



Instituto Superior de Administração e Gestão



PLANO ESTRATÉGICO 2017-2020

**Documento para aprovação pela Entidade Instituidora do ISAG
Elaborado pelo Conselho de Direção com contributos dos
restantes órgãos de gestão e serviços de apoio.**

Autores:

- Professora Doutora Elvira Pacheco Vieira
- Professora Doutora Sofia Elisabete Ferreira Gomes

24 de julho de 2017

Índice

1. Enquadramento.....	4
2. Estrutura Metodológica do Plano Estratégico.....	5
3. Balanço e Diagnóstico do Último Plano Estratégico.....	5
3.1. ISAG nos Rankings e posição face à concorrência	5
3.2. Análise SWOT.....	6
3.3. Análise PESTAL(E)	8
3.4. Recolha de Contributos.....	11
4. Missão, Visão e Valores.....	13
5. Organização por Níveis e Organograma.....	14
5.1. Organização por Níveis.....	14
5.2. Organograma.....	15
6. Estratégias de Desenvolvimento.....	15
6.1. Orientação Estratégica.....	15
6.2. Objetivos, indicadores e metas por eixos estratégicos.....	16
7. Apresentação Interna e Externa.....	22
8. Aprovação e Publicação.....	22
9. Monitorização e Avaliação.....	22



1. Enquadramento

Com o plano estratégico 2017-2020 pretende-se criar as bases para tornar o ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, também denominado de ISAG - European Business School (ISAG-EBS), na melhor escola de negócios de Portugal. Para tal, toma-se como referência os rankings internacionais das *business schools*, onde só três escolas portuguesas marcam presença. A estratégia aqui apresentada pretende, por isso, preparar o ISAG para entrar nos referidos rankings e ultrapassar as congéneres portuguesas, seguindo as seguintes etapas:

- Ser reconhecido pelo mercado como uma escola de negócios prestigiada e ao nível das concorrentes *top of mind*, em 3 anos;
- Estar nos primeiros lugares dos rankings internacionais de *business schools*, em 5 anos;
- Ser uma das melhores escolas de negócios portuguesa nestes rankings, em 10 anos.

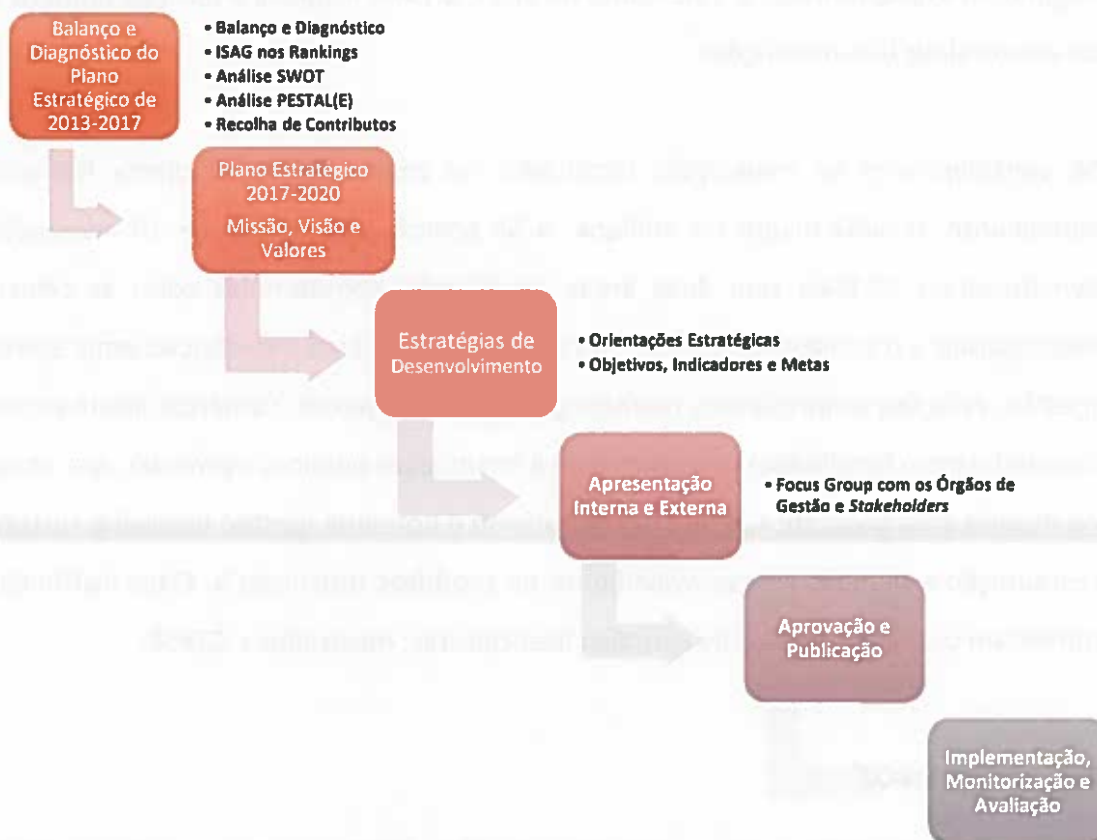
A vantagem competitiva e diferenciadora que o ISAG apresenta ao mercado baseia-se numa equação que combina três fatores fundamentais:

- Ser uma escola de negócios que combina formação graduada, formação executiva e investigação aplicada;
- Metodologia de ensino inovadora baseada no conceito de *InSchoolBusiness*;
- Abordagem ao mercado de trabalho e empregabilidade baseada no conceito de *Job Market by ISAG*.

Embora se aposte nos atributos fundamentais para a existência de uma escola de negócios, propõe-se reforçar a projeção internacional, sobretudo pelas sinergias com instituições estrangeiras e a captação de alunos noutros países.

