

Ex. mo Senhor Presidente da Comissão de Avaliação Externa

ESE – Ensino Superior Empresarial, Lda, na qualidade de entidade instituidora do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, acusando a receção do relatório preliminar da CAE em 16 de novembro no âmbito do processo nº ACEF/1718/0027461 (licenciatura em Gestão de Empresas), vem pronunciar-se nos seguintes termos, em relação às apreciações em itálico constantes nos pontos identificados nas partes constitutivas do relatório preliminar da CAE:

1. Caracterização geral do ciclo de estudos

1.14. Eventuais observações da CAE:

O Regulamento de Creditação de Competências está datado de 25 de julho de 2017, portanto desatualizado face às alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 65/2018, de 16 de agosto.

Conforme comunicado pelo Presidente do Conselho Técnico-Científico (CTC) na reunião com a CAE em 23 de outubro, o regulamento de creditação encontrava-se na altura em processo de atualização por aquele órgão, estando pendente de um pedido de esclarecimento solicitado ao Gabinete do Secretário de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, face à nova redação do nº 4, do art. 46º-A conferida pelo DL nº 65/2018, de 16 de agosto. A resposta a tal pedido só foi rececionada em 29 de outubro, através da Circular Informativa DSSRES nº 1/2018, de Direcção-Geral do Ensino Superior. Assim, o CTC aprovou a versão atualizada do referido regulamento, a qual já foi remetida para publicação na 2ª Série do DR (ver comprovativo em <https://bit.ly/2RDgcHa>).

2.6. Apreciação global do corpo docente

2.6.1. Apreciação global

2.1. O Docente responsável pela coordenação do ciclo de estudos: não tem artigos em revistas internacionais com revisão por pares; Não tem actividade de natureza profissional de alto nível e relevante para o ciclo de estudos; Não tem publicações de natureza pedagógica relevantes para o ciclo de estudos; Leciona 578 horas anuais distribuídas por 10 UCs de conteúdos programáticos alguns semelhantes, outros distintos.

Comunica-se que, atualmente, o Coordenador da licenciatura tem um artigo publicado com revisão por pares intitulado “Antecedents and consequences of servitisation in the office printing industry” publicado no International Journal of Business Environment, e um *conference-abstract*, igualmente com revisão por pares (“Paperless documents in today’s offices and the impact on processes, people and paper consumption” na International Conference of Applied Business and Management (ICABM2018). O docente encontra-se envolvido ativamente em projetos de investigação no âmbito do Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG), e a desenvolver artigos em coautoria na área científica da gestão.

De notar que o referido docente, no presente ano letivo, leciona 9 unidades curriculares e tem uma carga letiva de cerca de 380 horas, tendo em conta a existência de turnos em algumas das unidades.

2.2. Corpo docente (a CAE solicitou o novo corpo docente à data da visita):

A CAE não considerou 1 doutor em psicologia, 1 doutor em estatística e 1 especialista do CTC.

Esclarece-se que o docente doutorado em Psicologia obteve o seu grau na Especialidade de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sendo devidamente qualificado no respetivo domínio do conhecimento das unidades curriculares que leciona na licenciatura, a saber: Comportamento Organizacional e *Soft Skills*.

Não se entende, também, a razão por que não foi considerada a docente doutora em Estatística para o rácio da qualificação Académica (% do corpo docente total com grau de Doutor), assim como a não consideração do docente especialista pelo CTC.

Em relação a este último, esclarece-se que existem evidências documentais da qualidade do seu currículo para a docência ao nível de licenciatura. Na verdade, tais evidências teriam sido prontamente apresentadas à CAE caso tivessem sido solicitadas na reunião em que esteve presente o Presidente do Conselho Técnico-Científico, realizada em 23 de outubro. Em caso de necessidade, o processo de atribuição do título de especialista pelo CTC encontra-se disponível para consulta, em papel ou em formato digital.

Face ao exposto, solicita-se que sejam devidamente considerados para efeitos de rácios, os três docentes não considerados pela CAE, apesar de tal não afetar o cumprimento dos rácios legalmente exigidos.

