

Ex. mo Senhor Presidente da Comissão de Avaliação Externa

ESE – Ensino Superior Empresarial, Lda, na qualidade de entidade instituidora do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, acusando a receção do relatório preliminar da CAE em 16 de novembro no âmbito do processo nº ACEF/1718/0027481 (mestrado em Gestão de Empresas), vem pronunciar-se nos seguintes termos, em relação às apreciações em itálico, constantes nos pontos identificados nas partes constitutivas do relatório preliminar da CAE:

1. Caracterização geral do ciclo de estudos

1.14. Eventuais observações da CAE:

Embora a IES não solicite a alteração do número máximo de admissões (30), este número tem-se revelado elevado face à procura e ao número de candidatos (cfr. 5.2.). Com um total de inscritos de 16, 12 e 14, no penúltimo, último e ano corrente, respetivamente.

Esclarece-se que, entre os anos letivos de 2015/2016 e 2018/2019, se verificou um crescimento de 23,5% do número de candidatos (que aumentou de 17 para 21 no ano letivo em curso) e de 12,5% do número de inscritos (de 16 para 18, neste ano letivo) no mestrado. Na verdade, o ISAG tem investido em políticas institucionais de promoção que assentam na sensibilização à comunidade académica do ISAG e à sociedade em geral para o prosseguimento de estudos após a licenciatura, dando ênfase ao retorno do investimento quando se aposta na educação. Algumas das atividades desenvolvidas, e que o ISAG vai reforçar para a divulgação/ingresso no ciclo de estudos, são as seguintes:

- Reuniões individuais, por parte da Comissão Científica dos mestrados, com os alunos finalistas das licenciaturas ministradas no ISAG, onde é apresentada a estrutura curricular do mestrado, as práticas pedagógicas, as competências a serem adquiridas, saídas profissionais, etc.;
- Reuniões individuais do Coordenador de Curso com candidatos ao mestrado;
- Ações de promoção e *workshops* em empresas no Norte do País, com vista à sensibilização para a importância do prosseguimento de estudos;
- Participação em feiras de ensino nacionais e internacionais (Ex: Qualifica, Salão do Estudante no Brasil, Luxemburgo Expo, entre outras) e mostras (Ex: Feira do Livro, Feiras Culturais, Festivais temáticos com interesse para as áreas de intervenção do ISAG), e em eventos de negócios, culturais e turísticos, com impacto significativo para a cidade do Porto;
- Participação em conferências, *workshops*, seminários, etc., a nível nacional e internacional;
- Comunicação digital através do *website*, redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn, e-mail marketing, etc.);
- Presença nos *Media* (televisão, rádio, jornais, revistas de referência, entre outros);
- *Outdoors, moopies, cities*, entre outros meios;
- Divulgação do mestrado nas organizações, incluindo as entidades com as quais o ISAG estabeleceu 426 protocolos (empresas - PME e Grandes Empresas, nacionais e internacionais, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos, etc.), proporcionando condições preferenciais para os colaboradores e familiares;
- Atribuição da Bolsa de Mérito Consuelo Vieira da Costa, que tem como objetivo a captação de alunos com média superior a 16 valores, proporcionando um desconto comercial de 50% na propina;
- Condições comerciais favoráveis para alunos do ISAG, entre outras.

Importa referir que um elevado número de estudantes do ISAG e, principalmente, os estudantes de mestrado, são referenciados por outros. Esta forma de divulgação e publicidade, de mais confiança, tem contribuído para a elevada notoriedade e prestígio da instituição. Face ao exposto, existem expectativas fundadas de que os números de candidatos e inscritos irão aumentar no futuro próximo, pelo que será de manter o número de vagas autorizado.

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

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

2.6. Apreciação global do corpo docente

2.6.1. Apreciação global

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

A CAE não considerou 2 especialistas reconhecidos pelo CTC por não ter evidências da qualidade do currículo para o nível de 2º ciclo de mestrado.

Esclarece-se que existem evidências documentais da qualidade dos currículos dos dois especialistas para o nível de mestrado, que a CAE não teve em devida consideração, apesar de terem sido oportunamente enviadas (incluindo as fichas curriculares de docente remetidas em anexo ao relatório de autoavaliação do ciclo de estudos).

