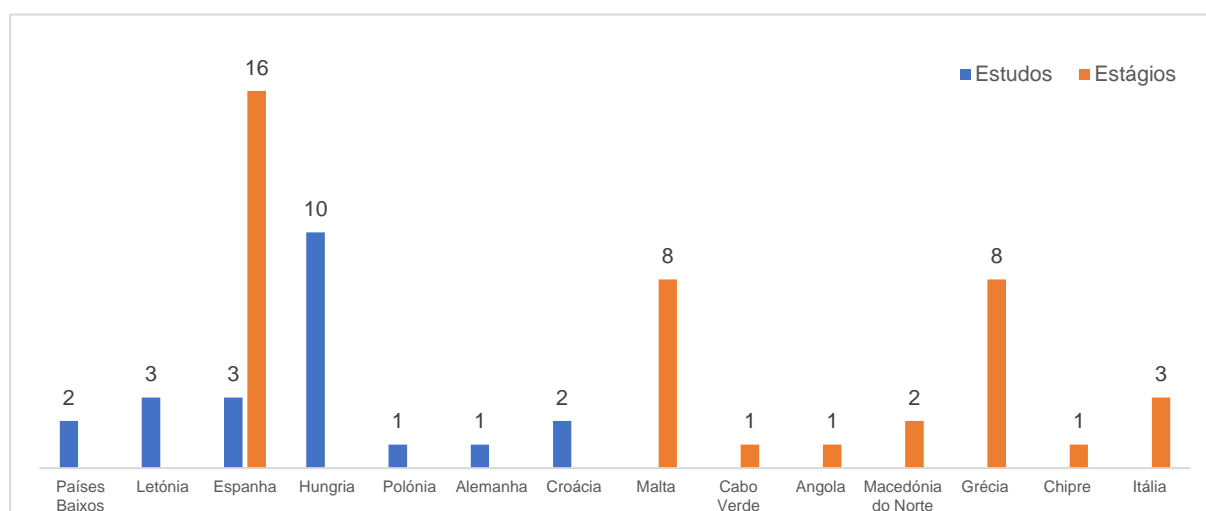
Também foi desenvolvido um *Welcome Guide* onde os estudantes podem obter todas as informações sobre os serviços do ISAG, conselhos práticos para a sua vinda para Portugal e documentação obrigatória, assim como uma *FAQ Sheet* para estudantes internacionais.

De salientar que o GRI presta um serviço personalizado de acompanhamento do estudante internacional desde o primeiro contacto, promovendo o seu *soft landing*.

Mesmo com todos os impactos provocados pela pandemia Covid-19, em especial naquilo que respeita à mobilidade entre países, apenas se verificou um decréscimo de 5 estudantes face ao ano letivo anterior.

7.3. Programas de Mobilidade Internacional

Figura 7: N.º de mobilidades de estudos e estágios no ano letivo 2020/2021, por país de destino



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

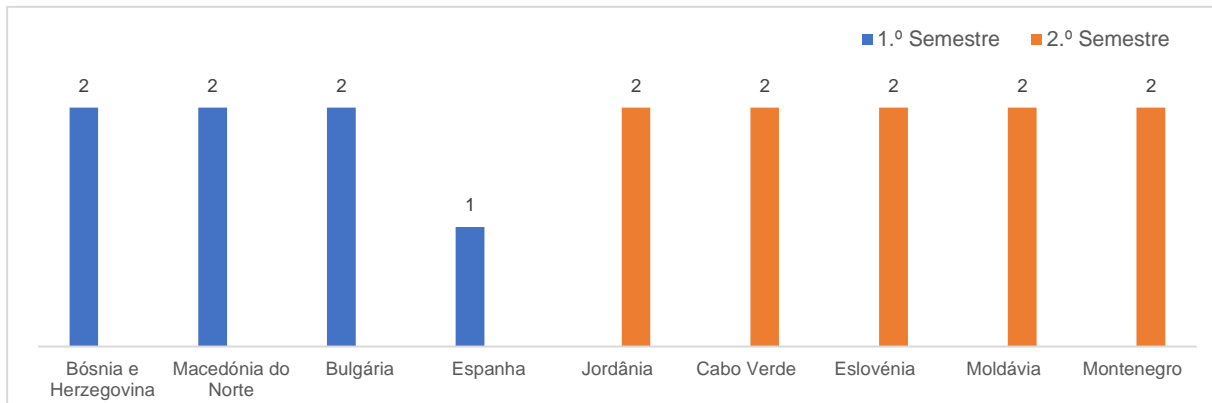
No ano letivo de 2020/2021 e, através da análise da Figura 7, 62 estudantes realizaram uma mobilidade internacional, sendo que 22 estudantes realizaram uma mobilidade de estudos e 40 estudantes realizaram uma mobilidade de estágio. Verificou-se um aumento de 41% na mobilidade de estudantes, mesmo com todas as restrições de viagem ainda em vigor.

Semestralmente são realizadas sessões de esclarecimento acerca das oportunidades de mobilidade internacional. Com vista à diversificação dos parceiros internacionais do ISAG foram ainda estabelecidos 68 novos protocolos.

7.4. Internacionalização dos Recursos Humanos

No ano letivo 2020/2021 e, através da análise da Figura 8, foram realizadas 7 mobilidades no 1.º semestre (4 mobilidades de docentes e 3 mobilidades de *staff*) e 10 mobilidades no 2.º semestre (5 mobilidades de docentes e 5 mobilidades de *staff*).

Figura 8: N.º de mobilidades de docentes e *staff* em 2020/2021, por país de destino



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

O GRI realizou também duas *International Weeks* que contaram com a participação de 35 docentes e técnicos administrativos das universidades parceiras do ISAG.

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

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

7.5. Classificação nos Rankings Universitários Internacionais

O ISAG-EBS ocupa a 5ª melhor posição entre as 25 Universidades portuguesas que participam no *ranking U-Multirank* nas categorias de mobilidade internacional de estudantes e processo ensino/aprendizagem.



8. RECURSOS E SERVIÇOS DE APOIO

8.1. Recursos Humanos

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

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

8.1.1. Processo de recrutamento e seleção

O ISAG aplica uma política de recrutamento clara, transparente e justa, no que respeita ao pessoal docente e não docente, e tem vindo a ajustar a estrutura dos seus recursos humanos, através da contratação de pessoal altamente qualificado e investindo na valorização profissional de forma assegurar o cumprimento e a qualidade do desempenho das suas funções.

A solicitação e admissão de pessoal docente e não docente, tem por base um motivo de contratação (aumento de quadro ou substituição), o perfil desejado, as qualificações exigidas, o cargo a ser desempenhado, o horário de trabalho, o salário previsto, a data de admissão e ainda as oportunidades de carreira que a instituição pode oferecer ao pessoal docente e não docente.

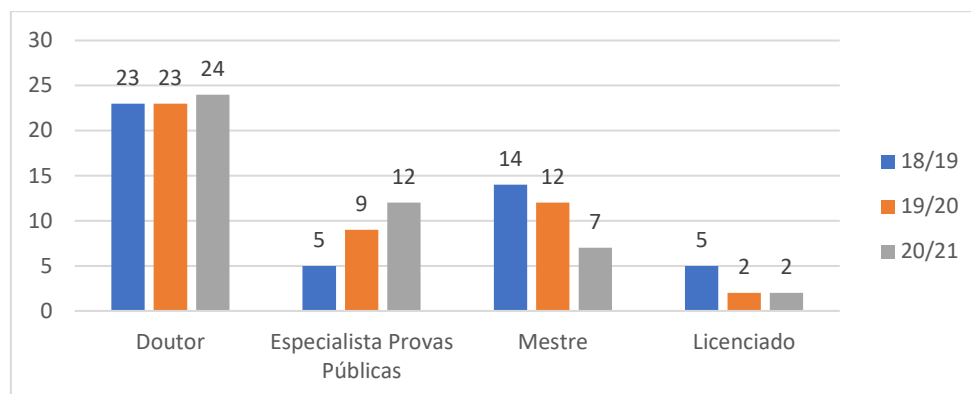
O sucesso da Instituição depende em grande parte da qualidade da contratação. Recrutar profissionais com as habilidades certas, aumenta o sucesso dentro da própria organização. Estas atividades são fundamentais para reduzir os custos a curto e longo prazo, criar estabilidade e garantir o desenvolvimento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

8.1.2. Pessoal Docente e não Docente

Pessoal Docente

O ISAG tem vindo a investir no seu corpo docente, adotando para o efeito uma estratégia que visa reforçar as competências pedagógicas e científicas. Nesta secção, apresentam-se o número total de colaboradores docentes durante o ano letivo 2020/2021. Assim, para uma análise pormenorizada da evolução irá ser considerado o intervalo entre os anos letivos 2018/2019 e 2020/2021. No ano letivo em análise, e como podemos verificar na Figura 9, o ISAG contou com 45 colaboradores docentes dos ciclos de estudo. À semelhança de anos anteriores, o número de doutorados e com título de especialista tem vindo a aumentar e, conseqüentemente, o número de docentes com o grau de mestre e licenciado a diminuir.

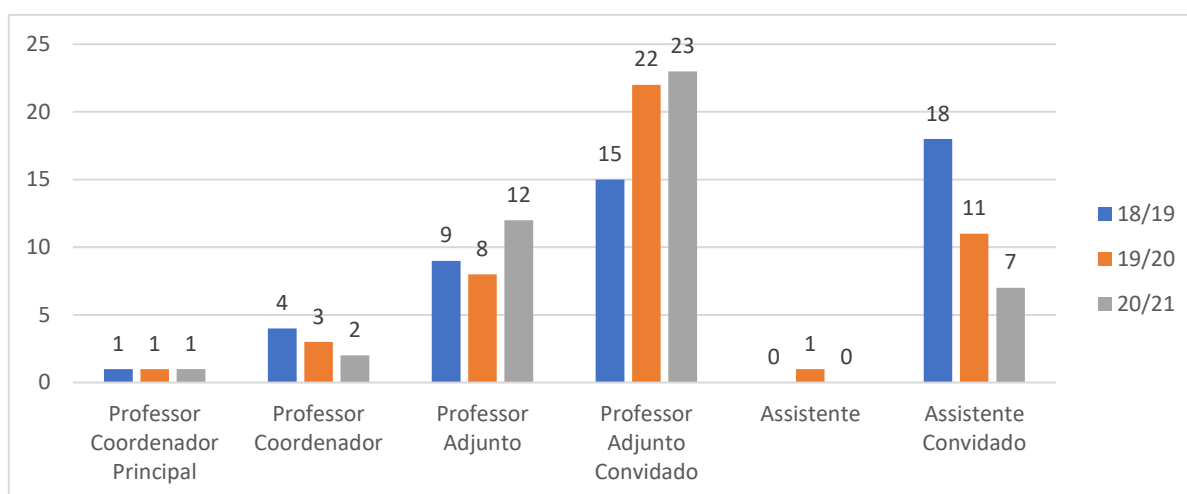
Figura 9: N.º de docentes segundo o grau e outras habilitações



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2018-2021.

Através da análise do gráfico da Figura 10, é possível verificar que desde o ano letivo 2018/2019, o número de docentes com a categoria de professor assistente convidado tem vindo a diminuir de forma acentuada. Em contrapartida, o número dos professores adjuntos e professores adjuntos convidados tem vindo a aumentar, uma vez que o ISAG tem investido na contratação de pessoal docente altamente qualificado e incentivado os docentes na obtenção de título de especialista.

Figura 10: N.º de docentes segundo a categoria



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2018-2021.

Com vista a avaliar a satisfação dos docentes do ISAG foram aplicados inquéritos semestrais no ano letivo de 2020/2021. Em termos globais, são avaliadas as seguintes dimensões: o apoio institucional, o apoio dos órgãos de gestão na progressão de carreira, a monitorização e coordenação do funcionamento do curso, a explicação dos objetivos do curso e das competências a adquirir pelo estudante, a distribuição dos ECTS pelas diferentes unidades curriculares e a disponibilidade de materiais e recursos pedagógicos. Neste sentido, foi registada uma taxa de resposta de 61,3% no 1.º semestre e de 100% no 2.º semestre. No Quadro 24 são apresentados os índices médios de satisfação, por semestre.