Finalmente, a instituição compromete-se a aumentar o número de doutores e especialistas na área científica fundamental do ciclo de estudos, conforme recomendação da CAE:

2.3. Adequação da carga horária

Em todas fichas curriculares dos 20 docentes, são apresentadas 5827 horas anuais (lecionadas no ciclo de estudos e noutros ciclos de estudo) que para um ETI de 14,53 representa uma carga média anual de 401,0 horas por docente o que é elevado. Existem mesmo 5 docentes com cargas lectivas muito altas face aquela média já de si também elevada, com cargas lectivas acima das 500 e 600 horas anuais.

No presente ano letivo, os docentes do ciclo de estudos a tempo integral apresentam uma carga média letiva inferior relativamente ao momento de submissão do Guião, correspondente a 329 horas por docente a tempo integral. Assim, já se verificou um esforço, por parte da instituição, na diminuição da carga letiva anual através da contratação de docentes.

2.5. Dinâmica de formação

A IES indica apenas 3 docentes doutorandos (20,6% do total), rácio ainda débil face ao número de docentes com apenas licenciatura ou mestrado.

A instituição continuará a incentivar e a apoiar os docentes com licenciatura e mestrado à obtenção de graus de doutor na área científica fundamental do ciclo de estudos (345), assim como ao título de especialistas com provas públicas prestadas nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 206/2009, de 31 de agosto.

5.3. Apreciação global dos resultados académicos

5.3.1. Apreciação global

Existe um baixo número de estudantes que conclui o curso, não atingindo os 50% do número de entradas.

Esclarece-se que, os Conselhos Pedagógico e Técnico-Científico, juntamente com os Coordenador de Curso, desenvolveram uma política ativa de *mentoring* que visa o acompanhamento do funcionamento de cada unidade curricular e do desempenho de cada aluno. Mais concretamente, o Coordenador vai recolhendo informação sobre o funcionamento de cada unidade curricular através de reuniões regulares com os delegados de turma e efetuando o acompanhamento do aluno através dos níveis de assiduidade. Todas estas ações, complementadas com sessões de atendimento, são dadas a conhecer aos Conselhos Pedagógico e Técnico-Científico e, sempre que necessário, são adotadas ações corretivas, por forma a acompanhar o aluno e a melhorar a taxa de conclusão em “n” anos. A instituição compromete-se a continuar a adotar outras medidas de ação que permitam melhorar a taxa de conclusão do ciclo de estudos.

6.6. Apreciação global dos resultados das atividades científicas, tecnológicas e artísticas

6.6.1. Apreciação global

A IES, no seu relatório, refere que alguns docentes se encontram integrados em centros de investigação externos à IES, mas não quantificou. A IES apresenta uma lista com algumas publicações em revistas com revisão por pares mas em número não muito significativo e concentração nalguns docentes.

Os docentes da licenciatura encontram-se integrados no Núcleo de Investigação do ISAG (NIDISAG), que promove a realização da investigação aplicada no contexto do ensino superior politécnico.

O NIDISAG desenvolve projetos de investigação aplicada, com vista à aquisição de novos conhecimentos, sempre que possível em estreita colaboração com o tecido económico e em parceria com outras entidades vocacionadas para a investigação devidamente acreditadas e avaliadas nas respetivas áreas de intervenção (Ciências Empresariais, Gestão Hoteleira e Turismo). Para além disso, temos docentes que se encontram integrados em centros ou unidade de investigação externos e acreditados ou em processo de acreditação pela FCT, nomeadamente na Unidade de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (UECEJ) e no Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas (CECEJ) ambos do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP), Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG), Valoración financeira aplicada do Grupo de Investigación da Universidade de Santiago de Compostela, Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI), Centro de Matemática Aplicada à Previsão e Decisão Económica (CEMAPRE) , Unidade de Investigação Industrial Engineering and Management (IEM) da Universidade do Minho, Centro de Estudos e Desenvolvimento Turístico (CEDTUR), Centro de Estudos Humanísticos da UM e investigadora associada ao laboratório DILTEC (Sorbonne Nouvelle, Paris 3), entre outros. Dos projetos realizados pelo NIDISAG, distinguem-se os estudos de públicos, do comportamento do consumidor, da avaliação de impacto económico e de notoriedade da marca aplicados nos diversos eventos, da responsabilidade social e envolvimento com a marca, e Porto *versus well-being*. Para além do apoio institucional no âmbito dos projetos de investigação, o ISAG tem vindo a reforçar os incentivos à mobilidade do corpo docente e à produção científica individual, nomeadamente através do sistema de apoio de incentivos de apoio à investigação.