Na verdade, tais evidências teriam sido prontamente apresentadas à CAE caso tivessem sido solicitadas na reunião em que esteve presente o Presidente do Conselho Técnico-Científico, realizada em 23 de outubro. Por outro lado, quando se remeteu a documentação solicitada relativa aos processos dos especialistas através da plataforma da A3ES, foi referido expressamente:

“Anexa-se a lista do corpo docente do mestrado em Gestão de Empresas nos termos solicitados, assim como documentação relativa aos três processos de reconhecimento pelo CTC dos especialistas do CE. Mais se esclarece que, face à limitada capacidade do ficheiro em anexo, não é tecnicamente possível enviar toda a documentação que integra cada um dos referidos processos. *Contudo, em caso de necessidade, está disponibilizado o conteúdo integral de cada um dos processos através do endereço <https://bit.ly/2D81zqU> do WeTransfer, podendo ainda ser pela via que for considerada mais adequada por V. Exa.*” (nosso sublinhado). Desta forma, foram disponibilizadas em tempo oportuno as evidências solicitadas. Em caso de necessidade, tais processos com toda a sua vasta documentação (que não foi tecnicamente possível comprimir num ficheiro até 200 Kb) encontram-se disponíveis para consulta, em papel ou em formato digital.

Face ao exposto, solicita-se que sejam devidamente considerados para efeitos de rácios, os dois especialistas a que se refere a CAE. Importa salientar que os órgãos de gestão do ISAG estão permanentemente atentos às exigências legais, no que respeita ao cumprimento de rácios e à qualidade do ensino. Mais se esclarece que, relativamente aos docentes com o reconhecimento de especialista por parte do Conselho Técnico-Científico, já foram todos

convidados a prestar provas públicas para a obtenção do título nos termos do Decreto-Lei n.º 206/2009, de 31 de agosto.

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

2.3. Adequação da carga horária

Em todas fichas curriculares dos 11 docentes, são apresentadas 2449 horas anuais (leccionadas no ciclo de estudos e noutros ciclos de estudo) que para um ETI de 6,47 representa uma carga média anual de 378,5 horas por docente o que parece ser equilibrado. Contudo a CAE faz notar que em quase todos os docentes em TI a carga lectiva anual é demasiado excessiva, em particular dos doutores que suportam a área fundamental do ciclo de estudos, com cargas lectivas a rondar as 500 anuais por docente.

No presente ano letivo, os docentes do ciclo de estudos, a tempo integral, apresentam uma carga média letiva inferior relativamente ao momento de submissão do Guião. No mestrado em Gestão de Empresas, no presente ano letivo, apresentam, em média, uma carga letiva de cerca de 291 horas por docente a tempo integral, e nenhum docente apresenta cargas letivas a rondar as 500 horas anuais. Verificou-se, já um esforço, por parte da instituição, no sentido da diminuição da carga letiva anual através da contratação de novos docentes a tempo integral (como por exemplo o Professor José Oliveira) e a tempo parcial (como por exemplo, Professor Doutor Nuno Domingues e Professor Doutor José Vale).

2.5. Dinâmica de formação

A IES indica que nenhum docente se encontra em doutoramento, indicador que deverá merecer atenção já que 4 dos 11 docentes são apenas mestres e licenciados.

Dos docentes que não possuem o grau de doutor, todos são detentores do título de especialista (1 docente obteve o título através de provas públicas e 4 através do reconhecimento do Conselho Técnico-Científico do ISAG). Os docentes têm disposto do total apoio institucional para obterem o título de especialista através de provas públicas, bem como para frequentarem ciclos de estudo de doutoramento. Tal apoio inclui a diminuição da carga letiva anual, assim como o apoio monetário para pagamento das propinas e dos emolumentos inerentes aos processos de provas públicas. Mais concretamente, têm existido reuniões individuais por parte dos membros dos órgãos de gestão, nomeadamente do Conselho Pedagógico, Conselho Técnico-Científico e Conselho de Direção, por forma a motivar e a informar sobre os apoios disponibilizados pela instituição.

4.2. Apreciação global do corpo discente

4.2.1. Apreciação global

A informação apresentada no Guião de Auto-avaliação, ponto 5.2, permite concluir a baixa procura do ciclo de estudos ao longo dos últimos 3 anos.

Como referido no ponto 1.14 atrás, a procura deste ciclo de estudo tem vindo a aumentar de forma significativa. A instituição tem realizado (e continuará a realizar) ações de sensibilização, comunicação e publicidade por forma a captar mais alunos.