A aposta neste atributo possibilita afirmar uma opção estratégica determinante que permitirá ao ISAG crescer e diminuir a sua dependência face ao mercado nacional.

2. Estrutura Metodológica do Plano Estratégico



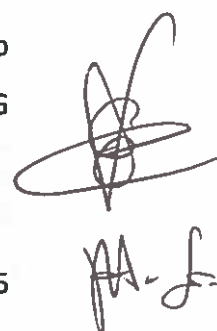
3. Balço e Diagnóstico do Último Plano Estratégico

A preparação para a elaboração do plano estratégico de 2017-2020 envolveu, numa primeira fase, um balanço do plano estratégico anterior. A análise dos resultados do plano estratégico de 2013-2017 permite-nos concluir que existiu um elevado grau de cumprimento dos objetivos estratégicos traçados anteriormente. Foi ainda efetuado um diagnóstico complementar ao ISAG recorrendo-se a três instrumentos, rankings das instituições de ensino superior em Portugal, a análise SWOT e a análise PESTELI (E).

3.1. ISAG nos Rankings e posicionamento face à concorrência

De acordo com o uniRank¹, o maior diretório internacional de instituições de ensino superior, agregando 13 mil faculdades e universidades em 200 países, em 2017, o ISAG

¹ Disponível em <https://www.4icu.org/pt/> (consultado em 26-06-2017).



ocupa a 59ª posição (num total de 97 instituições de ensino superior portuguesas). Segundo o Webometrics², a 1 de junho de 2017, o ISAG ocupava a posição número 76 de um total de 108 instituições.

Se considerarmos as instituições localizadas na zona norte com oferta formativa semelhante, o ISAG ocupa no uniRank, a 5ª posição (num total de 10 instituições concorrentes). O ISAG tem duas áreas de atuação consideradas core: as ciências empresariais e o turismo e hotelaria. No que respeita, à área das ciências empresariais (gestão, relações empresariais, marketing, direção comercial, comércio internacional, contabilidade e fiscalidade) contamos com 8 instituições públicas e privadas, que atuam na mesma área geográfica, e na área de turismo e hotelaria (gestão hoteleira, turismo, restauração e bebidas e desenvolvimento de produtos turísticos) 5. Estas instituições ministram os mesmos ciclos de estudos: licenciaturas; mestrados e CTeSP.

3.2. Análise SWOT

Tendo como referência o plano estratégico de 2013-2017 apresentam-se os resultados da análise SWOT realizada:

Pontos Fortes

- Instalações adequadas e devidamente apetrechadas ao nível de equipamentos e tecnologia;
- Elevada qualificação e experiência do corpo docente;
- Taxa de Empregabilidade dos diplomados elevada;
- Projetos em parceria com instituições de ensino superior nacional e internacional, empresas e outras entidades;
- Envolvimento dos alunos nos órgãos de gestão;
- Participação dos docentes e alunos nas atividades académicas promovidas pelo ISAG;

² Disponível em: http://www.webometrics.info/es/Europe_es/Portugal?page=1 (consultado em 26-06-2017).

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, located in the bottom right corner of the page.

- Modelo *InSchoolBusiness* aplicado no processo de ensino/aprendizagem;
- Utilização de ferramentas digitais na formação dos alunos;
- Crescente internacionalização da instituição;
- Natureza politécnica e profissionalizante dos ciclos de estudo, orientados para os desafios do futuro;
- Escola-Hotel permitindo ministrar aulas laboratoriais e o alojamento dos alunos no próprio campus;
- Qualidade das instalações e dos recursos e materiais pedagógicos;
- Acompanhamento dos alunos ao longo da frequência dos ciclos de estudo.

Pontos Fracos

- Insuficiente conhecimento de línguas estrangeiras pelos recursos humanos;
- Inexistência de um portal de emprego;
- Ausência de uma rede *alumni* estruturada;
- Sistema Interno de Gestão da Qualidade ainda não certificado.

Oportunidades

- Procura crescente por alunos internacionais;
- Valorização nacional e internacional de duas áreas chave do ISAG - Turismo e Gestão Hoteleira;
- Crescente procura da formação em regime de e-learning e b-learning;
- Crescente importância da formação ao longo da vida e da formação à medida.

Ameaças

- Elevado número de instituições de ensino superior em concorrência direta;
- Oferta de formação semelhante na região Norte;
- Envelhecimento populacional e emigração;
- Níveis de desemprego elevados;

- Dificuldades financeiras das famílias;
- Reduzidos fundos para I&D.

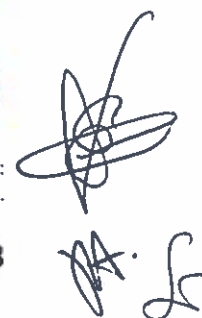
3.3. Análise PESTAL(E) (cenários Político-Económico-Social-Tecnológica-Ambiental-Legal- (Setor - Educação), 2017 - 2020)