Quadro 24: Índice médio de satisfação dos docentes, por semestre

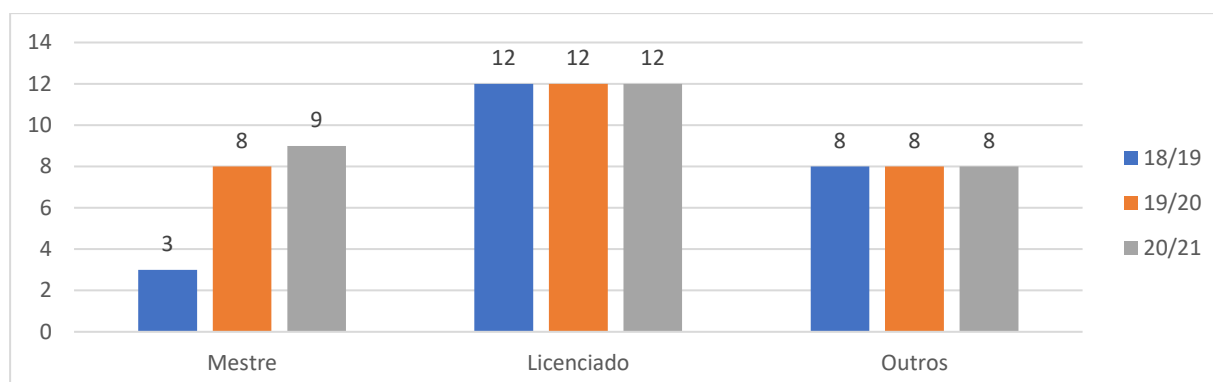
Parâmetro	Índice médio de satisfação	
	1.º semestre	2.º semestre
Acessibilidade a áreas virtuais de trabalho (site institucional, plataforma Sigarra, outros)	4,47	4,52
Adequação dos espaços físicos de lecionação	4,29	4,55
Apoio dos órgãos de gestão na progressão na carreira	4,00	4,17
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas pessoais e profissionais (horários, dispensas, etc)	4,44	4,38
Apoio institucional	4,51	4,48
Articulação interdisciplinar entre o corpo docente	3,76	3,90
Carga e estrutura horária de serviço docente	4,12	4,12
Clima e ambiente de trabalho	4,55	4,50
Condições de trabalho enquanto docente	4,47	4,33
Disponibilidade de materiais e recursos pedagógicos (documentais, informáticos, pedagógicos, outros)	4,40	4,48
Distribuição das ECTS pelas diferentes Unidades Curriculares	4,41	4,36
Espírito de equipa entre docentes	4,33	4,43
Explicação dos objetivos do curso e competências a adquirir pelo estudante	4,67	4,43
Monitorização e coordenação do funcionamento do curso	4,50	4,52
Número de ECTS da Unidade Curricular que ministra	4,37	4,38
Organização das Unidade Curriculares tendo em conta os objetivos do curso	4,42	4,45
Preparação Académica dos estudantes manifestada no início da sua Unidade Curricular	3,53	3,55
Qualidade das relações humanas entre docentes	4,45	4,57
Qualidade dos espaços pessoais de trabalho	4,12	4,57
Regime de avaliação praticado	4,20	4,21
Utilidade das reuniões de trabalho	4,18	4,21

Fonte: Elaboração própria, com base nos resultados dos inquéritos aos docentes em 2020/2021.

Pessoal Não Docente

No presente ano letivo, o ISAG, conta com 29 colaboradores não docentes, revelando um ligeiro aumento no número de colaboradores. À semelhança dos últimos dois anos, o grau académico mais comum entre os colaboradores do ISAG, é grau de licenciado.

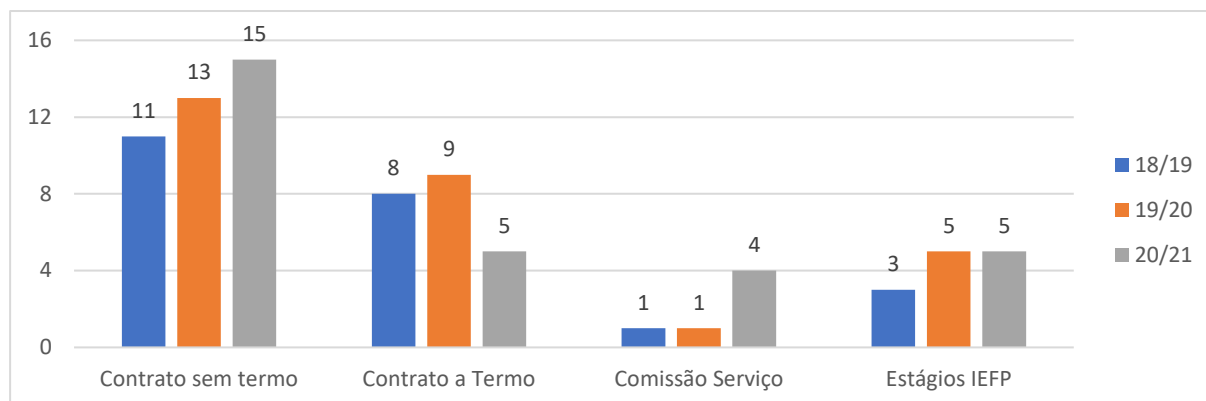
Figura 11: N.º de colaboradores não docentes segundo o grau académico



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2018-2021.

Relativamente ao regime contratual e, através da análise do gráfico da Figura 12, 15 dos colaboradores encontram-se com um contrato de trabalho sem termo (cerca de 52%). Em 2020/2021, houve um ligeiro aumento do número de colaboradores efetivos e dos colaboradores em regime de comissão de serviço.

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



Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponível no GRH entre 2018-2021.

Com vista a avaliar a satisfação dos colaboradores não docentes do ISAG foi aplicado um inquérito anual de satisfação relativo ao ano letivo de 2020/2021.

Em termos globais, são avaliadas as seguintes dimensões: a antiguidade no ISAG, o acesso à informação e meios informáticos, a adequação da formação recebida às tarefas desempenhadas, a adequação das instalações às tarefas desempenhadas, o ambiente de trabalho, o apoio superior, a estabilidade no trabalho, a autonomia das funções e participação nas decisões, as condições gerais das instalações (limpeza, serviços de bar, refeições e segurança) e a gestão da vida pessoal, os relacionamentos e reconhecimentos. Este inquérito registou uma taxa de resposta de 100%, o que denota o sucesso das ações de melhoria implementadas e dos esforços acrescidos no sentido de incentivar a adesão dos colaboradores aos inquéritos.

Em termos médios, os resultados dos inquéritos realizados aos colaboradores não docentes, nos parâmetros avaliados, podem ser analisados no Quadro 25.

Quadro 25: Índice médio de satisfação dos colaboradores não docentes

Parâmetro	Índice médio de satisfação
Acesso à informação necessária ao desempenho de funções	3,83
Acesso a meios informáticos	4,13
Adequação da formação recebida às funções que desempenha	3,78
Adequação das instalações às tarefas a desempenhar	4,17
Ambiente de trabalho em equipa	4,26
Apoio do superior hierárquico na realização das minhas funções	4,22
Apoio dos órgãos de gestão na progressão de carreira e desenvolvimento profissional	3,57
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas pessoais (horários, dispensa, etc)	4,00
Apoio dos órgãos de gestão na resolução de problemas profissionais (funções, relacionamentos, etc)	3,91

Parâmetro	Índice médio de satisfação
Apoio para participações em ações de formação	3,57
Estabilidade no trabalho	3,91
Grau de autonomia do exercício das minhas funções	3,83
Grau de participação na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir	3,91
Grau de satisfação global relativamente à sua profissão	4,04
Higiene e limpeza das instalações em geral	3,83
Horário de trabalho definido pela gestão permite conciliar a minha vida profissional e pessoal	3,65
Instalações de snack/bar existentes	3,39
Local onde pode fazer as suas refeições no ISAG	2,91
Qualidade das relações humanas entre colegas	4,22
Reconhecimento do trabalho realizado	3,52
Relacionamento com a chefia direta	4,48
Relacionamento com os estudantes	3,87
Relacionamento com os docentes	4,13
Serviços de vigilância e de segurança existentes	4,39
Índice Médio de Satisfação	3,90

Fonte: Elaboração própria, com base no resultado do inquérito aos colaboradores não docentes em 2020/2021.

Entradas e Saídas – Rotatividade dos Recursos Humanos

Através da análise dos Quadros 26 e 27, podemos constatar que a taxa de rotatividade do pessoal docente e não docente durante o ano letivo 2020/2021 foi inferior à dos anos anteriores, continuando a ser a retenção de colaboradores e atração de talentos um dos grandes objetivos do Gabinete de Recursos Humanos.

Quadro 26: Entradas de pessoal docente e não docente no ano letivo 2020/2021

Entradas 2020/2021						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo contratual	Nº de pessoas	Mês entrada	TOTAL
Não Docentes	Estagiário	Career Office (COF)	Estágio Profissional IEFP	1	Fev. 2021	7
	Técnico (Subdiretora)	Career Office Marketing ISAG Executive Academy	Comissão de Serviços	1	Nov. 2020	
	Técnico	Biblioteca Arquivo	Contrato Termo Certo	1	Dez. 2020	
	Estagiário	Marketing	Estágio Profissional IEFP	1	Mar. 2021	
	Estagiário	Recursos Humanos	Estágio Profissional IEFP	1	Mar. 2021	
	Estagiário	ISAG Executive Academy	Estágio Profissional IEFP	1	Jun. 2021	
	Estagiário	Gabinete Gestão da Qualidade e Avaliação	Estágio Profissional IEFP	1	Mar. 2021	
Docentes	Prof. Adjunto/Subdiretor	-	Contrato sem termo	1	Set. 2020	5

	Prof. Adjunto	-	Contrato termo certo	4	Set. 2020	
Total				12		

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

Como se pode verificar no Quadro 26, durante o ano letivo 2020/2021 o ISAG admitiu 12 novos colaboradores, sendo que a maioria pertence ao pessoal não docente (7 colaboradores) e os restantes ao corpo docente (5 docentes).

Quadro 27: Saídas de pessoal docente e não docente no ano letivo 2020/2021

Saídas 2020/2021						
Grupo	Categoria	Área	Vínculo contratual	Nº de pessoas	Mês Saída	TOTAL
Não Docentes	Técnico	Biblioteca Arquivo	Contrato tempo indeterminado	1	Dez. 2020	5
	Técnico Superior	Recursos Humanos	Contrato termo certo	1	Out. 2020	
	Técnico Superior (Subdiretora)	Marketing Career Office Formação Executiva	Contrato sem termo	1	Out. 2020	
	Técnico Superior	NIDISAG	Contrato termo certo	1	Dez. 2020	
	Técnico Superior	Gabinete de Gestão Académica (GGA)	Contrato termo certo	1	Jun. 2021	
Docentes	Prof. Adjunto	-	Contrato termo certo	1	Set. 2020	1
Total				6		

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

Relativamente às saídas, durante o ano letivo 2020/2021, desvincularam-se do ISAG 6 colaboradores, sendo que a maioria pertence ao pessoal não docente (5 colaboradores) e o restante pertence ao corpo docente (apenas 1 docente).

8.1.3. Avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente

Pessoal Docente

A avaliação de desempenho é um processo contínuo, que visa a melhoria da qualidade do serviço docente, proporcionando orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento de mérito e de excelência.

O Regulamento de Avaliação de Desempenho de Pessoal Docente foi implementado pela primeira vez no ano letivo 2018/2019, com o objetivo de dar resposta às necessidades da instituição e assim promover um alinhamento do desempenho dos docentes com a estratégia do ISAG.

A avaliação de desempenho aplica-se a todos os docentes que prestam serviço no ISAG, seja qual for a sua categoria, regime de contratação ou função que exerçam.

Tendo em conta as especificidades das dimensões a avaliar, o pessoal docente contratado em regime de tempo parcial foi avaliado nos termos do nº 8 do artigo 6º do regulamento.

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

- a) Melhorar a qualidade do ensino e da relação pedagógica;

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

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

Relativamente ao ano letivo 2020/2021, dos 45 docentes, 41 entregaram o relatório de atividades, o que corresponde a uma taxa de 91,1%. De salientar que a maioria dos docentes que não procedeu à entrega dos respetivos planos de atividades, são docentes de regime parcial.

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

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

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

Em suma, pode-se concluir que o processo de avaliação de desempenho foi fundamental para o aumento da quantidade e qualidade da produção ao nível da investigação, denotou-se um maior empenho dos docentes nas atividades pedagógicas e o envolvimento nas atividades organizacionais. Os resultados referentes ao triénio 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021 podem ser consultados no Relatório de Avaliação de Desempenho dos Docentes. Mas também foram detetadas oportunidades de melhoria no processo e procedimentos de avaliação.

