

1. Historial de Acreditação de Ciclos de Estudos e Caracterização Geral da Instituição

1.1. Instituição de Ensino Superior

Instituto Superior De Administração E Gestão | Instituto Superior De Administração E Gestão

1.2. Natureza da Instituição

Ensino Privado | Private Education

1.3. Entidade instituidora (se aplicável)

Ese—Ensino Superior Empresarial, Lda | Ese—Ensino Superior Empresarial, Lda

1.4. Subsistema(s) de Ensino Superior

Politécnico | Polytechnic

1.4.1. Tipo de Instituição de Ensino Superior

[sem resposta]

1.5.1. Avaliação Institucional (AINST/16)

Acreditar com condições

1.5.1.1. Condições (se aplicável)

Condição a cumprir no imediato: - Publicitar no sítio da internet da Escola os relatórios de auto-avaliação (dos ciclos de estudo e da avaliação institucional), os relatórios de avaliação externa e as decisões do Conselho de Administração da A3ES. Condição a cumprir no prazo de 1 ano: - Demonstrar o funcionamento efetivo do Sistema Interno de Garantia de Qualidade. Condição a cumprir no prazo de 3 anos: - Melhorar a produção científica.

1.5.2. Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia de Qualidade

1.5.2.1. Instituição

Certificar com condições

1.5.2.2. Unidade(s) Orgânica(s) (se aplicável)

Instituto Superior De Administração E Gestão: Sem certificação

1.5.3. Novos ciclos de estudos (número)

Unidade Orgânica	Tipo de processo	Grau	Acreditado sem condições	Acreditado com condições	Não acreditado
Instituto Superior De Administração E Gestão	PAPNCE 2019	Licenciatura	0	1	0
Instituto Superior De Administração E Gestão	PAPNCE 2019	Mestrado	0	0	1
Instituto Superior De Administração E Gestão	PAPNCE 2020	Licenciatura	1	0	0
Instituto Superior De Administração E Gestão	PAPNCE 2020	Mestrado	0	0	1
Total - Instituição			1	1	2

1.5.3.1. Taxa de sucesso das creditações de novos ciclos de estudos

Unidade Orgânica	Grau	Taxa
Instituto Superior De Administração E Gestão	Licenciatura	100.00%
Instituto Superior De Administração E Gestão	Mestrado	0.00%
Total - Instituto Superior De Administração E Gestão		50.00%
Total - Instituição		50.00%

1.5.3.2. Taxa de sucesso das creditações sem condições de novos ciclos de estudos

Unidade Orgânica	Grau	Taxa
Instituto Superior De Administração E Gestão	Licenciatura	50.00%
Instituto Superior De Administração E Gestão	Mestrado	0.00%
Total - Instituto Superior De Administração E Gestão		25.00%
Total - Instituição		25.00%

1.5.4. Ciclos de estudos em funcionamento (número)

Unidade Orgânica	Tipo de processo	Grau	Acreditado sem condições	Acreditado com condições	Não acreditado
Instituto Superior De Administração E Gestão	ACEF 2017/18	Licenciatura	2	1	1
Instituto Superior De Administração E Gestão	ACEF 2017/18	Mestrado	1	1	0
Total - Instituição			3	2	1

1.5.4.1. Taxa de sucesso das creditações de ciclos de estudos em funcionamento

Unidade Orgânica	Grau	Taxa
Instituto Superior De Administração E Gestão	Licenciatura	75.00%
Instituto Superior De Administração E Gestão	Mestrado	100.00%
Total - Instituto Superior De Administração E Gestão		83.33%
Total - Instituição		83.33%

1.5.4.2. Taxa de sucesso das creditações sem condições de ciclos de estudos em funcionamento

Unidade Orgânica	Grau	Taxa
Instituto Superior De Administração E Gestão	Licenciatura	50.00%
Instituto Superior De Administração E Gestão	Mestrado	50.00%
Total - Instituto Superior De Administração E Gestão		50.00%
Total - Instituição		50.00%

Observações (se aplicável) (PT)

Nada a referir.

Observações (se aplicável) (EN)

Nothing to mention.

2. Estratégia e Governança

2.1.1. Memória histórica (PT)

O Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG), é um estabelecimento de ensino superior politécnico privado não integrado, criado em outubro de 1979 e reconhecido pelo Decreto-Lei n.º 375/87, de 11 de dezembro. Surgiu da visão estratégica da empresária Consuelo Vieira da Costa, para colmatar uma lacuna de formação de quadros médios e superiores, na área da Gestão, existente na década de 80 na Região Norte de Portugal. Assim, com o seu espírito empreendedor e dinamismo, Consuelo Vieira da Costa criou o ISAG, que foi a primeira instituição especializada no ensino da Gestão, depois de ter fundado o Instituto Superior de Assistentes e Intérpretes (ISAI), que foi pioneiro no ensino do Turismo em Portugal. Efetivamente, o ISAG evoluiu de uma Escola superior especializada no ensino da Gestão, para uma instituição de ensino superior politécnica. Mais concretamente, começou por ministrar um pioneiro curso superior em Gestão em outubro de 1979, que passou a Bacharelato em Gestão em 1987. A partir de 1991, passou a lecionar o Curso de Estudos Superiores Especializados (CESE) em Gestão Financeira e, a partir de 1993, o CESE em Marketing, que conferiam os efeitos correspondentes ao grau de licenciado. Face ao sucesso obtido e ao crescimento experimentado, em 1995, o ISAG mudou para outras instalações, no Porto. A partir de julho de 1997, o Bacharelato em Gestão passou a denominar-se de Bacharelato em Gestão de Empresas. Em 1999, por motivos de alteração do sistema de graus do ensino superior, entraram em funcionamento os cursos de licenciatura bietápica em Marketing e em Gestão de Empresas, esta com especializações nos ramos de Gestão Financeira e Auditoria. Em novembro de 2000, foi iniciado o processo de fusão do ISAI/ISAG, que na primeira fase a incorporou as entidades instituidoras ENFOC/ESE, em junho de 2005. A partir de março de 2006 ocorreu a fusão por incorporação do ISAI no ISAG, passando a existir um único estabelecimento de ensino superior com a denominação de ISAG, que continuou a ministrar os cursos que transitaram do ISAI, nomeadamente as licenciaturas bietápicas em Turismo e em Assessoria de Administração. Na sequência da reforma do Ensino superior, em 2007, o ISAG procedeu à adequação a Bolonha dos cursos de licenciatura bietápicas em Gestão de Empresas, Turismo e Assessoria de Administração (denominação mais tarde alterada para Relações Empresariais). A partir do ano letivo de 2009/10, após autorização de entrada em funcionamento pela Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), o ISAG alargou a sua oferta educativa, passando a ministrar os ciclos de estudos de Licenciatura em Gestão Hoteleira e de Mestrado em Direção Comercial e Marketing e em Gestão de Empresas. Após a entrada em vigor do regime jurídico das instituições de ensino superior, em 2009, o ISAG obteve a aprovação ministerial dos Estatutos (Aviso n.º 20849/2009), alterados em 2014 (Aviso n.º 12800/2014). Em 2020, procedeu-se a nova alteração que contemplou uma atualização profunda da orgânica e funcionamento (Aviso n.º 10462/2020). Em 2011/2012, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) iniciou o primeiro ciclo regular de avaliação/acreditação de todos os cursos em funcionamento no ISAG, acreditados preliminarmente. Na sequência da submissão dos respetivos relatórios de autoavaliação e das visitas das Comissões de Avaliação Externa (CAE), em 2012, o Conselho de Administração (CA) da A3ES decidiu acreditar todos os ciclos de estudo de licenciatura e de mestrado em funcionamento. Ainda em 2012, o ISAG redefiniu a sua estratégia de desenvolvimento, com o objetivo de garantir a sustentabilidade da Instituição ao nível da gestão, organização e reforço do seu projeto educativo e iniciou o processo de internacionalização. No âmbito desta nova estratégia, procedeu-se a uma reestruturação profunda a nível estrutural e organizacional, abrangendo o modelo pedagógico e técnico-científico, a investigação e a oferta educativa, o que permitiu reposicionar a marca ISAG no mercado, tornando a Instituição mais inovadora e competitiva, com uma gestão profissional, preparada para enfrentar os desafios decorrentes da reforma operada no ensino superior e da crise financeira e económica global. Em alinhamento com a nova estratégia de desenvolvimento e face ao aumento da comunidade académica, em janeiro de 2015, o ISAG mudou para as atuais instalações, no Porto, mais amplas e dotadas de modernas tecnologias de ensino/aprendizagem, (autorização da DGES pelo Aviso n.º 2899/2017). Decorrido o primeiro período de avaliação/acreditação dos ciclos de estudos em funcionamento, a A3ES prosseguiu com o processo de avaliação institucional. Após submissão do Relatório de Autoavaliação Institucional e visita da CAE, em 2018 o CA da A3ES deliberou acreditar o ISAG. Na sequência do segundo ciclo regular de avaliação/acreditação da A3ES, e da submissão dos respetivos relatórios de autoavaliação e das visitas das CAE, em 2019, os ciclos de estudo passaram novamente pelo processo de acreditação. Para reforçar e garantir a aposta na qualidade, em 2019, o ISAG submeteu o relatório de autoavaliação do sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ). Na sequência da auditoria efetuada pela CAE, em 2020, o CA da A3ES decidiu certificar o SIGQ. Decorrente da sua estratégia de internacionalização e do alargamento da oferta formativa para novos mercados, o ISAG submeteu para acreditação pela A3ES dois novos ciclos de estudo, a licenciatura em Turismo em 2020 e a licenciatura em Gestão ministrado em língua inglesa em 2021, sendo ambas acreditadas. Para além da formação graduada, o ISAG incluiu Cursos Técnicos Superiores Profissionais e Formação executiva na oferta educativa desde 2014. Atualmente, o ISAG assume-se como uma instituição de ensino superior competitiva e com uma dimensão internacional, capaz de atrair estudantes de outros continentes, e preparada para a mudança com inovação contínua.

2.1.1. Memória histórica (EN)

The Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG) is a non-integrated private polytechnic higher education establishment, created in October 1979 and recognized by Decree-Law No. 375/87 of 11 December. It emerged from the strategic vision of the businesswoman Consuelo Vieira da Costa, to fill a gap in the middle and senior management training area, in the Northern Region of Portugal, during the eighties. Thus, with her entrepreneurial spirit and dynamism, Consuelo Vieira da Costa created ISAG, which was the first institution specialized in teaching Management, after having founded the Instituto Superior de Assistentes e Intérpretes (ISAI), who pioneered the teaching of Tourism in Portugal. In fact, ISAG evolved from a higher school specialized in the teaching of Management, to a polytechnic higher education institution. More specifically, it began by teaching a pioneering undergraduate course in Management in October 1979, which became a Bachelor's Degree in Management in 1987. In 1991 was launched the Specialized Higher Studies Course (CESE) in Financial Management and, in 1993, the CESE in Marketing, which conferred the effects corresponding to the bachelor degree. Given the success and the growth experienced, in 1995 ISAG moved to other facilities, in Porto. In July 1997, the Baccalaureate in Management was renamed as Baccalaureate in Business Management. In 1999, due to reasons related to the changes in the higher education degree system, the bachelor's degree courses in Marketing and in Business Management came into operation, with specializations in Financial Management and Auditing. In November 2000, the ISAI/ISAG merger process was initiated, which, in the first phase incorporated the founding entities ENFOC/ESE, in June 2005. As of March 2006, ISAI was merged into ISAG, creating a single higher education institution with the name of ISAG, which continued to teach the courses that were transferred from ISAI, namely the bachelor's degrees in Tourism and in Administration Studies. Following the Higher Education reform in 2007, ISAG proceeded with the Bologna adaptation of the bachelor's degree courses in Business Management, Tourism and Administration Studies (later changed to Business Relations). From the 2009/10 academic year, after authorization by the General Direction of Higher Education (DGES), ISAG expanded its educational offer, starting to deliver the study cycles of Bachelor's Degree in Hospitality Management and Master's Degree in Commercial Direction and Marketing and in Business Management. After the entry into force of the legal regime for higher education institutions in 2009, ISAG obtained ministerial approval for its Statutes (Notice no. 20849/2009), which were amended in 2014 (Notice no. 12800/2014). In 2020, a new amendment was made, which included a profound update of the organization and operation (Notice no. 10462/2020). In 2011/2012, the Agency for Assessment and Accreditation of Higher Education (A3ES) started the first regular cycle of assessment/accreditation of all courses in operation in ISAG, preliminarily accredited. Following the submission of the respective self-assessment reports and the visits of the External Assessment Commissions (CAE), in 2012, the A3ES Board of Directors (CA) decided to accredit all the undergraduate and master's study cycles in operation. Also in 2012, ISAG redefined its development strategy, with the aim of ensuring the sustainability of the institution in terms of management, organization and strengthening of its educational project and began the process of internationalization. Under this new strategy, a profound structural and organizational restructuring was carried out, covering the pedagogical and technical-scientific model, research, and educational offer, which allowed repositioning the ISAG brand in the market, making the Institution more innovative and competitive, with a professional management, prepared to face the challenges arising from the reform in higher education and the global financial and economic crisis. In alignment with the new development strategy and given the increase in the academic community, in January 2015, ISAG moved to its current facilities in Porto, more spacious and equipped with modern teaching/learning technologies, (DGES authorization Notice No. 2899/2017). After the first assessment/accreditation period of the study cycles in operation, A3ES continued with the institutional assessment process. After the submission of the Institutional Self-Assessment Report and the visit from the CAE, in 2018 the A3ES Board decided to accredit ISAG. Following the second regular cycle of A3ES assessment/accreditation, and the submission of the respective self-assessment reports and CAE visits, in 2019, the study cycles went through the accreditation process again. To strengthen and ensure the commitment to quality, in 2019, ISAG submitted the self-assessment report of the internal quality assurance system (SIGQ). Following the audit performed by CAE, in 2020, the A3ES Board decided to certify the SIGQ. As a result of its internationalization strategy and the expansion of its training offer to new markets, ISAG submitted for accreditation by A3ES two new study cycles, the bachelor's degree in Tourism in 2020 and the bachelor's degree in Management taught in English in 2021, both being accredited. In addition to graduate education, ISAG has, since 2014, included Higher Professional Technical Courses and Executive Training in its educational offer. Currently, ISAG assumes itself as a quality and competitive higher education institution, with an international dimension, capable of attracting students from other continents, and prepared for change with a continuous innovation drive.

2.1.2. Missão e visão da Instituição (PT)

A missão estatutária do ISAG consiste 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. 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, defendendo um ambiente de ensino e de produção de conhecimento livre de preconceitos e de qualquer tipo de discriminação, em que há lugar para diferentes opiniões, estilos de ensino e aprendizagem, contribui para alavancar o potencial das pessoas; 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 feito com este propósito 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. O ISAG tem como visão estatutária ser reconhecido como a melhor escola de negócios e de Turismo de Portugal e como uma referência de ensino de excelência a nível internacional. Através da inovação contínua da sua oferta formativa, investigação aplicada, criatividade e empreendedorismo, e do desenvolvimento de hard e soft skills, através de experiências de ensino únicas, relevantes e inclusivas, que preparem os estudantes para os desafios e profissões do futuro, pretende causar um impacto transformador na sociedade.

2.1.2. Missão e visão da Instituição (EN)

ISAG's statutory mission is to contribute to the competitiveness of people and organizations, through the creation of innovative knowledge and higher education of professionals with a global vision of business and management, based on a solid ethical training. ISAG fulfills its institutional mission with reference to the following set of core values: a) *Diversity and Globality*: ISAG believes in diversity and globality, supporting a teaching and knowledge production environment free of prejudice and any kind of discrimination, where there is room for different opinions, teaching and learning styles, contributing to leverage people's potential; b) *Innovation*: Only through innovation is it possible to develop solutions to problems. ISAG believes that it is essential to provide an environment that develops, in the students and in the faculty, the ability to create and innovate in the process of teaching, learning and research; c) *Entrepreneurial Spirit*: entrepreneurial capacity, to do and make things happen, is indispensable to generate change and push organizations and society to higher levels. Associated to the entrepreneurial capacity is the capacity for leadership, to generate driving energy for the concretization of ideas, projects, and objectives; d) *Accuracy and Relevance*: ISAG is committed to accuracy and relevance, so everything it does must be done with this purpose and with real and visible impact on students, organizations, and society. This conviction is delivered to students through the attitude of teachers and other employees of the institution; e) *Ethics and Responsibility*: Any organization creates social impact through its actions, and should be guided, in thought and in action, by unimpeachable ethical principles. Preparing future professionals to make reflected and transparent decisions, based on socially correct practices, is fundamental and transversal to all of ISAG's training. ISAG's statutory vision is to be recognized as the best business and tourism school in Portugal and as a teaching reference of excellence at an international level. Through continuous innovation of its educational offer, applied research, creativity and entrepreneurship, and the development of hard and soft skills, through unique, relevant and inclusive teaching experiences that prepare students for the challenges and professions of the future, it aims to have a transformative impact on society.

2.1.3. Plano estratégico e projeto educativo, científico e cultural (PT)

No período em autoavaliação, foi implementado o plano estratégico de 2017-2020, estando a decorrer a aplicação do plano estratégico para 2020-2024, devidamente articulado com a missão institucional, o qual iniciou um novo ciclo de acompanhamento e avaliação da atividade do ISAG, dando seguimento a uma cultura de melhoria contínua, contemplando cinco eixos estratégicos: O Eixo 1 - Ensino e Aprendizagem e o Eixo 2 - Investigação Aplicada estão diretamente relacionados com as atribuições fundamentais do ISAG, estatutariamente definidas: a investigação, o ensino e a transferência de conhecimento. Através do Eixo 1 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 2 abrange uma das atividades fundamentais para o ISAG pelo que foi necessário criar as condições para o seu desenvolvimento contínuo, assegurar a sua sustentabilidade e o apoio aos investigadores. No âmbito do protocolo estabelecido entre o ISAG e a Fundação Consuelo Vieira da Costa (FCVC), toda a investigação dos docentes e investigadores do ISAG é desenvolvida no Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo (CICET-FCVC) da Fundação. O Eixo 3 - Internacionalização tem assumido especial relevância na projeção do 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. É também um fator crítico de sucesso para assegurar, a longo prazo, a sustentabilidade da instituição e alavancar o seu reconhecimento no sentido de facilitar a captação de estudantes, investigadores e investimento de empresas e instituições, em investigação aplicada e em formação profissionalizante. 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 (encaradas como talentos e como ativos fundamentais para o funcionamento eficaz da instituição), a comunicação e marketing, os recursos económico-financeiros, as tecnologias de informação e comunicação, as infraestruturas, a qualidade e os recursos organizacionais. Finalmente, o Eixo 5 – Comunidade, tem o seu foco na realização de parcerias e redes estabelecidas, visando o reforço da interação com os vários stakeholders externos, 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 (ações no âmbito da solidariedade global e responsabilidade social), tendo em vista a concretização da missão institucional nas suas várias dimensões. Para cada eixo estratégico, foi definido um objetivo, respetivamente: “Ser inovador e diferenciador na experiência de ensino/aprendizagem adaptada aos novos desafios”; “Melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado”; “Atrair e reter estudantes estrangeiros e difundir o ensino e a investigação noutros mercados”; “Reforçar o engagement, a eficiência dos serviços e a sustentabilidade”, e “Tornar-se uma comunidade M4IS (Mobilizadora, Integradora, Inclusiva, Igualitária, Inovadora e Solidária) de referência”. No que respeita ao projeto educativo, pretende-se que o ISAG seja identificado como uma instituição de ensino superior politécnico privada não integrado de referência, dedicada à criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, devidamente reconhecida como uma das mais prestigiadas, qualificadas e inovadoras, e com uma forte relação de confiança com a comunidade escolar e empresarial. O projeto educativo, científico e cultural, nos termos estatutários, assenta nos seguintes princípios: a) Princípio da orientação estratégica, visando a satisfação de necessidades reais de ensino e formação profissional, procurando adotar uma dinâmica global aberta, orientada por uma gestão estratégica; b) Princípio da excelência qualitativa, na organização de todos os cursos e atividades; c) Princípio da articulação sequencial, tendo em vista possibilitar uma progressão e valorização crescente dos graduados e diplomados, através de cursos vocacionados para uma formação contínua adequada; d) Princípio da dinâmica curricular, visando a atualização e adaptação dos planos de estudo às mutações sociais, tecnológicas, económicas e empresariais, entre outras; e) Princípio da formação contínua, que se traduza na oferta inovadora de soluções de formação para os graduados, diplomados e outros interessados, por sua iniciativa própria, ou em apoio a iniciativas de outras entidades ou instituições, ou ainda como satisfação de solicitações de “formação à medida”; f) Princípio da perspetiva internacional, possibilitando um quadro de estudos e de referência alargado e adaptado ao fenómeno da internacionalização e da globalização económica e dos mercados. Na realização dos processos de ensino, o ISAG respeita, igualmente, as seguintes orientações: a) Só se envolver em áreas de ensino e formação em que disponha das devidas condições nos planos técnico-científico e pedagógico, e tenha em vista a sua contribuição para responder a uma necessidade social relevante; b) Contar, em todos os postos de trabalho, com colaboradores de alto nível de competência e criatividade, que deverão melhorar a sua qualificação e potencial através da formação permanente, para a qual o ISAG contribuirá no âmbito das suas atribuições; c) Estimular a formação cultural e o desenvolvimento do espírito inovador, da curiosidade científica, do pensamento reflexivo e da análise crítica em toda a comunidade escolar, visando o exercício de atividades profissionais com sucesso, num contexto económico e empresarial altamente competitivo; d) Procurar incentivar o trabalho de investigação científica aplicada, visando o envolvimento e desenvolvimento dos estudantes; e) Promover a divulgação de conhecimentos científicos, culturais e técnicos, através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; f) Proporcionar uma formação que desenvolva as capacidades de decisão, de trabalho em equipa, de execução de tarefas de forma autónoma, que permita um exercício profissional competente e tecnicamente exigente; g) Incutir nos graduados e diplomados um elevado sentido de modernidade, de ação criativa, incentivando um permanente esforço de pesquisa e de atualização contínua no exercício das suas atividades profissionais; h) Assegurar um equilíbrio na constituição de um corpo docente, procurando que, a par de docentes de carreira académica, coexistam outros que se distingam por serem especialistas de reconhecida experiência e competência profissional; i) Promover a articulação do ensino do ISAG com o ensino universitário e politécnico ministrado em outras instituições de ensino, públicas e privadas, nacionais e internacionais, através do reconhecimento mútuo do valor da formação e competências adquiridas e de equiparações com base na análise dos respetivos planos de estudo; j) Utilizar tecnologias de informação e de comunicação atuais, assim como recorrer a diversos e modernos instrumentos pedagógicos acompanhando a evolução da sociedade de informação. Os cursos e outras iniciativas do ISAG têm como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento, em cada estudante, das seguintes

competências, comportamentos e atitudes: a) Ter espírito empreendedor, intuição, consciência coletiva e respeito pelo valor da solidariedade; b) Saber lidar com o desconhecido, ter espírito de iniciativa, tomar decisões e utilizar racionalmente os recursos existentes para resolver novos problemas; c) Saber trabalhar individualmente e como membro de uma equipa, com formação e experiência diferentes; d) Ser capaz de prever, organizar e realizar o seu trabalho de forma autónoma e de o controlar por si; e) Ter capacidade de executar um trabalho de projeto envolvendo a conceção, a planificação e a resolução de problemas; f) Ter uma boa compreensão das novas tecnologias e das oportunidades que estas podem proporcionar. Deste modo, constata-se que o balanço entre os objetivos estratégicos definidos e o seu nível de execução foram globalmente positivos, conforme se evidencia pela consulta dos referidos planos estratégicos e respetivos relatórios anuais.

2.1.3. Plano estratégico e projeto educativo, científico e cultural (EN)

During the period of self-evaluation, ISAG implemented the strategic plan for 2017-2020 and the strategic plan for 2020-2024 is under implementation, duly articulated with the institutional mission, which started a new cycle of monitoring and evaluation of ISAG's activity, following a culture of continuous improvement, contemplating five strategic axes: Axis 1 - Teaching and Learning and Axis 2 - Applied Research, are directly related to ISAG's fundamental duties, statutorily defined: research, teaching and knowledge transfer. Through Axis 1 we aim to strengthen an innovative teaching-learning process, establishing high standards of teaching quality, and increasing the responsiveness to the needs and characteristics of students and the labor market in which they will be inserted. Axis 2 covers one of the fundamental activities for ISAG, so it was necessary to create the conditions for its continuing development, ensure its sustainability and support to researchers. Under the protocol established between ISAG and the Consuelo Vieira da Costa Foundation (FCVC), all the research of ISAG teachers and researchers is developed at the Research Centre for Business Science and Tourism (CICET-FCVC) of the Foundation. Axis 3 – Internationalization, has also assumed special relevance in projecting ISAG towards a bigger global recognition. Internationalization is also related to Research and Teaching and Learning and is transversally present in all ISAG's operation. It is also a critical success factor to ensure the long-term sustainability of the institution and leverage its recognition to facilitate the attraction of students, researchers and investment from companies and institutions, both in applied research and in vocational training. Axis 4 – Resources, considers the operational resources and the means of support necessary for the functioning of ISAG and the achievement of its strategy based on sustainable management. It includes people (seen as talents and as fundamental assets for the effective operation of the institution), communication and marketing, economic and financial resources, information and communication technologies, infrastructure, quality, and organizational resources. Finally, Axis 5 - Community, is focused on partnerships and networks established, aimed at strengthening interaction with the various external stakeholders, on the definition of strategies to facilitate the integration of students into the labor market, boosting the Alumni network and strengthening interaction with the various sectors of society (actions within the scope of global solidarity and social responsibility), with a view to achieving the institutional mission in its various dimensions. For each strategic axis, a strategic objective was defined, namely: "To be innovative and differentiator in the teaching/learning experience adapted to new challenges"; "To improve and enhance the transfer of applied scientific knowledge"; "To attract and retain foreign students and disseminate teaching and research to other markets"; "To strengthen engagement, service efficiency and sustainability", and "To become a M4IS (Mobilizing, Integrating, Inclusive, Equal, Innovative and Solidarity-based) community". With regard to the educational project, ISAG is intended to be identified as a non-integrated private polytechnic higher education institution of reference, dedicated to the creation, transmission and dissemination of culture and knowledge of a professional nature, duly recognized as one of the most prestigious, qualified and innovative in the country and in the European context, and with a strong relationship of trust with the school and business community. . The educational, scientific, and cultural project, under the terms of the statutes, is based on the following principles: a) Principle of strategic orientation, aimed at meeting the real needs of vocational education and training, seeking to adopt an open global dynamic, guided by strategic management; b) Principle of qualitative excellence, in the organization of all courses and activities; c) Principle of sequential articulation, with a view to enabling the progression and increasing valorisation of graduates and postgraduates, through courses aimed at adequate continuing education; d) Principle of curricular dynamics, aiming at updating and adapting study plans to social, technological, economic and business changes, among others; e) The principle of continuous training, which translates into the innovative offer of training solutions for graduates, post-graduates and other interested parties, on their own initiative, or in support of initiatives by other entities or institutions, or even as a response to requests for "tailor-made training"; f) Principle of internationalization perspective, enabling a framework of studies and reference extended and adapted to the phenomenon of internationalization and economic and market globalization. In carrying out the teaching processes, ISAG also respects the following guidelines: a) Only engage in areas of education and training in which it has the proper conditions at the technical-scientific and pedagogical levels, to assure its contribution to meet relevant social needs; b) To count, in all jobs, on people with high levels of competence and creativity, who should improve their qualifications and potential through permanent training, to which ISAG will contribute within the scope of its attributions; c) To stimulate cultural training and the development of an innovative spirit, scientific curiosity, reflective thinking and critical analysis in the entire school community, aiming at the exercise of professional activities with success, in a highly competitive economic and business context; d) Seek to encourage applied scientific research work, aiming at the involvement and development of students; e) To promote the dissemination of scientific, cultural and technical knowledge, through teaching, publications or other forms of communication; f) To provide training that develops the ability to make decisions, work in a team, perform tasks autonomously, allowing a competent and technically demanding professional practice; g) To encourage in graduates and postgraduates a high sense of modernity, of creative action, encouraging a permanent effort of research and continuous updating in the exercise of their professional activities; h) To ensure balance in the composition of the teaching body, thus assuring that, alongside academic career teachers, there will be others who are acknowledged as specialists of recognized experience and professional competence; i) To promote the articulation of ISAG's education with university and polytechnic education provided at other public and private, national and international, educational establishments, through mutual recognition of the value of the training and skills acquired and through equivalences based on the analysis of the respective study plans; j) Using current information and communication technologies, as well as using diverse and modern pedagogical instruments accompanying the evolution of the information society. ISAG's courses and other initiatives have as main objective to contribute to the development, in each student, of the following skills, behaviours and attitudes: a) To have an entrepreneurial spirit, intuition, collective consciousness, and respect for the value of solidarity; b) To know how to deal with the unknown, have initiative, make decisions and use existing resources rationally to solve new problems; c) To know how to work individually and as a member of a team, with different training and experience; d) To be able to foresee, organize and carry out their work

autonomously and to control it by themselves; e) To have the ability to perform project work, involving the conception, planning and solving of problems; f) To have a good understanding of new technologies and the opportunities they can provide. In this way, it can be seen that the balance between the strategic objectives defined and their level of execution were globally positive, as shown by consulting the strategic plans and respective annual reports.

2.1.3 Evidências

[Estatutos ISAG 2020](#) | PDF | 2.4 Mb

[Plano Estratégico ISAG 2020-2024](#) | PDF | 951 Kb

[Plano Estratégico ISAG 2017-2020](#) | PDF | 969.4 Kb

[Relatório Atividades 2019-2020](#) | PDF | 1.3 Mb

[R Atividades Eficiencia do SIGQ 2020 2021](#) | PDF | 3.8 Mb

2.1.4. Integração de novos ciclos de estudos no projeto educativo (PT)

No período de 2017-2021, foram criados e acreditados pela A3ES dois novos ciclos de estudo (CE) devidamente integrados no projeto educativo do ISAG, nomeadamente: - Licenciatura em Turismo, submetido em 27 de novembro de 2019 e acreditado em 16 de julho de 2020 pela A3ES, registado em 21 de julho de 2020 pela DGES (Aviso n.º 14344/2020, de 18 de setembro), e que entrou em funcionamento no ano letivo de 2020/2021; - Licenciatura em Gestão/Management, submetido em 15 de outubro de 2020 e acreditado em 6 de maio de 2021 pela A3ES, registado em 28 de julho de 2021 pela DGES (Aviso n.º 4818/2022, de 7 de março), e que entrou em funcionamento no ano letivo de 2021/2022. Para além de se inserirem na missão institucional de “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” (art.º 4.º dos Estatutos), estes novos CE visam contribuir para a concretização da visão estatutária do ISAG “ser reconhecido como a melhor escola de negócios e de turismo de Portugal e como uma referência de ensino de excelência a nível internacional”. Estão totalmente alinhados com os princípios, orientações de natureza científica, cultural e pedagógica, e desenvolvimento das competências, comportamentos e atitudes do projeto educativo, tal como identificados no artigo 6.º dos Estatutos, e com o objetivo definido no Eixo 1 – Ensino e Aprendizagem do seu Plano Estratégico para 2020/2024. Mais concretamente, o devido alinhamento de cada novo CE com o projeto educativo do ISAG demonstra-se nos seguintes termos: Licenciatura em Turismo: Este novo CE teve como objetivo estratégico substituir a licenciatura homónima que o precedeu (visto que a estrutura curricular e plano de estudos aprovado pelo Aviso n.º 9929/2017 e Retificação n.º 612/2017 se revelaram desajustados face à evolução do mercado de trabalho), dando continuidade à missão do ISAG na área do Turismo. Em particular, visa dar resposta às necessidades de especialização em áreas emergentes do mercado e dotar os seus estudantes de conhecimentos e competências teórico-práticas avançadas, no domínio do Turismo. Por outro lado, a forte necessidade de qualificação dos profissionais do setor, o acompanhamento das necessidades do mercado empresarial e a escassez de profissionais especializados em Turismo justificam a existência deste CE. Ao promover estudos em áreas identificadas como centrais para o futuro do setor e de dar resposta às necessidades identificadas em documentos oficiais como Estratégia Turismo 2027, e o Plano de Ação da Região Porto e Norte, este CE apresenta-se como estratégico para o mercado, formando quadros superiores para o exercício de funções especializadas em Turismo. Licenciatura em Gestão/Management: Esta licenciatura, que está a ser lecionada em Língua Inglesa, possui uma estrutura curricular e plano de estudos adaptados para acolher estudantes nacionais e internacionais, visando dar continuidade à missão e estratégia do ISAG. Tem como propósito formar profissionais que pretendam desenvolver uma carreira internacional, ambicionem criar o seu próprio negócio ou trabalhar em empresas de referência nacional ou internacional. Os diplomados obterão uma compreensão fundamental das principais áreas de negócios e adquirirão competências vitais em análise e criação de empresas sustentáveis, através de uma experiência de ensino-aprendizagem interdisciplinar, que integra os conceitos e técnicas mais inovadores aplicáveis às diferentes áreas funcionais da empresa. O licenciado saberá identificar e antecipar oportunidades e ameaças macroambientais, afetar recursos, organizar a informação com base nas novas tecnologias digitais, gerir e motivar as pessoas, tomar decisões em condições de incerteza, alcançar os objetivos definidos de forma eficiente e eficaz, avaliar os resultados alcançados e criar valor sustentável.

2.1.4. Integração de novos ciclos de estudos no projeto educativo (EN)

In the period 2017-2021, two new study cycles (SC) were created and accredited by A3ES, duly integrated in ISAG's educational project, namely: - Bachelor's Degree in Tourism, submitted on November 27, 2019, and accredited on July 16, 2020, by A3ES, registered on July 21, 2020, by DGES (Notice no. 14344/2020, of September 18), and which entered into operation in the academic year of 2020/2021; - Bachelor's Degree in Management, submitted on October 15, 2020, and accredited on May 6, 2021, by A3ES, registered on July 28, 2021, by DGES (Notice no. 4818/2022, March 7), and which started operating in the academic year of 2021/2022. In addition to falling within the institutional mission of "contribution to the competitiveness of people and organizations, through the creation of innovative knowledge and higher education of professionals with global vision of business and management, based on a solid ethical training" (art. 4 of the Statutes), these new SC aim to contribute to the achievement of the statutory vision of ISAG "to be recognized as the best school of business and tourism in Portugal and as a reference of teaching excellence at the international level". They are fully aligned with the principles, guidelines of scientific, cultural and pedagogical nature, and development of skills, behaviours and attitudes of the educational project, as identified in Article 6 of the Statutes, and with the objective defined in Axis 1 - Teaching and Learning of its Strategic Plan for 2020/2024. More specifically, the due alignment of each new SC with ISAG's educational project is demonstrated in the following terms: Bachelor's Degree in Tourism: This new SC had the strategic objective of replacing the degree of the same name that preceded it (since the curricular structure and study plan approved by Notice No. 9929/2017 and Rectification No. 612/2017 have proved inadequate in view of the evolution of the labor market), giving continuity to the mission of ISAG in the area of Tourism. In particular, it aims to meet the needs of specialization in emerging areas of the market and provide its students with advanced theoretical and practical knowledge and skills in the field of Tourism. On the other hand, the strong need for qualification of professionals in the sector, the monitoring of the business market needs and the shortage of professionals specialized in Tourism justify this SC. By promoting studies in areas identified as central to the future of the sector and responding to the needs identified in official documents such as the Tourism Strategy 2027, and the Action Plan of the Porto and North Region, this SC presents itself as strategic to the market, training senior staff to exercise specialized functions in Tourism. Bachelor's Degree in Management: This degree, which is being taught in English, has a curricular structure and study plan adapted to welcome national and international students, also aiming to give continuity to the mission and strategy of ISAG. It aims to train professionals who wish to develop an international career, aspire to create their own business or work in companies of national or international reference. Graduates will obtain a fundamental understanding of the main areas of business and will acquire vital skills in the analysis and creation of sustainable companies, through an interdisciplinary teaching-learning experience that integrates the most innovative concepts and techniques applicable to the different functional areas of the company. The graduate will know how to identify and anticipate macro-environmental opportunities and threats, allocate resources, organize information based on new digital technologies, manage and motivate people, take decisions under conditions of uncertainty, achieve the defined objectives efficiently and effectively, evaluate the results achieved and create sustainable value.

2.1.5. Contributo do plano estratégico para a concretização da Agenda 2030 (PT)

No período em avaliação, o ISAG tem vindo, de uma forma consistente, a dar um contributo importante para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, tendo alinhado os eixos estratégicos do seu plano de 2020-2024 com tais objetivos fundamentais. Desde logo, no quadro dos valores do ISAG, foi assumida a centralidade e valorização da Diversidade e Globalidade, sendo promovido um ambiente de ensino e de produção de conhecimento livre de preconceitos e de qualquer tipo de discriminação, onde existe lugar para diferentes opiniões, estilos de ensino e de aprendizagem, contribuindo desta forma para alavancar o potencial das pessoas. O ISAG afirma-se como uma instituição comprometida com a reflexão e ação por um mundo mais próspero e sustentável, com uma cultura de responsabilidade social, colaborativa e de trabalho em rede, focada na qualidade e com uma visão internacional, em interação com o mundo científico, empresarial, político e com a sociedade em geral. Por outro lado, na sua ação, assume como valores fundamentais a Ética e a Responsabilidade, visto que qualquer organização cria impacto social através das suas ações, procurando pautar-se, no pensamento e na ação, por princípios éticos irrepreensíveis. Assim, preparar os futuros empreendedores e profissionais para tomarem decisões refletidas e transparentes, assentes em práticas socialmente corretas, é basilar e transversal a toda a formação do ISAG. O compromisso institucional, geral e transversal aos ODS, estão traduzidos em objetivos operacionais, sendo de salientar os seguintes: - No ensino aprendizagem, foram prosseguidos os seguintes objetivos: melhorar os índices de eficiência formativa e sucesso, e reduzir o abandono escolar, apoiando a transição do ensino secundário para o ensino superior; incrementar e dinamizar ações de acolhimento, que permitiram a integração dos estudantes inscritos em todos os CE, com o objetivo de favorecer a dinâmica e a coesão do grupo e o sentimento de pertença; criação de um observatório para a monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG. De destacar, ainda, que foram atribuídas bolsas de estudos (Câmara Municipal do Porto, estudantes Cabo-verdianos, protocolos com escolas para atribuição de bolsas a estudantes TESP, e Ação Social). Estas iniciativas encontram-se descritas no ponto 3.4.2. de forma mais detalhada. De salientar, ainda, outro objetivo operacional prosseguido: dotar os estudantes de competências que contribuam para uma carreira profissional de sucesso e atuem como agentes de mudança na sociedade, através do desenvolvimento de competências transversais para fomentar o empreendedorismo, o planeamento de carreira, a integração no mercado de trabalho e a sustentabilidade, em UC como: Ética Empresarial, Comportamento e Ética Empresarial, Protocolo, Cultura e Ética no Turismo, Soft Skills, e Planeamento Turístico e Desenvolvimento Sustentável. A investigação assenta no princípio da sustentabilidade económica recorrendo a várias alternativas de fontes de financiamento, diversificação de parcerias e colaborações com outras IES, centros de investigação, e instituições públicas e privadas, fomenta a inovação e adota uma gestão eficiente dos recursos disponíveis. Numa ótica de transferência de conhecimento para a comunidade, desenvolve projetos de investigação no âmbito económico, social e ambiental, nomeadamente, Economia Circular, Responsabilidade Social, Turismo Acessível, entre outros. Mais exemplos encontram-se detalhados na secção 4. A internacionalização tem sido um dos eixos primordiais para a sustentabilidade económica e social do ISAG. Neste âmbito, o foco está na promoção da captação de estudantes estrangeiros, tendo como objetivo aumentar o número de estudantes estrangeiros em full time. As descrições das ações desenvolvidas constam na área referente à Internacionalização. Ao nível dos recursos, foi definido um conjunto de objetivos visando aumentar a eficiência, mapeando e auditando processos e procedimentos para implementação de esquemas de trabalho eficientes, assim como, desenvolvendo sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidação do processo de digitalização do ISAG. Estas ações estão pormenorizadas na área referente aos Recursos. Outro dos objetivos inscritos no nosso PE e alinhado com a agenda 2030 é o da garantia da sustentabilidade (institucional, financeira, social e ambiental). O primeiro passo foi o de definir uma política de promoção de um Campus ambientalmente sustentável e saudável, promovendo um conjunto de ações e atividades referidas com mais detalhe no ponto 6.4.3. Ao nível da comunidade, foi privilegiada a participação do ISAG em projetos em coparceria através da realização de parcerias com agentes locais e regionais para a realização de atividades nos domínios do saber, da saúde e bem-estar, da cultura e das artes, bem como para a dinamização de ações de âmbito cultural e de práticas artísticas. Alguns exemplos encontram-se detalhados nos pontos 5.2.1. e 5.2.2. Outro objetivo foi o de contribuir para a integração social e profissional dos alumni, através da criação de programas Mentoring e Job Shadowing, desenvolvidos no ponto 3.5.1. Ainda no âmbito da ligação à comunidade, é de salientar os esforços para promover uma comunidade ISAG socialmente responsável, através da dinamização de projetos solidários e de responsabilidade social (e.g, Obra do Padre Grilo, Bens para Banco Alimentar, Dia Rosa, Doação de medula óssea, dádiva de sangue). Foi, ainda, desenvolvido um plano para a igualdade de oportunidades, inclusão e cidadania ativa, assim como um plano para a promoção de estilos de vida saudáveis. Finalmente, é de referir que a instituição está a preparar um processo de certificação de Responsabilidade Social SA 8000.

2.1.5. Contributo do plano estratégico para a concretização da Agenda 2030 (EN)

During the period under evaluation, ISAG has consistently made an important contribution to achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda, having aligned the strategic axes of its 2020-2024 strategic plan with such fundamental goals. First, within the framework of ISAG values, was assumed the centrality and value of Diversity and Globality, by promoting a teaching and knowledge production environment free from prejudice and any kind of discrimination, where there is room for different opinions, teaching and learning styles, thus contributing to the enhancement of people's potential. ISAG stands as an institution committed to reflection and action for a more prosperous and sustainable world, with a culture of social responsibility, collaborative and networking, focused on quality and with an international vision, in interaction with the scientific, business, political world and society in general. On the other hand, in its action, it assumes Ethics and Responsibility as fundamental values, since any organization creates social impact through its actions, seeking to be guided, in thought and in action, by irreproachable ethical principles. Thus, preparing future entrepreneurs and professionals to make thoughtful and transparent decisions, based on socially correct practices, is fundamental and transversal to all ISAG's training. The institutional commitment, general and transversal to the ODS, are translated into operational objectives, of which the following should be highlighted: - In teaching and learning, the following objectives were pursued: improving training efficiency and academic success rates and reducing dropout, supporting the transition from secondary school to higher education; increasing and boosting welcoming actions, which allowed the integration of students enrolled in all SC, in order to promote the dynamics and cohesion of the group and the feeling of belonging; creation of an observatory to monitor the training cycle of ISAG students. It should also be noted that several scholarships were awarded (CMPorto, Cape Verdean students, protocols with schools in order to award scholarships to TESP students, and Social Action). These initiatives are described in more detail in point 3.4.2. Another operational goal pursued is to provide students with skills that will contribute to a successful professional career, and act as agents of change in society, through the development of transversal skills aimed at entrepreneurship, career planning and integration into the labor market and sustainability, in curricular units (UC) such as: Business Ethics, Business Behaviour and Ethics, Protocol, Culture and Ethics in Tourism, Soft Skills, and Tourism Planning and Sustainable Development. Research is based on the principle of economic sustainability using various alternative sources of funding, diversification of partnerships and collaborations with other HEIs, research centers, and public and private institutions, promotes innovation and adopts an efficient management of available resources. With a view to transferring knowledge to the community, it develops research projects in the economic, social and environmental fields, namely Circular Economy, Social Responsibility, Accessible Tourism, among others. More examples are detailed in section 4. Internationalization has been one of the main axes for the economic and social sustainability of ISAG. In this context, the focus is on promoting the attraction of foreign students, aiming to increase the number of full-time foreign students. Descriptions of the actions taken can be found in the area related to Internationalisation. In terms of resources, a set of objectives was defined with a view to increasing efficiency, mapping and auditing processes and procedures for implementing efficient work schemes, as well as developing information and communication systems for dematerialising administrative processes and consolidating the ISAG digitalisation process. These actions are detailed in the area related to Resources. Another objective included in our SP and aligned with the 2030 agenda is to ensure sustainability (institutional, financial, social and environmental). The first step was to define a policy to promote an environmentally sustainable and healthy Campus, promoting a set of actions and activities referred to in more detail in point 6.4.3. At the community level, ISAG's participation in co-partnership projects was privileged through partnerships with local and regional agents for activities in the fields of knowledge, culture arts, as well as for the promotion of cultural actions and artistic practices. Some examples are detailed in points 5.2.1. and 5.2.2. Another objective was to contribute to the social and professional integration of the alumni, through the creation of Mentoring and Job Shadowing programs, developed in section 3.5.1. Still within the scope of the connection to the community, the efforts to promote a socially responsible ISAG community should be highlighted, through the promotion of solidarity and social responsibility projects (e.g. Obra do Padre Grilo, Goods for the Food Bank, Pink Day, Bone Marrow Donation, Blood Donation). A plan for equal opportunities, inclusion and active citizenship was also developed, as well as a plan to promote healthy lifestyles. Finally, it should be mentioned that the institution is preparing a Social Responsibility certification process SA 8000.

2.1.5 Evidências

[Responsabilidade Social - Outubro Rosa](#) | PDF | 991.6 Kb

[Doar Sangue é Doar Vida](#) | PDF | 966.1 Kb

[Relatório Boas Práticas](#) | PDF | 2.2 Mb

[Apresentação ISAG Race For Good](#) | PDF | 291.7 Kb

[FUC - Comportamento e Ética Organizacional](#) | PDF | 96.7 Kb

[FUC - Ética Empresarial](#) | PDF | 107.6 Kb

[FUC - Planeamento Turístico e Desenvolvimento Sustentável](#) | PDF | 105.1 Kb

[FUC - Protocolo, Cultura e Ética em Turismo](#) | PDF | 103.2 Kb

[FUC - Soft Skills](#) | PDF | 113.9 Kb

[1- PSustentabilidade Ambiental 2020-2024](#) | PDF | 243.9 Kb

[Plano-Saude-Bem-estar](#) | PDF | 1.1 Mb

2.1.6. Integridade acadêmica (PT)

O ISAG tem vindo a promover, de forma sistemática, a integridade académica para garantir a qualidade do ensino e a confiança dos estudantes, professores e da comunidade académica em geral. Para o efeito, têm sido adotadas estratégias e políticas que se dividem em duas dimensões: a pedagógica/informativa e a preventiva. A dimensão pedagógica/informativa privilegia a formação e a educação dos estudantes sobre a boa conduta académica através de ações de esclarecimento, debate e sensibilização sistemáticas junto dos estudantes em ambiente de sala de aula, nas reuniões com os representantes dos estudantes, em reuniões do Conselho Pedagógico, incluindo esclarecimentos sobre o que é considerado plágio, como o evitar e identificar, e orientação sobre ética e conduta académica. Nesta dimensão, privilegia-se também a relação de proximidade existente entre o estudante, o professor e a instituição, para desincentivar a prática fraudulenta. Relativamente a medidas preventivas, o ISAG tem promovido a criação e o desenvolvimento de mecanismos de dissuasão que incluem: 1) A existência de um código de conduta académica (CCA) (integrado no regulamento geral apresentado como evidência, nos artigos 165º a 170º) e divulgação através do site institucional, que define os valores e princípios que a instituição deseja que os seus membros respeitem. Este código enfatiza a importância da honestidade académica, a definição do plágio e outras formas de conduta académica indevida e as respetivas consequências da violação de tal código. 2) A utilização de tecnologia antiplágio com recurso ao software Turnitin (alojado na plataforma E-learning do ISAG), que verifica a originalidade dos trabalhos submetidos e funciona como ferramenta com uma vertente também pedagógica, onde todos os estudantes dos vários CE devem submeter os seus trabalhos académicos, sendo admitida uma taxa de similaridade até 30%, a qual é devidamente analisada para se decidir sobre a existência ou não de plágio; 3) Monitorização e reporte dos casos de má conduta académica, para prevenir futuros casos e garantir a integridade académica na instituição; 4) Definição de políticas claras de avaliação e atribuição de classificações, incluindo instruções claras sobre o que é permitido e o que é proibido durante as avaliações (incluindo nas próprias provas de avaliação), como o uso de telemóveis e outros dispositivos eletrónicos, e as consequências para os estudantes que violem as regras. Está implementado um sistema de avaliação contínua em todos os CE (incluindo provas escritas individuais e presenciais e outras), o que contribui para que os estudantes sejam avaliados regularmente e não apenas numa única prova ou trabalho prático; 5) Estímulo à colaboração e ao trabalho em equipa na realização de trabalhos e projetos interdisciplinares académicos, visando reduzir a tentação de ludibriar, pois os estudantes estarão menos propensos a plagiar o trabalho dos outros se trabalharem em equipa; 6) Disponibilização de recursos e suporte do docente aos estudantes, como sessões de tutoria e orientação académica, para os ajudar a desenvolver as competências de escrita e investigação; 7) Promoção de uma cultura de integridade académica, incluindo a realização de formação para docentes; 8) Definição de um processo justo para lidar com casos de má conduta académica, de forma a que os estudantes saibam o que esperar se violarem o CCA. Tal inclui um processo de averiguação justo e transparente, bem como consequências claras e apropriadas para as violações do código; 9) Realização de análises pelos órgãos de gestão (Conselhos Técnico-Científico, Pedagógico e de Direção) dos resultados obtidos no Turnitin e aplicação do CCA no âmbito dos relatórios de cada unidade curricular, relatórios de monitorização semestral e anual de cada CE, visando a tomada de medidas corretivas imediatas, se e quando necessário. A título de um balanço global sobre a eficácia da aplicação destas estratégias e políticas de integridade académica, os órgãos de gestão do ISAG (incluindo o feedback dos estudantes e docentes representados nestes órgãos) estão convictos de que está a ser assegurado um processo de ensino/aprendizagem de elevada qualidade, que está a preparar os seus estudantes com as competências e habilidades alinhadas com as necessidades do mercado de trabalho. Finalmente, ao promover uma cultura de integridade académica nos termos descritos, o ISAG está a construir uma reputação positiva e a atrair estudantes, docentes e colaboradores de qualidade.

2.1.6. Integridade acadêmica (EN)

ISAG has been systematically promoting academic integrity to ensure the quality of teaching and the trust of students, teachers, and the academic community in general. To this end, strategies and policies have been adopted that are divided into two dimensions: pedagogical/informative and preventive. The pedagogical/informative dimension favors the training and education of students on good academic conduct through actions of clarification, debate and systematic awareness among students in the classroom environment, in meetings with student representatives, in meetings of the Pedagogical Council, including clarification on what is considered plagiarism, how to avoid and identify it, in addition to guidance on ethics and academic conduct. In this dimension we also emphasize the close relationship between the student, the professor and the institution to discourage fraudulent practice. Regarding preventive measures, ISAG has promoted the creation and development of dissuasion mechanisms that include: 1) The existence of an academic code of conduct (CCA) (integrated in the general regulations presented as evidence, in articles 165º to 170º) and dissemination through the institutional website, which defines the values and principles that the institution wishes its members to respect. This code emphasizes the importance of academic honesty, the definition of plagiarism and other forms of academic misconduct, and the respective consequences of violating such a code. 2) The use of anti-plagiarism technology using the Turnitin software (allocated to ISAG's E-learning Platform), which checks the originality of the work submitted and works as a tool with a pedagogical drive. All students of the various SCs are required to submit their academic work and a similarity rate of up to 30% is allowed, which is duly analyzed to decide whether or not plagiarism exists; 3) Monitoring and reporting of cases of academic misconduct to prevent future cases and ensure academic integrity in the institution; 4) Definition of clear policies for assessment and grading, including clear instructions on what is allowed and what is forbidden during assessments (including in the assessment tests themselves), such as the use of mobiles and other electronic devices, and the consequences for students who violate the rules. A system of continuous assessment is implemented in all SCs (including individual written and face-to-face tests), which contributes to students being assessed regularly and not just in a single test or practical assignment; 5) Encouraging collaboration and teamwork in the completion of interdisciplinary academic work and projects, aimed at reducing the tendency to cheat, as students will be less likely to plagiarize the work of others if they work as a team; 6) Provision of resources and support from the faculty to students, such as tutoring sessions and academic guidance, to help them develop writing and research skills; 7) Promoting a culture of academic integrity, including conducting training for faculty members; 8) Definition of a fair process for handling cases of academic misconduct so that students know what to expect if they violate the CAC. This includes a fair and transparent fact-finding process, as well as clear and appropriate consequences for violations of the code; 9) Conducting analysis by the management bodies (Technical and Scientific Council, Pedagogical and Board of Direction) of the results obtained in Turnitin and the application of the CAC within the reports of each course unit, semester, and annual monitoring reports of each SC, aimed at taking immediate corrective measures, if necessary. As an overall assessment of the effectiveness of the application of these academic integrity strategies and policies, ISAG's management bodies (including student and faculty feedback represented in these bodies) are convinced that a high-quality teaching/learning process is being ensured, which is preparing its students with the competencies and skills aligned with the needs of the labor market. Finally, by promoting a culture of academic integrity as described, ISAG is building a positive reputation and attracting quality students, faculty, and staff.

2.1.6 Evidências

[RGI - Regulamento Geral ISAG](#) | PDF | 3.7 Mb

[Formação Turnitin](#) | PDF | 3.5 Mb

[Exemplo RUC - Direito Fiscal](#) | PDF | 120.5 Kb

[Exemplo Relatório Monitorização LRE 1º Semestre](#) | PDF | 235.8 Kb

[Exemplo Relatório Anual Curso LRE 2020 2021](#) | PDF | 284 Kb

[CTC.MD.09.00 Modelo Check-list Trabalho final mestrados](#) | PDF | 165.4 Kb

2.1.7. Promoção da igualdade de género e integração de minorias e grupos sociais mais desfavorecidos (PT)

A promoção da igualdade de género e a integração de minorias e grupos sociais mais desfavorecidos no Ensino Superior é um tema fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. O ISAG tem vindo a trabalhar estas questões a vários níveis, nomeadamente através de: - Políticas de admissão justas: o processo de admissão dos estudantes é efetuado de forma transparente e justa, onde são consideradas a diversidade social e económica, bem como o histórico educacional dos estudantes. Neste âmbito, a instituição disponibiliza bolsas de estudo para estudantes que ingressam nas Licenciatura, Mestrados e CTSP, o que tem permitido captar estudantes de diferentes contextos económicos. De salientar as bolsas de estudos criadas exclusivamente para os estudantes oriundos de Cabo Verde. O processo de admissão, acompanhamento e integração destes estudantes tem vindo a ser efetuado de uma forma personalizada, estando afeto a uma equipa específica, considerando as diferenças culturais e institucionais sentidas. Este acompanhamento tem permitido apoiar a inclusão e diversidade na Instituição. - Criação de espaços seguros: foi criado o Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE), que acompanha todo e qualquer estudante no seu percurso académico, pessoal e profissional. Este acompanhamento pode ser individual ou grupal, dependendo do pedido e da situação e tem permitido que os estudantes disponham de um espaço seguro para trabalhar questões pessoais com impacto no seu percurso, bem como, um espaço onde se sintam à vontade para expressar as suas ideias e serem eles mesmos. - Institucionalização de procedimentos para a integração e acompanhamento de Estudantes com Necessidades Educativas Especiais (NEE): enquadrado com o Regulamento Geral do ISAG, o apoio prestado ao estudante com NEE é analisado e planeado individualmente e, sempre que necessário, os estudantes podem recorrer a medidas de apoio não previstas no Estatuto destes estudantes. De uma forma geral, estas medidas de apoio visam responder à diversidade das necessidades e potencialidades dos estudantes NEE, garantindo a acessibilidade e participação em equidade, contemplando condições especiais de frequência, acompanhamento pedagógico, apoio instrumental e avaliação, entre outras que venham a ser consideradas ajustadas às características do estudante. Neste âmbito, os estudantes NEE beneficiam de um plano individual desenvolvido pelo Gabinete de Apoio ao Estudante, que é posteriormente comunicado ao Coordenador do Curso, Conselho Pedagógico, e respetivos docentes, de forma que todos tenham conhecimento das particularidades do estudante. - Promoção da igualdade de género e combate ao assédio: foi implementado o Plano para a Igualdade de Género e Combate ao Assédio Moral e Sexual do ISAG. Este Plano tem como objetivos: (1) combater as desigualdades de género, o assédio moral, laboral e sexual, proporcionando as mesmas oportunidades no acesso ao trabalho, ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira; (2) opor-se a qualquer forma de discriminação com base no género, nacionalidade, etnia, religião, orientação sexual ou qualquer outra, nos processos de admissão, recrutamento e desenvolvimento pessoal e profissional no ISAG; e (3) adotar políticas e procedimentos internos para a promoção da igualdade de género, no sentido de promover a capacitação do pessoal docente e não docentes e sensibilização dos estudantes e combater qualquer forma de assédio. Em termos da sua estrutura, o Plano está organizado em 3 áreas fundamentais de intervenção (Gestão de Recursos Humanos, Dimensão do Género na Investigação, e Estereótipos de Género, Sexismo e Assédio), organizados num total de 8 eixos de atuação. Neste âmbito ressaltam-se alguns eixos: promoção de uma cultura e comunicação inclusiva, integração da dimensão de género e diversidade na investigação e nas atividades de transferência de conhecimento, e igualdade nas condições de trabalho. Os conceitos, objetivos, e as medidas/ações deste Plano foram divulgados por toda a comunidade ISAG e foi assegurado o envolvimento do pessoal docente e não docente, tendo em vista a sensibilização e consciencialização sobre as matérias de Igualdade de Género e Assédio. Ao nível da implementação do Plano, é de reconhecer o importante passo que já foi dado na divulgação, consciencialização e sensibilização da comunidade ISAG para esta temática: através da disponibilização do Plano online, divulgação de cartazes/flyers informativos sob o lema "ISAG pela igualdade" e sessões de esclarecimento. Em suma, o ISAG tem investido na promoção da igualdade de género e a inclusão de minorias e grupos sociais mais desfavorecidos no Ensino Superior, em vários níveis e áreas complementares, através de um esforço coletivo e contínuo de políticas, programas e iniciativas que apoiam a diversidade e a inclusão.

2.1.7. Promoção da igualdade de género e integração de minorias e grupos sociais mais desfavorecidos

The promotion of gender equality and integration of minorities and disadvantaged social groups in Higher Education is a key issue for building a fairer and more inclusive society. ISAG has been working on these issues at various levels, namely through: - Fair admission policies: the student admission process is conducted in a transparent and fair way, where social and economic diversity is considered, as well as the educational background of the students. In this context, the institution provides scholarships for students entering undergraduate, master's and CTSP programs, which has allowed attracting students from different economic backgrounds. On a special note are the scholarships created exclusively for students from Cape Verde. The admission process, monitoring and integration of these students has been conducted in a personalized way, being assigned to a specific team, considering the cultural and institutional differences. This monitoring has allowed us to support inclusion and diversity in the institution. - Creation of safe spaces: the Student Support Office (GAE) was created, which accompanies each and every student in his/her academic, personal and professional path. This support can be individual or grouped, depending on the request and the situation, and has provided students with a safe space to work on personal issues that have an impact on their path, as well as a space where they feel comfortable to express their ideas and be themselves. - Institutionalization of procedures for the integration and monitoring of students with Special Educational Needs (SEN): in accordance with the General Regulation of ISAG, the support provided to students with SEN is analyzed and planned individually and, whenever necessary, students may resort to support measures not foreseen in the Statute of these students. In general, these support measures aim to respond to the diversity of needs and potentialities of SEN students, ensuring accessibility and participation in equity, contemplating special conditions of attendance, pedagogical monitoring, instrumental support and assessment, among others that may be considered adjusted to the characteristics of the student. In this context, SEN students benefit from an individual plan developed by the Student Support Office, which is later communicated to the Course Coordinator, the Pedagogical Council and the respective teaching staff, so that everyone is aware of the particularities of the student. - Promotion of gender equality and combating harassment: ISAG's Plan for Gender Equality and Combating Moral and Sexual Harassment was implemented. This Plan has the following objectives: (1) to combat gender inequalities, moral, labour and sexual harassment, providing the same opportunities in access to work, employment, professional training and career progression; (2) to oppose any form of discrimination based on gender, nationality, ethnicity, religion, sexual orientation or any other, in the processes of admission, recruitment, personal and professional development in ISAG; and (3) adopt internal policies and procedures for the promotion of gender equality, in order to promote the empowerment of teaching and non-teaching staff and awareness of students and combat any form of harassment. In terms of its structure, the Plan is organized in 3 fundamental areas of intervention (Human Resources Management, Gender Dimension in Research, and Gender Stereotypes, Sexism and Harassment), organized in a total of 8 axes of action. In this scope some axes are highlighted: promotion of an inclusive culture and communication, integration of the gender dimension and diversity in research and knowledge transfer activities, and equality in working conditions. The concepts, objectives and measures/actions of this Plan were disseminated throughout the ISAG community and the involvement of teaching and non-teaching staff was ensured, with a view to raising awareness and consciousness about Gender Equality and Harassment issues. As regards the implementation of the Plan, the important step that has already been taken in disseminating, raising awareness and sensitizing the ISAG community to this issue should be recognised: by making the Plan available online, disseminating informative posters/flyers under the slogan "ISAG for equality" and information sessions. In conclusion, ISAG has invested in promoting gender equality and the inclusion of minorities and disadvantaged social groups in Higher Education, at various levels and in complementary areas, through a collective and continuous effort of policies, programmes and initiatives that support diversity and inclusion.