5.3. Apreciação global dos resultados académicos

5.3.1. Apreciação global

Existe um número muito baixo de estudantes que concluem o curso em 'n' anos, quando comparado com o número de entradas e o número de matriculados no 2.º ano curricular.

A Comissão Científica dos Mestrados tem vindo a adotar uma política ativa de acompanhamento dos mestrandos que engloba a realização de monitorização das sessões de orientação, por forma a garantir a conclusão do curso em 'n' anos. Esta política de

acompanhamento abrange, por um lado, reuniões com os mestrandos e orientadores, assim como apresentações intermédias dos trabalhos. A instituição compromete-se a continuar a adotar outras medidas de ação que permitam melhorar a taxa de conclusão do ciclo de estudos.

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

6.6.1. Apreciação global

A IES, no seu relatório, refere que alguns docentes se encontram integrados em centros de investigação externos à IES, mas não quantificou.

A IES apresenta uma lista com algumas publicações em revistas com revisão por pares mas em número não muito significativo e concentração nalguns docentes.

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

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

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

6.6.3. Recomendações de melhoria

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

Ao que foi descrito no ponto anterior, acrescenta-se que têm vindo a ser fortemente reforçados os incentivos à produção científica, incluindo:

- i) aumento significativo da produção científica internacional com revisão por pares e indexadas às principais bases bibliográficas;
- ii) desenvolvimento de trabalho de investigação, em diversos eventos realizados no Norte do País que têm como foco, o estudo de públicos, o comportamento do consumidor, a avaliação das marcas patrocinadoras do evento e o impacto económico do evento para o local. A experiência conferida aos investigadores do NIDISAG tem sido patente até ao momento, em eventos como: Fundação de Serralves com Serralves em Festa! (oito edições de 2011 a 2018), e com a Festa de Outono Serralves: cinco edições de 2014 a 2018; Turista do Porto, Câmara Municipal do Porto (uma edição 2011); Essência do Vinho (seis edições de 2013 a 2018); Festival NOS Primavera Sound (seis edições de 2013 a 2018); Festival Marés Vivas (três edições de 2012 a 2015); Porto Lazer: Grande Prémio de Portugal de F1 em Motonáutica (uma edição 2015); Santa Casa de Misericórdia de Lisboa (SCML) | Avaliação do Impacto da marca SCML no evento MEO Marés Vivas (cinco edições 2013 a 2017) e Avaliação do Impacto da marca SCML no evento NOS Primavera Sound (duas edições 2016 a 2017); Red Bull Air Race World Championship | Avaliação do Estudo de Avaliação do Impacto Económico do Evento Red Bull Air Race World Championship (uma edição 2017); e Porto Lazer: Estudo de impacto económico e satisfação com o evento Porto Street Stage 2018 no Rally de Portugal.
- iii) desenvolvimento de novos projetos de investigação, nomeadamente Políticas de Responsabilidade Social e envolvimento com a marca cidade do Porto e Porto versus well-being.

Equipa de trabalho: membros da Comissão Executiva do NIDISAG, investigadores NIDISAG e docentes do ISAG-EBS e *junior researchers*

Importa referir que os nos projetos mencionados nos pontos ii) e iii) foram definidas atividades específicas para cada investigador onde sairão *outputs de investigação*, nomeadamente artigos científicos, capítulos de livros, livros, participação em conferências e outras atividades científicas.

iv) aumento da integração do corpo docente em projetos e unidades de investigação acreditados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia; visando promover; e

v) disseminar a investigação aplicada a nível nacional e internacional, criou-se uma revista académica de open access – European Journal of Applied Business and Management (EJABM) (ver em: <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/index>), que conta, até ao momento, com 10 publicações regulares e três edições especiais com artigos de investigadores nacionais e internacionais, revisão por pares e indexada em Latindex, nas áreas da gestão, marketing, finanças, contabilidade, turismo e gestão hoteleira, entre outras; organizaram-se quatro eventos científicos e profissionais internacionais, em que participaram docentes e discentes do ciclo de estudos com apresentação de artigos (The Trends and Challenges on Human Resources International (ver em <http://porto2014.economicsofeducation.com/index.html>), International Conference of Applied Business and Management (duas edições, ver em <http://inconf.isag.pt/index.php/en/> e <http://icabm18.isag.pt/index.php/en/>) e Workshop on Tourism and Hospitality Management (ver em <http://inconf.isag.pt/index.php/en/>). Finalmente, está a ser preparada uma candidatura para a acreditação junto da FCT do

Núcleo de Investigação do ISAG. O ISAG continuará a reforçar esta dinâmica de incentivo e de apoio à produção científica do seu corpo docente.