Concretamente, o ISAG aplica o seu *Regulamento do Sistema de Incentivos de Apoio à Investigação no âmbito do NIDISAG*, que pode ser consultado na *webpage* do ISAG, sendo de destacar o apoio financeiro às atividades de investigação, nomeadamente participação em conferências, seminários, congressos, *workshops*, cursos de formação e/ou da publicação de edições monográficas e de revista científica indexadas às principais bases bibliográficas. Neste contexto, os resultados são visíveis e, desde 2012, tem-se verificado um aumento significativo da produção científica internacional com revisão por pares e indexadas às principais bases de referência internacionais por parte do corpo docente e discente (a produção científica aumentou de 28,7% de 2012 até à presente data). O ISAG compromete-se a continuar com uma política ativa de apoio à investigação.

6.6.3. Recomendações de melhoria

Devem ser incentivadas as atividades de investigação dos docentes, essencialmente nas áreas fundamentais do curso, nomeadamente a participação em eventos científicos com impacto e a publicação em revistas internacionais com revisão por pares e indexadas a bases de dados reconhecidas pela FCT.

Como descrito no ponto anterior, foram fortemente reforçados os incentivos à produção científica, incluindo: aumento significativo da produção científica internacional com revisão por pares e indexadas às principais bases bibliográficas; participação em projetos de investigação aplicada nacionais (e.g, estudos de públicos, de impacto económico e avaliação das marcas patrocinadoras dos eventos, entre outros) e internacionais (e.g, Análise do potencial de Cooperação do Alto Minho com a Galiza para 2020, no programa INTERREG IVC, criação e lançamento de uma marca portuguesa de carros desportivos para a empresa CircleRoad); aumento da integração do corpo docente em projetos e unidades de investigação acreditados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia; visando promover e disseminar a investigação aplicada a nível nacional e internacional, criou-se uma revista académica de open access – European Journal of Applied Business and Management (EJABM) (ver em: <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/index>), que conta, até ao momento, com 10 publicações regulares e três edições especiais com artigos de investigadores nacionais e internacionais, revisão por pares e indexada em Latindex, nas áreas da gestão, marketing, finanças, contabilidade, turismo e gestão hoteleira, entre outras; organizaram-se quatro eventos científicos e profissionais internacionais, em que participaram docentes e discentes do ciclo de estudos com apresentação de artigos (The Trends and Challenges on Human Resources International (ver em <http://porto2014.economicsofeducation.com/index.html>), International Conference of Applied Business and Management (duas edições, ver em <http://inconf.isag.pt/index.php/en/> e <http://icabm18.isag.pt/index.php/en/>) e Workshop on Tourism and Hospitality Management (ver em <http://inconf.isag.pt/index.php/en/>). Finalmente, está a ser preparada uma candidatura para a acreditação junto da FCT do Núcleo de Investigação do ISAG. O ISAG continuará a reforçar esta dinâmica de incentivo e de apoio à produção científica.

7.4. Apreciação global do nível de internacionalização

7.4.1. Apreciação global

A percentagem de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos é baixa, bem como a percentagem de estudantes (out) em programas internacionais de mobilidade.

Esclarece-se que a instituição tem vindo a promover de forma ativa, assim como se compromete a envidar todos os esforços, no sentido de captar estudantes estrangeiros e aumentar a mobilidade out de estudantes em programas internacionais, conforme consta nas propostas de ações de melhoria que apresentou no âmbito do seu relatório de autoavaliação do ciclo de estudos (ver ponto 8.2.1).

Para o efeito, tem participado em feiras nacionais e internacionais, assim como procedido a uma intensa divulgação das possibilidades de mobilidade internacional no âmbito do programa Erasmus+, assim como de outros programas.

8. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade

8.7.3. Recomendações de melhoria

Implementar medidas de melhoria dos mecanismos que garantam a qualidade do ciclo de estudos.

Os órgãos de gestão do ISAG têm vindo há vários anos a implementar o seu sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ), tendo a Entidade Instituidora solicitado à A3ES, em 30 de novembro, a certificação do mesmo no ano letivo de 2018/2019. Desta forma, estão asseguradas as condições para que os mecanismos de garantia da qualidade do ciclo de estudos estejam, efetiva e integralmente, em funcionamento até ao final do próximo ano, conforme um dos objetivos estratégicos prosseguidos pelos órgãos de gestão do ISAG.