2.1.7 Evidências

[Plano Igualdade Género Combate ao Assédio Moral e Sexual - ISAG](#) | PDF | 226.9 Kb

[Cartaz_Nascemos todos iguais](#) | PDF | 467.4 Kb

[Cartaz Não aos estereótipos](#) | PDF | 545.9 Kb

[Cartaz Todos Livres para amar](#) | PDF | 194.4 Kb

[Cartaz Div Org respeito](#) | PDF | 234.2 Kb

[4- Exemplo GAE Webinar RicardoPeixe](#) | PDF | 495.7 Kb

[5- Exemplo GAE Webinar MariaMandim](#) | PDF | 1 Mb

[6- Exemplo GAE Webinar NunoFelix](#) | PDF | 1.3 Mb

[4- Relatório Boas Práticas](#) | PDF | 2.2 Mb

2.1.8. Mecanismos de divulgação de informação (PT)

O ISAG tem como prática a publicação regular de informação objetiva orientada para a comunidade académica, parceiros externos e sociedade, sobre a sua estratégia e respetivas atividades desenvolvidas. A divulgação da informação, com níveis diferenciados em função das diferentes partes interessadas, é organizada em dois tipos: informação interna, direcionada para a comunidade académica em geral; informação externa (pública) direcionada para os públicos internos e externos. Para tal, a instituição utiliza diversos canais de comunicação, incluindo o sistema de informação SIGARRA (portal académico e de suporte à página web), o website institucional, newsletter, redes sociais, eventos internos e externos, e-mail institucional, sessões presenciais, entre outros. Através destes canais, o ISAG divulga informações relevantes sobre a sua oferta formativa, investigação, projetos, parcerias e outras atividades relacionadas com a sua missão e valores. A instituição está empenhada em manter uma comunicação transparente e efetiva com todas as partes interessadas, de forma a promover a confiança e o envolvimento na comunidade académica e na sociedade em geral (nomeadamente, estudantes, pessoal docente e não docente, alumni, provedor do estudante, conselho consultivo, associação de estudantes, comissão de praxe, tunas, empresas, parceiros, entre outros). Estão a ser devidamente divulgados os Estatutos, regimentos de funcionamento dos órgãos de gestão (Conselho de Direção, Conselho Pedagógico e Conselho Técnico-Científico), regulamento de avaliação do desempenho do pessoal docente, regulamento de recrutamento e seleção de pessoal docente, planos de atividades e orçamento, relatórios anuais, e relatórios de autoavaliação e de avaliação externa da instituição. O Relatório anual é uma importante fonte de informação que avalia o desempenho e a atividade do ano letivo anterior. Além disso, são cumpridas todas as disposições legais sobre transparência, informação e publicidade, previstas nos artigos 161.º e 162.º do RJIES. Todas estas, e mais informações, estão disponibilizadas e de fácil acesso no website oficial. Em suma, o ISAG possui uma prática regular e consolidada de publicação de toda a informação legalmente exigida, necessária, relevante e atualizada, dirigida à comunidade académica, parceiros externos e sociedade em geral. A disponibilização de informações precisas e atualizadas é uma forma de garantir a transparência das suas atividades e estratégias, o que contribui para fortalecer a sua reputação e relações de confiança com todos os stakeholders.

2.1.8. Mecanismos de divulgação de informação (EN)

ISAG has the practice of regularly publishing objective information aimed at the academic community, external partners and society, about its strategy and respective developed activities. The dissemination of information, with differentiated levels according to the different stakeholders, is organized into two types: internal information, aimed at the academic community in general; external (public) information aimed at internal and external audiences. To this end, the institution uses various communication channels, including the SIGARRA information system (academic portal and supporting webpage), the institutional website, newsletter, social networks, internal and external events, institutional email, face-to-face sessions, among others. Through these channels, ISAG disseminates relevant information about its training offer, research, projects, partnerships and other activities related to its mission and values. The institution is committed to maintaining transparent and effective communication with all stakeholders, in order to promote trust and involvement in the academic community and in society in general (namely students, teaching and non-teaching staff, alumni, student ombudsman, advisory board, student association, comissão de praxe, tunas, companies, partners, among others). The institution's Statutes are being properly promoted, as well as regulations for the functioning of the management bodies (Board of Directors, Pedagogical Council and Technical and Scientific Council), regulations for the evaluation of the performance of teaching staff, regulations for the recruitment and selection of teaching staff, budget and activity plans, annual reports, and self-assessment and external evaluation reports of the institution are being duly disseminated. The Annual Report is an important source of information that evaluates the performance and activity of the previous academic year. Moreover, all legal provisions on transparency, information and publicity, set out in articles 161º and 162º of RJIES, are fulfilled. All these, and more information, are available and easily accessible on the official website. In conclusion, ISAG has a regular and consolidated practice of publishing all legally required, necessary, relevant and up-to-date information, aimed at the academic community, external partners and society in general. The provision of accurate and up-to-date information is a way of ensuring the transparency of its activities and strategies, which contributes to strengthening its reputation and relationships of trust with all stakeholders.

2.2.1. Organização e funcionamento interno da instituição (PT)

O ISAG é um estabelecimento de ensino superior politécnico privado não integrado, cuja criação foi autorizada pelo Decreto-Lei n.º 375/87, de 11 de dezembro. Os Estatutos do ISAG constituem a sua norma fundamental de organização interna e de funcionamento. O modelo integrado de gestão adotado tem tido um papel fundamental na arquitetura organizacional e no alinhamento estratégico de todos os stakeholders. O funcionamento interno da instituição pode ser resumido nos seguintes termos: - A ESE - Ensino Superior Empresarial, Lda., é a Entidade Instituidora (EI) do ISAG, estando as suas competências previstas no n.º 2 do artigo 2º dos Estatutos, exercidas sem prejuízo da autonomia pedagógica, científica e cultural da instituição. As relações entre o ISAG e a EI regem-se pelo respeito dos princípios estatutários estabelecidos, com vista à prossecução da sua missão e objetivos definidos. A relação institucional entre as duas entidades é assegurada pelo órgão de administração da EI e pelo Conselho de Direção (CD). São órgãos de governo e gestão: o CD, o Conselho Técnico-Científico (CTC), e o Conselho Pedagógico (CP). São órgãos de natureza técnica e consultiva: o Conselho Disciplinar e o Conselho Consultivo (CC). Salvo quando fundamentada em motivos disciplinares, a destituição de titulares dos órgãos apenas produzirá efeitos no final do ano letivo em curso. - O CD é o órgão executivo, cujos membros são nomeados pela EI, tendo a seguinte composição: um Presidente, uma Diretora Geral e até três Subdiretores, sendo um dos seus elementos docente do ISAG. As reuniões do CD poderão ser ordinárias (realizadas mensalmente, de setembro a julho) e extraordinárias (sempre que forem convocadas pelo seu Presidente). O mandato dos seus membros tem a duração de 3 anos, renovável por igual período, podendo ser destituídos a todo o tempo pela EI, com efeitos a produzir no final do ano letivo em causa, ou imediato, se a destituição se fundar em motivos disciplinares. A Presidência do CD tem sido exercida, desde 1997, pelo Mestre Joaquim Hierro Lopes, e pela Diretora Geral, Professora Doutora Elvira Pacheco Vieira, que está nesta função desde 2012. As competências do Presidente estão definidas no artigo 13.º e as do CD no artigo 14.º dos Estatutos. - O CTC é composto por um mínimo de oito e um máximo de dez membros. Integram o CTC docentes com o grau de doutor ou detentores do título de especialista, eleitos pelo conjunto dos docentes de carreira, dos docentes equiparados a docente em regime de tempo integral e com contrato há mais de dez anos nessa categoria, dos docentes com o grau de doutor, em regime de tempo integral, com contrato de duração não inferior a um ano, qualquer que seja a natureza do seu vínculo, e dos docentes com o título de especialista, em regime de tempo integral, com contrato há mais de dois anos. Neste órgão podem ser integrados membros convidados, de entre docentes ou investigadores de outras instituições ou personalidades de reconhecida competência no âmbito da missão da instituição. Os membros do CTC elegem, entre si, o seu Presidente. A eleição dos docentes é feita por lista, em sistema maioritário, de acordo com o regulamento eleitoral. Reúne, ordinariamente, uma vez por mês, de setembro a julho. Poderá ainda reunir extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente. O mandato tem a duração de 3 anos, devendo o início e cessação de funções coincidir com os anos letivos para que foram eleitos. As suas competências estão definidas no artigo 18º dos Estatutos. - O CP é composto por um mínimo de 8 e por um máximo de 24 membros, respeitando-se sempre igual número de representantes de docentes e de estudantes. O número de membros do CP é definido pelo CD para cada ano letivo, por forma a assegurar uma adequada representatividade de estudantes em função dos ciclos de estudos, cursos e níveis de ensino para o ano letivo em causa. Os docentes membros do CP elegem, entre si, o Presidente e o Vice-Presidente, de acordo com o seu regimento. Pode reunir em Plenário, com a totalidade dos seus membros, ou em Comissão Permanente. A Comissão Permanente é constituída pelo Presidente, Vice-Presidente, dois docentes e quatro estudantes. O Plenário do CP reúne ordinariamente nos meses de outubro, março e julho, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente. A Comissão Permanente do CP reúne mensalmente, de outubro a julho, podendo reunir extraordinariamente, sempre que for convocada pelo Presidente. O CP poderá reunir e deliberar, em Plenário ou Comissão Permanente, desde que se encontre presente a maioria dos seus membros. As deliberações do CP, em Plenário ou Comissão Permanente, são tomadas por consenso ou por maioria dos votos dos membros presentes, tendo o Presidente voto de qualidade. O mandato dos docentes membros do CP tem a duração de 3 anos e o dos estudantes é de 1 ano, podendo cada estudante exercer mais do que 1 mandato. A eleição dos membros do CP é feita por lista, em sistema maioritário, de acordo com o regulamento eleitoral. As suas competências estão definidas no artigo 22º dos Estatutos. - O Conselho Disciplinar é composto pelo Presidente do CD, pelo Presidente do CTC e pelo Presidente do CP, sendo presidido pelo Presidente do CD. O mandato de cada membro coincidirá com o seu mandato no órgão de origem. As suas competências estão definidas no artigo 27º dos Estatutos. - O CC é constituído, no mínimo, por cinco membros, os quais devem ser personalidades de reconhecido mérito e experiência empresarial e profissional, nacionais ou estrangeiros, que possam contribuir para o desenvolvimento do projeto educativo do ISAG. O Presidente é nomeado pelo CD, sendo os outros conselheiros nomeados por este. Nas reuniões participa um membro do CD, embora sem direito de voto. O CC reúne, ordinariamente, duas vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que solicitadas pelo CD. O mandato dos membros tem a duração de 3 anos, renovável automaticamente por igual período. As suas competências estão definidas no artigo 29.º dos Estatutos. - O Provedor do Estudante é um órgão independente, que tem como missão principal defender e promover os direitos e os interesses legítimos dos estudantes, em matérias de âmbito pedagógico ou administrativo, através de uma atuação imparcial e confidencial. É nomeado pelo CD, de entre personalidades de reconhecido mérito académico, que não estejam em exercício efetivo de funções no ISAG. O seu mandato tem a duração de 3 anos. As suas competências estão definidas no artigo 34º dos Estatutos. Todos estes órgãos trabalham de uma forma articulada, tendo como referência o plano estratégico (PE) a partir do qual é elaborado o plano de atividades (PA) e apresentado o respetivo relatório, onde é efetuado um balanço das ações desenvolvidas, do grau de eficácia dos objetivos e definidas ações de melhoria a serem implementadas no ano letivo seguinte. Anualmente, é efetuada pelo Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA), uma análise crítica do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), que produz um relatório anual, incluindo um balanço das ações de monitorização e avaliação realizadas, das dificuldades enfrentadas e da eficácia, assim como a análise do ciclo de melhoria de garantia da qualidade do período em análise e, após discutido com os órgãos de gestão e apresentado em reunião do CD, é divulgado junto de todas as partes interessadas. Ao longo do ano letivo, são

Relatório Avaliação Institucional

efetuados balanços do SIGQ nas reuniões do CD, assim como definidas as eventuais medidas e linhas de atuação decorrentes das avaliações. Salientam-se ainda outras formas de articulação do SIGQ com a estrutura organizacional, nomeadamente: reuniões mensais dos órgãos de gestão e, destes órgãos com os Coordenadores de Curso e docentes (semestrais); reuniões gerais de docentes (semestrais); reuniões dos Coordenadores de Curso com os Delegados e Subdelegados de turma (duas reuniões por semestre); reunião individual com os docentes no final de cada ano letivo, onde é realizada uma autoavaliação dos docentes, uma análise do desempenho pedagógico com base nos inquéritos pedagógicos, uma avaliação do desempenho organizacional e científico, e identificadas ações de melhoria a serem implementadas no ano letivo seguinte; relatórios das unidades curriculares elaborados por cada docente semestralmente; relatórios de curso elaborados anualmente pelos Coordenadores de Curso, que possibilitam efetuar um balanço geral do curso (nomeadamente, caracterização dos estudantes, sucesso escolar, grau de eficácia das metodologias aplicadas e ações de melhoria). Em suma, o modelo de funcionamento do ISAG e a articulação existente entre os órgãos de gestão e outros responsáveis académicos, têm vindo a garantir a eficácia da gestão, com o devido respeito pela sua autonomia científica e pedagógica.

2.2.1. Organização e funcionamento interno da instituição (EN)

ISAG is a non-integrated private polytechnic higher education institution, authorized by Decree-Law 375/87, December 11. ISAG's Statutes are its fundamental rule of internal organization and operation. The integrated management model adopted has played a key role in the organizational architecture and strategic alignment of all stakeholders. The internal functioning of the institution can be summarized as follows: - ESE - Ensino Superior Empresarial, Lda., is the Founding Body (FB) of ISAG, and its competences are foreseen in paragraph 2 of Article 2 of the Statutes, exercised without prejudice to the pedagogical, scientific and cultural autonomy of the institution. Relations between ISAG and FB are governed in consonance with the established statutory principles, with a view to pursue their mission and defined objectives. The institutional relationship between the two entities is ensured by the FB's management body and the Board of Directors (BD). The governing and management bodies are: the BD, the Technical and Scientific Council (TSC), and the Pedagogical Council (PC). The technical and advisory bodies are: the Disciplinary Council and the Advisory Council (AC). Except when based on disciplinary grounds, the removal of office holders will only take effect at the end of the current academic year. - The BD is the executive body, whose members are appointed by the FB, with the following composition: a President, a General Director and up to three Vice-Directors, being one of its elements an ISAG teacher. The BD meetings may be ordinary (held monthly, from September to July) and extraordinary (whenever convened by the President). The term of their mandates is 3 years, renewable for an equal period, and they may be dismissed at any time by the FB, with effects to be produced at the end of the academic year in question, or immediately, if the dismissal is based on disciplinary reasons. The Chair of the BD has been held, since 1997, by MSc Joaquim Hierro Lopes, and by the General-Director, PhD Professor Elvira Pacheco Vieira, who has been in this position since 2012. The powers of the President are defined in Article 13 and those of the BD in Article 14 of the Statutes. -The TSC is composed of a minimum of eight and a maximum of ten members. The members of the TSC are PhD or specialist lecturers elected by all the career lecturers, full-time equivalent lecturers with a contract of more than ten years in that category, full-time PhD lecturers with a contract of at least one year, whatever the nature of their contract, and full-time specialist lecturers with a contract of more than two years. Invited members can be integrated in this body, from among teachers or researchers from other institutions or personalities of recognized competence in the scope of the institution's mission. The members of the TSC elect, among themselves, its President. The faculty members are elected by list, in a majority system, according to the electoral regulations. It meets ordinarily once a month, from September to July. It may also meet extraordinarily whenever called by the President. The mandate lasts for 3 years, with the beginning and end of their functions coinciding with the academic years for which they were elected. Its competences are defined in article 18 of the Statutes. - The PC is composed of a minimum of 8 and a maximum of 24 members, always respecting the equal number of faculty and student representatives. The number of members of the PC is defined by the BD for each academic year, in order to ensure adequate representation of students according to the study cycles, courses and teaching levels for the academic year in question. The teaching staff members of the PC elect the President and Vice-President from among themselves, in accordance with its regulations. It may meet in Plenary, with all its members, or in the Standing Committee. The Standing Committee consists of the President, Vice President, two faculty members and four students. The PC Plenary meets ordinarily in October, March, and July, and extraordinarily whenever called by the President. The Standing Committee of the PC meets monthly, from October to July, and may meet extraordinarily whenever called by the President. The PC may meet and deliberate in the Plenary or Standing Committee, provided that the majority of its members are present. Decisions of the PC, in the Plenary or Standing Committee shall be taken by consensus or by majority vote of the members present; the President shall have a casting vote. The term of office of the members of the PC has a duration of 3 years and that of the students is 1 year. The members of the PC are elected by list, in a majority system, in accordance with the electoral regulations. Its competencies are defined in article 22 of the Statutes. - The Disciplinary Council is composed of the President of the BD, the President of the TSC and the President of the PC, and is chaired by the President of the BD. The mandate of each member will coincide with the term of office in the body of origin. Its competencies are defined in article 27º of the Statutes. - The CC is composed of at least five members, who must be personalities of recognized merit and business and professional experience, nationals or foreigners, who can contribute to the development of the ISAG educational project. The President is appointed by the BD, which then appoints the other members. One member of the BD participates in the meetings, although without the right to vote. The CC meets ordinarily twice a year and extraordinarily whenever requested by the BD. The CC members have a 3-year mandate, automatically renewable for an equal period. Its competencies are defined in article 29º of the Statutes. - The Student Ombudsman is an independent body, whose main mission is to defend and promote the rights and legitimate interests of students in pedagogical or administrative matters, through an impartial and confidential performance. It is appointed by the BD, from among personalities of recognized academic merit, who are not in effective exercise of functions in ISAG. Their mandate lasts 3 years. Its competences are defined in article 34º of the Statutes. All these bodies work in an articulated manner, with reference to the strategic plan (SP) from which the plan of activities (PA) is drawn up and the respective report is presented, where a balance is made of the actions taken, the degree of effectiveness of the objectives and defined improvement actions to be implemented in the following academic year. Annually, a critical analysis of the Internal Quality Assurance System (IQAS) is performed by the Quality Management and Assessment Office (QMAO), which produces an annual report, including a balance of the monitoring and assessment actions performed, the difficulties faced and the effectiveness, as well as the analysis of the quality assurance improvement cycle for the period under review and, after discussed with the management bodies and presented at a BD meeting, is disseminated to all stakeholders. Throughout the academic year, evaluations of the IQAS are made in the BD meetings, as well as the definition of possible measures and lines of action arising from the evaluations. Other forms of articulation of the IQAS with the organizational structure are also highlighted, namely monthly meetings of the management bodies and of these bodies with Course Coordinators and teaching staff (biannual); general meetings of teaching staff (biannual); meetings of Course Coordinators with Class Delegates and Subdelegates (two meetings per semester); individual meeting with teachers at the end of each academic year, where a self-evaluation of

teachers is carried out, an analysis of teaching performance based on pedagogical surveys, an assessment of organizational and scientific performance, and the identification of improvement actions to be implemented in the following academic year; reports of course units prepared by each teacher every semester; course reports prepared annually by the Course Coordinators, which make it possible to make an overall assessment of the course (namely, characterization of the students, academic success, degree of effectiveness of the methodologies applied and improvement actions). In short, ISAG's functioning model and the existing articulation between the management bodies and other academic authorities have been ensuring management effectiveness, with due respect for its scientific and pedagogical autonomy.

2.2.1 Evidências

[Organograma ISAG](#) | PDF | 49.9 Kb

[Regimento CTC](#) | PDF | 217.4 Kb

[Regimento CD](#) | PDF | 79.9 Kb

[Regimento CP](#) | PDF | 176.2 Kb

[Ata de Tomada de Posse dos Membros do Conselho Consultivo](#) | PDF | 222.9 Kb

2.2.2. Participação da comunidade académica e dos elementos externos (PT)

Na prossecução e no respeito pelas atribuições conferidas pelos Estatutos a cada órgão de gestão, o ISAG implementou mecanismos que promovem a participação dos diversos stakeholders na tomada de decisão nos seus diferentes níveis, assim: - O corpo docente tem participação direta nos órgãos de gestão do ISAG. O CD, ao abrigo do artigo 12º, n.º2, integra um elemento que tem contrato de docente. Como descrito no ponto 2.2.1. os docentes têm participação, por eleição, no CTC e CP (conforme artigos 18ª e 22º dos Estatutos). De salientar que, para além das competências estritas de cada órgão de gestão, os docentes participam na apresentação de propostas para o plano estratégico e planos de atividades, nas sugestões de melhoria, em especial no que diz respeito ao planeamento do ano letivo, ao calendário escolar e à criação de novos cursos. As atividades pedagógicas de cada curso são coordenadas e orientadas por um Coordenador de Curso, designado pelo CTC, com efeitos a produzir no início do ano letivo em causa. Cada área científica tem um Coordenador, designado pelo CTC, com um mandato de três anos letivos. Foram, ainda, criadas comissões científicas para os mestrados e para os estágios, por forma a descentralizar a tomada de decisão no que diz respeito às competências de cada comissão, assim: - A Comissão Científica dos Mestrados é constituída por docentes titulares com o grau de doutor e título de especialista, em regime de tempo integral, sendo nomeada pelo CTC para cada ano letivo, e presidida por um dos seus membros. - A Comissão de Estágios, é composta por um mínimo de três e um máximo de oito membros, em número igual ao dos cursos em que o estágio é aplicável, integrando os Coordenadores de Curso ou seus representantes. O CTC procede à nomeação de tal Comissão, de modo que nela estejam representados os diferentes cursos do ISAG, após consulta ao CP, sendo o seu Presidente eleito pelos pares. Os elementos a nomear exercem funções na área da coordenação pedagógica dos respetivos cursos. A nomeação da Comissão ocorre anualmente, em sessão ordinária do CTC. No que diz respeito à investigação, esta é assegurada pelo Gabinete de Coordenação da Investigação que ao abrigo de um protocolo estabelecido, em 7 de julho de 2020, com a Fundação Consuelo Vieira da Costa, tem como objetivo possibilitar aos docentes/investigadores desenvolverem a sua investigação no âmbito do Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo/ Research Center in Business Sciences and Tourism (CICET – FCVC). Este tópico encontra-se mais desenvolvido no ponto 4 deste relatório de autoavaliação. O pessoal não docente participa formalmente na Comissão do SIGQ através de um elemento representante dos Serviços. Na Comissão para a elaboração do plano estratégico, participam todos os responsáveis dos serviços e, na elaboração dos planos de atividades anuais, participam todos os elementos dos serviços. Os estudantes têm os seus representantes eleitos, em paridade com os docentes, para o Conselho Pedagógico, pronunciando-se, no âmbito das suas competências, sobre toda a atividade pedagógica do ISAG. Os Delegados e Subdelegados participam periodicamente (2 vezes por semestre) em reuniões com os Coordenadores de Curso, por forma a fazerem um balanço da atividade pedagógica e da qualidade do ensino, das quais são elaboradas atas. Participam, ainda em todas as fases do processo do SIGQ, através de inquéritos aos novos estudantes, aos estudantes, aos estudantes Erasmus IN e OUT e à satisfação com a qualidade dos serviços. A Associação Académica do ISAG é convocada periodicamente a reunir com o Conselho de Direção, por forma a coordenar as suas propostas de atividades com as atividades institucionais do ISAG. A mesma recebe o devido apoio ao nível das infraestruturas/instalações e equipamentos, bem como apoio monetário necessários ao seu bom funcionamento, quer para atividades desenvolvidas em conjunto quer para atividades de índole académica como a “Queima das Fitas”. Com a Comissão de Praxe é, igualmente, efetuado um acompanhamento regular das suas atividades, quer ao nível das práticas de praxe quer dos eventos que organizam no âmbito das respetivas atividades. Este acompanhamento regular e apoio estende-se também às tunas feminina e masculina. No que respeita aos elementos externos, é de referir a forte participação de toda a comunidade empresarial nacional e internacional (visível ao nível dos protocolos ativos quer para estágios curriculares, quer extracurriculares, bem como, em projetos de investigação aplicada). Estas entidades têm a sua representação bem expressa na composição do Conselho Consultivo, cujos elementos são personalidades de reconhecido mérito e experiência empresarial e profissional e representam setores fundamentais para o desenvolvimento da atividade do ISAG, assim como contribuir para o desenvolvimento do seu projeto educativo: Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo; Associação da Hotelaria de Portugal; Turismo do Porto e Norte de Portugal; Associação de Turismo do Porto e Norte; Associação Empresarial de Portugal; Associação Comercial do Porto, e Alfândega do Porto. Estas entidades têm como atribuições prestar aconselhamento aos órgãos de gestão do ISAG e emitir pareceres, sem caráter vinculativo, quando estes lhe forem solicitados, como são exemplo os pareceres sobre o plano estratégico e sobre as propostas de novos cursos. No processo de autoavaliação da qualidade é assegurada a participação da Entidade Instituidora, dos CD, CTC e CP, do Provedor do Estudante, dos estudantes e Alumni, assim como do pessoal docente e não docente, e entidades externas. No período 2017/22, consideramos que os mecanismos implementados com a revisão dos estatutos e a criação de estruturas adequadas, se revestiu de uma importância vital para a maior dinamização da Instituição a todos os níveis bem como dos resultados alcançados até à data.

2.2.2. Participação da comunidade académica e dos elementos externos (EN)

In the pursuit and respect for the duties conferred by the Statutes to each management body, ISAG implemented mechanisms that promote the participation of the various stakeholders in decision-making at its different levels, as follows: - The teaching body has direct participation in the management bodies of ISAG. The BoD, under the terms of article 12, no. 2, includes an element who has a teaching contract. As described in point 2.2.1, the faculty members participate, by election, in the TSC and the PC. It should be noted that in addition to the strict competencies of each management body, teachers are called upon to participate actively in the presentation of proposals for the strategic plan and activity plan, suggestions for improvement, especially with regard to the planning of the school year, the school calendar and the creation of new courses. The pedagogical activities of each course are coordinated and guided by a Course Coordinator, appointed by the TSC, with effect from the beginning of the academic year in question. Each scientific area has a Coordinator, appointed by the TSC, with a mandate of three academic years. Scientific committees were also created for master's degrees and internships, in order to decentralize decision-making regarding the competencies of each committee, thus: - The Master's Scientific Committee is made up of full time tenured professors with a doctoral degree and specialist title, appointed by the TSC for each academic year, and chaired by one of its members. - The Internship Committee is composed of a minimum of three and a maximum of eight members, in the same number as the courses in which the internship is applicable, including the Course Coordinators or their representatives. The TSC appoints this Committee, so that the different ISAG courses are represented, after consulting the PC, and its President is elected by peers. The elements to be nominated perform functions in the area of pedagogical coordination of the respective courses. The nomination of the Committee occurs annually, in an ordinary session of the Technical and Scientific Council. With regard to research, this is ensured by the Research Coordination Office which, under a protocol established on July 7, 2020 with the Consuelo Vieira da Costa Foundation, aims to enable teachers/researchers to develop their research within the Research Center in Business Sciences and Tourism (CICET - FCVC). This topic is further developed in point 4 of this self-assessment report. The non-teaching staff formally participates in the IQMS Committee through a representative element of the services. In the Committee for the preparation of the strategic plan, all department heads participate and, in the preparation of annual activity plans, all elements of the services participate. The students have their representatives elected, in parity with the teaching staff, to the Pedagogical Council, giving their opinion, within the scope of their competencies, on all of ISAG's pedagogical activity. The Delegates and Subdelegates participate periodically (twice a semester) in meetings with the Course Coordinators, in order to take an overall view of the pedagogical activity and the quality of teaching, from which minutes are prepared. They also participate in all phases of the IQMS process, through surveys to new students, students, Erasmus IN and OUT students and satisfaction with the quality of services. The Academic Association of ISAG is periodically called to meet with the Board of Directors, in order to coordinate its proposed activities with the institutional activities of ISAG. It receives the necessary support in terms of infrastructure/facilities and equipment, as well as monetary support necessary for its proper functioning, both for activities developed jointly and for academic activities such as "Queima das Fitas". A regular monitoring of their activities is also carried out with the Praxe Committee, both in terms of the practices of praxe and the events they organize within the scope of their respective activities. This regular monitoring and support is also extended to the female and male Tunas. With regard to external elements, it should be noted the strong participation of the entire national and international business community (visible at the level of active protocols for both curricular and extracurricular internships, as well as in applied research projects). These entities have their representation well expressed in the composition of the Advisory Council, whose members are personalities of recognized merit and business and professional experience and represent key sectors for the development of the activity of ISAG, as well as contribute to the development of its educational project: Portuguese Association of Hospitality, Restaurants and Tourism; Hospitality Association of Portugal; Tourism of Porto and Northern Portugal; Tourism Association of Porto and North; Business Association of Portugal; Commercial Association of Porto, and Alfândega do Porto. These entities are responsible for advising the management bodies of ISAG and issuing non-binding opinions, when requested, as for example, opinions on the strategic plan and on proposals for new courses. In the quality self-assessment process the participation of the Institutional Entity, the BoD, TSC and PC, the Student Ombudsman, the students and Alumni, as well as the teaching and non-teaching staff and external entities is ensured. In the 2017/22 period, we consider that the mechanisms implemented with the revision of the statutes and the creation of appropriate structures, were of vital importance for the greater dynamization of the Institution at all levels as well as the results achieved to date.

2.3.1. Política de qualidade (PT)

Assumiu-se, desde fevereiro de 2009, o princípio de que a qualidade e a sua garantia são fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento da Instituição. Nesse sentido, a Entidade Instituidora (EI) iniciou o projeto de implementação do sistema interno de gestão da qualidade (SIGQ) da instituição e consequente certificação, tendo por base o enquadramento regulamentar do Ensino Superior, com destaque para as “Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area”, e os requisitos para Sistemas de Gestão da Qualidade previstos na NP EN ISO 9001. Para o efeito, em março de 2009, com o recurso aos serviços de consultoria de uma empresa especializada, foram realizadas iniciativas de diagnóstico em termos de gestão da qualidade e de divulgação interna do projeto, constituída e assegurada a coordenação da equipa e preparada a necessária documentação de suporte. Foram efetuadas ações de formação interna, aprovado um modelo de gestão por processos, definida a política e os objetivos da qualidade, assim como formalizados os procedimentos de controlo de documentos, de registos, de ações corretivas e preventivas e de auditoria interna, entre outros. O SIGQ foi implementado e consolidado ao longo dos anos e, com base na experiência adquirida e a consolidação das infraestruturas físicas e tecnológicas da instituição, em 15 de fevereiro de 2016, foi aprovada pela EI a primeira versão do Manual da Qualidade (MQ), documento que operacionaliza o funcionamento do SIGQ. Em 06/02/2017, foi aprovada a primeira revisão do MQ, à luz dos treze referenciais de avaliação publicados no Manual para a Auditoria dos Sistemas Internos da Qualidade da A3ES e para a ISO 9001:2015. Em 18/06/2018, com base na experiência adquirida, procedeu-se a uma segunda revisão, visando a sua melhor adequação aos treze referenciais da A3ES e uma melhor articulação com a ISO 9001:2015, incluindo a adoção de um novo modelo de gestão por processos. Em 30 de novembro e 07/12/2018, a EI promoveu a realização de uma auditoria interna ao SIGQ por uma entidade externa especializada, a qual deu origem a um plano de ações de melhoria e à adoção de um conjunto de procedimentos que permitiram otimizar as atividades e a rotina geral do pessoal docente e não docente nos processos relativos à qualidade, com vista à interiorização de uma cultura de qualidade. Resultou também na terceira revisão do MQ que ocorreu a 28/03/2019 com vista a melhorar a adequação aos novos guiões da A3ES relativos à auditoria dos SIGQ nas IES. Em abril de 2019, o CA da A3ES decidiu certificar o SIGQ com condições a cumprir a um e dois anos. Na sequência, em 17/12/2020 procedeu-se à quarta revisão do MQ com vista à sua adequação aos novos Estatutos do ISAG, à incorporação das recomendações da A3ES e à sua atualização em função do PE 2020/2024. Em março de 2022 o CA da A3ES decidiu certificar o SIGQ pelo período de 6 anos, contados a partir de 20/03/2020. Para a concretização da sua visão, através dos objetivos estratégicos definidos no PE a política da qualidade, 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, define como compromissos e suportes: estruturar e promover uma oferta formativa de nível progressivo visando um posicionamento de excelência e reforçando a notoriedade e a 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 mesma nas diferentes áreas que concretizam a missão institucional e os seus eixos estratégicos; criar uma estrutura 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 junto de toda a comunidade académica e outras partes interessadas externas; promover a implementação, revisão e atualização regular do SIGQ, com base nas normas e referenciais adotados a nível nacional e europeu. Na prossecução das determinações e objetivos da política da qualidade, definiram-se como princípios orientadores a globalidade, o envolvimento, a transparência, a monitorização, a avaliação e a melhoria contínua. Inerentes àqueles princípios está a aplicação da política de qualidade à instituição de uma forma abrangente, englobando todos os órgãos de gestão, serviços e áreas de atividade. A participação na definição da estratégia e na execução da política de qualidade, a comunicação e difusão pública do SIGQ junto da comunidade académica e demais partes interessadas, bem como, a sua monitorização e avaliação periódica permite proceder aos ajustamentos, alterações e revisões necessárias e à implementação e aplicação de ações de melhoria contínua e sistemática dos processos de gestão da qualidade, com o objetivo de elevar os níveis de desempenho, acrescentando valor aos estudantes e restantes partes interessadas relevantes. Em suma, a política e a estratégia institucionais para a qualidade, têm proporcionado um crescente conhecimento do sistema por parte de todos os intervenientes e a oportunidade de exprimirem as suas perceções e sugestões com vista à promoção de melhoria contínua, com um impacto positivo na eficiência, eficácia e qualidade dos processos.

2.3.1. Política de qualidade (EN)

Since February 2009, it was assumed the principle that quality and its guarantee are fundamental to the operation and development of the institution. In this sense, the Founding Body (FB) began the project of implementing the internal quality management system (IQMS) of the institution and the consequent certification, based on the regulatory framework of Higher Education, with emphasis on the "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", and the requirements for Quality Management Systems provided by NP EN ISO 9001. For this purpose, in March 2009, with recourse to the consulting services of a specialized company, diagnostic initiatives were carried out in terms of quality management and internal disclosure of the project, the coordination of the team was established and ensured, and the necessary support documentation was prepared. Internal training sessions were held, a process management model was approved, the quality policy and objectives were defined, as well as the procedures for document control, records, corrective and preventive actions, and internal audits, among others, were formalized. The IQMS was implemented and consolidated over the years and, based on the experience acquired and the consolidation of the physical and technological infrastructure of the institution, on February 15, 2016, the first version of the Quality Manual (QM) was approved by FB, a document that makes the operation of the IQMS operational. On 06/02/2017, the first revision of the QM was approved, in light of the thirteen assessment benchmarks published in the A3ES Internal Quality Systems Audit Manual and the ISO 9001:2015. On 06/18/2018, based on the experience acquired, a second revision was carried out, aiming at its better adaptation to the thirteen A3ES benchmarks and a better articulation with ISO 9001:2015, including the adoption of a new model of management by processes. On November 30th and December 7th, 2018, the IE promoted an internal audit of the IQMS by a specialized external entity, which gave rise to an improvement action plan and the adoption of a set of procedures that allowed to optimize the activities and the general routine of the teaching and non-teaching staff in the processes related to quality, in order to internalize a quality culture. It also resulted in the third revision of the QM that took place on 28/03/2019 in order to improve the adequacy to the new A3ES guidelines regarding the audit of the IQMS in HEIs. In April 2019, the A3ES Board decided to certify the IQMS with conditions to be met in one and two years. Subsequently, on 17/12/2020, the fourth revision of the QM was carried out in order to adapt it to the new ISAG Statutes, to incorporate the A3ES recommendations and to update it according to the SP 2020/2024. In March 2022 the A3ES Board decided to certify the IQMS for a period of 6 years, starting from 20/03/2020. To achieve its vision, through the strategic objectives defined in the SP, the quality policy, in its definition, implementation, monitoring and evaluation, is based on a commitment to improve the quality of services provided and the promotion of good practices that raise performance levels. Taking into account the strategic guidelines, the quality policy defines as commitments and supports: To structure and promote a training offer of progressive level aiming at a position of excellence and strengthening the reputation and competitiveness in polytechnic higher education; to ensure the process of continuous improvement, to achieve and sustain levels of performance of excellence; to ensure the accountability of the management bodies and services involved in quality management, for its improvement in the different areas that implement the institutional mission and its strategic axes; to create a structure responsible for quality management, in the institution in general and, in particular, to involve the management bodies, in order to ensure the consistency of the actions taken in this context; guarantee and ensure the appropriate conditions for the active participation of the academic community and other stakeholders in the processes of analysis, discussion, reflection and debate on the performance achieved and the prospects for continuous improvement of the training offer, scientific and research capabilities and internationalization; ensure the dissemination and diffusion of information on the policy and processes of quality improvement throughout the academic community and other external stakeholders; promote the implementation, review and regular update of the IQMS, based on the standards and benchmarks adopted at national and European level. In the pursuit of the determinations and objectives of the quality policy, the guiding principles were defined as globality, involvement, transparency, monitoring, evaluation and continuous improvement. Inherent to these principles is the application of the quality policy to the institution in a comprehensive manner, encompassing all management bodies, services, and areas of activity. The participation in the definition of the strategy and implementation of the quality policy, the communication and public dissemination of the IQMS among the academic community and other stakeholders, as well as its periodic monitoring and evaluation allows making the necessary adjustments, changes and revisions and the implementation and application of actions for continuous and systematic improvement of quality management processes, with the aim of raising performance levels, adding value to students and other relevant stakeholders. In summary, the institutional policy and strategy for quality has provided increasing knowledge of the system by all stakeholders and the opportunity to express their perceptions and suggestions with a view to promoting continuous improvement, with a positive impact on efficiency, effectiveness and quality of processes.

2.3.1 Evidências

[Manual da Qualidade ISAG | PDF | 2.6 Mb](#)

[Rel Atividades Eficiência do SIGQ 2020 2021 | PDF | 3.8 Mb](#)

[RelatorioAnual SIGQ 2019-2020 VF PRT | PDF | 972.4 Kb](#)

2.3.2. Estruturas de organização e planeamento da gestão da qualidade da instituição (PT)

O SIGQ engloba o articulado de processos, documentos e instrumentos de apoio ao planeamento, execução, monitorização, avaliação, análise e melhoria das atividades desenvolvidas, com vista à satisfação das diferentes partes interessadas (PI). Ao Conselho de Direção (CD) compete divulgar e comunicar a importância de cumprir com as expectativas e necessidades dos estudantes e das restantes PI através da definição da Política da Qualidade (PQ), da revisão do sistema e a disponibilização dos recursos necessários para cumprir a política estabelecida. O CD e o Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA) são responsáveis por promover, dinamizar, monitorizar e sensibilizar para o cumprimento do sistema. A estrutura responsável pelo sistema, baseado nos processos, é o GGQA, que inclui elementos representantes da Entidade Instituidora (EI), do CD, do CTC, dos Serviços e dos estudantes no CP. Compete ao GGQA promover a elaboração, revisão e atualização do Manual da Qualidade (MQ), coordenar e apoiar nos processos de avaliação interna e externa, coordenar e dinamizar a implementação e melhoria do SIGQ, analisar os dados da qualidade, elaborar o relatório anual de avaliação com os contributos dos diferentes órgãos envolvidos, propor medidas de atualização dos instrumentos e procedimentos, acompanhar a execução da PQ, aprovar a atualização dos procedimentos e instrumentos do SIGQ, planejar, acompanhar e apoiar a realização de auditorias internas, promover a meta-avaliação por intermédio da revisão e atualização regular dos mecanismos que permitem rever a PQ e o modelo. As funções e responsabilidades dos diferentes órgãos de gestão e estruturas são organizadas em 5 dimensões: funcionamento da instituição; ensino/aprendizagem; investigação; interação interinstitucional e com a comunidade e internacionalização. As atividades do SIGQ são planeadas com a calendarização das atividades regulares e a definição de objetivos mensuráveis decorrentes do Plano Estratégico (PE), do Plano de Atividade (PA), dos requisitos dos estudantes e restantes PI e do desempenho, avaliado através do quadro de bordo que contempla os indicadores de desempenho e permite verificar o grau de cumprimento dos objetivos e ações. O PE agenda e estabelece as principais linhas de orientação em que o ISAG assentará a sua estratégia. O PA descreve as principais ações, indicadores e metas a alcançar, que conduzam ao cumprimento dos objetivos estratégicos. O processo de recolha de informação faz-se ao longo do ano com a participação do conjunto das PI segundo o alinhamento, a periodicidade e a forma identificadas no MQ. O GGQA produz um relatório de avaliação da eficácia do SIGQ, identificando as dificuldades e os pontos fortes e fracos, e propondo as alterações necessárias. O CD analisa e aprova esse relatório e formula as recomendações para a melhoria do SIGQ. A EI decide sobre as ações a tomar face às recomendações emitidas.

2.3.2. Estruturas de organização e planeamento da gestão da qualidade da instituição (EN)

The IQMS includes the articulation of processes, documents and instruments to support the planning, implementation, monitoring, evaluation, analysis and improvement of the activities developed, in order to satisfy the different stakeholders/interested parties (IP). The Board of Directors (BD) is responsible for disseminating and communicating the importance of meeting the expectations and needs of students and other PIs through the definition of the Quality Policy (QP), the review of the system and the provision of resources needed to comply with the established policy. The BoD and the Quality Management and Assessment Office (QMAO) are responsible for promoting, stimulating, monitoring and raising awareness for compliance with the system. The structure responsible for the system, based on the processes, is the QMAO, which includes representatives of the Institution (IP), the BD, the Technical and Scientific Council, the Services and the students in the Pedagogical Council. The QMAO is responsible for promoting the preparation, revision and updating of the Quality Manual (QM), coordinating and supporting internal and external assessment processes, coordinating and stimulating the implementation and improvement of the IQMS, analyzing quality data, preparing the annual assessment report with the contributions of the different bodies involved, propose measures to update instruments and procedures, monitor the implementation of the QP, approve the update of the IQMS procedures and instruments, plan, monitor and support the conduct of internal audits, promote meta-evaluation through regular review and updating of the mechanisms that allow the revision of the QP and the model. The roles and responsibilities of the different management bodies and structures are organized into 5 dimensions: operation of the institution; teaching/learning; research; inter-institutional and community interaction; and internationalization. The IQMS activities are planned with the scheduling of regular activities and the definition of measurable objectives arising from the Strategic Plan (SP), the Activity Plan (AP), the requirements of students and other IP and performance, assessed through the dashboard that includes performance indicators and allows to verify the degree of achievement of objectives and actions. The SP schedules and establishes the main guidelines on which ISAG will base its strategy. The AP describes the main actions, indicators and targets to be achieved, leading to the fulfillment of strategic objectives. The process of collecting information is done throughout the year with the participation of all IPs according to the alignment, periodicity and form identified in the QM. The QMAO produces a report evaluating the effectiveness of the IQMS, identifying difficulties, strengths and weaknesses and proposing the necessary changes. The BD analyzes and approves this report and makes recommendations for the improvement of the IQMS. The IE decides on the actions.

2.3.2 Evidências

[PG01.00_Gestao Estrategica](#) | PDF | 155.1 Kb

[PG02.00_Gestao do Sistema da Qualidade](#) | PDF | 114.5 Kb

[PN07.01 - Colaboracao interinstitucional e com a comunidade](#) | PDF | 110.6 Kb

[PS.04.00 - Gestao da Biblioteca](#) | PDF | 117.5 Kb

2.3.3. Sistema interno de gestão de qualidade (PT)

O Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação (GGQA) interage com os representantes das partes interessadas (PI), visando contribuir para uma cultura de qualidade, acompanhando a definição e adequação dos processos e normas do sistema e garantindo a sua atualização, contribuindo para a articulação com o sistema de avaliação institucional e para a análise crítica das atividades de gestão, apresentando propostas de melhoria. O processo "Gestão Estratégica" define as orientações e objetivos estratégicos do ISAG bem como as atividades e ações necessárias para os cumprir, no sentido de garantir que a estrutura da organização se encontra alinhada com os objetivos definidos, tendo em conta os requisitos do mercado, numa perspetiva de gerar valor para todas as PI e que os restantes processos asseguram a operacionalidade do funcionamento da instituição. O sistema de garantia da qualidade do processo de ensino-aprendizagem tem como objetivo assegurar o planeamento, a monitorização, a avaliação e a melhoria contínua das atividades relacionadas com o ensino, a aprendizagem e a avaliação dos estudantes, envolvendo todos os órgãos de gestão e interlocutores relevantes para o efeito. A dimensão ensino-aprendizagem tem uma importância central no ISAG, sendo, simultaneamente, um dos eixos estratégicos da instituição, razão pela qual é objeto constante nos processos nucleares de conceção e aprovação da oferta formativa, do ensino-aprendizagem e de monitorização contínua e revisão periódica dos cursos. Neste contexto, existe um conjunto de procedimentos de garantia da qualidade do ensino-aprendizagem. Constitui um dos objetivos estratégicos do ISAG promover e consolidar a Investigação e a sua estreita articulação com o ensino como elemento essencial para cumprir a missão institucional. Estas atividades estão suportadas quer no plano de atividades quer nos projetos de investigação. As atividades desenvolvidas ao nível da Investigação Aplicada são analisadas num relatório de atividades tendo em vista a melhoria dos recursos humanos e materiais afetos à investigação aplicada, à melhoria da produção científica e dos resultados da valorização do conhecimento, articulando o ensino e a investigação. A garantia da qualidade das atividades de internacionalização assenta nos seguintes vetores estratégicos: internacionalização da investigação e do ensino; mobilidade de estudantes e pessoal docente e não docente. A sua atividade está expressa no plano de atividades e os resultados alcançados, relativamente aos indicadores e às metas alcançadas, no relatório de atividades. Os Serviços/Gabinetes desempenham um papel fundamental na disponibilização de recursos de apoio à aprendizagem e outras atividades científico-pedagógicas desenvolvidas no ISAG, com ênfases diferentes, em função da natureza das suas áreas de atuação. Oferecem um conjunto de recursos de natureza mais transversal ao processo de ensino-aprendizagem, nas áreas de manutenção das instalações e equipamentos, de promoção e comunicação e na disponibilização de um conjunto de recursos e serviços mais diretamente dirigidos aos estudantes e com um forte impacto na qualidade do processo de ensino, nomeadamente: de suporte administrativo ao percurso do estudante - pautado pelo conjunto de procedimentos e regulamentos; de apoio ao estudo através da biblioteca que oferece um conjunto variado de serviços, equipamentos e ferramentas adequados às necessidades dos utilizadores; de suporte informático dos processos administrativos, onde se destaca a plataforma SIGARRA. Para aferição da qualidade da sua atividade, é elaborado, anualmente, um inquérito de satisfação. O inquérito é um instrumento de recolha de informação, importante para a validação e eventual reajuste da atividade dos serviços, num processo de busca contínua dos níveis de qualidade pretendidos. Ao nível dos Recursos Humanos, a operacionalização da política institucional para a qualidade materializa-se em atividades, processos e procedimentos de recrutamento e contratação de pessoal não docente para todas as áreas de atividade do ISAG, com ênfase no mérito, em particular para as áreas de ensino, de investigação e serviços de apoio, pautando-se pela formação, conhecimento e experiência adequados à responsabilidade e às funções exercidas. A avaliação do desempenho, para as áreas de ensino e investigação e para os respetivos serviços/gabinetes de apoio, assume uma elevada importância como garante da qualidade da ação do ISAG. Na avaliação do pessoal não docente, é aplicado o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Colaborador Não Docente, que contempla a avaliação dos objetivos, das competências e do potencial do pessoal não docente, com calendário e parâmetros de avaliação definidos, da qual resulta a possibilidade de incentivos pelo bom desempenho (monetário, frequência num dos cursos, promoção de categoria, etc.). Na avaliação do pessoal docente é aplicado o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente que contempla três dimensões: técnico-científica; pedagógica e organizacional, permitindo a obtenção de créditos académicos, de incentivos ou de formação. Uma boa avaliação de desempenho poderá permitir uma progressão na carreira, de acordo com o Estatuto da Carreira Docente e Regulamento de Progressão. Por outro lado, o ISAG incentiva a investigação aplicada dos seus docentes, dispondo de um regulamento do sistema de incentivos de apoio à investigação. Ao nível das Infraestruturas, o processo Recursos Materiais e Serviços, assegura a operacionalidade das infraestruturas e equipamentos. É responsável por identificar as necessidades e os requisitos de espaço, de equipamentos (incluindo hardware e software) e de serviços de apoio a implementar nas diversas áreas e de definir regras e instruções relativas à gestão das instalações em geral, de forma a garantir a conformidade do serviço, assegurar o bom funcionamento dos equipamentos, das instalações e o bem-estar da comunidade académica.

2.3.3. Sistema interno de gestão de qualidade (EN)

The Quality Management and Assessment Office (QMAO) interacts with stakeholder representatives (IP), aiming to contribute to a culture of quality, monitoring the definition and adequacy of system processes and standards and ensuring their updating, contributing to the articulation with the institutional assessment system and to the critical analysis of management activities, making proposals for improvement. The "Strategic Management" process defines ISAG's strategic guidelines and objectives as well as the activities and actions necessary to meet them, in order to ensure that the structure of the organization is aligned with the defined objectives, taking into account market requirements, with a view to generating value for all IP and that the remaining processes ensure the operability of the institution's operation. The quality assurance system of the teaching-learning process aims to ensure the planning, monitoring, evaluation and continuous improvement of activities related to teaching, learning and student assessment, involving all relevant management bodies and interlocutors for this purpose. The teaching-learning dimension is of central importance at ISAG, being, simultaneously, one of the strategic axes of the institution, which is why it is a constant object in the core processes of design and approval of the training offer, teaching-learning and continuous monitoring and periodic review of the courses. In this context, there is a set of teaching-learning quality assurance procedures. One of ISAG's strategic objectives is to promote and consolidate Research and its close articulation with teaching as an essential element to fulfill the institutional mission. These activities are supported both in the activity plan and in the research projects. The activities developed at the level of Applied Research are analyzed in an activity report with a view to improving human and material resources allocated to applied research, improving scientific production and the results of knowledge enhancement, articulating teaching and research. Quality assurance of internationalization activities is based on the following strategic vectors: internationalization of research and teaching; mobility of students and teaching and non-teaching staff. Its activity is expressed in the activity plan and the results achieved, in relation to the indicators and targets, in the activity report. The Services/Offices play a key role in providing resources to support learning and other scientific-pedagogical activities developed at ISAG, with different emphases depending on the nature of their areas of expertise. They offer a set of resources of a more transversal nature to the teaching-learning process, in the areas of maintenance of facilities and equipment, promotion and communication and in the provision of a set of resources and services more directly aimed at students and with a strong impact on the quality of the teaching process, namely: of administrative support to the student's path - guided by the set of procedures and regulations; of study support through the library that offers a varied set of services, equipment and tools appropriate to the needs of users; of computer support of administrative processes, where the SIGARRA platform stands out. To assess the quality of its activity, a satisfaction survey is conducted annually. The survey is a tool for gathering information, important for the validation and possible readjustment of the services' activity, in a process of continuous search for the desired quality levels. In terms of Human Resources, the implementation of the institutional policy for quality is materialized in activities, processes and procedures for recruiting and hiring non-teaching staff for all areas of activity of ISAG, with emphasis on merit, particularly for the areas of teaching, research and support services, guided by training, knowledge and experience appropriate to the responsibility and functions performed. The performance evaluation for the teaching and research areas and for the respective services/support offices assumes a high importance as a guarantee of the quality of ISAG's action. In the evaluation of non-teaching staff, the Regulation for Performance Evaluation of Non-Teaching Staff is applied, which includes the evaluation of the objectives, skills and potential of non-teaching staff, with defined calendar and evaluation parameters, resulting in the possibility of incentives for good performance (monetary, attendance in one of the courses, category promotion, etc.). In the evaluation of the teaching staff the Regulation for Performance Evaluation of Teaching Staff is applied, which includes three dimensions: technical-scientific; pedagogical and organizational, allowing for the awarding of academic credits, incentives or training. A good performance evaluation may allow a career progression, according to the Faculty Career Statute and Progression Regulation. On the other hand, ISAG encourages applied research by its teachers, having a regulation of the incentive system to support research. At the level of Infrastructures, the process Material Resources and Services ensures the operation of infrastructures and equipment. It is responsible for identifying the needs and requirements of space, equipment (including hardware and software) and support services to be implemented in the various areas and to define rules and instructions concerning the management of facilities in general, in order to ensure the compliance of the service, ensure the proper functioning of equipment, facilities and the welfare of the academic community.

2.3.4. Grau de integração e eficiência do sistema interno de gestão de qualidade (PT)

O Plano Estratégico (PE) é o documento que agenda e estabelece as principais linhas de orientação em que o ISAG assenta a sua estratégia, bem como os objetivos operacionais, indicadores e metas a alcançar no período de referência. Anualmente, é elaborado o Plano de Atividades (PA) que conduz ao cumprimento dos objetivos estratégicos mencionados no PE e estão organizadas de acordo com os cinco eixos estratégicos: Ensino e Aprendizagem, Investigação, Internacionalização, Recursos e Comunidade. Os indicadores e metas do PA são objeto de monitorização periódica, com o objetivo de avaliar o seu grau de concretização e implementar medidas corretivas perante eventuais desvios. Nesse sentido, 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 PA, que reúne as ações, indicadores e metas a alcançar anualmente, assim como o responsável 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 implementados planos de ação, tendo em vista a correção dos desvios registados. O GGQA promove o acompanhamento e monitorização permanente do sistema de garantia da qualidade, incidindo sobre o grau de execução dos diferentes procedimentos. Todos os responsáveis de Processos realizam um relatório anual com o balanço das suas atividades. Estes relatórios refletem os resultados do desempenho do processo, com a indicação dos resultados obtidos para os principais indicadores, o retorno pelas partes interessadas, quando relevante ou aplicável, a análise SWOT do processo, as propostas de novas ações (com a respetiva calendarização e responsáveis) de forma a corrigir falhas/desvios e evitar a sua recorrência, gerir os riscos e oportunidades. Podem, adicionalmente, ser apresentadas propostas de reformulação de objetivos. Deste modo, está abrangida a totalidade da organização: ensino-aprendizagem, investigação aplicada, internacionalização, colaboração interinstitucional e com a comunidade e todos os serviços de suporte. Com base nos relatórios desenvolvidos pelos processos, o GGQA produz um relatório global avaliando a eficácia do SIGQ, identificando as dificuldades encontradas e os pontos fortes e fracos do sistema, e propondo as alterações necessárias. Ao longo do ciclo, o GGQA promove auditorias internas, com o objetivo de avaliar o grau de conformidade e o estado de implementação do SIGQ, tendo em consideração a legislação e regulamentação aplicável e o conjunto de documentação interna definido. Nas auditorias, são identificadas eventuais não conformidades e/ou oportunidades de melhoria e da análise de causas, das quais resultam, ações de correção e ações para tratar riscos e oportunidades (numa perspetiva de prevenção e melhoria).

2.3.4. Grau de integração e eficiência do sistema interno de gestão de qualidade (EN)

The Strategic Plan (SP) is the document that sets the agenda and establishes the main guidelines on which ISAG bases its strategy, as well as the operational objectives, indicators and targets to be achieved in the reference period. Each year, an Activities Plan (AP) is prepared that leads to the fulfillment of the strategic objectives mentioned in the SP and are organized according to the five strategic axes: Teaching and Learning, Research, Internationalization, Resources and Community. The indicators and targets are periodically monitored, aiming at evaluating its fulfillment degree and implementing corrective measures if needed. In this sense, ISAG has a monitoring and evaluation system, based on a dashboard methodology that includes key performance indicators (KPIs), structured from the AP, which brings together the actions, indicators and targets to be achieved annually, as well as the person responsible and the areas involved. The measurement and monitoring activities are ensured by those responsible for the processes. Whenever the indicators do not meet the previously defined targets, action plans are implemented, aiming at correcting the registered deviations. The QMAO promotes the follow-up and permanent monitoring of the quality assurance system, focusing on the degree of implementation of the different procedures. All process managers prepare an annual report with a balance of their activities. These reports reflect the results of the process performance, with the indication of the results obtained for the main indicators, the feedback from stakeholders, when relevant or applicable, the SWOT analysis of the process, the proposals for new actions (with respective timing and responsible parties) in order to correct failures/deviations and avoid their recurrence, manage the risks and opportunities. Proposals for reformulation of objectives may also be presented. In this way, the entire organization is covered: teaching-learning, applied research, internationalization, inter-institutional and community QMAO, and all support services. Based on the reports developed by the processes, the QMAO produces a global report evaluating the effectiveness of the IQMS, identifying the difficulties encountered and the strengths and weaknesses of the system, and proposing the necessary changes. Throughout the cycle, the QMAO promotes internal audits, with the aim of assessing the degree of compliance and the status of implementation of the IQMS, taking into account the applicable laws and regulations and the set of internal documentation defined. In the audits, possible non-conformities and/or opportunities for improvement are identified and the analysis of causes results in corrective actions and actions to address risks and opportunities (in a perspective of prevention and improvement).

2.3.5. Participação da comunidade académica na gestão da qualidade (PT)

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. Todas as partes interessadas (PI) estão devidamente consideradas neste modelo, pois são os elementos críticos do ciclo de gestão que vai desde o Plano Estratégico (PE) ao Plano de Atividades (PA), concluindo-se este ciclo com a avaliação do desempenho institucional. As atividades do SIGQ são planeadas com a calendarização das atividades regulares e a definição de objetivos mensuráveis decorrentes do PA, do Plano de Monitorização dos Processos, do Plano Anual de Formação, do Plano Anual de Auditorias, do Plano de Manutenção de Equipamentos e infraestruturas relevantes e adequadas aos processos nucleares e do Plano de ações de melhoria. O processo planeado de recolha de informação executa-se ao longo do ano com a participação, nos processos do SIGQ, do conjunto das PI, nomeadamente: os estudantes, através dos inquéritos aos novos estudantes, aos estudantes (inquéritos pedagógicos), aos estudantes em programas de mobilidade internacional (in e out) e de satisfação com a qualidade dos serviços e da auscultação direta em reuniões do Conselho Pedagógico, dos coordenadores de curso com os delegados de turma e de reuniões periódicas com os representantes das estruturas estudantis (Associação de Estudantes, Comissão de Praxe, Tunas Académicas e Alumni); aos docentes, através da elaboração dos relatórios de funcionamento e monitorização das UC, de autoavaliação do ciclo de estudo, de atividade docente e do inquérito ao pessoal docente e não docente, através da autoavaliação e avaliação do desempenho, do inquérito ao pessoal docente e do relatório de atividades setorial (responsáveis de área ou serviços); é solicitada a participação (e recolhida informação através dos respetivos inquéritos), aos diplomados e aos empregadores; é solicitado ao Provedor do Estudante a elaboração do respetivo relatório; finalmente, é efetuada a avaliação dos principais fornecedores. A informação recolhida é vertida no Relatório de Atividades e da Eficácia do Sistema Interno de Garantia da Qualidade que, após aprovação pelos órgãos competentes, é publicado no site do ISAG para consulta interna e externa. A informação recolhida através destes mecanismos é integrada na revisão do SIGQ de forma a corrigir os aspetos considerados não conformes e a implementar as melhorias identificadas.

2.3.5. Participação da comunidade académica na gestão da qualidade (EN)

ISAG's integrated management model plays a key role in the organizational architecture and strategic alignment of all constituent elements of the institution. All stakeholders (IP) are duly considered in this model, as they are the critical elements of the management cycle that goes from the Strategic Plan (SP) to the Activity Plan (AP), concluding this cycle with the evaluation of institutional performance. IQMS' activities are planned with the scheduling of regular activities and the definition of measurable objectives arising from the AP, the Process Monitoring Plan, the Annual Training Plan, the Annual Audit Plan, the Plan for Maintenance of Equipment and infrastructure relevant and appropriate to the core processes and the Plan of improvement actions. The planned process of information collection is carried out throughout the year with the participation, in the IQMS processes, of all IP, namely: the students, through surveys to new students, students (pedagogical surveys), students in international mobility programs (in and out) and satisfaction with the quality of services and direct consultation in meetings of the Pedagogical Council, course coordinators with class representatives and periodic meetings with representatives of student structures (Student Association, Praxe Committee, Academic Tunas and Alumni); the teachers, through the preparation of reports on the operation and monitoring of the CU, the self-evaluation of the study cycle, the teaching activity and the survey of the teaching and non-teaching staff, through the self-evaluation and performance evaluation, the survey of the teaching staff and the sector activity report (area or service managers); graduates and employers are asked to participate (and information is gathered through the respective surveys); the Student Ombudsman is asked to prepare the respective report; finally, the evaluation of the main suppliers is carried out. The information collected is included in the Activities and Effectiveness Report of the Internal Quality Assurance System which, after approval by the competent bodies, is published on the ISAG website for internal and external consultation. The information collected through these mechanisms is integrated into the review of the IQMS in order to correct the aspects considered non-compliant and implement the improvements identified.

2.3.6. Eficácia do sistema de informação (PT)

A produção de informação fiável e relevante para a tomada de decisão e a sua publicação e difusão periódica para as partes interessadas (PI), constituem referenciais básicos a considerar no desenvolvimento do SIGQ. A estratégia de publicação de informação produzida, tem como finalidade promover a transparência da atuação do ISAG e garantir o envolvimento dos diferentes intervenientes e PI nos processos de melhoria contínua. A divulgação da informação produzida subdivide-se em informação interna (para o público interno) e informação externa (pública), com níveis diferenciados em função dos intervenientes e das PI. A produção de informação fiável e relevante para a tomada de decisão é fundamental no SIGQ. Nesse sentido, estão disponíveis sistemas de gestão da informação e comunicação, suportados pelos processos "Gestão da informação" e "Informação pública", para recolha de dados que permitem obter a informação necessária aos diferentes intervenientes. Os sistemas de gestão da informação e comunicação mais relevantes incluem o sistema de informação SIGARRA (portal académico e de suporte à página web), o sistema de intranet de suporte aos utilizadores internos (alojado em servidor), o portal RH Suite de gestão de recursos humanos, o Sistema de gestão de informação documentada da Biblioteca (GIB), a ISAG e-Learning Platform (que tem incorporada a plataforma de sala de aula virtual Blackboard Collaborate) e as Redes Sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn). A Plataforma Sigarra é o suporte informático para o registo e recolha de informação relativamente à organização, planeamento e resultados atingidos em cada unidade curricular, para a recolha da perceção dos estudantes e dos docentes sobre o funcionamento das unidades curriculares e sobre a qualidade dos serviços (recolhidas através dos diferentes inquéritos) e a disponibilização de dados e informações para a produção dos diferentes relatórios. É igualmente recolhida a perceção do pessoal não docente através do inquérito de satisfação; do portal RH Suite é registada informação diferenciada sobre o pessoal docente e não docente; a ISAG e-Learning Platform constitui-se como uma ferramenta de gestão pedagógica, complementar ao ensino presencial, acessível a docentes e estudantes, e transversal a todos os cursos; do portal institucional é disponibilizada ao público em geral informação sobre a instituição e a sua atividade e divulgação da oferta formativa da Instituição (informação institucional, da qualidade e da investigação). O tratamento da informação desses subsistemas, permite a análise de diferentes dados, documentos e informações que são utilizados pelos órgãos de gestão e coordenação no processo de tomada de decisão e de atuação para a melhoria contínua e da garantia da qualidade do ensino e aprendizagem, da investigação, da internacionalização da gestão de recursos humanos e materiais e da qualidade dos serviços.

2.3.6. Eficácia do sistema de informação (EN)

The production of reliable and relevant information for decision making and its periodic publication and dissemination to stakeholders (IP) are basic references to be considered in the development of the IQMS. The strategy of publishing the information produced aims to promote transparency in the performance of ISAG and ensure the involvement of different stakeholders and IP in the processes of continuous improvement. The dissemination of the information produced is subdivided into internal information (for the internal public) and external information (public), with different levels depending on the players and IPs. The production of reliable and relevant information for decision making is fundamental in the IQMS. In this sense, information and communication management systems are available, supported by the processes "Information Management" and "Public Information", for data collection that allow obtaining the necessary information to the different stakeholders. The most relevant information and communication management systems include the SIGARRA information system (academic portal and web page support), the intranet system to support internal users (hosted on a server), the HR Suite portal for human resource management, the Library Documented Information Management System (GIB), the ISAG e-Learning Platform (which has incorporated the Blackboard Collaborate virtual classroom platform) and the Social Networks (Facebook, Instagram, LinkedIn). The Sigarra Platform is the computer support for the registration and collection of information regarding the organization, planning and results achieved in each course unit, for the collection of the perception of students and teachers on the functioning of the course units and on the quality of services (collected through different surveys) and the provision of data and information for the production of different reports. The perception of non-teaching staff is also collected through the satisfaction survey; the HR Suite portal records differentiated information on teaching and non-teaching staff; the ISAG e-Learning Platform is a pedagogical management tool, complementary to face-to-face teaching, accessible to teachers and students, and transversal to all courses; the institutional portal provides the general public with information about the institution and its activity and disclosure of the institution's training offer (institutional, quality and research information). The processing of information from these subsystems, allows the analysis of different data, documents and information that are used by the management and coordination bodies in the decision making process and for the continuous improvement and quality assurance of teaching and learning, research, internationalization, human and material resources management and quality of services.