Pessoal Não Docente

A avaliação de desempenho é um processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento estruturado do desempenho individual dos colaboradores e das equipas, num determinado período de tempo, cujo objetivo é melhorar o desempenho da organização através da melhoria do desempenho dos colaboradores.

O Regulamento de Avaliação de Desempenho de Pessoal Não Docente foi implementado pela primeira vez no ano letivo 2017/2018, com o objetivo de dar resposta às necessidades da instituição e assim promover um alinhamento do desempenho dos colaboradores com a estratégia do ISAG.

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

- a) Comprometer os colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição e responsabilizar pela otimização de resultados de gestão, especialmente relacionados com o aumento de produtividade;
- b) Diagnosticar necessidades de formação, promover a qualificação dos colaboradores, maximizar o seu desempenho e aprofundar a cultura de excelência, qualidade e inovação da instituição;

- c) Fazer uma apreciação da forma como a atividade foi desempenhada por cada avaliado, incluindo o esforço, interesse e motivação demonstrados ao longo do ano, reconhecendo e distinguindo o seu desempenho pelos resultados obtidos.

No que diz respeito ao ano letivo 2020/2021, dos 29 colaboradores não docentes apenas 14 foram avaliados, uma vez que os restantes não preenchiam os critérios presentes no regulamento com exercício efetivo de funções durante o período mínimo de um ano na instituição.

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

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

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

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

Assim sendo, as vantagens, em termos de gestão, a correta implementação de um processo de melhoria, traz múltiplas e evidentes mudanças, reforçando a motivação e desempenho individuais. É importante salientar que o Regulamento de Avaliação de Desempenho Não Docente sofreu alterações e foi criado o Regulamento para a Gestão de Carreiras do Colaborador não Docente do ISAG, que se pretende que seja um instrumento de gestão de relações de trabalho, visando criar as condições para o desenvolvimento do potencial e reconhecimento do desempenho dos colaboradores e garantir o bom funcionamento da instituição e o cumprimento dos seus objetivos.

8.1.4. Planos de formação contínua

O plano de formação contínua 2020/2021 previu a concretização das 1004,5 horas de formação descritas no Quadro 28, tendo envolvido 63 formandos, sendo que 45 participantes pertencem ao corpo docente e os restantes ao pessoal não docente. No total, foram realizadas 941,5 horas de formação. Realça-se que um mesmo colaborador docente participou em várias ações de formação.

Quadro 28: Plano de formação para o ano letivo 2020/2021

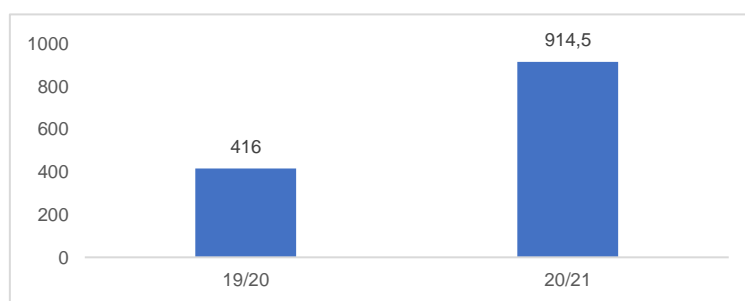
Nome da Formação	Tipo de formação	Data de realização	N.º de Horas Previstas	N.º de Horas Realizadas	N.º de participantes previstos	Nº de Participantes
ISAG E-Learning Platform	TP	set/20 e mar/21	20h	20h	45	45
ABI/INFORM	TP	set/20 e mar/21	4h	4h	45	45
SIGARRA	TP	set/20 e mar/21	6h	6h	12	12
Turnitin	TP	set/20 e mar/21	3h	3h	45	45
ISAG Online – Salas Virtuais	TP	mar/21	1h	1h	45	45
Testes E-learning	TP	mar/21	2h	2h	45	45

Nome da Formação	Tipo de formação	Data de realização	N.º de Horas Previstas	N.º de Horas Realizadas	N.º de participantes previstos	Nº de Participantes
Formação Avançada em Investigação	TP	abri/21 a mai/21	15h	15h	45	45
Língua Inglesa II	TP	fev/21	45h	45h	3	1
Pós-Graduação em Marketing Strategy	TP	out/20 a fev/21	160h	160h	1	1
Gestão de Equipas de Vendas e Negociação	TP	fev/21	30h	0h	1	0
Marketing Relacional	TP	fev/21	30h	0h	1	0
Língua Francesa I	TP	fev/21 a jun/21	30h	0h	1	0
Leadership Development	TP	mai/21 a jun/21	12h	12h	3	1
Nutrição, Higiene e Segurança Alimentar	TP	fev/21	30h	30h	1	1
Gestão de Recursos Humanos	TP	set/20 a jan/21	30h	30h	1	1
Soft Skills	TP	fev/21	15h	15h	1	1
Técnicas de Expressão e Comunicação I	TP	fev/21	45h	45h	2	1
Produção de Conteúdos e Suportes Multimédia	TP	fev/21	30h	30h	1	1
Contabilidade de Gestão	TP	fev/21	22,5h	22,5h	1	1
Mestrado em Gestão de Empresas (1º semestre)	TP	out/21 a jun/21	450h	450h	1	1
Gestão de Projetos	TP	abr/21	24h	24h	3	3
Total			1004,5	914,5	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, a situação atual face à pandemia Covid-19, não permitiu a realização de algumas ações de formação em regime presencial. No entanto e, como é possível analisar na Figura 13, ao longo do ano letivo 2020/2021, em comparação com o ano letivo 2019/2020, o número de horas de formação mais do que duplicou (aumentou 220%).

Figura 13: Comparação do número de horas de formação em 2019/2020 e 2020/2021



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

8.2. Recursos materiais e serviços de apoio

O ISAG possui instalações com características de um verdadeiro campus universitário, com autorização da DGES para ministrar os seus ciclos de estudos conducentes à atribuição de graus académicos (aviso 2899/2017, publicado em Diário da República de 20 de março). O Campus do ISAG

é constituído por uma área construída de cerca de 3.339 m², um parque privativo de acesso controlado e zonas verdes. As instalações estão devidamente equipadas com todas as condições logísticas, físicas, acústicas e térmicas que garantem conforto e comodidade de estudo e trabalho a estudantes, docentes e colaboradores não docentes, estando devidamente preparadas para o acolhimento de estudantes portadores de deficiência motora.

No período 2020/2021, alinhado com o planeamento estratégico, o ISAG estabeleceu como prioridade o reforço de investimento em infraestruturas tecnológicas e em tecnologias de informação e comunicação. Nesse sentido, foram realizados um conjunto de investimentos, nomeadamente, a substituição das infraestruturas de rede fixa e *wireless*, a colocação de fibra ótica na comunicação entre o *datacenter* e os servidores e a renovação do suporte dos equipamentos. Foi, igualmente, totalmente renovado o laboratório de informática, com a instalação de uma infraestrutura VDI (*virtual desktop infrastructure*) que, entre outras vantagens, permitirá a economia de custos devido à menor necessidade de requisitos de *hardware* dos dispositivos finais e aumentar os índices de segurança. Foram adquiridos monitores interativos dotados de tecnologia *Touch* que permitem utilizar ou criar conteúdos com o toque e assim inovar nas metodologias pedagógicas e no processo ensino/aprendizagem. Ainda ao nível do desempenho digital, investiu-se no desenvolvimento de um novo *Website*, de forma a melhorar as condições de acesso, de desmaterialização e de disponibilização de alguns serviços *online*, que ficará totalmente implementado e integrado em 2021/2022. Para melhorar os serviços e soluções disponíveis ao nível da infocomunicação adquiriu-se uma central de comunicações *OpenScape Business* que, para além de permitir um caminho mais fácil de voz para UCC (*Unified Communication Collaboration*), inclui *Web Collaboration*, caixas postais de mensagens, de fax e voz, serviço de comunicação, mobilidade, um *Contact Center* multimédia, entre outras funções. Dando continuidade ao processo de transformação digital na educação e forma a continuar a responder eficazmente às necessidades decorrentes da evolução epidemiológica da Covid-19 foi renovado o investimento na plataforma digital *Blackboard* que permite a implementação de um sistema de aulas presenciais distribuídas por dois canais de comunicação: nas instalações do ISAG ou através da ISAG *E-learning Platform*, onde os estudantes podem assistir às aulas através do canal de comunicação síncrona *online*, em simultâneo com as aulas presenciais nas instalações do ISAG. Nas salas de aulas, foi implementado um novo *software* e substituídos os terminais de controlo de presenças para registo de assiduidade dos estudantes.

Realça-se também o investimento na valorização e requalificação das salas de aulas e dos respetivos espaços de acesso, nomeadamente a substituição dos materiais dos pisos, substituição dos tetos falsos, colocação de diversos pontos de rede e de eletricidade no solo das salas, substituição de luminárias, entre outros. Simultaneamente, foi substituído o mobiliário e equipamento didático nas salas de aula, de forma a melhorar o conforto dos estudantes e a possibilitar o cumprimento das regras de distanciamento social.

Em sintonia com a sua estratégia, o ISAG encontra-se empenhado em melhorar continuamente o serviço da biblioteca, de forma a facilitar o acesso ao seu acervo e proporcionar um ambiente favorável ao estudo, à aprendizagem e à investigação. Neste sentido, o seu espaço físico foi renovado através da aquisição de mais mesas e renovação de cadeiras e foi incluído no acervo bibliográfico um local para jornais e revistas. Adicionalmente, na Biblioteca *Online* foi incluída uma secção com as “Novidades Editoriais” e “Autor do Mês”, onde durante cada mês é dado a conhecer um notório autor relacionado

com as áreas de interesse do ISAG, sugestões mensais de leitura/requisição e as capas dos jornais com maior destaque a nível nacional e internacional.

Finalmente e, de forma a dar resposta às necessidades da sua comunidade académica e contribuir para o seu sucesso académico, pessoal e profissional, o ISAG criou o Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE), composto por 5 psicólogas. Este gabinete disponibiliza, de forma gratuita, serviços de aconselhamento individual ao nível do desenvolvimento pessoal, gestão da carreira, orientação vocacional e *webinars sessions*. É igualmente prestado um serviço de orientação e apoio individual ao longo de todo o percurso académico do estudante, com vista à prevenção do insucesso e absentismo escolar.

Figura 14: Serviços disponibilizados pelo Gabinete de Apoio ao Estudante



Fonte: Elaboração própria.

8.3. Comunicação e Media

A estratégia de comunicação do ISAG no ano 2020/21 assentou num grande investimento e transição para os meios digitais e numa política, ainda mais vincada, de Responsabilidade Social.

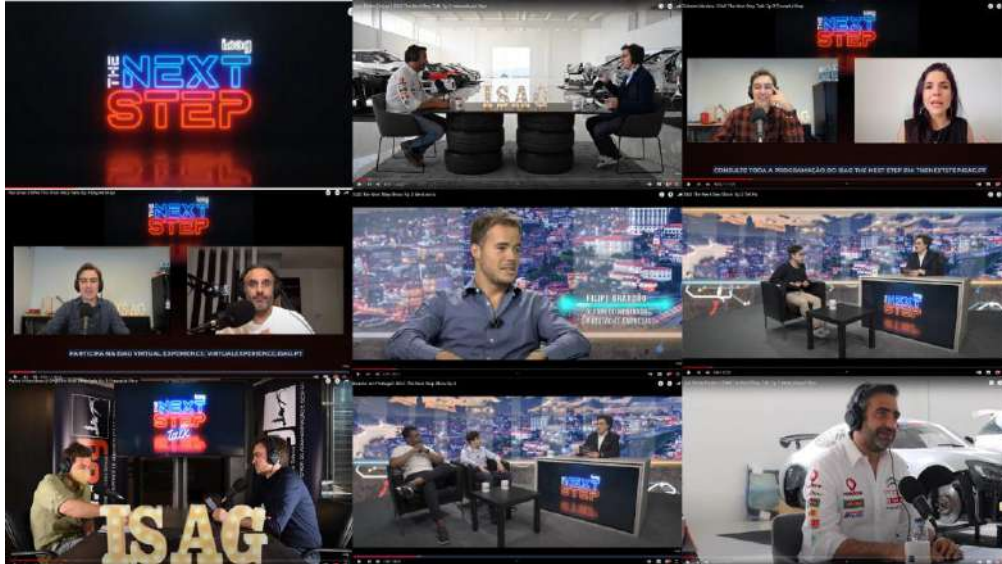
Com o cenário pandémico, toda a comunicação com a comunidade foi reforçada através das redes sociais, com produção de conteúdo diferenciado e de valor acrescentado, como é o caso do projeto “The Next Step” e “Virtual Experience” que têm como principal objetivo, fazerem chegar o nome do ISAG a mais públicos e dar a conhecer a instituição, todo o trabalho que é desenvolvido e a Comunidade ISAG.