10. Reestruturação curricular (se aplicável)

10.1. Apreciação e validação da proposta de reestruturação curricular

A CAE entende que a IES deverá remeter o novo plano de estudos por forma a ficar apenso a este relatório.

Conforme solicitado, comunica-se que o novo plano de estudos que entrou em vigor a partir do ano letivo de 2017/2018, consta no Aviso n.º 9752/2017, publicado no DR, 2.ª série - N.º 162, de 23 de agosto (disponível em https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LGE).

12. Conclusões

12.1. Apreciação global do ciclo de estudos

3) O Docente responsável pela coordenação do ciclo de estudos detém o perfil adequado, embora se recomende que deva investir em artigos em revistas internacionais com revisão por pares e publicações de natureza pedagógica relevantes para o ciclo de estudos;

O docente tem vindo a mostrar resultados na produção e continuar a investir na produção científica através do envolvimento das atividades do NIDISAG e de investigação individual.

7) Os resultados académicos são satisfatórios e convenientemente acompanhados, embora se recomende melhorar a taxa de conclusão do ciclo de estudos no 2º ano do curso;

Tendo em vista melhorar a taxa de conclusão, tem vindo a ser implementada uma política de *mentoring*, que visa o acompanhamento de cada unidade curricular e de cada aluno. Tal política, permite a monitorização *in loco* e quando necessário, são tomadas ações corretivas de forma a acompanhar o aluno e aumentar a taxa de conclusão.

Apesar do que se refere, a CAE entende que a IES deve desenvolver esforços no sentido de introduzir melhorias ao normal funcionamento do CE, nomeadamente:

1) Aumentar as publicações científicas do pessoal docente, na área predominante do CE e a sua integração em centros de investigação da área fundamental do CE, em revistas externas à IES e indexadas;

O ISAG tem vindo a incentivar a investigação e produção científica através dos sistemas de incentivos e de atividades descritas nos pontos 6.6.1. e 6.6.6.

3) Introduzir políticas de melhoria da adequação das cargas horárias letivas, nomeadamente o número de unidades curriculares atribuídas a cada docente;

A instituição tem vindo a realizar um esforço anual através de novas contratações de docentes.

4) Fomentar estratégias que fomentem uma maior captação de estudantes, reconhecendo-se, apesar disso, os esforços da IES para maior captação de estudantes;

A instituição tem vindo a implementar um importante programa de comunicação e divulgação da sua oferta formativa, em particular das suas licenciaturas, a nível interno e externo à instituição, assim como a nível nacional e internacional. De notar que, com a atualização e diferenciação do seu plano de estudos que entrou em vigor no ano letivo de 2017/2018, existe a expectativa fundada de que a procura deste ciclo se mantenha no futuro.

7) Operacionalizar, de forma mais eficiente e eficaz, o sistema de garantia de qualidade e em especial operacionalizar a avaliação do desempenho de pessoal docente;

Conforme referido atrás, a Entidade Instituidora do ISAG já solicitou à A3ES, em 29 de novembro, a certificação do seu SIGQ no ano letivo de 2018/2019, estando a decorrer a operacionalização da avaliação do seu corpo docente (comprovativo disponível em: <https://bit.ly/2E4UDLE>).

8) Fomentar a participação de docentes no CTC e de docentes e estudantes no Conselho Pedagógico;

A instituição compromete-se a fomentar uma maior participação de docentes no CTC e de docentes e estudantes no Conselho Pedagógico, com respeito pelo disposto no RJIES.

Com os melhores cumprimentos

A Entidade Instituidora

Vítor Costa

To the Chairman of the Board of CAE,

ESE – Ensino Superior Empresarial, Lda, in the capacity of founding body of ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão, acknowledging the receipt of the preliminary report from CAE within the scope of the process nº ACEF/1718/0027461, dated from November the 16th (degree in Business Management), is hereby presenting its statement regarding the observations in italics included in the constitutive parts of CAE's preliminary report:

1. General characterization of the study cycle

1.14. Observations made by CAE:

The Regulation of Credits of Competences is dated July 25, 2017, thus outdated in light of the changes introduced by Decree-Law no. Decree-Law no. 65/2018, of August 16.