<p>Política</p>	<p>No Plano Nacional de Reformas Portugal 2020³ foi destacada a necessidade de crescimento da economia, o aumento do emprego e a igualdade dos cidadãos portugueses. O referido plano, encontra-se em sintonia com a Política de Coesão Europeia 2014-2020 que se substancia em 11 objetivos, destacando-se a promoção do emprego e o apoio à mobilidade profissional, a promoção da inclusão social e o combate à pobreza e o investimento na educação, nas competências e na aprendizagem ao longo da vida (Estratégia Europa 2020, 2011). No que concerne ao investimento em educação, o grande objetivo é melhorar os níveis educacionais tendo sido estabelecidas as principais metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução do abandono escolar para menos de 10%; - Ensino superior ou equivalente completo pelo menos por 40% dos adultos com idade entre os 30 e 34 anos; - Participação de pelo menos 15% dos adultos em programas de aprendizagem ao longo da vida; - Experiência em mobilidade no estrangeiro para estudar ou estagiar pelo menos por 20% dos diplomados do ensino superior e 6% dos que têm entre 18-34 anos e uma qualificação profissional inicial; - Aumentar a percentagem de diplomados empregados (20-34 anos) para pelo menos 82% até 2020. <p>O Programa de Estabilidade (PE) 2017-2021 prossegue a estratégia apresentada em 2016. O Governo garante a continuidade, a previsibilidade e a coerência das suas políticas de crescimento económico inclusivo, com coesão social e de consolidação sustentável das contas públicas.⁴</p> <p>Tendo em vista os objetivos políticos definidos a nível nacional e europeu, realçam-se as seguintes orientações para a estratégia do ISAG:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os níveis educacionais através da reestruturação e/ou aumento da oferta formativa, sobretudo em programas de aprendizagem ao longo da vida; - Aumentar a mobilidade internacional para estudos e estágios, alargando a rede de parceiros e procurando novos programas co-financiados; - Promoção do emprego, combate à pobreza e promoção da igualdade de oportunidades.
<p>Económica</p>	<p>De acordo com as Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019 do Banco de Portugal⁵, a economia portuguesa deverá manter uma trajetória de recuperação ao longo do horizonte de projeção. Após um aumento de 1,4% em 2016, o produto interno bruto (PIB) português deverá crescer 1,8% em 2017, em 2018 1,7% e em 2019 1,6%. Em 2019 o produto real deverá situar-se num nível próximo do registado</p>

³ República Portuguesa, (2016), Programa Nacional de Reformas. Mais Crescimento. Melhor Emprego. Maior Igualdade. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/NOTICIAS2020/Apresentacao-Programa-Nacional-de-Reformas-XXI-Gov-20160329.pdf> (consultado em 22 de agosto de 2017).

⁴ República Portuguesa, (2017), Programa de Estabilidade 2017 - 2021. Disponível em: <http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a564454305a4e5153394562324e31625756756447397a52573530615752685a47567a525868305a584a7559584d764e57466b5a6a63334e446b7459324a694e6930304e7a55304c574a6d597a59744f4749344e324d304e7a5a6a4d5459304c6e426b5a673d3d&fich=Sadf7749-cbb6-4754-bfc6-8b87c476c164.pdf&inline=true> (consultado em 22 de agosto de 2017).

⁵ Banco de Portugal, (2017), "Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019", disponível em: https://www.boportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf (consultado em 25 de agosto de 2017).

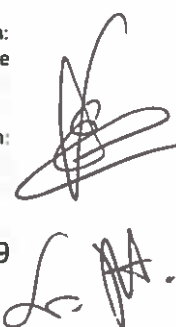


	<p>em 2008, o que ilustra bem a natureza sem precedentes deste último ciclo económico (Banco de Portugal, 2017).</p> <p>O comportamento das exportações tem sido um dos aspetos mais assinaláveis do processo de ajustamento da economia portuguesa, propiciando uma marcada reorientação de recursos produtivos para setores mais expostos à concorrência internacional (Banco de Portugal, 2017). Nas exportações, destaca-se o turismo nacional nos principais indicadores: dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações, sendo mesmo considerado a maior atividade económica exportadora do país, com 16,7% das exportações⁶.</p> <p>Por seu turno, o consumo privado manter-se-á condicionado pelo baixo crescimento dos salários reais e pela necessidade de continuação do processo de redução do nível de endividamento das famílias (Banco de Portugal, 2017). No entanto, tem-se verificado uma melhoria no mercado de trabalho, em que a taxa de desemprego registou uma diminuição para 8,8% no segundo trimestre de 2017, apontando as previsões do Banco de Portugal para um encerrar do ano com 7,9% (Banco de Portugal, 2017). Ao nível do emprego, destaca-se o aumento de 14,2% do emprego no setor turismo (Turismo de Portugal, I.P., 2017).</p>
<p style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Social</p>	<p>Entre 2006 e 2016 o número de residentes na região Norte passou de 3,72 milhões de pessoas para 3,59, sendo que, no mesmo período, a diferença entre nados-vivos e óbitos resultou numa perda de quase 22 mil residentes (CCDR – N, 2017).⁷ Por sub-regiões - Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto e Tâmega e Sousa - a população apresentou, ao longo do referido período, uma taxa média anual de crescimento natural positiva, "embora com valores muito pouco expressivos" (CCDR – N, 2017). Juntando as componentes natural e migratória, o estudo da CCDR (2017) destacou nove municípios com crescimento efetivo da população entre 2006 e 2016, nomeadamente: cinco da Área Metropolitana do Porto (Maia, Valongo, Vila do Conde, Vila Nova de Gaia e Matosinhos); o concelho de Braga; e três municípios do Tâmega e Sousa e o Ave (Paços de Ferreira, Vizela e Lousada). E, por último, destaca-se que o Norte tem uma população envelhecida. Em 2016, residiam na região, em média, 146,4 pessoas com 65 ou mais anos, por cada 100 jovens com menos de 15 anos de idade. Salienta-se apenas que as regiões do Alentejo e do Centro contam com uma população mais envelhecida do que a do Norte (CCDR – N, 2017).</p> <p>Aumento da cultura de utilização da internet e das redes sociais. Por exemplo, os indivíduos com um nível de escolaridade mais alta (sobretudo com o ensino secundário), utilizam mais serviços de acesso à Internet em Portugal (95,6%) estando bastante acima da média da UE28 (83%) (ANACOM, 2016). Em termos gerais, 73% dos lares têm serviços em pacotes, 40% dispõem de acesso a banda larga fixa por fibra ótica, 38% das pessoas têm banda larga no telemóvel e 67% dos utilizadores de telemóvel têm <i>smartphones</i> (ANACOM, 2016)⁸.</p>

⁶ Turismo de Portugal, I.P., (2017), "Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro", disponível em: http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_2027_TdP.pdf (consultado em 25 de agosto de 2017).