2.3.6 Evidências

[RelatorioAnual SIGQ 2019-2020 VF PRT | PDF | 972.4 Kb](#)
[R Atividades Eficiencia do SIGQ 2020 2021 | PDF | 2.2 Mb](#)

2.4.1. Forças (EN)

Innovative and solid educational, scientific and cultural project, translated into a diversified training offer, updated and aligned with the needs of the labor market. Existence of a strategic plan updated and articulated with the mission and institutional nature, with a high degree of compliance with the strategic objectives. Respect for gender equality and the integration and monitoring of students and staff from minorities and disadvantaged social groups. Practice of regular publication of information for the various stakeholders. Active participation of students and teaching, research and non-teaching staff in the management bodies. High participation of teachers and students in academic activities and applied research. Existence of a robust internal quality management system duly certified by A3ES. Existence of an Advisory Board with integration of leaders of external entities of the business world and prestigious official entities, as well as a Student Ombudsman.

2.4.1. Forças (PT)

Projeto educativo, científico e cultural inovador e sólido, traduzido numa oferta formativa diversificada, atualizada e alinhada com as necessidades do mercado de trabalho Existência de um plano estratégico atualizado e articulado com a missão e natureza institucional, com um elevado grau de cumprimento dos objetivos estratégicos Respeito da igualdade de género e da integração e acompanhamento de estudantes e pessoal de minorias e grupos sociais mais desfavorecidos Prática de publicação regular de informações para os vários stakeholders Participação ativa dos estudantes e do pessoal docente, investigador e não docente nos órgãos de gestão Elevada participação dos docentes e estudantes nas atividades académicas e de investigação aplicada Existência de um sistema interno de gestão da qualidade, robusto e devidamente certificado pela A3ES Existência de um Conselho Consultivo com integração de responsáveis de entidades externas do mundo empresarial e entidades oficiais prestigiadas, assim como de um Provedor de Estudante

2.4.2. Fraquezas (EN)

ISAG is a small private institution, which limits its capacity to invest in new technologies and infrastructure. Institutional website is under reformulation

2.4.2 Fraquezas (PT)

O ISAG é uma instituição privada de pequena dimensão, o que limita a sua capacidade de investimento em novas tecnologias e infraestruturas Website institucional em reformulação

2.4.3. Oportunidades (EN)

Digital and online learning technologies, which enable new forms of teaching and collaboration, as well as expansion of the geographic reach and target audience of HEIs. Growth in demand for courses of a polytechnic and vocational nature. Growing reputation of the Portuguese higher education system . Emerging areas with potential for diversification of the courses on offer. Potential for expanding the network of partnerships with local, regional and international companies and organizations, to develop joint innovation and development projects. Possibility to explore collaboration modalities with other higher education institutions, in Portugal and abroad.

2.4.3. Oportunidades (PT)

Tecnologias digitais e de aprendizagem online, que permitem novas formas de ensino e de colaboração, bem como a ampliação do alcance geográfico e do público-alvo das IES Crescimento da procura por cursos de natureza politécnica e profissionalizante Reputação crescente do sistema de ensino superior português Áreas emergentes com potencial para a diversificação da oferta de cursos Potencial de expansão da rede de parcerias com empresas e organizações locais, regionais e internacionais, para desenvolver projetos conjuntos de inovação e desenvolvimento Possibilidade de explorar modalidades de colaboração com outras instituições de ensino superior, em Portugal e no estrangeiro

2.4.4. Ameaças (EN)

Competition from other higher education institutions, with greater reputation and financial resources. Rise of potentially disruptive digital technologies. Significant changes in the way organizations work and manage. Potential fluctuations in the demand for polytechnics and vocational courses, depending on the economic climate and the supply of jobs. Legislative changes that may affect the fulfillment of the institution's strategic plan (reduction of vacancies, increase in demands on teaching staff, number of entrance exams required, etc.). Economic, social, financial and political instability.

2.4.4. Ameaças (PT)

Concorrência de outras instituições de ensino superior, com maior reputação e recursos financeiros Ascensão de tecnologias digitais potencialmente disruptivas Mudanças significativas na forma de trabalhar e gerir as organizações Possibilidade de flutuações na procura por cursos politécnicos e profissionalizantes, em função da conjuntura económica e da oferta de emprego Alterações legislativas que poderão afetar o cumprimento do plano estratégico da instituição (redução de vagas, aumento das exigências em relação ao corpo docente, número de provas de ingresso exigidas, etc.) Instabilidade económica, social, financeira e política

3. Ensino

3.1.1. Estratégia institucional e políticas da oferta educativa (PT)

A estratégia implementada pelo ISAG está alinhada com a sua missão e assenta no reforço de 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. Neste sentido, o ISAG tem como propósito proporcionar aos seus estudantes uma oferta formativa assente numa preparação técnica e cultural de nível superior nas áreas científicas de Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, entre outras. Para atingir tal propósito, o ISAG tem implementado uma filosofia moderna de ensino, orientada para a resolução de problemas concretos e para o desenvolvimento de competências transversais, que visam preparar os estudantes para o exercício de atividades profissionais qualificadas, dotando-os de conhecimentos teórico-práticos e promovendo a sua capacidade analítica e espírito crítico. Transmite, ainda, um conjunto de princípios e valores éticos fundamentais para o sucesso profissional, numa sociedade cada vez mais exigente e competitiva, em estreita articulação e cooperação com as empresas e outras organizações, celebrando protocolos e parcerias para assegurar a realização de formação em contexto de trabalho e promover a empregabilidade. A oferta educativa da Instituição assenta em diferentes ciclos de estudo, em que os objetivos e resultados esperados da aprendizagem estão alinhados com os conhecimentos e as competências transversais e específicas das respetivas áreas disciplinares, estando distribuída por quatro tipologias: - Cursos técnicos superiores profissionais (CTeSP), que têm como objetivo proporcionar uma formação superior especializada para atender às necessidades do mercado, apresentando uma forte componente prática, desenvolvida em contexto de trabalho, que possibilita a aquisição de competências técnicas e profissionais sólidas e atualizadas, permitindo aos diplomados uma rápida inserção no mercado de trabalho ou a possibilidade de ingressar numa das licenciaturas que compõem a oferta formativa do ISAG; - Cursos de primeiro ciclo de estudos (licenciaturas), que possibilitam a aquisição de competências de bases sólidas no domínio das Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, entre outras áreas diretamente relacionadas com setores estratégicos do país e com elevada empregabilidade. O ISAG assegura, assim, aos seus estudantes do primeiro ciclo de estudos uma componente de aplicação dos conhecimentos e saberes adquiridos às atividades concretas do respetivo perfil profissional, valorizando a formação que visa o exercício de uma atividade. Ao nível da sua estratégia de internacionalização e do alargamento da oferta formativa para novos mercados (numa perspetiva mais abrangente do que apenas os programas de mobilidade internacional de estudantes), a partir de 2021/2022, passou a ministrar uma licenciatura em Gestão (Management), acreditada para ser lecionada em língua inglesa e visando captar estudantes internacionais; - Cursos de segundo ciclo (mestrados), que permitem a especialização da formação dos licenciados (do ISAG e de outras Instituições, nacionais ou internacionais), como resposta às necessidades do mercado, assim como a possibilidade de mobilidade entre áreas diferentes do conhecimento. Este ciclo de estudos assegura, predominantemente, a aquisição pelos estudantes de uma especialização de natureza profissional e o recurso à atividade de investigação baseada na prática; - Cursos de formação executiva contínua e especializada, não conferente de grau, direcionada para um público que pretenda obter uma especialização numa área específica ou aquisição de novas competências, que assumem diferentes tipologias: formação in company (customizada para responder às necessidades das empresas), Diamond Programs (MBA Executivo e MBA online), Platinum Programs (cursos de Pós-graduação) e Golden Programs (cursos de especialização). Este tipo de formação tem sido estratégico para a Instituição, por permitir responder às necessidades de formação e valorização profissional, promover o alargamento da oferta formativa a novos públicos e a aprendizagem ao longo da vida, assim como reforçar a relação entre investigação, ensino e inovação. A estratégia do ISAG, centrada na otimização da oferta formativa através da diferenciação dos cursos e pela afirmação da adequação das competências às expectativas do mercado de trabalho, adotando novos métodos pedagógicos, didáticos e de avaliação, tem motivado uma maior procura por parte dos estudantes, nacionais e internacionais, na formação graduada e executiva, impulsionada pela implementação de estratégias diferenciadoras e inovadoras na experiência de ensino/aprendizagem, tais como: 1) Inovação científica e pedagógica, nomeadamente: No desenvolvimento de atividades de benchmarking ao nível da oferta e de modelos de ensino/aprendizagem; Na dotação dos estudantes e docentes de competências digitais; Num processo de ensino-aprendizagem focado na inovação científico-tecnológica, na criatividade e no empreendedorismo; Na aposta na aprendizagem ao longo da vida e na requalificação académica e profissional das pessoas; No desenvolvimento e implementação de atividades científico-pedagógicas de investigação aplicada; Na adaptação do layout das instalações ao modelo InSchoolBusiness. Este modelo, permite o desenvolvimento de competências de liderança, trabalho em equipa, comunicação, resolução de problemas e pensamento crítico, por outro lado também facilita o desenvolvimento de competências essenciais exigidas pelo mercado de trabalho, preparando os estudantes para lidar com situações complexas e desafiadoras que encontrarão na vida profissional. 2) Alavancagem dos índices de eficiência formativa e do sucesso escolar, impulsionados pelo apoio prestado aos estudantes, na transição do ensino secundário para o ensino superior na monitorização dos resultados dos estudantes, facilitando a adoção de estratégias pedagógicas eficazes para melhorar a eficiência formativa e sucesso escolar; 3) Capacitação dos estudantes com competências que os prepare para uma carreira profissional de sucesso, para que possam atuar como agentes de mudança na sociedade. Efetivamente, o ISAG tem prosseguido o objetivo de ir ao encontro das expectativas da sua comunidade académica, da sociedade em geral e do mercado de trabalho em particular, em consonância com as recomendações dos estudos do World Economic Forum e da Comissão Europeia, no que diz respeito às novas competências centrais exigidas. Nesse sentido, a oferta formativa do ISAG tem vindo a ser atualizada bem como os seus conteúdos, estratégias e metodologias, tendo em consideração tais competências, nomeadamente, as Content, Process, Social, Systems, Complex Problem Solving, Resource Management e Technical Skills. Esta estratégia de atualização tem, ainda, como objetivo a atração de novos públicos com um perfil de estudante menos convencional, já inseridos no mercado de trabalho e preparados para enfrentar os desafios cada vez mais complexos e competitivos. Face ao exposto, é lícito concluir que a atual oferta educativa do ISAG resulta de uma cooperação institucional proativa entre todos os seus stakeholders, com especial incidência nas necessidades reais do mercado de trabalho, nos percursos formativos dos estudantes e na resposta concreta às exigências que o futuro irá impor, consubstanciadas nas competências que, a médio e longo prazo, poderão fazer a diferença.

3.1.1. Estratégia institucional e políticas da oferta educativa (EN)

The strategy implemented by ISAG is aligned with its mission and is based on the strengthening of an innovative teaching-learning process, establishing high standards of teaching quality, and increasing the capacity to respond to the needs and characteristics of students and the labor market. In this sense, ISAG aims to provide its students with a training offer based on a technical and cultural preparation of higher education in the areas of Business Science, Tourism and Hospitality Management, among others. To achieve this purpose, ISAG has implemented a modern teaching philosophy, oriented towards solving concrete problems and developing soft skills, which aim to prepare students for qualified professional activities, providing them with theoretical and practical knowledge and promoting their analytical capacity and critical thinking. It also transmits a set of principles and ethical values that are fundamental for professional success in an increasingly demanding and competitive society, in close articulation and cooperation with companies and other organizations, celebrating protocols and partnerships to ensure the realization of training in a work context and to promote employability. The Institution's educational offer is based on different study cycles, in which the objectives and expected learning outcomes are aligned with the knowledge and transversal skills specific to the respective subject areas, being distributed by four typologies: a) Higher Professional Technical Courses (CTeSP), which aim to provide specialized higher education training to meet the needs of the labor market, with a strong practical component, with on-the-job training, which enable solid and updated technical and professional training, allowing graduates to quickly enter the labor market or the possibility of progression in one of the bachelor degrees that are part of ISAG's educational offer; b) First cycle degree courses (Bachelor's Degrees), which enable the acquisition of solid basic skills in the field of Business Science, Tourism and Hospitality Management, among other areas directly related to strategic sectors of the country and with high employability. ISAG ensures, therefore, to the students of this first cycle, a component of application of knowledge and expertise acquired to specific activities of the respective professional profile, enhancing the training aimed at the exercise of an activity. At the level of its internationalization strategy and the expansion of the training offer to new markets (in a more comprehensive perspective than just the international mobility programs for students), from 2021/2022 onwards, ISAG began to provide a Bachelor Degree in Management, accredited to be taught in English and aiming to attract international students; c) Second cycle courses (Master's Degrees), which allow the specialization of the training of graduates (from ISAG and other institutions, national or international), as a response to market needs, as well as the possibility of mobility between different areas of knowledge. This cycle of studies ensures, predominantly, the acquisition by students of a specialization of a professional nature and the use of practice-based research activity; d) Continuous and specialized executive training courses, which do not confer a degree, aimed to a target audience that intends to obtain a specialization in a specific area or the acquisition of new skills, assuming different typologies: in-company training (customized to meet the needs of companies), Diamond Programs (Executive MBA and MBA online), Platinum Programs (postgraduate courses) and Golden Programs (specialization courses). This type of training has been strategic for the Institution, as it allows to respond to the training and professional enhancement needs, to promote the widening of the training offer to new publics and lifelong learning, as well as to strengthen the relationship between research, teaching and innovation. ISAG's strategy, focused on optimizing the training offer through the differentiation of the courses and by affirming the adequacy of the skills to the expectations of the labor market, adopting new pedagogical, didactic and assessment methods, has motivated a greater demand by national and international students in undergraduate and executive training, driven by the implementation of differentiating and innovative strategies in the teaching/learning experience, such as: 1) Scientific and pedagogical innovation, namely: a. In the development of benchmarking activities at the level of supply and teaching/learning models; b. Equipping students and teachers with digital skills; c. In a teaching-learning process focused on technological innovation, creativity and entrepreneurship; d. In the commitment to lifelong learning and the academic and professional requalification of people; e. In the development and implementation of scientific-pedagogical activities of applied research; f. The adaptation of the layout of the facilities to the InSchoolBusiness model. This model allows the development of leadership skills, teamwork, communication, problem solving and critical thinking. On the other hand, it also facilitates the development of essential skills required by the labor market, preparing students to deal with complex and challenging situations that they will encounter in their professional life. 2) Improving training efficiency rates and academic success, driven by the support provided to students in the transition from secondary to higher education and monitoring student results, facilitating the adoption of effective pedagogical strategies to improve training efficiency and academic success; 3) Empowering students with skills that prepare them for a successful professional career, so that they can act as agents of change in society. Effectively, ISAG has pursued the objective of meeting the expectations of its academic community, society in general and the labor market in particular, in line with the recommendations of the studies of the World Economic Forum and the European Commission, with regard to the requirement of new core skills. In this sense, ISAG's training offer has been updated as well as its contents, strategies and methodologies, taking into account such skills, namely, Content, Process, Social, Systems, Complex Problem Solving, Resource Management and Technical Skills. This updating strategy also aims at attracting new segments with a less conventional student profile, already inserted in the labor market and prepared to face the increasingly complex and competitive challenges. In view of the above, it is legitimate to conclude that the current educational offer of ISAG results from a proactive institutional cooperation between all its stakeholders, with special focus on the real needs of the labor market, the training paths of students and the concrete response to the demands that the future will impose, embodied in the skills that, in the medium and long term, can make the difference.

3.1.2. Organização da oferta educativa (PT)

No âmbito das suas atribuições, o ISAG adota o entendimento de que a Educação e a Formação constituem domínios científicos e profissionais decisivos para o desenvolvimento pessoal, social e cultural. Assumindo e valorizando a interdisciplinaridade, a multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade, a oferta educativa tem como principal objetivo difundir e aplicar o conhecimento sobre os contextos e processos que configuram a Educação e a Formação como campo de prática e de investigação aplicada. Como referido no ponto 3.1.1, a oferta está organizada em duas tipologias: formação graduada e não graduada, sendo a sua composição os ciclos de estudos ao nível de CTeSP, Licenciaturas e Mestrados, e a Formação Executiva. Toda a oferta educativa conferente de grau académico encontra-se acreditada pela A3ES. Ao nível de CTeSP a oferta educativa abrange os CTeSP em Contabilidade e Fiscalidade, Gestão e Comércio Internacional, Restauração e Bebidas, Gestão de Marketing Digital, Gestão de Turismo e, desde 2022/2023, Gestão Industrial e Informática de Gestão. Ao nível do 1.º ciclo de estudos, a oferta educativa abrange as licenciaturas em Gestão de Empresas (LGE), Gestão (Management), Relações Empresariais (LRE), Gestão Hoteleira (LGH) e Turismo (LTU). Ao nível do 2.º ciclo de estudos, a oferta educativa inclui os Mestrados em Gestão de Empresas e em Direção Comercial e Marketing. A Formação Executiva engloba diversos cursos (elencados e explicados no ponto 3.3.2), não conferentes de grau, de pós-graduação e de especialização, em áreas específicas que possibilitam dar resposta às necessidades de formação e valorização profissional numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida. De forma a disponibilizar a possibilidade de frequência de programas de 3.º ciclo, o ISAG estabeleceu uma parceria com a Universidade de Santiago de Compostela. Temos, igualmente, em curso o desenvolvimento de vários projetos, nomeadamente a criação de oferta educativa em regime a distância de forma a promover o alargamento da oferta educativa a novos públicos e mercados. Ao longo da sua formação académica, o estudante depara-se com propostas de aprendizagem que permitem prepará-lo para solucionar problemas que necessitam de várias áreas de conhecimento, integrar e complementar diferentes áreas disciplinares e os seus conceitos, e estimular uma melhor compreensão da realidade, ligando elementos através das diferentes áreas disciplinares, contribuindo para uma formação integral do estudante e aproximando-o de seu quotidiano. São concretizadas através da realização de trabalhos de grupo, estudos de caso, trabalhos de campo e visitas de estudo transversais a vários cursos (são exemplo as visitas à ACT, à Alfândega do Porto, a feiras de Turismo nacionais e internacionais, entre outras), que contemplam a articulação dos conteúdos de várias unidades curriculares (UC) e de trabalhos colaborativos em cenários de aprendizagem ativa e integrada promovendo assim um processo de ensino-aprendizagem transformador e efetivo. A título exemplificativo, em LGE é realizado o Integrated Business Project, que envolve 5 UC, no qual se pretende que os estudantes fiquem preparados para a criação e desenvolvimento de um negócio, desde a conceção da ideia à análise de viabilidade económica, passando pela gestão de recursos humanos, e pela estratégia empresarial e de internacionalização, permitindo assim uma visão 360º e integrada das diferentes áreas da gestão. Ao longo do ano letivo, realizam-se inúmeros seminários e workshops, internos e externos, que integram diversas unidades curriculares das 5 licenciaturas e que são abertos a toda a comunidade académica, reforçando uma vez mais a multidisciplinaridade, intra e intercurso, e a ligação ao mercado de trabalho. No mestrado em Gestão de Empresas também se realizam trabalhos e visitas interdisciplinares e multidisciplinares (Ex: projeto de plano estratégico entre a UC de Gestão Estratégica e a UC de Economia Monetária e Digital), visitas de estudo conjuntas com o Mestrado em Direção Comercial e Marketing, onde por vezes é solicitada a execução de um estudo de caso de uma empresa, envolvendo várias UC. O plano de estudos dos mestrados inclui a UC de Simulação Empresarial onde é realizado um jogo de gestão, utilizando um software de simulação, onde são aplicados vários conceitos transversais a várias UC. O ISAG tem também vindo a apostar na participação dos seus estudantes em atividades de investigação. Realça-se a participação e a envolvimento de várias UC, dos diferentes cursos, em estudos de público, estudos sobre o comportamento do consumidor, a avaliação das marcas patrocinadoras de eventos, a perceção da importância, motivação e satisfação com o evento e o impacto económico do evento para o local, entre outros estudos. Para tal, conta-se com um conjunto de parceiros, públicos ou privados (ver pontos 4.1.1, 4.1.3 e 4.2.1), para a realização de estudos e utilização dos dados para fins académicos, outputs científicos como publicações de artigos e capítulos de livros em revistas indexadas e participação ativa em conferências/congressos/workshops internacionais. Na formação executiva, a oferta educativa assume-se mais flexível com propostas de aprendizagem igualmente multidisciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares, numa articulação conjunta entre o online com o presencial, em função dos respetivos programas. Em suma, a organização da oferta educativa e a sua articulação com os métodos de ensino e atividades de aprendizagem, proporcionam aos estudantes experiências de aprendizagem eficazes e integradoras, que contribuem para uma aprendizagem significativa e para o desenvolvimento de competências transversais que facilitam a sua integração no mercado de trabalho e a competitividade.

3.1.2. Organização da oferta educativa (EN)

In the context of its attribution, ISAG adopts the understanding that Education and Training are decisive scientific and professional areas for personal, social and cultural development. Assuming and valuing interdisciplinarity, multidisciplinary and transdisciplinarity, the main objective of our educational offer is to disseminate and apply knowledge about the contexts and processes that shape Education and Training as fields of practice and applied research. As mentioned in point 3.1.1, the offer is organized in two typologies: graduated training and non-degree training, being composed by study cycles of Higher Technical Professionals (CTeSP), Bachelor's and Master's degrees and Executive Training. All the educational offer conferring academic degrees are accredited by the Accreditation and Evaluation Agency for Higher Education (A3ES). In terms of CTeSP, the educational offer of ISAG covers the CTeSP of Accounting and Taxation, Management and International Trade, Food and Beverage, Digital Marketing Management, Tourism Management and, in 2022/2023, Industrial Management and Information Technology Management. In terms of the 1st study cycle, ISAG's educational offer includes degrees in Business Management (LGE), Management (Management), Business Relations (LRE), Hospitality Management (LGH) and Tourism (LTU); In terms of the 2nd study cycle, the educational offer includes Master's degrees in Business Management and in Commercial Direction and Marketing. Executive Training encompasses various courses (listed and explained in point 3.3.2), not leading to a degree, post-graduate and specialization courses, in specific areas that make it possible to meet training and professional development needs in a perspective of lifelong learning. In order to provide the possibility of attending programs of the 3rd cycle, ISAG established a partnership with the University of Santiago de Compostela. ISAG is also currently developing several projects, namely the creation of a distance learning educational offer in order to promote the extension of the educational offer to new audiences and markets. Throughout their academic training at ISAG, students are faced with learning proposals that prepare them to solve problems that require various areas of knowledge, integrate and complement different subject areas and their concepts and stimulate a better understanding of reality, linking elements that go between, beyond and through the different subject areas contributing to a comprehensive training of the student and bringing them closer to their daily lives. They are achieved through group work, case studies, field work and study visits across several courses (e.g. visits to ACT, to Alfândega do Porto, to national and international Tourism fairs, among others), which contemplate the articulation of the contents of several curricular units (CU) and collaborative work in active and integrated learning scenarios, thus promoting a transforming and effective teaching-learning process. As an exemplification, the Integrated Business Project is carried out, involving 5 CU, in which it is intended that students are prepared for the creation and development of a business, from the conception of the idea to the analysis of economic feasibility, through human resource management, and business strategy and internationalization, thus allowing a 360° and integrated view of the different areas of management. Throughout the academic year, numerous seminars and workshops are held, both internal and external, which integrate various curricular units of the 5 degrees and which are open to the entire academic community, reinforcing once again the multidisciplinary, intra and intercourse, and the connection to the labor market. In the Master's Degree in Business Management there are also inter and multidisciplinary projects and visits (e.g.: strategic plan project between the UC of Strategic Management and the UC of Monetary and Digital Economy), joint study visits with the Master's Degree in Commercial Direction and Marketing, where sometimes it is requested the execution of a case study of a company, involving several CU. The study plan of master's degrees includes the CU of Business Simulation where a management game is carried out, using simulation software, where several concepts transversal to several CU are applied. ISAG has also been investing in the participation of its students in research activities. We highlight the participation and involvement of several CU, of the different courses, in audience studies, studies on consumer behavior, the evaluation of brands sponsoring events, the perception of the importance, motivation and satisfaction with the event and the economic impact of the event for the location, among other studies. To this end, it relies on a set of partners, public or private, (see points 4.1.1; 4.1.3; 4.2.1) to carry out studies and use the data for academic purposes, scientific outputs such as publications of articles and book chapters in indexed journals and active participation in international conferences/congresses/workshops. In the executive training area, the educational offer is more flexible with equally multidisciplinary, interdisciplinary and transdisciplinary learning proposals, in a joint articulation between online and face-to-face, according to the respective programmes. In short, the organization of ISAG's educational offer and its articulation with teaching methods and learning activities, provide students with effective and integrative learning experiences that contribute to meaningful learning and to the development of transversal skills that facilitate their integration into the labor market and professional competitiveness.

3.1.3. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

3.1.3. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not applicable.

3.2.1. Metodologias de ensino e estratégia institucional (PT)

Na prossecução das suas atribuições na realização dos processos de ensino, o ISAG tem como princípios estimular a formação cultural e o desenvolvimento do espírito inovador, da curiosidade científica, do pensamento reflexivo e da análise crítica em toda a comunidade escolar, incentivar o trabalho de investigação científica aplicada envolvendo os estudantes e proporcionar uma formação que desenvolva as capacidades de decisão, de trabalho em equipa, de execução de tarefas de forma autónoma, que permita um exercício profissional competente e tecnicamente exigente. Ao longo dos anos, o ISAG tem promovido estratégias para a promoção da inovação pedagógica, da melhoria da qualidade do ensino e da formação e desenvolvimento profissional dos docentes, com enfoque na implementação de metodologias e estratégias de Aprendizagem Ativa, alinhando os resultados de aprendizagem esperados, as metodologias/estratégias de ensino-aprendizagem a implementar e os processos de avaliação. Tendo em consideração os objetivos e princípios referidos, o ISAG tem vindo a consolidar o seu modelo pedagógico, assente na organização das atividades de ensino/aprendizagem centradas no estudante. Este modelo assenta em três grandes pilares: Fundamentais - pensamento antes da ação, traduzindo a dimensão estratégica e a base da formação. Pretende incutir os fundamentos 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. No espírito do modelo pedagógico, os estudantes têm responsabilidade sobre o seu processo de aprendizagem (em oposição a um papel proeminente do docente), tendo um papel ativo e independente. Os docentes têm um papel sobretudo de orientação e acompanhamento, sendo o conhecimento encarado como uma ferramenta, em vez de um objetivo em si. Assim, os estudantes têm sido ativamente envolvidos no processo de ensino/aprendizagem, em vez de serem meros recetores de informações em ambientes de aprendizagem centrados no docente. Na aplicação deste modelo, os principais métodos ativos de aprendizagem que têm sido utilizados são, essencialmente, os seguintes: A) Aprendizagem baseada em problemas, em que os estudantes são orientados para a resolução de problemas e a tomada de decisões (por exemplo, descrição de uma situação de gestão que poderá ocorrer na vida real), para a colaboração e trabalho em equipa (trabalho de grupo). 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 na revisão da literatura. O docente assume o papel de facilitador e conduz o estudante à descoberta das possíveis soluções para a resolução. B) 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, Cesim, Galileo, Virtual Hotel, Primavera, entre outros, em que os estudantes são convidados a realizar um output bem definido - ou seja, um projeto, ou a apresentar um trabalho interdisciplinar, envolvendo várias unidades curriculares, consistindo a sua aprendizagem em ultrapassar os obstáculos que encontra no decurso do seu desenvolvimento. O papel do docente é incutir métodos de trabalho e promover a entreajuda e a responsabilidade. C) Aprendizagem baseada em desafios, com o objetivo de enfatizar o papel do estudante no processo de aprendizagem e envolvê-lo de forma ativa com uma ideia ou tópicos específicos dos conteúdos programáticos, em que a curiosidade suscitada nos estudantes desempenha um papel importante, estimulando-os a encontrar as respostas, a adquirir novos conhecimentos e a saber discutir e defender os seus argumentos de forma coerente. D) Realização de visitas de estudo, seminários e workshops interativos, com responsáveis de empresas e de outras organizações, fomentando a análise, a pesquisa e a reflexão sobre os eventos em que participaram no âmbito da UC e a elaboração de um documento escrito (de natureza técnico-científica) que revele capacidade criativa e crítica e paralelismos com temáticas de especialização individual. Desta forma, existe um contacto real e objetivo com as mais conceituadas empresas, organizações e profissionais, tornando a experiência de aprendizagem verdadeiramente enriquecedora. De salientar que os métodos ativos de ensino/aprendizagem utilizados assentam em cinco dimensões-chave: - Digitalização: foco numa abordagem educacional inteligente, que se adapta às necessidades e perfis de aprendizagem de cada estudante. O objetivo é oferecer uma experiência de aprendizagem personalizada e completa, com a incorporação de novas tecnologias inteligentes, como Inteligência Artificial e Big Data, jogos de gestão, assim como plataformas de aprendizagem online e recurso a chatbots. Ênfase colocada na importância da tecnologia na educação, tendo como objetivo preparar os estudantes para saber utilizar as mais recentes tecnologias nas suas atividades, incluindo os desafios da construção do metaverso; - Dinamismo: importância da adaptação permanente às mudanças do processo de ensino/aprendizagem, tendo em conta os desafios da gestão moderna e do setor do turismo. Para tal, o modelo assenta numa abordagem de atualização permanente de conteúdos e de ensino, sendo baseado em trabalhos de projeto, atividades práticas, estudos de casos reais e investigação aplicada, que proporcionem aos estudantes uma experiência dinâmica e desafiadora; - Disrupção: destaca a importância da inovação e da criatividade no processo de ensino/aprendizagem, e tem como objetivo incentivar os estudantes a desenvolver soluções inovadoras e diferenciadas para os novos desafios do mercado, com a utilização de técnicas de design thinking, gamificação e outras metodologias inovadoras, que estimulem as soft skills essenciais para a liderança estratégica como a criatividade, pensamento crítico, comunicação e colaboração dos estudantes; - Diversidade: evidencia a importância da diversidade cultural e do conhecimento interdisciplinar na gestão e no turismo, e tem como objetivo preparar os estudantes para trabalhar em ambientes multiculturais e multidisciplinares. Para tal, envolve a inclusão de unidades curriculares e atividades que abordem temas como a diversidade cultural, sustentabilidade, responsabilidade social e outros temas relevantes para a sociedade, economia e negócios; - Diferenciação: salienta a importância da diferenciação e do posicionamento estratégico nas Ciências Empresariais, Gestão Hoteleira e no Turismo, e tem como objetivo preparar os estudantes para a criação de propostas de valor diferenciadas para os seus clientes. Para isso, envolve a utilização de metodologias de análise estratégica, prospetiva e de mercados, que permitem aos estudantes identificar oportunidades de mercado e criar soluções diferenciadas. Finalmente, coloca o foco na sustentabilidade e na responsabilidade social, com o objetivo de incentivar os estudantes a compreender e contribuir para a criação de soluções para os problemas globais. Desta forma, a utilização e implementação de metodologias e estratégias de

Aprendizagem Ativa tem-se revelado estar devidamente enquadrada na estratégia institucional, nomeadamente no que se refere ao Eixo 1- Ensino e Aprendizagem, visto que tem contribuído para consolidar 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. Ademais, tem possibilitado que o ISAG seja reconhecido internacionalmente como uma instituição de ensino superior politécnica privada de excelência nas áreas dos negócios e do turismo, por oferecer uma formação completa e integrada, baseada numa abordagem pedagógica inovadora e diferenciada, e que tem como propósito preparar os seus estudantes para liderar o futuro. É de salientar que, no decurso do período de confinamento da pandemia COVID-19, e em cumprimento das orientações das entidades oficiais, o processo de ensino/aprendizagem foi assegurado com recurso à plataforma E-Learning do ISAG, com total sucesso e satisfação da comunidade académica (estudantes, docentes e outros intervenientes). Finalmente, é de referir que esta experiência com a plataforma de E-Learning serviu para se reconhecer a importância crucial da existência de uma estrutura tecnológica consolidada e devidamente suportada numa equipa de apoio técnico especializada que está a desenvolver uma proposta a apresentar em Ensino a Distância (EaD).

3.2.1. Metodologias de ensino e estratégia institucional (EN)

In the pursuit of its duties in the implementation of teaching processes, ISAG's principles are to stimulate cultural training and the development of innovative spirit, scientific curiosity, reflective thinking and critical analysis throughout the school community, to encourage applied scientific research work involving students and to provide training that develops decision-making skills, teamwork, autonomous execution of tasks, allowing a competent and technically demanding professional exercise. Over the years, ISAG has promoted strategies for the promotion of pedagogical innovation, the improvement of teaching quality and the training and professional development of teachers, focusing on the implementation of Active Learning methodologies and strategies, aligning the expected learning outcomes, the teaching-learning methodologies/strategies to be implemented and the assessment processes. Taking into account the objectives and principles mentioned above, ISAG has been consolidating its pedagogical model, based on the organization of the student-centered teaching/learning activities. This model is based on three main pillars: Fundamentals - thinking before action, translating the strategic dimension and the basis of training. It intends to instill the fundamentals and the structure that gives shape and consistency to action; Booster - thought in action, translating the tactical dimension and providing the methods and tools that allow the development of efficient actions; and Pitch - action and achievement, which translates the operational dimension and the mobilization of the competencies applied to the resolution of real problems. In the spirit of the pedagogical model, students are also responsible for their learning process (as opposed to a prominent role of the lecturer), having an active and independent role. Teachers have a mainly guiding and accompanying role, knowledge being seen as a tool rather than a goal in itself. Thus, students have been actively involved in the teaching/learning process, instead of being mere recipients of information in teacher-centered learning environments. In applying this model, the main active learning methods that have been used are essentially the following: A) Problem-based learning, in which students are oriented towards problem solving and decision making (e.g. description of a management situation that might occur in real life), towards collaboration and teamwork (group work). The problem is the starting point of the learning process, and the students discuss the problem on the basis of the knowledge acquired, their own experiences and the literature review. The teacher assumes the role of facilitator and leads the student to discover the possible solutions to the problem. B) Project-based learning, case studies and interdisciplinary work and simulations in a business context using simulators (software) such as PRAXIS, Cesim, Galileo, Virtual Hotel, Primavera, among others, in which students are invited to perform a well-defined output - i.e. a project, or to present an interdisciplinary work involving several curricular units, their learning consisting in overcoming the obstacles they encounter during its development. The role of the teacher is to instill working methods and to promote mutual help and responsibility. C) Challenge-based learning, with the aim of emphasizing the role of the student in the learning process and involving him/her actively with a specific idea or topics of the syllabus, in which the curiosity aroused in the students plays an important role, stimulating them to find the answers, to acquire new knowledge and to know how to discuss and defend their arguments in a coherent way; D) Study visits, seminars and interactive workshops, with people in charge of companies and other organizations, encouraging analysis, research and reflection on the events in which they participated within the scope of the curricular unit and the elaboration of a written document (of a technical and scientific nature) that reveals creative and critical capacity and parallels with themes of individual specialization. In this way, real and objective contact with the most prestigious companies, organizations and professionals is made possible, making the learning experience truly enriching. It should be noted that the active learning teaching methods used are based on five key dimensions: - Digitalisation: focus on an intelligent educational approach, which adapts to the needs and learning profiles of each student. The aim is to offer a personalized and complete learning experience, with the incorporation of new intelligent technologies, such as Artificial Intelligence and Big Data, management games, as well as online learning platforms and the use of chatbots. Emphasis placed on the importance of technology in education, aiming to prepare students to know how to use the latest technologies in their activities, including the challenges of building the metaverse; - Dynamism: importance of permanently adapting to changes in the teaching/learning process, taking into account the challenges of modern management and the tourism sector. To this end, the model is based on an approach of permanent updating of contents and teaching, being based on project work, practical activities, real case studies and applied research, which provide students with a dynamic and challenging experience; - Disruption: highlights the importance of innovation and creativity in the teaching/learning process, and aims to encourage students to develop innovative and differentiated solutions to new market challenges, using techniques of design thinking, gamification and other innovative methodologies that stimulate the essential soft skills for strategic leadership such as creativity, critical thinking, communication and collaboration of students; - Diversity: highlights the importance of cultural diversity and interdisciplinary knowledge in management and tourism, and aims to prepare students to work in multicultural and multidisciplinary environments. To this end, it involves the inclusion of curricular units and activities that address topics such as cultural diversity, sustainability, social responsibility and other issues relevant to society, the economy and business; - Differentiation: emphasizes the importance of differentiation and strategic positioning of Business Sciences, Hospitality Management and Tourism, and aims to prepare students to create differentiated value propositions for their clients. To do so, it involves the use of strategic, prospective and market analysis methodologies, which allow students to identify market opportunities and create differentiated solutions. Finally, it places the focus on sustainability and social responsibility, with the aim of encouraging students to understand and contribute to the creation of solutions to global problems. Therefore, the use and implementation of Active Learning methodologies and strategies has proven to be duly framed in the institutional strategy, namely in what concerns Axis 1- Teaching and Learning, as it has contributed to consolidate an innovative teaching-learning process, establishing high standards of teaching quality, and increasing the responsiveness to the needs and characteristics of the students and the labor market. Furthermore, it has enabled ISAG to be internationally recognised as a private polytechnic higher education institution of excellence in the areas of business and tourism, for offering a complete and integrated training, based on an innovative and differentiated pedagogical approach, which aims to prepare its students to lead the future. It

should be noted that during the period of containment of the COVID-19 pandemic, and in compliance with the guidelines of the official entities, the teaching/learning process was ensured using the ISAG E-Learning platform, with total success and satisfaction of the academic community (students, teachers and other participants). Finally, it should be mentioned that this experience with the E-Learning platform served to recognise the crucial importance of the existence of a consolidated technological structure properly supported by a specialized technical support team, who is currently developing a proposal to be presented in Distance Learning (DL).

3.2.1. Evidências

[sem evidências]

3.2.2. Adequação das metodologias de ensino à oferta educativa (PT)

A capacitação pedagógica do corpo docente tem sido um aspeto essencial para garantir que as metodologias adotadas estão devidamente alinhadas com os objetivos e competências a adquirir pelos estudantes em cada ciclo de estudos (ao nível de cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas e mestrados), bem como com os objetivos e resultados esperados da aprendizagem das UC que os integram. Para o efeito, é incentivada a formação contínua e a troca de experiências entre o corpo docente, o que permite o desenvolvimento, partilha e atualização das suas competências pedagógicas, assim como uma maior eficácia pedagógica. Têm sido adotadas as seguintes abordagens, consideradas como mais adequadas à oferta educativa: Abordagem híbrida de ensino: para além do recurso a métodos tradicionais, como aulas expositivas, são privilegiadas abordagens mais modernas e inovadoras, como a aprendizagem baseada em projetos interdisciplinares, estudos de caso e metodologias colaborativas. Esta combinação tem permitido que os estudantes desenvolvam melhor as suas competências técnicas e práticas, para além da aquisição do conhecimento teórico indispensável; Aprendizagem ativa: os estudantes são estimulados a participarem ativamente nas aulas, fomentando-se a discussão, a reflexão crítica e a resolução de problemas. Tal tem sido possível através da implementação de metodologias como a aprendizagem colaborativa, a aprendizagem baseada em problemas e a aprendizagem invertida; Avaliação formativa e sumativa: têm sido utilizados diferentes métodos de avaliação, como provas escritas, apresentações orais, trabalhos em grupo e projetos individuais, para se avaliar o desempenho dos estudantes e proporcionar um feedback construtivo. Tal abordagem tem permitido que os estudantes compreendam os seus pontos fortes e fracos, e se esforcem para melhorar o seu sucesso escolar; Acompanhamento individualizado: é assegurado um apoio personalizado aos estudantes por parte dos Coordenadores de Curso e docentes, através de tutorias e aconselhamento académico, para garantir que as suas necessidades e carências individuais são atendidas e encontrem o caminho certo para alcançarem os objetivos de aprendizagem; Utilização de novas tecnologias: A integração de ferramentas tecnológicas modernas no processo de ensino/aprendizagem tem permitido o acesso fácil e imediato a recursos e materiais educativos de qualidade, enriquecendo a experiência de aprendizagem e a interação entre estudantes e docentes; Desenvolvimento de competências transversais: para além das competências técnicas específicas de cada área de estudo, é promovido o desenvolvimento de competências transversais, como o trabalho em equipa, comunicação, liderança, pensamento crítico e resolução de problemas, essenciais para o sucesso no mercado de trabalho e o exercício das profissões do futuro; Realização de estágios e parcerias com o tecido empresarial e outras organizações com e sem fins lucrativos: têm sido estabelecidas parcerias com empresas e organizações relevantes para proporcionar aos estudantes oportunidades de estágios e experiências práticas, realização de trabalhos de projeto aplicados, facilitando desta forma a transição entre a vida académica e o mercado de trabalho; Análise das taxas de retenção e conclusão: são monitorizadas as taxas de retenção e conclusão dos estudantes por ciclo de estudos e UC, que servem como indicadores do sucesso, com a preocupação da melhoria contínua de tais indicadores, conforme evidências documentais em anexo; Avaliação da satisfação dos estudantes: são realizados inquéritos para se obter o feedback dos estudantes sobre aspetos específicos do ensino/aprendizagem, bem como as suas experiências na instituição, visando identificar as áreas de melhoria e a implementação de ações corretivas; Reconhecimento e atribuição de prémios: é estimulado o mérito académico dos estudantes (através de diplomas de mérito académico) e docentes, o que tem contribuído para o reconhecimento externo da instituição e evidenciar a excelência académica e o sucesso escolar. Através destas práticas e metodologias de ensino, tem sido assegurado que a oferta educativa do ISAG está alinhada com as necessidades atuais e futuras dos estudantes e do mercado de trabalho, promovendo a aprendizagem ativa e o sucesso escolar, e contribuindo para o cumprimento dos resultados de aprendizagem definidos para cada ciclo de estudos e UC. Mais concretamente, tais metodologias têm preparado os estudantes para atuarem como agentes de mudança proativos, inovadores e com capacidade para liderarem com confiança, quer como profissionais, quer como empreendedores com elevado potencial de sucesso, ao dotá-los com as hard e soft skills necessárias para enfrentarem os novos desafios e oportunidades decorrentes de um macroambiente caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, visto contribuírem para: 1) Proporcionar uma formação completa, atualizada e integrada nos vários ciclos de estudos conferentes de grau e/ou diploma, assim como na formação executiva que disponibiliza para as empresas e profissionais de outras organizações; 2) Estimular a partilha de informação, a discussão de ideias e capacidade de resolução de problemas, assim como desenvolver o pensamento crítico, a capacidade analítica, a criatividade, a curiosidade, a comunicação e a colaboração, com recurso a uma abordagem prospetiva de temas técnico-científicos relevantes e atuais; 3) Posicionar a instituição como uma referência do ensino nas áreas científicas de Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, entre outras, com capacidade para atrair candidatas de todo o mundo e de os preparar para as profissões do futuro, o que alavancará a empregabilidade dos seus diplomados.

3.2.2. Adequação das metodologias de ensino à oferta educativa (EN)

The pedagogical training of the teaching staff has been an essential aspect to ensure that the methodologies adopted are properly aligned with the objectives and skills to be acquired by students in each study cycle (at the level of professional higher technical courses, undergraduate and masters), as well as with the objectives and expected learning outcomes of the CU that integrate them. To this end, continuous training and the exchange of experiences among teaching staff is encouraged, which allows the development, sharing and updating of their teaching skills, as well as a greater pedagogical effectiveness. The following approaches, considered to be the most appropriate for the educational offer, have been adopted: 1) Hybrid teaching approach: in addition to the use of traditional methods, such as lectures, more modern and innovative approaches are favored, such as interdisciplinary project-based learning, case studies and collaborative methodologies. This combination has allowed students to better develop their technical and practical skills, in addition to the acquisition of indispensable theoretical knowledge; 2) Active learning: students are encouraged to participate actively in class, encouraging discussion, critical reflection and problem solving. This has been possible through the implementation of methodologies such as collaborative learning, problem-based learning and flipped learning; 3) Formative and summative assessment: different assessment methods such as written tests, oral presentations, group work and individual projects have been used to assess student performance and provide constructive feedback. Such an approach has enabled students to understand their strengths and weaknesses, and strive to improve their academic success; 4) Individualized follow-up: personalized support is provided to students by Course Coordinators and teachers, through tutoring and academic counseling, to ensure that their individual needs and requirements are addressed and they find the right pathway to achieve their learning objectives; 5) Use of new technologies: The integration of modern technological tools in the teaching/learning process has enabled easy and immediate access to quality educational resources and materials, enriching the learning experience and the interaction between students and teachers; 6) Development of transversal skills: in addition to the specific technical skills of each study area, the development of transversal skills such as teamwork, communication, leadership, critical thinking and problem solving is promoted, which are essential for reaching success in the labor market and for exercising the professions of the future; 7) Internships and partnerships with the business sector and other profit and non-profit organizations: partnerships have been established with relevant companies and organizations to provide students with opportunities for internships and practical experiences, carrying out applied project work, thus facilitating the transition between academic life and the labor market; 8) Analysis of retention and completion rates: the retention and completion rates of students by study cycle and CU are monitored, which serve as indicators of success, with the concern for the continuous improvement of such indicators (c.f. annexed documentary evidence); 9) Evaluation of students' satisfaction: surveys are carried out to obtain students' feedback on specific aspects of teaching/learning as well as on their experiences in the institution, in order to identify areas for improvement and to implement corrective actions; 10) Recognition and awards: the academic merit of students (through diplomas of academic merit) and teachers is stimulated, which has contributed to the external recognition of the institution and highlights academic excellence and academic success. With these practices and teaching methodologies, it has been ensured that ISAG's educational offer is aligned with the current and future needs of students and the labor market, promoting active learning and academic success, and contributing to the achievement of the learning outcomes defined for each study cycle and CU. More specifically, such methodologies have prepared students to act as proactive agents of change, innovative and with the ability to lead with confidence, both as professionals and as entrepreneurs with high potential for success, by equipping them with the hard and soft skills necessary to face the new challenges and opportunities arising from a macroenvironment characterized by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, as they contribute to: 1) Provide complete, up-to-date and integrated training in the various cycles of studies leading to a degree and/or diploma, as well as in the executive training it provides for companies and professionals from other organizations; 2) Stimulate the sharing of information, the discussion of ideas and problem-solving skills, as well as developing critical thinking, analytical skills, creativity, curiosity, communication and collaboration, using a prospective approach to relevant and current scientific and technical topics; 3) Position the institution as a teaching reference in the scientific areas of Business Science, Tourism and Hotel Management, among others, with the ability to attract candidates from all over the world and prepare them for the professions of the future, which will boost the employability of its graduates.

3.2.2. Evidências

- [1- Relatório INQ_PED 1Sem 2020_2021 | PDF | 199.4 Kb](#)
- [2- Relatório INQ_PED 2Sem 2020_2021 | PDF | 199.6 Kb](#)
- [3- Relatório INQ_PED 2Sem 2021_2022 | PDF | 775.3 Kb](#)
- [4- Relatório INQ_PED 1Sem 2021_2022 | PDF | 783.1 Kb](#)
- [5- Relatório Anual Curso MDCM 2020_2021 | PDF | 266.2 Kb](#)
- [6- Relatório Anual Curso LRE 2020_2021 | PDF | 284 Kb](#)
- [7- Relatório Anual Curso CTSP CF 2020_2021 | PDF | 289.8 Kb](#)
- [8- Relatório Anual Curso LGE 2020_2021 | PDF | 402.5 Kb](#)

3.2.3. Participação dos estudantes nas metodologias de ensino (PT)

No âmbito do projeto de ensino do ISAG, tem sido reconhecida a importância do papel ativo dos estudantes no processo de ensino/aprendizagem. Conforme referido, diversos mecanismos e estruturas curriculares foram implementados para garantir um ensino participativo e centrado nos estudantes (referidos no ponto 3.2.2.). Em concreto, salientamos os seguintes mecanismos: 1) *Aprendizagem Ativa*: é a base das metodologias de ensino adotadas. Neste processo, os estudantes são encorajados a participar ativamente na construção do seu conhecimento, seja através de discussões em grupo, aprendizagem baseada em projetos ou em problemas reais, simulações (com recurso a software de simulação de Gestão), e de outras estratégias que promovem a reflexão, análise crítica e resolução de problemas; 2) *Avaliação Contínua e Formativa*: o sistema de avaliação adotado na instituição inclui a realização de avaliação contínua ou a avaliação final (sumativa). Em particular, promove-se a avaliação contínua e formativa (que tem sido a opção preferida da maioria dos estudantes), que engloba diversos elementos de avaliação, com diferentes pesos, distribuídos regularmente ao longo de um semestre, que permite ao estudante ser um elemento ativo, reflexivo e responsável pela sua aprendizagem e ao docente disponibilizar meios e oportunidades facilitadoras dessa aprendizagem, fornecer um feedback regular que incentive a autoavaliação e medir se os estudantes atingiram o patamar mínimo de conhecimentos para que lhes possam ser reconhecidas as competências com que eles se vão apresentar no mercado de trabalho. Poderão ser vários os elementos a incluir na avaliação contínua, nomeadamente, trabalhos de grupo ou individuais, utilização da gamificação, entre outros, para além de um teste a meio do semestre e outro no final. 3) *Tecnologias e equipamentos no Ensino*: são utilizadas tecnologias modernas para melhorar a participação dos estudantes no processo de ensino/aprendizagem. Através de plataformas de aprendizagem e outras ferramentas digitais, os estudantes podem aceder facilmente aos materiais de estudo, participar em discussões, realizar trabalhos e projetos, e comunicar com os docentes e colegas. Esta abordagem não só facilita a participação e aprendizagem, mas também prepara os estudantes para um mundo cada vez mais digital. Os auditórios e as salas de aula estão apetrechados a nível informático com monitores interativos de tecnologia touch, computadores, projetores interativos, câmaras e som, possibilitando a utilização da plataforma E-Learning com o software Turnitin. O laboratório de informática dispõe de diversos softwares instalados (Primavera Express BSS, R Studio, PSPP, SPSS, Pacote de produtividade da Microsoft - Microsoft Office, Adobe Creative Cloud, Photoshop, Flash e Premiere, Gimp, Inkscape, Scratch, Shotcut, Audacity, OpenShot e Virtual Hotel). São também utilizados vários software online (Galileo, Moovly, MySimpleShow, Prezi, Powtoon, Timeline Maker, Timeline JS e New Hotel), em diversas UC. A Biblioteca funciona com horário alargado, constando no acervo bibliográfico as referências fundamentais recomendadas nas UC, e dispondo de terminais de computadores para uso dos estudantes com acesso à ABInform e ponto de pesquisa do INE; 4) *Aconselhamento e Mentoria*: existe um sistema de aconselhamento e mentoria para apoiar os estudantes durante o seu percurso académico. Os mentores - que podem ser docentes, Alumni ou estudantes mais experientes - ajudam os estudantes a definir metas, a desenvolver estratégias de estudo eficazes, e a lidar com os desafios que possam surgir; 5) *Envolvimento em Investigação Aplicada*: a aprendizagem dos estudantes não se limita às salas de aula, passando também pela sensibilização e participação ativa na investigação aplicada. Estas oportunidades tem permitido aos estudantes aplicar os conhecimentos adquiridos, desenvolver novas competências e preparar-se para as suas futuras carreiras; 6) *Internacionalização*: através de parcerias com inúmeras empresas, universidades e outras instituições estrangeiras, é proporcionada aos estudantes a possibilidade de estudarem ou realizarem estágios internacionais. Esta oportunidade de contacto com diferentes culturas e ambientes tem contribuído para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências globais e interculturais. Em suma, um dos objetivos estratégicos tem sido criar um ambiente onde os estudantes se sintam motivados e apoiados para participarem ativamente no seu próprio processo de aprendizagem. Com esta abordagem centrada no estudante, ele assume o papel principal no seu processo de aprendizagem, o que tem permitido melhorar o desempenho académico e a evolução na preparação dos mesmos para a atividade profissional ou empresarial.

3.2.3. Participação dos estudantes nas metodologias de ensino (EN)

Within the ISAG teaching project, the importance of the active role of students in the teaching/learning process has been recognised. As mentioned, several mechanisms and curricular structures have been implemented to ensure participative and student-centered teaching (referred to in point 3.2.2.). Specifically, we highlight the following mechanisms: 1) Active Learning: is the basis of the adopted teaching methodologies. In this process, students are encouraged to participate actively in the construction of their knowledge, either through group discussions, project-based learning or real problems, simulations (using Management simulation software), and other strategies that promote reflection, critical analysis and problem solving; 2) Continuous and Formative Evaluation: the assessment system adopted in the institution includes continuous assessment or final (summative) assessment. In particular, continuous and formative assessment is promoted (which has been the preferred option of most students), which includes various elements of assessment, with different weights, distributed regularly throughout a semester, which allows the student to be an active, reflective and responsible element for their learning and the teacher to provide means and opportunities that facilitate that learning, provide regular feedback that encourages self-evaluation and measure whether students have reached the minimum level of knowledge so that they can be recognized with the skills with which they will present themselves in the labor market. There may be several elements to include in continuous assessment, namely group or individual work, use of gamification, among others, in addition to a test in the middle of the semester and another at the end. 3) Technologies and equipment in Education: modern technologies are used to enhance students' participation in the teaching/learning process. Through learning platforms and other digital tools, students can easily access study materials, participate in discussions, carry out assignments and projects, and communicate with lecturers and colleagues. This approach not only facilitates participation and learning, but also prepares students for an increasingly digital world. The auditoriums and classrooms are equipped with computers with interactive touch technology monitors, interactive projectors, cameras and sound, enabling the use of the E-Learning platform with the Turnitin software. The computer lab has several software packages installed (Primavera Express BSS, R Studio, PSPP, SPSS, Microsoft Office productivity package, Adobe Creative Cloud, Photoshop, Flash and Premiere, Gimp, Inkscape, Scratch, Shotcut, Audacity, Openshot and Virtual Hotel). Various online software (Galileo, Moovly, MySimpleShow, Prezi, Powtoon, Timeline Maker, Timeline JS and New Hotel) are also used in various CUs. The Library has extended opening hours and its bibliographical collection includes the fundamental references recommended in the CUs. It also has computer terminals for the use of students with access to ABInform and the INE research point; 4) Counseling and Mentoring: a counseling and mentoring system is in place to support students during their academic journey. The mentors - who may be lecturers, Alumni or more experienced students - help students to set goals, develop effective study strategies, and deal with any challenges that may arise; 5) Engagement in Applied Research: students' learning is not limited to the classroom and they are encouraged to participate in applied research studies and projects. These opportunities allow students to apply their acquired knowledge, develop new skills and prepare for their future 6) Internationalisation: through partnerships with numerous companies, universities and other foreign institutions, students are offered the possibility of studying or doing international internships. This opportunity for contact with different cultures and environments has contributed to the learning and development of global and intercultural skills. In synthesis, one of the strategic objectives has been to create an environment where students feel motivated and supported to actively participate in their own learning process. With this student-centered approach, students assume the main role in their learning process, which has allowed them to improve their academic performance and their preparation for professional or business activity.

3.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

3.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

3.3.1. Estratégia institucional e políticas de aprendizagem ao longo da vida (PT)

Para se criar uma cultura eficaz de aprendizagem ao longo da vida, foi essencial assegurar que os interessados tivessem acesso ao conhecimento, competências e aptidões necessárias e atualizadas para terem sucesso na sua vida empresarial, profissional e pessoal. O ISAG tem encarado a aprendizagem ao longo da vida como um investimento que tem um forte impacto no percurso individual dos seus estudantes, na economia e na sociedade em geral. Consequentemente, revelou-se importante investir e apostar na disponibilização de formação ao longo da vida, uma vez que o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais irá contribuir para o aumento da empregabilidade, potenciar a produtividade e o crescimento económico, assim como promover a coesão e reduzir a desigualdade social. A aprendizagem ao longo da vida tem desempenhado um papel fundamental na capacitação das pessoas para enfrentarem os novos desafios de uma sociedade em constante mudança, promovendo o seu desenvolvimento pessoal, capacidade de adaptação, de aprender e de se reinventar. As novas exigências impostas pelo mercado de trabalho têm-se refletido na necessidade de as pessoas adquirirem mais e novas competências, de forma a garantir a vantagem competitiva pessoal e das organizações onde estão inseridas. Tal oferta formativa foi redesenhada e reorganizada sob uma nova marca: a ISAG Executive Academy (EA). Os programas oferecidos pela EA têm estado baseados em três pilares principais: excelência académica, networking e experiência prática. A excelência académica tem sido garantida pela qualidade dos docentes, que são especialistas nas suas áreas e possuem ampla experiência profissional e académica. Os programas são desenvolvidos com base nas melhores práticas e teorias contemporâneas em cada área de conhecimento, e são constantemente atualizados para garantir a relevância e a aplicabilidade das competências e conhecimentos adquiridos pelos participantes. O networking, permite que os estudantes criem contactos e conexões com outros profissionais e empresas do setor. Por fim, a experiência prática tem sido um elemento-chave dos programas da EA, pois permite que os participantes apliquem os conhecimentos teórico-práticos a situações do mundo real. A formação executiva tem incentivado os estudantes a participarem em projetos e estudos de caso, a realizarem trabalhos em equipa e visitas a empresas e organizações relevantes, proporcionando uma experiência prática valiosa e enriquecedora. A EA proporciona uma oferta formativa abrangente, quer nas áreas de ensino disponibilizadas, quer nos tipos de programas como, por exemplo, na formação para executivos, MBA, pós-graduações, cursos de especialização e cursos de curta duração, além de programas customizados que permitem ir ao encontro das necessidades e tendências do mercado. Os cursos desenvolvidos são projetados para promover competências e conhecimentos atualizados para profissionais que procuram progredir, bem como para aqueles que desejem mudar de carreira ou ingressar em novos setores, através de metodologias inovadoras, como estudos de casos, dinâmicas em grupo, simulações empresariais e formação em contexto internacional. Os cursos de curta duração incluem uma oferta mais flexível, direcionada para o desenvolvimento de competências específicas e centradas nos estudantes. Outros programas são lecionados em inglês, decorrem de forma síncrona e assíncrona, permitindo aumentar o leque de participantes, o desenvolvimento de competências internacionais, de transformação digital e de liderança. Esta formação incide, ainda, em temáticas como a comunicação, Neurobusiness, Ética, Responsabilidade e Sustentabilidade, e Design Thinking. Como referido, o ISAG tem-se diferenciado pela sua forte ligação ao mercado de trabalho, através do modelo de ensino InSchoolBusiness, que se estende à formação executiva, permitindo aos estudantes o contacto com profissionais e empresas que transmitem boas práticas e inspiram através do seu exemplo. Neste sentido, continua-se a trabalhar e a estabelecer novas parcerias com entidades das mais diversas áreas de atividade de forma a garantir o acesso contínuo a oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento que vão ao encontro das necessidades do mercado de trabalho. Esta proximidade permite que os estudantes aprendam com profissionais experientes, adquiram competências pessoais e profissionais e criem relações com o mercado de trabalho. Refira-se que a procura pelos programas executivos se deve à crescente necessidade e interesse em reforçar/renovar/adquirir mais e melhores competências profissionais, incluindo as soft skills, conhecer soluções inovadoras e diferenciadoras, bem como novas ferramentas tecnológicas. O ISAG tem vindo a apostar não só na formação interempresas e intraempresas, mas também na formação ao longo da vida do seu pessoal docente e não docente, potenciando a partilha de boas práticas e de experiências em contexto real. Considera, ainda, que o investimento na capacitação dos seus recursos humanos, através da formação ao longo da vida, prepara-os para saberem enfrentar os desafios do mercado de trabalho em constante evolução, e contribui para o seu envolvimento e ascensão profissional.

3.3.1. Estratégia institucional e políticas de aprendizagem ao longo da vida (EN)

To create an effective culture of lifelong learning, it was essential to ensure that stakeholders had access to the necessary and up-to-date knowledge, competences and skills to succeed in their business, professional and personal lives. ISAG has viewed lifelong learning as an investment that has a strong impact on the individual path of its students, on the economy and on society in general. Consequently, it was important to invest in the provision of lifelong training, since the development of personal and professional skills will contribute to increased employability, boost productivity and economic growth, as well as promote cohesion and reduce social inequality. Lifelong learning has played a key role in empowering people to face the new challenges of a society in constant change, promoting their personal development, ability to adapt, to learn and to reinvent themselves. The new demands imposed by the labor market have been reflected in the need for people to acquire more and new skills in order to ensure their personal competitive advantage and that of the organizations where they work. Such training offer has been redesigned and reorganized under a new brand: the ISAG Executive Academy (EA). The programmes offered by EA have been based on three main pillars: academic excellence, networking and practical experience. Academic excellence has been guaranteed by the quality of the lecturers, who are experts in their fields and have extensive professional and academic experience. The programmes are developed based on contemporary best practices and theories in each area of knowledge, and are constantly updated to ensure the relevance and applicability of the skills and knowledge acquired by the participants. Networking allows students to create contacts and connections with other professionals and companies in the sector. Finally, practical experience has been a key element of EA's programmes, as it allows participants to apply theoretical and practical knowledge to real-world situations. Executive education has encouraged students to participate in projects and case studies, undertake teamwork and visits to relevant companies and organizations, providing valuable and enriching practical experience. EA provides a comprehensive training offer, both in the teaching areas made available and in all types of programmes such as, for example, executive training, MBA, postgraduate degrees, specialization courses and short courses, as well as customized programmes that allow students to meet the needs and trends of the market. The courses developed are designed to promote skills and up-to-date knowledge for professionals looking to progress, as well as for those wishing to change careers or enter new sectors, through innovative methodologies such as case studies, group dynamics, business simulations and training in an international context. The short courses include a more flexible offer, aimed at the development of specific, student-centered skills. Other programmes are taught in English, take place synchronously and asynchronously, allowing to increase the range of participants, the development of international skills, digital transformation and leadership. This training also focuses on themes such as communication, Neurobusiness, Ethics, Responsibility and Sustainability, and Design Thinking. As mentioned, ISAG has been differentiated by its strong connection to the labor market, through the InSchoolBusiness teaching model, which extends to executive training, allowing students contact with professionals and companies that transmit good practices and inspire through their example. In this sense, we continue to work and establish new partnerships with entities from the most diverse areas of activity in order to guarantee continuous access to learning and development opportunities that meet the needs of the labor market. This proximity allows students to learn from experienced professionals, acquire personal and professional skills and create relationships with the labor market. It should be noted that the demand for executive programmes is due to the growing need and interest in reinforcing/renewing/acquiring more and better professional skills, including soft skills, getting to know innovative and differentiating solutions, as well as new technological tools. ISAG has been investing not only in inter-company and intra-company training, but also in the lifelong training of its teaching and non-teaching staff, enhancing the sharing of good practices and experiences in a real context. It also considers that investing in the qualification of its human resources, through lifelong learning, prepares them to meet the challenges of the constantly evolving labor market, and contributes to their professional involvement and advancement.