According to the statement of the Technical-Scientific Board, in its meeting with CAE in October the 23rd, the Accreditation Regulation was under an updating process at the time, which was awaiting an answer to a request for clarification sent to the Office of the State Secretary of Science, Technology and Higher Education, regarding the new wording of nº 4, article 46-A, granted by DL nº 65/2018, August the 16th. The answer to such a request was only received in October 29th, through the informative note DSSRES nº 1/2018, from the Higher Education General Office. Therefore, the Technical-Scientific Board approved the updated version of the above mentioned regulation, which was already sent for publication in the 2nd series of DR (see in <https://bit.ly/2RDgcHa>).

2.6.1. Global appreciation

2.1. The teacher responsible for the study cycle: there are no articles in peer-reviewed international journals; It does not have high-level professional activity relevant to the Study Programme; There are no pedagogical publications relevant to the Study Programme; He teaches 578 hours per year distributed by 10 UCs of programmatic contents some similar, others different.

We hereby communicate that presently, the Coordinator of this Degree has an article published with peer review entitled 'Antecedents and consequences of servitisation in the office printing industry', published in the Journal of Business Environment, and a *conference-abstract*, also peer reviewed: 'Paperless documents in today's offices and the impact on processes, people and paper consumption, in the International Conference of Applied Business and Management (ICABM2018). This teacher is also highly involved in investigation projects on behalf of ISAG's investigation unit (NIDISAG), and he is developing papers in co-authorship in the management scientific area.

It should also be mentioned that the teacher, in the current school year, is teaching 9 curricular units and has a schedule of 380 hours, considering that some of the units have more than one shift.

2.2. Teaching staff (CAE requested the new academic staff at the time of the visit)

CAE didn't consider 1 PhD in Psychology, 1 PhD in Statistics and 1 Specialist from the Technical-Scientific Board.

The teacher with a PhD in Psychology obtained the degree in Occupational and Organizational Psychology, thus being properly qualified in the respective knowledge domain as far as the curricular units he teaches are concerned: Organizational Behaviour and Soft Skills.

It was not clear why the PhD teacher in Statistics was not considered for the academic qualification ratio (% of the teaching staff with a PhD), as well as the case of the specialist teacher from the Technical and Scientific Board.

Regarding this last case, it should be stressed that there are documented evidences of the CV's qualities related to the teaching activity in the bachelor degrees. These evidences could have been promptly presented to CAE during the meeting with the President of the Technical and Scientific Board, which was held on October, 23rd.

In case of need, the Specialist attribution process granted by the Technical and Scientific Board is available to be consulted, both digitally and on paper.

According to these facts, we request that the three teachers who were not considered by CAE should be adequately taken in consideration for the ratio, even if this fact doesn't interfere with the compliance to the ratios legally mandatory.

Finally, the institution is committed to the purpose of increasing the number of PhD and Specialist teachers using the main scientific area of the study cycle, just as CAE has recommended.

2.3. Adequacy of workload

In all curricula of the 20 teachers, 5827 hours are presented per year (taught in the study cycle and in other Study Programme), which for an ETI of 14,53 represents an average annual load of 401.0 hours per teacher, which is high. There are even 5 teachers with very high teaching loads compared to the average already high, with teaching loads above 500 and 600 hours per year.

In the present school year, the study cycle teachers on a full time basis present a lower average schedule load comparing to the moment when the report was submitted, corresponding to 329 hours per each full time teacher. Therefore, we have already witnessed an effort made by the institution in order to reduce the annual schedule load through the hiring of more teachers.

2.5 Training Dynamics

The IES indicates only 3 PhD students (20.6% of the total), a ratio still weak compared to the number of professors with a bachelor's or master's degree only.

The Pedagogic Board and the Technical and Scientific Board, together with the Course Coordinators, have developed an active mentoring policy aiming at the close monitoring of each curricular unit and the performance of each student. More precisely, the Coordinator gathers information about the functioning of each curricular unit through regular meetings with the class representatives and monitors the students by controlling their attendance levels. All these actions, complemented by tutoring sessions, are shared with the Pedagogic Board and the Technical and Scientific Board and, whenever necessary, some corrective measures are adopted, in order to guide the student and improve the conclusion rate in 'n' years. The institution is also committed to other measures that can contribute to improve the conclusion rate of the study cycle.

The institution will continue to encourage and support the teachers with bachelor or masters' programs to obtain the PhD degree in the main scientific area of the study cycle (345), as well as the Specialist title with public examinations conducted under the terms defined by Decree n.º 206/2009, August the 31st.