⁷ CCDR – N, 2017, Norte Estrutura, disponível em: <http://www.ccdr-n.pt/norte-estrutura> (consultado em 26 de agosto de 2017).

⁸ ANACOM (2016), "O consumidor de comunicações eletrónicas 2015" disponível em: https://www.anacom.pt/streaming/ConsumidorComunicacoesEletronicas.pdf?contentId=1380856&field=ATTACHED_FILE (consultado em 24 de agosto de 2017).

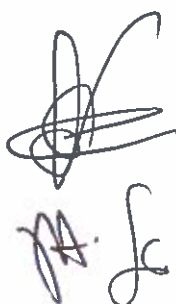


<p>Tecnológica</p>	<p>Novos modelos e/ou reforço do ensino-aprendizagem na era digital com o uso generalizado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), nomeadamente do telemóvel e do computador (e similares), com a promoção de cursos online (MOOCs).</p> <p>Formação técnica e pedagógica do corpo docente para responder aos desafios atuais dos alunos que atualmente pertencem à <i>net generation</i>.</p> <p>Novas Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE) nomeadamente <i>the internet of things, smart machines, web-scale IT, contexto-rich systems, risk-based security and self protection</i>, entre outras.</p>
<p>Ecológica</p>	<p>Preocupação com a sustentabilidade ambiental do edifício, com eficiência energética; certificação e etiquetagem ambiental, utilização eficiente da água, energias renováveis, resíduos (3R) e qualidade do Ar. Gestão dos espaços verdes no <i>campus</i>.</p>
<p>Legal</p>	<p>Revisão do RJES e enquadramento no ensino superior privado; Avaliação institucional pela A3ES; Novo ciclo de avaliação e acreditação das licenciaturas e mestrados pela A3ES; Alteração dos estatutos de várias ordens profissionais com impacto na formação.</p>
<p>Sector – Educação</p>	<p>No sector da educação, realça-se de seguida a evolução da: i) a escolarização do ensino básico, 3º ciclo e do secundário; ii) da produção científica; iii) dos alunos internacionais; e iv) do modelo de ensino.</p> <p>Na NUT III Grande Porto, os níveis de escolarização do ensino básico 3º ciclo e do secundário, em termos relativos, são superiores aos níveis da NUT II Norte, em 0,4 p.p. e em 2,1 p.p., e inferiores aos níveis da NUT I Portugal (Continente), em 0,2 p.p. e em 0,3 p.p., respetivamente.⁹ Quanto ao número médio de alunos matriculados no ensino secundário por estabelecimento de ensino, constata-se uma tendência crescente desde 2014 até 2016 passando do 402,1 para os 406,6, respetivamente (Pordata, 2017).</p> <p>Relativamente à produção científica por mil habitantes, a nível nacional, verificou-se uma evolução positiva com uma taxa de crescimento médio anual de 7,1%, entre 2010 e 2015. Em termos absolutos, passou de 136,2 para 206,0 por mil habitantes (Pordata, 2017). Um maior apoio às atividades de investigação das empresas pode ser conjugado com o reforço das competências de gestão e das ligações entre empresas e investigadores, através de maiores incentivos para a cooperação de académicos e profissionais (OECD, 2017).¹⁰</p> <p>Internacionalização e globalização do ensino superior com uma maior participação do aluno internacional e do reforço do Programa Erasmus +. A título exemplificativo e no ano letivo 2014/2015, Portugal foi o sétimo país mais escolhido para fazer Erasmus, tendo recebido 11.459 estudantes de ensino superior.¹¹</p> <p>Na educação, o atual desafio defronta-se com o reforço de um modelo de ensino que responda às necessidades do tecido empresarial. Para tal, é necessário uma formação académica adequada para preencher as necessidades do mercado de trabalho, o aumento do ensino no contexto laboral, o aumento da formação através</p>

⁹ Últimos dados disponíveis (para 2011/2012), com atualização em abril de 2015, no Pordata para a População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado segundo os Censos (em percentagem).

¹⁰ OCDE (2017), *Estudos Económicos da OCDE: Portugal 2017*, Edições OCDE, Paris.

¹¹ Relatório anula publicado pela Comissão Europeia com o título "Erasmus+ Programme Annual Report 2014", disponível em: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/statistics/erasmus-plus-annual-report_en.pdf (consultado em 27 de agosto de 2017).



	<p>de parcerias nacionais e internacionais, e a possibilidade de estágios em empresas portuguesas e estrangeiras reconhecidas.</p> <p>Ainda no ensino, verifica-se a crescente tendência do ensino-aprendizagem no formato digital. Aumento da utilização do ensino à distância - e-learning, b-learning - e de ferramentas digitais de apoio pedagógico.</p>
--	---

3.4. Recolha de Contributos

A elaboração do atual plano estratégico contou com a colaboração dos diferentes órgãos de gestão, serviços de apoio e *stakeholders*, a saber:

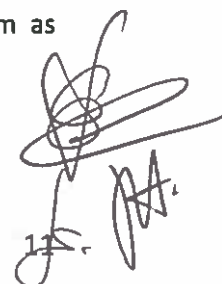
1) Órgãos de Gestão (Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico):

- Diversificar as iniciativas de investigação aplicada;
- Melhorar a experiência, qualidade e empregabilidade do processo de ensino/aprendizagem;
- Assegurar condições para uma inserção no mercado de trabalho rápida, dos diplomados e outros interessados;
- Promover a cooperação interinstitucional;
- Atrair mais estudantes e potenciar o seu desempenho académico;
- Diversificar a oferta formativa do 2º ciclo de estudos;
- Dar continuidade ao processo de avaliação institucional do ISAG e à renovação da acreditação dos ciclos de estudos em funcionamento;
- Captar financiamento público para a investigação;
- Aumentar a realização de estudos aplicados através do aumento de parcerias com empresas e/ou instituições;
- Aumentar as publicações científicas e a divulgação de estudos nacionais e internacionais;
- Reforçar o apoio à integração e acompanhamento do aluno;
- Incentivar os alunos a realizarem estágios extracurriculares;
- Aumentar as aulas laboratoriais.