7.4. Apreciação global do nível de internacionalização

7.4.1. Apreciação global

A percentagem de estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos é baixa.

A percentagem de estudantes (out) em programas internacionais de mobilidade é inexistente.

Esclarece-se que a instituição tem vindo a promover de forma ativa, assim como se compromete a envidar todos os esforços no sentido de captar estudantes estrangeiros e aumentar a mobilidade de estudantes em programas internacionais, conforme consta nas propostas de ações de melhoria que apresentou no âmbito do seu relatório de autoavaliação do ciclo de estudos (ver ponto 8.2.1). Para o efeito, tem participado em diversas feiras nacionais e internacionais, assim como tem procedido a uma intensa divulgação das possibilidades de mobilidade internacional no âmbito do programa Erasmus+, assim como de outros programas.

8. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade

8.7.3. Recomendações de melhoria

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

Os órgãos de gestão do ISAG têm vindo há vários anos a implementar o seu sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ), tendo a Entidade Instituidora solicitado à A3ES, em 30 de novembro, a certificação do mesmo no ano letivo de 2018/2019 (ver comprovativo em <https://bit.ly/2E4UDLE>). Desta forma, estão asseguradas as condições para que os mecanismos de garantia da qualidade do ciclo de estudos estejam, efetiva e integralmente, em funcionamento até ao final do próximo ano, conforme um dos objetivos estratégicos prosseguidos pelos órgãos de gestão do ISAG.

10. Reestruturação curricular (se aplicável)

10.1. Apreciação e validação da proposta de reestruturação curricular

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

Conforme solicitado, comunica-se que o novo plano de estudos que entrou em vigor a partir do ano letivo de 2017/2018, consta no Aviso n.º 9883/2017, publicado no DR, 2.ª série - N.º 164, de 25 de agosto (disponível em https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MGE).

12. Conclusões

12.1. Apreciação global do ciclo de estudos

1) O Mestrado em Gestestudos17, publicado no DR, 2. do ano letivo de 2017/2018a da qualidade do ciclo de estudos estejam, efeentlectivos, classificado na área fundamental 345, em funcionamento em horário pós-laboral) para um número máximo de admissões de 30, que se tem revelado elevado face à procura;

Considerando o crescimento anual de admissões que se tem vindo a observar no mestrado em Gestão de Empresas, prevê-se que o número de vagas possa vir a ser preenchidas nos próximos anos letivos.

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

De acordo com o descrito no ponto 5.3.1, a Comissão Científica dos Mestrados adotou uma política de acompanhamento dos trabalhos dos mestrados que engloba a realização de ponto de situação do andamento intermédio dos trabalhos por forma a melhorar a taxa de conclusão do ciclo de estudos.

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

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

No presente ano letivo, já se verificou um esforço, por parte da instituição, na diminuição da carga letiva anual através da contratação de docente.

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

A instituição tem vindo a implementar um importante programa de comunicação e divulgação da sua oferta formativa, em particular dos seus mestrados, a nível interno e externo à instituição, assim como a nível nacional e internacional. De notar que, com a atualização e diferenciação do seu plano de estudos que entrou em vigor no ano letivo de 2017/2018, se tem verificado um aumento da procura deste mestrado, sendo que em 2018/2019 o número de candidatos subiu para 21 alunos. Existem expectativas fundadas de que, com a dinâmica promocional em curso e a elevada notoriedade da instituição, as inscrições chegarão ao limite das 30 vagas aprovadas para o ciclo de estudos.

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

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

9) Promover mecanismos de controlo e supervisão na atribuição dos locais de estágio e/ou projecto e, ainda, promover políticas que fomentem o sucesso escolar na conclusão do mestrado.