3.3.1. Evidências

[sem evidências]

3.3.2. Oferta formativa no âmbito da formação ao longo da vida (PT)

O ISAG disponibiliza uma oferta formativa no âmbito da Formação Executiva bastante diversificada, disponibilizando programas de MBA, pós-graduações, cursos de especialização e cursos de curta duração, além de programas customizados que permitem ir ao encontro das necessidades e procura do mercado empresarial, assim caracterizada: - MBA Executivo: tem como objetivo a preparação para o exercício de funções de gestão executiva em PME e grandes empresas, com preparação em diversas áreas de gestão. É destinado a detentores de habilitações académicas ou experiência profissional de qualquer área que pretendam progredir na carreira para cargos diretivos. - MBA Executive Programme: quer em termos de objetivos, quer de resultados de aprendizagem é semelhante ao MBA Executivo, distingue-se por ser uma versão mais curta, lecionada em inglês e em regime 100% online. - Pós-Graduações: em diversas áreas do conhecimento, criadas com base nas necessidades do mercado: - Direção Comercial e Marketing: vocacionada para o exercício de funções de gestão com sólida formação em áreas como o marketing, gestão estratégica, comunicação empresarial, finanças e direção comercial. Destina-se a empresários, gestores e empreendedores que queiram consolidar e aprofundar os conhecimentos na área comercial e do marketing; - Fiscalidade: formação em áreas relevantes da Fiscalidade Empresarial portuguesa, europeia e internacional, desenhada para Diretores e Consultores de fiscalidade, Revisores Oficiais de Contas, Fiscalistas, Juristas e Advogados, Diretores financeiros e Controllers; - Gestão de Recursos Humanos: proporciona formação especializada na área gestão dos recursos humanos enquadrando-a nos novos contextos da gestão, para empresários e quadros superiores; - Gestão Empresarial: visa proporcionar uma valorização profissional potenciadora de uma melhor integração e desempenho da ação empresarial. Para tal, apresenta uma vertente de atualização técnica e outra vertente de interação entre a experiência prática e o conhecimento da realidade empresarial; - Digital Marketing Strategy: desenhado para proporcionar uma formação sólida para resolver problemas de marketing, contribuindo para a melhoria do processo de decisão nas empresas. Destina-se a profissionais de distintos setores de atividade com ou sem prévia formação na área de marketing digital; - Data Science and Business Intelligence: proporciona formação especializada nas áreas de Extração de Conhecimento de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão e Inteligência de negócios, direcionado para Analistas de Dados e Negócios, Engenheiros de dados e de Machine Learning; - Organização de Eventos: visa proporcionar aos participantes uma experiência aprofundada no que respeita ao planeamento e organização de eventos, para profissionais que pretendam desenvolver as suas competências nesta área; - Serviços e Instituições de Saúde: desenhado para desenvolver competências de gestão, em profissionais de instituições de saúde com o propósito de exonerar o seu potencial de desenvolvimento profissional e pessoal. Este curso destina-se a profissionais da área da saúde, que exerçam funções dirigentes ou aspirem a estas; - Comunicação Autárquica: visa providenciar uma visão integrada das dimensões estratégica e operacional da comunicação autárquica e de um domínio sobre um conjunto de ferramentas úteis de planeamento estratégico, gestão e avaliação de imagem e comunicação, contribuindo para a melhoria das competências profissionais ao serviço da governança e do desenvolvimento local. Destina-se a profissionais e futuros profissionais de comunicação e assessoria de Municípios e Freguesias; - Web 3.0 Blockchain e Criptoconomia: desenhado para quem tem interesse na área, não apenas do ponto de vista tecnológico, mas também regulatório, contabilístico e aplicacional. Cursos de Especialização: focados em áreas do conhecimento específicas com o objetivo de desenvolverem skills que rapidamente o estudante pode aplicar: - Cooking Skills ISAG - Chefe Cordeiro Signature: proporciona aos participantes uma aprendizagem de excelência da cozinha tradicional portuguesa com uma abordagem sólida aos principais conteúdos, destina-se a todas as pessoas que tenham interesse em conhecer e enriquecer as práticas da cozinha portuguesa; - NeuroMarketing nos Negócios: combina o enquadramento teórico com uma dominante componente prática para o tema central da Neurociência Aplicada ao Consumo para profissionais ligados à área do Marketing e Comunicação; - Expertise in Wine Management: visa formar peritos em vinho, detentores de um conhecimento horizontal sobre o setor e o mercado, destina-se a profissionais atuais ou potenciais na área do vinho e/ou pessoas com o culto do vinho; - Gestão de Projetos: preparado para responder às atuais necessidades do mercado em dois módulos - tradicional e agile, dando uma maior abrangência de conhecimento nas duas maiores vertentes de conhecimento da área, para todos os profissionais que pretendam gerir projetos. - Propriedade Horizontal – Condomínios: visa responder às necessidades na área da administração do condomínio e suas vicissitudes, com o regime processual e com a constituição e alteração da propriedade horizontal, destina-se a todos os profissionais que tenham de se deparar com o regime da propriedade horizontal; - Protocolo e Etiqueta: direcionado para CEO e Diretores, profissionais da área de Relações Públicas, Comunicação e Protocolo, cujo objetivo é sensibilizar os participantes para o enquadramento legislativo, boas práticas e regras de comportamento. A Executive Academy tem várias parcerias e protocolos com entidades, com o objetivo de proporcionar formações à medida e oferecer condições especiais aos seus colaboradores, sendo de destacar: PWC (PG - Fiscalidade), o IPO, a OMD, Sindite, ULSM, USF (PG – Gestão de Serviços e Instituições de Saúde) e a Douro Azul, no âmbito da formação à medida em contexto empresarial.

3.3.2. Oferta formativa no âmbito da formação ao longo da vida (EN)

ISAG offers a wide range of Executive Training programmes, including MBAs, postgraduate courses, specialization courses and short courses, as well as customized programmes that meet the needs and demands of the business market: - Executive MBA: aims to prepare for the exercise of executive management functions in SMEs and large companies, with preparation in various areas of management. It is aimed at holders of academic qualifications or professional experience in any area who wish to progress in their career to management positions. - MBA Executive Programme: both in terms of objectives and learning outcomes it is similar to the Executive MBA, but differs in that it is a shorter version, taught in English and 100% online. - Postgraduate Courses: in various areas of knowledge, whose creation was based on market needs: - Commercial and Marketing Direction: intended for the exercise of management functions with solid training in areas such as marketing, strategic management, business communication, finance and commercial direction. It is aimed at business people, managers and entrepreneurs who want to consolidate and deepen their knowledge in the commercial and marketing area; - Taxation: training in relevant areas of Portuguese, European and international corporate taxation, designed for directors and tax consultants, statutory auditors, tax specialists, lawyers, financial managers and controllers; - Human Resources Management: provides specialized training in the area of human resources management within the new contexts of management, for entrepreneurs and senior managers; - Corporate Management: aiming to provide a professional valorisation that enables a better integration and performance of the business action. To this end, it presents a technical updating aspect and another aspect of interaction between practical experience and knowledge of the business reality; - Digital Marketing Strategy: designed to provide solid training to solve marketing problems, contributing to the improvement of the decision-making process in companies. It is aimed at professionals from different activity sectors with or without previous training in digital marketing; - Data Science and Business Intelligence: provides specialized training in the areas of Knowledge Extraction from Data and Decision Support Systems and Business Intelligence, aimed at Data and Business Analysts, Data and Machine Learning Engineers; - Events Management: the objective is to provide participants with in-depth experience in the planning and organization of events, for professionals who wish to develop their skills in this area; - Health Services and Institutions: designed to develop management skills in professionals from health institutions with the purpose of enhancing their professional and personal development potential. This course is intended for professionals in the area of health, who exercise managerial functions or aspire to them; - Local and regional communication: provides an integrated vision of the strategic and operational dimensions of local government communication and a mastery of a set of useful tools for strategic planning, management and evaluation of image and communication, contributing to the improvement of professional skills at the service of governance and local development. It is aimed at professionals and future professionals in communication and advisory services for municipalities and parishes; - Web 3.0 Blockchain and Cryptoeconomics: designed for those with an interest in the area, not only from a technological, but also regulatory, accounting and application point of view. Specialization courses: focused on specific areas of knowledge with the aim of developing skills that the student can quickly apply: - Cooking Skills ISAG - Chef Cordeiro Signature: offers participants an excellent learning experience of traditional Portuguese cooking with a solid approach to the main contents. It is aimed at everyone who is interested in knowing and enriching the practices of Portuguese cooking; - NeuroMarketing in Business: combines the theoretical framework with a dominant practical component for the central theme of Applied Neuroscience to Consumption for professionals linked to the area of Marketing and Communication; - Expertise in Wine Management: aims to train wine experts with a horizontal knowledge of the sector and the market, aimed at current or potential wine professionals and/or people with a wine cult; - Project Management: prepared to respond to the current needs of the market in two modules - traditional and agile, providing a greater breadth of knowledge in the two major aspects of knowledge in the area, for all professionals wishing to manage projects. - Horizontal Property - Condominiums: seeks to respond to the needs in the area of condominium management and its vicissitudes, with the procedural regime and with the constitution and alteration of horizontal property, is aimed at all professionals who have to deal with the horizontal property regime; - Protocol and Etiquette: aimed at CEOs and Directors, professionals in the area of Public Relations, Communication and Protocol, whose objective is to raise participants' awareness of the legislative framework, good practices and rules of behavior. The Executive Academy has several partnerships and protocols with entities, with the aim of providing customized training and offering special conditions to its employees: PWC (PG - Taxation), the IPO, the OMD, Sindite, ULSM, USF (PG - Management of Services and Health Institutions) and Douro Azul, within the scope of tailor-made training in a business context.

3.3.2. Evidências

[MBA Executive Programme](#) | PDF | 278.1 Kb
[flyer MBA Executivo](#) | PDF | 328.9 Kb
[flyer PG Web 3.0, Blockchain e Criptoeconomia](#) | PDF | 232.6 Kb
[PG Comunicação Autárquica](#) | PDF | 957.9 Kb
[PG Cybersecurity](#) | PDF | 345.8 Kb
[PG Data Science](#) | PDF | 2.1 Mb
[PG Digital Mkt Strategy](#) | PDF | 267.1 Kb
[PG Fiscalidade](#) | PDF | 246.9 Kb
[PG Gestão RH](#) | PDF | 349.8 Kb
[PG Sau?de](#) | PDF | 966.9 Kb
[Protocolo USF - ISAG-EBS](#) | PDF | 474.5 Kb
[Protocolo IPO Porto](#) | PDF | 141.4 Kb
[Protocolo ISAG-ULSM](#) | PDF | 715.2 Kb
[Protocolo Mystic Invest- Douro Azul](#) | PDF | 649 Kb
[Protocolo PP](#) | PDF | 190.4 Kb
[Protocolo Salvador Caetano](#) | PDF | 474.8 Kb

3.3.3. Reconhecimento e creditação de aprendizagens não formais e informais (PT)

As aprendizagens informais e não formais visam contribuir para o aumento de níveis de qualificação dos adultos através da valorização das competências profissionais adquiridas ao longo da vida nos diversos contextos e proporcionar uma oportunidade de formação para aqueles que não completaram ou abandonaram precocemente a educação formal. As estratégias de reconhecimento e validação das aprendizagens não formais e informais têm por base três eixos: o reconhecimento, a validação e a certificação de competências. - Reconhecimento de competências: tem como objetivo a promoção de uma autorreflexão pessoal e profissional sobre as competências adquiridas, assim como a identificação das aprendizagens obtidas ao longo do percurso profissional. Paralelamente, é realizada uma análise do perfil do estudante, através da consulta do dossier de saberes adquiridos, que visa demonstrar a aprendizagem efetiva resultante dessa experiência, com o intuito de reconhecer, validar e certificar as competências adquiridas, permitindo impulsionar a continuidade dos estudos, no ensino superior, visando a obtenção de um grau académico ou diploma. - Validação e certificação de competências: a creditação resulta de uma avaliação efetiva, realizada através dos métodos mais adequados a cada curso e ao perfil de cada estudante. Sem prejuízo de outros considerados mais adequados, são aplicados os seguintes métodos de avaliação: avaliação do dossier apresentado pelo estudante, avaliação através de entrevista realizada pela Comissão de Creditação, e/ou realização de uma prova escrita sobre os conteúdos das UC para as quais haja possibilidade de creditação. De acordo com o Regulamento de Creditação do ISAG em vigor, o pedido de creditação deve ser requerido no ato da candidatura, até 3 semanas depois do início das aulas. No que respeita à creditação de aprendizagens informais e não formais, nomeadamente por experiência profissional, o pedido tem de ser acompanhado por um dossier de candidatura onde deverá constar a seguinte documentação: curriculum vitae, descrição exaustiva das funções e tarefas profissionais executadas, lista de informações descrevendo os resultados efetivos das aprendizagens e competências que o estudante adquiriu, declarações comprovativas emitidas pelas entidades empregadoras com identificação de funções, cargos e período de execução dos mesmos, certificados ou outros comprovativos de formação não formal realizada e cartas de referência. A análise dos requerimentos de creditação é da competência do CTC, que delibera sobre todos os requerimentos após solicitar os pareceres, se necessário, aos Coordenadores de Área Científica e aos docentes da respetiva UC. As deliberações da Comissão de Creditação são devidamente homologadas pelo Presidente do CTC.

Informal and non-formal learning aims to contribute to the increase in the qualification levels of adults through the valorisation of professional skills acquired throughout life in various contexts and to provide a training opportunity for those who did not complete or left formal education systems early. The strategies for recognition and validation of non-formal and informal learning are based on three axes: recognition, validation and certification of competences. - Recognition of competences: The objective of the course is to promote personal and professional self-reflection on the competences acquired, as well as the identification of the learning obtained throughout the professional pathway. In parallel, an analysis of the student's profile is carried out, through consultation of the dossier of acquired knowledge, which aims to demonstrate the effective learning resulting from that experience, in order to recognise, validate and certify the acquired competences, allowing the continuation of studies in higher education, with a view to obtaining an academic degree or diploma. - Validation and certification of competences: the crediting results from an effective assessment, carried out through the most adequate methods for each course and each student's profile. Without prejudice of others that are considered more adequate, the following evaluation methods are applied: evaluation of the dossier presented by the student, evaluation through an interview conducted by the Crediting Commission, and/or the conduction of a written test on the contents of the CU related to the crediting request. According to ISAG's Crediting Regulations in force, the request for crediting must be submitted at the time of application, up to 3 weeks after the beginning of classes. Regarding the crediting of informal and non-formal learning, namely for professional experience, the request must be accompanied by an application file containing the following documentation: curriculum vitae, exhaustive description of the professional functions and tasks performed, list of information describing the effective results of the learning and competences acquired by the student, statements issued by employers identifying the functions, positions and period of performance of the same, certificates or other evidence of non-formal training carried out and reference letters. The analysis of the crediting requests is the responsibility of the CTC, which will decide on all the requests after requesting the opinions, if necessary, of the Coordinators of the Scientific Area and the teachers of the respective CU. The deliberations of the Crediting Committee are duly ratified by the President of the CTC.

3.3.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

Not Applicable.

Observações (se aplicável) (PT)

Os dados constantes na plataforma incluem estudantes em programas de mobilidade internacional (PMI) e os do 2º ano do mestrado (a frequentar apenas dissertação, trabalho de projeto ou estágio). Se os excluirmos, os dados obtidos (ficheiro extraído da plataforma PRIES), são: Estudantes por sexo 2021/22: H: 484; M: 375; Total: 859 2020/21: H: 498; M: 398; Total: 896 2019/20: H: 467; M: 381; Total: 848 2018/19: H: 418; M: 350; Total: 768 Diferenças nos dados comunicados à DGEEC em 2016/17 e 2017/18 nos TeSP e Mestrados, devido a erro de exportação do ISAG para a DGEEC. Os dados corretos serão: 2017/18: H: 308; M: 455; Total: 763 2016/17: H: 347; M: 316; Total: 663 Estudantes por nacionalidade (excluindo inscritos em PMI): 2021/22: Port. 815; Espanha 1; Turquia 1; C. Verde 2; Brasil 10; Hungria 0; Chéquia 0; Croácia 0; Itália 1; Outros 29. 2020/21: Port. 832; Espanha 1; Turquia 0; C. Verde 22; Brasil 5; Hungria 0; Chéquia 0; Croácia 0; Itália 0; Outros 12. 2019/20: Port. 812; Espanha 0; Turquia 0; C. Verde 18; Brasil 9; Hungria 0; Chéquia 0; Croácia 0; Itália 0; Outros 9. 2018/19: Port. 749; Espanha 0; Turquia 0; C. Verde 1; Brasil 7; Hungria 0; Chéquia 0; Croácia 0; Itália 0; Outros 11. 2017/18: Port. 758; Espanha 0; Turquia 0; C. Verde 0; Brasil 2; Hungria 0; Chéquia 0; Croácia 0; Itália 0; Outros 3. 2016/17: Port. 658; Espanha 1; Turquia 0; C. Verde 0; Brasil 2; Hungria 0; Chéquia 0; Croácia 0; Itália 0; Outros 2. Estudantes por grau: 2021/22: TeSP: 108; Mest.: 84; Lic.: 667 2020/21: TeSP: 134; Mest.: 60; Lic.: 702 2019/20: TeSP: 114; Mest.: 64; Lic.: 670 2018/19: TeSP: 86; Mest.: 46; Lic.: 636 Em 2016/17 e 2017/18 a diferença nos TeSP, deve-se ao erro referido anteriormente: 2017/18: TeSP: 72; Mest.: 32; Lic.: 659 2016/17: TeSP: 42; Mest.: 34; Lic.: 587 Estudantes Por forma de Ingresso: Em 2016/17 e 2017/18 a diferença nos TeSP, deve-se ao erro referido anteriormente. 2021/22: Não Aplicável: 595; 2018/19 a 2020/21: Não questionado: 0 2017/18: Não Aplicável: 477; Titular Ens. Sec. para acesso a CTSP: 44; 2016/17: Não Aplicável: 447; Reg. Geral: 117; Mudança Inst./Curso: 23; Maiores 23: 36; Titular TeSP: 2; TOCS: 0; Titular Ens. Sec. para acesso a TeSP: 31; Titulares DET: 7 Bolsheiros: Em 2018/19 a 2020/21 a diferença nos não questionados deve-se ao facto de incluírem estudantes em PMI, logo o valor deve ser nulo. Em 2016/17 e 2017/18 a diferença nos dados deve-se ao erro referido anteriormente: 2017/18: Bolseiro A.S.: 139; Candidato Bolseiro: 94 2016/17: Bolseiro A.S.: 124; Candidato Bolseiro: 74 Taxa Sucesso: Os dados corretos são os seguintes: 2020/21: Mest.: 69,97; Lic.: 74,0 2019/20: Mest.: 54,55; Lic.: 70,08 2018/19: Mest.: 71,88; Lic.: 63,78 2017/18: Mest.: 42,42; Lic.: 69,92 Taxa Abandono: Os dados corretos são os seguintes: 2019/20 > 2020/21: Mest.: 10,50; Lic.: 8,06 2016/17 > 2017/18: TeSP: 0; Mest.: 25,00; Lic.: 8,52 2015/16 > 2016/17: TeSP: 0; Mest.: 25,00; Lic.: 11,69

Observações (se aplicável) (EN)

The data on the platform includes students in international mobility programs (PMI) and those in the 2nd year of the master's (attending a dissertation, project work or internship). If we exclude them, the data obtained (file extracted from the PRIES platform) are: students by sex 2021/22: H: 484; M: 375; Total: 859 2020/21: H: 498; M: 398; Total: 896 2019/20: H: 467; M: 381; Total: 848 2018/19: H: 418; M: 350; Total: 768 Differences in the data communicated to the DGEEC in 2016/17 and 2017/18 in the TeSP and Masters, due to an error in the export of the ISAG to the DGEEC. The correct data will be: 2017/18: H: 308; M: 455; Total: 763 2016/17: H: 347; M: 316; Total: 663 Students by nationality (excluding PMI registrants): 2021/22: Port. 815; Spain 1; Türkiye 1; C. Green 2; Brazil 10; Hungary 0; Czechia 0; Croatia 0; Italy 1; Other 29. 2020/21: Port. 832; Spain 1; Türkiye 0; C. Green 22; Brazil 5; Hungary 0; Czechia 0; Croatia 0; Italy 0; Other 12. 2019/20: Port. 812; Spain 0; Türkiye 0; C. Green 18; Brazil 9; Hungary 0; Czechia 0; Croatia 0; Italy 0; Other 9. 2018/19: Port. 749; Spain 0; Türkiye 0; C. Green 1; Brazil 7; Hungary 0; Czechia 0; Croatia 0; Italy 0; Other 11. 2017/18: Port. 758; Spain 0; Türkiye 0; C. Green 0; Brazil 2; Hungary 0; Czechia 0; Croatia 0; Italy 0; Other 3. 2016/17: Port. 658; Spain 1; Türkiye 0; C. Green 0; Brazil 2; Hungary 0; Czechia 0; Croatia 0; Italy 0; Other 2. Students by degree: 2021/22: TeSP: 108; Master: 84; License: 667 2020/21: TeSP: 134; Master: 60; License: 702 2019/20: TeSP: 114; Master: 64; License: 670 2018/19: TeSP: 86; Master: 46; License: 636 In 2016/17 and 2017/18, the difference in TeSP is due to the aforementioned error: 2017/18: TeSP: 72; Master: 32; License: 659 2016/17: TeSP: 42; Master: 34; License: 587 Students By Entry Type: In 2016/17 and 2017/18, the difference in TeSP is due to the aforementioned error. 2021/22: Not Applicable: 595; 2018/19 to 2020/21: Not questioned: 0 2017/18: Not Applicable: 477; Holder Ens. sec. for CTSP access: 44; 2016/17: Not Applicable: 447; Reg. Overall: 117; Change Inst./Course: 23; Over 23: 36; TeSP Holder: 2; TOCS: 0; Holder Ens. sec. for TeSP access: 31; DET holders: 7 scholarship holders: In 2018/19 to 2020/21, the difference in those not questioned is due to the fact that they include students in PMI, so the value must be zero. In 2016/17 and 2017/18, the difference in data is due to the aforementioned error: 2017/18: Scholarship A.S.: 139; Scholarship Candidate: 94 2016/17: Scholarship A.S.: 124; Scholarship Candidate: 74 Success Rate: The correct data is as follows: 2020/21: Master: 69.97; Bid: 74.0 2019/20: Master: 54.55; Bid: 70.08 2018/19: Master: 71.88; Bid: 63.78 2017/18: Master: 42.42; Bid: 69.92 Abandonment Fee: The correct data is as follows: 2019/20 > 2020/21: Mix: 10.50; Bid: 8.06 2016/17 > 2017/18: TeSP: 0; Master: 25.00; Bid: 8.52 2015/16 > 2016/17: TeSP: 0; Mest.: 25,00; Lic.: 11,69

3.4.1. Estratégia institucional e políticas para atração de estudantes (PT)

Para a atração de novos estudantes recorre-se a: *Marketing Digital e Meios de Comunicação*: integra um website atualizado, otimizado para motores de busca e adaptado para os dispositivos móveis. As redes sociais também têm sido cruciais para alcançar e interagir com os potenciais estudantes (em particular, Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube). A criação de conteúdos envolventes, como vídeos e webinars, tem aumentado a visibilidade e atração da instituição. Além disso, têm sido realizadas campanhas de publicidade em meios online segmentados, para se alcançarem audiências específicas sobre cursos, eventos, atividades académicas, estudantes, Alumni e restante comunidade. Para além da comunicação orgânica, o ISAG investe em comunicação paga, na forma de anúncios, tanto nas principais plataformas sociais como em motores de busca como o Google, para garantir uma maior exposição e alcance junto do público-alvo. Tem sido, igualmente, relevante a presença em meios de comunicação tradicionais. Anualmente, é desenvolvido um Plano de Meios, que possibilita ao ISAG estar presente, através de anúncios e artigos de opinião, em diversos meios de comunicação (nomeadamente, na televisão, rádio, internet, revistas e jornais).

Parcerias Estratégicas: a realização de parcerias com escolas secundárias, profissionais e colégios, empresas e outras instituições, na áreas das Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, entre outras, tem sido uma solução eficaz para aumentar a visibilidade e reputação da instituição, incluindo a realização de programas de orientação, feiras de carreiras, workshops e outras atividades de divulgação, a nível nacional e internacional, assim como para proporcionar aos estudantes experiências de estágios, oportunidades de emprego e de networking. Visando uma proximidade com escolas e colégios, o ISAG realiza anualmente ações que possibilitam o contacto direto com estudantes, docentes e psicólogos de todo o território nacional, tais como a presença em mostras de ensino, realização de palestras e aulas em escolas ou nas instalações do ISAG, realização de Open Days e Experience Journeys, organização de seminários, conferências e visitas de estudo. Inseridos na estratégia de comunicação e marketing, o ISAG tem organizado e patrocinado diversos eventos regionais, nacionais e internacionais, com o objetivo de atrair estudantes e promover a instituição. Entre as principais ações, destacam-se: a) Seminários e masterclasses sobre temas relevantes e atuais nas áreas de Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, entre outras, com a participação de profissionais experientes e especialistas; b) Webinars e Open Classes: estes eventos permitem que os participantes possam assistir a aulas e palestras de forma virtual e interativa. Além disso, as Open Classes possibilitam aos estudantes do ensino secundário e profissional terem uma experiência real no ensino superior e conhecerem melhor as áreas de estudo disponíveis no ISAG, e as respetivas saídas profissionais; c) Open Days, através dos quais os estudantes, pais, docentes e outros interessados podem conhecer as instalações, os cursos, o corpo docente e os serviços oferecidos pela instituição, assim como participar em atividades, palestras e workshops, além de poderem ver esclarecidas dúvidas e obterem informações detalhadas sobre o processo de candidatura e admissão; d) Eventos de Networking e empregabilidade (feiras de emprego, sessões de recrutamento, workshops de carreira e eventos de networking empresarial); e) parcerias com eventos de referência (e.g. Essência do Vinho, Primavera Sound, QSP e Serralves em Festa) que posicionam a marca e os seus valores de excelência. Através da participação e organização deste tipo de eventos, tem-se conseguido reforçar a sua presença no mercado, atrair mais estudantes e estabelecer parcerias importantes com empresas e outras instituições. Estes eventos são uma forma eficaz de divulgar a marca ISAG, promover o intercâmbio de conhecimentos e experiências, e contribuir para a formação de profissionais qualificados e bem preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho. Oferta educativa relevante e flexível: a disponibilização da oferta de programas académicos de natureza politécnica acreditados pela A3ES, atualizados e alinhados com as profissões do futuro, tem sido um fator importante para atrair novos estudantes que procuram um ensino prático e aplicado. Além disso, a disponibilização de opções de aprendizagem flexíveis (e.g. a soluções a tempo parcial), tem sido decisiva; Apoio ao Estudante: através do Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE), o ISAG disponibiliza, desde o momento da candidatura até ao término da sua formação, serviços de orientação vocacional, aconselhamento e apoio individual, orientação e planificação do estudo, apoio no planeamento e concretização do projeto de vida e gestão de carreira, de forma a garantir o sucesso durante o seu percurso académico e integração no mercado de trabalho; Bolsas de estudo e apoio económico: a oferta de bolsas de estudo no âmbito do sistema de apoios sociais e de mérito (e.g. Bolsa de Mérito Consuelo Vieira da Costa) e medidas de flexibilidade financeira no pagamento de propinas, tem sido um fator diferenciador na atração de estudantes com limitações económicas; Cultura e Comunidade: a criação de uma cultura acolhedora e inclusiva, juntamente com oportunidades para os estudantes de se envolverem na vida do campus do ISAG, tem tornado a instituição mais atraente (incluindo a Associação de Estudantes, Tunas Académicas, realização de eventos no campus, oportunidades de voluntariado, entre outras atividades); Realidade Virtual e Aumentada: estas tecnologias têm sido usadas para criar visitas virtuais ao campus do ISAG (Virtual Experience), facultando ao utilizador a possibilidade de interagir com a marca e conhecer as instalações, equipamentos e serviços de forma inovadora, personalizada e com forte componente educacional; Gamificação: inicia com a inovação digital no processo de candidatura que tem tornado a experiência dos estudantes mais motivadora e autónoma uma vez que estão mais envolvidos na ação (por exemplo, os estudantes têm sido convidados a completar uma série de desafios relacionados com o seu campo de interesse, ou incentivados a captar novos estudantes através da campanha "Traz um Amigo" e "Bolsa Família"); Cursos Online: A disponibilização de cursos online gratuitos ou de baixo custo tem atraído estudantes que pretendam vivenciar a experiência e a qualidade do ensino do ISAG, antes da sua inscrição num ciclo de estudos; Programas de Mentoring por Estudantes e Alumni: a presença de estudantes inscritos ou de alumni em diversas ações com o objetivo de partilharem as suas experiências académicas e profissionais no sentido de ajudar, orientar e esclarecer os candidatos, ou futuros estudantes, sobre questões relacionadas com o funcionamento e a oferta educativa do ISAG, a formação e o futuro profissional. São de destacar as seguintes políticas específicas: - Ciclos de Licenciatura e de Mestrado: os cursos são divulgados através da participação em feiras de Ensino Superior, nacionais e internacionais, visitas a escolas secundárias, sessões de informação online, e celebração de protocolos com escolas do ensino secundário. - CTeSP: para atrair estudantes, é enfatizada a relevância prática da formação. São previamente celebrados protocolos de colaboração com empresas de vários setores de atividade e outras instituições, para garantir que os cursos estão

alinhados com as necessidades do mercado de trabalho e assegurar a realização de estágios profissionais e projetos reais. - Estudantes Maiores de 23 Anos e Não Tradicionais: são disponibilizados horários flexíveis e o reconhecimento da experiência profissional prévia, para atrair estudantes adultos e não tradicionais. - Estudantes com Enquadramento Sociocultural Diferenciado: tem-se investido na criação de um ambiente inclusivo e acolhedor, assim como na disponibilização de apoio académico e psicológico aos estudantes de grupos desfavorecidos. - Estudantes com Necessidades Educativas Especiais: as instalações e programas de estudo são acessíveis a todos os estudantes. É proporcionado um suporte personalizado, incluindo adaptações de aprendizagem, aconselhamento e apoio à transição. - Estudantes Internacionais: são realizadas ações promocionais em feiras internacionais de educação e celebrados acordos de intercâmbio com universidades de diversos países, sendo assim assegurado o apoio no processo de admissão e de obtenção de vistos. Além disso, existe um programa de orientação para os estudantes internacionais, que inclui aulas de português, sessões informativas sobre Portugal e atividades de integração cultural. Em conclusão, a estratégia institucional tem sido bem-sucedida nos últimos anos, resultando no crescimento da instituição e aumento do número de estudantes.

3.4.1. Estratégia institucional e políticas para atração de estudantes (EN)

In order to attract new students, the following elements are employed: 1. Digital Marketing and Media: incorporates an updated website, optimized for search engines and adapted for mobile devices. Social media has also been crucial to reach and engage with potential students (in particular, Facebook, Instagram, LinkedIn and YouTube). The creation of engaging content, such as videos and webinars, has increased the visibility and attraction of the institution. In addition, advertising campaigns have been carried out in targeted online media to reach specific audiences about courses, events, academic activities, students, Alumni and the rest of the community. In addition to organic communication, ISAG invests in paid communication, in the form of advertisements, both on the main social platforms and on search engines such as Google, to ensure greater exposure and reach to the target audience. Its presence in traditional media has also been relevant. A Media Plan is developed annually, which enables ISAG to be present, through advertisements and opinion articles, in various media (namely television, radio, internet, magazines and newspapers). 2. Strategic Partnerships: Partnerships with secondary schools, vocational schools and colleges, companies and other institutions in the areas of Business Sciences, Tourism and Hospitality Management, among others, have been an effective solution to increase the visibility and reputation of the institution, including conducting orientation programmes, career fairs, workshops and other dissemination activities, at national and international level, as well as providing students with internship experiences, job opportunities and networking. Aiming to get in close contact with schools and colleges, ISAG annually carries out a set of actions that enable direct contact with students, teachers and psychologists from different schools and colleges across the national territory, such as attendance at teaching exhibitions, holding lectures and classes in schools or at ISAG facilities, holding Open Days and Experience Journeys, organizing seminars, conferences and study visits. 3. Integrated into the Communication and Marketing Strategy, ISAG has organized and sponsored several regional, national and international events, with the aim of attracting students and promoting the institution. Among the main actions, the following stand out: a) Seminars and masterclasses on relevant and current topics in the areas of Business Sciences, Tourism and Hospitality Management, among others, with the participation of experienced professionals and experts; b) Webinars and Open Classes: these events allow participants to attend classes and lectures in a virtual and interactive way. In addition, the Open Classes enable secondary school and professional students to have a real experience in higher education and learn more about the areas of study available at ISAG, and the respective career paths; c) Open Days, through which students, parents, teachers and other interested parties can get to know the facilities, the courses, the teaching staff and the services offered by the institution, as well as participate in activities, lectures and workshops, besides being able to clarify doubts and obtain detailed information about the application and admission process; d) Networking and employability events, (job fairs, recruitment sessions, career workshops and business networking events); e) partnerships with reference events (e.g. Essência do Vinho, Primavera Sound, QSP and Serralves em Festa) that position the brand and its excellence values. Through the participation and organization of these types of events, it has been able to strengthen its presence in the market, attract more students and establish important partnerships with companies and other institutions. These events are an effective way to promote ISAG's brand, promote the exchange of knowledge and experiences, and contribute to the training of qualified professionals who are well prepared to face the challenges of the labor market. 4. Relevant and flexible educational offer: the availability of A3ES-accredited, updated and aligned with the professions of the future academic programmes of a polytechnic nature has been an important factor in attracting new students seeking practical and applied education. In addition, the provision of flexible learning options (e.g. part-time solutions) has been decisive; 5. Student Support: Through the "Student Support Office", ISAG provides, from the moment of application until the end of the course, vocational guidance, counseling and individual support, guidance and study planning, support in planning and implementing the life project and career management, in order to guarantee success during the student's academic career and integration in the labor market; 6. Scholarships and financial support: The offer of scholarships within the scope of the social support and merit system (e.g. Consuelo Vieira da Costa Merit Scholarship) and financial flexibility measures in the payment of fees, has been a differentiating factor in attracting students with economic limitations; 7. Culture and Community: the creation of a welcoming and inclusive culture, together with opportunities for students to get involved in ISAG campus life, has made the institution more attractive (including the Students' Association, Academic Tunas, holding events on campus, volunteering opportunities, among other activities); 8. Virtual & Augmented Reality: these technologies have been used to create virtual visits to the ISAG campus (Virtual Experience), giving the user the possibility to interact with the brand and get to know the facilities, equipment and services in an innovative and personalized way, with a strong educational component; 9. Gamification: starting with digital innovation in the application process, it has made the students' experience more motivating and autonomous as they are more involved in the action (for example, students have been invited to complete a series of challenges related to their field of interest, or encouraged to attract new students through the "Bring a Friend" and "Family Grant" campaign); 10. Online Courses: The provision of free or low-cost online courses has attracted students who want to experience the quality of ISAG's teaching before enrolling in a study cycle; 11. Student and Alumni Mentoring Programmes: the presence of registered students or alumni in various actions with the aim of sharing their academic and professional experiences in order to help, guide and clarify the candidates, or future students, on issues related to the operation and educational offer of ISAG, training and professional future. The following specific policies should be highlighted: - Bachelor and Master's Degree Cycles: the degree cycles are promoted through participation in national and international Higher Education fairs, visits to secondary schools, online information sessions and the signing of protocols with secondary schools (including the provision of vocational guidance services and information sessions on the study cycles); - CTeSP: to attract students, the practical relevance of the training is emphasized. Collaboration protocols are previously signed with companies in various sectors of activity and other institutions, to ensure that the courses are aligned with the needs of the labor market and to ensure the realization of professional internships and real projects; - Students over 23 and Non-traditional: Flexible hours and recognition of previous work experience are provided to attract adult and non-traditional students. - Students from a differentiated socio-cultural

background: has invested in creating an inclusive and welcoming environment, as well as providing academic and psychological support to students from disadvantaged groups. - Students with Special Educational Needs: facilities and study programmes are accessible to all students. Personalized support is provided, including learning adaptations, counseling and transition support. - International Students: promotional activities are carried out at international education fairs and exchange agreements are signed with universities from various countries, thus ensuring support in the admission and visa process. Furthermore, there is an orientation programme for international students, which includes Portuguese classes, information sessions about Portugal and cultural integration activities. In conclusion, the institutional strategy has been successful in recent years, resulting in the growth of the institution and an increase in the number of students.

3.4.2. Promoção do sucesso escolar (PT)

O ISAG promove atividades e sessões com o objetivo de integrar, formar e acompanhar os estudantes com vista ao sucesso escolar. Neste sentido, a estratégia assenta em 3 eixos fundamentais, que atuam de acordo com as necessidades específicas de cada estudante, através de um acompanhamento personalizado: (1) Atividades e Programas de Integração, (2) Acompanhamento e (3) Melhoria Contínua. O eixo um divide-se em duas vertentes: a) atividades de integração com docentes e coordenadores de curso. Neste caso, os objetivos, competências a adquirir e os resultados esperados são previamente definidos em cada UC, através da elaboração e divulgação de uma Ficha de UC, tendo em conta os objetivos de cada ciclo de estudos. Cada docente elabora uma programação indicativa das aulas a lecionar, tendo em consideração as características da UC, nomeadamente a inserção do conteúdo das matérias a serem lecionadas e a bibliografia recomendada e discriminada por cada aula, por forma a adotar as estratégias de ensino mais eficazes com a constante preocupação de atualização e pertinência dos conteúdos. Em cada programação, o docente tem como referência os objetivos de aprendizagem definidos. O estudante dispõe de um horário de atendimento para cada UC, que permite ao docente acompanhá-lo, esclarecer dúvidas, auxiliar no estudo, entre outros. O horário de atendimento torna-se, assim, um fator fundamental no acompanhamento do percurso académico dos estudantes. b) Integração com os serviços de apoio do ISAG. No momento da inscrição, é proporcionada uma visita guiada às instalações, promovida pelos Serviços de Ingressos e Admissão. No caso de pretenderem uma informação mais detalhada, são promovidas reuniões individuais com os coordenadores de curso. Numa segunda fase (1.ª semana letiva), é realizada uma sessão de boas-vindas aos estudantes, onde são apresentados os órgãos de gestão e coordenadores. Numa terceira fase, cada coordenador assume um papel de proximidade junto dos estudantes, para uma melhor integração. Numa quarta fase, para representarem os estudantes de cada turma junto do respetivo Coordenador de Curso e assegurar uma comunicação mais próxima e transparente com os órgãos de gestão, cada turma dos cursos de CTeSP, 1.º e 2.º ciclos de estudos elege o(a) delegado(a) e o(a) subdelegado(a) de turma, a fim de assegurar a adequada cooperação em matérias de relevo académico. Ainda nesta vertente, existe um programa de apoio ao estudante internacional e em mobilidade - programa Buddy. Tem como principal objetivo envolver a comunidade académica com os estudantes internacionais, de forma a promover uma melhor e mais rápida integração na Instituição e na cidade do Porto e permite ao Buddy desenvolver e aperfeiçoar competências linguísticas, assim como competências interpessoais de planeamento, sociabilização, solidariedade, decisão, trabalho em equipa e organização de atividades culturais e de integração. Os estudantes contam igualmente com o apoio da Associação de Estudantes, da Comissão de Praxe e das Tunas no seu processo de integração. No segundo eixo, apresentam-se as atividades e programas de acompanhamento, com especial destaque para o Gabinete de Apoio Estudante (GAE), que visa promover o sucesso académico, o desenvolvimento pessoal, profissional e a integração social dos estudantes. O GAE tem como principais objetivos: - Aconselhamento e orientação: fornecer apoio e orientação aos estudantes nas questões relacionadas com a vida académica, pessoal e profissional. Este apoio pode ser prestado através de sessões individuais de aconselhamento, no apoio ao planeamento e concretização dos projetos de vida e de gestão de carreira dos estudantes, promovendo sessões de orientação vocacional, auxiliando os estudantes na planificação do estudo, de forma a promover o sucesso académico e combater o absentismo e abandono escolar. - Apoio à integração e desenvolvimento de competências: organização de seminários e eventos que promovam a integração dos estudantes, o fortalecimento de relações interpessoais e o desenvolvimento de competências pessoais e sociais. - Apoio psicopedagógico: monitorização do percurso académico dos estudantes. A monitorização contínua é fundamental para prevenir e identificar dificuldades que possam surgir ao longo do curso. Tem como objetivo monitorizar o desempenho dos estudantes, prevenindo e identificando eventuais problemas e/ou dificuldades que possam surgir. O ISAG tem vindo a implementar diversas estratégias neste âmbito, nomeadamente através da análise dos dados disponibilizados pelo Observatório para a monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG, relativamente à assiduidade e ao desempenho escolar dos estudantes nos vários momentos de avaliação contínua, e da realização de reuniões periódicas com os coordenadores de curso, com vista à sinalização de estudantes que possam necessitar de intervenção do GAE. A monitorização é fundamental para garantir a obtenção de dados que permitam avaliar o desempenho dos estudantes de forma regular, permitindo identificar eventuais dificuldades, e consequentemente o desenvolvimento de estratégias que visam a promoção de aprendizagens de forma a melhorar o desempenho e maximizar o sucesso académico. O GAE intervém junto dos estudantes sinalizados, no sentido de identificar os motivos do seu insucesso e promover medidas de apoio individualizadas. Assim, torna-se possível intervir numa perspetiva preventiva, bem como, assegurar que todos os estudantes disponham das estruturas de apoio fundamentais para a promoção do seu sucesso académico e profissional. No terceiro eixo, melhoria contínua, existe o programa de Mentoring by ISAG, que tem como objetivos: - Contribuir para a inserção e progresso dos estudantes no percurso académico e na transição para o mercado de trabalho; - Envolver a comunidade Alumni no percurso académico e profissional dos estudantes enquanto mentores; - Incentivar a partilha de experiências e testemunhos entre os estudantes e os Alumni, para que possam tomar as melhores decisões profissionais; - Proporcionar ajuda vocacional e novas oportunidades para a entrada no mercado de trabalho; - Contribuir para uma comunidade mais inclusiva, a nível social e académico; - Promover as relações interpessoais, num contexto informal entre pares, potenciando o networking e melhorar as suas capacidades profissionais e de comunicação; - Promover o desenvolvimento de competências transversais, num espírito de partilha de competências e saberes, de solidariedade e de cooperação. A complexidade do mercado de trabalho e variedade dos percursos profissionais, tornou emergente a existência de programas capazes de potenciar o desenvolvimento pessoal, académico e profissional dos estudantes favorecendo um melhor enquadramento e desenvolvimento destes na transição para o mercado de trabalho. Neste sentido, o programa de mentoring pretende contribuir para o processo de aquisição de competências e conhecimentos necessários. A aproximação dos estudantes com os Alumni contribui positivamente para o desenvolvimento pessoal, académico e profissional dos futuros profissionais. Neste sentido, este programa primou pelo envolvimento e participação de Alumni, enquanto mentores, permitindo a criação de bases para a construção de percursos profissionais de sucesso, através de formação e partilha de experiências que potenciam a

progressão profissional e pessoal do estudante.

3.4.2. Promoção do sucesso escolar (EN)

ISAG promotes activities and sessions with the aim of integrating, training and monitoring students with a view to academic success. In this sense, the strategy is based on 3 fundamental axes, which act according to the specific needs of each student, through personalized monitoring: (1) Integration Activities and Programmes, (2) Monitoring and (3) Continuous Improvement. Axis 1 is divided into two strands: a) Integration activities with teachers and course coordinators. In this case, the objectives, competences to be acquired and expected results are previously defined in each CU, through the elaboration and dissemination of a CU Sheet, taking into account the objectives of each study cycle. Each teacher draws up an indicative programme of classes to be taught, taking into account the characteristics of the CU, namely the insertion of the contents of the subjects to be taught and the recommended bibliography for each class, in order to adopt the most effective teaching strategies with a constant concern for updating and relevance of the contents. In each programme, the teacher uses the defined learning objectives as a reference. The student has a timetable for each CU, which allows the lecturer to accompany the student, answer questions, assist in the study, among others. The timetable thus becomes a fundamental factor in the monitoring of the students' academic path; b) Integration with ISAG's support services. At the moment of enrolment, a guided tour of the facilities is offered, promoted by the Admission and Admissions Services. In case more detailed information is required, individual meetings are held with the course coordinators. In a second phase (1st week of school), a welcome session is held for students, where the management bodies and coordinators are presented. In a third phase, each coordinator takes on a role of proximity with the students, for a better integration. In a fourth phase, to represent the students from each class to the respective Course Coordinator and to ensure a closer and more transparent communication with the management bodies, each CTeSP, 1st and 2nd study cycle class elects a class delegate and a class sub-delegate, in order to ensure adequate cooperation in matters of academic relevance. Also in this area, there is a support programme for international and mobile students - Buddy programme. Its main objective is to involve the academic community with international students in order to promote a better and faster integration in the Institution and in the city of Porto and allows the Buddy participants to develop and improve language skills, as well as interpersonal skills of planning, socialization, solidarity, decision making, teamwork and organization of cultural and integration activities. Students can also count on the support of the Students' Association, Comissão de Praxe and Tunas in their integration process. The second axis presents the follow-up activities and programmes, with special emphasis on the Student Support Office (GAE), which aims to promote academic success, personal and professional development and the social integration of students. The main objectives of GAE are: - Counseling and guidance: to provide support and guidance to students in issues related to academic, personal and professional life. This support can be provided through individual counseling sessions, supporting the planning and accomplishment of students' life and career management projects, promoting vocational guidance sessions, helping students plan their studies, in order to promote academic success and fight absence and school dropout. - Support for integration and development of skills: organization of seminars and events promoting the integration of students, the strengthening of interpersonal relationships and the development of personal and social skills. - Psycho-pedagogical support: monitoring students' academic progress. Continuous monitoring is fundamental to prevent and identify difficulties that may arise throughout the course. It aims to monitor the students' performance, preventing and identifying possible problems and/or difficulties that may arise. ISAG has been implementing several strategies in this scope, namely through the analysis of the data provided by the Observatory for monitoring the ISAG student's training cycle, regarding the students' attendance and school performance in the several moments of continuous assessment, and through periodic meetings with the course coordinators, in order to identify students who may need intervention from GAE. Monitoring is fundamental to ensure that data is obtained to evaluate the students' performance on a regular basis, allowing the identification of possible difficulties, and consequently the development of strategies aimed at promoting learning in order to improve performance and maximize academic success. GAE intervenes with the students, in order to identify the reasons for their failure and to promote individualized support measures. Thus, it becomes possible to intervene in a preventive perspective, as well as to ensure that all students have the fundamental support structures to promote their academic and professional success. In the third axis, continuous improvement, there is the Mentoring by ISAG programme, which aims: - To contribute to the insertion and progress of students in their academic career and in their transition to the labor market; - Involve the Alumni community in the academic and professional path of students as mentors; - To encourage the sharing of experiences and testimonies between students and Alumni, so that they can make the best professional decisions; - Provide vocational help and new opportunities to enter the labor market; - Contribute to a more inclusive community, at a social and academic level; - To promote interpersonal relationships, in an informal context among peers, enhancing networking and improving their professional and communication skills; - To promote the development of transversal skills, in a spirit of sharing skills and knowledge, solidarity and cooperation. The complexity of the labor market and the variety of professional paths have made the existence of programmes capable of enhancing students' personal, academic and professional development emergent, favoring a better framing and development of these in the transition to the labor market. In this sense, the mentoring programme intends to contribute to the process of acquisition of the necessary skills and knowledge. Bringing students closer to Alumni contributes positively to the personal, academic and professional development of future professionals. In this sense, this programme excels in the involvement and participation of Alumni, as mentors, allowing the creation of bases for the construction of successful professional paths, through training and sharing of experiences that enhance the professional and personal progress of the student.

3.4.3. Monitorização do sucesso escolar (PT)

O sucesso escolar é um fenómeno multidimensional que tem sido analisado, tendo em consideração os diferentes estágios do percurso académico do estudante (desistência, retenção, progresso escolar, duração até à conclusão e transição para o nível de estudos seguinte e até à inserção no mercado de trabalho). Combater o insucesso escolar tem constituído, simultaneamente, um desafio e uma meta, cuja superação exige uma abordagem diversificada, no sentido de ir ao encontro das múltiplas variáveis inerentes ao estudante, ao docente, ao contexto e aos currículos dos ciclos de estudo. Neste sentido, na promoção do sucesso escolar, foram considerados fundamentais o acompanhamento próximo e a monitorização constante de indicadores, permitindo a recolha de elementos que promovam a reflexão, o debate e a inovação. Entre os principais procedimentos no processo de monitorização, destacam-se os seguintes: 1. O papel ativo dos Coordenadores de Curso, que reúnem periodicamente com o(a) delegado(a)s de turma, de forma a recolherem o feedback do decorrer da atividade letiva e dos vários momentos de avaliação. Da análise da informação, os Coordenadores identificam possíveis problemas que os estudantes estejam a enfrentar e, assim, poderão trabalhar, juntamente com os respetivos docentes, em soluções que possibilitem a melhoria do processo ensino/aprendizagem e do desempenho escolar. 2. O Conselho Pedagógico, nas reuniões mensais, recolhe informações do corpo docente e discente, e avalia, sempre que necessário, as estratégias implementadas no processo de ensino/aprendizagem e debate sobre temas relevantes para a comunidade escolar, com vista à elaboração de planos de ação que resolvam as dificuldades sentidas pelos estudantes. Acompanha, igualmente, a avaliação através do feedback e análise dos resultados, de reuniões periódicas com os Coordenadores de Curso, de forma a avaliar a eficácia das medidas adotadas e a identificar novas áreas de melhoria. 3. O "Observatório para a monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG" surgiu da preocupação em acompanhar o percurso escolar dos seus estudantes, através da monitorização contínua e análise dos resultados do ensino (avaliação contínua, final e época de recurso). Os dados recolhidos têm permitido que a instituição atue de forma proativa para prevenir ou mitigar os problemas que possam afetar o sucesso escolar e identificar tendências e áreas de melhoria, no sentido de adotar o desenvolvimento de estratégias que promovam o sucesso escolar e previnam o absentismo e o abandono. 4. Recorrendo aos dados disponibilizados pelo Observatório, pelos Coordenadores de Curso e pelos docentes, o Gabinete de Apoio ao Estudante intervém junto dos estudantes sinalizados, identificando os motivos do seu insucesso e promovendo medidas de apoio individualizadas para combater as dificuldades sentidas, oferecendo suporte adicional aos estudantes em situação de vulnerabilidade (pessoal, académica e socioeconómica), e incentivando a sua participação na vida académica e social da instituição. 5. Nas análises das Fichas das UC e das respetivas Programações Indicativas, realizadas pelos Coordenadores e pelos Conselhos Pedagógico e Técnico-Científico, monitoriza-se e garante-se a aquisição da bibliografia recomendada, de forma a garantir que todos os estudantes tenham acesso aos recursos necessários. Adicionalmente, investe-se e incentiva-se a utilização de software (por exemplo, SPSS, NVivo, simuladores de gestão Praxis e Cesim, Virtual Hotel, Galileo, ABI/Inform, Turnitin), e disponibiliza a utilização gratuita aos estudantes, promovendo o sucesso escolar e a equidade no ensino. 6. Existe uma comunicação aberta e um contacto direto dos estudantes com os docentes, Coordenadores de Curso e Conselho Pedagógico, com o objetivo de proporcionar um acompanhamento personalizado, e eliminar barreiras à aprendizagem (nomeadamente, para os estudantes com necessidades educativas especiais), assim como também existe um horário de atendimento por docente. Ademais, os Coordenadores de Curso e os órgãos de Gestão encontram-se sempre disponíveis para reunir com os estudantes e docentes, ouvindo as suas sugestões e preocupações. O ISAG tem assumido o compromisso contínuo de monitorizar e avaliar os resultados e, quando necessário, ajustar a estratégia de promoção do sucesso escolar. Desta forma, com uma abordagem proativa e estruturada, tem sido possível melhorar significativamente os resultados académicos e o bem-estar dos estudantes.

3.4.3. Monitorização do sucesso escolar (EN)

Academic success is a multidimensional phenomenon that must be analyzed, taking into account the different stages of a student's academic pathway (dropout, retention, school progress, duration until completion and transition to the next level of studies and until entering the labor market). Fighting school failure has been, simultaneously, a challenge and a goal, whose overcoming requires a diversified approach, in order to meet the multiple variables inherent to the student, to the teacher, to the context and to the curricula of the study cycles. In this sense, in the promotion of academic success, the close follow-up and constant monitoring of indicators are considered fundamental, allowing the collection of elements that promote reflection, debate and innovation. Among the main procedures in the monitoring process, the following stand out: 1. The active role of the Course Coordinators, who periodically meet with the class delegates in order to collect feedback on the course of the teaching activity and the various assessment moments. From the analysis of the information, the Coordinators identify possible problems that the students are facing and, therefore, they can work, together with the respective teachers, on solutions that allow the improvement of the teaching/learning process and of the school performance. 2. The Pedagogical Council, in monthly meetings, collects information from the teaching staff and students, and evaluates, whenever necessary, the strategies implemented in the teaching/learning process and debate on relevant issues for the school community, with a view to developing action plans to combat the difficulties experienced by students. It also monitors the evaluation through feedback and analysis of the results, periodic meetings with the Course Coordinators, in order to assess the effectiveness of the measures adopted and to identify new areas for improvement. 3. The "Observatory for monitoring the training cycle of the ISAG student" arose from the concern to follow the schooling path of its students, through continuous monitoring and analysis of teaching results (continuous assessment, final and appeal season). The data collected has allowed the institution to act proactively to prevent or mitigate the problems that may affect academic success and identify trends and areas for improvement, in order to adopt the development of strategies that promote academic success and prevent absence and dropout. 4. Using the data provided by the Observatory, the Course Coordinators and the teaching staff, the Student Support Office intervenes with the students, identifying the reasons for their failure and promoting individualized support measures to combat the difficulties experienced, offering additional support to students in vulnerable situations (personal, academic and socio-economic), and encouraging their participation in the academic and social life of the institution. 5. In the analyses of the Curricular Unit Records and respective Indicative Programmes, carried out by the Coordinators and by the Pedagogical and Scientific-Technical Councils, the acquisition of the recommended bibliography is monitored and guaranteed, in order to ensure that all students have access to the necessary resources. Additionally, the use of various software (for example, SPSS, NVivo, Praxis and Cesim management simulators, Virtual Hotel, Galileo, ABI/Inform, Turnitin) is invested in and encouraged, and free use is made available to students, promoting academic success and equity in teaching. 6. There is open communication and direct contact of students with teaching staff, Course Coordinators and Pedagogical Council in order to provide a personalized follow-up and to eliminate barriers to learning (namely for students with special educational needs). Moreover, the Course Coordinators and the Management bodies are always available to meet with students and teaching staff, to listen to their concerns and suggestions for improvement. ISAG has made an ongoing commitment to monitor and evaluate results and, where necessary, adjust the strategy to promote academic success. In this way, with a proactive and structured approach, it has been possible to significantly improve academic results and the well-being of students.

3.4.4. Promoção do bem-estar dos estudantes (PT)

Os mecanismos de promoção da saúde e bem-estar do estudante envolvem diversas estratégias que visam garantir um ambiente saudável e seguro, de forma a potenciar o desenvolvimento pessoal, académico e profissional dos estudantes. A atuação do ISAG neste âmbito, desenvolve-se ao nível da promoção do desporto, da cultura e do voluntariado, criação de estruturas de apoio social, disponibilização de alojamento no campus, desenvolvimento de unidades de aconselhamento psicopedagógico e de estruturas de apoio a estudantes com necessidades educativas especiais. No que respeita à promoção do desporto, o ISAG no sentido de incentivar a adoção de um estilo de vida mais saudável e a melhoria da qualidade de vida dos estudantes, promoveu atividades de incentivo à prática do desporto, através da criação da ISAG Running Team. Neste âmbito, a Associação de Estudantes também criou uma equipa de futebol e uma equipa de voleibol, que participou em vários campeonatos com outras Instituições, promovendo a prática desportiva e hábitos saudáveis. Adicionalmente, o ISAG estabeleceu parcerias que permitem aos estudantes aceder a determinados serviços com vantagens acrescidas (descontos), nomeadamente com a Farmácia Porto e a Solinca (ginásio). No que concerne às iniciativas de voluntariado, a Instituição desenvolveu diversas ações onde os estudantes são convidados a participar, sendo de destacar: o Dia do Voluntariado, que envolveu a dinamização de atividades pelos estudantes com jovens institucionalizados; a recolha e entrega de donativos a instituições sociais nacionais e internacionais; ações anuais de doação de sangue nas instalações do ISAG. Ainda de realçar a participação ativa da Associação de Estudantes em atividades de voluntariado, como limpeza de praias, dinamização de dádivas de sangue e medula óssea, voluntariado com entidades de cariz social e religioso e recolhas de donativos anuais para diferentes instituições. No âmbito da promoção da cultura, o ISAG incentiva e apoia as atividades das Tunas masculina e feminina, pela disponibilização de um ensaiador, espaços adequados para ensaios, apoios para deslocações, participação e organização de encontros de tunas, destacando-se encontros de tunas solidárias. 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. Relativamente às estruturas de apoio social, o ISAG dispõe de um Gabinete de Ação Social, responsável por prestar informações e apoiar na candidatura à Bolsa de Estudo do Fundo de Ação Social da DGES e a outros apoios sociais. No que diz respeito ao alojamento, criou-se uma Escola-Hotel, de forma a dar resposta às necessidades de alojamento dos seus estudantes, tanto nacionais como internacionais. A Escola-Hotel é um projeto inovador que promove um ambiente de multiculturalidade e companheirismo no campus. Além disso, e face às crescentes necessidades de alojamento estudantil, estabeleceu diversas parcerias com outras residências estudantis que permitem aos seus estudantes aceder a vários benefícios. Ao nível do aconselhamento psicológico, o ISAG criou o Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE), com o objetivo de promover o sucesso académico, o desenvolvimento pessoal, profissional, e a integração social dos estudantes. Através do GAE, constituído por psicólogas, todos os estudantes têm acesso a sessões individuais e gratuitas de acompanhamento psicopedagógico. No que respeita às estruturas de apoio a estudantes com necessidades especiais, o ISAG contempla no seu Regulamento Geral, o estatuto do Estudante com Necessidades Educativas Especiais (NEE). De acordo com este estatuto, o estudante NEE, tem direito a medidas de apoio que visam responder à diversidade das suas necessidades e potencialidades, garantindo a acessibilidade e participação em equidade. Estas medidas, são definidas de forma individual para cada estudante, e contemplam condições especiais de frequência, de acompanhamento pedagógico, de apoio instrumental e de avaliação, entre outras consideradas ajustadas às características do estudante. Neste âmbito, estes estudantes beneficiam de um plano individual que posteriormente é comunicado ao Coordenador do Curso e respetivos docente, Conselho Pedagógico, pelo Gabinete de Apoio ao Estudante, de forma que todos tenham conhecimentos das excecionalidades e proporcionem o devido apoio requerido.

3.4.4. Promoção do bem-estar dos estudantes (EN)

The mechanisms for promoting the student's health and well-being involve several strategies that aim to ensure a healthy and safe environment in order to enhance students' personal, academic and professional development. ISAG's action in this area involves the promotion of sport, culture and voluntary work, the creation of social support structures, the provision of accommodation on campus, the development of psycho-pedagogical counseling units and of support structures for students with special educational needs. Regarding the promotion of sports, ISAG, in order to encourage the adoption of a healthier lifestyle and the improvement of students' quality of life, promoted activities to encourage the practice of sports, through the creation of the ISAG Running Team. In this context, the Students' Association created a football team and a volleyball team, which participated in various championships with other institutions, promoting sports practice and healthy habits. Additionally, ISAG established partnerships that allow students to access certain services with added advantages (discounts), namely: Farmácia Porto and Solinca (gym). With regard to volunteering initiatives, the Institution has developed several actions where students are invited to participate, including: Volunteering Day, which involves the promotion of activities by students with institutionalized young people; the collection and delivery of donations to national and international social institutions; annual blood donation actions at the ISAG premises. Also noteworthy is the active participation of the Students' Association in volunteer activities, such as beach cleaning, promotion of blood and bone marrow donations, volunteering with social and religious entities and annual collections of donations for different institutions. As part of the promotion of culture, ISAG encourages and supports the activities of the male and female musical groups (Tunas), by providing a music instructor, adequate spaces for rehearsals, support for travel, participation in and organization of musical groups (Tunas) meetings, particularly solidarity-based musical groups (Tunas) meetings. The actions developed were based on the promotion of a strong interaction and involvement of the whole academic community, promoting, especially among students, responsibility and social awareness and a strong civic participation in the community, as well as cooperation with external entities. Regarding social support structures, ISAG has a Social Action Office, responsible for providing information and support in applying for the DGES Social Action Fund Scholarship and other social support. With regard to accommodation, a School-Hotel was created in order to meet the accommodation needs of its students, both national and international. The School-Hotel is an innovative project that promotes a multicultural and companionship environment in the campus. In addition, and given the growing needs for student accommodation, it has established several partnerships with other student residences that allow its students to access various benefits. In terms of psychological counseling, ISAG created the Student Support Office (GAE), with the aim of promoting academic success, personal and professional development, and the social integration of students. Through GAE, which is composed of psychologists, all students have access to individual and free sessions of psycho-pedagogical accompaniment. In what concerns the support structures for students with special needs, ISAG contemplates in its General Regulation, the statute of the Student with Special Education Needs (SEN). According to this statute, the SEN student is entitled to support measures aimed at responding to the diversity of their needs and potential, ensuring accessibility and participation in equity. These measures are defined individually for each student and include special conditions of attendance, pedagogical monitoring, instrumental support and assessment, among others considered appropriate to the student's characteristics. In this context, these students benefit from an individual plan that is later communicated to the Course Coordinator and the respective teaching staff and Pedagogical Council, by the Student Support Office, so that everyone is aware of the exceptional conditions and provides the required support.