The Next Step

Em 2020/2021 o ISAG criou um novo conteúdo digital sob o mote: *The Next Step* - O teu próximo passo, que inclui o conceito de “Podcast”, onde foram realizadas entrevistas descontraídas, mas informativas, a docentes, estudantes do ISAG e a convidados especiais. Os conteúdos dividem-se em 2 conceitos “*The Next Step Talk*” que consiste em entrevistas a convidados especiais num formato de *videocast* com os temas “*Powerful Step*”, “*International Step*”, “*Meaningful Step*”, “*Digital Step*”, com um elenco de figuras mediáticas com provas dadas nas mais diversas áreas, como a Roberta Medina, Rui Unas, André Vilas Boas, Miguel Oliveira e Zé Pedro Fontes. O “*The Next Step Show*” é segundo conceito e consiste numa série de 4 episódios (Licenciaturas, CTeSP, Mestrados e Estudantes Internacionais) ao estilo dos *Talk Shows* Americanos, onde contamos com a participação de atuais e antigos estudantes,

numa conversa de partilha de experiências. Os conteúdos estão disponíveis nas redes sociais, com destaque para o canal do Youtube e do Spotify.

Figura 15: The Next Step

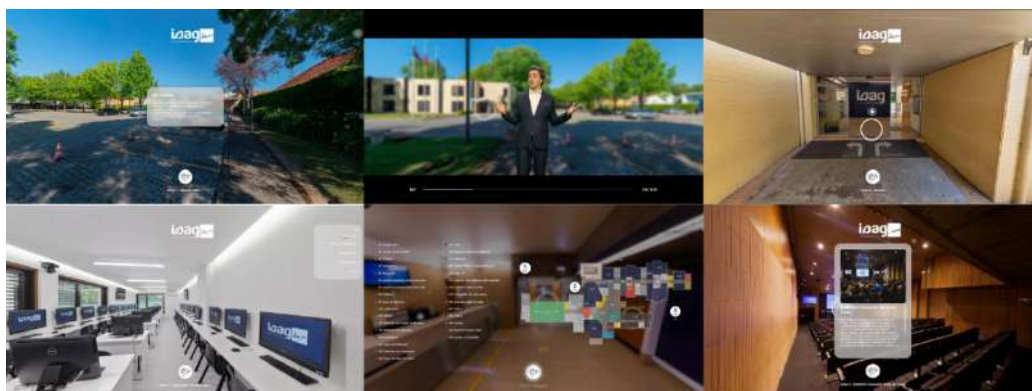


Fonte: Elaboração própria, com base nos vídeos publicados no Youtube do ISAG.

Virtual Experience

Com o contexto pandémico e, conseqüentemente, a impossibilidade de realizar os *OPEN DAYS* presenciais, o ISAG abriu as portas para que fosse possível visitar as instalações sem sair do lugar. Em virtualexperience.isag.pt, é possível ver em 360º salas de aula, biblioteca, jardins e alguns serviços, como o *International Relations Office* ou o *Career Office*. Para além de vídeos com testemunhos de estudantes, docentes e eventos realizados pelo ISAG-EBS, foi também possível participar num *quiz* com o prémio de uma bolsa de estudos. A visita virtual continuará ativa para todos aqueles que nos querem visitar, à distância.

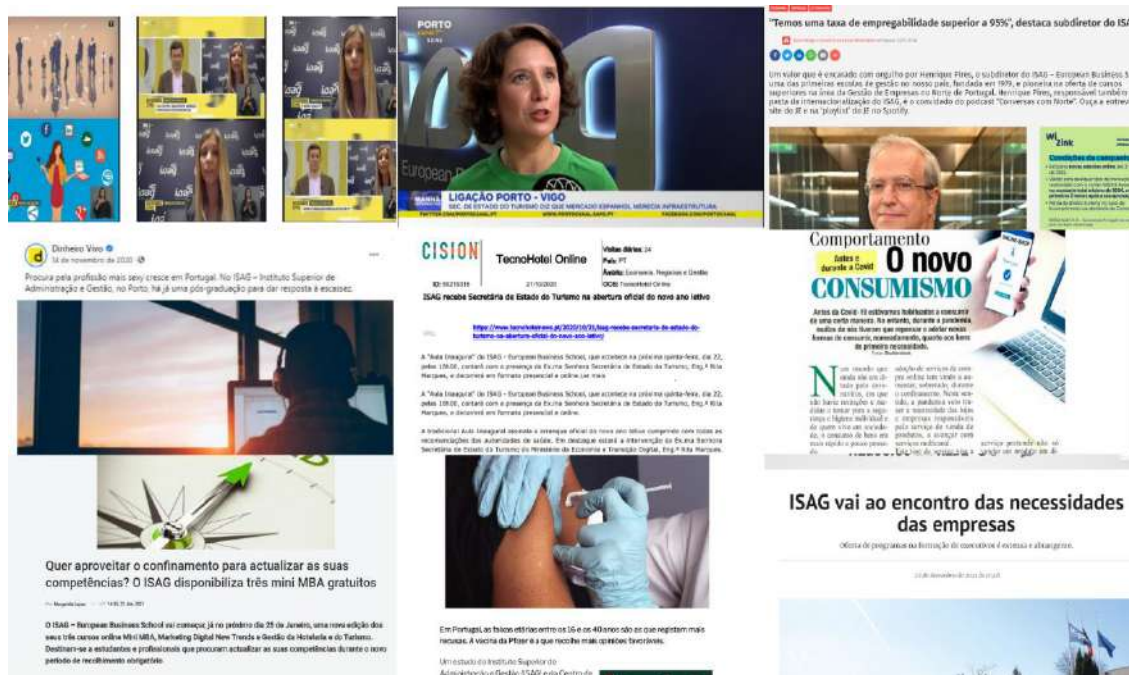
Figura 16: Virtual Experience



Fonte: Elaboração própria, com base na visita virtual em virtualexperience.isag.pt.

Número anual de notícias publicadas em órgãos de comunicação social: 148

Figura 17: Exemplos de notícias em órgãos de comunicação social



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

Artigos de Opinião

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

Novas parcerias com Meios

O ISAG tem uma parceria de largos anos com a o Jornal “A Vida Económica”. A este associam-se agora novas parcerias com a Publituris e Publituris Hotelaria, revistas de especialidade nos setores de ensino do ISAG.

Estas parcerias contam com conteúdos mensais (em formato de artigo de opinião) da nossa Comunidade sobre as temáticas abordadas nas revistas.

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



The image displays a grid of opinion articles published by ISAG. Each article includes a title, a brief introduction, and a small portrait of the author. The articles cover a wide range of topics related to business, technology, sustainability, and tourism. The layout is clean and professional, typical of a digital magazine or newsletter.

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





Novas parcerias comerciais

O ISAG diversificou a sua aposta na publicidade, estando presente em meios como a Activa, Atualidade, APESP, BigOutdoors, Dinheiro Vivo, FOX, Podcast Maluco Beleza, MegaHits, NiT, Nova Era, Porto Canal, RTP Arena, SAPO, SIC Notícias, YouTube, Spotify e Televisão de Cabo Verde.

Redes sociais

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

Quadro 29: Número de seguidores nas redes sociais do ISAG

ISAG	
 LinkedIn	6685 seguidores
 Instagram	2597 seguidores
 Facebook	9129 seguidores
 YouTube	195 subscritores

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

8.3.1. ISAG Executive Academy

Tal como referido anteriormente, em 2020/2021, o ISAG procedeu ao *rebranding* da Formação Executiva com o objetivo de reposicionar a marca no mercado e a perceção dos consumidores de formação para executivos. A nova marca passou a designar-se “ISAG EXECUTIVE ACADEMY” e possui uma nova estrutura, Linha e Identidade Visual, assim como uma nova forma de comunicar.

Figura 19: Identidade visual da Executive Academy



Fonte: Elaboração própria, com base no Manual de Identidade da ISAG *Executive Academy*.

Através desta nova abordagem à Formação Executiva, a ISAG Executive Academy pretende diferenciar-se da concorrência, bem como aumentar a própria notoriedade e, por conseguinte, a notoriedade do ISAG-EBS. Adicionalmente, pretende-se fazer um trabalho de auscultação ainda maior, com uma aposta na formação à medida das empresas e do mercado. Abaixo encontram-se os diferentes programas da ISAG Executive Academy.

OPEN PROGRAMS

- *Diamond Programmes*: MBA's
- *Platinum Programmes*: Pós-Graduações
- *Gold Programmes*: Cursos de Especialização
- *Silver Programmes*: Cursos de Curta Duração

Figura 20: Open Programs da ISAG Executive Academy



Fonte: Elaboração própria, com base no Manual de Identidade da ISAG Executive Academy.

COSTUMIZED PROGRAMMES:

- *Programmes Tailor-made for your company*

Redes sociais

Com a criação desta nova marca, surgiu a necessidade de criar as suas redes sociais autónomas (para públicos e conteúdos específicos). Neste sentido, no Quadro 30 são apresentados o número de seguidores das diferentes redes sociais da ISAG Executive Academy.

Quadro 30: Número de seguidores nas redes sociais da ISAG Executive Academy

ISAG EXECUTIVE ACADEMY	
	74 seguidores
	41 seguidores
	102 seguidores

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

9. COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E COM A COMUNIDADE

9.1. Empregabilidade

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

9.1.1. Iniciativas de apoio à empregabilidade

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

A. Programa *Career Education*

Desenvolvido para os estudantes e diplomados, com a colaboração de entidades parceiras e *Alumni*. É um programa que engloba um conjunto de eventos e workshops no âmbito da empregabilidade, tendo em vista garantir a aquisição de competências transversais direcionadas para o empreendedorismo e planeamento de carreira. Iniciativas desenvolvidas em 2020/2021:

- 5ª edição *Career Day Virtual*: participaram 29 empresas; 268 estudantes e diplomados, e foram divulgadas 47 ofertas (de emprego, estágio curricular e profissional);
- 6ª edição do *Career Day Virtual*: participaram 36 empresas, 223 estudantes e diplomados, e 74 ofertas divulgadas;
- *Business Pitch*, participaram 10 empresas: Michael Page, Untile, Jelly, Inditex, E-Goi, Infos, Adecco, Randstad, Astrolábio e a Olicargo;
- *Build Your Career*:
 - *Stand Out: Build Your CV* em colaboração com a Cidade das Profissões;
 - *Get The Job: Prepare your interview* que contou com a participação de dois oradores, do MCA Group e CEO da Escola do Empreendedor;
 - Como potenciar o LinkedIn em colaboração com um representante do nosso parceiro Impresa;
 - Mesa Redonda *Alumni*: Eu sou tu, mas não há muito tempo, em colaboração com o Gabinete *Alumni*, e que contou com a participação de quatro *Alumni*;
 - Programa de Estágios Internacionais Profissionais, uma apresentação solicitada e dinamizada pela AICEP - INOV Contacto, que contou também com o testemunho de uma *Alumni* do ISAG-EBS.

B. Programa *Career Advice*

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

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

C. Programa *Make Your Business*

Implementação do programa de empreendedorismo que procura guiar os jovens empreendedores através da disponibilização de metodologias, serviços e espaços que permitam a capacitação de uma ideia de negócio ou empresa, o seu desenvolvimento e a transformação numa atividade económica viável e sustentável.

D. Programas *Mentoring by ISAG e Job Shadowing*

Este programa foi reestruturado e definidas as etapas do projeto - divulgação, formação de mentores e mentorados, inquérito de levantamento de necessidades junto dos atuais estudantes, através de um inquérito online, elaboração de um guia do mentor e guia do *mentee*, documentos orientadores para os envolvidos no programa. Criação de um *website* para a divulgação e inscrição no programa, que servirá de base para toda a comunicação do programa e local de inscrição.

O programa pretende promover o envolvimento dos *Alumni* com os estudantes, através da partilha de experiências e conhecimentos.

E. Portal *Job Market by ISAG*

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

9.1.2. Empregabilidade dos graduados

É realizado o acompanhamento e monitorização dos estudantes durante e após o término do curso, através do inquérito aos diplomados, enviado após término do curso, que permite manter uma relação próxima e de cooperação com os antigos estudantes, garantindo o seu envolvimento em iniciativas, eventos e formação em contexto de sala de aula, bem como potenciar a melhoria contínua dos serviços prestados.