Esclarece-se que até à data, têm existido mecanismos eficazes de controlo e supervisão dos estágios realizados, que se encontram devidamente descritos no “Manual de Procedimentos dos Estágios Curriculares” do ISAG, incluindo a existência de um protocolo de estágio, plano de estágio, visitas aos locais de estágio, contactos via telefone e email com os estagiários e orientadores profissionais das empresas. Existe, ainda, um dossier de estágio por cada mestrando (incluindo, sumários do trabalho desenvolvido na organização, grelha de avaliação do orientador profissional, apreciação global do estagiário, breve testemunho da experiência do aluno, etc.), que se encontram disponíveis para consulta. Efetivamente, a Comissão Científica dos Mestrados coloca e acompanha os estagiários, de acordo com as suas preferências e áreas científicas do mestrado, sendo o orientador científico nomeado pela Comissão. Durante o estágio são efetuadas reuniões entre o orientador científico, o orientador profissional e o estagiário, com base num plano de monitorização e protocolo de estágio previamente celebrados, envolvendo a Comissão Científica dos Mestrados, os responsáveis das empresas e os estagiários.

Com os melhores cumprimentos

A Entidade Instituidora

Vítor Costa

To the Chairman of the Board of CAE,

ESE – Ensino Superior Empresarial, Lda, in the capacity of founding body of ISAG - *Instituto Superior de Administração e Gestão*, acknowledging the receipt of the preliminary report from CAE within the scope of the process n° ACEF/1718/0027481, dated from November the 16th (Master's Program in Business Management), is hereby presenting its statement regarding the observations in italics included in the constitutive parts of CAE's preliminary report:

1. General characterization of the study cycle

1.14. Observations made by CAE:

Although the IES does not request a change in the maximum number of admissions (30), this figure has been high in relation to demand and the number of candidates (see 5.2). With a total enrollment of 16, 12 and 14, in the penultimate, last and current year, respectively.

It is worth mentioning that between academic years 2015/16 and 2018/19, there was a 23,5% growth in the number of applicants (which has increased from 17 to 21 in the present year) and 12,5% of the enrolled students (from 16 to 18 in 2018/19 in the Master's program). In effect, ISAG has been investing in institutional promotion policies aiming to sensitize the academic community of ISAG and also society in general, so that they can continue their studies after the Bachelor degree, thus emphasising the return on investment when education is a priority. Some of the activities developed, which are going to be strengthened in order to promote this study cycle, are the following:

- Individual meetings, with the Scientific Board of the Masters' Programs and the finalists of ISAG's Bachelor Degrees, with the purpose of presenting the curricular structure of the Masters' Programs, the pedagogic practices, the skills to be acquired, career prospects, etc.;
- Individual meetings of the program's Coordinator with the applicants;
- Promotion campaigns and workshops in companies in the Northern region of the country, aiming to sensitize for the importance of continuing the studies;
- Participation in teaching fairs, national and international (Ex: *Qualifica, Salão do Estudante* in Brazil, *Luxemburgo Expo*, among others) and showrooms (Ex: *Feira do Livro*, Cultural Fairs, Theme Festivals connected with ISAG's intervention areas), and also in business, cultural and tourist events, with a significant impact in Porto.
- Participation in conferences, workshops, seminars, etc., both national and international;
- Digital communication through the website, social media (Facebook, Instagram and LinkedIn, e-mail marketing, etc.);
- Presence in the Media (Television, radio, newspapers, reference magazines, among others);
- *Outdoors, mupies, cities*, among other means;
- Promotion of the Masters' Programs in the companies, including the 426 organizations that already have a protocol with ISAG (companies – small, medium-sized and large companies, national and international, public institutions, non-profit organizations, etc., allowing favourable conditions to the collaborators and family members);
- Attribution of the Merit Based Scholarship Vieira da Costa, which aims to attract students with an average grade over 16 values, representing a commercial discount of 50% in the fee;

- Preferential commercial conditions for ISAG students, among others.

It can also be mentioned that a high number of ISAG students, and in particular the Master students, are referenced by others. This advertising and promotion approach, somewhat more trustful, has contributed to the high level of awareness and prestige of the institution. Considering these facts, there are sustained expectations that the number of applicants and enrolments will increase in a near future, thus justifying the vacancies currently authorized.

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

According to the statement of the Technical-Scientific Board's President, in the meeting with CAE in October the 23rd, the Accreditation Regulation was under an updating process at the time, which was awaiting an answer to a request for clarification sent to the Office of the State Secretary of Science, Technology and Higher Education, regarding the new wording of n° 4, article 46-A, granted by DL n° 65/2018, August the 16th. The answer to such a request was only received in October 29th, through the informative note DSSRES n° 1/2018, from the Higher Education General Office. Therefore, the Technical-Scientific Board approved the updated version of the above mentioned regulation, which was already sent for publication in the 2nd series of DR (see in <https://bit.ly/2RDgcHa>).