3.4.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

3.4.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

Observações (se aplicável) (PT)

Os dados comunicados extraídos da plataforma PRIES não coincidem com os dados presentes na plataforma da A3ES. Os dados corretos deverão ser os seguintes: 1. Diplomados por sexo AL 2020/2021: Mulheres=128; Homens=138 AL 2019/2020: Mulheres=121; Homens=122. AL 2018/2019: Mulheres=108; Homens=105. AL 2017/2018: Mulheres=104; Homens=92. AL 2016/2017: Mulheres=77; Homens=58. 2. Diplomados por Grau AL 2017/2018: Licenciatura=165; AL 2016/2017: Licenciatura=122; CTSP=6. 3. Diplomados por Classificação Final (em valores (V)) AL 2020/2021: 11 V = 7; 12 V = 32; 13 V = 42; 14 V = 68; 15 V = 60; 16 V = 42; 17 V = 13; 18 V = 2; 19V=0. AL 2019/2020: 11V= 2; 12V= 31; 13V= 66; 14V= 50; 15V= 49; 16V= 32; 17V= 11; 18V= 2; 19 V=0. AL 2018/2019: 11 V= 6; 12 V= 35; 13 V= 43; 14 V= 51; 15 V= 47; 16 V= 21; 17 V= 8; 18 V= 2; 19 V=0. AL 2017/2018: 11 V= 8; 12V= 27; 13V= 55; 14V= 52; 15V= 29; 16V= 17; 17V= 7; 18V= 1; 19 V=0. AL 2016/2017: 11 V= 2; 12V= 17; 13V= 36; 14V= 41; 15V= 21; 16 V = 10; 17V= 5; 18V = 2; 19 V=1. 4. Diplomados por área de formação CNAEF: Não existem diplomados ns áreas CNAEF Aprendizagem de línguas, Finanças, banca e seguros e Secretariado e trabalho administrativo uma vez que, nestes anos letivos, o ISAG não tinha em funcionamento cursos classificados naquelas áreas. Acrescentamos as áreas de Contabilidade e Fiscalidade e de Comércio, uma vez que nos anos letivos apresentados existem diplomados em cursos TeSP classificados naquelas áreas. AL 2020/2021: 267- Gestão e administração: 126; 268 - Marketing e publicidade: 33; 1013 - Hotelaria, restauração e catering: 57; 1015-Viagens, turismo e lazer: 38, Contabilidade e Fiscalidade: 9; Comércio: 3. AL 2019/2020: 267- Gestão e administração: 103; 268 - Marketing e publicidade: 15; 1013-Hotelaria, restauração e catering: 81; 1015-Viagens, turismo e lazer: 33, Contabilidade e Fiscalidade: 7, Comércio: 4. AL 2018/2019: 267-Gestão e administração: 73; 268-Marketing e publicidade: 19; 1013-Hotelaria, restauração e catering: 74; 1015-Viagens, turismo e lazer: 32, Contabilidade e Fiscalidade: 5, Comércio: 10. AL 2017/2018: 267- Gestão e administração: 73; 268 - Marketing e publicidade: 11; 1013- Hotelaria, restauração e catering: 75; 1015-Viagens, turismo e lazer: 33, Contabilidade e Fiscalidade: 4, Comércio: 0. AL 2016/2017: 267-Gestão e administração: 62; 268-Marketing e publicidade: 2; 1013- Hotelaria, restauração e catering: 49; 1015-Viagens, turismo e lazer: 17, Contabilidade e Fiscalidade: 2, Comércio: 3.

Observações (se aplicável) (EN)

The communicated data extracted from the PRIES platform does not match the data present on the A3ES platform. The correct data should be the following: 1. Graduates by gender AL 2020/2021: Women=128; Men=138 LA 2019/2020: Women=121; Men=122. LA 2018/2019: Women=108; Men=105. AL 2017/2018: Women=104; Men=92. AL 2016/2017: Women=77; Men=58. 2. Graduates by Degree AL 2017/2018: Degree=165; AL 2016/2017: Degree=122; CTSP=6. 3. Graduates by Final Classification (in values (V)) AL 2020/2021: 11V = 7; 12V=32; 13V=42; 14V=68; 15V=60; 16V=42; 17V = 13; 18V=2; 19V=0. AL 2019/2020: 11V= 2; 12V=31; 13V=66; 14V=50; 15V=49; 16V=32; 17V=11; 18V=2; 19 V=0. AL 2018/2019: 11 V= 6; 12V=35; 13V=43; 14V=51; 15V=47; 16V=21; 17 V=8; 18 V=2; 19 V=0. AL 2017/2018: 11 V= 8; 12V=27; 13V=55; 14V=52; 15V=29; 16V= 17; 17V=7; 18V=1; 19 V=0. AL 2016/2017: 11 V= 2; 12V=17; 13V=36; 14V=41; 15V=21; 16V = 10; 17V=5; 18V=2; 19 V=1. 4. Graduates by CNAEF training area: There are no graduates in the areas CNAEF Language learning, Finance, banking and insurance and Secretarial and administrative work since, in these academic years, ISAG did not have courses classified in those areas. We added the areas of Accounting and Taxation and Commerce, since in the academic years presented there are graduates in TeSP courses classified in those areas. AL 2020/2021: 267- Management and administration: 126; 268 - Marketing and advertising: 33; 1013 - Hotels, restaurants and catering: 57; 1015-Travel, tourism and leisure: 38, Accounting and Taxation: 9; Trade: 3. LA 2019/2020: 267- Management and administration: 103; 268 - Marketing and advertising: 15; 1013-Hospitality, restaurants and catering: 81; 1015-Travel, tourism and leisure: 33, Accounting and Taxation: 7, Commerce: 4. AL 2018/2019: 267-Management and administration: 73; 268-Marketing and advertising: 19; 1013-Hospitality, restaurants and catering: 74; 1015-Travel, tourism and leisure: 32, Accounting and Taxation: 5, Commerce: 10. LA 2017/2018: 267- Management and administration: 73; 268 - Marketing and advertising: 11; 1013- Hospitality, restaurants and catering: 75; 1015-Travel, tourism and leisure: 33, Accounting and Taxation: 4, Commerce: 0. AL 2016/2017: 267-Management and administration: 62; 268-Marketing and advertising: 2; 1013- Hospitality, restaurants and catering: 49; 1015-Travel, tourism and leisure: 17, Accounting and Taxation: 2, Commerce: 3.

3.5.1. Apoio à integração, inclusão e inserção socioprofissional dos diplomados (PT)

O Plano Estratégico de 2020-2024 estabelece um conjunto abrangente de atividades de apoio à integração, inclusão e inserção socioprofissional dos diplomados do ISAG, que inclui o estabelecimento de parcerias com empresas e organizações de relevo, a execução de programas de estágio, bem como a realização de feiras de emprego e eventos de networking. Ademais, o ISAG promove o desenvolvimento de competências transversais, oferecendo workshops e formações. Através desta abordagem holística, tem conseguido assegurar uma inserção socioprofissional bem-sucedida e sustentável dos diplomados, preparando-os para uma carreira profissional e contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico da comunidade. Este apoio é prestado, essencialmente, através do Gabinete Career Office, que disponibiliza programas abrangentes que incidem sobre o trabalho do estudante, no sentido de o apoiar e orientar no seu percurso académico e com o objetivo de o ajudar a definir o melhor caminho para atingir os seus objetivos pessoais e profissionais. Para o efeito, promoveu um conjunto de ações, nomeadamente: 1) Gabinete Alumni, uma estrutura dedicada a apoiar a integração, inclusão e inserção profissional dos diplomados. O ISAG tem vindo a adotar uma estratégia de promover iniciativas e atividades que permitam: apoiar continuamente os seus diplomados após a conclusão do curso, nomeadamente através da Rede Alumni; promover o sucesso profissional dos antigos estudantes, através do acesso a uma rede de contactos, a partilha de conhecimentos, e experiências entre Alumni. Para o efeito, tem implementado estratégias para dinamizar a rede Alumni, nomeadamente para conhecer os interesses e necessidades dos antigos estudantes para se poder desenvolver uma oferta customizada, organizar encontros, criar grupos nas redes sociais no sentido de promover também a interação e a partilha de experiências e oportunidades. Neste sentido, entre 2018 e 2022, foram realizados encontros Alumni ISAG-ISAI, onde os antigos estudantes tiveram a oportunidade de rever colegas e expandir a sua rede de networking. A manutenção desta ligação tem permitido aos Alumni o acesso a oportunidades de carreira, estabelecimento de parcerias profissionais, benefícios em cursos de formação graduada e não graduada, serviços de orientação para a carreira e ações de promoção de competências pessoais e profissionais. O Gabinete Alumni promove, igualmente, a monitorização dos Alumni no âmbito do Observatório de Empregabilidade, através de um inquérito anual, que tem como objetivo a recolha de dados sobre o processo de transição dos recém-diplomados para o mercado de trabalho. 2) Programa Career Advice, que integra ações que promovem competências para a construção do CV (com as componentes que o mercado de trabalho valoriza), preparação da entrevista, procura ativa de emprego, gestão de tempo e stress, gestão de expectativas e sessões de orientação profissional; 3) Career Day, uma feira de emprego que tem como objetivo promover a ligação dos estudantes e diplomados ao mercado de trabalho, através do contacto com empresas e empregadores, proporcionar a possibilidade de explorarem opções de carreira, estabelecerem contactos profissionais e descobrirem oportunidades de emprego e de participarem em palestras, workshops e atividades práticas que possam contribuir para o desenvolvimento de habilidades essenciais para o mercado de trabalho; 4) Programa de Mentoring by ISAG, que conta com duas edições (realizadas em 2021 e em 2022), e com a participação de 16 mentores/Alumni. Este programa tem como objetivo facilitar a transição dos estudantes para o mercado de trabalho, através da partilha, por um Alumni, de conhecimentos e know-how sobre a área profissional e a sua experiência no mercado de trabalho. Este programa envolve a mentoria individual, empresarial, de grupo e de conteúdos formativos, incluindo sessões de job shadowing, tendo sido desenhado para envolver a rede Alumni; 5) Portal de emprego Job Market by ISAG, desenvolvido exclusivamente para os estudantes e Alumni, com o objetivo de partilhar vagas de emprego e/ou estágios, e apoiá-los no acesso ao mercado de trabalho. O Career Office é, também, responsável por colocar os estudantes em estágios curriculares (de CTeSP, licenciaturas e mestrados) e extracurriculares, a nível nacional, promovendo ou recorrendo a protocolos existentes com empresas e outras entidades. Relativamente aos estágios internacionais, compete ao Gabinete de Relações Internacionais alocar os estudantes através do Programa ERASMUS+, em articulação com o Career Office. Em suma, o ISAG tem vindo a apostar numa estratégia de promoção de empregabilidade dos estudantes e de envolvimento dos Alumni, dinamizando diversas iniciativas que promovem e sensibilizam os estudantes e diplomados sobre um conjunto de competências transversais que são valorizadas pelos empregadores.

3.5.1. Apoio à integração, inclusão e inserção socioprofissional dos diplomados (EN)

The Strategic Plan 2020-2024 establishes a comprehensive set of activities to support the integration, inclusion and socio-professional insertion of ISAG graduates, which include strengthening partnerships with relevant companies and organizations, running internship programs, as well as holding job fairs and networking events. In addition, ISAG promotes the development of soft skills by offering workshops and personalized training. Through this holistic approach, it has been able to ensure successful and sustainable socio-professional insertion of graduates, preparing them for a professional career and contributing to the socio-economic development of the community. This support is provided, essentially, through the Career Office, which offers comprehensive programs that focus on the student's work, in order to support and guide them in their academic path and with the aim of helping them define the best way to achieve their personal and professional goals. To this end, several actions were promoted, namely: 1) Alumni Office, a structure dedicated to supporting the integration, inclusion and professional insertion of graduates. ISAG has been adopting a strategy of promoting initiatives and activities that allow for: continuous support of its graduates after their course completion, namely through the Alumni Network; promotion of the professional success of former students, through access to a network of contacts, sharing of knowledge and experiences among Alumni. To this end, it has implemented strategies to boost the Alumni network, namely to know the interests and needs of former students so that a customized offer can be developed, organize meetings, create groups in social networks in order to also promote the integration and sharing of experiences and opportunities. In this sense, between 2018 and 2022, Alumni ISAG-ISAI meetings were held, where former students had the opportunity to meet colleagues and expand their networking. Maintaining this connection has allowed Alumni to access career opportunities, establish professional partnerships, benefits in graduate and non-degree training courses, career guidance services and actions to promote personal and professional skills. The Alumni Office also promotes the monitoring of Alumni, within the scope of the Employability Observatory, through an annual survey, which aims to collect data on the process of transition of recent graduates to the labor market; 2) Career Advice Program, which integrates actions that promote skills for building a CV (with the components that the labor market values), interview preparation, active job search, time and stress management, expectations management, and career guidance sessions; 3) Career Day, a job fair that aims to connect students and graduates to the labor market, through contact with companies and employers, provide the opportunity to explore career options, establish professional contacts and discover job opportunities, and participate in lectures, workshops and practical activities that can contribute to the development of essential skills for the labor market; 4) Mentoring Program by ISAG, which has two editions (in 2021 and 2022), with the participation of 16 mentors/Alumni. This program aims to facilitate the transition of students to the labor market, through the sharing, by an Alumni, of knowledge and know-how about the professional area and their experience in the labor market. This program involves individual, business, group and training content mentoring, including job shadowing sessions, and is designed to involve the Alumni network; 5) A job portal - Job Market by ISAG, developed exclusively for students and Alumni, with the aim of sharing job vacancies and/or internships, and supporting them in accessing the labor market. The Career Office is also responsible for placing students in curricular internships (CTeSP, undergraduate and masters) and extracurricular internships, at national level, promoting or using existing protocols with companies and other entities. Regarding international internships, it is up to the International Relations Office to allocate students, through the Erasmus+ Program, in articulation with the Career Office. In short, ISAG has been investing in a strategy to promote the employability of students and the involvement of Alumni, by developing several initiatives that promote and raise awareness among students and graduates about a set of transversal skills that are valued by employers.

3.5.2. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

3.5.2. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

3.6.1. Forças (PT)

Oferta educativa conferente de grau/diploma atualizada, diversificada e alinhada com a estratégia institucional e com as necessidades do mercado Existência de uma oferta no âmbito da formação ao longo da vida ampla, inovadora e dirigida a uma população diversificada Ênfase no desenvolvimento articulado de capacidades técnicas e profissionais com habilidades sociais e emocionais, incluindo o pensamento crítico, criatividade, liderança, trabalho em equipa e comunicação. Utilização de metodologias e tecnologias educacionais inovadoras visando aperfeiçoar o processo de ensino/aprendizagem, como plataformas de aprendizagem online, jogos de Gestão, simulações empresariais e estudos de caso reais Política pedagógica inovadora, assente no modelo pedagógico InSchoolBusiness, que valoriza a aprendizagem ativa e colaborativa Ligação a empresas e outras organizações, o que permite aos estudantes acesso a projetos reais, estágios, visitas de estudo e oportunidades de emprego Oferta de um ensino personalizado, considerando as necessidades e interesses individuais de cada estudante Existência de uma estratégia robusta e consistente de atração de novos estudantes Acompanhamento dos estudantes ao longo da frequência dos ciclos de estudo, e apoio sistemático ao seu sucesso escolar Existência do Career Office, que promove atividades de apoio à integração, inclusão e inserção socioprofissional dos diplomados, e a ligação com os Alumni Elevada empregabilidade dos diplomados

3.6.1. Forças (EN)

An updated and diversified degree/diploma education offer that is aligned with the institutional strategy and market needs. The existence of a broad and innovative range of lifelong learning opportunities, aimed at a diversified population. Emphasis on the articulated development of technical and professional skills with social and emotional abilities, including critical thinking, creativity, leadership, teamwork and communication. Use of innovative educational methodologies and technologies aimed at improving the teaching/learning process, such as online learning platforms, management games, business simulations and real case studies. Innovative pedagogical policy, based on the InSchoolBusiness pedagogical model, which values active and collaborative learning. Connection to companies and other organizations, which allows students access to real projects, internships, study visits and job opportunities. Offering personalized teaching, taking into account the needs and interests of each individual student. Existence of a robust and consistent strategy for attracting new students. The monitoring of students throughout their attendance at the study cycles, and systematic support for their academic success. Existence of the Career Office, which promotes activities to support the integration, inclusion and social and professional insertion of the graduates, and the connection with the Alumni. High level of graduate employability.

3.6.2. Fraquezas (PT)

Inexistência de oferta educativa em EaD (processo de criação em curso)

3.6.2. Fraquezas (EN)

Non-existence of an educational offer in DL (creation process in progress).

3.6.3. Oportunidades (PT)

Procura crescente por estudantes internacionais Acesso a recursos e plataformas de ensino online e EaD, permitindo a expansão da oferta de cursos e o alcance de estudantes em todo o mundo Parcerias com empresas e organizações locais, nacionais e internacionais para oferecer estágios e oportunidades de emprego para estudantes Possibilidade de se concentrar em áreas especializadas de ensino e pesquisa para diferenciar-se da concorrência Crescente procura por formação contínua e aprendizagem ao longo da vida Aumento dos candidatos que procuram uma experiência de aprendizagem mais inovadora e personalizada, que valorizam a aprendizagem ativa e colaborativa e o uso de tecnologias educacionais modernas Parcerias com empresas e indústrias que possibilitem expandir as suas parcerias com empresas e outras organizações, e ofereçam oportunidades de aprendizagem prática e emprego após a conclusão do curso Programas de intercâmbio envolvendo instituições estrangeiras que adotem abordagens pedagógicas inovadoras, permitindo aos estudantes experimentar diferentes formas de ensino/aprendizagem

3.6.3. Oportunidades (EN)

Growing demand for international students. Access to online and ODL resources and learning platforms, allowing expansion of course offerings and outreach to students around the world. Partnerships with local, national and international businesses and organizations to provide internships and employment opportunities for students. Ability to focus on specialized areas of teaching and research to differentiate from the competition. Growing demand for continuing education and lifelong learning. Increasing candidates seeking a more innovative and personalized learning experience, who value active and collaborative learning and the use of modern educational technologies. Partnerships with business and industry that enable them to expand their partnerships with companies and other organizations, and provide opportunities for practical learning and employment after graduation. Exchange programmes involving foreign institutions that adopt innovative pedagogical approaches, allowing students to experience different forms of teaching/learning.

3.6.4. Ameaças (PT)

Alteração das condições de acesso ao ensino superior a partir de 2025, incluindo a obrigatoriedade de, no mínimo, duas provas de ingresso para acesso a cada curso superior, no âmbito dos concursos institucionais Elevado número de instituições de ensino superior em concorrência direta, em Portugal e no estrangeiro Forte concorrência com o surgimento de novos modelos de negócio e novas plataformas de ensino online e EaD; Envelhecimento populacional e emigração Níveis de desemprego elevados Dificuldades financeiras das famílias Reduzidos fundos de apoio para I&D nas IES politécnicas privadas

3.6.4. Ameaças (EN)

Changes in the conditions for access to higher education in 2025, including the requirement of at least two entrance examinations for access to each higher education course, within the scope of institutional competitions. High number of higher education institutions in direct competition, in Portugal and abroad. Strong competition with the emergence of new business models and new online teaching and EaD platforms. Aging population and emigration. High levels of unemployment. Financial difficulties of families. Reduced support funds for R&D in private polytechnic HEIs.

4. Investigação e Transferência de Conhecimento

4.1.1. Estratégia institucional e políticas de promoção da atividade científica, tecnológica e artística (PT)

O desenvolvimento da investigação aplicada é um compromisso institucional, que foi contemplado, no plano estratégico para 2020-2024 no eixo E2 - Investigação Aplicada, com o objetivo estratégico de “melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado”, envolvendo os seguintes 4 objetivos operacionais (incluindo a identificação de ações concretas a realizar e respetivas métricas a monitorizar): 1) capacitar os docentes/investigadores de recursos para o desenvolvimento da investigação; 2) alavancar a ligação dos estudantes (junior researchers) à investigação aplicada; 3) criar mecanismos de valorização económica da investigação, e 4) aumentar a produção científica aplicada indexada. Como resultado desta estratégia, a taxa de crescimento da produção científica do corpo docente (artigos, livros, capítulos de livros, artigos ou abstracts em proceedings das conferências/workshops, editoriais em revistas científicas ou em conferências/workshops, entre outras), entre 2017 e 2022, foi de 71,0%. No global, realizaram-se 595 atividades de produção científica (Anexo I). A estratégia de promoção da atividade científica envolveu a prossecução dos seguintes objetivos: a) Alteração e reforço da implementação do sistema de incentivos de apoio à investigação (Anexo II), que inclui: a) premiar a publicação científica em revistas académicas indexadas nas principais bases bibliográficas internacionais; e (b) apoiar a divulgação dos trabalhos realizados junto da comunidade científica e do público em geral, através da participação em conferências/congressos/workshops. A participação dos investigadores/docentes em eventos científicos internacionais realizados pelo ISAG ou em parceria é, na íntegra, financiada pela instituição, tendo em vista a promoção e valorização da atividade científica. b) Envolvimento de junior researchers (estudantes dos vários ciclos de estudo) em diversas atividades científicas (ver ponto 4.1.3), que abrange, por exemplo, a participação em projetos de investigação aplicada com impacto para a sociedade. Esta participação concretiza-se na recolha de informação qualitativa e quantitativa, realização e publicação de artigos científicos em revistas indexadas, e na apresentação e publicação de trabalhos em conferências/congressos/workshops internacionais. As atividades são desenvolvidas em diferentes contextos, nomeadamente integradas nas UC dos ciclos de estudos, de forma voluntária e associada ao Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo/ Research Center in Business Sciences and Tourism (CICET-FCVC), assim como na realização dos trabalhos finais de mestrado. Estes trabalhos encontram-se disponíveis no repositório RCAAAP, numa perspetiva de acesso e valorização da ciência aberta. c) Integração dos docentes/investigadores em centros/unidades de investigação acreditados pela FCT. Para o efeito, o ISAG adotou uma estratégia proativa no domínio da investigação aplicada, inicialmente com a criação do Núcleo de Investigação (NIDISAG) em 2008, mas que cessou a sua atividade em julho de 2021, pelos seguintes motivos: 1) impossibilidade de obter a necessária acreditação e de poder candidatar-se a financiamentos para a investigação junto da FCT; 2) por não ser uma entidade com personalidade jurídica e estar integrado numa organização com fins lucrativos, e 3) necessidade de se ir de encontro às recomendações das CAE da A3ES. Neste contexto, a Entidade Instituidora do ISAG estabeleceu, em 7 de julho de 2020, um protocolo com a Fundação Consuelo Vieira da Costa (FCVC) (Anexo III), com o objetivo de os docentes/investigadores desenvolverem a sua investigação. O Gabinete de Coordenação da Investigação (GCI) assegurou a integração dos docentes/investigadores do ISAG no CICET-FCVC, com o objetivo de promover e apoiar a atividade científica nas áreas das Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira. O GCI tem, também, como missão estabelecer parcerias estratégicas e protocolos com Centros de Investigação acreditados pela FCT e outros centros de investigação, promover a valorização económica da investigação, e incentivar o aumento da produção científica indexada. d) Participação dos docentes/ investigadores do ISAG e dos junior researchers em: i) projetos de investigação aplicada financiados por entidades externas (FCT, Norte 2020, Comissão Europeia, municípios, e outras entidades); ii) projetos de investigação com o apoio do ISAG; iii) projetos onde os docentes/investigadores desenvolvem outputs científicos com outros centros/unidades de investigação; iv) e projetos que resultem e/ou promovam a mobilidade internacional com outputs científicos. Mais detalhe nos pontos 4.1.3 e 4.2.2 e Anexo I. e) Organização de eventos científicos no ISAG, em parceria com o CICET-FCVC e outras organizações internacionais. Entre 2017 e 2022, realizaram-se 8 eventos científicos internacionais: 3 edições da International Conference of Applied Business and Management (ICABM2018, ICABM2020 e ICABM2022); 3 edições do International Workshop Tourism and Hospitality Management (IWTHM2017, IWTHM2019 e IWTHM2021); 1 edição do International Workshop Accounting and Taxation (IWAT2021); e a edição XXX das Jornadas de Economía de la Educación da Asociación de Economía de la Educación (AEDE) de Espanha. Estes eventos contribuem para a promoção do networking, partilha e transferência de conhecimento junto da comunidade científica e da sociedade em geral. Para tal, os livros de proceedings dos trabalhos apresentados encontram-se publicados nas páginas de cada evento, garantindo o acesso aberto (Anexo IV). f) Realização de formação avançada em investigação para a capacitação do corpo docente, com vista à disponibilização de ferramentas úteis para a prossecução das atividades de investigação. A título de exemplo, é de referir a Formação Avançada em Investigação Qualitativa e Quantitativa e em Metodologias de Investigação. g) Gestão e promoção da revista científica do ISAG – European Journal of Applied Business and Management (isag.pt) (EJABM). Com o intuito de promover a ciência aberta e disseminar a investigação aplicada a nível nacional e internacional, criou-se uma revista académica de open access, com double-blind peer-review system, que se encontra indexada nas seguintes bases: Latindex; Directory of Research Journals Indexing (DRJI); ICI Journals Master List - Index Copernicus; Google Scholar; e REDIB.

4.1.1. Estratégia institucional e políticas de promoção da atividade científica, tecnológica e artística (EN)

The development of applied research is an institutional commitment, which was contemplated in the strategic plan for 2020-2024 in axis E2 - Applied Research, with the strategic objective of "improving and enhancing the transfer of applied scientific knowledge", involving the following 4 operational objectives (including the identification of concrete actions to be carried out and the respective metrics to be monitored): 1) to capacitate teachers/researchers with resources for the development of research; 2) to encourage links between students (junior researchers) and applied research 3) create mechanisms for the economic valorization of research, and 4) increase the indexed applied scientific production. As a result of this strategy, the growth rate of the faculty's scientific production (articles, books, book chapters, articles or abstracts in conference/workshop proceedings, editorials in scientific journals or in conferences/workshops, among others), between 2017 and 2022, was 71.0%. Overall, there were 595 scientific production activities (Annex I). The strategy to promote scientific activity involved the pursuit of the following objectives: (a) alteration and reinforcement of the implementation of the system of incentives to support research (Annex II), which includes: (a) rewarding scientific publication in academic journals indexed in the main international bibliographic bases; and (b) supporting the dissemination of the work carried out to the scientific community and the general public, through participation in conferences/congresses/workshops. The participation of researchers/teachers in international scientific events held by ISAG or in partnership is fully funded by the institution, in order to promote and enhance scientific activity. b) Engagement of junior researchers (students from the various study cycles) in various scientific activities (see point 4.1.3), which covers, for example, the participation in applied research projects with impact for society. This participation is materialized in the collection of qualitative and quantitative information, in the development and publication of scientific articles in indexed journals, and in the presentation and publication of papers in international conferences/congresses/workshops. The activities are developed in different contexts, namely integrated in the CU of the study cycles, on a voluntary basis and associated with the Research Centre in Business Sciences and Tourism (CICET-FCVC), as well as in the realization of the final master's degree works. These works are available in the RCAAP repository, with a view to accessing and valuing open science. c) Integration of teachers/researchers in research centers/units accredited by FCT. To this end, ISAG adopted a proactive strategy in the field of applied research, initially with the creation of the Research Centre (NIDISAG) in 2008, which ceased its activity on July 2021, for the following reasons: 1) impossibility to obtain the necessary accreditation and to apply for research funding from FCT; 2) for not being an entity with legal personality and being integrated in a profit-oriented organization, and 3) need to meet the recommendations of the A3ES CAE. In this context, the Founding Body of ISAG established, on 7 July 2020, a protocol with the Consuelo Vieira da Costa Foundation (FCVC) (Annex III), thus allowing teachers/researchers to develop their research. The Research Coordination Office (GCI) ensured the integration of ISAG teachers/researchers in CICET-FCVC, in order to promote and support scientific activity in the areas of Business Sciences, Tourism and Hotel Management. The GCI's mission is also to establish strategic partnerships and protocols with Research Centres accredited by FCT and other research centers, promote the economic valorisation of research, and encourage the increase of indexed scientific production. d) Participation of ISAG teachers/researchers and junior researchers in: i) applied research projects funded by external entities (FCT, Norte 2020, European Commission, municipalities, and other entities); ii) research projects with the support of ISAG; iii) projects where teachers/researchers develop scientific outputs with other research centers/units; iv) and projects that result in and/or promote international mobility with scientific outputs. Further details in points 4.1.3 and 4.2.2 and Annex I. e) Organisation of scientific events at ISAG, in partnership with CICET-FCVC and other international organisations. Between 2017 and 2022, 8 international scientific events were held: 3 editions of the International Conference of Applied Business and Management (ICABM2018, ICABM2020 and ICABM2022); 3 editions of the International Workshop Tourism and Hospitality Management (IWTHM2017, IWTHM2019 and IWTHM2021); 1 edition of the International Workshop Accounting and Taxation (IWAT2021); and the last edition of the Jornadas de Economía de la Educación de la Asociación de Economía de la Educación (AEDE) of Spain. These events contribute to the promotion of networking, sharing and transfer of knowledge among the scientific community and society in general. To this end, the proceedings of the papers presented are published in the pages of each event, ensuring open access (Annex IV). f) Advanced training in research for the training of teaching staff, with the aim to provide them with useful tools for the pursuit of research activities. For example, Advanced Training in Qualitative and Quantitative Research and in Research Methodologies. g) Management and promotion of the scientific journal European Journal of Applied Business and Management (isag.pt) (EJABM). In order to promote open science and disseminate applied research nationally and internationally, an open access academic journal was created, with double-blind peer-review system, which is indexed in the following databases: Latindex; Directory of Research Journals Indexing (DRJI); ICI Journals Master List - Index Copernicus; Google Scholar; and REDIB.

4.1.1. Evidências

[Anexo I Atividades de Produção Científica](#) | XLSX | 209.3 Kb
[Anexo II Regulamento do Sistema de Incentivos](#) | PDF | 138 Kb
[Anexo III Protocolo ESE-FCVC Investigacao](#) | PDF | 449.6 Kb
[Anexo IV Conferências e Livros de Proceedings](#) | PDF | 134.9 Kb

4.1.2. Unidades de Investigação

[sem resposta]

4.1.3. Participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na

A implementação e execução de medidas que estimulem a participação dos estudantes na investigação científica, tem sido uma aposta estratégica ao longo dos anos. O objetivo é desenvolver uma dinâmica na participação dos junior researchers na atividade científica e criar mecanismos que potenciem a sua aprendizagem, criando condições para que contactem com a investigação, num ambiente de partilha de conhecimentos e desenvolvimento de competências. A participação dos estudantes na investigação científica concretiza-se através de (Anexo I e V): 1) Prestação de serviços à comunidade, com a participação em estudos de públicos, estudos sobre o comportamento do consumidor, avaliação de marcas patrocinadoras de eventos, a perceção da importância, motivação e satisfação dos eventos e o impacto económico dos mesmos. Estes estudos contam com a participação dos investigadores (junior researchers e docentes) em projetos de parceiros da esfera pública ou privada, nomeadamente: Serralves em Festa! (desde 2011); Festa de Outono Serralves (desde 2014); Turista do Porto (desde 2011); Essência do Vinho (desde 2013); Essência do Vinho - Edição de Verão (2021); Festival Essência - Food, Drink & Music (2022); Festival NOS Primavera Sound (desde 2013); ISAG Corrida do Dia do Pai (2022); Estudo de Públicos, motivação e satisfação - Feira do Empreendedor (2022); Avaliação da marca Fumeiro de Montalegre na 28.ª edição da Feira do Fumeiro de Montalegre (2019); Estudo de Público do Impacto Económico e Comportamento do Consumidor em relação à Marca Fumeiro de Montalegre - Feira do Fumeiro de Montalegre 29.ª edição (2020); e Impacto dos Serviços Publicitários Desportivos concedidos e/ou a conceder pela CM Matosinhos - Estudo de Público, de Impacto Económico e Comportamento do Consumidor em Relação à Marca "CM Matosinhos" (2020); entre outros. Os produtos que resultam destas atividades são incluídos em relatórios e em publicações em revistas internacionais de produção científica indexadas às principais bases bibliográficas. 2) Desenvolvimento de artigos científicos ou case studies no contexto de várias UC de licenciatura e mestrado (ver 3.1.2) para submissão em revistas científicas indexadas, como: Vieira, E., Borges, A. P., Vieira, B. M., Neto, J. & Castilho, D. (forthcoming). Cryptocurrency Use and Sociodemographic Characteristics in Portugal: A Circular Economy case. *Global Economics and Business Review*; Neto, M., Borges, A.P., Vieira, B. M., Vieira, E., Tavares, V. & Neto, J. (forthcoming). The Circular Economy in the Portuguese Consumer's Point of View. *Global Business and Economics Review*; e Moreira, T., Hemsworth, K., Vieira, B. M., Monteiro, M., & Vieira, E. (2022). How Digital Media can help fight food waste. *European Journal of Applied Business and Management, Special Issue Circular Economy*, 63-74. <https://midisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/628>. 3) Participação dos junior researchers em projetos de investigação desenvolvidos no contexto de várias UC, designadamente: Práticas de Lazer, Emoções e Ensino E-learning dos estudantes do Ensino Superior; Lifestyle e decisões de investimento das famílias portuguesas em 2021; Políticas de Responsabilidade Social e envolvimento com a marca cidade do Porto; entre outros. Encontra-se em curso o projeto Boticas – Happy and local true food, que visa propor novos produtos e serviços e avaliar a marca da região. 4) Desenvolvimento de trabalhos finais dos mestrados (dissertações/trabalhos de projeto/relatórios de estágio), tendo alguns dado origem a artigos científicos publicados em revistas de referência nas áreas científicas fundamentais dos CE lecionados na instituição, como é o caso de: Moreira, I., Lopes, J., Borges, A. P., & Oliveira, J. C. (forthcoming). Was there an alteration on consumers pattern with COVID-19 pandemic? A pre and post-pandemic research on consumers behavior. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 11(20), 5-40; Borges, A. P., Lopes, J. M., Carvalho, C., Vieira, B.M., & Lopes, J. (2021). Education as a key to provide the growth of entrepreneurial intentions. *Education + Training*, 63(6), 809-832. doi.org/10.1108/ET-03-2020-0052; e Rodrigues, I., Soares, N., Lopes, J. M., Oliveira, J., & Lopes, J. (2021). Gamificação como uma nova tendência no processo de cocriação. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–33. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR210132. Para além dos outputs científicos já mencionados, outros artigos foram submetidos e encontram-se a aguardar resposta por parte dos revisores. 5) Promoção e apoio aos junior researchers na apresentação dos trabalhos referidos em conferências/workshops/seminários, cuja participação é financiada pelo ISAG. São exemplos: Ayoub, D., Benslimane, H., Borges, A.P., Vieira, B.M., Brandão, A., & Vieira, E. (2022). The relationship between work life balance and hybrid work mixed-method study. In Borges, A.P., & Vieira, E. (Eds.), *Proceedings of the International Conference of Applied Business and Management (ICABM2022)* (pp. 13-14); e Frias, C., Monteiro, E., Santos, R., Guerra, T., & Vieira, B.M. (2021). Realidade Virtual no Ensino Prático na Hotelaria. In Borges, A.P., & Vieira, E. (Eds.), *Proceedings of the International Workshop Tourism and Hospitality Management (IWTM2021)* (pp. 433-436); Martins, M., Borges, A. P., & Vieira, E. (2022). Consumers' Perception of The Innovation Capacity of SME. In 1st International Workshop in Marketing, Porto, Portugal; e Campos, A., Aldeia, S., & Lopes, J. (2022). O estudo de caso como metodologia de investigação na área da gestão. O caso aplicado à empresa Sanipower, S.A. In *Encuentro Internacional de Experiencias en Investigación Formativa*, Bogotá, Colômbia. 6) Integração dos junior researchers no CICET-FCVC para realização de atividades de investigação, como a organização e gestão dos eventos científicos (ver ponto 4.1.1), realização de relatórios, análise de dados, aplicação de questionários, submissão de projetos, entre outros.

4.1.3. Participação dos estudantes na investigação científica, no desenvolvimento tecnológico e na

The implementation and execution of measures that stimulate the participation of students in scientific research has been a strategic focus over the years. The goal is to develop a positive dynamic in the participation of junior researchers in scientific activities, and to create mechanisms that enhance their learning, creating conditions for them to contact with research in an environment of knowledge sharing and skills development. The participation of students in scientific research is embodied through: 1) Providing services to the community by participating in audience research, consumer behavior studies, evaluation of brands sponsoring events, the perception of importance, motivation and satisfaction of events, and their economic impact. These studies count with the participation of researchers (junior researchers and professors) in projects of public or private partners, namely: *Serralves em Festa!* (since 2011); *Festa de Outono Serralves* (since 2014); *Turista do Porto* (since 2011); *Essência do Vinho* (since 2013); *Essência do Vinho - Edição de Verão* (2021); *Festival Essência - Food, Drink & Music* (2022); *NOS Primavera Sound festival* (since 2013); *ISAG Corrida do Dia do Pai* (2022); *Audience study, motivation and satisfaction - Feira do Empreendedor* (2022); *Evaluation of the Fumeiro de Montalegre brand in the 28th edition of the Feira do Fumeiro de Montalegre* (2019); *Public Study on the Economic Impact and Consumer Behavior in relation to the brand Fumeiro de Montalegre - Feira do Fumeiro de Montalegre 29.ª edição* (2020); and *Impact of Sports Advertising Services granted and/or to be granted by CM Matosinhos - Study of Public, Economic Impact and Consumer Behavior in relation to the brand CM Matosinhos*; amongst others. The products that result from these activities are included in reports and in publications in international journals of scientific production indexed to the main bibliographic databases. 2) *Development of scientific articles or case studies in the context of various bachelor's and master's degree courses* (see 3.1.2) for submission to indexed scientific journals, such as: *Vieira, E., Borges, A. P., Vieira, B. M., Neto, J. & Castilho, D. (forthcoming). Cryptocurrency Use and Sociodemographic Characteristics in Portugal: A Circular Economy case. Global Economics and Business Review; Neto, M., Borges, A.P., Vieira, B. M., Vieira, E., Tavares, V. & Neto, J. (forthcoming). The Circular Economy in the Portuguese Consumer's Point of View. Global Business and Economics Review; e Moreira, T., Hemsforth, K., Vieira, B. M., Monteiro, M., & Vieira, E. (2022). How Digital Media can help fight food waste. European Journal of Applied Business and Management, Special Issue Circular Economy, 63-74. <https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/628>. 3) *Participation of the junior researchers in research projects developed in the context of various courses, namely: Leisure practices, emotions, E-Learning teaching of higher education students; Lifestyle and investment decisions of Portuguese families in 2021; Social responsibility and involvement policies with the Porto city brand; among others. The Boticas - Happy and local true food project is ongoing, which aims to propose new products and services and evaluate the region 's brand. 4) Development of master's degree final works (dissertations/project works/internship reports), some of which have resulted in scientific articles published in leading journals in the fundamental scientific areas of the SC taught in the institution, as is the case of: Moreira, I., Lopes, J., Borges, A. P., & Oliveira, J. C. (forthcoming). Was there a modification on consumers pattern with COVID-19 pandemic? A pre and post-pandemic research on consumers behavior. International Journal of Marketing, Communication and New Media, 11(20), 5-40; Borges, A. P., Lopes, J. M., Carvalho, C., Vieira, B.M., & Lopes, J. (2021). Education as a key to provide the growth of entrepreneurial intentions. Education + Training, 63(6), 809-832. doi.org/10.1108/ET-03-2020-0052; e Rodrigues, I., Soares, N., Lopes, J. M., Oliveira, J., & Lopes, J. (2021). Gamificação como uma nova tendência no processo de cocriação. Revista de Administração Mackenzie, 22(4), 1-33. [doi:10.1590/1678-6971/eRAMR210132](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR210132). In addition to the scientific outputs already mentioned, other articles have been submitted and are awaiting response from reviewers. 5) *Promoting and supporting junior researchers in presenting the aforementioned work at conferences/workshops/seminars, whose participation is funded by ISAG. Examples include: Ayoub, D., Benslimane, H., Borges, A.P., Vieira, B.M., Brandão, A., & Vieira, E. (2022). The relationship between work life balance and hybrid work mixed-method study. In Borges, A.P., & Vieira, E. (Eds.), Proceedings of the International Conference of Applied Business and Management (ICABM2022) (pp.13-14); e Frias, C., Monteiro, E., Santos, R., Guerra, T., & Vieira, B.M. (2021). Realidade Virtual no Ensino Prático na Hotelaria. In Borges, A.P., & Vieira, E. (Eds.), Proceedings of the International Workshop Tourism and Hospitality Management (IWTHM2021) (pp. 433-436); Martins, M., Borges, A. P., & Vieira, E. (2022). Consumers' Perception of The Innovation Capacity of SME. In 1st International Workshop in Marketing, Porto, Portugal; e Campos, A., Aldeia, S., & Lopes, J. (2022). O estudo de caso como metodologia de investigação na área da gestão. O caso aplicado à empresa Sanipower, S.A. In Encuentro Internacional de Experiencias en Investigación Formativa, Bogotá, Colômbia. 6) *Integration of junior researchers at CICET-FCVC to carry out research activities, such as the organization and management of scientific events* (see point 4.1.1), reporting, data analysis, questionnaire application, project submission, amongst others.***

4.1.3. Evidências

[Anexo I Atividades de Produção Científica](#) | XLSX | 209.3 Kb
[CONSUM~1](#) | PDF | 345.9 Kb
[CRYPTO~1](#) | PDF | 282.9 Kb
[Education as a key to provide \[...\]](#) | PDF | 205.1 Kb
[Gamification as a new trend \[...\]](#) | PDF | 349.5 Kb
[How Digital Media can help fight food waste](#) | PDF | 178 Kb
[REALID~1](#) | PDF | 402.4 Kb
[WASTHE~1](#) | PDF | 841.2 Kb
[THEREL1](#) | PDF | 466.2 Kb

4.1.4. Integridade da investigação (PT)

O ISAG adota os seguintes procedimentos que garantem a integridade da investigação aplicada: 1) ações de sensibilização que visam promover boas práticas e conscientizar os docentes/investigadores sobre a importância de realização de investigação de alta qualidade, ética e confiáveis, nomeadamente: i) workshops sobre a integridade e gestão de referências bibliográficas com recurso ao Mendeley - Workshop Mendeley Reference Manager; ii) divulgação periódica junto da comunidade académica do capítulo de conduta e ética académica disponível no Regulamento Geral (RG ISAG), onde se definem os direitos e os deveres dos estudantes/junior researchers, e onde são elencadas as situações e as respetivas consequências de conduta imprópria (Anexo VI); iii) os Conselhos Técnico-Científico e Pedagógico em conjunto com os coordenadores de curso asseguram que no âmbito do funcionamento das UC, e de acordo com o número 6 do artigo 114.º do RG ISAG, os docentes têm de incluir nas FUC e PIA (Anexo VII), a exigência da submissão de todos os trabalhos académicos no software de verificação de originalidade e prevenção de plágio Turnitin, disponível na plataforma e-Learning, sendo aceitável uma taxa de similaridade até 30%. 2) A Comissão Científica dos Mestrados assume a responsabilidade de supervisionar os trabalhos finais dos mestrados. Concretamente, para além da obrigatoriedade da submissão no software Turnitin, os estudantes têm de assinar uma declaração onde garantem a integridade e originalidade do trabalho desenvolvido (Anexo VIII), e a Comissão Científica dos Mestrados procede à confirmação do cumprimento de tais exigências, mediante análise de uma check-list de verificação (Anexo IX). 3) No âmbito dos eventos científicos organizados (ver ponto 4.1.1) e na revista científica EJABM (ver ponto 4.1.1), são garantidos os níveis elevados de comunicação e ética no processo de publicação, sendo reservado o direito de agir contra quaisquer más práticas. Todas as comunicações (abstracts, extended abstracts, short paper ou full paper) estão sujeitas a análise no software Turnitin e a um double-blind peer-review system, com regras e formulários previamente definidos pelas Comissões Científicas (Anexo X). O processo de revisão pauta-se pela objetividade, clareza e confidencialidade. Todos os eventos científicos têm divulgada no seu website, a Publication Ethics & Malpractice Statement (Anexo XI), que contempla as diretrizes de ética obrigatórias para a indexação nas principais bases de dados bibliográficas. Consequentemente, alguns eventos científicos (ver ponto 4.1.1), têm livros de proceedings indexados, como é o caso do IWTHM 2019 e do ICABM2020, ambos com indexação na Clarivate Analytics Web of Science (WoS), estando os restantes eventos científicos em processo de análise em bases de dados como a Clarivate Analytics WoS, EBSCO, Scopus e ProQuest.

4.1.4. Integridade da investigação (EN)

ISAG adopts the following procedures that ensure the integrity of applied research: 1) actions for raising awareness that aim at promoting good practices and raising teachers/researchers' consciousness about the importance of conducting high quality, ethical and reliable research, namely: i) workshops on the integrity and management of bibliographic references using Mendeley - Mendeley Reference Manager Workshop; ii) periodic dissemination to the academic community of the chapter on academic conduct and ethics available in the General Regulation (GR ISAG), which defines the rights and duties of students/junior researchers, and lists the situations and consequences of improper conduct; iii) The Technical-Scientific and the Pedagogical Councils, together with the course coordinators ensure that in the normal functioning of the courses, and in accordance with number 6º of Article 114 of the ISAG GR, teachers must include in the FUC and PIA, the requirement of submission of all academic work on Turnitin software which verifies the originality prevents plagiarism, available on the e-Learning platform, being acceptable a similarity rate of up to 30%. 2) The Master's Scientific Committee takes responsibility for supervising the final work of the masters. Specifically, in addition to the mandatory submission in the Turnitin software, students must sign a declaration in which they guarantee the integrity and originality of the work developed and the Master's Scientific Committee will confirm the fulfillment of such requirements through the analysis of a verification check-list. 3) Within the scope of the scientific events organized (see point 4.1.1) and the scientific journal EJABM (see point 4.1.1), high levels of communication and ethics in the publication process are guaranteed, and the right to take action against any malpractice is reserved. All papers (abstracts, extended abstracts, short paper or full paper) are subject to Turnitin software analysis and to a double-blind peer-review system, with rules and forms previously defined by the Scientific Committees. The review process is guided by objectivity, clarity, and confidentiality. All scientific events have the Publication Ethics & Malpractice Statement on their website, which includes the mandatory ethical guidelines for indexing in major bibliographic databases. Consequently, some scientific events (see point 4.1.1), have indexed proceedings books, as it is the case of IWTHM 2019 and ICABM2020, both indexed in Clarivate Analytics Web of Science (WoS), and the remaining scientific events are in the process of analysis in databases such as Clarivate Analytics WoS, EBSCO, Scopus and ProQuest.

4.1.4. Evidências

[Anexo IX Check list Trabalhos Finais](#) | PDF | 164.6 Kb
[Anexo VI Regulamento Geral do ISAG](#) | PDF | 3.7 Mb
[Anexo VII ExemplarPIA](#) | PDF | 131.4 Kb
[Anexo VIII Modelo Declaração de Honra](#) | PDF | 130.9 Kb
[Anexo X Exemplar Formulário de Revisão ICABM22](#) | PDF | 144.3 Kb
[Anexo XIa ICABM2022Publication Ethics & Malpractice Statement](#) | PDF | 1.4 Mb
[Anexo XIb IWAT2021Ethics and Malpractice Statement](#) | PDF | 402 Kb
[Anexo XIc IWTHM2021Ethics & Malpractice Statement](#) | PDF | 481.7 Kb
[Anexo XI d ICABM2020EthicsMalpracticeStatement](#) | PDF | 769.8 Kb

4.1.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

4.1.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

4.2.1. Estratégia institucional e políticas de transferência de conhecimento e tecnologia (PT)

O ISAG tem assumido o compromisso institucional de incentivar e apoiar a transferência de conhecimento e tecnologia desenvolvidos na instituição, com o objetivo de promover o desenvolvimento económico e social e capacitar os diferentes stakeholders. As estratégias e políticas adotadas de forma a incentivar e apoiar a transferência de conhecimento e tecnologia são as seguintes: I) desenvolvimento da investigação aplicada e disseminação do conhecimento; II) fomento do empreendedorismo; e III) reforço das parcerias com empresas e instituições de ensino, a nível nacional e internacional. Mais concretamente: I. A instituição tem vindo a realizar um percurso consistente na área da investigação científica. Entre 2017 e 2022, adotou uma estratégia a que respeita o eixo da Investigação Aplicada, que visou criar condições para o desenvolvimento contínuo e sustentado da atividade científica, assegurando o seu financiamento e apoio aos investigadores. Quanto às políticas implementadas de promoção das atividades científicas (ver com maior detalhe no ponto 4.1.1 e 4.2.2) que promovem a transferência do conhecimento, destacam-se (Anexo I): A) participação dos docentes/investigadores em projetos de investigação aplicada e financiados por entidades externas, nomeadamente 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), cofinanciados 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; Projeto Encontro Luso-Galaico e Projeto de Volta à Praça, cofinanciados pelo Programa Operacional Regional do Norte (NORTE 2020), Portugal 2020 e União Europeia, através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). B) realização de projetos de investigação em parceria com várias entidades, que permitam a captação de receitas para o ISAG, designadamente: Impacto dos Serviços Publicitários Desportivos concedidos e/ou a conceder pela Câmara Municipal de Matosinhos - CMM - Estudo de Público, de Impacto Económico e Comportamento do Consumidor em Relação à Marca “CMM” (2020 – 2022), financiado pelo Município de Matosinhos; Porto Lazer, Câmara Municipal do Porto: Estudo de impacto económico e satisfação com o evento Porto Street Stage 2018 no Rally de Portugal financiado pela Porto Lazer; Avaliação da marca “Fumeiro de Montalegre” na 28ª edição (em 2019) da Feira Fumeiro de Montalegre financiado pela Associação dos Produtores de Fumeiro da Terra Fria Barrosã (APFTFB); Estudo de Público, de Impacto Económico e Comportamento do Consumidor em Relação à Marca “Fumeiro de Montalegre”, em 2020, financiado pela Câmara Municipal de Montalegre. C) realização de projetos de investigação financiados pelos ISAG, nomeadamente Políticas de Responsabilidade Social e Envolvimento com a Marca Cidade do Porto; Emotional Intelligence, Happiness, Life-satisfaction and Economic Impact of Tourism in the city of Porto; Lifestyle e decisões de Investimento das famílias portuguesas em 2021; Consumer Behaviour in pre, during and after COVID-19 socioeconomic impact at international level; Marcas das vacinas contra COVID-19 preferidas pelos portugueses; entre outros. D) realização de projetos que resultam e/ou promovem a mobilidade internacional com outputs científicos, designadamente: BevTour; BlueTourism Opportunities; Tendências del mercado verde, reconociendo al consumidor, em parceria com a Fundación Universitaria de Compensar; e Observatório dos Caminhos de Santiago: Perfil do Peregrino e Avaliação do Impacto Económico dos Caminhos de Santiago, em parceria com a Universidade de Santiago de Compostela. E) integração de investigadores em centros/unidades de investigação externos, e/ou em projetos, como: TURNOUT – Outdoor Tourism Development in the Northern Region of Portugal (2018-2021), desenvolvido por investigadores integrados na Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) em parceria o Instituto Politécnico de Bragança, o Instituto Politécnico do Porto, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo e o Turismo do Porto e Norte de Portugal, financiado por FCT/FEDER; o projeto COVID Crisis and the Impact on Smart Tourism, Sustainable Development and Local Communities, desenvolvidos 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) em parceria entre Universidade Autónoma de Madrid, Universidade Lusíada – Norte, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e o ISAG. F) participação e organização de eventos científicos nacionais e internacionais, com publicação de proceedings em open access (ver ponto 4.1.1). G) promoção e disseminação do conhecimento científico a nível nacional e internacional, através da revista científica de open access EJABM (ver ponto 4.1.1). H) apoio aos investigadores através do sistema de incentivos, na divulgação dos trabalhos realizados junto da comunidade científica e do público em geral, que contribuem para a disseminação do conhecimento (ver ponto 4.1.1). I) apoio aos junior researchers na apresentação e publicação de trabalhos em revistas científicas indexadas e em conferências/congressos/workshops, assente na disseminação da atividade científica produzida (ver ponto 4.1.1). J) aumento das publicações em revistas científicas indexadas, livros e capítulos de livros, proceedings de conferências/congressos/workshops, e outras publicações (artigos de opinião em jornais especializados); integração de comissões e editoriais de revistas científicas como revisores científicos em revistas nacionais e internacionais; participação em orientações e coorientações de mestrado, doutoramento, licenciaturas e CTSP; participação como membros de júri de teses de mestrado e doutoramento; integração de comissões científicas e organizadoras de congressos, conferências e workshops; entre outras atividades. K) disseminação em diferentes meios de comunicação (televisão, rádio, imprensa, redes sociais, entre outros) dos resultados e dos outputs dos projetos de investigação descritos anteriormente. II. O ISAG incentiva, igualmente, o empreendedorismo, fornecendo suporte e recursos para os estudantes, docentes e investigadores que ambicionam iniciar os seus próprios negócios e/ou reestruturar os já existentes. Incentiva, também, a participação em concursos e em eventos que promovam a capacidade empreendedora do estudante. Para maior detalhe, consultar o ponto 4.2.3. III. O ISAG tem vindo a promover e a reforçar parcerias com empresas e instituições, a nível nacional e internacional (ver ponto 4.2.2), para promover a transferência e partilha de conhecimento e tecnologia. Essas parcerias englobam programas de estágio, projetos de investigação em parceria e prestação de serviços, entre outros. No caso dos projetos de investigação, as parcerias estão concretizadas em protocolos, nomeadamente: Fundação de Serralves | Serralves em Festa! (desde 2011); Fundação de Serralves | Festa de Outono Serralves (desde 2014); Essência do Vinho (desde 2013) | Essência

Festival (2022); Pic-Nic, Produções SA | Festival NOS Primavera Sound (desde 2013) (Anexo XII).

4.2.1. Estratégia institucional e políticas de transferência de conhecimento e tecnologia (EN)

ISAG has made an institutional commitment to encourage and support the transfer of knowledge and technology developed within the institution, with the aim of promoting economic and social development and empowering the different stakeholders. The strategies and policies adopted in order to encourage and support the transfer of knowledge and technology are as follows: I) development of applied research and dissemination of knowledge; II) fostering entrepreneurship; and III) strengthening partnerships with companies and educational institutions, nationally and internationally. More specifically: I. The institution has been developing a consistent path in the area of scientific research. Between 2017 and 2022, adopted a strategy regarding the Applied Research axis, which aimed to create conditions for the continuous and sustained development of scientific activity, ensuring its funding and support to researchers. As for the policies implemented to promote scientific activities (see in more detail 4.1.1 and 4.2.2) that promote knowledge transfer, the following stand out: A) participation of teachers/researchers in applied research projects funded by external entities, namely three projects in the scientific areas of Tourism and Economics: (1) Accessible Tourist Destinations – Porto & Vila Nova de Gaia (2020-2023); (2) The Touristic, Economic and Social Dimension of the Caminhos de Santiago after Covid-19 (2020-2023); (3) Sustainability and circular economy models applied to industry (2020-2023), co-financed by the Northern Regional Operational Program (NORTE 2020); Project Encontro Luso-Galaico and Project De Volta à Praça, co-financed by the Northern Regional Operational Program (NORTE 2020), Portugal 2020 and European Union, through the European Regional Development Fund(FEDER). B) conducting research projects in partnership with various entities, which allows ISAG to attract revenue, including: Impact of Sports Advertising Services granted and/or to be granted by the Matosinhos City Hall - CMM - Study of Audience, Economic Impact and Consumer Behavior in Relation to the Brand CMM (2020 – 2022), financed by the Municipality of Matosinhos; Porto Lazer, Porto City Hall: Economic impact and satisfaction study with the Porto Street Stage 2018 event at the Rally of Portugal funded by Porto Lazer; Evaluation of the "Fumeiro de Montalegre" brand in the 28th edition (in 2019) of the Fumeiro de Montalegre Fair funded by the Associação de Produtores de Fumeiro da Terra Fria Barrosã (APFTFB); Public Study, Economic Impact and Consumer Behavior in relation to the Brand "Fumeiro de Montalegre", in 2020, financed by the Municipality of Montalegre. C) conducting research projects funded by ISAG, namely Social Responsibility Policies and Engagement with the Porto city Brand; Emotional Intelligence, Happiness, Life-satisfaction and Economic Impact of Tourism in the city of Porto; Lifestyle and Investment Decisions of Portuguese Families in 2021; Consumer Behaviour in pre, during and after COVID-1 socioeconomic impact at an international level; COVID-19 vaccine brands preferred by the Portuguese; among others. D) carrying out projects that result in and/or promote international mobility with scientific outputs, namely: BevTour; BlueTourism Opportunities; Tendencias del mercado verde, reconociendo al consumidor, in partnership with the Fundación Universitaria de Compensar; and Observatory of the Ways of Santiago: Pilgrim Profile and Evaluation of the Economic Impact of the Ways of Santiago (Caminhos de Santiago Observatory: Pilgrims' profiles and evaluation of the economic impact of Caminhos de Santiago), in partnership with the University of Santiago de Compostela. E) integration of researchers in external research centers/units, and/or in projects, such as: TURNOUT - Outdoor Tourism Development in the Northern Region of Portugal (2018-2021), developed by researchers integrated in the Applied Research in Management Unit (UNIAG) in partnership with the Polytechnic Institute of Bragança, the Polytechnic Institute of Porto, the Polytechnic Institute of Viana do Castelo and the Tourism of Porto and Northern Portugal, funded by FCT/FEDER; the project COVID Crisis and the Impact on Smart Tourism, Sustainable Development and Local Communities, developed by researchers integrated in the Research Centre in Organizations, Markets and Industrial Management (COMEGI), Business Research Unit – University Institute of Lisbon (BRU – IUL), Business Research Unit – University Institute of Lisbon (DINÂMIA CET - IUL and BRU - IUL) in partnership between Autonomous University of Madrid, Lusiada University – Norte, ISCTE – University Institute of Lisbon and ISAG. F) participation and organization of national and international scientific events, with publication of open access proceedings (see point 4.1.1). G) promotion and dissemination of scientific knowledge at a national and international level, through the open access scientific journal EJABM (see point 4.1.1). H) support to researchers through the incentive system, in the dissemination of their work to the scientific community and the general public, which contributes to the dissemination of knowledge (see point 4.1.1). I) support for junior researchers in the presentation and publication of papers in indexed scientific journals and in conferences/congresses/workshops, based on the dissemination of the produced scientific activity (see point 4.1.1). J) increase in publications in indexed scientific journals, books and book chapters, conference/congress/workshop proceedings, and other publications (opinion articles in specialized journals); integration of commissions and editorials of scientific journals as scientific reviewers in national and international journals; participation in orientations and co-supervision of master's degrees, doctoral degrees, bachelor degrees and CTSP; participation as jury members of master's and doctoral theses; integration of scientific and organizing committees of congresses, conferences and workshops; amongst other activities. K) dissemination in different media (television, radio, press, social networks, amongst others) of the results and outputs of the research projects described above. II. ISAG also encourages entrepreneurship, providing support and resources for students, faculty and researchers who aspire to start their own businesses and/or restructure existing ones. It also encourages participation in competitions and events that promote the entrepreneurial capacity of the student. For more details see point 4.2.3. III. ISAG has been promoting and strengthening partnerships with companies and institutions, nationally and internationally (see point 4.2.2), to promote the transfer and sharing of knowledge and technology. These partnerships encompass internship programs, research projects in partnership and provision of services, amongst others. As far as research projects are concerned, the partnerships are materialized in protocols, namely: Serralves Foundation | Serralves em Festa! (since 2011); Serralves Foundation | Festa de Outono Serralves (since 2014); Essência do Vinho (since 2013) | Essência Festival (2022); Pic-Nic, SA Productions | NOS Primavera Sound festival (since 2013).

4.2.1. Evidências

[Anexo I Atividades de Produção Científica](#) | XLSX | 209.3 Kb

4.2.2. Estruturas de cooperação com a comunidade externa e redes e parcerias locais, regionais e nacionais

O ISAG tem vindo a reforçar uma relação próxima com o tecido empresarial e a sociedade em geral com estruturas de cooperação e de interface, redes e parcerias locais, regionais, nacionais, que passam por: 1) estabelecer, através do GCI, vários protocolos/parcerias de cooperação com entidades públicas e privadas, no âmbito da investigação para o desenvolvimento de projetos, estudos de públicos, comportamento do consumidor, avaliação das marcas patrocinadoras do evento, percepção da importância, motivação e satisfação do evento e impacto económico do evento para o local, entre outros. A título de exemplo, são referidas as seguintes redes locais e regionais e nacionais: Fundação de Serralves (desde 2011), Essência do Vinho (desde 2013), Pic-Nic, Produções SA (desde 2013), Associação dos Produtores de Fumeiro da Terra Fria Barrosã (2019), Câmara Municipal de Matosinhos (2020-2021), Câmara Municipal do Porto (desde 2011), Câmara Municipal de Montalegre (2020), Associação Nacional dos Jovens Empreendedores (2022), Porto Lazer (2015-2018), Santa Casa de Misericórdia de Lisboa (SCML) (2013-2017), entre outras (Anexo XII). 2) no âmbito do protocolo do GCI com o CICET-FCVC (ver 4.1.1), no contexto do Laboratório Experimental em Hotelaria e Gastronomia, tem vindo a ser realizada investigação experimental, incluindo os seguintes projetos: Emoções, percepções e avaliações sensoriais. Um estudo de vinho aplicado na Festival Essência - Food, Drink & Music – em parceria com a Essência do Vinho; Discrete Choice Experiment aplicada à degustação de vinhos; Slow food Gastronomy Trends; entre outros. Recentemente, realizou-se uma parceria com a Escola de Hotelaria do Porto, que visa a realização de investigação experimental e aplicada na área da Gastronomia. 3) a título individual, com os investigadores a cooperarem através de projetos onde se desenvolvem outputs com outros centros/unidades de investigação, tal como indicado no ponto 4.2.1. 4) organização de eventos científicos em parceria com outras entidades, sendo de destacar a parceria com a Asociación de Economía de la Educación (AEDE) no âmbito do XXX Meeting of the Economics of Education Association, com o ISAG a pertencer ao quadro da Comissão Organizadora Local. A título individual, ainda no contexto dos eventos científicos, realce para a participação de investigadores nas comissões científica e organizadora, como ocorreu, por exemplo, com docentes a integrarem a Comissão Científica ou Comissão Organizadora de eventos científicos como: 1st International Workshop in Marketing: Sustainable, Social, and Accessible Tourism (SSAT-SMART); International Conference on Tourism Research; e International Conference on Advanced Research in Technologies, Information, Innovation and Sustainability (ARTIIS 2021) (Anexo I). 5) parcerias com empresas e organizações públicas, privadas ou sociais para a realização de investigação aplicada, nomeadamente trabalhos de projetos ou estágios que à posteriori são transformados em artigos ou estudos de caso. Esta rede inclui entidades como: Astrolabio, Salvador Caetano, Sonae MC, Grupo Vila Galé, Grupo Pestana, Rangel, Ambar, PWC, Hotel Intercontinental, Crowne Plaza, Wise Pirates, Quinta da Aveleda, AXA Hotel, Pinto Bastos, Infineon, NH Collection, Living Tours, Douro Acima, Sodexo, Moovax, Marmed, entre outros (Anexo XX). 6) parcerias no âmbito internacional baseadas em acordos interinstitucionais e protocolos empresariais, que visam acompanhar docentes/investigadores e estudantes no desenvolvimento de projetos de investigação. Existem inúmeras parcerias estabelecidas com entidades neste âmbito, como: University of Split - Department of Professional Studies, Universidad de Cádiz, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne UPEC, Budapeste Business School - University of Applied Sciences - Faculty of Finance and Accountancy, Meliá Dusseldorf, Pestana Arena Barcelona Hotel, Grecotel Plaza Spa Suites, NH Collection Prague, The Ritz London, entre outras. 7) numa estratégia de cooperação entre o ISAG e os ALUMNI, criou-se a rede, que inclui, nomeadamente, acompanhar o percurso destes, inclusive, com um portal dedicado aos mesmos (Portal ISAG-ISAI ALUMNI) (ver ponto 4.2.3). 8) programas de cariz social, que envolvem: a) estabelecimento de protocolos com instituições de ensino (Escolas Secundárias e Profissionais) do Grande Porto (Bolsas Parceiros CTeSP); b) estabelecimento de protocolo com ONG dos PALOP (Bolsas Sociais PALOP); c) estabelecimento de protocolo com a Câmara Municipal do Porto (Bolsas "Porto de Conhecimento"); d) Dia do Voluntariado: estabelecimento de um protocolo com a Instituição Obra do Padre Grilo; e) entrega de donativos a instituições do Grande Porto; d) adesão à Rede Social do Porto e adesão ao Núcleo de Planeamento e intervenção Sem-Abrigo do Porto, entre outras.