Foram obtidas 122 respostas, numa amostra total de 229 diplomados que concluíram o curso no ano letivo 2019/2020. Verificou-se uma taxa de resposta de 53%.

Satisfação com o ISAG:

Verificou-se que os diplomados apresentam um nível de satisfação global com o ISAG de 4, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa “Totalmente Insatisfeito” e 5 “Plenamente Satisfeito”. Por ordem decrescente, apresentamos os fatores mais valorizados pelos diplomados: qualidade do corpo docente (58.7%), adequação do plano curricular do curso ao mercado de trabalho (50.4%), preparação para o mercado de trabalho (48.4%), qualidade dos serviços administrativos: Gabinete de Gestão Académica, Biblioteca, Career Office, Relações Internacionais, Ingressos (42.6%). Este acompanhamento é realizado não só através dos inquéritos de empregabilidade aplicados todos os anos, mas também foi potenciando com a atualização e gestão da Rede *Alumni*. No ano letivo 2020/2021 registou-se:

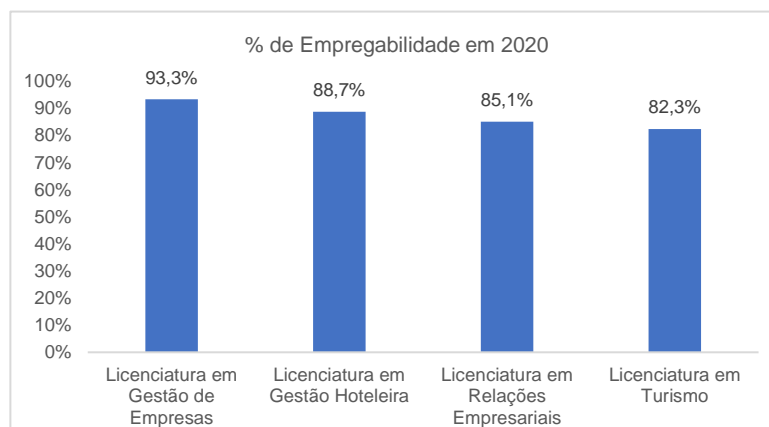
- *Rede Alumni*: 120 membros
- *LinkedIn Alumni*: 900 conexões e 320 membros no grupo de partilha
- *Facebook*: 691 membros

A crescente proximidade com a Rede *Alumni* tem-se vindo a refletir nos pedidos de colaboração realizados por antigos estudantes, na criação de protocolos e procura de estudantes para estagiar ou trabalhar nas suas entidades, bem como a participação ativa em workshops, seminários e formações em contexto de sala de aula e, permitiu a implementação do programa de mentoria.

Situação profissional em dezembro de 2020:

De acordo com a Figura 21, o curso que apresenta uma maior taxa de empregabilidade no final de 2020 é a Licenciatura em Gestão de Empresas. Por outro lado, o curso com a menor taxa de empregabilidade é a Licenciatura em Turismo, o que pode ser explicado pelo impacto da pandemia Covid-19 neste setor.

Figura 21: Empregabilidade dos diplomados no final de 2020, em %



Fonte: Elaboração própria, com base nos Dados e Estatísticas de Cursos Superiores da DGES.

9.2. Parcerias estabelecidas e serviços à comunidade

O trabalho em parceria com empresas, instituições e entidades da comunidade local sempre se constituiu num dos pressupostos básicos da filosofia do ISAG. Manter um contacto próximo com as entidades parceiras e novas entidades é essencial no desenvolvimento das atividades propostas, nomeadamente:

- No âmbito da inserção dos estudantes em entidades a fim de realizarem estágios curriculares, extracurriculares e/ou de fim de semana: foram realizados 149 protocolos de estágio curricular, 22 protocolos de estágio extracurricular, 22 estágios de fim de semana e 44 protocolos em contexto de trabalho.
- Na divulgação de ofertas no portal *Job Market* by ISAG: registaram-se 24 empresas e foram divulgadas 55 oportunidades - 11 de estágio e 44 de emprego.

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

Bolsa de Ação Social – DGES

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

A bolsa de estudo de ação social, é uma prestação pecuniária anual para participação nos encargos com a frequência de um TeSP, Licenciatura e Mestrado, atribuída pelo Estado, a fundo perdido, sempre que o agregado familiar em que o estudante se integra não disponha de um nível mínimo adequado de recursos financeiros.

No ano letivo 2020/2021, 231 estudantes do ISAG realizaram a candidatura à bolsa de ação social sendo que beneficiaram deste apoio social, 150 estudantes.

Protocolos Fundação Consuelo Viera da Costa

a) Bolsa “Porto do Conhecimento”

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

- Isenção integral do pagamento de propinas de frequência de TeSP a 5 candidatos (um de cada curso)
- Isenção de 50% do pagamento de propinas de frequência a um candidato do Curso de Licenciatura em Turismo, a um candidato do Curso de Licenciatura em Gestão Hoteleira e um candidato de Mestrado.

No âmbito deste apoio, no ano letivo 2020/2021 foram admitidos um candidato ao TeSP de Contabilidade e Fiscalidade, um candidato à Licenciatura em Gestão Hoteleira. Foi igualmente realizada uma renovação a uma estudante do Mestrado em Gestão de Empresas.

b) Bolsas FCVC – TeSP

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

No ano letivo 2020/2021 foram estabelecidos protocolos com 29 Escolas Profissionais e Secundárias, contudo apenas foi admitida uma estudante candidata ao TeSP de Desenvolvimento de Produtos Turísticos.

c) Bolsas Sociais FCVC

A FCVC no âmbito de protocolos estabelecidos com Organizações não Governamentais dos PALOP, atribui bolsas de estudos sociais que visam a promoção de igualdade de oportunidades de acesso ao Ensino Superior por parte dos estudantes internacionais PALOP. Este protocolo prevê a isenção de 70% do pagamento do valor da candidatura, isenção de 67% do pagamento do valor da matrícula e 50% do pagamento de propina de frequência de TeSP.

No ano letivo 2020/2021 o ISAG admitiu 40 candidatos a TeSP ao abrigo desta bolsa.

d) Bolsas de Mérito FCVC

A FCVC no âmbito do protocolo estabelecido com o ISAG, atribuiu Bolsas de estudo de mérito que visam a promoção de igualdade de oportunidades de acesso ao Ensino Superior, através do reconhecimento do mérito académico. Beneficiaram deste apoio os estudantes que ingressaram no ISAG por regime geral, com média de acesso igual ou superior a 160 valores. Este protocolo proporciona a isenção de 50% do pagamento do valor da propina de frequência no âmbito das Licenciaturas e Mestrados ministrados no ISAG.

No ano letivo 2020/2021 foram admitidos 21 candidatos no âmbito deste apoio, sendo que 13 foram admitidos nos Cursos de Licenciatura e 8 nos Cursos de Mestrado.

Protocolos no âmbito da Formação Executiva

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

Quadro 31: Protocolos colaborativos com instituições e empresas no âmbito da Formação Executiva

ACIG/CISAVE – Associação Comercial e Industrial de Guimarães/ Escola Profissional CISAVE	INOVAGAIA – Centro de incubação de base tecnológica
ACP – Automóvel Club de Portugal	IPO – Instituto Português de Oncologia do Porto
ANIVE-APIV – Associação Nacional de Indústrias de Vestuário e Confeção	JP SÁ COUTO, S.A.
APC – Associação Portuguesa de Contabilistas	Lipor – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto
ASPL – Associação Sindical de Professores Licenciados	Ministério da Defesa Nacional – Instituto de Ação Social das Forças Armadas
ASPP/PSP – Associação Sindical Profissionais da Polícia	OMD – Ordem dos Médicos Dentistas
Associação Mutualista Montepio	Pluris Investments, S.A.
Associação Portuguesa de Contabilistas	SBN - Sindicato dos Bancários do Norte
Astrolábio, S.A.	SBN – Sindicato dos Bancários do Norte
Banco Santander Totta, S.A.	SINAPE – Sindicato Nacional de Profissionais da Educação
BIAL, S.A.	SINAPSA – Sindicato Nacional dos Profissionais de Seguros e Afins
CENTRAR, S.A.	SINDEQ – Sindicato das Indústrias e Afins
Centro Cultural e Desportivo dos Trabalhadores da Câmara Municipal do Porto	SINDETELCO – Sindicato Democrático dos Trabalhadores dos Correios, Telecomunicações, Media e Serviços.

Cerealis SGPS	SINDITE – Sindicato dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica
Cobalto – Imagem, Decoração e Manutenção, Lda.	SIPE – Sindicato Independente de Professores e Educadores
Douro Azul, S.A.	SISEP – Sindicato de Seguros de Portugal
Espaço Casa	SITese – Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo
Fundação INATEL	SNPL – Sindicato Nacional dos Professores Licenciados
Fundação Salvador Caetano	STEC – Sindicato Trabalhadores Empresas do Grupo CGD
Grupo F.C. Porto – Futebol, SAD.	ULSM – Unidade Local de Saúde de Matosinhos
Grupo RANGEL	Vida Económica Editorial, S.A.
IBERSOL S.G.P.S. S.A.	

Fonte: Elaboração própria.

9.3. Cooperação com a sociedade e responsabilidade social

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

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

ISAG x RaceForGood

Contribuir para uma comunidade mais inclusiva e com igualdade de oportunidades para todos é uma das missões do ISAG e, por isso, no âmbito da Responsabilidade Social da Instituição, o ISAG decidiu associar-se à Race For Good, movimento criado pelo treinador e piloto André Villas-Boas que usa o automobilismo para divulgar e apoiar quatro causas humanitárias nacionais e internacionais: Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) Porto, Associação Salvador, Ace Africa e Laureus Sport for Good.

O ISAG tem promovido, ao longo dos anos, uma ligação constante a diversas causas humanitárias e também desportivas que mostrem aos estudantes a importância da cidadania ativa e dos valores da igualdade e solidariedade. Esta parceria com a Race For Good surge com o objetivo de unirmos esforços na promoção de uma comunidade socialmente responsável.

Figura 22: ISAG x RaceForGood



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

ISAG x RUN PORTO

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

Figura 23: ISAG Running Team



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

ISAG x Instituto Português de Sangue e da Transplantação do Porto

O ISAG mantém uma parceria com o Instituto Português de Sangue e da Transplantação do Porto. Neste sentido, realizou-se uma ação de Doação de Sangue e de Medula Óssea. Numa ação aberta a toda a comunidade escolar, os estudantes do ISAG doaram sangue e inscreverem-se como potenciais dadores de medula óssea, no Centro de Sangue e da Transplantação do Porto.

Figura 24: Doação de sangue no ISAG



Fonte: Arquivo de imagens do ISAG.

Campanhas de Recolha e Doação de bens

Ao longo de todo o ano, são diversos os momentos em que o ISAG promove campanhas de recolha de alimentos, bens, brinquedos, livros, vestuário, material escolar. Estas campanhas foram realizadas em parceria com associações e instituições de cariz social, nomeadamente:

- Doação de Livros para Associação Baptista Agape;
- Doação de Bens para o Banco Alimentar e Instituições Lar Luísa Canavarro e Lar da Santa Cruz;
- Doação Associação Midas e IPST;
- Recolha de brinquedos para famílias carenciadas.

Doação de mobiliário escolar a Moçambique

Sendo um dos principais objetivos a promoção e valorização da Língua e Cultura Portuguesa, designadamente através de uma estreita ligação com os Países de Língua Oficial Portuguesa, o ISAG doou mobiliário (mesas e cadeiras para 295 estudantes), contribuindo para o desenvolvimento das condições estruturais e ergonómicas do ensino de Moçambique. Através do Gabinete de Sua Ex.^a Primeira Dama de Moçambique, e alinhado com a sua vocação de cariz humanitário, este material irá servir as comunidades em contexto socioeconómico desfavorecido, com especial relevância para a população residente em áreas rurais.

10. EFICIÊNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

A ESE – Ensino Superior Empresaria, Lda., Entidade Instituidora do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, tem vindo a registar resultados positivos desde há vários exercícios. Relativamente ao período anterior, a Instituição apresentou, no período letivo 2020/2021, um crescimento de 8,5% no volume de negócios e de 32% nos resultados líquidos.