2.6.1. Global appraisal

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

The CAE did not consider 2 experts recognized by the CTC for not having evidence of the quality of the curriculum for the 2nd cycle master's level.

Regarding this last case, it should be stressed that there are documented evidences on the quality standards of the two Specialists regarding the Master's level, which were not considered by the CAE, although they were promptly sent (including the curricular files for the teachers that were provided and enclosed to the self-assessment report of the study cycle. In effect, those evidences could have been promptly presented to CAE during the meeting with the President of the Technical and Scientific Board, which was held on October, 23rd. On the other hand, when all the documentation related to the Specialist processes was sent through the A3ES platform, it was clearly stated that: "We enclose the list of the teaching staff of the Business Management Master's Program as requested, as well as all the documentation related to the three Specialist acknowledgement processes by the Board. It can also be added that due to the limited capacity of the enclosed file, it is not technically possible to send all the documentation that integrates each one of the above mentioned processes. However, in case of need, the full content of each one of the processes is available at the following link: <https://bit.ly/2D81zqU> of Wettransfer, and it may also be disclosed through the channels you find the most appropriate for that purpose. Consequently, all this requested information was provided in due time.

In case of need, these processes and all this vast documentation, which was technically impossible to be compressed into a 200Kb file) is available to be consulted, both digitally and on paper. According to these facts, we request that the two Specialist teachers who were not considered by CAE should be adequately taken in consideration for the ratio.

It is important to say that ISAG's management bodies are permanently concerned with the legal demands, in what concerns the ratio compliance and the quality of teaching. All the teachers acknowledged as Specialists by the Technical-Scientific Board were already invited to attend public examination in order to obtain the respective title, according to Decree n. ° 206/2009, August the 31rd.

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

2.3 Adequacy of workload

In all curricula of the 11 teachers, 2449 hours are presented per year (taught in the study cycle and in other study cycles), which for an ETI of 6.47 represent an average annual load of 378,5 hours per teacher which seems to be balanced. However, the CAE notes that in almost all IT teachers, the annual teaching load is too excessive, especially for doctors who support the fundamental area of the study cycle, with teaching loads around 500 per year per teacher.

In the present school year, the study cycle teachers on a full time basis present a lower average schedule load comparing to the moment when the report was submitted. In the Master's Program in Business Management they present in average a workload of 291 hours per each full time teacher, and no other teacher has a workload of approximately 500 hours a week. Therefore, we have already witnessed an effort made by the institution in order to reduce the annual schedule load through the hiring of more teachers (like, for example, Professor José Oliveira) and also part time teachers (like, for example Professor Nuno Domingues and Professor José Vale).

2.5 Training Dynamics

The IES indicates that no teacher is in PhD, an indicator that should merit attention since 4 of the 11 teachers are only masters and graduates.

Among the teachers who don't have a PhD Program, all of them were granted the Specialist title (one obtained the title through public examination and 4 were acknowledged by ISAG's Technical and Scientific Board). The teachers have been fully supported to obtain the PhD degree through public examination procedures and also to attend PhD study cycles. This support implies a decrease in the annual workload, as well as financial support to pay the fees and other expenses inherent to the public examination procedures. More specifically there have been individual meetings held by the management bodies, namely the Pedagogic Board, the Technical and Scientific Board and the Board of Directors, in order to motivate and inform on the support provided by the institution.

4.2.1. Global appraisal

The information presented in the Guião de Auto-avaliação, section 5.2, allows to conclude the low demand for the study programme over the last 3 years.

As we stated in point 1.14, the demand for this study cycle has been increasing significantly. The institution has promoted (and will continue to do so) sensitization communication and advertising campaigns in order to attract more students.

5.3.1. Global appraisal

School success has high approval rates, but the IES only presented the ratio of approved/evaluated, and did not present the ratio of approved/enrolled. There is a very low number of students completing the master programme in 'n' years when compared to the number of entries and the number of students enrolled in the second year of the master programme.

The Scientific Board of the Masters' Programs has been adopting an active mentoring policy aiming at the close monitoring of each curricular unit and the tutoring sessions, to allow the conclusion of the degree in 'n' years. This policy includes regular meetings with the students and the tutors, as well as intermediate presentations of the projects.