4.2.2. Estruturas de cooperação com a comunidade externa e redes e parcerias locais, regionais e nacionais

ISAG has been strengthening a close relationship with the business sector and society in general with cooperation and interface structures, networks and local, regional, national partnerships, which includes: 1) Establish, through the GCI, several protocols/cooperation partnerships with public and private entities, in the scope of research for project development, audience studies, consumer behavior, evaluation of the brands sponsoring the event, perception of the importance, motivation and satisfaction with the event, and the economic impact of the event considering the location, amongst others. The following local and regional and national networks are mentioned as examples: Serralves Foundation (since 2011), Essência do Vinho (since 2013), Pic-Nic, SA Productions (since 2013), Associação dos Produtores de Fumeiro da Terra Fria Barrosã (2019), Matosinhos City Hall (2020-2021), Porto City Hall (since 2011), Montalegre City Hall (2020), National Association of Young Entrepreneurs (2022), Porto Lazer (2015-2018), Santa Casa de Misericórdia de Lisboa (SCML) (2013-2017), amongst others. 2) Within the scope of the protocol between the ICG and CICET-FCVC (see 4.1.1), in the context of the Experimental Laboratory in Hospitality and Gastronomy, experimental research has been carried out, including the following projects: Emotions, perceptions, and sensory evaluations. A wine study applied to the Essência Festival - Food, Drink & Music - in partnership with Essência do Vinho; Discrete Choice Experiment applied to wine tasting; Slow food Gastronomy Trends; among others. Recently, a partnership was made with the Porto School of Hospitality, which aims to carry out experimental and applied research in the Gastronomy area. 3) Individually, with researchers cooperating through projects where outputs are developed with other research centers/units, as indicated in 4.2.1. 4) Organization of scientific events in partnership with other entities, highlighting the partnership with the Asociación de Economía de la Educación (AEDE) within the scope of the XXX Meeting of the Economics of Education Association, with ISAG as a member of the Local Organizing Committee. Individually, still in the context of scientific events, the participation of researchers in the scientific and organizing committees is noteworthy, as it occurred, for example, with teachers being a part of the Scientific Committee or the Organizing Committee of scientific events such as: 1st International Workshop in Marketing; Sustainable, Social, and Accessible Tourism (SSAT-SMART); International Conference on Tourism Research; e International Conference on Advanced Research in Technologies, Information, Innovation and Sustainability (ARTIIS 2021). 5) Partnerships with companies and public, private or social organizations to conduct applied research, namely project work or internships that are later transformed into articles or case studies. This network includes entities such as: Astrolabio, Salvador Caetano, Sonae MC, Vila Galé Group, Pestana Group, Rangel, Ambar, PWC, Hotel Intercontinental, Crowne Plaza, Wise Pirates, Quinta da Avelada, AXA Hotel, Pinto Bastos, Infineon, NH Collection, Living Tours, Douro Acima, Sodexo, Moovax, Marmed, amongst others (Appendix XX). 6) Partnerships at an international level based on inter-institutional agreements and business protocols, which aim to accompany teachers/researchers and students in the development of research projects. There are numerous partnerships established with entities in this area, such as: University of Split - Department of Professional Studies, Universidad de Cádiz, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne UPEC, Budapest Business School - University of Applied Sciences - Faculty of Finance and Accountancy, Meliã Dusseldorf, Pestana Arena Barcelona Hotel, Grecotel Plaza Spa Suites, NH Collection Prague, The Ritz London, among others. 7) In a cooperation strategy between ISAG and the ALUMNI, the network was created, which includes, namely, monitoring their path, including a portal dedicated to them (Portal ISAG-ISAI ALUMNI) (see point 4.2.3). 8) Programs of social nature, involving: a) establishment of protocols with educational institutions (Secondary and Professional Schools) in Porto (CTeSP Partnerships); b) establishment of a protocol with PALOP NGOs (PALOP Social Grants); c) establishment of a protocol with Porto City Hall ("Porto de Conhecimento" scholarships); d) Volunteer Day: establishment of a protocol with the Obra do Padre Grilo Institution; e) delivery of donations to institutions in Porto; d) joining Porto's Social Network and joining Porto's Homeless Planning and Intervention Nucleus, among others.

4.2.2. Evidências

[Anexo I Atividades de Produção Científica](#) | XLSX | 209.3 Kb
[Contrato CMMatosinhos](#) | PDF | 750.4 Kb
[Contrato Fumeiro de Montalegre](#) | PDF | 120.4 Kb
[Declaração de Aceitação e Caderno de Encargos Fumeiro](#) | PDF | 186.3 Kb
[PR6DEC~1](#) | PDF | 712.5 Kb
[PROPOS~3](#) | PDF | 360.7 Kb
[PROPQS~4](#) | PDF | 624.3 Kb
[Proposta Estudo CM Matosinhos_vf](#) | PDF | 438.7 Kb
[Proposta Feira do Fumeiro 2020](#) | PDF | 544.2 Kb
[Protocolo PicNic_2018](#) | PDF | 1,016.5 Kb
[Protocolo PicNic_2019](#) | PDF | 341.3 Kb
[Protocolo Red Bull Air Race](#) | PDF | 212 Kb
[Protocolo ANJE](#) | PDF | 795.6 Kb
[Protocolo-PicNic_2022](#) | PDF | 404.6 Kb

4.2.3. Estratégia institucional e políticas de promoção do empreendedorismo (PT)

Um dos objetivos da estratégia institucional baseia-se no incentivo ao espírito empreendedor, diretamente relacionado com as políticas e mecanismos de fomento do empreendedorismo, que estão presentes nos Eixos Estratégicos do plano estratégico para 2020-2024, concretizados sobre a forma de objetivos operacionais e ações por objetivo específico, nomeadamente: a) foco no processo de ensino-aprendizagem na inovação tecnológica, ciência e empreendedorismo; e b) desenvolvimento de competências transversais direcionadas para o empreendedorismo, planeamento de carreira e integração no mercado de trabalho. a) No âmbito do processo de ensino-aprendizagem, em UC dos diferentes CE, encontram-se concretizadas ações como a participação em concursos nacionais de empreendedorismo, com vista à promoção de práticas empreendedoras, sendo de destacar: i. participação em várias edições dos concursos de empreendedorismo promovidos pela Agência Nacional de Inovação (ANI), nomeadamente o Born from Knowledge (BfK) Ideas, que incentiva o desenvolvimento de ideias de negócio e no qual o ISAG viu um dos trabalhos desenvolvidos pelos estudantes chegar à fase final. O BfK conta com um conjunto de parceiros para a valorização do conhecimento científico e tecnológico em Portugal (como é o caso do ISAG), que apoiam no crescimento e reconhecimento do programa. ii. participação dos estudantes da Licenciatura em Turismo no concurso nacional de procura por ideias inovadoras, promovido pela Super Bock. iii. participação no Concurso Nacional de Jovens Empreendedores, com o intuito de promover o empreendedorismo criativo e empreendedorismo social. Vários grupos de estudantes do ISAG candidataram-se e, um desses grupos, ficou colocado em primeiro lugar com um projeto que consistiu no desenvolvimento de uma aplicação para os mochileiros na cidade do Porto (“O Porto Para Ti”), tendo ganho um prémio de 6 meses numa incubadora para o desenvolvimento da ideia de negócio. iv. Participação, no Hotel 4.0 Portugal Summit, por estudantes da Licenciatura em Gestão Hoteleira em 2022, que viram dois projetos chegar à fase final: um consistiu em construir uma carta de room service com emojis e outro um EcoHotel com soluções sustentáveis. O ISAG tem vindo, igualmente, a apostar em trabalhos interdisciplinares, como é o caso do “Integrated Business Project”, que pretende demonstrar o resultado da aquisição e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico dos estudantes, promovendo a criação e a concretização de uma ideia inovadora/novo negócio com impacto positivo e sustentável na sociedade. Os estudantes são incentivados a desenvolver um Business Plan, recorrendo à ferramenta de Avaliação de projetos do IAPMEI, que engloba a fase inicial da conceção da ideia na UC de Empreendedorismo, a análise da viabilidade económica em Análise de Investimentos, passando pela gestão de Recursos Humanos, e definição da Estratégia Empresarial e da Internacionalização, promovendo assim uma visão integrada das diferentes áreas da gestão. Ademais, é importante destacar a aposta em trabalhos finais de mestrado diretamente relacionados com ideias de negócio e empreendedorismo, em que os estudantes são incentivados a desenvolver todo o conceito do seu negócio. b) Ao nível do desenvolvimento de competências transversais direcionadas para o empreendedorismo, planeamento de carreira e integração no mercado de trabalho, um dos objetivos operacionais do ISAG visa contribuir para integrar social e profissionalmente os Alumni, nomeadamente através do Programa “Mentoring by ISAG” (desenvolvido no ponto 3.5.1.). De acordo com a estratégia institucional, o eixo do learning experience também tem contribuído para a transferência de conhecimento através da concretização de projetos e trabalhos inter e multidisciplinares, visitas de estudo, que contemplam a articulação disciplinar e de conteúdos, e o trabalho colaborativo em cenários de aprendizagem ativa e integrada (ver ponto 3.1.2). Detendo já esta experiência e perspetivando um contínuo crescimento nas políticas e mecanismos de fomento do empreendedorismo, pretende-se criar um projeto de maior escala no domínio da incubação, materializado no desenvolvimento de um Centro de Incubação, denominado Inova-ISAG. O objetivo consiste em formar a próxima geração de empresários, apoiar projetos empresariais, transformar ideias em negócios e criar uma plataforma para estudantes, docentes e investigadores na construção de ligações entre a indústria e o meio académico.

4.2.3. Estratégia institucional e políticas de promoção do empreendedorismo (EN)

One of the objectives of the institutional strategy is based on encouraging entrepreneurship, directly related to policies and mechanisms to foster entrepreneurship, which are present in the Strategic Axes of the strategic plan for 2020-2024, materialized in the form of operational objectives and actions per specific objectives, namely: a) focus in the teaching-learning process on technological innovation, science, and entrepreneurship; and b) development of soft skills directed towards entrepreneurship, career planning, and integration into the labor market. a) within the scope of the teaching-learning process, in curricular units of the different specialization courses, actions such as participation in national entrepreneurial contests have been carried out, with the aim of promoting entrepreneurial practices: i. Participation in several editions of the entrepreneurship contests promoted by the National Innovation Agency (ANI), namely the Born from Knowledge (BfK) Ideas, which encourages the development of business ideas and in which ISAG saw one of the works developed by students reach the final stage. BfK relies on a set of partners for the enhancement of scientific and technological knowledge in Portugal (as is the case of ISAG), which support the growth and recognition of the program. ii. Participation of students from the Tourism degree in the national competition for innovative ideas, promoted by Super Bock. iii. Participation in the National Young Entrepreneurs Contest, with the aim of promoting creative entrepreneurship and social entrepreneurship. Several groups of ISAG students applied and one of these groups was placed first with a project consisting in the development of an application for backpackers in the city of Porto ("O Porto Para Ti"), winning a prize of 6 months in an incubator for the development of the business idea. iv. Participation in the Hotel 4.0 Portugal Summit, by students of the Hotel Management degree in 2022, who witnessed two projects reaching the final stage: one consisted in building a room service letter with emojis and the other an EcoHotel with sustainable solutions. ISAG has also been investing in interdisciplinary work, such as the "Integrated Business Project", aimed at demonstrating the result of the acquisition and practical application of knowledge acquired during the students' academic path, promoting the creation and implementation of an innovative idea/new business with a positive and sustainable impact on society. Students are encouraged to develop a Business Plan, using IAPMEI's Project Evaluation tool, which encompasses the initial phase of the conception of the idea in the Entrepreneurship course, the analysis of economic viability in Investment Analysis, through Human Resources management, and definition of the Business Strategy and Internationalization, thus promoting an integrated view of the different areas of management. Furthermore, it is important to highlight the focus on final master's works directly related to business ideas and entrepreneurship, in which students are encouraged to develop the entire concept of their business. Possessing this experience and with the perspective of a continuous growth in policies and mechanisms to foster entrepreneurship, it is intended to create a larger scale project in the field of incubation, embodied in the development of an Incubation Center, called Inova-ISAG. The goal is to educate the next generation of entrepreneurs, support entrepreneurial projects, turn ideas into businesses, and create a platform for students, faculty and researchers to build links between industry and academia.

4.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

4.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

4.3.1. Forças (PT)

Política sólida de promoção da atividade científica e tecnológica Existência de um sistema de incentivos de apoio à investigação Forte comprometimento institucional com a inovação e o empreendedorismo empresarial e social, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento de projetos de investigação e transferência de conhecimento Existência de um corpo docente e investigador altamente qualificado e experiente nas diversas áreas de investigação core do ISAG Localização privilegiada, próxima de entidades industriais e empresariais, que colaboram com a instituição em projetos de investigação e transferência de conhecimento Atividade científica desenvolvida pelo ISAG numa perspetiva de ciência aberta e partilhada com a sociedade Adoção de procedimentos rigorosos de sistemáticos para garantir a integridade da investigação

4.3.1. Forças (EN)

A solid policy for the promotion of scientific and technological activity. Existence of an incentive system to support research. Strong institutional commitment to innovation and business and social entrepreneurship, creating a favorable environment for the development of research projects and knowledge transfer. A highly qualified and experienced teaching staff in the various areas of core research of ISAG. Privileged location, close to industrial and business entities, which collaborate with the institution in research projects and knowledge transfer. Scientific activity developed by ISAG in a perspective of open science and shared with society. Adoption of rigorous and systematic procedures to ensure the integrity of the research.

4.3.2. Fraquezas (PT)

Reduzida capacidade de captação de receitas a partir de programas externos de financiamento para investigação Resultados de investigação visíveis no longo prazo Concentração nas áreas core de investigação, o que limita a atração em escala de novos projetos e recursos Estruturas de incubação e de interface ainda em fase embrionária

4.3.2. Fraquezas (EN)

Low capacity to raise revenue from external research funding programs. Visible research results in the long term Concentration in core research areas, which limits attraction at scale of new projects and resources. Incubation and interface structures are still at an embryonic stage.

4.3.3 Oportunidades (PT)

Existência de programas de financiamento nacionais e internacionais, que poderão disponibilizar recursos financeiros para projetos de investigação e transferência de conhecimento Potencial para desenvolver parcerias com empresas locais e internacionais, que poderão colaborar em projetos de investigação e transferência de conhecimento Aproveitamento da localização geográfica para estabelecer conexões com outras instituições de investigação e empresas, que possam colaborar em projetos conjuntos Utilização de novas tecnologias avançadas para desenvolver projetos de investigação interdisciplinares, explorando novas áreas de investigação e inovação Internacionalização e oportunidades de networking de investigação

4.3.3. Oportunidades (EN)

Existence of national and international funding programs, which may provide financial resources for research projects and knowledge transfer. Potential to develop partnerships with local and international companies that can collaborate on research and knowledge transfer projects. Use of the geographical location to establish connections with other research institutions and companies, which may collaborate on joint projects. Use of new advanced technologies to develop interdisciplinary research projects, exploring new areas of research and innovation. Internationalization and research networking opportunities.

4.3.4. Ameaças (PT)

Existência de IES que possuem mais recursos e investem mais em investigação e transferência de conhecimento Situação económica desfavorável, com impacto na disponibilidade de recursos financeiros para investir em projetos de investigação Risco de estagnação na área de investigação e transferência de conhecimento, caso não sejam desenvolvidas estratégias inovadoras e diferenciadas Reduzida oportunidade de obtenção de financiamento de instituições externas em investigação aplicada por parte de IES particulares

4.3.4. Ameaças (EN)

Existence of HEIs that have more resources and invest more in research and knowledge transfer. Unfavorable economic situation, with an impact on the availability of financial resources to invest in research projects. Risk of stagnation in the area of research and knowledge transfer, if innovative and differentiated strategies are not developed. Reduced opportunity for private HEIs to obtain funding from external institutions for applied research.

5. Internacionalização e Cooperação

As respostas às próximas perguntas devem ter em consideração os dados na seguinte ligação:

Observações (se aplicável) (PT)

A) Os dados relativos à internacionalização por sexo, por grau, por programa de mobilidade e por tipo de mobilidade dos anos letivos de 2018/2019 a 2021/2022, encontram-se em conformidade com os dados enviados pela DGEEC e referem-se apenas aos estudantes em programas de mobilidade. B) Relativamente aos anos letivos 2016/2017 a 2017/2018, devido a um erro de exportação de dados da plataforma do ISAG para a plataforma PRIES da DGEEC, não foram reportados dados relativos a estudantes em programas de mobilidade. Consequentemente, deverão ser considerados os seguintes: 1. Internacionalização por sexo: AL 2017/2018: Mulheres: 29; Homens: 39. AL 2016/2017: Mulheres: 33; Homens: 27. 2. Internacionalização por Grau AL 2017/18: Licenciatura: 64; Mestrado: 4. AL 2016/17: Licenciatura: 49; Mestrado: 11. 3. Internacionalização por Programa de Mobilidade: AL 2017/18: 68 estudantes ao abrigo do programa de mobilidade financiado pela União Europeia. AL 2016/17: 60 estudantes ao abrigo do programa de mobilidade financiado pela União Europeia. 4. Mobilidade de Estudo: AL 2017/18: 68 estudantes em mobilidade de estudo. AL 2016/17: 60 estudantes em mobilidade de estudo. 5. Internacionalização por país de residência permanente: C) Relativamente aos anos 2021/2022, 2020/2021, 2019/2020 e 2018/2019, os dados que constam na plataforma da A3ES estão globalmente corretos. Relativamente aos dados de 2016 e 2017, pelos motivos referidos em B) não foram comunicados os dados de estudantes em programas de mobilidade, pelo que, os dados deverão os seguintes: Ano letivo 2016/2017 Portugal 663; Espanha: 3; Croácia 3; Chéquia 2; Eslováquia 2; Turquia 20; Itália 2; França 13; Lituânia 1; Eslovénia 1; Bulgária 4; Áustria 0; Moldávia (República da) 0; Países Baixos 5; Kosovo 1; Sérvia 0 Ano Letivo 2017/2018 Portugal 763; Espanha 8; Croácia 6; Chéquia 4; Eslováquia 0; Turquia 26; Itália 3; França 4; Lituânia 2; Eslovénia 3; Bulgária 4; Áustria 1; Moldávia 2; Países Baixos 2; Kosovo 1; Sérvia 2

Observações (se aplicável) (EN)

A) Data relating to internationalization by gender, by degree, by mobility program and by type of mobility for the academic years 2018/2019 to 2021/2022, are in accordance with the data sent by the DGEEC and refer only to students in mobility programs. B) Regarding the academic years 2016/2017 to 2017/2018, due to an error in the export of data from the ISAG platform to the DGEEC PRIES platform, data relating to students in mobility programs was not reported. Consequently, the following should be considered: 1. Internationalization by gender: AL 2017/2018: Women: 29; Men: 39. AL 2016/2017: Women: 33; Men: 27. 2. Internationalization by Degree AL 2017/18: Degree: 64; Master's: 4. AL 2016/17: Degree: 49; Master's: 11. 3. Internationalization by Mobility Program: AL 2017/18: 68 students under the mobility program funded by the European Union. AL 2016/17: 60 students under the mobility program financed by the European Union. 4. Study Mobility: AL 2017/18: 68 students in study mobility. AL 2016/17: 60 students in study mobility. 5. Internationalization by country of permanent residence: C) Regarding the years 2021/2022, 2020/2021, 2019/2020 and 2018/2019, the data contained in the A3ES platform are globally correct. With regard to the 2016 and 2017 data, for the reasons mentioned in B) the data of students in mobility programs were not communicated, therefore, the data should be as follows: 2016/2017 academic year Portugal 663; Spain: 3; Croatia 3; Czechia 2; Slovakia 2; Türkiye 20; Italy 2; France 13; Lithuania 1; Slovenia 1; Bulgária 4; Austria 0; Moldova (Republic of) 0; Netherlands 5; Kosovo 1; Serbia 0 Academic Year 2017/2018 Portugal 763; Spain 8; Croatia 6; Czechia 4; Slovakia 0; Türkiye 26; Italy 3; France 4; Lithuania 2; Slovenia 3; Bulgária 4; Austria 1; Moldova 2; Netherlands 2; Kosovo 1; Serbia 2

5.1.1. Estratégia institucional e políticas de internacionalização (PT)

O diagnóstico demográfico revela bem a dimensão dos desafios que o ensino superior em Portugal enfrenta. Antecipando este cenário, o ISAG, desde 2014, tem feito uma aposta clara na internacionalização, tendo adotado uma abordagem que assenta em quatro objetivos estratégicos: atrair e reter estudantes estrangeiros; difundir o ensino e a investigação em mercados internacionais; assegurar uma presença internacional que promova a cooperação institucional a nível global e promover candidaturas a programas financiados que impulsionem a estratégia de internacionalização da instituição. Como tal, desenvolveu um plano de comunicação e marketing internacional cuja prioridade foi concentrar os seus esforços na divulgação da marca ISAG e da oferta formativa nos mercados internacionais; aumentar o número de estudantes estrangeiros a full time; aumentar o número de mobilidade de staff e de docentes/investigadores; e aumentar o número de estudantes em programas de mobilidade de estudos e estágios. Em termos de política institucional, a preocupação tem passado por desenvolver um conjunto de ações que promovam e consolidem a pesquisa de mercados pouco explorados e com grande potencial de incremento da internacionalização, o que se tem traduzido na participação num vasto conjunto de iniciativas e eventos internacionais, tais como, atividades promocionais para divulgação da instituição e da sua oferta formativa nos diferentes mercados, desde certames, feiras de ensino e eventos de networking, a colaboração em projetos internacionais de carácter académico e científico e mobilidade de estudantes e pessoal docente e não-docente. Para consolidar o seu projeto de internacionalização, o ISAG conta com um total de 196 protocolos interinstitucionais e 182 protocolos empresariais. Internamente, a preocupação tem passado por providenciar o melhor acolhimento e integração aos estudantes, aos professores e ao pessoal não docente, internacionais e em mobilidade, organizando um conjunto de atividades de integração como Orientation Days, Cursos de Língua e Cultura Portuguesa, Cafés Língua, feiras culturais e International Weeks. A oferta de ciclos de estudo inovadores e que atendem de forma proativa às necessidades do mercado de trabalho, com um foco especial na vertente internacional e o investimento na contratação de um corpo docente internacional, especializado e experiente, contribuem para um ambiente académico diversificado e multicultural. Esta abordagem visa preparar os estudantes para um mercado de trabalho cada vez mais globalizado, capacitando-os com competências e conhecimentos relevantes para o contexto internacional e, em simultâneo, promover a diversidade cultural e a cooperação académica internacional, proporcionando a todos uma experiência educacional enriquecedora. A criação da Licenciatura em Gestão e o MBA Online Executive Program, lecionados em língua inglesa, são exemplos concretos desta estratégia, que amplia as possibilidades de cooperação com instituições de referência em todo o mundo. No âmbito do seu processo de ensino aprendizagem, o ISAG procura fortalecer a sua posição como instituição de ensino de excelência. Esta política tem-se traduzido no aumento da procura de ano para ano, por estudantes internacionais, dos programas oferecidos pelo ISAG. A investigação também desempenha um papel fundamental no processo de internacionalização da instituição, promovendo ativamente a cooperação académica e científica internacional, através de projetos de investigação com equipas multidisciplinares em conferências científicas, eventos de networking, workshops e conferências temáticas de relevância internacional. Estas iniciativas visam fomentar o intercâmbio de conhecimento e estimular parcerias com outras instituições académicas e de investigação em todo o mundo. No que diz respeito à cooperação com a sociedade, o ISAG tem procurado aumentar a sua visibilidade internacional, nomeadamente através da participação em programas internacionais multidisciplinares, como é o caso do Programa Erasmus+ (conforme descrito no ponto 5.1.3), Programa PIALE (que resultou na mobilidades de 6 professores da Galizia), Programa FULBRIGHT (resultando na aprovação de um English Teaching Assistant), Programa IISMA (resultou na mobilidade de 3 estudantes da indonésia) e Programa AULP (mobilidade de 2 estudantes de Cabo Verde). Com estas ações, o ISAG tem obtido resultados notáveis no seu processo de internacionalização. Estes esforços demonstram o forte compromisso da instituição em reforçar o seu eixo da internacionalização no âmbito do ensino-aprendizagem, da investigação e da cooperação académica, que se tem refletido em todas as missões e áreas de atuação da instituição, com vista à promoção da cooperação global e do reconhecimento internacional. A internacionalização é considerada em todas as decisões estratégicas, garantindo que as políticas e ações promovem a integração de uma cultura internacional que tem permitido a superação dos seus objetivos estratégicos.

5.1.1. Estratégia institucional e políticas de internacionalização (EN)

The demographic diagnosis reveals the dimension of the challenges facing higher education in Portugal. Anticipating this scenario, ISAG has, since 2014, made a clear commitment to internationalization, having adopted an approach based on four strategic objectives: attracting and retaining foreign students; disseminating teaching and research in international markets; ensuring an international presence that promotes institutional cooperation at a global level and promoting applications to funded programs that boost the institution's internationalization strategy. As such, ISAG developed an international communication and marketing plan whose priority was to focus its efforts on publicizing the ISAG brand and its training offer in international markets; increasing the number of full-time foreign students; increasing the number of staff and faculty/researcher mobility; and increasing the number of students in study mobility and internship programs. In terms of institutional policy, the concern has been to develop a set of actions that promote and consolidate the search for unexplored markets and with great potential for increasing internationalization, which has resulted on the participation in a wide range of international initiatives and events, such as promotional activities to publicize the institution and its training offer in different markets, from exhibitions, education fairs and networking events, collaboration in international academic and scientific projects and mobility of students, teaching and non-teaching staff. To consolidate its internationalization project, ISAG has a total of 196 inter-institutional protocols and 182 business protocols. Internally, the concern has been to provide the best welcome and integration to students, teachers and non-teaching staff, international and in mobility programs, while organizing a set of integration activities such as Orientation Days, Portuguese Language and Culture Courses, Café Lingua, Cultural Fairs and International Weeks. Offering innovative study cycles that proactively address the needs of the labor market, with a special focus on the international aspect, and investing in an international, specialized and experienced faculty, contributing to a diverse and multicultural academic environment. This approach aims to prepare students for an increasingly globalized labor market, empowering them with skills and knowledge relevant to the international context, while promoting cultural diversity and international academic cooperation, providing an enriching educational experience for all. The creation of the Bachelor's Degree in Management and the Online MBA Executive Program, taught in English, are specific examples of this strategy, which expands the possibilities of cooperation with reference institutions around the world. Within the scope of its teaching learning process, ISAG seeks to strengthen its position as an educational institution of excellence. This policy has translated into an increased demand from year to year, by international students, for the programs offered by ISAG. Research also plays a key role in the internationalization process of the institution, actively promoting international academic and scientific cooperation through research projects with multidisciplinary teams in scientific conferences, networking events, workshops and thematic conferences of international relevance. These initiatives aim to foster the exchange of knowledge and stimulate partnerships with other academic and research institutions around the world. With regard to cooperation with society, ISAG has sought to increase its international visibility, particularly through participation in multidisciplinary international programs, such as the Erasmus+ Program (as described in section 5.1.3), PIALE Program (which resulted in the mobility of 6 teachers from Galizia), FULBRIGHT Program (resulting in the approval of an English Teaching Assistant), IISMA Program (resulting in the mobility of 3 students from Indonesia) and AULP Program (mobility of 2 students from Cape Verde). With these actions, ISAG has achieved remarkable results in its internationalization process. These efforts demonstrate the institution's strong commitment to strengthening its internationalization axis in teaching-learning, research and academic cooperation, which has been reflected in all of the institution's missions and areas of activity, with a view to promoting global cooperation and international recognition. Internationalization is considered in all strategic decisions, ensuring that policies and actions promote the integration of an international culture that has allowed it to exceed its strategic objectives.

5.1.1. Evidências

[AULP_Programa de Mobilidade](#) | PDF | 753.2 Kb
[BEVTOUR_Partnership Agreement](#) | PDF | 450.2 Kb
[BTO_Partnership Agreement](#) | PDF | 2.3 Mb
[DEBATE_Mandate](#) | PDF | 493.9 Kb
[DEBATE_Partnership Agreement](#) | PDF | 2.5 Mb
[Dossier GRI](#) | PDF | 2.7 Mb
[ECHE 2014-2020](#) | PDF | 1.9 Mb
[ECHE 2021-2027](#) | PDF | 424 Kb
[ENWISAGE_Partnership Agreement](#) | PDF | 1,013.5 Kb
[EU4EU_ISAG Mandate](#) | PDF | 53.1 Kb
[IISMA Agreement signed](#) | PDF | 1.2 Mb
[IISMA Final Report for Host University ISAG](#) | PDF | 1.8 Mb
[IISMA Letter of intent - ISAG European Business School](#) | PDF | 165.4 Kb
[IISMA Proposal ISAG](#) | PDF | 345.6 Kb
[Incoming - Tabela evolução mobilidades estudantes, docentes e staff](#) | XLSX | 31.8 Kb
[List of IISMA 2021 Awardee for ISAG - European Business School](#) | PDF | 401 Kb
[Outgoing - Tabela evolução mobilidades estudantes, docentes e staff](#) | XLSX | 31.7 Kb
[Outras evidências Links Externos](#) | PDF | 145.6 Kb
[Sustainable HG Mandate](#) | PDF | 494.7 Kb
[Sustainable HG Partnership Agreement](#) | PDF | 2.7 Mb
[Welcome Guide Estudantes Internacionais e em Mobilidade](#) | PDF | 1.5 Mb

5.1.2. Incentivos à internacionalização (PT)

A internacionalização da instituição tem sido impulsionada por um conjunto de incentivos que abrangem as suas diferentes áreas de atuação, contribuindo para o seu envolvimento em iniciativas e contextos internacionais. No âmbito do processo de ensino-aprendizagem, destaca-se a existência de um protocolo de cooperação com a Fundação Consuelo Vieira da Costa (FCVC) para atribuição de Bolsas de Estudo Sociais, que visam a promoção da igualdade de oportunidades de acesso ao ensino superior por parte dos estudantes internacionais dos PALOP e que pretendem apoiar os estudantes que procuram realizar um curso técnico superior profissional. Nos últimos anos, ao abrigo deste protocolo, foram apoiados 35 estudantes internacionais, promovendo assim a qualificação e capacitação do potencial jovem. Adicionalmente, e como incentivo à internacionalização, o ISAG criou as Bolsas de Mérito FCVC, destinadas a estudantes internacionais matriculados em ciclos de estudo conferentes de grau, concedidas com base em critérios de desempenho académico exemplar. Também são desenvolvidas campanhas adaptadas aos estudantes internacionais, particularmente direcionadas para candidatos luso-descendentes e estudantes originários de países de língua oficial portuguesa, contemplando fases de candidatura especiais. Através do programa do "Research 4 Covid-19", uma linha de financiamento excecional, foi possível a contratação de uma plataforma internacional, denominada "Keystone Academic Solutions". Esta plataforma tem como objetivo promover a oferta formativa do ISAG e aumentar a visibilidade da instituição nos mercados internacionais. No âmbito da investigação, o Programa Erasmus+ apresenta-se como um incentivo importante para o processo de internacionalização da instituição. O ISAG obteve aprovação em diversos projetos, que resultaram em oportunidades de mobilidade entre países europeus e países terceiros, promovendo, desta forma, a partilha de boas práticas, a excelência académica, a reputação institucional, o incremento de parcerias e colaborações internacionais, assim como a preparação dos estudantes para os desafios da internacionalização. Desta forma, o investimento na mobilidade internacional tem sido fundamental para o fortalecimento da posição da instituição no cenário global, permitindo a partilha de recursos, know-how e boas práticas, e a realização de atividades conjuntas que beneficiam tanto a instituição quanto os seus parceiros internacionais. Para além dos referidos projetos promoverem a mobilidade, também impulsionaram o desenvolvimento de outros projetos como o "BTO –Blue Tourism Opportunities" (que visou a criação de um curso MOOC e de uma plataforma de mentoring sobre empreendedorismo e turismo azul), e do projeto "BEVTOUR", que teve como objetivo identificar e detalhar as melhores práticas no turismo de bebidas de toda a Europa, sensibilizando os produtores artesanais de alimentos e bebidas para a oportunidade de negócio existente, o que levou à criação de ferramentas para que as organizações desenvolvessem o seu produto turístico e a sua estratégia de marketing. Além disso, o ISAG encontra-se a implementar o projeto "DEBATE" (que visa promover o desenvolvimento de aptidões e competências dos jovens, através da criação de ambientes de aprendizagem cooperativa), assim como o projeto "SustainableHG- The Social Impact of Higher Education on Sustainable Development", cujo objetivo passa por desenvolver metodologias que permitam avaliar e aumentar o impacto do ensino superior no desenvolvimento sustentável, de acordo com os objetivos da Agenda 2030. No âmbito da cooperação com a sociedade, o ISAG participou no programa PORTUGAL2020 e COMPETE2020 - Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, Eixo II - Projetos Conjuntos, que tiveram um papel relevante na estratégia de internacionalização da instituição e se refletiu na presença do ISAG na FILDA - Feira Internacional de Luanda, em 2019, o maior evento comercial internacional em Angola, permitindo consolidar a sua presença neste mercado e fortalecer relações comerciais. Tal participação proporcionou oportunidades de cooperação com a sociedade, possibilitando a realização de parcerias e colaborações empresariais. Por último, salientamos a criação da Escola-Hotel do ISAG, inaugurada em 2017, que desempenha um papel importante no processo de internacionalização da instituição, na medida em que possibilita a realização de aulas laboratoriais, e o alojamento de estudantes internacionais, contribuindo para a criação de um ambiente multicultural e facilitador da aprendizagem.

5.1.2. Incentivos à internacionalização (EN)

The internationalization of the institution has been driven by a set of incentives that cover its different areas of activity, contributing to its involvement in international initiatives and contexts. In the context of the teaching-learning process, we highlight the existence of a cooperation protocol with the Consuelo Vieira da Costa Foundation (FCVC) to award Social Scholarships, which aim to promote equal opportunities of access to higher education by international students from PALOP countries and also to support students seeking to pursue a Higher Professional Technical Course. In recent years, under this protocol, 35 international students have been supported, thus promoting the qualification and empowerment of young potential. Additionally, and as an incentive to internationalization, ISAG created the FCVC Merit Scholarships, aimed at international students enrolled in degree study cycles, granted on the basis of exemplary academic performance criteria. Campaigns tailored to international students are also developed, particularly for applicants of Portuguese descent and students from Portuguese-speaking countries, including special application phases. Through the "Research 4 Covid-19" program, an exceptional funding line, it was possible to hire an international platform called "Keystone Academic Solutions". This platform aims to promote ISAG's training offer and increase the institution's visibility in international markets. Within the scope of research, the Erasmus+ Program is an important incentive for the internationalization process of the institution. ISAG was approved in several projects, which resulted in mobility opportunities between European and third countries, thus promoting the sharing of best practices, academic excellence, institutional reputation, the increase of international partnerships and collaborations, as well as the preparation of students for the challenges of internationalization. In this way, investment in international mobility has been fundamental to strengthening the institution's position on the global stage, allowing the sharing of resources, know-how and good practices, and conducting joint activities that benefit both the institution and its international partners. In addition to the aforementioned projects promoting mobility, they also drove the development of other projects such as the "BTO - Blue Tourism Opportunities" (which aimed to create a MOOC course and a mentoring platform on entrepreneurship and blue tourism), and the "BEVTOUR" project, which aimed to identify and detail best practices in beverage tourism across Europe, raising awareness of the existing business opportunities among artisanal food and beverage producers, leading to the creation of tools for organizations to develop their tourism products and marketing strategies. In addition, ISAG is implementing the "DEBATE" project (which aims to promote the development of skills and competencies of young people through the creation of cooperative learning environments), as well as the "SustainableHG - The Social Impact of Higher Education on Sustainable Development" project, which aims to develop methodologies to assess and increase the impact of higher education on sustainable development, in accordance with the goals of the 2030 Agenda. Within the scope of cooperation with society, ISAG participated in the program PORTUGAL2020 and COMPETE2020 - Competitiveness and Internationalization Operational Program, Axis II - Joint Projects, which had a relevant role in the internationalization strategy of the institution and was reflected in the presence of ISAG at FILDA - Luanda International Fair, in 2019, the largest international trade event in Angola, allowing it to consolidate its presence in this market and strengthen business relationships. Such participation provided opportunities for cooperation with society, enabling the realization of partnerships and business collaborations. Finally, we highlight the creation of ISAG's Hotel-School, inaugurated in 2017, which plays an important role in the internationalization process of the institution, in that it enables the implementation of laboratory classes, and the accommodation of international students, contributing to the creation of a multicultural environment and facilitator of learning.

5.1.3. Instrumentos de internacionalização (PT)

A internacionalização do ISAG tem sido impulsionada, no período em autoavaliação, por meio de uma variedade de instrumentos que abrangem diferentes âmbitos, incluindo ensino-aprendizagem, a investigação, a cooperação com a sociedade e atividades de promoção e integração. No processo de ensino-aprendizagem, destaca-se: a participação ativa em programas de mobilidade internacional, como o Erasmus+, potenciada pela aprovação da Carta Erasmus+ (ECHE) em 2014 e a sua consequente renovação em 2021, tendo resultado na aprovação de 28 projetos Erasmus+, dentro da Ação-Chave 1 e Ação-Chave 2, e num volume de financiamento de cerca de 2 300 000,00€. Estes projetos permitiram um aumento de 80,5% de estudantes em mobilidade, de estudos e/ou de estágio (de 41 estudantes em 2016/2017 para 74 em 2021/2022), assim como um aumento de 136,5% de estudantes internacionais (de 74 em 2016/2017 para 175 estudantes em 2021/2022), que escolheram o ISAG para realizar uma mobilidade de estudos e/ou estágio. Verificou-se, também, um aumento na taxa de internacionalização do corpo docente do ISAG de 500% (10 mobilidades em 2016/2017 e 50 em 2021/2022), assim como um aumento de 370% no que respeita ao número de docentes e pessoal não docente incoming (10 mobilidades em 2016/2017 e 47 em 2021/2022). De ressaltar a cooperação com instituições internacionais em programas de diferentes âmbitos; a adesão à rede UNIVERSIA e à rede EURES para promoção de oportunidades de voluntariado e emprego internacional; o estabelecimento de mais de 385 protocolos interinstitucionais e empresariais (disponíveis para consulta no website da instituição) para potenciar a integração no mercado de trabalho dos nossos estudantes; e a existência de cursos ministrados em língua inglesa (conforme referido no ponto 5.1.1), e que este ano irá registar os primeiros diplomados, dos quais cerca de 34% são estudantes internacionais. Ainda com a preocupação de internacionalizar os seus ciclos de estudo e promover um ambiente multicultural, a instituição contratou 8 docentes internacionais, nacionais de países como: Líbano, Irão, Bélgica, Estados Unidos, Turquia, Alemanha. No âmbito da Investigação, realça-se a estreita colaboração entre o Gabinete de Relações Internacionais (GRI) e o Gabinete de Coordenação da Investigação (GCI) no desenvolvimento de iniciativas de cooperação académica e científica, que incluem a participação em 8 missões de cooperação científica internacional, em países como Espanha, Indonésia, Croácia, Itália, Lituânia e Noruega, fomentando o desenvolvimento de 6 projetos conjuntos de investigação e publicações internacionais, com universidades em Cabo Verde, Colômbia, Espanha e Roménia, assim como a mobilidade de investigadores e docentes internacionais para estâncias de investigação no âmbito do doutoramento europeu; organização de eventos científicos, como a International Conference in Applied Business and Management (ICABM), International Workshop in Tourism and Hospitality Management (IWTHM), e International Workshop in Accounting and Taxation (IWAT), com medidas de incentivo para a participação de parceiros internacionais, resultando em 98 comunicações internacionais de participantes nacionais de países como: Bósnia-Herzegovina, Palestina, Malásia, China, Macau, Tailândia, Montenegro, República Checa, Espanha, Letónia, Colômbia, Filipinas, Uzbequistão, Brasil, Índia, Austrália, Itália, Argentina, Omã, Turquia, Maurícias, Estados Unidos, Geórgia, Indonésia e Lituânia. Assim como, a participação de estudantes internacionais no projeto de Junior Researchers, colaborando com investigadores do ISAG e outros estudantes nacionais em projetos e atividades de investigação aplicada aos eventos na cidade do Porto, assim como em outras iniciativas com foco na integração dos mesmos, e que se encontram descritas no ponto 5.1.1. No âmbito das iniciativas realizadas para cooperação com a sociedade, destaca-se o estabelecimento de parcerias com outras IES, entidades empresariais e organizações internacionais para o desenvolvimento de projetos conjuntos e intercâmbio de conhecimento, assim como a cooperação com Embaixadas, Consulados, Câmaras do Comércio, Agências Internacionais de Turismo, Comitês de Turismo, Economia, entre outros, com o objetivo de estabelecer sinergias, promover a oferta formativa e o desenvolvimento de projetos de investigação aplicada; a realização de sessões de divulgação do ISAG e da sua oferta formativa em vários colégios internacionais existentes em Portugal, bem como a nível internacional; a realização de um Open Day Internacional, de forma síncrona e online; realização de visitas de estudo para estudantes internacionais, no campus do ISAG, em conjunto com os parceiros universitários, como por exemplo: Breda University of Applied Sciences e Erasmus Hogheschool Brussels. Como já referido anteriormente, é de salientar o incremento que trouxe à internacionalização do ISAG a implementação do plano de comunicação e marketing digital para os mercados internacionais, com estratégias de marketing direcionadas para a promoção da visibilidade institucional no cenário internacional e também para a captação de estudantes internacionais, iniciativas para o desenvolvimento de ciclos de estudo em colaboração com outras instituições, e participação em projetos de campus interuniversitários. De salientar ainda que todos os estudantes (nacionais, internacionais e em mobilidade), pessoal docente e não docente são altamente incentivados a trabalharem na aquisição de competências de línguas estrangeiras, sendo disponibilizados vários cursos de línguas com formação em inglês, espanhol, alemão e francês, no âmbito dos ciclos de estudo de licenciatura. No futuro, a instituição continuará a desenvolver instrumentos e estratégias que possibilitem a sua afirmação no panorama internacional e o reforço do seu posicionamento nos mercados internacionais, em especial no que respeita ao desenvolvimento de cursos conjuntos com IES internacionais de referência, conforme especificado no ponto 5.2.1, tendo já realizado uma candidatura para o efeito no âmbito do programa EMJMD – Erasmus Mundus Joint Master Degrees, demonstrando de forma clara o compromisso da instituição em prosseguir este objetivo.

5.1.3. Instrumentos de internacionalização (EN)

ISAG's internationalization process has been driven, in the period under self-evaluation, by a variety of instruments covering different areas, including teaching-learning, research, cooperation with society, and promotion and integration activities. In the teaching-learning process we highlight: the active participation in international mobility programs, such as Erasmus+, boosted by the approval of the Erasmus+ Charter (ECHE) in 2014, and its consequent renewal in 2021, resulting in the approval of 28 Erasmus+ projects, within Key-Action 1 and Key-Action 2 and a funding amount of about 2,300,000.00€. These projects have allowed for an 80,5% increase in the number of students in a mobility program for studies and/or internship, from 41 students in 2016/2017 to 74 in 2021/2022, as well as a 136,5% increase in the number of international students, from 74 in 2016/2017 to 175 students in 2021/2022, who have chosen ISAG to carry out a mobility for studies and/or internships. We have also verified an increase in the internationalization rate of ISAG faculty of 500% (2016/2017: 10 mobilities | 2021/2022: 50 mobilities), as well as an increase of 370% regarding the number of incoming faculty and non-teaching staff (2016/2017: 10 mobilities | 2021/2022: 47 mobilities). It is worth mentioning the cooperation with international institutions in programs of different scopes; the membership to the UNIVERSIA network and to the EURES network for the promotion of volunteer opportunities and international employment; the establishment of more than 385 inter-institutional and business protocols (available for consultation on the institution's website) to enhance the integration in the labor market of our students; and the existence of courses taught in English (as mentioned in point 5.1.1), and that this year will register the first graduates, of which about 34% are international students. With the concern of pursuing an internationalization strategy of its study cycles and promoting a multicultural environment, the institution has hired 8 international teachers, nationals of countries such as: Lebanon, Iran, Belgium, United States, Turkey and Germany. In the area of Research, the close collaboration between the International Relations Office (IRO) and the Research Coordination Office (GCI) in the development of academic and scientific cooperation initiatives, which include participation in 8 international scientific cooperation missions, in countries such as Spain, Indonesia, Croatia, Italy, Lithuania and Norway, fostering the development of 6 joint research projects and international publications, with institutions in Cape Verde, Colombia, Spain and Romania, as well as the mobility of international researchers and teaching staff for research stays within the scope of the European PhD; organization of scientific events, such as the International Conference in Applied Business and Management (ICABM), International Workshop in Tourism and Hospitality Management (IWHM), and International Workshop in Accounting and Taxation (IWAT), with incentive measures for the participation of international partners, resulting in 98 international communications from national participants from countries such as: Bosnia-Herzegovina, Palestine, Malaysia, China, Macao, Thailand, Montenegro, Czech Republic, Spain, Latvia, Colombia, Philippines, Uzbekistan, Brazil, India, Australia, Italy, Argentina, Oman, Turkey, Mauritius, United States, Georgia, Indonesia and Lithuania. As well as, the participation of international students in the Junior Researchers project, collaborating with ISAG researchers and other national students in projects and research activities applied to events in the city of Porto, as well as other initiatives focused on the integration of the same, which are described in section 5.1.1. Within the scope of the initiatives carried out for cooperation with society, the establishment of partnerships with other HEIs, business entities and international organizations for the development of joint projects and exchange of knowledge, as well as cooperation with Embassies, Consulates, Chambers of Commerce, International Tourism Agencies, Tourism Committees, Economy, among others, in order to establish synergies, to promote the training offer and the development of applied research projects, stand out; the organization of dissemination sessions of ISAG and its training offer in several international schools in Portugal, as well as internationally; the organization of an International Open Day, synchronously and online; the organization of study visits for international students, in ISAG's campus, together with university partners, such as Breda University of Applied Sciences and Erasmushogeschool Brussels. As previously mentioned, it is worth mentioning the increase brought to ISAG's internationalization by the implementation of the communication and digital marketing plan for international markets, with marketing strategies directed to promote institutional visibility in the international scenario and also to attract international students, initiatives for the development of study cycles in collaboration with other institutions, and participation in inter-university campus projects. It should also be noted that all students (national, international and in mobility), teaching and non-teaching staff are highly encouraged to work on the acquisition of foreign language skills, and several language courses are available with training in English, Spanish, German and French, as part of the undergraduate study cycles. In the future, the institution will continue to develop tools and strategies that will enable the institution affirmation on the international scene and strengthen its position in international markets, particularly with regard to the development of joint courses with leading international HEIs, as specified in section 5.2.1, having already made an application for this purpose under the EMJMD - Erasmus Mundus Joint Master Degrees program, clearly demonstrating the institution's commitment to pursuing this goal.

5.1.4. Estruturas para a promoção da internacionalização (PT)

O GRI tem sido a estrutura principal para a promoção da internacionalização e posicionamento do SAG no mercado internacional. A sua missão consiste em apoiar a estratégia de internacionalização, através da promoção de projetos que permitem a afirmação da política institucional, através do desenvolvimento de diversas iniciativas, particularmente no domínio da cooperação académica e científica. A equipa do GRI integra três técnicas com formação em Relações Internacionais e cujas funções se dividem em: coordenação outgoing – responsável pela gestão e acompanhamento de todos os estudantes, docentes e pessoal não docente, que realiza ações no estrangeiro (mobilidades de estudo, estágio, docência e formação); coordenação incoming – responsável pela gestão e acompanhamento dos estudantes, docentes e pessoal não docente das universidades parceiras, que se deslocam ao ISAG em mobilidade, conferências e workshops científicos, e que inclui a gestão do programa Buddy; e, a coordenação do GRI – responsável pela gestão estratégica e operacional da internacionalização e pela supervisão e acompanhamento das ações elencadas, assim como pelo plano de comunicação e de promoção internacional (incluindo a representação em feiras internacionais de ensino, certames, e posicionamento em redes e plataformas internacionais de referências, e captação de estudantes internacionais e acompanhamento dos mesmos). Em estreita ligação com o GRI, cooperam outros gabinetes e departamentos, nomeadamente: Gabinete de Comunicação e Marketing (GCM); Gabinete de Gestão Académica (GGA); Gabinete de Empregabilidade (Career Office); Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE); Gabinete de Coordenação da Investigação (GCI); e, também, a Associação de Estudantes do ISAG (AE). Todos se apresentam como estruturas fundamentais para a promoção da internacionalização, na medida em que desempenham papéis relevantes, e atuam em diversas vertentes: comunicação, gestão processual e académica de estudantes, desenvolvimento de investigação aplicada, empregabilidade e integração dos estudantes internacionais na comunidade académica, e fora. O GCM tem como função a promoção da instituição nos mercados internacionais, assim como a definição da estratégia de promoção e comunicação da instituição nos diferentes mercados; o GGA, na gestão do processo académico dos estudantes; o Career Office, na realização de workshops e ações que visam preparar os estudantes para a entrada no mercado de trabalho; o GAE, através do seu programa de acompanhamento e orientação vocacional dos estudantes internacionais e através do projeto de Junior Researchers. Por fim, a AE, que promove vários eventos, dentro e fora da instituição, direcionados aos estudantes nacionais e internacionais, fomentando o contacto destes últimos com a comunidade académica e não académica, facilitando a sua integração.

5.1.4. Estruturas para a promoção da internacionalização (EN)

The GRI has been the main structure for promoting the internationalization and positioning of SAG in the international market. Its mission is to support the internationalization strategy, through the promotion of projects that allow the affirmation of institutional policy, through the development of various initiatives, particularly in the field of academic and scientific cooperation. The GRI team includes three technicians with training in International Relations and whose functions are divided into: outgoing coordination – responsible for managing and monitoring all students, teachers and non-teaching staff, who carry out actions abroad (study mobility, internship, teaching and training); incoming coordination – responsible for the management and monitoring of students, teachers and non-teaching staff from partner universities, who travel to ISAG on mobility, conferences and scientific workshops, and which includes the management of the Buddy programme; and, the coordination of the GRI – responsible for the strategic and operational management of internationalization and for the supervision and follow-up of the listed actions, as well as for the international communication and promotion plan (including representation in international education fairs, contests, and positioning in networks and international reference platforms, and attracting international students and monitoring them). In close connection with the GRI, other offices and departments cooperate, namely: Communication and Marketing Office (GCM); Academic Management Office (GGA); Employability Office (Career Office); Student Support Office (GAE); Research Coordination Office (GCI); and also the ISAG Students' Association (AE). All present themselves as fundamental structures for the promotion of internationalization, insofar as they play relevant roles, and act in different aspects: communication, procedural and academic management of students, development of applied research, employability and integration of international students in the academic community, and out. The function of the GCM is to promote the institution in international markets, as well as to define the institution's promotion and communication strategy in different markets; the GGA, in the management of the students' academic process; the Career Office, in carrying out workshops and actions aimed at preparing students to enter the job market; the GAE, through its program of monitoring and vocational guidance for international students; the GCI, which promotes applied research at an international level, through participation in international conferences and through the Junior Researchers project. Finally, the AE, which promotes various events, inside and outside the institution, aimed at national and international students, encouraging the contact of the latter with the academic and non-academic community, facilitating their integration.

5.1.5. Participação em consórcios europeus e internacionais (PT)

A participação em consórcios europeus e internacionais tem contribuído significativamente para a concretização da estratégia institucional de internacionalização, uma vez que permite o desenvolvimento de parcerias estratégicas com outras instituições de ensino superior e organizações internacionais, que potenciam a colaboração no âmbito da investigação científica e desenvolvimento de projetos conjuntos de ensino e aprendizagem. A integração da instituição em consórcios internacionais, facilita a consolidação da sua reputação internacional, promove a diversidade e a inclusão, potenciando a interação com estudantes, docentes e investigadores de diferentes países e culturas, contribuindo para a criação de um ambiente mais inclusivo e multicultural, permitindo assim o desenvolvimento de competências interculturais. O ISAG, em concordância com a sua estratégia institucional, está presente em consórcios multidisciplinares e de âmbito europeu, sendo de referir: até 2016, participava num consórcio com o ISCEM – Instituto Superior de Comunicação Empresarial. Em 2018, passou a liderar um consórcio nacional com a Universidade da Madeira e com o ISCE – Instituto Superior de Ciências Educativas e, em 2020, este consórcio passou a integrar a Universidade da Madeira e a Fundação Consuelo Vieira da Costa. Este consórcio, acreditado pela Agência Nacional Erasmus+, tem como principal objetivo a definição de uma estratégia ao nível da capacitação dos estudantes para o mercado de trabalho, possibilitando a realização de estágios curriculares internacionais. Em 2021, o ISAG aderiu a um novo consórcio designado por EU4EU, que 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+, com recurso a uma abordagem inclusiva para mobilidades combinadas e procedimentos digitais e sustentáveis. Neste consórcio, participam 9 IES portuguesas, designadamente: ISG - Instituto Superior de Gestão, ENSINUS-Estudios Superiores SA; Universidade de Coimbra; Egas Moniz - Cooperativa de Ensino Superior, Cri; FEDRAVE - Fundação para o Estudo e Desenvolvimento da Região de Aveiro; Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa - Universidade Fernando Pessoa; Instituto Politécnico de Setúbal; ISLA - Santarem, Education and Culture, e Universidade Lusófona. Em 2022, o ISAG integrava adicionalmente, os seguintes consórcios: BTO: um consórcio direcionado para a área do turismo azul, com foco no desenvolvimento de novas competências dentro do setor, da criação de emprego e no desenvolvimento de um espírito empreendedor, através da criação de um curso MOOC e de uma plataforma de mentoria. O consórcio é composto por mais 5 parceiros de países como Polónia, Espanha, Roménia, Malta e Portugal. BEVTOUR: um consórcio direcionado à promoção do gastro turismo como fator de diferenciação no potencial estratégico de um país, com foco na promoção e de produtores locais e na sua capacitação. Para o efeito, foi desenvolvida uma plataforma digital e dois manuais que compõem as melhores práticas do setor, assim como recomendações e ferramentas a serem utilizadas por estes produtores com vista a potenciar o seu negócio. O consórcio é composto por mais 11 parceiros provenientes dos seguintes países: Reino Unido, Alemanha, Eslovénia, Eslováquia, Malta, Grécia, Espanha, França e Irlanda. ENWISAGE: este consórcio teve como objetivo a criação de um campus inter-universitário, através da criação de um consórcio com outras universidades europeias, com foco na inovação, sustentabilidade e empreendedorismo, inclusão e excelência, promovendo a criação de oferta formativa conjunta (licenciaturas e mestrados), realização de projetos e candidaturas de investigação conjuntos, entre outros, com foco na flexibilização e personalização dos currículos formativos, na adoção de pedagogias inovadoras, abordagens transdisciplinares e na mobilidade dos estudantes em regime misto (mobilidade virtual e física), no âmbito da candidatura realizada à European Network Alliances. O consórcio contava com mais 6 parceiros em países como: Hungria, Polónia, França, Finlândia, Eslováquia e Alemanha. A participação do ISAG na AULP, permite também a integração num consórcio com mais de 130 membros dos oito países de língua oficial portuguesa – Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor e Macau, e cujo objetivo passa pela promoção da cooperação entre Universidades e Institutos Superiores. Finalmente, é de ressaltar que a instituição lidera o grupo de trabalho da internacionalização do Colégio Politécnico da APESP.

5.1.5. Participação em consórcios europeus e internacionais (EN)

The participation in European and international consortiums has contributed significantly to the achievement of the institutional strategy of internationalization, since it allows the development of strategic partnerships with other higher education institutions and international organizations, which enhance collaboration in scientific research and the development of joint teaching and learning projects. The integration of the institution in international consortiums facilitates the consolidation of its international reputation, promotes diversity and inclusion, enhancing the interaction with students, teachers and researchers from different countries and cultures, contributing to the creation of a more inclusive and multicultural environment, thus allowing the development of intercultural competencies. ISAG, in line with its institutional strategy, is present in multidisciplinary and European consortia, of which we should mention: until 2016, has participated in a consortium with ISCEM - Instituto Superior de Comunicação Empresarial. In 2018, it began to lead a national consortium with an European scope, with the University of Madeira and ISCE - Instituto Superior de Ciências Educativas and, in 2020, this consortium now includes the University of Madeira and the Consuelo Vieira da Costa Foundation. This consortium, accredited by the Erasmus+ National Agency, has as its main objective the definition of a strategy at the level of training students for the labor market, enabling the realization of international curricular internships. In 2021, ISAG joined a new consortium called EU4EU, which aims to facilitate the transition between Higher Education and access to employment, through the organization of professional internships abroad with a focus on EU projects, under the Erasmus+ Program, using an inclusive approach for combined mobilities and digital and sustainable procedures. Nine Portuguese HEIs are participating in this consortium, namely: ISG - Instituto Superior de Gestão, ENSINUS - Estudos Superiores SA; Universidade de Coimbra; Egas Moniz - Cooperativa de Ensino Superior, Crl; FEDRAVE - Fundação para o Estudo e Desenvolvimento da Região de Aveiro; Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa - Universidade Fernando Pessoa; Instituto Politécnico de Setúbal; ISLA - Santarém, Education and Culture, and Universidade Lusófona. In 2022, ISAG was also part of the following consortiums: 1. BTO: a blue tourism consortium, focusing on the development of new skills within the sector, job creation and the development of an entrepreneurial spirit, through the creation of a MOOC course and a mentoring platform. The consortium is composed of 5 other partners from countries like Poland, Spain, Romania, Malta and Portugal. 2. BEVTOUR: a consortium aimed at promoting gastro-tourism as a differentiating factor in a country's strategic potential, with a focus on promoting local producers and building their capacity. For this purpose, a digital platform and two manuals were developed, which include the best practices in the sector, as well as recommendations and tools to be used by these producers in order to enhance their business. The consortium is composed of 11 partners from the following countries: United Kingdom, Germany, Slovenia, Slovakia, Malta, Greece, Spain, France and Ireland. 3. ENWISAGE: this consortium aimed to create an inter-university campus, through the creation of a consortium with other European universities, focused on innovation, sustainability and entrepreneurship, inclusion and excellence, promoting the creation of a joint training offer (bachelor's and master's degrees), joint research projects and applications, among others, focusing on the flexibility and customization of training curricula, the adoption of innovative pedagogies, transdisciplinary approaches and the mobility of students in a mixed regime (virtual and physical mobility), within the scope of the application made to the European Network Alliances. The consortium included 6 partners in countries such as: Hungary, Poland, France, Finland, Slovakia and Germany. ISAG's participation in AULP also allows it to join a consortium with over 130 members from the eight Portuguese-speaking countries - Angola, Brazil, Cape Verde, Guinea-Bissau, Mozambique, Portugal, São Tomé and Príncipe, Timor and Macau, whose goal is to promote cooperation between universities and higher education institutions. It should also be noted that the institution leads the internationalization working group of the Colégio Politécnico da APESP.

5.1.5. Evidências

[Agreement INNETICA ISAG | PDF | 2.6 Mb](#)
[AULP_Programa de Mobilidade | PDF | 753.2 Kb](#)
[BEVTOUR_Partnership Agreement | PDF | 450.2 Kb](#)
[BTO_Partnership Agreement | PDF | 2.3 Mb](#)
[DEBATE_Mandate | PDF | 493.9 Kb](#)
[DEBATE_Partnership Agreement | PDF | 2.5 Mb](#)
[ENWISAGE_Partnership Agreement | PDF | 1,013.5 Kb](#)
[EU4EU_ISAG Mandate | PDF | 53.1 Kb](#)
[Sustainable HG_Mandate | PDF | 494.7 Kb](#)
[Sustainable HG_Partnership Agreement | PDF | 2.7 Mb](#)

5.1.6. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

5.1.6. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

5.2.1. Estratégia institucional e políticas de cooperação com a sociedade (PT)

Tem vindo a ser desenvolvido um conjunto de ações no âmbito da cooperação com a sociedade, interagindo com os diversos atores da sociedade civil, ONG, empresas e organismos estatais, com o objetivo de alcançar objetivos comuns e atender às necessidades da população portuguesa. A sua missão, visão e valores, explanados no Plano Estratégico 2020-2024, estão alinhados com as necessidades da sociedade e a estratégia da instituição, com o objetivo de alcançar objetivos comuns e atender às necessidades da população. No ISAG, é promovida uma cultura de diálogo, transparência e participação social com diferentes grupos da sociedade. Para o efeito, existem canais de comunicação efetivos e mecanismos de participação social, como aulas abertas com várias personalidades portuguesas, rede Alumni, assim como a participação de um Conselho Consultivo (constituído por personalidades de reconhecido mérito e experiência empresarial e profissional, que contribuem para o desenvolvimento do projeto educativo do ISAG). Nesta estratégia institucional, também está contemplado o desenvolvimento de parcerias, projetos de cooperação e consórcios nacionais com instituições de ensino superior nacionais, empresas e organizações, visando a realização de ações conjuntas para alcançar objetivos comuns. Um exemplo é o consórcio nacional que o ISAG lidera em conjunto com a Universidade da Madeira e a Fundação Consuelo Vieira da Costa, e outros dois onde participa, como referido no ponto 5.1.5. Estes consórcios têm por finalidade contribuir para a formação e empregabilidade dos estudantes, a nível nacional e internacional. De igual modo, também são promovidos cafés língua abertos a toda a comunidade portuguesa, com vista à promoção da língua e das culturas representadas na instituição. O ISAG também tem investido em políticas e programas de responsabilidade social, que envolvam as comunidades e gerem impactos positivos para a população, nomeadamente: cursos online gratuitos - durante a pandemia, o ISAG disponibilizou de forma gratuita, 3 cursos online (Mini MBA, Marketing Digital New Trends e Gestão da Hotelaria e do Turismo), direcionado a pessoas que procuravam atualizar as suas competências durante o período de recolhimento obrigatório, indo de encontro à missão da instituição em apoiar e preparar a comunidade para as atuais necessidades da economia global; a criação da ISAG Running Team, em 2017, com a finalidade de promover a prática de exercício físico e melhoria da qualidade de vida dos seus estudantes, docentes e colaboradores, em parceria com a Run Porto. Para além disso, o ISAG também desenvolveu um conjunto de políticas de cooperação com a sociedade, nomeadamente: a) Programas de Extensão Universitária, com a finalidade de partilhar conhecimento com a comunidade e promover a sua capacitação, nomeadamente, através da realização de experience journeys e Open Days, com os estudantes do ensino secundário; Formação de docentes de ensino secundário em recursos e-docente e novas metodologias pedagógicas; Dinamização do curso Build Your Career, um curso de empregabilidade que contempla sessões de mentoring com os Alumni, aulas abertas com convidados de elevado renome no tecido empresarial, workshops gratuitos, nas várias áreas de Formação Executiva, como por exemplo, Expertise in Wine Management, com harmonização e degustação de vinhos com a finalidade de expandir os conhecimentos no setor da viticultura e da enologia, assim como vários workshops e seminários no âmbito das unidades curriculares ministradas no ISAG com vista á aproximação dos estudantes ao tecido empresarial. b) Investigação Colaborativa: O ISAG colabora com a comunidade, realizando investigação aplicada em temáticas que atendem às necessidades e interesses da sociedade, nas áreas das ciências empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira, entre outras. Adicionalmente, o GCI conta também com várias parcerias com centros de investigação nacionais, como a Universidade do Porto, Instituto Politécnico de Viana, Universidade Lusíada, entre outros. c) Promoção da Cultura e Artes: O ISAG, no âmbito das comemorações dos seus 40 anos, dinamizou 40 eventos de cariz cultural, social e pedagógico, de carácter gratuito, que tiveram lugar em locais como o Teatro de São João e Casa da Música.