Os gastos gerais foram controlados, apesar dos investimentos relevantes, permitindo obter um resultado positivo que supera as expectativas. Estes resultados são reflexo, não só, de um crescimento sustentado em número de estudantes a frequentar a Instituição, mas também do seu modelo de gestão administrativa e financeira, suportada nas decisões expressas no plano estratégico, nos planos anuais de atividades e na execução dos planos orçamentais. Os meios libertos permitiram o reforço da política de investimento em recursos e atividades que potenciaram o cumprimento do planeado, facto que evidencia a sólida situação patrimonial e financeira da Instituição. Convém ainda salientar que a instituição tem vindo a adotar medidas económico-financeiras de modo a adequar a sua estrutura e a garantir uma situação patrimonial e financeira estável face às adversidades do ambiente externo.

11. MONITORIZAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

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

No presente relatório são apresentados os resultados da monitorização à execução do plano de atividades de 2020/2021 e, coincidentemente, ao primeiro ano Plano Estratégico 2020-2024.

Legenda

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

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

Quadro 32: Eixo 1 – Ensino Aprendizagem

OP 11 – Criar de ciclos de estudo (licenciatura e mestrado) em inglês						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
CTC	SP 111 Submeter à acreditação prévia da A3ES os ciclos de estudos (CE) de licenciatura e de mestrado em Gestão, em língua inglesa	AC 111.1 Elaborar guiões de acreditação prévia dos CE's	N.º de CE submetidos para acreditação	2	2	Atingido
OP 12 – Promover a inovação científica e pedagógica						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
CTC	SP 121 Desenvolver atividades de <i>benchmarking</i> ao nível da oferta e de modelos de ensino/aprendizagem	AC 121.1 Identificar a oferta formativa e modelos de ensino/aprendizagem de referência	Número de reportes apresentados	1	1	Atingido
	SP 122 Dotar estudantes e docentes de competências digitais	AC 122.1 Organizar workshops e módulos de formação para docentes	Número de workshops e ações de formação	2	2	Atingido
AC 122.2 Disponibilizar aos estudantes curso(s) interdisciplinar(es) sobre tecnologia digital que englobe os aspetos técnicos, sociais, éticos, culturais, económicos e jurídicos		Número de cursos realizados	2	0	Transitou para 2021/2022	
STM	SP 125 Adaptar o layout das instalações ao modelo <i>InSchoolBusiness</i>	AC 125.1 Elaborar plano de requalificação (espaços e equipamentos) de salas de aula	Apresentação do plano de requalificação de salas de aula	100%	100%	Atingido
		AC 125.3 Requalificar o espaço de ensino de TIC	Espaço de ensino de TIC requalificado	100%	100%	Atingido

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

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
CTC	SP 131 Desenvolver e implementar experiências científico-pedagógicas de investigação aplicada	AC 131.1 Identificar as UC dos ciclos de estudo em que seja possível implementar metodologias de investigação aplicada AC 131.2 Incluir nas PIA as atividades de investigação aplicada a desenvolver	Número de UC (de licenciatura e mestrado) com atividades de investigação aplicada	10	13	Superado
	SP 132 Reforçar o papel de monitorização dos Coordenadores de Curso	AC 132.1 Promover a realização de ações de monitorização do funcionamento do processo de ensino/aprendizagem pelos coordenadores de curso AC 132.2 Realizar reuniões com os delegados de turma e docentes AC 132.3 Participar na gestão do corpo docente do CE	N.º de Reportes de monitorização anuais	11	11	Atingido
	SP 133 Apoiar a transição do ensino secundário para o ensino superior	AC 133.1 Diagnosticar competências em áreas fundamentais dos CE (AC 133.1) AC 133.2 Realizar cursos de nivelamento AC 133.3 Identificar precocemente situações de insucesso escolar	Taxa média de sucesso escolar	85%	93.6%	Superado

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

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
COF	SP 141 Desenvolver competências transversais direcionadas para o empreendedorismo, planeamento de carreira e integração no mercado de trabalho	AC 141.1 Estruturar o Programa (planos de formação e oficinas de empregabilidade <i>Career Education</i>)	N.º de estudantes participantes em planos de formação e oficinas de empregabilidade	≥ 25	212	Superado
		AC 141.2 Desenvolver o Programa <i>Career Advice</i> (orientação vocacional e profissional dos estudantes)	N.º de estudantes acompanhados no âmbito do programa	≥ 20	36	Superado
		AC 141.3 Criar e implementar um programa de apoio ao empreendedorismo: <i>MakeYourBusiness</i>	N.º de novos negócios criados	≥ 1	1	Atingido

OP 15 – Reestruturar a Formação Executiva

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
FEX	SP 151 <i>Rebranding</i> da Formação Executiva	AC 151.1 Criar uma nova Identidade e Imagem visual da Formação Executiva AC 151.2 Desenvolver a marca e a criação de um manual de identidade associado AC 151.3 Elaborar um plano de comunicação que incorpore canais digitais	<i>Rebranding</i> da Formação Executiva concluído	100%	83%	Parcialmente atingido

SP 152 Reposicionar e aumentar a notoriedade da nova marca	AC 152.1 Elaborar uma estratégia de marketing digital AC 152.2 Implementar a estratégia de marketing digital	Estratégia de marketing digital concluída e aprovada	100%	100%	Atingido
SP 153 Desenvolver os conceitos de <i>open programs</i> e <i>customized programs</i>	AC 153.1 Diagnosticar necessidades de formação no mercado	N.º de reportes (de diagnóstico de mercado)	1	1	Atingido
	AC 153.2 Identificar as áreas e desenhar <i>open programs</i>	N.º de novos <i>open programs</i>	≥ 1	9	Superado
	AC 153.3 Identificar potenciais parceiros e diagnosticar necessidades	N.º de parceiros identificados	2	---	Transitou para 2021/2022
	AC 153.5 Incrementar quantitativa e qualitativamente os programas executivos existentes	Taxa de crescimento anual no número de alunos de FEX	10%	19%	Superado

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2020/2021.

Quadro 33: Eixo 2 – Investigação

OP 21 – Capacitar os docentes/investigadores de recursos para o desenvolvimento da investigação.						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 211 Apoiar a integração dos investigadores no Centro de Investigação em Ciências Empresarias e Turismo /Research Center in Business Sciences and Tourism (CICET) da FCVC e outros Centros de Investigação reconhecidos por organismos competentes	AC 211.1 Apresentar o Plano de Atividades do CICET-FCVC AC 211.2 Envolver e promover os docentes do ISAG-EBS nas Atividades de Investigação do CICET-FCVC AC 211.3 Promover a participação dos docentes do ISAG na formação avançada de investigação promovida pelo CICET-FCVC AC 211.4 Incentivar a participação dos docentes noutros Centros de Investigação.	Percentagem de investigadores integrados em centros de investigação	75%	98%	Superado
	SP 212 Incentivar a participação dos docentes em projetos de investigação para candidaturas à FCT e a outros organismos	AC 212.1 Identificar projetos, concursos e prémios das áreas de intervenção do ISAG para efetivar candidatura AC 212.2 Preparar os projetos com linhas orientadoras, equipa, atividades a realizar, parceiros, e demais elementos estruturantes AC 212.3 Submeter projetos de investigação à FCT e outras instituições	Percentagem de projetos aprovados relativamente às candidaturas	≥ 25%	0%	Não Atingido
	SP 213 Auxiliar a participação dos docentes em redes internacionais de investigação e incentivar a mobilidade de investigadores visitantes	AC 213.1 Identificar potenciais parceiros internacionais e estabelecer protocolos e parcerias	Número de docentes em redes internacionais de investigação	1	6	Superado
OP 22 – Promover a ligação dos estudantes (<i>Junior Researchers</i>) à investigação aplicada.						

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 221 Auxiliar a participação dos docentes em projetos de investigação para candidaturas à FCT e a outros organismos	AC 221.1 Identificar as UC AC 221.2 Elaborar os Planos de trabalhos transversais AC 221.3 Incentivar a redação dos trabalhos em formato de artigo científico/casos de estudo AC 221.4 Submeter os artigos/casos práticos.	Número de Trabalhos de investigação aplicada desenvolvidos em UC	2	72	Superado
	SP 222 Selecionar e preparar trabalhos de investigação aplicada para publicação em revistas indexadas.	AC 222.1 Identificar as UC que promovem a realização de artigos/casos práticos AC 222.2 Promover sessões de formação e seminários de aprendizagem para elaboração de artigos científicos AC 222.3 Redigir os trabalhos em formato de artigo científico/casos de estudo AC 222.4 Identificar as principais revistas indexadas na temática AC 222.5 Selecionar a revista para submissão AC 222.6 Cumprir os requisitos técnicos da revista AC 222.7 Submeter os artigos/casos práticos.	Número de Publicações <i>junior researchers</i>	2	3	Superado
OP 23 – Criar mecanismos de valorização económica da Investigação						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 231 Aumentar a visibilidade da investigação e da sua aplicação ao mercado	AC 231.1 Realizar parcerias com organizações para a realização de investigação aplicada AC 231.2 Publicar os resultados em diversos meios	N.º de trabalhos de investigação aplicada publicada	1	2	Superado
	SP 232 Promover o envolvimento dos docentes/investigadores em iniciativas de investigação em parceria com várias entidades que permitam a captação de receitas	AC 232.1 Identificar potenciais parceiros nacionais e internacionais AC 232.2 Estabelecer parcerias para elaboração de projetos de investigação aplicada	N.º de projetos de investigação aplicada desenvolvidos	≥ 1	19	Superado
OP 24 – Incentivar o aumento da produção científica aplicada indexada.						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCI	SP 241 Fomentar a criação de equipas de docentes de forma a gerar outputs de investigação	AC 241.1 Criar grupos de investigação com objetivo de publicar artigos científicos indexados (Scopus e Web of Science) AC 241.2 Realizar reuniões periódicas de desenvolvimento dos trabalhos por grupo de investigação;	N.º médio anual de publicações indexadas por docente	≥ 2	2	Atingido

SP 242 Incentivar e apoiar financeiramente a participação em eventos científicos indexados	AC 242.1 Realizar o levantamento de todos os eventos científicos internacionais indexados AC 242.2 Disseminar o call for papers por todos os investigadores				
SP 243 Premiar e apoiar financeiramente as publicações científicas indexadas	AC 243.1 Incentivar as publicações de artigos, livro e capítulos de livros indexados AC 243.2 Disseminar call for papers de revistas académicas indexadas.				
SP 244 Alargar as indexações do European Journal of Applied Business and Management (EJABM) às principais bases de dados bibliográficas e consolidar a parceria com o CICET-FCVC	AC 244.1 Adequar o EJABM às diretrizes e normas indicadas pelas bases, nomeadamente, Scopus e Web of Science (WoS) e outras bases de dados AC 244.2 Consolidar a parceria com o CICET-FCVC, uma vez dotado de recursos, para aumentar as indexações	Nº médio anual de indexações	1	---	Transitou para 2021/2022
SP 245 Desenvolver a marca de uma conferência profissional	AC 245.1 Desenvolver protocolos de cooperação com empresas nacionais e internacionais AC 245.2 Levantamento de trabalhos de investigação científica aplicada nas áreas core do ISAG-EBS para apresentação dos outputs gerados no mercado;	N.º de Conferências realizadas	1	2	Superado
SP 246 Promover, em parceria com o CICET-FCVC, eventos científicos com submissão de indexação	AC 246.1 Promover a realização de eventos científicos nas principais áreas científicas do ISAG-EBS, cumprindo as diretrizes e normas para a indexação das principais bases bibliográficas, nomeadamente, Scopus e Web of Science (WoS) AC 246.2 Organizar intervaladamente de eventos de disseminação científica nas áreas de intervenção do ISAG (ICABM, IWTHM, entre outros eventos científicos), criando condições para aumentar a qualidade e relevância dos eventos	N.º de Indexações de <i>proceedings</i>	1	2	Superado

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2020/2021.