2) Serviços de Apoio:

• Biblioteca:

- Disponibilizar um maior acervo bibliográfico, constantemente atualizado, com as necessidades do ciclo de estudos;
- Estabelecer parcerias com bibliotecas de outras instituições.



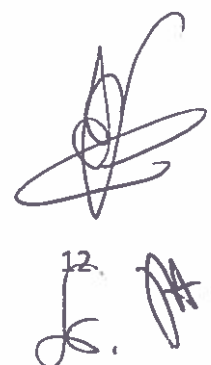
- **Career Office:**
 - Incrementar projeto “Career Day”;
 - Criar e operacionalizar a bolsa de emprego “Job Market”;
 - Realizar mais regularmente estudos de empregabilidade dos atuais e antigos alunos ISAG;
 - Criar programa de promoção do emprego e empreendedorismo;
 - Reforçar o estágio extracurricular como ferramenta para uma primeira colocação aos recém-licenciados;
 - Desenvolver o conceito *Alumni* ISAG.

- **Formação Executiva:**
 - Diversificar a oferta formativa para atuais e novos públicos;
 - Promover e reforçar as relações de cooperação entre ISAG e empresas nacionais e multinacionais;
 - Aumentar o número de Programas Executivos a funcionar;
 - Promover a marca ISAG (nacional e internacionalmente) na sua vertente Business (Formação Executiva);
 - Realizar estudos de aferição das necessidades do mercado de trabalho;
 - Promover colaborações com associações setoriais de interesse estratégico.

- **Marketing e Comunicação:**
 - Construção de um Novo Website;
 - Melhorar a experiência dos utilizadores nas redes sociais;
 - Aumentar a perceção da imagem do ISAG e exposição da marca no mercado;
 - Aumentar presença nos media.

- **Qualidade:**
 - Obter a certificação do SIGQ.

- **Recursos Humanos:**
 - Maior estabilidade dos recursos humanos;
 - Aumentar as ações de formação contínua.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and curves. Below the main signature, there are smaller handwritten marks, including the number '12' and some illegible initials or symbols.

- **Relações Internacionais:**

- Reforçar a internacionalização da instituição
- Aumentar e solidificar o número de parcerias com Universidades, dentro e fora da União Europeia e, entidades recetoras de estagiários;
- Captar estudantes estrangeiros em regime *Full-Time*;
- Solidificar e aumentar a presença do ISAG no cenário Internacional, através da adesão a redes internacionais de referência e relevância, bem como através do desenvolvimento de projetos pedagógicos.

- **Serviços Académicos:**

- Emissão do Cartão de Estudante no momento da matrícula;
- Elaborar “Manual de Utilização do Sigarra” na página inicial do site ;
- Permitir ao aluno, através da sua página do Sigarra, efetuar a inscrição em exames, solicitar requerimentos, certificados, diplomas, etc.

3) Stakeholders:

- Solidificar a marca ISAG junto do mercado empresarial e do público em geral;
- Aumentar a realizar de estudos com impacto no desenvolvimento económico e social, ao nível local, regional e nacional;
- Impulsionar a frequência de aulas laboratoriais por parte dos alunos;
- Efetuar estudos de observação das competências valorizadas pelo mercado laboral.

4. Missão, Visão e Valores

Missão:

A missão do ISAG é contribuir 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.

Visão:

Ser a melhor escola de negócios e turismo de Portugal, reconhecida internacionalmente.

Inspirar pessoas e organizações criando conhecimento e desenvolvendo competências através de experiências de aprendizagem únicas e inovadoras.

Valores:

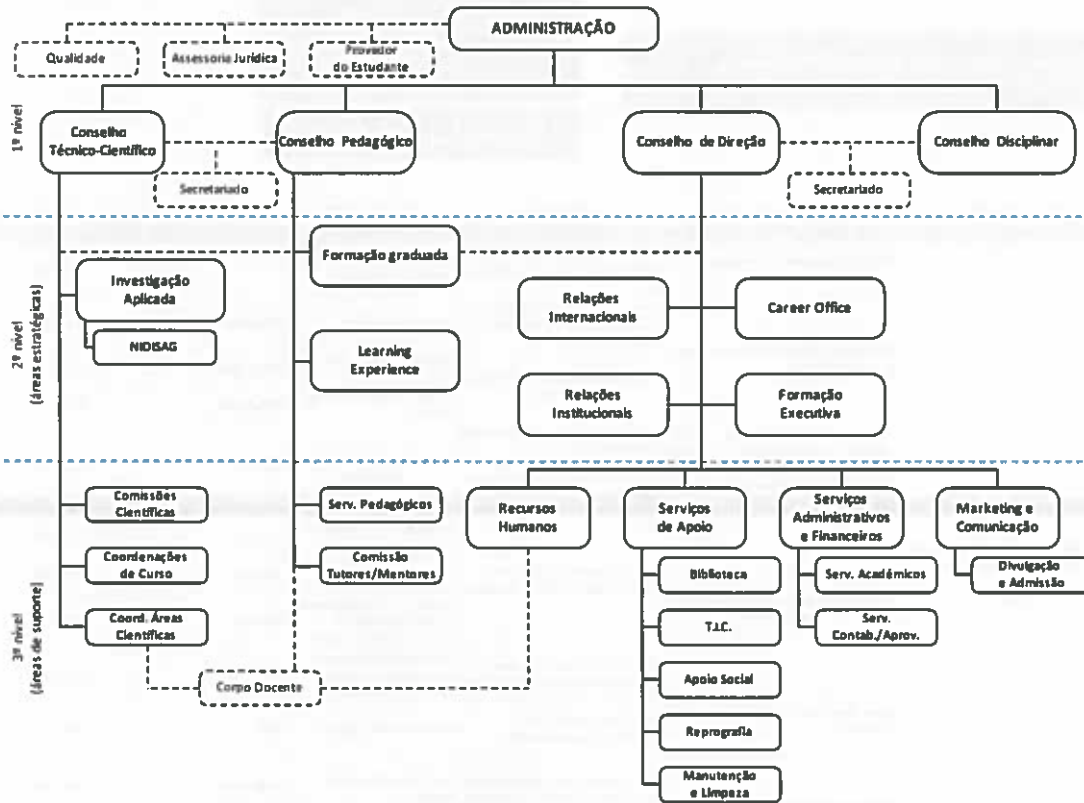
Diversidade e Globalidade	Acreditamos na diversidade e na globalidade. Defendemos um ambiente de aprendizagem e produção de conhecimento livre de preconceitos em que as diferentes opiniões, estilos de ensino e aprendizagem têm lugar.
Inovação	Só pela Inovação é possível desenvolver soluções para os problemas. Acreditamos que é fundamental proporcionar um ambiente para desenvolver nos estudantes e nos professores a capacidade de criar e inovar no processo de aprendizagem e de investigação.
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. Associado à capacidade empreendedora está a capacidade de liderança, de gerar energia mobilizadora para a concretização de ideias, projetos e objetivos.
Rigor e Relevância	Tudo o que fazemos é feito com a preocupação de rigor e relevância. O que se faz tem de ser bem feito e com impacto real e visível nos estudantes, nas organizações e na sociedade. E esta mentalidade é transmitida aos estudantes através da postura dos professores e dos restantes colaboradores da Instituição.
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 tomar decisões refletidas e transparentes, assentes em práticas socialmente corretas é basilar e transversal a toda a formação do ISAG.

5. Organização por Níveis e Organograma

5.1. Organização por Níveis



5.2. Organograma



6. Estratégias de Desenvolvimento

6.1. Orientação Estratégica



6.2. Objetivos, indicadores e metas por eixos estratégicos

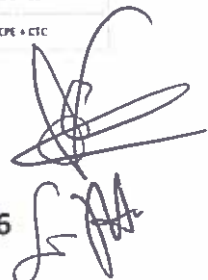
EIXO 1 – Ensino e Aprendizagem

Formação Graduada

Formação Executiva

Learning Experience

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores - INP's	Meta Média 2020	Áreas envolvidas	
Formação Graduada						
OE1 - Impulsionar o sucesso académico e reduzir o abandono escolar	Solidificar o projeto de b-learning para a formação de 1º ciclo	Aumentar o número de ações de b-learning em todas as UC e cursos do 1º ciclo	Nº de atividade em b-learning por UC em cada ano letivo	2/ano	CTC + CPE	
	Desenvolver projetos de novos programas de graduação de 2º ciclo	Realizar estudo de concorrência para formação ao nível do 2º ciclo na região do Grande Porto	Estudo da concorrência	100%/trínio	CTC + CPE	
		Desenvolver e submeter à A3ES novo mestrado	Submissão de um novo mestrado à A3ES Entrada em funcionamento do mestrado	100%/trínio 100%/trínio	CTC	
	Desenvolver formação que permita capacitar os docentes para o conceito pedagógico InSchoolBusiness e para utilização de ferramentas pedagógicas em ambiente virtual	Desenvolver programa de formação para o InSchoolBusiness	Desenvolver programa de formação para ambiente virtual	Nº de horas anuais de formação dos docentes	> 8 h/ano	RH + CPE
		Monitorizar e avaliar o sucesso académico dos estudantes		Elaborar reports anuais com vista à tomada de ações corretivas e de melhoria	Percentagem de estudantes que terminam o curso em o ano Taxa de sucesso académico em cada curso Taxa de conclusão dos mestrados (nº teses defendidas/nº estudantes inscritos 2º ano)	> 80%/ano > 80%/ano > 90%/ano
	Apoiar estudantes com carências económicas	Preparação e orientação das candidaturas às bolsas de estudos	Elaborar reports semestrais com vista à tomada de ações corretivas e de melhoria	Percentagem de estudantes aprovados em cada UC (nº aprovados/nº avaliados)	> 75%	CTC + CPE
			Colaboração com universidade/Gabinete de Psicologia com a oferta de serviço de psicologia para alunos e colaboradores (docentes e não docentes)	Nº de estudantes apoiados	> 25%	SAC
	Prestação de serviços de psicologia			Contrato de prestação de serviços	100%/trínio	CPE + GOM + CDI
				Divulgação da oferta de serviços de psicologia	100%/trínio	CPE + GOM
	Formação Executiva					
Eixo 1 - Ensino e Aprendizagem (Ref. A3ES 2, 3, 4, 5) OE2 - Posicionar a formação executiva no ranking nacional	Desenvolver programas de formação executiva especialmente desenhados para organizações públicas e ONG's	Desenvolver parcerias com instituições públicas Captar fundos europeus para a realização de formação	Nº de parcerias estabelecidas Nº de projetos aprovados	4/trínio 1/trínio	FE CDI	
	Desenvolver plano de comunicação e marketing	Atualizar as brochuras dos programas executivos e elaborar plano de comunicação e marketing	Plano de comunicação e marketing (anual)	100%/ano	FE + GOM	
	Dinamizar a formação executiva	Aumentar o fluxo de alunos que frequentam os programas executivos	Volume de negócios dos programas executivos definidos	> 150 mil €/ano	FE + GOM	
	Desenvolvimento de programas de formação à medida e inCompany	Desenvolver programas de formação à medida e inCompany	Volume de negócios dos programas executivos à medida	> 50 mil €/ano	FE + GOM	
	Criação de MOOCs (Massive Open Online Courses)	Desenvolver plataforma online que permita suportar os cursos de formação executiva em formato de b-learning e e-learning	Nº de cursos lecionados em MOOC	1/ano	FE + CPE + TIC	
	Criar parcerias com outras instituições, nacionais e estrangeiras, que permitam a externalização da formação executiva do ISAG	Aprofundar a relação com atuais parceiros, oferecendo formação e executiva convertível em formação graduada. Identificar parceiros internacionais em países de língua oficial portuguesa. Certificar o ISAG como entidade formadora de cursos profissionais	Nº de parcerias anuais estabelecidas	5/ano	FE + GOM	
			Nº de parceiros dos CPLP	1/ano	FE + GOM	
	Certificação pela DGERT		Obter certificação pela DGERT	100%/trínio	CDI	
Learning Experience						
OE3 - Criar experiências pedagógicas inovadoras	Desenvolver o projeto de Learning Experience do ISAG	Desenvolver o conceito de formação-aprendizagem InSchoolBusiness (Fundamentals + Booster + Pitch) Aplicar o conceito InSchoolBusiness aos programas das licenciaturas, mestrados e pós-graduações	Nº de atividades InSchoolBusiness que constem nas PIAS das UCs	2/ano	CPE + CTC	
	Organizar missões ao estrangeiro para os estudantes e/ou profissionais orientadas para a aprendizagem e captação de ideias e ferramentas de trabalho	Planificar as missões, identificando os eventos, locais, públicos-alvo e enquadramento pedagógico	Nº de missões ao estrangeiro	1/ano	CPE + CTC	
	Criar um programa de mentoring	Criar sessões de mentoring com alumni ou referências indicadas por alumni	Nº de sessões realizadas	6/ano	CPE + CDF	
	Prototipar e dinamizar aulas práticas na Escola-Hotel	Programar aulas de caráter prático e aplicado na Escola-Hotel	Nº de aulas realizadas na Escola-Hotel	2/semestre	CPE + CTC	