The institution is also committed to other measures that can contribute to improve the conclusion rate of the study cycle.

6.6.1. Global appraisal

There are no well-recognized and well-evaluated research centers registered in the FCT in the prevailing scientific área of the Study Programme. The IES in its report mentions that some professors are integrated in research centers external to the IES, but did not quantify. The IES presents a list with some publications in journals with peer review but in a not very significant number and concentration in some professors.

All the teachers of the Masters' Programs are integrated in the Research Unit of ISAG (NIDISAG), which promotes applied investigation within the scope of the polytechnic higher education context.

NIDISAG develops applied investigation projects, aiming at acquiring new knowledge, whenever possible in close cooperation with the economic network and also in partnerships with other institutions that dedicate themselves to investigation, and that are fully accredited and evaluated in their respective intervention areas (Managerial Sciences, Hotel Management and Tourism). Besides that, we also have teachers who are integrated in external investigation centres and units accredited by FCT, namely the *Unidade de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas* (UECEJ) and the *Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas* (CECEJ) both belonging to the *Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto* (CEOS.PP), *Unidade de Investigação Aplicada em Gestão* (UNIAG), *Valoración financeira aplicada do Grupo de Investigación* from the University of Santiago de Compostela, *Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial* (COMEGI), *Centro de Matemática Aplicada à Previsão e Decisão Económica* (CEMAPRE), *Unidade de Investigação Industrial Engineering and Management* (IEM) from *Universidade do Minho*, *Centro de Estudos e Desenvolvimento Turístico* (CEDTUR), *Centro de Estudos Humanísticos* from *UM* and a Researcher associated to the Laboratory DILTEC (Sorbonne Nouvelle, Paris 3), among others.

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

More specifically, ISAG applies its Regulation of the Incentive Support System to Research on behalf of NIDISAG, which can be consulted in ISAG's webpage. We can point out the financial support to research activities, namely the participation in conferences, seminars, congresses, workshops, training programs and/or the publication of monographies and papers in scientific journals indexed to the main bibliographical databases. In this context, the results are clearly visible and, since 2012, there has been a significant increase in the scientific international production with peer review and indexed to the main reference bibliographical databases by ISAG's teachers and students (the scientific production increased 28,7% since 2012). ISAG commits itself to continue an active research support policy.

6.6.3. Recommendations for improvement

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

As we mentioned in the previous segment, the incentives to scientific production were strengthened, including:

(i) significant increase in the international scientific production with peer review and indexed to the main bibliographical databases;

(ii) participation in national applied research projects (e.g. public studies, economic impact and evaluation of sponsoring brands at events, among others);

The experience conveyed to NIDISAG'S researchers has been effective in such events as: *Fundação de Serralves* with *Serralves em Festa!* (eight editions from 2011 to 2018), *Festa de Outono Serralves*: five editions from 2014 to 2018; *Turista do Porto*, Porto City Hall (2011 edition); *Essência do Vinho* (six editions from 2013 to 2018); Festival *NOS Primavera Sound* (six editions from 2013 to 2018); *Festival Marés Vivas* (three editions from 2012 to 2015); *Porto Lazer*: F1 Power Boating Grand Prix (2015 edition); *Santa Casa da Misericórdia* in Lisboa (SCML) | Evaluation of the SCML Brand Impact on the event *MEO Marés Vivas* (five editions from 2013 to 2017) and Evaluation of the SCML Brand Impact on the event *NOS Primavera Sound* (two editions, 2017 and 2017); Red Bull Air Race World Championship | Evaluation of the Economic Impact of the Event (2017 edition); and *Porto Lazer*: Economic Impact and Level of Satisfaction Study with the event Porto Street Stage 2018, in *Rally de Portugal*;

(iii) Development of new research projects, namely Social Responsibility Policies and involvement with the brand Porto City and Porto vs. Well-being.

Working team: members of NIDISAG'S Executive Board, NIDISAG researchers and ISAG-EBS teachers and junior researchers.