Quadro 34: Eixo 3 – Internacionalização

OP 31 – Promover a captação de estudantes estrangeiros						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRI	Divulgar a marca ISAG e a oferta formativa nos mercados internacionais	AC 311.1 Participar em feiras internacionais de educação e formação AC 311.2 Estabelecer parcerias com agências de recrutamento de estudantes internacionais AC 311.4 Pesquisar e identificar mercados estratégicos	Nº de atividades realizadas para divulgação da marca ISAG em mercados internacionais	7	3	Transitou para 2021/2022
		AC 311.5 Pesquisar e identificar as principais plataformas internacionais para divulgação da oferta formativa AC 311.6 Realizar propostas de adesão AC 311.7 Aderir a plataformas internacionais	Percentagem de adesão a plataformas internacionais aprovadas relativamente às propostas	>25%	100%	Superado

	SP 312 Aumentar o número de estudantes estrangeiros a <i>full time</i>	<p>AC 312.1 Desenvolver o projeto “Verão no ISAG” com instituições de ensino estrangeiras para atração de estudantes universitários</p> <p>AC 312.2 Contactar as instituições identificadas e propor parcerias</p> <p>AC 312.3 Formalizar o estabelecimento de parcerias</p> <p>AC 312.4 Pesquisar países com medidas de incentivo para estudar em Portugal</p> <p>AC 312.5 Criar uma <i>FAQ Sheet</i> com respostas às principais questões colocadas por estudantes internacionais</p> <p>AC 312.6 Promover a internacionalização em casa: envolver a comunidade ISAG</p> <p>AC 312.7 Atualizar a informação direcionada ao estudante internacional</p>	Nº de estudantes estrangeiros pré-universitários captados	>40	45	Superado
		<p>AC 312.8 Promover o <i>soft landing</i> (auxilia na resolução de problemas com os SEF, embaixadas, SNS, etc)</p> <p>AC 312.9 Criar um <i>International Orientation Program</i> no sentido de auxiliar o estudante internacional a alcançar os objetivos de aprendizagem desejados</p>	Nº de estudantes internacionais apoiados e envolvidos	>40	147	Superado
		<p>AC 312.11 Contactar estudantes internacionais, ONGs e Associações</p>	Nº de potenciais candidatos contactados	>100	1733	Superado
OP 32 – Garantir a presença internacional que promova a cooperação institucional a nível global						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRI	SP 321 Integrar redes internacionais de ensino e investigação	<p>AC 321.1 Identificar redes de ensino e investigação relevantes para a internacionalização da instituição</p> <p>AC 321.2 Realizar propostas de adesão às redes</p> <p>AC 321.3 Submeter candidaturas</p>	Percentagem de propostas aprovadas relativamente às apresentadas	>20%	50%	Superado
	SP 322 Realizar joint-ventures para ministrar oferta formativa em outros mercados	<p>AC 322.1 Fazer o levantamento da oferta formativa das IES nos mercados identificados como alvo para o ISAG</p> <p>AC 322.2 Redigir propostas que contemplem ministrar um curso do ISAG nas IES selecionadas</p> <p>AC 322.3 Contactar com as IES selecionadas e apresentar proposta</p>				
	SP 323 Desenvolver projetos de cooperação com IES internacionais	<p>AC 322.1 Criar um <i>International Advisory Group</i></p> <p>AC 322.2 Criar o projeto de <i>teaching ventures</i></p> <p>AC 322.3 Estabelecer acordos de cooperação para a criação do curso de dupla titulação</p> <p>AC 322.4 Incluir nos cursos de formação executiva a dupla titulação</p>				

SP 324 Criar uma rede própria de mobilidade	AC 324.1 Estruturar a rede e os seus princípios de funcionamento	Número de protocolos estabelecidos para a rede própria de mobilidade	>50	---	Transitou para 2021/2022	
	AC 324.2 Estabelecer protocolos para a rede própria					
SP 325 Aumentar o número de estudantes em programas de mobilidade de estudos e estágios	AC 324.3 Desenvolver e implementar um programa internacional de voluntariado	Programa internacional de voluntariado implementado	100%	---	Transitou para 2021/2022	
	AC 325.1 Contactar e estabelecer protocolos com IES e empresas de renome nas áreas da gestão, hotelaria e turismo	Nº de novos protocolos estabelecidos com IES e empresas de gestão, hotelaria e turismo	>50	36	Parcialmente atingido	
	AC 325.2 Atualizar os regulamentos relativos à gestão do programa Erasmus	Nº de regulamentos de gestão do Programa Erasmus+ atualizados	3	3	Atingido	
	AC 325.3 Criar o regulamento de seleção dos participantes da Ação-Chave 107 - International <i>Credit Mobility</i> com mecanismos que assegurem a igualdade de oportunidades e equidade social					
	AC 325.4 Criar uma estratégia de captação de estagiários Erasmus para todas as áreas do ISAG	Nº de medidas de incentivo à mobilidade IN implementadas	> 4	3	Parcialmente atingido	
	AC 325.5 Criar um projeto de inclusão de estudantes com necessidades especiais					
AC 325.6 Criar um evento de competição internacional com estudantes de todo o mundo (p.ex: <i>Hotelier Summit</i> com a participação de personalidades importantes na área dos negócios em Portugal)						
SP 326 Aumentar o número de mobilidade de staff e de docentes/investigadores	AC 326.1 Criar medidas de incentivo e de reconhecimento à realização de mobilidades STT e STA					
	AC 326.2 Criar eventos para captação de participantes <i>incoming</i>	Nº de participantes em mobilidade de staff e docente	10	47	Superado	
	AC 326.3 Participar em eventos de <i>networking</i> , semanas internacionais e conferências científicas					
OP 34 – Promover candidaturas a programas financiados que promovam a internacionalização						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRI	SP 341 Candidatar o ISAG às diferentes ações-chave do programa Erasmus+, Fulbright e outras fontes de financiamento	AC 341.1 Realizar uma sessão de divulgação de <i>Calls</i> no âmbito do programa Erasmus+ e Horizonte 2020 de forma a recolher os contributos e ideias para projetos dos responsáveis das áreas e coordenadores de curso AC 341.3 Elaborar e submeter as candidaturas aos projetos financiados pelo Programa Erasmus+ assim como outros programas financiados	Percentagem de candidaturas às diferentes ações-chave do Programa Erasmus+, Fulbright e outras fontes de financiamento aprovadas relativamente às submetidas	50%	83%	Superado

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2020/2021.

Quadro 35: Eixo 4 – Recursos

OP 41 – Atrair, reter e desenvolver talentos ao nível dos colaboradores docentes e não docentes, nacionais e internacionais						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRH	SP 411 Desenvolver e aprovar os estatutos de carreira dos colaboradores docentes e não docentes	AC 411.1 Criar o estatuto e regulamento de progressão na carreira docente	Estatuto e regulamento de carreira docente e do colaborador não docente aprovados e implementados	100%	80%	Parcialmente atingido
		AC 411.2 Criar o regulamento de progressão na carreira do colaborador não docente				
		AC 411.3 Aprovar e implementar o estatuto e regulamento de carreira docente e do colaborador não docente				
GRH	SP 412 Desenvolver programas de marketing interno para as equipas	AC 412.1 Criar canais de comunicação interna	Número de ações de marketing interno realizadas	1	2	Superado
		AC 412.2 Criar eventos para estimular o feedback e envolvimento (ações <i>team building</i> , eventos comemorativos)				
GRH	SP 413 Desenvolver um programa de captação de talentos	AC 413.1 Identificar competências distintas e específicas do colaborador ISAG	Produzir e aprovar plano de captação de talentos	100%	---	Transitou para 2021/2022
BIB	SP 414 Alavancar os recursos digitais da biblioteca	AC 414.1 Verificar a existência de bibliografia em suporte digital, referenciada nas Fichas de Unidade Curricular (FUC)	Percentagem de bibliografia obrigatória em suporte digital	≥ 5%	17%	Superado
		AC 414.2 Pesquisar e adquirir bibliografia principal ou complementar em editoras online e repositórios de acesso aberto				
		AC 414.3 Propor leituras mensais, referenciando autores, através do acesso à "Biblioteca Online"	Número de propostas de leitura mensais referenciadas na Biblioteca online	≥ 1/mês	1/mês	Atingido
		AC 414.4 Incentivar a pesquisa de bibliografia em catálogo bibliográfico online	Percentagem de estudantes que visitam o portal da biblioteca	≥ 100%	2267%	Superado
			Percentagem de requisições online	≥ 15%	0%	Não atingido
OP 42 – Dinamizar atividades de aperfeiçoamento de competências (<i>upskilling</i> e <i>reskilling</i>)						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GRH	SP 421 Mapear competências dos colaboradores (docentes e não docentes)	AC 421.1 Definir e identificar as competências essenciais para cada função/equipa e nível de desenvolvimento	Mapeamento de competências essenciais para cada função/equipa e nível de	100%	---	Transitou para 2021/2022
		AC 421.2				

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
		Classificar e organizar as competências identificadas	desenvolvimento concluído			
OP 43 – Aumentar a eficiência dos recursos						
GCM	SP 431 Reajustar a comunicação a novos canais e instrumentos digitais	AC 431.1 Desenvolver e implementar o novo website institucional	Novo website institucional implementado	100%	50%	Parcialmente atingido
		AC 431.2 Redefinir o <i>Customer Experience</i> AC 431.3 Implementar o <i>Customer Experience</i>	Grau de satisfação de estudantes, docentes e não docentes (escala 1 – 5)	≥3,5	3,8	Superado
GGQA	SP 432 Mapear e auditar processos e procedimentos para implementação de esquemas de trabalho eficientes	AC 432.1 Mapear e desenvolver os processos e procedimentos de trabalho segundo as normas do SIGQ AC 432.2 Criar procedimento de atualização de arquivo digital	Percentagem de processos e procedimentos mapeados (para implementação de esquemas de trabalho eficientes)	25%	25%	Atingido
BIB	SP 434 Implementar um sistema de gestão documental eficiente	AC 434.1 Levantar e analisar a informação e as necessidades, por área; AC 434.2 Apresentar um Plano de Intervenção;	Taxa de implementação do sistema de gestão documental	100%	---	Transitou para 2021/2022
GGA	SP 435 Consolidar a reorganização e catalogação do arquivo.	AC 435.1 Dar continuidade à catalogação e arquivo dos processos dos estudantes; AC 435.2 Iniciar o processo de catalogação e arquivo da restante documentação; AC 435.3 Implementar procedimento de acesso, depósito e de eliminação de documentação;	Percentagem de processos de estudantes catalogados e arquivados	25%	45%	Superado
	SP 436 Desenvolver os sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidar o processo de digitalização do ISAG	AC 436.1 Implementar sistema de inscrição online em exames (SIGARRA); AC 436.3 Implementar sistema integrado de produção de horários (SIGARRA);	Sistema de inscrição online em exames Implementado	100%	----	Transitou para 2021/2022
			Sistema integrado de produção de horários implementado	100%	----	Transitou para 2021/2022
TIC	SP 436 Desenvolver os sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidar o processo de digitalização do ISAG	AC 436.6 Efetuar levantamento e apresentar plano de ação necessário à transformação digital do ISAG (equipamentos, software, hardware e serviços) e de desmaterialização de processos AC 436.7 Implementar plano de ação de transformação digital do ISAG	Apresentação do plano de transformação digital do ISAG	100%	100%	Atingido
			Percentagem de ações transformação digital implementadas	50%	75%	Superado

		AC 436.8 Monitorizar os serviços de Tecnologias de Informação e Comunicação (segurança, manutenção e necessidades de software e hardware) através de reportes periódicos.	Número de reportes anuais de monitorização dos serviços de TIC	4	4	Atingido
OP 44 – Garantir a sustentabilidade, Institucional, financeira, social e ambiental (Campus sustentável)						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GCM	SP 441 Realizar eventos que promovam a Instituição (de forma Interna e Externa)	AC 441.1 Participar em eventos para aumentar a notoriedade da marca. AC 441.2 Promover e participar em eventos para captação de novos estudantes AC 441.3 Promover eventos para reforço do sentimento de pertença	Número de eventos	≥ 20	21	Superado
	SP 442 Aumentar a visibilidade do ISAG	AC 442.1 Definir uma estratégia de comunicação digital	Número de seguidores nas redes sociais	≥ 15500	18606	Superado
		AC 442.2 Alavancar a presença do ISAG nos meios de comunicação social	Número anual de notícias publicadas em órgãos de comunicação social	≥ 75	148	Superado
	SP 443 Dinamizar ações de acolhimento que permitam a integração dos estudantes inscritos em todos os CE e em mobilidade	AC 443.1 Dinamizar atividades de acolhimento dos estudantes inscritos em todos os CE	Número de ações anuais realizadas para estudantes inscritos em todos os CE	≥ 4	5	Superado
GRI	SP 443 Dinamizar ações de acolhimento que permitam a integração dos estudantes inscritos em todos os CE e em mobilidade	AC 443.2 Dinamizar atividades de acolhimento dos estudantes em mobilidade em cada semestre letivo AC 443.3 Promover atividades com vista à interação de diferentes culturas e nacionalidades representadas AC 443.4 Promover ações de celebração de épocas culturalmente relevantes	Nº de ações anuais de integração e acolhimento realizadas para estudantes internacionais	>8	8	Atingido
STM	SP 444 Definir uma política de promoção de um Campus ambientalmente sustentável e saudável	AC 444.1 Implementar o programa de separação de resíduos	Programa de separação de resíduos implementado	100%	---	Transitou para 2021/2022
		AC 444.3 Intervir no edifício para diminuir a pegada ecológica no domínio da eficiência hídrica e energética	Percentagem de ações para diminuir a pegada ecológica no domínio da eficiência hídrica e energética implementadas relativamente às aprovadas	50%	25%	Parcialmente atingido