EIXO 3: Internacionalização

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores - KPIs	Meta Média 2020	Áreas envolvidas	
Eixo 3 - Internacionalização (Ref. A3E3 0)	OES - Aumentar a internacionalização no ensino e na investigação	Internacionalização				
		Consolidar o programa Erasmus	Aumentar a mobilidade de estudantes, docentes e staff outgoing e incoming	Nº estudantes incoming	+10%/ano	GRI
				Nº estudantes outgoing Estúdios	+10%/ano	GRI
				Nº estudantes outgoing Estudos	+20%/ano	GRI
				Nº docentes e colaboradores incoming	+10%/ano	GRI
				Nº docentes e colaboradores outgoing	+10%/ano	GRI
			Aumentar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês	Nº de unidades curriculares lecionadas em inglês	+20%/ano	GRI
			Aumentar o número de parcerias com universidades estrangeiras	Nº de Acordos celebrados e ativos	+10%/ano	GRI
		Cumprimentos dos projetos	Grau de execução dos projetos	100%		
			Nº de ações de divulgação, informação e disseminação de boas práticas organizadas (genéricas e específicas)	10/ano	GRI	
		Captação de estudantes internacionais para estudar no ISAG (Full-time International Students Program)	Mostrar os mestrados do ISAG no estrangeiro em inglês	Nº de turmas e lecionar	1/ano	GRI
			Preparar a internacionalização com um plano de captação de estudantes	Nº de estudantes internacionais 30 estudantes por ano		GRI + GDM
		Aprofundar a presença internacional através da adesão a redes internacionais de referência e dentro da área de atuação do ISAG	Ser membro de organizações nacionais e internacionais de referência	Nº de ligações e organizações	4/triênio	GRI + NDISAG
		Promover a multiculturalidade no ISAG	Organizar "Café Língua"	Nº de cafés língua realizados	2/semestre	GRI
				Nº de semanas internacionais realizadas	1/ano	GRI
			Promover a semana internacional (convidar docentes e staff estrangeiros)	Nº de docentes e staff participantes	30/ano	GRI
				Ted Talk Erasmus ou internacional	Nº de Ted Talk realizados	1/ano
		Diversificar programas e redes de mobilidade internacional financiadas (estúdios e estágios) e procurar novos parceiros	Criação de um consórcio e submissão de candidaturas anuais em regime de consórcio	Aprovação do consórcio	1/triênio	GRI
			Estabelecer protocolos bilaterais com universidades europeias e internacionais	Nº de protocolos novos estabelecidos	200/triênio	GRI
			Procurar novos programas de mobilidade e realizar candidaturas (ongoing).	Nº de novos programas de mobilidade	2/triênio	GRI
		Criação de rede própria com parceiros institucionais internacionais, abrindo caminho para o desenvolvimento de projetos pedagógicos, científicos e de disseminação conjuntos, não financiados	Aumentar as parcerias com instituições empresariais (ongoing)	Nº de novas parcerias empresariais	50/triênio	GRI
			Identificar parceiros institucionais (universidades) de renome internacional, preferencialmente business schools	Criação de Rede própria de parceiros institucionais	1/triênio	GRI
		Criação de uma universidade de verão	Concretizar parcerias com instituições europeias, sul-americanas, asiáticas e americanas	Nº novas de parcerias estabelecidas	8/triênio	GRI
			Criar cursos de verão para estudantes nacionais e internacionais	Nº de cursos criados	1/ano	GRI + NDISAG + CTC
		Consolidar o programa Erasmus	Aumentar a mobilidade de estudantes, docentes e staff outgoing e incoming	Nº estudantes incoming	+10%/ano	GRI
				Nº estudantes outgoing Estúdios	+10%/ano	GRI
				Nº estudantes outgoing Estudos	+20%/ano	GRI
Nº docentes e colaboradores incoming	+10%/ano			GRI		
Nº docentes e colaboradores outgoing	+10%/ano			GRI		
Aumentar o número de unidades curriculares lecionadas em inglês	Nº de unidades curriculares lecionadas em inglês		+20%/ano	GRI		
Aumentar o número de parcerias com universidades estrangeiras	Nº de Acordos celebrados e ativos		+10%/ano	GRI		
Cumprimentos dos projetos	Grau de execução dos projetos		100%			
	Nº de ações de divulgação, informação e disseminação de boas práticas organizadas (genéricas e específicas)		10/ano	GRI		