5.3.1. Global appraisal

There are a low number of students who complete the course, it does not reach 50% of the number of accepted candidates.

The Pedagogic Board and the Technical and Scientific Board, together with the Course Coordinators, have developed an active mentoring policy aiming at the close monitoring

of each curricular unit and the performance of each student. More precisely, the Coordinator gathers information about the functioning of each curricular unit through regular meetings with the class representatives and monitors the students by controlling their attendance levels. All these actions, complemented by tutoring sessions, are shared with the Pedagogic Board and the Technical and Scientific Board and, whenever necessary, some corrective measures are adopted, in order to guide the student and improve the conclusion rate in 'n' years. The institution is also committed to other measures that can contribute to improve the conclusion rate of the study cycle.

6.6.1. Global appraisal

There are no well-re cognized and well-evaluated research centres registered in the FCT in the prevailing scientific area of the Study Programme.

The IES in its report mentions that some professors are integrated in research centres external to the IES, but did not quantify. The IES p resents a list with some publications in journals with peer review but in a not very significant number and concentration in some professors.

The teachers of this degree are integrated in the Research Unit of ISAG (NIDISAG), which promotes applied investigation within the scope of the polytechnic higher education context.

NIDISAG develops applied investigation projects, aiming at acquiring new knowledge, whenever possible in close cooperation with the economic network and also in partnerships with other institutions that dedicate themselves to investigation, and that are fully accredited and evaluated in their respective intervention areas (Managerial Sciences, Hotel Management and Tourism).

Besides that, we also have teachers who are integrated in external investigation centres and units accredited by FCT, namely the *Unidade de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas* (UECEJ) and the *Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas* (CECEJ) both belonging to the *Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto* (CEOS.PP), *Unidade de Investigação Aplicada em Gestão* (UNIAG), *Valoración financiera aplicada do Grupo de Investigación* from the University of Santiago de Compostela, *Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial* (COMEGI), *Centro de Matemática Aplicada à Previsão e Decisão Económica* (CEMAPRE), *Unidade de Investigação Industrial Engineering and Management* (IEM) from *Universidade do Minho*, *Centro de Estudos e Desenvolvimento Turístico* (CEDTUR), *Centro de Estudos Humanísticos da UM e investigadora associada ao laboratório DILTEC* (Sorbonne Nouvelle, Paris 3), among others.

From the projects elaborated by NIDISAG, we can mention the studies on several domains: the public, consumer behaviour, economic impact evaluation and brand awareness applied to several events, social responsibility and involvement with the brand, and also Porto vs. well-being. Together with the institutional support within the context of the research projects, ISAG has been strengthening the incentives to the teachers' mobility and the individual scientific production, in particular through the incentive support system.

More specifically, ISAG applies its Regulation of the Incentive Support System to Research on behalf of NIDISAG, which can be consulted in ISAG's webpage. We can point out the financial support to research activities, namely the participation in conferences, seminars, congresses, workshops, training programs and/or the publication of monographies and papers in scientific journals indexed to the main bibliographical databases. In this context, the results are clearly visible and, since 2012, there has been a significant increase in the scientific international production with peer review and indexed to the main reference bibliographical databases by ISAG's teachers and students (the

scientific production increased 28,7% since 2012). ISAG commits itself to continue an active research support policy.

6.6.3. Recommendations for improvement

Professors' research activities should be encouraged, mainly in the key areas of the course, namely participation in scientific events with impact and publication in international peer-reviewed journals indexed to databases recognized by FCT.

As we mentioned in the previous segment, the incentives to scientific production were strengthened, including: significant increase in the international scientific production with peer review and indexed to the main bibliographical databases; participation in national applied research projects (e.g. public studies, economic impact and evaluation of sponsoring brands at events, among others) and international (e. g. Analysis of the Cooperation potential of *Alto Minho* region with Galiza, in the INTERREG IVC Program, creation and launching of a Portuguese brand of sports cars to the company CircleRoad; an increasing number of teachers is joining projects and research units accredited by the Foundation for Science and Technology; with the purpose of promoting and spreading international and national applied research, we created an open access academic journal – European Journal of Applied Business and Management (EJABM) (cf. <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/index>), which, up until now, has published 10 regular issues and three special editions with contributions from national and international researchers, peer review and indexed to Latindex, in the areas of management, marketing, finances, accountancy, tourism and hotel management, among others; four international scientific and professional events were held, in which teachers and students have participated with the presentation of papers (The Trends and Challenges on Human Resources – International Conference (cf. <http://porto2014.economicsofeducation.com/index.html>), International Conference of Applied Business and Management (two editions, cf. <http://inconf.isag.pt/index.php/en/> <http://icabm18.isag.pt/index.php/en/>) and the Workshop on Tourism and Hospitality Management (cf. <http://inconf.isag.pt/index.php/en/>). Finally, ISAG is currently preparing NIDISAG's application to a FCT accreditation. ISAG will therefore continue to reinforce this incentive dynamics to support scientific production.