GRH	SP 444 Definir uma política de promoção de um Campus ambientalmente sustentável e saudável	AC 444.5 Criar e divulgar a Carta da Alimentação Saudável e Sustentável do ISAG	Publicação da Carta Alimentação Saudável	100%	---	Transitou para 2021/2022
STM	SP 444 Definir uma política de promoção de um Campus ambientalmente sustentável e saudável	AC 444.7 Monitorizar as instalações e equipamentos (segurança, manutenção e necessidades) através de reportes periódicos	N.º de reportes anuais de monitorização das instalações e equipamentos	4	4	Atingido

OP 45 – Valorizar e promover a Qualidade

Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
GGQA	SP 451 Assegurar a revisão do manual da qualidade	AC 451.1 Rever conteúdo, atualizando-o em função do PE 2020-2024	Número de revisões do Manual da Qualidade	1	1	Atingido
		AC 451.2 Registar o Quadro de Bordo e indicadores e processos chave no MQ				
	SP 453 Organizar ações de formação, no âmbito do SIGQ	AC 451.3 Submeter a versão revista à aprovação dos órgãos respetivos	Número anual de ações de formação no âmbito do SIGQ	1	1	Atingido
		AC 453.1 Planear, juntamente com os RH, ações de formação para todos os colaboradores				
SP 454 Criar o observatório para a monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG	AC 453.2 Implementar planos de formação	Número de reportes anuais (sucesso escolar, eficiência formativa e prevenção do abandono escolar)	2	1	Parcialmente Atingido	
	AC 454.1 Realizar estudos sobre o sucesso escolar, a eficiência formativa e a prevenção do abandono escolar					
		AC 454.2 Realizar estudos sobre a empregabilidade e de monitorização do trajeto profissional dos Alunni	Número de reportes anuais (empregabilidade e monitorização do trajeto profissional dos Alunni)	1	1	Atingido

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2020/2021.

Quadro 36: Eixo 5 – Comunidade

OP 51 – Privilegiar a participação do ISAG em projetos em co-parceria com agentes e empresas da região						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
COF	SP 511 Estabelecer parcerias com agentes regionais para a realização de atividades nos domínios do saber, da cultura e das artes	AC 511.1 Rever e atualizar parcerias/protocolos existentes AC 511.1 Identificar potenciais parceiros para os diferentes domínios AC 511.3 Promover o estabelecimento de novas parcerias AC 511.4 Desenhar e promover projetos em parceria	Número de novas parcerias estabelecidas	2	44	Superado
BIB	SP 512 Dinamizar ações de âmbito cultural e de práticas artísticas realizadas	AC 512.1 Realizar Exposições, feira do livro e atividades de carácter sociocultural: - Comemorar o Dia Mundial do livro e dos direitos de autor; - Comemorar o Dia Internacional dos Arquivos; - Realizar exposições temáticas	Número de atividades de âmbito cultural e de práticas artísticas realizadas ao longo do ano	≥ 2	2	Atingido
OP 52 – Contribuir para a integração social e profissional dos <i>Alumni</i>						
Área Resp.	Objetivo Específico (SP)	Ação (AC)	Indicador/ KPI's	Meta	Resultado	Estado
COF	SP 521 Incentivar a formalização da rede <i>Alumni</i>	AC 521.3 Reativar o site <i>Alumni</i>	Publicação do site	50%	100%	Superado
		AC 521.4 Realizar encontros <i>Alumni</i>	N.º de Encontros <i>Alumni</i> realizados	1	---	Transitou para 2021/2022
	SP 522 Criar os Programas <i>Mentoring</i> e <i>Job Shadowing</i>	AC 522.1 Envolver os <i>Alumni</i> nas oficinas de empregabilidade AC 522.2 Angariar mentores AC 522.3 Implementar os programas de <i>mentoring</i>	N.º de programas de <i>mentoring</i> e oficinas de empregabilidade promovidas	2	---	Transitou para 2021/2022
		SP 531 Dinamizar projetos solidários e de responsabilidade social	AC 521.3 Desenvolver programas de voluntariado fomentando a participação da comunidade ISAG	N.º de projetos solidários e de responsabilidade social realizados	2	8
SP 532 Criar um plano para a igualdade de oportunidades, inclusão e cidadania ativa	AC 532.1 Identificação de áreas de intervenção AC 532.2 Criação do plano para a igualdade de oportunidades AC 532.3 Implementação ações	N.º de ações promovidas para a igualdade de oportunidades, inclusão e cidadania ativa	1	6	Superado	
GGQA	SP 534 Preparar o processo de certificação de Responsabilidade Social SA 8000	AC 534.1 Aderir ao ORSIES - Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior	Ser membro efetivo da ORCIES	100%	---	Transitou para 2021/2022

Fonte: Elaboração própria, com base na informação presente no Quadro de Bordo 2020/2021.

12. ANÁLISE SWOT E PROPOSTAS DE MELHORIA

Análise SWOT

Elaborou-se uma análise SWOT (*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)) para identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, que caracterizam a atual envolvente interna, e a identificação das oportunidades e ameaças decorrentes da atual envolvente externa do ISAG.

Quadro 37: Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de gestão equilibrado e rigoroso; - Compromisso da Instituição com a promoção da qualidade e a melhoria contínua; - Orientação estratégica da Instituição para as atividades de investigação; - Promoção de medidas para a prevenção do abandono e a promoção do sucesso escolar; - Proximidade dos responsáveis e docentes aos estudantes; - Utilização de ferramentas digitais no ensino e na formação dos estudantes; - Escola-Hotel para aulas laboratoriais e alojamento de estudantes no próprio campus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa taxa de resposta aos questionários aplicados aos estudantes; - Baixa taxa de desmaterialização de processos; - Ausência de uma cultura individual no âmbito de um campus ambientalmente sustentável e saudável; - Captação de financiamento em projetos de investigação para candidaturas à FCT.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Captação crescente por estudantes internacionais; - Crescente procura da formação em regime de e-learning e b-learning; - Políticas educacionais para a aprendizagem ao longo da vida e a qualificação e requalificação das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado número de instituições de ensino superior em concorrência direta; - Tendência de redução da procura (natalidade, emigração, abandono, ...); - Instabilidade política; - Indicadores macroeconómico desfavoráveis (taxa de inflação, poder de compra, rendimento per capita).

Sugestões de melhoria

Dos relatórios de atividades setoriais foram identificados um conjunto de recomendações, áreas de desenvolvimento e oportunidades de melhoria com interferência, direta e/ou indireta, nas atividades do ISAG, destacando-se as seguintes:

- Estimular a presença dos investigadores e dos *junior researchers* em eventos académicos nacionais e internacionais indexados (*Web of Science/Clarivate Analytics e/ou Scopus*) que inclua a publicação de artigos em revistas académicas de referência e indexadas;
- Desenvolver estratégias para a captação mais eficiente de financiamentos para a investigação;
- Elaborar um plano de ação específico para aumentar a taxa de resposta aos questionários aplicados aos estudantes;
- Desenvolver uma plataforma de registo, gestão e controlo dos protocolos;
- Alavancar a desmaterialização de processos académicos e administrativos ao nível da plataforma SIGARRA, nomeadamente, os módulos para inscrição em exames, de requerimentos, de renovação da inscrição e da matrícula *online*;
- Implementar uma plataforma de gestão documental que promova a desmaterialização dos processos e permita obter ganhos de eficiência na execução dos procedimentos;
- Atualizar o formulário de adesão à rede *Alumni*, de forma a simplificar o processo de recolha de dados;
- Promover ações de divulgação do portal *Job Market by ISAG* para disseminar a sua utilização por estudantes e *Alumni* na procura de emprego;
- Melhorar a estratégia de comunicação internacional e reforçar a presença em plataformas internacionais e a comunicação para o mercado internacional em meios de comunicação tradicionais e online (com enfoque para as Redes Sociais) com vista ao aumento de captação de estudantes internacionais;
- Melhorar a comunicação com *leads*, candidatos e estudantes.

13. CONCLUSÕES

O ano letivo 2020/2021 ficou marcado pela pandemia causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, levando o ISAG a reforçar o processo de criação de ambientes educativos suportados em tecnologia digital de suporte ao processo de ensino-aprendizagem. Alinhado com o planeamento estratégico, estabeleceu-se como prioridade o reforço de investimento em infraestruturas tecnológicas, em tecnologias de informação e comunicação e em formação do corpo docente para a promoção de um ensino de qualidade e a adoção de metodologias inovadoras combinadas com a tecnologia digital. Assistiu-se, igualmente, à aceleração da transição para um ensino digital ao nível da atual e da nova oferta formativa. Investiu-se na valorização e requalificação das salas de aulas e dos respetivos espaços de acesso e em mobiliário e equipamento didático, de forma a melhorar o conforto dos estudantes e a possibilitar o cumprimento das regras de distanciamento social.

No período letivo 2020/2021, o ISAG obteve a acreditação de um novo ciclo de estudos de Licenciatura em Gestão para ser lecionado em língua inglesa, aumentando desta forma a oferta formativa para o mercado nacional e, particularmente, para o internacional. Na investigação, manteve-se a estratégia de desenvolver e consolidar a cultura de investigação no sentido de concretizar os objetivos inscritos no Plano de Atividades. A internacionalização da Instituição refletiu-se no incremento na participação em redes internacionais de investigação, na organização de eventos científicos internacionais, na participação em programas de mobilidade, *incoming* e *outgoing* de estudantes, docentes e *staff* e no estabelecimento de novas parcerias, através de protocolos bilaterais, no âmbito do Programa Erasmus+, e com instituições fora do Espaço Europeu e em ações de divulgação da marca ISAG no cenário internacional. Ao nível dos Recursos Humanos, apostou-se na contratação de docentes com o grau de doutor e com o título de especialista com um currículo profissional, académico e científico relevante. Relativamente ao pessoal não docente, apostou-se na captação de talento, através da contratação e da realização de estágios profissionais, para os vários serviços/gabinetes. Realça-se também o investimento na valorização e qualificação dos recursos humanos através de um conjunto de ações de formação, com especial relevância na formação para dotar o corpo docente das competências necessárias para a promoção de um ensino de qualidade, através de metodologias inovadoras combinadas com a tecnologia digital, que promovam experiências de aprendizagem mais dinâmicas e interativas. Foram ainda efetuados investimentos na promoção de um conjunto de ações de comunicação, ao nível nacional e internacional, com objetivo de projetar e reforçar a notoriedade da marca ISAG junto dos vários *stakeholders* e de divulgar a oferta formativa, graduada e executiva, com vista à captação de novos estudantes, nacionais e estrangeiros. Promoveram-se diversas atividades no âmbito da empregabilidade, com destaque para os eventos *Career Day*, que decorreu em formato *online* através da Plataforma Talent Portugal (feira de emprego online), e o *Business Pitch* direcionado para os estudantes dos cursos de mestrado, com o objetivo de lhes proporcionar a oportunidade de conhecerem, contactarem e interagirem com algumas empresas parceiras para a realização de estágio. Ao nível da Responsabilidade Social apoiou-se, através do patrocínio, a Ação “Race for Good”, que teve como objetivo utilizar o desporto como veículo de apoio a causas solidárias e humanitárias, e a realização de diversas ações de cariz social nomeadamente a recolha de brinquedos e de livros para

doação a associações humanitárias de apoio a crianças desprotegidas. Para além dos investimentos anteriormente referidos, foram realizados um conjunto de pequenos investimentos com o objetivo de adaptar a Instituição ao cumprimento das normas e recomendações das autoridades competentes e de reduzir o impacto da COVID-19 no processo de ensino-aprendizagem e que tiveram como consequência, a atribuição do Selo de Certificação COVID Safe.

Como nota final, sublinhe-se a consolidação, em 2020/2021, dos resultados económico-financeiros e o crescimento sustentado da Instituição nos últimos anos, fruto de um modelo de gestão equilibrado e rigoroso e do envolvimento, empenho e dedicação dos seus colaboradores, docentes e não docentes, que permitem encarar o futuro de forma muito otimista e abrem perspetivas para um reforço do posicionamento do ISAG no âmbito do ensino superior privado em Portugal e internacional.