5.2.1. Estratégia institucional e políticas de cooperação com a sociedade (EN)

ISAG has been developing a set of actions within the scope of cooperation with society, interacting with the various actors of civil society, stakeholders, NGOs, companies and state bodies, in order to achieve common goals and meet the needs of the Portuguese population. Its mission, vision and values, explained in the Strategic Plan 2020-2024, are aligned with the needs of society and the strategy of the institution, in order to achieve common goals and meet the needs of the population. At ISAG, a culture of dialogue, transparency and social participation is promoted with different groups in society. To this end, there are effective communication channels and mechanisms for social participation, such as open classes with various Portuguese personalities, the Alumni network, as well as the participation of an Advisory Council (consisting of personalities of recognized merit and business and professional experience, who contribute to the development of ISAG's educational project). This institutional strategy also includes the development of partnerships, cooperation projects and national consortia with national higher education institutions, companies and organizations, aimed at carrying out joint actions to achieve common objectives. One example is the national consortium that ISAG leads together with the University of Madeira and the Consuelo Vieira da Costa Foundation, and two others in which it participates, as mentioned in point 5.1.5. These consortiums aim to contribute to the training and employability of students, nationally and internationally. Likewise, Café Língua is an event open to the entire Portuguese community, with the purpose of promoting the language and cultures represented at the institution. ISAG has also invested in social responsibility policies and programs that involve the communities and generate positive impacts for the population, namely free online courses - during the pandemic, ISAG provided, free of charge, 3 online courses (Mini MBA, Digital Marketing New Trends and Hospitality and Tourism Management), aimed at people looking to update their skills during the mandatory curfew period, meeting the institution's mission to support and prepare the community for the current needs of the global economy; the creation of the ISAG Running Team, in 2017, with the purpose of promoting physical exercise and improving the quality of life of its students, faculty and employees, in partnership with Run Porto. In addition, ISAG also developed a set of policies of cooperation with society, namely: a. University Extension Programs, with the purpose of sharing knowledge with the community and promoting its empowerment, namely through experience journeys and Open Days with high school students; Training of high school teachers in e-teaching resources and new teaching methodologies; Foster of the "Build Your Career" course, an employability course that includes mentoring sessions with Alumni, open classes with highly renowned guests from the business world, free workshops in the various areas of Executive Training, such as Expertise in Wine Management, with wine harmonization and tasting with the purpose of expanding knowledge in the viticulture and oenology sector, as well as various workshops and seminars within the scope of the curricular units taught at ISAG with a view to bringing students closer to the business world. b. Collaborative Research: ISAG collaborates with the community, carrying out applied research in topics that meet the needs and interests of society, in the areas of business sciences, Tourism and Hospitality Management, among others. Additionally, ISAG also has several partnerships with national research centers, such as the University of Porto, Polytechnic Institute of Viana, Lusíada University, among others. c. Promotion of Culture and Arts: ISAG, as part of the celebrations of its 40th anniversary, organized 40 free cultural, social and educational events, which occurred in places like the São João Theatre and Casa da Música.

5.2.1. Evidências

[EU4EU ISAG Mandate](#) | PDF | 51.8 Kb

[MAN -mandate E10190578 UMA signed\[90\] signed](#) | PDF | 2.4 Mb

[Mandate ISAG - AMTC](#) | PDF | 51 Kb

[Mandate ISAG - ISCE](#) | PDF | 65.9 Kb

5.2.2. Estruturas para a cooperação com a sociedade (PT)

As estruturas existentes são: CTC, CO, GCM, GRI, Biblioteca, GAE e GCI: CTC: promove a transferência de conhecimento da instituição para a indústria e a sociedade; CO: dinamiza ações que visam promover a cooperação entre a instituição e a comunidade, disponibilizando workshops e programas de formação (Mentoring e Career Building) para a comunidade estudantil e para a sociedade em geral; GCM: responsável pelo contacto com a comunidade, através da promoção e desenvolvimento de eventos culturais, promoção de temáticas relevantes para a sociedade e pelo projeto que desenvolve com os estudantes do ensino secundário; GRI: dinamização de parcerias estratégicas e atividades do foro relacional (e.g, dinamização do programa Buddy e dos Junior Researchers), que têm como principal objetivo envolver os estudantes internacionais na comunidade, permitindo o desenvolvimento de competências linguísticas, assim como de competências interpessoais de sociabilização, solidariedade, trabalho em equipa e organização de atividades culturais e de integração, assim como a dinamização de consórcios europeus de âmbito nacional com vista à mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente. De salientar a parceria com a Universidad de Santiago de Compostela, assim como o projeto em curso para a realização de cursos conjuntos com IES estrangeiras, potenciado pelos esforços desenvolvidos no âmbito das mobilidades Erasmus+, para os quais já foram realizados protocolos de cooperação neste âmbito; Biblioteca: responsável pela dinamização de exposições de arte, assim como de eventos culturais e educacionais (e.g, celebração do Dia da Mulher, que contou com a sessão de modelação de busto ao vivo pela escultora Ester Monteiro, um debate sobre as "Mulheres no Mundo"; Exposições Fotográficas (e.g, "Acordo Fotográfico", "o Porto de há 40 anos e o Porto de 2019",); Campeonatos de Xadrez em parceria com a AXP – Associação de Xadrez do Porto; Apresentações oficiais de Livros; Exibição de Arte contemporânea, pela artista Clara Castro; doação de mais de 100 livros à IPSS - Associação Baptista Ágape e à CVP – Cruz Vermelha Portuguesa, através da cedência de instalações, pela prestação de apoio logístico e técnico e promoção dos eventos dos diferentes canais digitais da instituição; GAE: visa disponibilizar um espaço dedicado a apoiar estudantes e membros da comunidade, através da realização de sessões de aconselhamento individual ao nível do desenvolvimento pessoal, gestão de carreira, orientação vocacional, webinars e grupos de partilha, a título gratuito; GCI: desenvolve projetos com a finalidade de ajudar a resolver problemas locais e apresentar soluções inovadoras para a comunidade, através da colaboração em estudos de investigação aplicada, cujos resultados e outputs são de acesso livre.

5.2.2. Estruturas para a cooperação com a sociedade (EN)

The existing structures are: CTC, CO, GCM, IRO, Library, GAE and GCI: CTC: promotes the transfer of knowledge from the institution to industry and society; CO: promotes a set of actions aimed at promoting cooperation between the institution and the community, by providing several workshops and training programs (Mentoring and Career Building) for the student community and society in general; GCM: responsible for the contact with the community, through the promotion and development of cultural events, the promotion and awareness of important themes for society through its social networks and the project it develops with high school students; IRO: by fostering strategic partnerships and relational activities, such as the Buddy and Junior Researchers Programs, whose main goal is to involve international students in the Portuguese community, in order to promote a better and faster integration for them, while allowing the development and improvement of language skills, as well as interpersonal skills of planning, socialization, solidarity, decision making, teamwork and organization of cultural and integration activities; as well as, by the dynamization of European consortia of national scope with a view to the mobility of students, teachers and non-teaching staff (as referred to in point 5. 1.5). We should also highlight the partnership with the University of S. Compostela, which includes the transition to doctoral studies of students who have completed their master's degree in ISAG; and the project we are developing to carry out joint courses with foreign HEIs, boosted by the efforts made under the Erasmus+ mobility and for which cooperation protocols have already been signed. Library: responsible for the promotion of permanent and temporary art exhibitions, as well as for promoting cultural and educational events, examples of the activities carried out are: celebration of Women's Day, which included a session of live bust modeling by sculptor Ester Monteiro, a debate on "Women in the World"; Photographic Exhibitions (such as: "Photographic Agreement", "the Porto of 40 years ago and the Porto of 2019",); Chess Championships in partnership with AXP - Porto Chess Association; Official Presentations of Books; Exhibition of contemporary Art, by the artist Clara Castro; a donation of more than 100 books to the IPSS - Ágape Baptist Association and to the CVP - Portuguese Red Cross, among others, through the provision of facilities, by providing logistical and technical support and promotion of the events of the different digital channels of the institution. GAE: aims to provide a place dedicated to supporting students and community members by holding individual counseling sessions on personal development, career management, vocational guidance, webinars, and sharing groups, completely free of charge. GCI: It develops projects with the aim of helping to solve local problems and presenting innovative solutions.

5.2.2. Evidências

[Bolsas Sociais FCVC](#) | PDF | 245.6 Kb

5.2.3. Parcerias e protocolos ativos de cooperação (PT)

O ISAG celebrou vários protocolos de cooperação de âmbito social, cultural, desportivo, de desenvolvimento local e regional, existindo atualmente mais de 560 protocolos empresariais nacionais para formação em contexto de trabalho ativos. No que respeita à cooperação nas áreas relacionadas com o desporto, o ISAG celebrou protocolos com a Porto City Race e a Runporto em 2017, tornando-se um parceiro importante na promoção do desporto através dos eventos da Runporto. Além de assumir o naming da Corrida Dia do Pai, o ISAG também está presente na Meia Maratona de Matosinhos, Corrida da Mulher, Corrida S. João (Gaia), Maratona do Porto e S. Silvestre Cidade do Porto. De ressaltar que em 2021, no âmbito da sua política de responsabilidade social a instituição formalizou uma parceria com a Race For Good, com a finalidade de divulgar e apoiar três causas humanitárias nacionais e internacionais (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental – APPACDM DO PORTO, Ace Africa e Laureus Sport For Good), através do automobilismo. Adicionalmente, formalizou em 2019 um protocolo com a empresa RirAgora, que contempla a realização de sessões de risoterapia, uma técnica psicoterapêutica que produz benefícios mentais, físicos e emocionais através do riso e que foi disponibilizada à comunidade. Ao nível do desenvolvimento local e regional, o ISAG formalizou 2 protocolos de cooperação nacional, com a Universidade da Madeira e outro com o ISG (que conta com a participação de outras oito IES portuguesas), ao abrigo de um consórcio de mobilidade no âmbito do programa Erasmus+, que culminou na realização de 97 e 45 estágios, respetivamente. No âmbito cultural, o ISAG formalizou protocolos com o Teatro Nacional de São João, a Casa da Música e com a Fundação Serralves. Por último, no âmbito social, o ISAG realizou em 2019 um protocolo com a FCVC (como referido no ponto 5.1.2) que visa a promoção da igualdade de oportunidades de acesso ao ensino superior. De ressaltar também que em 2021, no âmbito da sua política de Responsabilidade Social, o ISAG realizou um donativo de mobiliário escolar que contou com o apoio do Consulado Geral de Moçambique no Porto, e teve como finalidade a melhoria das condições de ensino e aprendizagem de 295 estudantes em Moçambique.

5.2.3. Parcerias e protocolos ativos de cooperação (EN)

ISAG has several active cooperation protocols in the social, cultural, sports, local and regional development areas, as well as more than 560 national corporate protocols for on-the-job training. Regarding cooperation in areas related to sports, ISAG signed a protocol with Porto City Race and Runporto in 2017, becoming an important partner in promoting sports through Runporto's events. Besides assuming the naming of the Father's Day Run, ISAG is also present in the Meia Maratona de Matosinhos, Corrida da Mulher, Corrida S. João (Gaia), Maratona do Porto, and S. Silvestre Cidade do Porto. It should be noted that, in 2021, under its social responsibility policy, the institution formalized a partnership with Race For Good, with the purpose of disseminating and supporting three national and international humanitarian causes (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental – APPACDM DO PORTO, Ace Africa and Laureus Sport For Good), through motor racing. Additionally, in 2019, it also established a protocol with the company RirAgora, which contemplates the execution of sessions of laugh therapy, a psychotherapeutic technique that produces mental, physical and emotional benefits through laughter and that was made available to the community. In terms of local and regional development, ISAG formalized 2 national cooperation protocols, with the University of Madeira and another with ISG (which counts with the participation of eight other Portuguese HEIs), under a mobility consortium under the Erasmus+ program, which culminated in 97 and 45 internships, respectively. In the cultural scope, ISAG formalized protocols with the National Theatre of São João, the Casa da Música and the Serralves Foundation. Finally, in the social scope, ISAG carried out in 2019 a protocol with FCVC (as mentioned in section 5.1.2) aimed at promoting equal opportunities of access to higher education. It should also be noted that in 2021, as part of its Social Responsibility policy, ISAG made a donation of school furniture with the support of the General Consulate of Mozambique in Porto, with the aim of improving the teaching and learning conditions of 295 students in Mozambique.

5.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

5.2.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

5.3.1. Forças (PT)

Existência de uma estratégia institucional de internacionalização sólida, devidamente integrada na estratégia institucional, incluindo diversos instrumentos de internacionalização interna e externa A localização da instituição em Portugal, um país seguro e agradável para estudantes estrangeiros, é uma vantagem competitiva para atrair os estudantes internacionais A instituição tem uma oferta de cursos de qualidade, que atrai a atenção de estudantes estrangeiros, incluindo cursos em língua inglesa Capacidade para personalizar a oferta de cursos e implementação de um programa de mentoria para apoiar e integrar os estudantes internacionais Flexibilidade para implementar novas iniciativas de cooperação e internacionalização A instituição possui uma equipa de docentes altamente qualificados e com experiência internacional, o que aumenta a sua credibilidade no mercado internacional Existência de uma estrutura organizacional ágil e flexível e com uma equipa motivada, o que permite uma rápida adaptação às mudanças do mercado internacional Participação ativa no Programa Erasmus+ e em outros programas internacionais, com envolvimento dos estudantes, pessoal docente e não docente Existência de um elevado número de protocolos institucionais e empresariais de qualidade, que incluem atividades de cooperação académica e científica

5.3.1. Forças (EN)

Existence of a solid institutional strategy for internationalization, duly integrated in the institutional strategy, including several instruments for internal and external internationalization. The location of the institution in Portugal, a safe and pleasant country for foreign students, is a competitive advantage to attract international students. The institution has a quality course offer, which attracts the attention of foreign students, including courses in English language. Ability to customize course offerings and implementation of a mentoring program to support and integrate international students. Flexibility to implement new cooperation and internationalization initiatives. The institution has a highly qualified teaching staff with international experience, which increases its credibility in the international market. Existence of an agile and flexible organizational structure and a motivated team, which allows a quick adaptation to the international market changes. Active participation in the Erasmus+ Programme and other international programs, with the involvement of students, teaching and non-teaching staff. Existence of a high number of quality institutional and corporate protocols, which include academic and scientific cooperation activities.

5.3.2. Fraquezas (PT)

Reduzida visibilidade internacional e reconhecimento noutros países Dificuldade em estabelecer uma rede internacional alumni Dimensão reduzida para fomentar a criação de empresas internacionais Falta de conhecimento em idiomas estrangeiros por alguns docentes e pessoal não docente, que é uma barreira para a comunicação com estudantes e docentes internacionais Inexistência de ciclos de estudos em colaboração

5.3.2. Fraquezas (EN)

Low international visibility and reduced recognition in other countries. Difficulty to establish an international alumni network; Small dimension that doesn't enable the creation of international companies Lack of foreign language skills by some teaching and non-teaching staff, which is a barrier to communication with international students Non-existence of collaborative study cycle

5.3.3. Oportunidades (PT)

Procura crescente por ensino superior em países em desenvolvimento, com oportunidades de cooperação e parcerias estratégicas Possibilidade de atrair estudantes internacionais para a instituição Aumento da mobilidade estudantil e dos programas de intercâmbio entre instituições de ensino superior Possibilidade de aumentar a oferta de cursos e programas em áreas de procura internacional crescente Participação em redes internacionais de instituições de ensino superior, visando partilhar experiências e boas práticas A internacionalização dos negócios está a gerar um aumento da procura por cursos com um foco internacional Possibilidade de desenvolver parcerias com instituições internacionais de prestígio, o que pode aumentar a visibilidade e o prestígio do ISAG

5.3.3. Oportunidades (EN)

Growing demand for higher education in developing countries, with opportunities for cooperation and strategic partnerships. Possibility of attracting international students to the institution. Increased student mobility and exchange programs between higher education institutions. Possibility of increasing the supply of courses and programs in areas of growing international demand. Participation in international networks of higher education institutions, aiming to share experiences and good practices. The internationalization of business is generating increased demand for courses with an international focus. Possibility of developing partnerships with prestigious international institutions, which can increase the visibility and prestige of ISAG.

5.3.4. Ameaças (PT)

Concorrência de outras instituições de ensino superior bem estabelecidas e reconhecidas internacionalmente Elevada incerteza política e económica no contexto internacional Dificuldades e atrasos na obtenção de vistos e autorizações para estudantes, docentes e pessoal não docente estrangeiros Dificuldade no reconhecimento e equivalência em Portugal de graus estrangeiros Reduzido financiamento comunitário português em comparação com os restantes países europeus

5.3.4. Ameaças (EN)

Competition from other well-established and internationally recognized higher education institutions. High political and economic uncertainty in the international context. Difficulties and delays in obtaining visas and permits for foreign students, faculty and non-teaching staff. Difficulty in obtaining recognition and equivalence of foreign degrees in Portugal; Low community funding in Portugal when compared with other European countries.

6. Recursos

As respostas às próximas perguntas devem ter em consideração os dados na seguinte ligação:

Observações (se aplicável) (PT)

Verifica-se existir uma ligeira divergência entre os dados considerados pela A3ES e os dados comunicados pelo ISAG à DGEEC. Esclarece-se que, no âmbito do “Inquérito ao Emprego Científico e Docente do Ensino Superior”, no ano letivo de 2019/2020, foi criado um novo inquérito para as Instituições do Ensino Superior Privado, em que a informação de cada ano letivo contempla a informação de dois anos civis. Assim: No ano letivo 2018/2019, os dados comunicados pelo ISAG na plataforma da DGEEC, foi de 48 docentes; Relativamente ao ano letivo 2019/2020, foram comunicados pelo ISAG na plataforma da DGEEC 34 docentes no 1º e 2º semestres, 8 docentes no 2º semestre e 3 docentes de protocolo, totalizando 45 docentes; No ano letivo 2020/2021, os dados comunicados pelo ISAG na plataforma da DGEEC, foi de 39 docentes no 1º e 2º semestres, e 6 docentes no 2º semestre, totalizando 45 docentes; No ano letivo de 2021/2022, devem ser considerados 46 docentes no 1º e 2º semestres, 8 no 2º semestre e 1 docente de protocolo, num total de 55 docentes; Em suma, verificam-se ligeiras divergências, que poderão ser justificadas pela extração e gestão dos dados da plataforma DGEEC.

Observações (se aplicável) (EN)

There is a slight discrepancy between the data considered by A3ES and the data communicated by ISAG to the DGEEC. It is clarified that, within the scope of the “Survey on Scientific and Teaching Employment in Higher Education”, in the 2019/2020 academic year, a new survey was created for Private Higher Education Institutions, in which the information for each academic year includes the information of two calendar years. Like this: In the 2018/2019 academic year, the data reported by ISAG on the DGEEC platform was 48 teachers; Regarding the 2019/2020 academic year, ISAG communicated on the DGEEC platform 34 teachers in the 1st and 2nd semesters, 8 teachers in the 2nd semester and 3 protocol teachers, totaling 45 teachers; In the 2020/2021 academic year, the data communicated by ISAG on the DGEEC platform, was 39 teachers in the 1st and 2nd semesters, and 6 teachers in the 2nd semester, totaling 45 teachers; In the 2021/2022 academic year, 46 teachers should be considered in the 1st and 2nd semesters, 8 in the 2nd semester and 1 protocol teacher, in a total of 55 teachers; In short, there are slight differences, which may be explained by the extraction and management of data from the DGEEC platform.

As respostas às próximas perguntas devem ter em consideração os dados na seguinte ligação:

Observações (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

Observações (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

6.1.1. Adequação do pessoal docente e investigador (PT)

Para garantir a adequação do pessoal docente e investigador, o ISAG implementou um processo de recrutamento, seleção e avaliação rigoroso e transparente, que permite identificar e atrair pessoal docente e investigador qualificado e adequado à oferta educativa e à estratégia de investigação científica da instituição. Concretamente, o ISAG implementou um conjunto de mecanismos adequados para assegurar que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente se efetua com as devidas garantias de qualificação e competência para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias, tendo como particular preocupação o cumprimento do disposto nos Decreto-Lei 74/2006, de 24 de março, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei 65/2018, de 16 de agosto e do Decreto-Lei 133/2019, de 3 de setembro, particularmente no que respeita à satisfação e adequação do requisito de existência de um corpo docente próprio, qualificado e especializado, atendendo às áreas fundamentais dos ciclos de estudo. Reconhecendo que o papel dos docentes e investigadores é essencial para um ensino de qualidade que fomente a aquisição de conhecimentos, aptidões e competências e com um grande foco nos objetivos de aprendizagem e investigação aplicada, o ISAG promoveu mudanças no papel dos docentes e investigadores (em termos de adaptação aos desafios da transformação digital, utilização da ISAG E-Learning Platform, domínio da Língua Inglesa, participação em projetos de investigação aplicada de âmbito nacional e internacional, envolvimento em estudos aplicados, participação em mobilidades no âmbito do programa Erasmus+, etc.), assim como proporcionou aos mesmos um ambiente favorecedor de um desempenho eficaz. Adicionalmente, a instituição tem oferecido programas de capacitação e desenvolvimento profissional para o pessoal docente e investigador (anualmente promove duas ações de formação Avançada em Investigação - metodologias qualitativas e quantitativas), ISAG online salas virtuais, Profissional de E-formadores, Docentes e Facilitadores em E-learning, ABL/Inform, Sigarra, Turnitin, entre outras formações), que permitam atualizar ou adquirir novos conhecimentos e competências para acompanhar as mudanças e as inovações nas suas áreas científicas de atuação pedagógica. Além disso, a instituição tem proporcionado condições de trabalho e remuneração adequadas às funções de docência e da produção da investigação aplicada, que permitam reter bons profissionais e estimular a produtividade e a criatividade. Consequentemente, no decurso dos últimos dois anos (2020/2021 e 2021/2022), o número de docentes do ISAG aumentou em 31% (passou de 42 para 55 docentes), o que permitiu atingir o objetivo de consolidação de um corpo docente próprio e altamente qualificado em termos do grau académico de doutor e detentores do título de especialista obtido em provas públicas, com cumprimento integral dos rácios institucionais e por cada ciclo de estudos (tendo em conta as respetivas áreas fundamentais), assim como o aumento da produção científica, em termos quantitativos e qualitativos. De notar que, tendo como referência o ano letivo de 2021/2022, o corpo docente total tem, em média, 5,5 anos de permanência no ISAG, sendo de realçar que, os docentes em regime de tempo integral, exercem atividade na instituição, em média, há sete anos. Se não se considerar os docentes que passaram a integrar a equipa docente do ISAG no corrente ano letivo, tal média aumenta para 7,7 anos. Os docentes com dez ou mais anos na instituição representam 28%. O ISAG tem vindo a realizar um percurso sólido e consistente, tanto na área do ensino/aprendizagem como na área da investigação científica, tendo focado a sua estratégia da investigação científica num conjunto de medidas com o objetivo da melhoria contínua (qualitativa e quantitativa) da produção científica do seu corpo docente (para maior detalhe da estratégia institucional de promoção da atividade científica institucional ver o ponto 4.1.1), que se tem vindo a refletir na evolução positiva das atividades de investigação. Efetivamente, a produção científica dos docentes/investigadores do ISAG registou uma significativa taxa de crescimento de 71,0% entre 2017 e 2022, traduzida no aumento do número de artigos publicados em revistas indexadas nas bases de dados Web of Science/Clarivate Analytics e/ou Scopus e outras bases de dados bibliográficas, do número de livros e capítulos de livros, da publicação em proceedings de conferências/congressos/workshops e outras publicações. Foram também realizadas pelos docentes/investigadores 175 apresentações em conferências/congressos/workshop internacionais, que na sua maioria foram apoiadas pelo ISAG. Importa referir que os artigos publicados e as conferências/congressos/workshop internacionais contemplam não só as áreas científicas fundamentais dos ciclos de estudo ministrados no ISAG, designadamente: Contabilidade, Gestão, Hotelaria, Línguas Modernas, Marketing e Turismo, como também as restantes áreas científicas, nomeadamente Direito, Economia, Finanças, História, Informática, Língua Portuguesa, e/ou Matemática. Importa referir que as atividades de investigação descritas anteriormente, encontram-se alinhadas com o Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Docentes, uma vez que estão devidamente incluídas nos critérios da dimensão técnico-científica, são também premiadas uma vez que se encontram contempladas e apoiadas pelo sistema de incentivos à investigação do ISAG. Em suma, o ISAG possui um corpo docente altamente qualificado e experiente, com formação académica e experiência profissional relevantes para o ensino e para a realização de investigação aplicada nas áreas científicas fundamentais da instituição. Consequentemente, o corpo docente da instituição fornece aos estudantes um ensino atualizado e de elevada qualidade, preparando-os para enfrentar os desafios do mercado de trabalho global.

6.1.1. Adequação do pessoal docente e investigador (EN)

To ensure the adequacy of the teaching and research staff, ISAG has implemented a rigorous and transparent process of recruitment, selection and evaluation, which enables it to identify and attract qualified teaching and research staff suitable for the educational offer and the scientific research strategy of the institution. More specifically, ISAG has implemented a set of appropriate mechanisms to ensure that the recruitment, management and training of its teaching staff is carried out with the necessary guarantees of qualification and competence so that they can effectively fulfill their functions, with the particular concern of complying with the provisions of Decree-Law 74/2006, March 24, as amended by Decree-Law 65/2018, August 16, and Decree-Law 133/2019, September 3, more particularly regarding the satisfaction and adequacy of the requirement of having its own qualified and specialized teaching staff, given the fundamental areas of the study cycles. Recognizing that the role of teachers and researchers is essential for quality teaching, which fosters the acquisition of knowledge, skills and competences and with a strong focus on learning objectives and applied research, ISAG has promoted changes in the role of teachers and researchers (in terms of adaptation to the challenges of digital transformation, use of the ISAG E-Learning Platform, proficiency of the English Language, participation in applied research projects of national and international scope, involvement in applied studies, participation in mobilities under the Erasmus+ program, etc.), as well as providing them with an environment conducive to effective performance. In addition, the institution has offered training and professional development programs for teaching and research staff (annually promoting two Advanced Training in Research - qualitative and quantitative methodologies), ISAG online virtual rooms, Professional of E-trainers, Teachers and Facilitators in E-learning, ABI/Inform, Sigarra, Turnitin, among other training), which allow updating or acquiring new knowledge and skills to accompany the changes and innovations in their scientific areas of teaching. In addition, the institution has provided working conditions and remuneration which are appropriate to the functions of teaching and the production of applied research, allowing the retention of good professionals and stimulating productivity and creativity. Consequently, over the last two years (2020/2021 and 2021/2022), the number of ISAG faculty members increased by 31% (from 42 to 55), which has allowed the consolidation of ISAG's own highly qualified teaching staff in terms of the academic degree of PhD and holders of the specialist title obtained in public examinations, with full compliance with the institutional ratios for each study cycle (taking into account the respective core areas), as well as the increase in the scientific production in quantitative and qualitative terms. It should be noted that, taking the 2021/2022 academic year as a reference, the total teaching staff has, on average, 5.5 years of tenure at ISAG. If we do not consider the teachers who joined the ISAG teaching team in the current academic year, this average increases to 7.7 years. The teachers with ten or more years in the institution represent 28%. ISAG has been following a solid and consistent path, both in the area of teaching/learning and in the area of scientific research, having focused its scientific research strategy on a set of measures aimed at the continuous improvement (qualitative and quantitative) of the scientific production of its teaching staff (for more detail on the institutional strategy of promoting institutional scientific activity see point 4.1.1), which has been reflected in the positive evolution of research activities. Indeed, the scientific production of ISAG faculty members/researchers recorded a significant growth rate of 71.0% between 2017 and 2022, reflected in the increase in the number of articles published in journals indexed in the Web of Science/Clarivate Analytics and/or Scopus databases and other bibliographic databases, in the number of books and book chapters, in the publication of conference/lecture/workshop proceedings and other publications. There were also 175 presentations by faculty/researchers at international conferences/congresses/workshops, most of which were supported by ISAG. It should be noted that the articles published and the international conferences/lectures/workshops cover not only the fundamental scientific areas of the study cycles taught at ISAG, namely: Accounting, Management, Hospitality, Modern Languages, Marketing and Tourism, but also the remaining scientific areas, namely Law, Economics, Finance, History, Computing, Portuguese Language, and/or Mathematics. It is important to mention that the research activities described above are in line with the Regulation for the Evaluation of the Performance of Teaching Staff, since they are duly included in the criteria of the technical-scientific dimension, and are also rewarded since they are contemplated and supported by ISAG's system of incentives for research. In short, ISAG has a highly qualified and experienced teaching staff, with academic training and professional experience relevant to teaching and conducting applied research in the institution's fundamental scientific areas. Consequently, the institution's teaching staff provides students with an up-to-date and high quality education, preparing them to face the challenges of the global labor market.

6.1.2. Estruturas de apoio ao pessoal docente e investigador (PT)

Através da adoção de uma abordagem estratégica de planeamento, foi possível pensar e elaborar planos de desenvolvimento que integram atividades formativas focadas no aperfeiçoamento de competências do pessoal docente e investigador. Para o efeito, intervieram os vários órgãos de gestão e estruturas de apoio, como o Conselho de Direção, Conselho Pedagógico, Conselho Técnico-Científico, Gabinete de Coordenação da Investigação, Gabinete de Relações Internacionais e Gabinete de Apoio ao Estudante, em estreita articulação com o Gabinete de Recursos Humanos. Desta forma, foi adotado um processo de aprendizagem contínua que teve como objetivo fundamental proporcionar aos docentes e investigadores as competências e conhecimentos necessários para desempenharem as suas funções de forma mais eficaz e eficiente. Neste contexto, foi implementado um Plano Anual de Formação, de acordo com as necessidades do corpo docente e investigador. Em termos procedimentais, o Gabinete de Recursos Humanos definiu o Plano Anual de Formação, que resultou de um levantamento e avaliação prévia das necessidades individuais de formação. Tal análise foi efetuada a nível individual através da resposta ao Questionário de Necessidades de Formação (GRH.MD.16.00). Neste plano, foi incluído, anualmente, a formação de integração que é realizada no início de cada semestre (ou seja, duas vezes por ano). Esta formação contempla sessões de preparação dos docentes para utilização das plataformas informáticas utilizadas no ISAG: Sigarra, ISAG E-learning Platform, ABI/Inform e Turnitin. Ao longo dos anos foram realizadas formações que forneceram orientação sobre práticas pedagógicas eficazes, estratégias de ensino inovadoras, uso de tecnologia na sala de aula, métodos de avaliação e criação de materiais didáticos, ajudando os docentes a aprimorar as suas competências pedagógicas e, assim, melhorarem os processos de ensino-aprendizagem. Além disso, sempre que necessário, são desenvolvidas ações de formação extraplano que resultam de necessidades específicas, originadas por alterações do contexto externo ou pelo desenvolvimento de novas estratégias de ensino/aprendizagem que visaram alcançar melhores níveis de desempenho organizacional. Neste contexto, são de salientar as ações de formação implementadas com o objetivo de preparar os docentes para os novos contextos de ensino/aprendizagem, nomeadamente formação pedagógica ao nível da literacia digital (e.g. "Formadores, docentes e facilitadores de e-learning" (40 horas), "ISAG Online - Salas Virtuais" (1 hora), "Realização de Testes e-learning" (2 horas) e "Formação Avançada em Investigação" (12h). As ações de formação realizadas em cada ano letivo constam nos Relatórios do Plano de Formação, onde são apresentadas todas as atividades formativas e de desenvolvimento de competências realizadas e em curso pelo pessoal docente, com indicação dos temas, duração e percentagem de participação. Além disso, todos os docentes preencheram anualmente o Relatório de Atividades Docente (RAD), onde estão refletidas todas as atividades desenvolvidas no respetivo ano letivo, nomeadamente ao nível da prática pedagógica, formação e produção científica. Tal instrumento permitiu monitorizar o desempenho docente e adaptar as estruturas de suporte para que seja promovido um processo de melhoria contínua. É de realçar que o Gabinete de Apoio ao Estudante realiza atividades com os docentes, no sentido de os apoiar na criação e/ou adaptação de estratégias de promoção do desempenho académico. Os docentes e investigadores foram sempre acompanhados no que diz respeito ao seu desempenho científico, nomeadamente ao nível da participação em eventos científicos e da produção de outputs científicos de alta qualidade, através do Sistema de Incentivos do ISAG. Neste âmbito, ressalta-se o protocolo estabelecido entre o Gabinete de Coordenação e Investigação (GCI) e o Centro de Investigação em Ciências Empresariais e Turismo da Fundação Consuelo Vieira da Costa (CICET-FCVC), como forma de investimento no apoio prestado aos docentes ao nível da capacitação para a investigação. Com efeito, desde 2020/2021, o CICET-FCVC tem proporcionado ações de formação em metodologias de investigação ao corpo docente do ISAG. Além disso, o CICET-FCVC fornece todo o apoio necessário aos docentes quer para o desenvolvimento de publicações científicas, quer na preparação para a participação em conferências/workshops. A nível internacional, o Gabinete de Relações Internacionais providencia o suporte para a realização de mobilidades académicas, cooperação institucional e intercâmbios de investigação. Todo este trabalho tem permitido promover o desempenho docente a nível académico e científico, sendo tal visível no aumento do número de publicações científicas, participação em conferências/workshops, realização de mobilidades internacionais, e inovação dos métodos pedagógicos como referido no ponto anterior. Periodicamente são realizadas reuniões gerais e individuais, servindo os seguintes propósitos: discutir as metas e os objetivos para o ano letivo, fornecer orientações sobre expectativas e responsabilidades docentes, avaliar novas políticas e estratégias académicas, providenciar feedback sobre o desempenho e abordar possíveis preocupações e desafios que os docentes possam estar a enfrentar. Ademais, podem ser realizadas reuniões extraordinárias em resposta a situações específicas, como mudanças institucionais, planeamento de eventos académicos, discussão de questões emergentes ou outras solicitações por parte dos docentes. Finalmente, o ISAG tem apoiado e incentivado os docentes e investigadores na obtenção do título de especialista com provas públicas, através do fornecimento de orientação e espaços de trabalho. As referidas estruturas de apoio e todo o seu trabalho consistente contribuiu de forma decisiva para que os resultados globais da instituição continuem a ser de excelência.

6.1.2. Estruturas de apoio ao pessoal docente e investigador (EN)

By adopting a strategic planning approach, it was possible to think and draw up development plans that integrate training activities focused on improving the skills of teaching and research staff. To this end, the various management bodies and support structures were involved, such as the Board of Directors, the Pedagogical Council, the Scientific-Technical Council, the Research Coordination Office, the International Relations Office and the Student Support Office, in close articulation with the Human Resources Office. Consequently, a process of continuous learning was adopted with the fundamental objective of providing teachers and researchers with the necessary skills and knowledge to perform their functions more effectively and efficiently. In this context, an Annual Training Plan was implemented, according to the needs of the teaching and research staff. In procedural terms, the Human Resources Office defined the Annual Training Plan, which resulted from a prior survey and assessment of individual training needs. This analysis was carried out at an individual level by answering the Training Needs Questionnaire (GRH.MD.16.00). In this plan, integration training was included annually, being held at the beginning of each semester (i.e. twice a year). This training includes sessions to prepare teachers to use the computer platforms used in ISAG: Sigarra, ISAG E-learning Platform, ABI/Inform and Turnitin. Over the years, training sessions have been held to provide guidance on effective pedagogical practices, innovative teaching strategies, use of technology in the classroom, assessment methods, and creation of teaching materials, helping teachers to enhance their teaching skills and thus improve the teaching-learning processes. In addition, whenever necessary, extra-plan training activities were developed as a result of specific needs arising from changes in the external context or the development of new teaching/learning strategies aimed at achieving better levels of organizational performance. In this context, it is worth noting the training actions implemented with the aim of preparing teachers for the new teaching/learning contexts, namely pedagogical training in digital literacy (e.g., "Trainers, teachers and e-learning facilitators" (40 hours), "ISAG Online - Virtual Rooms" (1 hour), "Conducting e-learning tests" (2 hours) and "Advanced Research Training" (12h). The training activities carried out in each academic year are included in the Training Plan Reports, where all the training and competence development activities carried out and in progress by the teaching staff are presented, indicating the topics, duration and percentage of participation. In addition, all teachers filled out the Annual Report of Teaching Activities (RTA), which reflects all the activities developed in the respective academic year, particularly in terms of teaching practice, training, and scientific production. This instrument has made it possible to monitor teaching performance and adapt the support structures in order to promote a process of continuous improvement. It should be noted that the Student Support Office carries out activities with the teaching staff in order to support them in the creation and/or adaptation of strategies to promote academic performance. The teachers and researchers have always been monitored with regard to their scientific performance, particularly in terms of participation in scientific events and the production of high quality scientific outputs, through the ISAG Incentive System. In this context, the protocol established between the Research Coordination Office (GC) and the Consuelo Vieira da Costa Foundation's Research Centre in Business Sciences and Tourism (CICET-FCVC) should be highlighted, as a form of investment in the support provided to the teaching staff in terms of research training. In fact, since 2020/2021, CICET-FCVC has provided training in research methodologies to the ISAG faculty. In addition, CICET-FCVC provides all the necessary support to faculty members both for the development of scientific publications and in preparing for participation in conferences/workshops. At the international level, the International Relations Office provides support for academic mobility, institutional cooperation and research exchanges. All this work has allowed the promotion of teaching performance at the academic and scientific level, which is visible in the increasing number of scientific publications, participation in conferences/workshops, international mobility, and innovation in teaching methods, as previously mentioned. Periodic general and individual meetings are held, serving the following purposes: discussing goals and objectives for the academic year, providing guidance on faculty expectations and responsibilities, evaluating new academic policies and strategies, providing feedback on performance, and addressing possible concerns and challenges that faculty members may be facing. In addition, special meetings may be held in response to specific situations such as institutional changes, planning of academic events, discussion of emerging issues, or other faculty requests. Finally, ISAG has supported and encouraged the teachers and the researchers in obtaining the title of specialist with public evidence, by providing guidance and working spaces. The aforementioned support structures and all their consistent work have been decisive contributions to the continuous excellence of the institution's overall results.

6.1.2. Evidências

[2021-2022 Relatório Plano Formação docente+não docente](#) | PDF | 222.9 Kb
[e-learning Glossário](#) | PDF | 874.5 Kb
[e-learning Teste](#) | PDF | 1.5 Mb
[e-learning Teste BD Perguntas](#) | PDF | 2.2 Mb
[e-learning Trabalho](#) | PDF | 796.2 Kb
[e-learning Turnitin](#) | PDF | 999.8 Kb
[Formação E-docente Psicossoma](#) | PDF | 3.7 Mb
[Formação SIGARRA 20_21](#) | PDF | 1.8 Mb
[Formac?a?o e-learning](#) | PDF | 1.7 Mb
[Plano de Formac?a?o Avanc?ada CICET 24.03.2021](#) | PDF | 227.8 Kb
[Plano formação Met Invest 2021-2022](#) | PDF | 170.9 Kb
[Programa Formac?a?o Avanc?ada CICET](#) | PDF | 119.6 Kb

6.1.3. Promoção do pessoal docente e do investigador (PT)

Em julho de 2018, foi implementado o “Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes” (RADD), que contempla um sistema de avaliação de desempenho trienal para todos os docentes e investigadores da instituição, assegurado por uma Comissão de Avaliação do Pessoal Docente (CAPD). Os intervenientes no processo de avaliação docente são os docentes avaliados (fornecendo os dados e informações necessárias), Coordenadores de Curso (através da realização dos relatórios de autoavaliação dos cursos), estudantes (através das suas respostas aos inquéritos de satisfação semestrais constantes em anexo), Conselhos Técnico-Científico, Pedagógico e de Direção (cujos presidentes ou seus representantes integram o CAPD), e a Entidade Instituidora, que aprova o RADD. Tendo em conta o calendário da avaliação aprovado, foi solicitado a cada docente a apresentação à CAPD de um plano de atividades docentes (onde se comprometem a concretizar anualmente as atividades aí previstas em cada uma das dimensões científica, pedagógica e organizacional). No final de cada ano letivo, o docente elaborou e enviou para a CAPD um relatório das atividades realizadas. Perante este procedimento no final do triénio foi redigido o respetivo relatório de avaliação do desempenho dos docentes, do qual resultou uma avaliação globalmente positiva conforme anexo. Neste enquadramento, foram estabelecidos critérios objetivos de promoção constantes no “Estatuto e regulamento da carreira do pessoal docente”, baseados no desempenho, mérito e tempo de serviço. De salientar que este documento regulamenta e define as categorias e funções, o recrutamento, as carreiras e as regras de avaliação e progressão na carreira e os direitos e deveres do pessoal docente. Este estatuto tem sido fundamental para promover a valorização da carreira, a equidade, o aperfeiçoamento profissional e contribui para a qualidade e o desenvolvimento da instituição. Ademais, foi implementado um “Regulamento do sistema de incentivos de apoio à investigação”, tendo como objetivo promover a investigação e a produção científica de qualidade dos investigadores/docentes. Adicionalmente, a participação dos investigadores/docentes nos eventos científicos internacionais realizados pelo ISAG foi, na íntegra, financiada pela instituição. Esta política tem ajudado a promover o reconhecimento da instituição no mercado e a divulgação do trabalho de excelência realizado pelos docentes. De referir, finalmente, o incentivo à cooperação e colaboração entre os docentes e investigadores, através da promoção de grupos de trabalho, reuniões de equipa e projetos colaborativos. Esta medida tem promovido a troca de conhecimentos e experiências e incentivado a realização de trabalhos de excelência, incentivado o desenvolvimento de projetos de investigação aplicada, e a criação de espaços de trabalho para os docentes e investigadores, para que possam trabalhar em conjunto e partilhar conhecimentos e recursos.

6.1.3. Promoção do pessoal docente e do investigador (EN)

In July 2018, the “Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes” (RADD) (Faculty Performance Evaluation Regulation) was implemented, which contemplates a three-year performance evaluation system for all the institution's faculty members and researchers, ensured by a Faculty Staff Evaluation Committee (CAPD). The intervening parties in the faculty evaluation process are the evaluated faculty members (providing the necessary data and information), Course Coordinators (through the completion of the courses' self-evaluation reports), students (through their responses to the attached semester satisfaction surveys), Scientific-Technical, Pedagogical and Management Councils (whose presidents or their representatives integrate the CAPD), and the Institution, which approves the RADD. Taking into account the approved evaluation calendar, each teacher was asked to submit to CAPD a teaching activities' plan (where they committed themselves to annually carry out the activities foreseen therein in each of the scientific, pedagogical and organizational dimensions). At the end of each academic year, each teacher prepared and sent to CAPD a report on the activities carried out. In view of this procedure, at the end of the three-year period, the respective teacher performance evaluation report was drawn up, which resulted in an overall positive evaluation, as per the appendix. Within this framework, objective promotion criteria have been established in the “Statute and Regulation of the Teaching Staff Career”, based on performance, merit and length of service. It should be noted that this document regulates and defines the categories and functions, recruitment, careers and rules for evaluation and career progression, and the rights and duties of the teaching staff. This statute has been fundamental in promoting career enhancement, equity, professional improvement, and contributes to the quality and development of the institution. Furthermore, a “Regulation of the incentive system for research support” was implemented, with the objective of promoting research and scientific production of quality by researchers/teachers. Additionally, the participation of researchers/teachers in international scientific events held by ISAG was fully funded by the institution. This policy has helped to promote the recognition of the institution in the market and the dissemination of the excellent work done by the faculty. Finally, the encouragement of cooperation and collaboration among faculty and researchers through the promotion of working groups, team meetings and collaborative projects should be mentioned. This measure has promoted the exchange of knowledge and experience and encouraged the production of works of excellence, encouraged the development of applied research projects, and the creation of work spaces for teachers and researchers, so that they can work together and share knowledge and resources.

6.1.3. Evidências

[Relatório Av. desempenho Pessoal DOCENTE | PDF | 653.4 Kb](#)

[Estatuto e Regulamento da Carreira do Pessoal Docente | PDF | 207.3 Kb](#)

6.1.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal docente e investigador (PT)

A promoção da saúde e bem-estar da comunidade académica tem sido uma prioridade do ISAG. As políticas adotadas, contempladas no Plano de Saúde Bem-Estar do ISAG em anexo, contempla 3 áreas e 9 eixos de intervenção, nomeadamente: - Saúde física e estilo de vida saudável: engloba os eixos de Promoção de Atividades Físicas, Educação em Alimentação e Acesso a Serviços de Saúde. As principais ações envolveram a criação da ISAG - Running Team, através da qual os docentes participam nas corridas/caminhadas promovidas pela Run Porto (média de 7 corridas/ano); realização de aulas de Zumba e outras; estabelecimento de parcerias que proporcionam benefícios (descontos) em ginásios; realização de workshops, como o Webinar "Load your mood with healthy food" (sobre o impacto da alimentação no desempenho físico e mental). As exigências em termos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) têm sido asseguradas através de consultas médicas (anuais ou bianuais), garantia das condições de segurança e ergonomia, e análise de riscos profissionais; - Saúde mental e bem-estar emocional: integra os eixos de "Apoio Emocional, Mindfulness e Felicidade no Trabalho" e "Sensibilização e Educação para a Saúde Mental". As ações implementadas relacionam-se com a disponibilização de apoio pelo GAE (aconselhamento e apoio na gestão emocional em sala de aula, gestão de stress e ansiedade), realização de reuniões individuais (semestrais e anuais) com o Conselho de Direção, para apoio ao desempenho docente; dinamização de sessões de risoterapia, mindfulness, biodanza, entre outras, como forma de promover um corpo docente mais otimista, positivo e satisfeito. Por último, têm sido realizados workshops e seminários sobre as principais temáticas relacionadas com a saúde mental (inteligência emocional, motivação, stress e ansiedade, entre outras); - Cultura de bem-estar: abrange os eixos de "Auscultação e Promoção de Melhoria Contínua, Formação e Sensibilização", e "Atividades Culturais e Artísticas". Aqui incluem-se os inquéritos pedagógicos e realização de reuniões que integram a avaliação do bem-estar e satisfação no trabalho. Considerando o feedback recolhido, são implementadas melhorias contínuas e, anualmente, é realizado um inquérito de consulta aos trabalhadores no âmbito da SST. Adicionalmente, são partilhadas, sempre que necessário, informações importantes sobre ergonomia, promoção da produtividade, motivação, saúde emocional, entre outros. Finalmente, o ISAG tem vindo a reforçar o estabelecimento de parcerias para a promoção do acesso à cultura e a dinamização de atividades culturais e artísticas visando a participação ativa da comunidade (e.g. Casa da Música, TNSJ, Exposições na Biblioteca do ISAG), bem como dinâmicas de convívio em épocas festivas (Almoço de S. João, Jantar de Natal, Lanche dos Reis, Lanche de encerramento do ano letivo, etc.).

6.1.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal docente e investigador (EN)

Promoting the health and well-being of the academic community has been a priority of ISAG. The adopted policies, included in the attached ISAG Well-Being Health Plan, cover 3 areas and 9 axes of intervention, namely: - Physical Health and Healthy Lifestyle: encompasses the axes of Physical Activity Promotion, Nutrition Education and Access to Health Services. The main actions involved the creation of ISAG - Running Team, through which faculty members participate in the races/walks promoted by Run Porto (average of 7 races/year); Zumba and other classes; establishment of partnerships that provide benefits (discounts) in gyms; workshops, such as the Webinar "Load your mood with healthy food" (about the impact of food on physical and mental performance). The requirements in terms of Occupational Safety and Health (OSH) have been ensured through medical consultations (annually or biannually), ensuring safety and ergonomic conditions, and analysis of occupational risks; - Mental health and emotional well-being: integrates the "Emotional Support, Mindfulness and Happiness at Work" and "Awareness and Education for Mental Health" axes. The actions implemented are related to the provision of support by GAE (advice and support in emotional management in the classroom, stress and anxiety management), holding individual meetings (biannual and annual) with the Board of Directors, to support teaching performance; promotion of laughter therapy sessions, mindfulness, biodanza, among others, as a way to promote a more optimistic, positive and satisfied teaching staff. Finally, workshops and seminars have been held on the main topics related to mental health (emotional intelligence, motivation, stress and anxiety, among others); - Culture of well-being: covers the axes of Auscultation and Promotion of Continuous Improvement, Training and Awareness", and "Cultural and Artistic Activities". This includes educational surveys and meetings that integrate the evaluation of well-being and satisfaction at work. Considering the feedback collected, continuous improvements are implemented and an annual SST employee consultation survey is carried out. Additionally, important information on ergonomics, productivity promotion, motivation, emotional health, among others, is shared whenever necessary. Finally, ISAG has been reinforcing the establishment of partnerships to promote access to culture and the promotion of cultural and artistic activities aimed at the active participation of the community (e.g., Casa da Música, TNSJ, Exhibitions in the ISAG Library), as well as conviviality dynamics in festive periods (St. John's Lunch, Christmas Dinner, Three Kings Lunch, School Year End Lunch, etc.).

6.1.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

6.1.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

As respostas às próximas perguntas devem ter em consideração os dados na seguinte ligação:

Observações (se aplicável) (PT)

Esclarece-se que existem ligeiras divergências nos dados considerados pela A3ES e a informação submetida pelo ISAG na plataforma da DGEEC. Os dados corretos submetidos anualmente pelo ISAG foram os seguintes, por ano letivo: - 2018/2019: 22 - 2019/2020: 21 - 2020/2021: 20 - 2021/2022: 29 No que respeita ao ano letivo de 2019/2020, nos dados indicados pela A3ES no grupo etário, constam 19 não docentes, mas nas habilitações literárias estão indicados 21 não docentes. Em suma, as divergências detetadas poderão ser justificadas pela extração e gestão dos dados da plataforma DGEEC.

Observações (se aplicável) (EN)

It is clarified that there are slight differences in the data considered by A3ES and the information submitted by ISAG on the DGEEC platform. The correct data submitted annually by ISAG were the following, by academic year: - 2018/2019: 22 -2019/2020: 21 - 2020/2021: 20 - 2021/2022: 29 With regard to the academic year 2019/2020, in the data indicated by the A3ES in the age group, there are 19 non-teachers, but in the academic qualifications, 21 non-teachers are indicated. In short, the detected divergences could be justified by the extraction and management of data from the DGEEC platform.

6.2.1. Adequação do pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

O capital humano é o ativo mais importante da instituição, sendo considerado como um investimento que permite garantir o seu sucesso a prazo. Na verdade, o sucesso institucional depende, em grande medida, da qualidade do pessoal técnico, administrativo e de gestão contratado, uma vez que, ao recrutar profissionais com as competências necessárias, se aumenta a probabilidade de sucesso organizacional. O ISAG tem praticado uma política de recrutamento e seleção baseada num planeamento prévio das necessidades a serem preenchidas, o perfil, as competências e as habilidades do pessoal não docente, atendendo às especificidades das funções a desempenhar no âmbito de cada Gabinete ou Serviço. Efetivamente, dispor de colaboradores com diferentes conjuntos de habilidades e áreas de especialização, tem permitido criar uma dinâmica única de colaboração, em que cada um deverá contribuir com conhecimentos específicos, fortalecendo a cultura organizacional. De modo a prestar todo o suporte e informação aos diversos stakeholders, o ISAG dispõe de gabinetes/serviços de front office, nomeadamente, Gabinete de Gestão Académica, Biblioteca, Career Office, Ingressos, Serviços Pedagógicos, Serviços Financeiros e Tesouraria, Gabinete de Relações de Internacionais, Executive Academy, Gabinetes de Apoio: Serviços Técnicos e de Manutenção e Tecnologias de Informação e Comunicação e gabinetes/serviços de backoffice, nomeadamente Gabinete de Recursos Humanos, Gabinete de Comunicação e Marketing, Alumni, Gabinete de Gestão da Qualidade e Avaliação e Gabinete de Apoio a Projetos. É de salientar que o pessoal técnico, administrativo e de gestão do ISAG é composto por técnicos assistentes, técnicos, técnicos superiores e técnicos superiores coordenadores, nos termos previstos no "Regulamento para a Gestão de carreiras do colaborador não docente". De forma a garantir a melhoria contínua do seu desempenho, o ISAG tem investido de forma consistente na valorização profissional deste pessoal, assegurando a atualização de conhecimentos, qualidade e produtividade do desempenho das funções e dos objetivos definidos, através do uso de ferramentas de gestão, nomeadamente a avaliação de desempenho, gestão de carreiras e planos de desenvolvimento individual. Além disso, a observação do desempenho no trabalho tem sido uma forma de verificar se tal pessoal aplica as habilidades e conhecimentos necessários para atingir os resultados esperados, permitindo identificar possíveis gaps e desenhar planos de ação "à medida". A este propósito, os colaboradores têm revelado elevado interesse em participar em workshops/palestras/seminários/webinars, o que tem permitido criar oportunidades na atualização dos conhecimentos, através da partilha de ideias e experiências com outros profissionais da sua área de atuação. Ao prosseguir estas estratégias, tem sido possível constatar que o pessoal técnico, administrativo e de gestão é devidamente qualificado e possui formação especializada para desempenhar com eficácia as suas funções.

6.2.1. Adequação do pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

Human capital is the institution's most important asset, and is considered an investment that guarantees its long-term success. In fact, institutional success depends, to a large extent, on the quality of the technical, administrative and managerial staff hired, since, by recruiting professionals with the necessary skills, the probability of organizational success is increased. ISAG has practiced a recruitment and selection policy based on prior planning of the needs to be met, the profile, skills and abilities of non-teaching staff, given the specificities of the functions to be performed within each Office or Service. Effectively, having employees with different skill sets and areas of expertise has allowed us to create a unique dynamic of collaboration, in which each one is expected to contribute with specific knowledge, strengthening the organizational culture. In order to provide full support and information to the various stakeholders, ISAG has front office offices/services, namely, Academic Management Office, Library, Career Office, Admissions, Educational Services, Financial Services and Treasury, International Relations Office, Executive Academy, Support Offices: Technical and Maintenance Services and Information and Communication Technologies and back office/services, namely Human Resources Office, Communication and Marketing Office, Alumni, Quality Management and Evaluation Office and Project Support Office. It should be noted that ISAG's technical, administrative and management staff is composed of assistant technicians, senior technicians and senior technical coordinators, under the terms stated in the "Regulations for the Management of Non-Teaching Staff Careers". In order to ensure the continuous improvement of its performance, ISAG has consistently invested in the professional development of this staff, ensuring the updating of knowledge, quality and productivity of the performance of the functions and the objectives set, through the use of management tools, namely performance evaluation, career management and individual development plans. In addition, the observation of work performance has been a way to verify if such staff apply the skills and knowledge necessary to achieve the expected results, allowing the identification of possible gaps and the design of "tailor-made" action plans. In this regard, employees have shown a high interest in participating in workshops/lectures/seminars/webinars, which has provided opportunities to update knowledge through the sharing of ideas and experiences with other professionals in their area of expertise. By pursuing these strategies, it has been possible to verify that the technical, administrative and management staff is duly qualified and has specialized training to effectively perform their functions.

6.2.2. Estruturas de apoio ao pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

Todos os anos letivos, tem sido efetuada uma planificação das estratégias de promoção e desenvolvimento contínuo de competências do pessoal não docente. Neste âmbito atuam as estruturas de apoio, incluindo o Conselho de Direção, o Gabinete de Recursos Humanos e o Gabinete de Relações Internacionais. São de destacar os seguintes níveis de intervenção: - **Formação Profissional:** a formação profissional tem sido um processo global e permanente de desenvolvimento do pessoal, através da qual se têm promovido ações de upskilling e reskilling, que funcionam como estruturas de apoio e preparação para o exercício da sua atividade profissional e melhoria do seu desempenho. Neste sentido, anualmente foi definido um plano de formação para o pessoal não docente, que decorre de um levantamento e avaliação prévia das necessidades de formação. Tal análise é efetuada a nível individual em duas fases: num primeiro momento, cada colaborador responde ao Questionário de Necessidades de Formação (GRH.MD.16.00) e, posteriormente, são realizadas reuniões com cada subdiretor responsável pelo pelouro, responsável de gabinete/serviço de forma a completar a análise das necessidades numa lógica 180°. De seguida, o Gabinete de Recursos Humanos elabora um plano de formação para aprovação do Conselho de Direção, tendo em atenção os ciclos de atividade dos vários gabinetes/serviços e a reorganização e integração de pessoal. Assim, os Planos anuais de Formação de Recursos Humanos têm sido desenvolvidos num contexto exigente, e têm contribuído para que os resultados globais da instituição continuem a ser de excelência. Para além das propostas apresentadas em cada plano anual, são ainda desenvolvidas ações de formação extraplano, que resultam de necessidades específicas, individuais ou de serviço/gabinete, originadas por alterações de conteúdo funcional ou de quaisquer outras estratégias que visem atingir melhores níveis de desempenho profissional. De salientar a integração de algum pessoal não docente em cursos do ISAG (de graduação e pós-graduação). Esta abordagem tem contribuído para a consecução de dois objetivos: 1) para o pessoal não docente não graduado, permitiu aumentar o seu nível de formação, promover o seu desenvolvimento e progressão profissional, e a aquisição de competências fundamentais para a melhoria do seu desempenho; 2) para o pessoal não docente graduado, o seu acesso a cursos ou módulos de pós-graduação tem contribuído, em alguns casos, para uma alteração funcional e progressão de carreira, na medida em que adquirem os conhecimentos e competências especializadas para o desenvolvimento das suas funções. A título de exemplo, saliente-se a integração de 2 colaboradores com formação de nível secundário na Licenciatura em Relações Empresariais, dois colaboradores licenciados no Mestrado de Direção Comercial e Marketing (1 ainda em curso), um colaborador no Mestrado em Gestão de Empresas, um colaborador que foi promovido e integrou a Pós-graduação em Digital Marketing Strategy e Pós-Graduação Web 3.0 Blockchain e Criptoconomia. Desde 2021/2022, os colaboradores têm realizado módulos e unidades curriculares especializadas no seu âmbito funcional, que se têm traduzido em melhorias no seu desempenho anual. As ações de formação realizadas em cada ano letivo constam nos Relatórios do Plano de Formação, onde são identificadas todas as atividades formativas e de desenvolvimento de competências realizadas, e em curso, pelo pessoal técnico, administrativo e de gestão, com indicação dos temas, duração e percentagem de participação. - **Mobilidade internacional:** No âmbito da mobilidade internacional do pessoal não docente realizada ao abrigo do programa Erasmus+, os colaboradores têm realizado atividades de formação e desenvolvimento profissional em instituições de ensino superior parceiras de outros países. Tais atividades, para além de fortalecer a cooperação internacional, têm permitido a partilha de boas práticas e a aprendizagem mútua entre as instituições. Desta forma, o pessoal não docente tem a oportunidade de participar, anualmente, em programas de mobilidade, o que se tem refletido positivamente no seu desempenho, incluindo propostas mais criativas e inovadoras, maior proficiência em línguas estrangeiras, desenvolvimento de competências de comunicação e de trabalho em equipa. Em suma, as estratégias de promoção e desenvolvimento contínuo de competências do pessoal não docente, por meio de formação profissional e mobilidade internacional, têm contribuído para a excelência do desempenho global da instituição.

6.2.2. Estruturas de apoio ao pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

Every academic year, a planning of strategies for the promotion and continuous development of the skills of non-teaching staff has been carried out. This is the context where support structures operate, including the Board of Directors, the Human Resources Office and the International Relations Office. Professional Training: Professional training has been a global and permanent process of staff development, through which upskilling and reskilling actions have been promoted, which function as support and preparation structures for the exercise of their professional activity and improvement of their performance. In this sense, a training plan for non-teaching staff has been defined annually, which stems from a prior survey and assessment of training needs. This analysis is carried out on an individual basis in two phases: firstly, each employee answers the Questionnaire on Training Needs (GRH.MD.16.00) and, subsequently, meetings are held with each sub-director responsible for the area, office head/service in order to complete the analysis of needs in a 180° logic. The Human Resources Office then draws up a training plan for approval by the Board of Directors, taking into account the activity cycles of the various offices/services and the reorganization and integration of staff. Thus, the annual Human Resources Training Plans have been developed in a demanding context, and have contributed to the excellence of the institution's overall results. In addition to the proposals presented in each annual plan, extra-plan training activities are also developed as a result of specific individual or service/office needs, arising from changes in functional content or any other strategies aimed at achieving better levels of professional performance. It should also be highlighted the integration of some non-teaching staff in ISAG courses (undergraduate and postgraduate). This approach has contributed to the achievement of two goals: 1) for non-teaching staff who have not graduated, it has allowed them to increase their level of training, promote their professional development and progression, and the acquisition of fundamental skills to improve their performance; 2) for non-teaching staff who have graduated, their access to postgraduate courses or modules has contributed, in some cases, to a functional change and career progression, to the extent that they acquire the specialized knowledge and skills for the development of their functions. As an example, we highlight the integration of 2 employees with secondary education in the Degree in Business Relations, two employees with degrees in the Master's in Commercial Management and Marketing (1 still in progress), an employee in the Master's in Business Management, an employee who was promoted and integrated the Postgraduate in Digital Marketing Strategy and Postgraduate in Web 3.0 Blockchain and Cryptoeconomics. Since 2021/2022, employees have taken modules and specialized curricular units within their functional scope, which have translated into improvements in their annual performance. The training activities carried out each academic year are included in the Training Plan Reports, which identify all the training and skills development activities carried out and in progress by technical, administrative and management staff, indicating the topics, duration and percentage of participation. - International mobility: Within the scope of the international mobility of non-teaching staff carried out under the Erasmus+ program, employees have carried out training and professional development activities in partner higher education institutions in other countries. Such activities, in addition to strengthening international cooperation, have allowed the sharing of best practices and mutual learning between institutions. Thus, the non-teaching staff has the opportunity to participate annually in mobility programs, which has reflected positively on their performance, including more creative and innovative proposals, greater proficiency in foreign languages, development of communication and teamwork skills. In short, the strategies of promotion and continuous development of skills of non-teaching staff, through professional training and international mobility, have contributed to the excellence of the overall performance of the institution.