7.4.1 Global appraisal

The percentage of foreign students enrolled in the study programme is low, as well as the percentage of students (out) in international mobility programs.

The institution has been actively promoting and devoting all its efforts in order to attract foreign students and increase the outgoing mobility of students in international programs, according to the improvement measures that were presented in the self-assessment report of the study cycle (see 8.2.1). In order to achieve this goal, ISAG has been participating in national and international fairs, together with an intense promotion of the international mobility possibilities within the Erasmus + Program, as well as other similar programs.

8.7.3. Recommendations for improvement

Implement measures to improve the mechanisms that guarantee the quality of the study programme.

The management bodies of ISAG have been implementing its internal system of quality assurance (SIGQ); in this context, the Founding Body has asked A3ES, in November the 30th, for the Certification of this system in the school year 2018/2019 (see in: <https://bit.ly/2E4UDLE>).

This way, the necessary conditions are assured, in order to allow the quality guarantee mechanisms to be fully operational by the end of next year, according to one of the strategic goals previously defined by ISAG's management bodies.

10.1. Appraisal and validation of the proposal of syllabus restructure

The CAE believes that the IES should send the new syllabus in order to be attached to this report.

According to the request, it is reported that the new study plan that came into effect as of the 2017/2018 school year, is in Notice no. 9752/2017, published in the DR, 2nd series - N.º 162, of 23 August (see in https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=LRE).

12. Conclusions

12.1. Global appraisal of the study programme

3) The academic staff responsible for coordinating the Study Programme has the appropriate profile, although it is recommended that it should invest in articles in international peer-reviewed journals and pedagogical publications relevant to the study cycle;

The teacher who coordinates this degree has been achieving results within the scope of the scientific production, which he intends to develop through the involvement in NIDISAG's activities and individual research.

7) The academic results are satisfactory and are conveniently followed, although it is recommended to improve the completion rate of the Study Programme;

Aiming to improve the conclusion rate, a mentoring policy is being implemented, with the purpose of monitoring each curricular unit and also each student. Such a policy allows the monitoring *in loco* and when necessary, thus enabling the use of corrective actions to accompany the student and increase the conclusion rates.

Despite this, the CAE believes that the IES should make efforts to improve the normal functioning of the CE, namely:

1) To increase the scientific publications of teaching staff in the prevailing area of the CE and their integration in centres of research of the fundamental area of the CE, in journals external to the IES and indexed;

ISAG has been stimulating research and scientific production through the incentive systems previously described in 6.6.1. and 6.6.6.

3) Introduce policies to improve the adequacy of teaching hours, namely the number of curricular units assigned to each teacher;

The institution is developing efforts in order to hire new teachers.

4) To promote strategies to encourage a greater number of students, while acknowledging the efforts of the IES to attract more students;

The institution has been implementing an important communication and promotion program of its educational offer, in particular of its Bachelor degrees, both internally and externally, and also on a national and international level. It is worth mentioning that with the updating and differentiation in its study plan, which came into effect in 2017/2018, there is a sustained expectation regarding the demand for this cycle in the future.

7) Operate, more efficiently and effectively, the quality assurance system and, in particular, operationalize the evaluation of the performance of teaching staff;

As stated before, ISAG's Founding Body has asked A3ES, in November 29th, the Certification of its SIGQ in 2018/2019. At the moment, the teaching staff evaluation system is being operationalized.

8) To encourage the participation of teachers in the CTC and of teachers and students in the Pedagogical Council

The institution is fully committed to the aim of fostering the teachers' participation in the Technical and Scientific Board, according to RJIES regulations.

Yours faithfully,

The Founding Body

Vitor Costa