It should be mentioned that regarding the projects mentioned in points ii) and iii) specific activities were defined for each researcher in order to obtain investigation outputs, namely scientific papers, book chapters, books, participation in conferences and other scientific activities.

iv) Increase in the number of teachers integrated in projects and research units accredited by the Foundation for Science and Technology;

(v) With the purpose of promoting and spreading international and national applied research, we created an open access academic journal – European Journal of Applied Business and Management (EJABM) (cf. <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/index>), which, up until now, has published 10 regular issues and three special editions with contributions from national and international researchers, peer review and indexed to Latindex, in the areas of management, marketing, finances, accountancy, tourism and hotel management, among others; four international scientific and professional events were held, in which teachers and students have participated with the presentation of papers (The Trends and Challenges on Human Resources – International Conference (cf. <http://porto2014.economicsofeducation.com/index.html>), International Conference of Applied Business and Management (two editions, cf. <http://inconf.isag.pt/index.php/en/> e <http://icabm18.isag.pt/index.php/en/>) and the Workshop on Tourism and Hospitality Management (cf. <http://inconf.isag.pt/index.php/en/>). Finally, ISAG is currently preparing NIDISAG's application to a FCT accreditation. ISAG will therefore continue to reinforce these incentive dynamics to support scientific production.

7.4.1. Global appraisal

The percentage of foreign students enrolled in the study programme is low. The percentage of students (out) in international mobility programs is non-existent.

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

8.7.3. Recommendations for improvement

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

The management bodies of ISAG have been implementing its internal system of quality assurance (SIGQ); in this context, the Founding Body has asked A3ES, in November the 30th, for the Certification of this system in the school year 2018/2019 (see in <https://bit.ly/2E4UDLE>). This way, the necessary conditions are assured, in order to allow the quality guarantee mechanisms to be fully operational by the end of next year, according to one of the strategic goals previously defined by ISAG's management bodies.

10.1. Appraisal and validation of the proposal of syllabus restructure

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

According to the request, it is reported that the new study plan that came into effect as of the 2017/2018 school year, is in Notice n. ° 9883/2017, published in DR, 2nd series – N° 164, August 25th (available in https://www.isag.pt/isag/cursos_geral.FormView?P_CUR_SIGLA=MGE).

12.1. Global appraisal of the study programme

1) The MSc in Business Management is organized and structured according to the legal regulations (90 ECTS, 3 semesters, 1.5 academic years, classified in the fundamental area 345, running in post-work hours) for a maximum number of admissions of 30, which has been high against demand;

Considering the growing number of admissions that has been happening in this Master's Program in Business Management, it is predictable that the number of vacancies may well be fully reached in the next academic years.

6) The academic results are satisfactory and conveniently followed, although it is recommended to improve the completion rate of the cycle of studies in the 2nd year of the course;

In accordance with the text included in 5.3.1, the Masters' Programs Scientific Board has adopted a tutorial supervision of the students' projects, which includes an intermediate appraisal aiming at the improvement of the conclusion rate of the study cycle.

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

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

In the present academic year, there has been an effort, made by the institution, in order to decrease the annual workload through the hiring of new teachers.

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

The institution has been implementing an important communication and promotion program on its educational offer, in particular of its Masters' Programs, both internally and externally, and also on a national and international level. It is worth mentioning that with the updating and differentiation in its study plan, which came into effect in 2017/2018, there has been an increase in the demand for this Master's Program, and in 2018/2019 the number of applicants raised to 21. There are sustainable expectations that, with the current

promotional dynamics and the high awareness of this program, the enrolments will reach the limit of 30 students already approved for this study cycle.

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

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

9) Promote control and supervision mechanisms in the assignment of internships and/or projects, and promote policies that foster school success at the end of the master's program.

It is worth mentioning that up until this moment, there have been effective control and supervision mechanisms regarding the training periods, which are properly described in the "Procedures Manual of the Curricular Internships" of ISAG, including the existence of an Internship Protocol, Internship Planning, visits to the internship locations, contacts through the telephone and email with the interns and their company supervisors. There is also an Internship Dossier for each student (including the summaries of the work developed for the organization, an evaluation sheet for the professional supervisor, global assessment of the intern, brief testimony on the intern experience, etc. All those documents are available for consultation.

In effect, the Scientific Masters' Programs Board places and monitors the interns according to their preferences and scientific areas of the course, after appointing an ISAG supervisor. During the internship's period there are meetings between the scientific supervisor, the professional tutor and the intern, following a monitoring plan and internship protocol previously defined involving the Scientific Masters' Programs Board, the companies and the interns.

Yours faithfully,

The Founding Body,

Vítor Costa