6.2.2. Evidências

[2021-2022 Relatório Plano Formação docente+não docente | PDF | 222.9 Kb](#)

6.2.3. Promoção do pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

A gestão do pessoal não docente está enquadrada no MQ no processo PS03, que identifica as atividades-chave relacionadas com a GRH, incluindo as fases de recrutamento, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação, gestão e progressão na carreira, e gestão administrativa de recursos humanos. Neste contexto, a operacionalização da política institucional materializa-se em atividades, processos e procedimentos de recrutamento e contratação de colaboradores para as áreas de atividade do ISAG, com ênfase no mérito, em particular para as áreas de ensino, de investigação e serviços de apoio, pautando-se pela formação, conhecimento e experiência adequados à responsabilidade e às funções exercidas. A avaliação do desempenho do pessoal não docente tem assumido elevada importância para a qualidade da ação do ISAG. É regulada pelo "Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Não Docente", com base no qual cada colaborador é avaliado anualmente em termos do cumprimento de objetivos para a sua função, as competências e a atitude demonstrada. A avaliação integra uma autoavaliação e uma avaliação do responsável direto, sendo depois validada pelo CD e homologada pela EI. O desenvolvimento profissional dos colaboradores é feito através da definição de planos individuais de desenvolvimento, com base na avaliação e recolha das necessidades de formação através de um questionário. Com base neste são elaboradas propostas formativas que permitem desenvolver as áreas identificadas. Tais planos englobam ações de desenvolvimento de competências técnicas e pessoais. Durante o ano, quando necessário, são realizadas ações de formação extra-plano. Ver evidências. Tendo em conta a avaliação do desempenho, existe a possibilidade de incentivos pelo bom desempenho e/ou progressão na carreira, tendo em conta o "Regulamento para a Gestão de Carreiras do Colaborador não Docente do ISAG". Este regulamento constitui um instrumento de gestão de relações de trabalho, visando criar as condições para desenvolver o potencial dos colaboradores e reconhecer o seu desempenho, assim como garantir o bom funcionamento da instituição e o cumprimento dos seus objetivos. A progressão na carreira pode ocorrer tanto de forma horizontal como vertical. Neste âmbito, o ISAG tem proporcionado oportunidades de promoção ao pessoal não docente, nomeadamente: - Progressão horizontal: periodicamente, os níveis remuneratórios são atualizados, permitindo que os colaboradores passem ao nível imediatamente superior dentro da mesma carreira e categoria; - Progressão vertical: são promovidas transições para categorias superiores, no mesmo ou noutra serviço do ISAG; - Mobilidade funcional: sempre que possível, os colaboradores têm a possibilidade de mudar a sua função na instituição, de acordo com a sua área de formação e perfil profissional. Em suma, tanto a promoção como a progressão têm sido fundamentais para o desenvolvimento, crescimento e retenção do pessoal não docente.

6.2.3. Promoção do pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

The management of non-teaching staff is framed by the Quality Manual in process PS03, which identifies the key activities related to HRM, including the stages of recruitment, reception and integration, performance evaluation, training, management and career progression, and administrative management of human resources. In this context, the operationalisation of the institutional policy is materialized in activities, processes and procedures for recruiting and hiring employees for ISAG's areas of activity, with an emphasis on merit, particularly for the areas of teaching, research and support services, guided by training, knowledge and experience appropriate to the responsibility and functions performed. The performance evaluation of non-teaching staff has assumed high importance for the quality of ISAG's action. It is governed by the "Regulation for Performance Evaluation of Non-Teaching Staff", which includes the annual evaluation of each employee in terms of meeting the objectives for their function, the skills and their attitude patterns. The evaluation includes a self-assessment and an evaluation by the direct supervisor, which are later validated by the BoD and approved by the IE. The professional development of employees is done through the definition of individual development plans, based on the assessment and collection of training needs through a questionnaire. Based on these, training proposals are drawn up to develop the areas identified. Such plans encompass actions to develop technical and personal skills. During the year, when necessary, extra-plan training actions are carried out. See evidence. Taking into account the performance evaluation, there is the possibility of incentives for good performance and/or career progression, taking into account the "Regulations for Career Management of Non-Teaching Staff of ISAG". This regulation is a labor relations management instrument, aimed at creating the conditions for developing employees' potential and recognizing their performance, as well as ensuring the smooth running of the institution and the achievement of its objectives. Career progression can occur both horizontally and vertically. In this context, ISAG has provided promotion opportunities to non-teaching staff, namely: - Horizontal progression: periodically, the remuneration levels are updated, allowing employees to move to the next higher level within the same career and category; - Vertical progression: transitions to higher categories are promoted, in the same or another ISAG service; - Functional mobility: whenever possible, employees have the possibility to change their function in the institution, according to their training area and professional profile. In short, both promotion and progression have been fundamental to the development, growth and retention of non-teaching staff.

6.2.3. Evidências

[Reg. Aval. Desempenho Não docentes | PDF | 862.8 Kb](#)
[Relatório Avaliação Desempenho Não docentes 2021_2022 | PDF | 259.6 Kb](#)
[Regulamento Gestão Carreiras Colaborador não Docente | PDF | 131 Kb](#)

6.2.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal técnico, administrativo e de gestão (PT)

Um dos objetivos estratégicos da instituição assenta no desenvolvimento e bem-estar do seu pessoal não docente, num ambiente de diálogo e tolerância, com a implementação de estratégias nas áreas artística, cultural e desportiva. Tal objetivo está devidamente alinhado com o princípio do respeito pela dignidade e bem-estar da comunidade académica (estudantes, docentes, investigadores, não docentes e órgãos de gestão) e com o compromisso de se promover um ambiente saudável e uma cultura de bem-estar organizacional. Assim, o ISAG implementou um "Plano de Saúde e Bem-Estar", que contempla as seguintes áreas: - Saúde física e estilo de vida saudável: engloba ações relacionadas com a promoção do bem-estar físico e a prevenção de doenças, como a criação da ISAG - Running Team, que tem permitido a participação em corridas/caminhadas promovidas pela Run Porto, a realização de aulas de Zumba e outros desportos, a disponibilização de benefícios (descontos) em ginásios e farmácias, e a sensibilização e formação para a importância de uma alimentação saudável e equilibrada na promoção da saúde. Finalmente, tem sido disponibilizado um Seguro de Saúde para os colaboradores em efetividade, e são garantidas as exigências de SST, nomeadamente as consultas médicas (anuais ou bianuais), condições de segurança e ergonomia, e análise de riscos profissionais. - Saúde mental e bem-estar emocional: inclui a disponibilização de apoio por parte do GAE, em termos de aconselhamento e apoio na gestão emocional, estratégias de coping para o stress e ansiedade, bem como reuniões individuais com o Conselho de Direção (de reconhecimento do desempenho e partilha de dificuldades). São, ainda, promovidas ações relacionadas com a Felicidade no trabalho (Ex: sessões de risoterapia, biodanza e mindfulness), e medidas de sensibilização e educação para a saúde mental. - Cultura de bem-estar: foram criados canais de comunicação eficazes para ter o feedback e sugestões sobre saúde e bem-estar e, consequentemente, promover ações e iniciativas para promover melhorias significativas. Adicionalmente, a cultura de bem-estar tem sido promovida através de ações de formação e sensibilização e divulgação de informação relevante. A instituição tem proporcionado, ainda, oportunidades de participação em atividades culturais e artísticas (Casa da Música, TNSJ, Exposições na Biblioteca ISAG), bem como promove dinâmicas de convívio em épocas festivas que permitem fortalecer as relações interpessoais e fomentar o bem-estar coletivo (Almoço de S. João, Jantar de Natal, Lanche do Dia de Reis). Finalmente, os colaboradores são convidados a participar em ações de voluntariado e responsabilidade social, destacando-se o Dia do Voluntariado, recolha de donativos, doação de sangue, etc. Todas as atividades descritas, atuando a diferentes níveis, têm contribuído para a promoção do desenvolvimento, saúde e bem-estar do pessoal técnico, administrativo e de gestão.

6.2.4. Políticas de desenvolvimento e bem-estar para o pessoal técnico, administrativo e de gestão (EN)

One of the institution's strategic objectives is based on the development and well-being of its non-teaching staff, in an environment of dialogue and tolerance, with the implementation of strategies in the artistic, cultural and sports areas. This goal is properly aligned with the principle of respect for the dignity and well-being of the academic community (students, teachers, researchers, non-teaching staff and management bodies) and with the commitment to promote a healthy environment and a culture of organizational well-being. Thus, ISAG has implemented a "Health and Wellness Plan", which includes the following areas: - Physical health and healthy lifestyle: includes actions related to the promotion of physical well-being and disease prevention, such as the creation of ISAG - Running Team, which has allowed the participation in races/walks promoted by Run Porto, Zumba classes and other sports, the provision of benefits (discounts) in gyms and pharmacies, and awareness and training for the importance of a healthy and balanced diet in promoting health. Finally, Health Insurance has been made available to employees on a permanent basis, and SST requirements are guaranteed, namely medical consultations (annual or biannual), safety and ergonomic conditions, and analysis of occupational risks. - Mental health and emotional well-being: includes the provision of support by the EAG, in terms of counseling and support in emotional management, coping strategies for stress and anxiety, as well as individual meetings with the Management Board (of performance recognition and sharing of difficulties). Actions related to Happiness at work are also promoted (e.g.: laughter sessions, biodanza and mindfulness), as well as awareness and education measures for mental health. - Culture of well-being: effective communication channels have been created to get feedback and suggestions on health and well-being and, consequently, promote actions and initiatives to promote significant improvements. Additionally, the culture of well-being has been promoted through training and awareness actions and dissemination of relevant information. The institution has also provided opportunities to participate in cultural and artistic activities (Casa da Música, TNSJ, Exhibitions at the ISAG Library), as well as promoting conviviality dynamics in festive seasons that strengthen interpersonal relationships and foster collective well-being (Almoço de São João, Christmas Dinner, Lanche de Reis). Finally, employees are invited to participate in volunteering and social responsibility actions, highlighting the Volunteer Day, collection of donations, blood donation, etc. All the activities described, acting at different levels, have contributed to the promotion of the development, health and well-being of the technical, administrative and management staff.

6.2.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não se aplica.

6.2.5. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

6.3.1. Adequação das instalações (PT)

O ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão possui instalações com características de um verdadeiro campus universitário, integrando um espaço autónomo e exclusivamente dedicado às atividades académicas, 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 de construção de cerca 3 390 m², um parque de estacionamento 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, e estão preparadas para o acolhimento de estudantes portadores de deficiência motora. Dispõem de um átrio de entrada, espaço de receção, espaços de circulação, snack-bar com funcionamento noturno, restaurante equipado com cozinha industrial, três auditórios, oito salas de aula, um laboratório de informática, uma biblioteca de dois pisos com horário de funcionamento alargado, duas salas de estudo autónomo, gabinetes para docentes, e um gabinete para a Associação de Estudantes. O auditório principal está equipado com sistema de som, microfones de mesa e de mão sem fios, microfones de lapela, leitor de media, misturador de áudio automático, VideoWall de 3,63m x 2,04m, ecrãs laterais, monitor de palco, monitores de mesa, iluminação de palco, 3 câmaras de vídeo. Todas as salas de aula e os auditórios complementares estão equipadas com um Desktop, projetor Optoma, quadro interativo, câmara de videoconferência, speakerphone e um monitor interativo com tecnologia Touch. Estão, igualmente, equipadas com dispositivos de rede Wi-Fi, diversos pontos de rede e de eletricidade no solo que permitem a utilização de diversos laptops em simultâneo. O Laboratório de informática está equipado com um Desktop, dois monitores de projeção, projetor Optoma, quadro interativo, câmara de videoconferência, speakerphone, monitor interativo com tecnologia Touch e 31 monitores Wyse suportados numa infraestrutura VDI (virtual desktop infrastructure), com três perfis e virtualização gráfica, dimensionada para correrem em simultâneo 31 Desktops virtuais. Em termos de serviços de suporte, o ISAG dispõe dos Gabinetes de Coordenação da Investigação, de Gestão Académica, de Apoio ao Estudante, de Ação Social, de Recursos Humanos, de Relações Internacionais, de Comunicação e Marketing, de Formação Executiva e o Career Office. Dispõe ainda dos serviços técnicos e de manutenção, pedagógicos, financeiros e de tecnologias de informação. Em setembro de 2017, foi inaugurada a Escola-Hotel com um duplo objetivo: aulas laboratoriais (sobretudo na área de hotelaria) e alojamento aos estudantes nacionais e internacionais, docentes e oradores convidados, tornando-se na única instituição de ensino superior do Porto com alojamento no próprio campus (20 quartos duplos equipados com LCD, ar condicionado, frigobar, wireless, uma suite master e uma sala de convivência comum). Nos últimos anos os espaços administrativos e os espaços dedicados ao ensino foram alvo de diversas intervenções de reabilitação, nomeadamente ao nível das infraestruturas elétricas, de iluminação e de rede informática, e reequipados com equipamentos de escritório e didáticos adequados aos espaços. Foram, igualmente, efetuadas diversas intervenções de modernização e requalificação das instalações sanitárias e de melhoramento do isolamento térmico na cobertura das instalações.

6.3.1. Adequação das instalações (EN)

ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão has facilities with characteristics of a true university campus, integrating an autonomous space exclusively dedicated to academic activities, with DGES authorization to teach their study cycles leading to the attribution of academic degrees (notice 2899/2017, published in Diário da República on March 20). The ISAG Campus consists of a building area of about 3 390 m², a private parking lot with controlled access and green areas. The facilities are properly equipped with all the logistical, physical, acoustic and thermal conditions that ensure comfort and convenience of study and work, and are prepared to accommodate students with motor disabilities. They have an entrance hall, a reception area, circulation areas, a snack bar operating at night, a restaurant equipped with an industrial kitchen, three auditoriums, eight classrooms, a computer lab, a two-floor library with extended opening hours, two self-study rooms, teachers' offices, and an office for the Students' Association. The main auditorium is equipped with a sound system, wireless table and handheld microphones, lapel microphones, media player, automatic audio mixer, a VideoWall of 3.63m x 2.04m, side screens, stage monitor, table monitors, stage lighting, and 3 video cameras. All classrooms and complementary auditoriums are equipped with a desktop, Optoma projector, interactive whiteboard, video conference camera, speakerphone and an interactive monitor with Touch technology. They are also equipped with Wi-Fi network devices, several network spots, and electricity points on the floor that allow several laptops to be used simultaneously. The computer lab is equipped with a desktop, two projection monitors, Optoma projector, interactive whiteboard, video conference camera, speakerphone, interactive monitor with Touch technology and 31 Wyse monitors supported in a VDI (virtual desktop infrastructure), with three profiles and graphic virtualization, scaled to run 31 virtual desktops simultaneously. In terms of support services, ISAG has offices for Research Coordination, Academic Management, Student Support, Social Action, Human Resources, International Relations, Communication and Marketing, Executive Training and the Career Office. It also has technical and maintenance, pedagogical, financial and information technology services. In September 2017, the School-Hotel was inaugurated with a double purpose: laboratory classes (mainly in the Hotel Management area) and accommodation for national and international students, teachers and guest speakers, becoming the only higher education institution in Porto with on-campus accommodation (20 double rooms equipped with LCD, air conditioning, minibar, wireless, a master suite and a common living room). In recent years the administrative spaces and the spaces dedicated to teaching have undergone several rehabilitation interventions, particularly at the level of electrical infrastructure, lighting and computer network, and refurbished with office and teaching equipment appropriate to the spaces. Several interventions were also carried out to modernize and upgrade the sanitary facilities and to improve the thermal insulation of the facilities' roof.

6.3.2. Adequação dos equipamentos (PT)

O ISAG tem priorizado a adequação dos meios digitais e tecnológicos que garantam a resposta às atividades relacionadas com o ensino-aprendizagem, com a investigação e o suporte administrativo. Alinhado com o planeamento estratégico, nos últimos anos, foram realizados diversos investimentos, na renovação do parque informático, na substituição das infraestruturas de rede fixa e wireless, na colocação de fibra ótica para a comunicação entre o datacenter e os servidores e na renovação do suporte dos equipamentos. O laboratório de informática tem sido uma área fundamental para o ensino e atividades práticas em diversas UC, nos diferentes cursos. A instalação de uma infraestrutura VDI (virtual desktop infrastructure) permitiu aumentar a capacidade de resposta às especificidades técnicas de cada UC e resultou em economias ao nível dos custos (devido à menor necessidade de requisitos de hardware dos dispositivos finais), no aumento dos índices de segurança dos equipamentos e infraestrutura, na capacidade de gestão de desktops virtuais de modo centralizado e na utilização de aplicações e softwares que exigem maiores recursos e a sua utilização no processo ensino-aprendizagem; No processo ensino-aprendizagem, têm sido disponibilizados software didáticos de apoio, nomeadamente, simuladores de gestão (PRAXIS MMT Simulatiois e CESIM Business Simulations), de contabilidade (Primavera), de gestão em hotelaria (Galileo e Virtual hotel) que potenciam a utilização de ambientes virtuais de aprendizagem devidamente integrados com as metodologias pedagógicas e as tipologias de conteúdos. A disponibilização da plataforma digital Blackboard incorporada na ISAG E-learning Platform tem permitido a realização de atividades pedagógicas complementares o ensino-aprendizagem e na implementação de um sistema de aulas presenciais, onde os estudantes, em situações específicas, podem assistir a aulas através do canal de comunicação síncrona online, nos mesmos horários e salas dos estudantes que se encontrem a frequentar nas instalações. Realce-se também os investimentos realizados em infraestruturas e equipamentos digitais para as salas de aula e auditórios (descritos no ponto 6.3.2) que se revelaram fundamentais no período de interrupção das atividades letivas, motivado pela pandemia Covid-19, que permitiu à instituição manter as atividades de ensino e formação. A experiência adquirida permitiu reconhecer a importância da existência de uma estrutura tecnológica consolidada e devidamente suportada numa equipa de apoio técnico especializada, fundamentais para a implementação de formação em Ensino a Distância (EaD). Para as atividades de investigação, é disponibilizado software de apoio (SPSS e Nvivo), assim como a plataforma de pesquisa ABI/Inform, que permitem a produção de resultados da investigação com qualidade; Foi, igualmente, implementado o Portal da Biblioteca e a App de pesquisa associada e um novo Website, de forma a melhorar as condições de acesso, de desmaterialização e de disponibilização de alguns serviços online e melhorar a comunicação institucional e com as diferentes partes interessadas. A segurança dos equipamentos é crucial para proteger os dados e a privacidade dos utilizadores. Nesse sentido, substituiu-se a firewall de hardware que constitui a primeira linha de defesa e optou-se pela aquisição de licenças para o software antivírus corporativo Harmony endpoint para proteção contra ameaças cibernéticas e facilitar, com segurança, o acesso remoto à rede. 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. A aposta contínua na manutenção e modernização de equipamentos, infraestruturas, hardware e software (que têm sido assegurados por técnicos especializados e credenciados, bem como o suporte técnico aos utilizadores), evidenciam a existência de uma estratégia eficaz que visa melhorar a qualidade do ensino, da investigação e prestação de serviços a toda a comunidade académica.

6.3.2. Adequação dos equipamentos (EN)

ISAG has prioritized the adequacy of digital and technological means that ensure the response to activities related to teaching-learning, research and administrative support. Aligned with the strategic planning, in recent years, several investments have been made in the renewal of the computers' system, the replacement of fixed and wireless network infrastructures, the placement of fiber optics for communication between the datacenter and servers, and the renewal of equipment support. The computer lab has been a fundamental area for teaching and practical activities in various curricular units in the different courses. The installation of a VDI (virtual desktop infrastructure) has increased the capacity to respond to the technical specificities of each curricular unit and resulted in cost savings (due to the reduced need for hardware requirements of the final devices), in the increase of the equipment and infrastructure security indexes, in the capacity to manage virtual desktops in a centralized way and in the use of applications and software that require greater resources and their use in the teaching-learning process; In the teaching-learning process, didactic support software has been made available, namely, management simulators (PRAXIS MMT Simulations and CESIM Business Simulations), accounting (Primavera), hospitality management (Galileo and Virtual hotel) that enhance the use of virtual learning environments properly integrated with the teaching methodologies and types of content. The availability of the Blackboard digital platform incorporated into the ISAG E-learning Platform has allowed the realization of pedagogical activities complementary to teaching-learning and the implementation of a system of face-to-face classes, where students, in specific situations, can attend classes through the online synchronous communication channel, at the same time and in the same rooms of the students who are attending the facilities. We should also highlight the investments made in infrastructure and digital equipment for classrooms and auditoriums (described in point 6.3.2), which proved to be crucial during the period of interruption of teaching activities due to the Covid-19 pandemic, which allowed the institution to maintain its teaching and training activities. The experience gained has allowed us to recognize the importance of the existence of a consolidated technological structure, properly monitored by a specialized technical support team, fundamental to the implementation of training in Distance Learning (DE). For research activities, support software is provided (SPSS and Nvivo), as well as the research platform ABI/Inform, which allow the production of quality research results; The Library Portal and the associated research App and a new Website were also implemented, in order to improve the conditions of access, dematerialization and availability of some online services and to improve institutional communication with the different stakeholders. The security of the equipment is crucial to protect the data and privacy of users. In this sense, we replaced the hardware firewall, which is the first line of defense, and opted for the acquisition of licenses for the corporate antivirus software Harmony endpoint, to protect against cyber threats and safely allow remote access to the network. In order to improve the services and solutions available at the infocommunication level, an OpenScape Business communications center was acquired which, besides allowing an easier voice path to UCC (Unified Communication Collaboration), includes Web Collaboration, message, fax and voice mailboxes, communication service, mobility, a multimedia Contact Center, amongst other functions. The ongoing focus on the maintenance and modernization of equipment, infrastructure, hardware, and software (which have been ensured by specialized and accredited technicians, as well as technical support to users), shows the existence of an effective strategy aimed at improving the quality of teaching, research, and service provision to the entire academic community.

6.3.3. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

6.3.3. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

6.4.1. Transformação digital nos domínios da gestão, organização, comunicação, informação e do

A instituição tem vindo a estabelecer objetivos claros no âmbito da digitalização, no sentido de melhorar a experiência do estudante, aumentar a eficiência administrativa, promover a inovação pedagógica e fortalecer a colaboração entre os membros da comunidade académica e outros stakeholders. O compromisso institucional está traduzido em objetivos operacionais orientados para a consolidação do processo de digitalização, através da alavancagem dos recursos digitais e do desenvolvimento de sistemas de informação e comunicação que promovam a desmaterialização dos processos administrativos, a implementação de esquemas de trabalho eficientes e a adoção da inovação tecnológica no ambiente virtual de aprendizagem. Neste sentido, anualmente é efetuada uma avaliação abrangente dos recursos e infraestruturas tecnológicas existentes no sentido de Identificar as necessidades em áreas que podem beneficiar da digitalização (como o ensino-aprendizagem, a gestão, os processos administrativos, a comunicação e marketing, a investigação e a colaboração). Consequentemente, no período da autoavaliação, os investimentos realizados em infraestruturas, equipamento e na formação digital, têm permitido alavancar o processo de transformação digital da Instituição a vários níveis, nomeadamente: - **Infraestrutura das Tecnologias de Informação e Comunicação:** foi possível obter ganhos em termos da velocidade de conexão e de desempenho (com fluxos mais eficientes), a mobilidade dos componentes tecnológicos dentro da organização, e garantir níveis adequados de confiabilidade, segurança, privacidade e integridade, que potenciaram o desenvolvimento de práticas de trabalho remoto e alavancar a capacidade de trabalho, em qualidade e quantidade. - **No ensino/aprendizagem:** o conjunto das infraestruturas, conectividade e equipamentos digitais, conjugado com a formação de docentes (no sentido de os dotar com melhores competências digitais para melhor utilizarem as tecnologias no processo de ensino/aprendizagem) e o variado software didático e de apoio utilizado, têm vindo a promover as condições necessárias para a criação de ambientes educativos suportados em tecnologia digital e adoção de metodologias de ensino promotoras de aprendizagens mais enriquecedoras, adaptadas à nova realidade e perfil dos estudantes, bem como a promover a integridade académica. Permitiram, igualmente, o alargamento da oferta educativa e a aproximação às empresas, através a criação de cursos online (ao nível da formação executiva) garantindo uma resposta adequada às necessidades do mercado. - **Gestão e organização:** tem permitido a automatização de alguns processos organizacionais (diminuindo a burocratização), a agilização e a eficácia nos processos, incluindo a automação de fluxos de trabalho, como as inscrições online, matrículas, gestão de notas, emissão de certificados, solicitação de documentos e pagamentos eletrónicos, favorecendo a interação com os estudantes e o pessoal docente e não docente. Neste processo, o ISAG promove a salvaguarda dos direitos dos utilizadores, providenciando o cumprimento da Política de Privacidade e Tratamento de Dados Pessoais (nomeadamente sobre a disponibilização de informações relativamente à evolução de procedimentos administrativos), e o envolvimento do Encarregado de Proteção de Dados em todas as questões relacionadas com a proteção de dados. - **Marketing e Comunicação:** permitiu à Instituição reajustar a comunicação a novos canais digitais, expandir a sua presença no ambiente online (incluindo a utilização de plataformas internacionais como a Keystone), e implementar práticas de marketing e de comunicação (nomeadamente na divulgação de atividades e da oferta educativa, alargando o âmbito a novos mercados, nacionais e internacionais, com campanhas de comunicação mais eficazes, eficientes e ágeis. - **Investigação e transferência de conhecimento:** atendendo à importância dos meios digitais no trabalho académico e ao uso de ferramentas digitais na investigação, o ISAG tem vindo a incentivar os seus investigadores (docentes e estudantes) a atualizarem os seus conhecimentos através da disponibilização de formação para a utilização de programas (software) especializados para a recolha e análise de dados numa investigação e para a exploração das potencialidades das ferramentas digitais na organização e estruturação de trabalhos de investigação. Tem, igualmente, disponibilizado equipamentos e software para a recolha e tratamento de dados, o acesso a bases de dados e revistas científicas (ABI/Inform Collection), assim como o acesso a canais digitais para divulgação do trabalho produzido, nomeadamente as redes sociais. - **Segurança cibernética:** os dados têm sido armazenados numa Cloud Storage e efetuados backups com redundância. A proteção de dados, a privacidade e a confidencialidade das informações da instituição e da sua comunidade académica, foram reforçados com a aquisição de hardware e software que, a partir de um conjunto de regras ou instruções, analisam o tráfego no sentido de impedir que programas maliciosos ou atacantes tenham acesso à rede do ISAG. Em suma, o processo de transformação digital no ISAG tem decorrido de uma forma faseada, mas contínua, e tem envolvido conhecimento, visão estratégia e participação da gestão, que tem compreendido a importância do investimento em tecnologias que suportem esta transformação e agregue valor à Instituição. Globalmente, pode-se considerar que o processo de transformação digital tem evoluído muito favoravelmente nas diversas dimensões, suportado pelo investimento em tecnologia e com impacto na produtividade, desmaterialização de processos, práticas pedagógicas e experiência do estudante. O processo de digitalização conhecerá um novo impulso com a aquisição e instalação de um sistema de gestão documental (em curso), que permitirá desmaterializar mais processos, planejar e gerir com maior eficácia, automatizar, monitorizar e uniformizar os processos de trabalho, arquivo, classificação e aprovação da informação de uma forma estruturada e centralizada, evitando perdas de tempo e de informação, que possibilitem o desenvolvimento de novas abordagens de produção, organização, circulação e recuperação da informação.

6.4.1. Transformação digital nos domínios da gestão, organização, comunicação, informação e do

The institution has been setting clear objectives within the scope of digitalization, in order to improve the students' experience, increase administrative efficiency, promote pedagogical innovation and strengthen collaboration among members of the academic community and other stakeholders. The institutional commitment is translated into operational objectives oriented towards the consolidation of the digitization process, through the leveraging of digital resources and the development of information and communication systems that promote the dematerialization of administrative processes, the implementation of efficient work schemes and the adoption of technological innovation in the virtual learning environment. In this sense, a comprehensive assessment of existing technological resources and infrastructures is carried out annually in order to identify needs in areas that can benefit from digitization (such as teaching-learning, management, administrative processes, communication and marketing, research, and collaboration). Consequently, in the self-assessment period, the investments made in infrastructure, equipment and digital training, have allowed leveraging the digital transformation process of the Institution at various levels, namely: - Information and Communication Technology Infrastructure: it was possible to obtain gains in terms of connection speed and performance (with more efficient flows), the mobility of technological components within the organization, and ensure adequate levels of reliability, security, privacy and integrity, which enhanced the development of remote work practices and leverage work capacity, in quality and quantity. - In teaching/learning: the set of infrastructures, connectivity and digital equipment, combined with the training of teachers (in order to provide them with better digital skills to better use technologies in the teaching/learning process) and the various teaching and support software used, have been promoting the necessary conditions for the creation of educational environments supported by digital technology and the adoption of teaching methodologies that promote more enriching learning, adapted to the new reality and profile of students, as well as promoting academic integrity. They have also allowed the expansion of the educational offer and the approach to companies, through the creation of online courses (at the executive training level) ensuring an adequate response to market needs. - Management and organization: it has allowed the automation of some organizational processes (reducing bureaucratization), speeding up and efficiency in processes, including the automation of workflows, such as online registration, enrollment, grade management, issuing certificates, requesting documents and electronic payments, favoring the interaction with students and teaching or non-teaching staff. In this process, ISAG promotes the safeguarding of users' rights, providing compliance with the Privacy Policy and Processing of Personal Data (namely on the provision of information regarding the evolution of administrative procedures), and the involvement of the Data Protection Officer in all matters related to data protection. - Marketing and Communication: allowed the Institution to readjust communication to new digital channels, expand its presence in the online environment (including the use of international platforms such as Keystone), and implement marketing and communication practices (namely content) in the dissemination of activities and the educational offer, broadening the scope to new markets, national and international, with more effective, efficient and agile communication campaigns. - Research and knowledge transfer: given the importance of digital media in academic work and the use of digital tools in research, ISAG has been encouraging its researchers (teachers and students) to update their knowledge by providing training in the use of specialized programmes (software) for the collection and analysis of data in research and for exploring the potential of digital tools in the organization and structuring of research work. It has also provided equipment and software for data collection and processing, access to databases and scientific journals (ABI/Inform Collection), as well as access to digital channels for dissemination of the work produced, including social networks. - Cybersecurity: data has been stored in a Cloud Storage and redundant backups have been made. Data protection, privacy and confidentiality of the information of the institution and its academic community were reinforced with the acquisition of hardware and software that, based on a set of rules or instructions, analyze traffic in order to prevent malicious programs or attackers from having access to ISAG's network. In short, the digital transformation process at ISAG has been carried out in a phased but continuous manner, and has involved knowledge, strategic vision and participation of management, who have understood the importance of investment in technologies that support this transformation, thus adding value to the institution. Overall, it can be considered that the digital transformation process has evolved very favorably in the various dimensions, supported by investment in technology and with impact on productivity, dematerialization of processes, pedagogical practices and student experience. The digitization process will receive a new boost with the acquisition and installation of a document management system (in progress), which will allow more processes to be dematerialized, plan and manage more effectively, automate, monitor and standardized work processes, filing, classification and approval of information in a structured and centralized way, avoiding waste of time and information, enabling the development of new approaches to production, organization, circulation and retrieval of information.

6.4.1. Evidências

[Política de Privacidade e Tratamento de dados ISAG](#) | PDF | 2.5 Mb
[Relatório Infraestrutura Upgrade](#) | PDF | 983.7 Kb
[Relatório Infraestrutura Upgrade 16.03.2021](#) | PDF | 2.1 Mb

6.4.2. Captação de fontes de financiamento (PT)

Sendo o ISAG uma Instituição de Ensino Superior politécnico privado não integrado, a sua atividade não é passível de financiamento pelo Estado. As fontes de financiamento do ISAG têm origem em receitas próprias, em financiamentos europeus no âmbito do Programa Erasmus+ e em financiamento dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) no âmbito dos Programas Operacional do Capital Humano e NORTE 2020. São ainda fontes de financiamento as receitas provenientes da elaboração de estudos para entidades públicas e privadas. As fontes próprias resultam, essencialmente, da cobrança de propinas e outros emolumentos cobrados aos estudantes pela frequência de Cursos técnicos superiores profissionais (CTeSP), de cursos de primeiro ciclo de estudos (licenciaturas), de Cursos de segundo ciclo (mestrados) ou de Cursos de formação executiva contínua e especializada, não conferente de grau. Ao nível de programas de financiamento europeus, destaca-se a sólida experiência no Programa Erasmus+. Desde 2014 que o ISAG tem sido promotor e parceiro de projetos dentro das diversas Ações-Chave Erasmus+, com um total de 28 projetos aprovados, 24 para as ação-chave 1 (Projetos KA 103, KA 107, KA 108, KA 131, KA 171, KA 181) e 4 para a ação-chave 2 (KA 202, KA 203 e KA 220), que incluem mobilidade individual para fins de aprendizagem dentro e fora da União Europeia e parcerias estratégicas para a cooperação entre Organizações e Instituições. Relativamente ao financiamento do Programa Operacional Capital Humano, em 2016 o ISAG candidatou e obteve financiamento para o CTeSP em Contabilidade e Fiscalidade. (POCH-02-5368-FSE). De 2017 a 2020 candidatou e obteve financiamento para os CTeSP em Contabilidade e Fiscalidade, em Restauração e Bebidas e Desenvolvimento de Produtos Turísticos no âmbito do Programa Norte 2020 (NORTE-08-5368-FSE). Decorrente da política de captação de receitas o modelo de gestão administrativa e financeira, suportada no plano estratégico, nos planos anuais de atividades e nos planos orçamentais, a Instituição tem vindo a registar resultados positivos desde há vários exercícios, facto que se espelha na sólida situação patrimonial e financeira, que reflete, não só, o crescimento sustentado do número de estudantes, resultante das estratégias de captação de novos estudantes, nacionais e internacionais. Nesse sentido, a instituição tem-se mostrado autossuficiente para suprir as suas necessidades financeiras e de tesouraria e o reforço da política de investimento em recursos e atividades permitem garantir a qualidade do ensino e a confiança dos estudantes, docentes e da comunidade académica em geral.

6.4.2. Captação de fontes de financiamento (EN)

Since ISAG is a non-integrated private polytechnic Higher Education Institution, its activity is not eligible for State funding. ISAG's funding sources come from its own revenues, from European funding under the Erasmus+ Program and from funding of the Technical Professional Higher Courses (CTeSP) under the Human Capital Operational Program and the NORTE 2020 Program. Other sources of funding are revenues from the preparation of studies for public and private entities. Internal sources result, essentially, from the collection of fees and other emoluments charged to students for attending CTeSPs, first cycle courses (bachelor degrees), second cycle courses (master degrees) or continuous and specialized executive training courses that do not confer a degree. In terms of European funding programs, we highlight the solid experience in the Erasmus+ Program. Since 2014, ISAG has been a promoter and partner of projects within the various Erasmus+ Key Actions, with a total of 28 approved projects, 24 for Key Action 1 (KA 103, KA 107, KA 108, KA 131, KA 171, KA 181) and 4 for Key Action 2 (KA 202, KA 203 and KA 220), which include individual mobility for learning purposes within and outside the European Union and strategic partnerships for cooperation between Organizations and Institutions. Regarding funding from the Human Capital Operational Program, in 2016 ISAG applied for and obtained funding for the CTeSP in Accounting and Taxation (POCH-02-5368-FSE). From 2017 to 2020 we applied for and obtained funding for the CTeSP in Accounting and Taxation, Catering and Beverages and Tourism Products Development under the North 2020 Program (NORTE-08-5368-FSE). As a result of the policy of revenue raising and the administrative and financial management model, supported in the strategic plan, in the annual activity plans and in the budget plans, the Institution has been recording positive results for several years, a fact that is mirrored in the solid patrimonial and financial situation, which reflects, not only the sustained growth in the number of students, resulting from the strategies of attracting new national and international students. In this sense, the institution has proved to be self-sufficient to meet its financial and treasury needs and the reinforcement of the policy of investment in resources and activities allows us to ensure the quality of teaching and the confidence of students, faculty and the academic community in general.

6.4.3. Sustentabilidade ambiental (PT)

Desde 2017 que a sustentabilidade ambiental tem sido um desígnio para os órgãos de decisão do ISAG. Nesse sentido, foram implementadas diversas iniciativas e intervenções com o objetivo de reduzir a pegada ecológica no domínio da eficiência energética e melhorar as condições de conforto para a comunidade académica, nomeadamente: a substituição dos estores das instalações com o objetivo de dotar os espaços com melhor isolamento térmico; a alteração do sistema de iluminação do edifício com a substituição de todas as luminárias por tecnologia LED com o objetivo de melhorar os índices de luminosidade e reduzir os custos com o consumo energético; colocados dois postos duplos de carregamento para veículos elétricos no parque de estacionamento; requalificada profundamente toda a área administrativa, no sentido de melhorar o conforto, a luminosidade natural, a climatização e a eficiência dos equipamentos. O atual Plano Estratégico (PE) é a base fundamental para o estabelecimento de objetivos que vão de encontro ao compromisso do ISAG com a Agenda 2030, no que respeita à sustentabilidade ambiental. Para se atingirem os objetivos estratégicos e operacionais inscritos no PE e garantir a Sustentabilidade ambiental (campus sustentável) da Instituição, foi definido o seguinte objetivo específico que enquadra a promoção de práticas para construir o futuro respeitando a sustentabilidade ambiental: definir uma política de promoção de um Campus ambientalmente Sustentável e Saudável. Nesse sentido foi elaborado o plano de sustentabilidade ambiental, com o objetivo de planejar e implementar as intervenções, conjugando as necessidades de requalificação e modernização das instalações com a aposta na eficiência energética e hídrica com intervenções a vários níveis. Para a concretização deste objetivo foram definidas e implementadas as seguintes ações: 1- Intervir no edifício para diminuir a pegada ecológica no domínio da eficiência energética e hídrica que permitirá não só alavancar a sustentabilidade ambiental do edifício, e reduzir os custos globais associados à operação. No período avaliativo em análise, foram implementadas as seguintes medidas: realizada uma auditoria energética e hídrica para identificar pontos de consumo excessivo e ineficiências energéticas e hídricas nas instalações; substituídos equipamentos por modelos mais eficientes; reabilitados espaços dedicados ao ensino (salas de aula), nomeadamente ao nível das infraestruturas elétricas e de rede informática; construído um novo laboratório de informática, equipado com novas infraestruturas de rede fixa e elétrica e de uma infraestrutura VDI (virtual desktop infrastructure) para obter ganhos de eficiência e reduzir os custos com a energia; Reabilitados espaços (tetos falsos, climatização, mobiliário, etc.), para melhorar o conforto e a eficiência energética; reabilitada a cobertura das instalações para melhorar o isolamento térmico do edifício requalificadas as instalações sanitárias e equipadas com dispositivos eficiente (colocação de sensores e redução de caudais); 2- Implementar um programa de separação e gestão de resíduos: foram instalados pontos de recolha seletiva pelo campus, de forma a garantir que todos os materiais separados sejam devidamente encaminhados para reciclagem. Para além da recolha seletiva de resíduos, foi possível sensibilizar a comunidade académica para a importância do respeito pelo ambiente. Simultaneamente têm sido adotadas medidas e criadas as condições técnicas necessárias para o armazenamento de documentos em suporte informático a consequentemente, a poupança de papel e a redução de impressões. Para além das medidas já implementadas, atrás mencionadas, constam no plano de sustentabilidade as seguintes ações a concretizar até ao final da vigência do PE: 3- Implementar um sistema de aproveitamento de energia fotovoltaica a ser instalado na cobertura do edifício com o objetivo de reforçar o comprometimento do ISAG com a Agenda 2030 e o contributo para um futuro mais sustentável e inclusivo e reduzir significativamente os custos com a energia. 4- Requalificar os espaços verdes do campus para espaços pedagógicos, de lazer e de bem-estar, com o objetivo de promover a ligação entre o ambiente natural e sustentável e o processo de ensino-aprendizagem e de vivenciar o papel fundamental do ambiente na formação de cidadãos ambientalmente conscientes, para além de um contacto direto com a natureza. 5- Instalar um sistema automático de rega nos espaços verdes, com aproveitamento de águas pluviais. A concretização das ações (já implementadas), decorrentes do plano para a sustentabilidade ambiental têm permitido ao ISAG melhorar o desempenho ambiental e, simultaneamente, obter benefícios para o negócio, como a otimização e eficiência operacionais a contribuição para a redução no consumo de recursos naturais e a redução de custos.

6.4.3. Sustentabilidade ambiental (EN)

Since 2017, environmental sustainability has been a goal for ISAG's decision-making bodies. In this sense, several initiatives and interventions were implemented with the aim of reducing the ecological footprint in the field of energy efficiency and improving the comfort conditions for the academic community, namely: the replacement of the blinds of the facilities in order to provide the spaces with better thermal insulation; the change of the lighting system of the building with the replacement of all luminaires with LED technology in order to improve light levels and reduce energy consumption costs; two double charging stations for electric vehicles were placed in the parking lot; the entire administrative area was thoroughly renovated in order to improve comfort, natural light, air conditioning and equipment efficiency. The current Strategic Plan ("SP") is the fundamental basis for the establishment of goals that meet ISAG's commitment to Agenda 2030, with regard to environmental sustainability. In order to achieve the strategic and operational objectives set out in the SP and ensure the environmental sustainability (sustainable campus) of the Institution, the following specific objective was defined, regarding the promotion of practices to build the future while respecting environmental sustainability: define a policy to promote an Environmentally Sustainable and Healthy Campus. In this sense, the environmental sustainability plan was prepared with the objective of planning and implementing interventions, combining the requalification and modernization needs of the facilities with a focus on energy and water efficiency with interventions at various levels. To achieve this goal, the following actions were defined and implemented: 1- Intervene in the building to reduce the ecological footprint in the field of energy and water efficiency that will allow not only to leverage the environmental sustainability of the building, but also to reduce the overall costs associated with the operation. In the evaluation period under review, the following measures were implemented: an energy and water audit was carried out to identify points of excessive consumption and energy and water inefficiencies in the facilities; replaced equipment by more efficient models; rehabilitated spaces dedicated to teaching (classrooms), namely at the level of electrical and computer network infrastructures; built a new computer lab, equipped with new fixed network and electrical infrastructures and a VDI infrastructure (virtual desktop infrastructure) to obtain efficiency gains and reduce energy costs; Rehabilitated spaces (false ceilings, air conditioning, furniture, etc.), to improve comfort and energy efficiency; rehabilitated the roof of the facilities to improve the thermal insulation of the building upgraded the toilets and equipped them with efficient devices (placement of sensors and flow reduction); 2- Implement a waste separation and management program: selective collection points were installed around campus to ensure that all separated materials are properly forwarded for recycling. In addition to the selective collection of waste, it was possible to raise awareness among the academic community about the importance of respecting the environment. Simultaneously, measures have been adopted and the necessary technical conditions have been created for the storage of documents in computer support and, consequently, the saving of paper and reduction of printing. In addition to the aforementioned measures already implemented, the following actions to be implemented by the end of the Strategic Plan were included in the sustainability plan: 3- Implement a photovoltaic energy harnessing system to be installed on the roof of the building in order to strengthen ISAG's commitment to the 2030 Agenda and the contribution to a more sustainable and inclusive future and significantly reduce energy costs. 4- Requalify the green spaces of the campus into pedagogical, leisure and well-being spaces, with the aim of promoting the connection between the natural and sustainable environment and the teaching-learning process and to experience the fundamental role of the environment in the formation of environmentally aware citizens, in addition to a direct contact with nature. 5- Install an automatic watering system in green spaces, using rainwater. The deployment of these actions (already implemented), resulting from the plan for environmental sustainability, has allowed ISAG to improve environmental performance and simultaneously obtain business benefits, such as operational optimization and efficiency, contribution to reducing the consumption of natural resources and cost reduction.

6.4.3. Evidências

[1- PSustentabilidade Ambiental 2020-2024](#) | PDF | 243.9 Kb

6.4.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (PT)

Não aplicável.

6.4.4. Especificidades das unidades orgânicas (se aplicável) (EN)

Not Applicable.

6.5.1. Forças (PT)

Pessoal Docente e investigador: Existência de uma equipa docente própria, academicamente qualificada e especializada nas áreas de formação fundamentais dos ciclos de estudo Existência de uma estrutura e atividades de apoio aos docentes, incluindo ações de formação pedagógica Existência de mecanismos de avaliação de desempenho e de promoção dos docentes Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão: Equipa qualificada, dedicada e eficiente, com conhecimentos, formação e competências relevantes para as funções desempenhadas Existência de mecanismos de apoio e avaliação do desempenho e promoção do pessoal não docente, assim como de políticas de desenvolvimento, saúde e bem-estar Instalações e Equipamentos: Instalações modernas e atualizadas, recursos e equipamentos de última geração, e localização muito conveniente e próxima de meios de transporte públicos
Sustentabilidade Institucional: Existência de uma estratégia de transformação digital

6.5.1. Forças (EN)

Teaching and research staff: Existence of its own teaching staff, academically qualified and specialized in the fundamental areas of training of the study cycles. Existence of a support structure and activities for teachers, including pedagogical training. Existência de mecanismos de avaliação de desempenho e de promoção dos docentes. Technical, Administrative and Management Staff: Qualified, dedicated and efficient team, with knowledge, training and skills relevant to the functions performed. Existence of mechanisms to support and evaluate the performance and promotion of non-teaching staff, as well as development, health and welfare policies. Facilities and Equipment: Modern, up-to-date facilities, state-of-the-art resources and equipment, and a very convenient location near public transportation. Institutional Sustainability: Existence of a digital transformation strategy.

6.5.2 Fraquezas (PT)

Pessoal Docente: Insuficiente domínio da língua inglesa por parte de alguns docentes Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão: Insuficiente domínio da língua inglesa por parte de alguns colaboradores Instalações e Equipamentos: Insuficiente espaço físico para expansão futura Sustentabilidade Institucional: Dependência de um número reduzido de fontes de financiamento/insuficiente diversificação das fontes de receita

6.5.2. Fraquezas (EN)

Teaching Staff: Insufficient mastery of the English language by some teachers. Technical, Administrative and Management Staff: Insufficient mastery of the English language by some employees. Facilities and Equipment: Insufficient physical space for future expansion. Institutional Sustainability: Dependence on a small number of funding sources/insufficient diversification of revenue sources.

6.5.3. Oportunidades (PT)

Pessoal Docente e investigador: Possibilidade de recrutamento de pessoal docente e investigador experiente e qualificado no contexto internacional Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão: Maior oferta de profissionais qualificados no mercado de trabalho Instalações e Equipamentos: Oferta crescente de equipamentos inovadores (digitais e tecnológicos) Sustentabilidade Institucional: Crescente incentivo e apoios das instituições, nacionais e internacionais, para a implementação de políticas de sustentabilidade económica, ambiental e social (nomeadamente, as ODS)

6.5.3. Oportunidades (EN)

Teaching and research staff: Possibility of recruiting experienced and qualified teaching and research staff in the international context. Technical, Administrative and Management Staff: Greater offer of qualified professionals in the labor market. Facilities and Equipment: Growing offer of innovative equipment (digital and technological). Institutional Sustainability: Growing incentive and support from national and international institutions for the implementation of economic, environmental and social sustainability policies (namely, the ODS).

6.5.4. Ameaças (PT)

Pessoal Docente e investigador: Elevada concorrência de outras instituições de ensino superior (público e privado) na atração de docentes e investigadores Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão: Elevada concorrência de outras instituições de ensino superior e empresas que oferecem melhores remunerações e benefícios mais atraentes Instalações e Equipamentos: Incerteza sobre a existência futura de apoios públicos para as IES privadas Sustentabilidade Institucional: Situação de crise económica e possível cenário de estagnação prolongada, no país e a nível internacional Mudanças regulatórias e das políticas do ensino superior, assim como na demografia dos estudantes (e.g. diminuição no número de candidatos ao ensino superior politécnico a partir de 2027) Surgimento de novas tecnologias, que estão a afetar a forma como o ensino superior é entregue

Teaching and research staff High competition from other higher education institutions (public and private) in attracting faculty and researchers. Technical, Administrative and Management Staff High competition from other higher education institutions and companies offering better pay and more attractive benefits. Facilities and Equipment Uncertainty about the future existence of public support for private higher education institutions. Institutional Sustainability Situation of economic crisis and possible scenario of prolonged stagflation, in the country and internationally. Changes in higher education regulations and policies, as well as in student demographics (e.g., decrease in the number of applicants to polytechnic higher education from 2027 onwards). Emergence of new technologies, which are affecting the way higher education is delivered.

7. Tema de desenvolvimento selecionado pela instituição

7.1. Tema (PT)

Implementação do projeto SMART ISAG: Este projeto inovador assenta na visão estratégica de capacitar o ISAG para um futuro digital, sustentável e inclusivo. O seu propósito é proporcionar uma experiência educacional única e enriquecedora, alargar o seu alcance internacional e enfrentar com sucesso os desafios do Ensino 5.0, através de uma oferta formativa inovadora e de qualidade, assim como promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, em consonância com o ODS 4 das Nações Unidas.

7.1. Tema (EN)

Implementation of the project SMART ISAG: This innovative project is based on the strategic vision of empowering ISAG for a digital, sustainable and inclusive future. Its purpose is to provide a unique and enriching educational experience, extend its international scope, and successfully meet the challenges of Education 5.0 through an innovative and quality training offer, as well as to promote lifelong learning opportunities, in line with United Nations' SDG 4.

7.2. Descrição detalhada (PT)

Para que o ISAG assuma um papel de liderança num contexto de profunda transformação da economia e sociedade e, em particular, de emergência da abordagem do Ensino 5.0 (focada na personalização, colaboração, inovação, empoderamento e globalização do ensino), tem vindo a adotar uma visão holística e proativa, que integra a inovação, a investigação aplicada, a criatividade e o empreendedorismo na sua ação estratégica. Tem como intento estratégico a criação de um Campus ISAG virtual, em que os utilizadores podem interagir e participar em experiências de ensino/aprendizagem imersivas. Este projeto específico tem potencial para ser escalado no tempo e abrir caminho, no futuro, para a presença da instituição no Metaverso. Para tal, considera-se fundamental reforçar o processo de ensino/aprendizagem, através de uma maior utilização das novas tecnologias (e.g. inteligência artificial, robótica, impressão 3D, realidade aumentada e virtual, telemóveis/wearables, TI baseadas na Nuvem) e, simultaneamente, promover uma mudança de paradigma dos programas e metodologias de ensino, que deverão ser mais abertos, flexíveis, com um foco internacional e no desenvolvimento de soft skills como o pensamento crítico, resiliência, inteligência emocional, liderança, entre outras. Ademais, pretende-se alargar a oferta formativa que vá ao encontro das necessidades do mercado e tenha em conta as profissões do futuro e, em particular, contribua para capacitar o capital humano para os novos desafios decorrentes da Inteligência Artificial, assim como integre a ocupação com a felicidade, saúde e bem-estar das pessoas (incluindo, corpo, emoções, mente e espírito), visando contribuir para o aumento da sua produtividade e melhor gestão da energia. A implementação deste projeto envolverá: 1. Exploração de plataformas virtuais: o primeiro passo será identificar e explorar as soluções tecnológicas adequadas para a criação do SMART ISAG, que proporcionem experiências imersivas e interativas; 2. Criação de um espaço virtual: será desenvolvido um espaço virtual exclusivo da instituição. Tal espaço incluirá áreas como salas de aula virtuais, laboratórios, espaços de convívio, auditórios e áreas administrativas; 3. Desenvolvimento de avatares: os avatares são representações virtuais dos utilizadores no metaverso. Cada estudante e professor poderá criar o seu próprio avatar personalizado para interagir no espaço virtual. Tal permitirá a participação em aulas, discussões, trabalhos de grupo e eventos académicos; 4. Realização de aulas e eventos virtuais: será possível oferecer aulas virtuais em tempo real, nas quais os estudantes poderão assistir, interagir e colaborar com os professores e colegas. Além disso, eventos académicos como conferências, workshops e palestras poderão ser realizados no espaço virtual; 5. Acesso a recursos e biblioteca virtual: haverá possibilidade de criar uma biblioteca virtual, onde os estudantes poderão aceder a recursos digitais, livros eletrónicos, artigos de investigação e outras fontes de informação relevantes para os seus estudos; 6. Colaboração e networking: os estudantes terão a oportunidade de colaborar com colegas de outras áreas de estudo, bem como estabelecer contactos com profissionais e especialistas. Essa interação poderá estimular o trabalho em equipa, a troca de ideias e o networking, ampliando as suas perspetivas e enriquecendo a sua experiência académica; 7. Investigação e projetos de realidade virtual: a instituição tenciona promover a investigação e o desenvolvimento de projetos relacionados com a realidade virtual e uso de novas tecnologias; 8. Avaliação e acompanhamento: serão criados e implementados mecanismos para monitorizar e avaliar o impacto da implementação do conceito do SMART ISAG. Tal poderá ser feito através da obtenção de feedback dos estudantes, professores e colaboradores, além da realização de estudos para medir o progresso e os resultados junto de stakeholders externos; 9. Formação e capacitação: será dada formação e capacitação aos estudantes, professores e colaboradores, o que ajudará na familiarização com a plataforma virtual, a utilizar as ferramentas disponíveis de forma eficaz e a adaptar as suas práticas pedagógicas ao ambiente virtual; 10. Parcerias e colaborações: a instituição tenciona alargar a sua rede de parceiros estratégicos envolvendo empresas e instituições de ensino superior com Know-How nas novas áreas de tecnologia e especialistas em realidade virtual; 11. Divulgação e marketing: será promovida a existência do SMART ISAG, tanto para potenciais estudantes como para a comunidade académica em geral. Através de estratégias de marketing e divulgação eficazes, serão destacadas as vantagens e oportunidades proporcionadas, atraindo mais interesse e participação. Descrição dos objetivos: 1. Contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade institucional a prazo, promovendo a inovação e exploração de novas tecnologias; 2. Reforçar o nível de internacionalização do ISAG; 3. Criar e disponibilizar soluções de Ensino a Distância para captar novos públicos; 4. Aumentar a competitividade, notoriedade e reputação da instituição; 5. Aumentar o nível de satisfação e felicidade da comunidade académica; 6. Aumentar a investigação aplicada no contexto das novas tecnologias digitais; 7. Alargar as medidas de inclusão digital, social e funcional das pessoas, com particular atenção aos NEE; 8. Reforçar parcerias estratégicas com empresas e organizações; 9. Aumentar o número de estudantes (nacionais e internacionais) matriculados e pagantes, assim como o volume de negócios. Desenvolvimento e Implementação: 1. Elaborar um plano de ação para a implementação do projeto SMART ISAG. 2. Realizar uma análise das necessidades e oportunidades de mercado para programas de ensino virtual, disponibilizando ofertas em Ensino a Distância (EaD). 3. Desenvolver e implementar programas de formação para docentes e estudantes, abordando temas sobre inovação, investigação aplicada, criatividade, pensamento crítico, novas tecnologias, metaverso, sustentabilidade, e felicidade organizacional. 4. Estabelecer parcerias estratégicas com empresas e outras organizações para projetos de colaboração e estágios. 5. Realizar parcerias com instituições internacionais para aumentar a visibilidade e o alcance dos programas disponibilizados. 6. Desenvolver e implementar estratégias de marketing e recrutamento direcionadas a potenciais estudantes nacionais e internacionais interessados nos novos programas do ISAG. 7. Repensar o modelo pedagógico global do ISAG, assim como desenvolver currículos flexíveis baseados em competências que permitam aos estudantes fazer escolhas e atingir níveis variáveis, de acordo com o seu envolvimento no ambiente de aprendizagem, diversificando os instrumentos utilizados no processo de avaliação (como a gamificação). 8. Utilizar, no ensino presencial, novas tecnologias que permitam aos estudantes ter acesso ao campus virtual onde são replicados os conteúdos que são usados nas sessões, e onde se poderão partilhar ficheiros e trabalhos. 9. Identificar as melhores práticas a nível internacional em termos de medidas de inclusão digital, social e funcional dos estudantes. Atividades Relacionadas: 1. Organizar eventos e palestras sobre inovação, impacto das novas tecnologias nos negócios, metaverso, sustentabilidade institucional e felicidade organizacional. 2. Implementar programas de bolsas e incentivos para projetos e investigações relacionadas com as novas

Relatório Avaliação Institucional

tecnologias, sustentabilidade e metaverso. 3. Organizar webinars e eventos virtuais para promover os programas de ensino e atrair estudantes nacionais e internacionais. 4. Participar em feiras e eventos educacionais internacionais para promover a instituição e os programas de ensino. 5. Estabelecer programas de intercâmbio e cooperação acadêmica com instituições internacionais, disponibilizando o acesso a programas de EaD para estudantes de diferentes países. **Integração na Estratégia Institucional:** O projeto SMART ISAG está integrado na estratégia institucional para 2020/2024 através do objetivo estratégico OE 4. A promoção da formação em contexto virtual está incorporada na estratégia institucional como uma iniciativa-chave para aumentar a captação de estudantes nacionais e internacionais, fortalecendo a competitividade, notoriedade e reputação da instituição. **Impactos e Resultados Esperados:** É esperado um reforço da internacionalização, sustentabilidade, vantagem competitiva baseada numa experiência de ensino única, notoriedade e reputação da instituição a longo prazo, um aumento do volume de produção científica, e um melhor alinhamento com a sua visão de ser reconhecida como uma referência de excelência a nível nacional e internacional. A implementação bem-sucedida do SMART ISAG permitirá ampliar o seu alcance geográfico, atraindo estudantes nacionais e internacionais, e aumentando a diversidade cultural e académica.

7.2. Descrição detalhada (EN)

For ISAG to assume a leading role in a context of a deep transformation of the economy and society and, in particular, the emergence of the Education 5.0 approach (focused on personalization, collaboration, innovation, empowerment and globalization of education), it has been adopting a holistic and proactive vision that integrates innovation, applied research, creativity and entrepreneurship in its strategic action. Its strategic intent is to create a virtual Campus ISAG, where users can interact and participate in immersive teaching/learning experiences. This specific project has the potential to be scaled in time and pave the way, in the future, for the presence of the institution in the Metaverse. To this end, it is essential to strengthen the teaching/learning process by integrating new digital technologies (e.g. artificial intelligence, robotics, 3D printing, augmented and virtual reality, mobile phones/wearables, cloud-based IT) and simultaneously promoting a paradigm shift in teaching programs and methodologies, which should be more open, flexible, with an international focus, and in the development of soft skills such as critical thinking, resilience, emotional intelligence, leadership, among others. Moreover, it is intended to expand the training offer that meets the market needs and takes into account the professions of the future and, in particular, to contribute to empower human capital for the new challenges arising from Artificial Intelligence, as well as integrate the concern with people's happiness, health and well-being (including body, emotions, mind and spirit), aiming to contribute to the increase of their productivity and better energy management. The implementation of this project will involve: Exploitation of virtual platforms: the first step will be to identify and explore the appropriate technological solutions for the creation of SMART ISAG, which provides immersive and interactive experiences; Creation of a virtual space: a virtual space exclusive to the institution will be developed. This space will include areas such as virtual classrooms, laboratories, social spaces, auditoriums and administrative areas; Development of avatars: avatars are virtual representations of users in the metaverse. Each student and teacher can create their own personalized avatar to interact in the virtual space. This will allow participation in classes, discussions, group work and academic events; Holding virtual classes and events: it will be possible to offer real-time virtual classes, in which students will be able to watch, interact and collaborate with professors and colleagues. In addition, academic events such as conferences, workshops and lectures can be held in the virtual space; Access to resources and virtual library: there will be the possibility of creating a virtual library, where students can access digital resources, e-books, research articles and other sources of information relevant to their studies; Collaboration and networking: students will have the opportunity to collaborate with colleagues from other fields of study, as well as establish contacts with professionals and experts. This interaction can stimulate teamwork, the exchange of ideas and networking, broadening their perspectives and enriching their academic experience; Virtual reality research and projects: the institution intends to promote research and development of projects related to virtual reality and the use of new technologies. Evaluation and monitoring: mechanisms for evaluating and monitoring the impact of the implementation of the SMART ISAG concept will be created and implemented. This can be done by obtaining feedback from students, faculty and staff, and by conducting evaluation studies to measure progress and results next to external stakeholders; Training and capacity building: training and capacity building will be given to teachers and co-workers, which will help them to become familiar with the virtual platform, to use the available tools effectively and to adapt their teaching practices to the virtual environment; Partnerships and collaborations: The institution intends to enlarge his network of strategic partners involving companies and higher education institutions with know-how on the areas of IT and specialists in virtual reality; Promotion and marketing: The existence of SMART ISAG will be promoted to both prospective students and the wider academic community. Through effective marketing and outreach strategies, the advantages and opportunities provided will be highlighted, attracting more interest and participation. Description of the objectives: Contribute to the development of long-term institutional sustainability and promote innovation and exploring new technologies; Reinforce the level of internationalization of ISAG; Create and provide distance learning solutions to attract new audiences; Increase the competitiveness, awareness and reputation of the institution; Increase the level of satisfaction and happiness of the academic community; Increase the applied research in the context of new digital technologies; Enlarge the measures of digital, social and functional inclusion of people, with particular attention to the SSN. Strengthen strategic partnerships with companies and organizations; Increase the number of students (national and international) enrolled and paying, as well as the turnover. Development and Implementation: Develop an action plan for the implementation of the SMART ISAG project; Conduct an analysis of market needs and opportunities for virtual education programs, including Distance Learning; Develop and implement training programs for faculty and students, addressing topics on innovation, creativity, critical thinking, new technologies, metaverse, sustainability, and organizational happiness; Establish strategic partnerships with businesses and other organizations for collaborative projects and internships; Partnerships with international institutions to increase the visibility and reach of the programs provided; Develop and implement marketing and recruitment strategies targeted at potential national and international students interested in ISAG's new programs; Rethink ISAG's overall pedagogical model, as well as develop flexible competency-based curricula that allow students to make choices and achieve varying levels according to their engagement in the learning environment, and diversify the instruments used in the assessment process (such as gamification); Use, in face-to-face teaching, new technologies that allow students to access the virtual campus where the content that is used in the sessions is replicated, and where files and assignments can be shared; Identify the best internationally acknowledged practices related to the measurement of digital, social, and functional inclusion of students. Related Activities: Organize events and lectures on innovation, the impact of new technologies on business, metaverse, institutional sustainability and organizational happiness; Implement grants and incentive programs for projects and research related to new technologies, sustainability, and metaverse; Organize webinars and virtual events to promote the teaching programs and attract national and international students; Participate in international educational fairs and events to promote the institution and the institution's teaching programs; Establish exchange programs and academic cooperation with international institutions, facilitating the access to Distance Learning programs for students from different countries. Integration into the Institutional Strategy: The SMART ISAG project is integrated on the institutional strategy defined for 2020/2024

through strategic objective OE 4. The promotion of training in a virtual context is incorporated in the institutional strategy as a key initiative to increase the attraction of national and international students, strengthening the competitiveness, awareness, and reputation of the institution. Expected Impacts and Results: It is expected a reinforcement of ISAG's internationalization, sustainability, and competitive advantage, based not only on a unique teaching experience, but also on the awareness and reputation levels of the institution in the long term, due to a better alignment with its vision of being recognized as an international reference of excellence. The successful implementation of SMART ISAG will allow the expansion of its geographical reach, attracting national and international students, and increasing cultural and academic diversity.