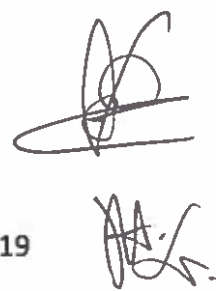
EIXO 2: INVESTIGAÇÃO APLICADA

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores - KPI's	Meta Média 2020	Áreas envolvidas		
Investigação Aplicada							
Eixo 2 - Investigação (Ref. A3ES 6)	OE 4 - Aumentar a qualidade e quantidade da produção científica. Ou Potenciar a investigação de qualidade	Desenvolver o projeto do Laboratório Experimental	Preparar todo o projeto com linhas orientadoras, equipa, projetos a realizar, parceiros, e demais elementos estruturantes.	Nº de projetos submetidos anualmente	1/ano	CDI + CTC + NIDISAG	
		Aumentar a produção de outputs de investigação científica	Submeter artigos em revistas científicas nacionais e internacionais com referência e indexadas	Nº de artigos submetido anualmente por docente (regime contratual)	1/ano	CTC	
			Publicar em conferência proceedings	Nº de publicações submetidas anualmente por docente (regime contratual)	1/ano	CTC	
			Publicar livros e capítulos de livros	Nº de livros e capítulos de livros publicados em 3 anos por docente (regime contratual)	1/triênio	CTC	
		Criação de uma associação, sem fins lucrativos e de utilidade pública.	Criação da associação	Realização de candidaturas (em parceria) ao próximo programa-quadro comunitário e a outras organizações internacionais	Nº de candidaturas submetidas	2/triênio	CDI + NIDISAG
			Desenvolver sistema de captação, recolha e sistematização de informação sobre fundos e abertura de calls	Criar sistema de informação que visa a captação de fundos e abertura de calls e envio constante de informação aos investigadores			
		Submissão de candidatura à Fundação de Ciência e Tecnologia (FCT)	Submeter candidatura à FCT	Submissão de candidatura	1/triênio	NIDISAG	
		Diversificar e aprofundar a tipologia dos estudos aplicados	Diversificar e aprofundar os estudos aplicados, numa vertente sectorial e empresarial, capazes de dar resposta a questões pertinentes para os agentes empresariais e setoriais.	Nº de estudos realizados por ano	3/ano	NIDISAG	
		Desenvolver e participar em projetos de investigação científica aplicada e multidisciplinar de carácter nacional e internacional, sustentados numa lógica de parceria	Criar parcerias com centros de investigação nacionais e internacionais	Nº de parcerias realizadas com centros de investigação	2/triênio	NIDISAG	
			Operacionalizar as parcerias, de modo a estar envolvido em projetos multidisciplinares de carácter nacional e internacional	Nº de projetos multidisciplinares	1/triênio	NIDISAG	
Indezar o European Journal of Applied Business and Management (EJABM) à Scopus	Dotar o EJABM condições para obter a indexação	Cumprimento dos critérios	1/triênio	NIDISAG			
Consolidar o projeto de conferência científica internacional de renome nas áreas de atuação do ISAG, e realizar de 2 em 2 anos	Desenvolver plano de conferências para 4 anos (2 conferências)	Nº de conferências realizadas	1/biênio	NIDISAG			
Desenvolver marca para conferência profissional a ser organizada de 2 em 2 anos (em rotação com conferência científica internacional)	Desenvolvimento do projeto e conteúdo de conferência	Nº de conferências profissionais	1/biênio	NIDISAG			
	Operacionalização da conferência profissional						



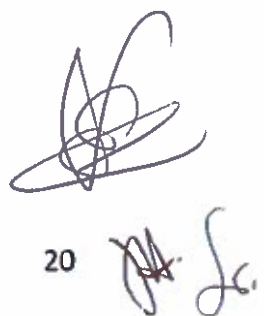
EIXO 4: Career Office, colaboração interinstitucional e com a comunidade

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores - KPI's	Meta Média 2020	Áreas envolvidas	
Career Office, Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade						
Eixo 4 - Career Office, colaboração Interinstitucional e com a comunidade (Ref. A3E3.7)	OE6 - Aumentar a colaboração interinstitucional e com a comunidade com vista a fomentar a empregabilidade	<p>Criação e operacionalização da bolsa de emprego "Job Market by ISAG"</p> <p>Dinamizar o "Career Day" junto da comunidade académica</p> <p>Realização regular de estudos de empregabilidade e saídas profissionais dos alunos e ex-alunos ISAG de forma a acompanhar o seu trajeto profissional</p>	<p>Implementação da plataforma de Rede Trabalhando</p> <p>Gerir ofertas próprias de emprego estágio não curricular por ano</p> <p>Criação de menus para dinamizar o "Career Day" junto de todos os alunos</p>	<p>Nº de estudantes conectados à bolsa de emprego</p> <p>Nº de ofertas próprias</p> <p>Nº de estudantes participantes</p> <p>Nº de estudos realizados anualmente</p> <p>Grau de satisfação dos empregadores</p> <p>Nº de empregadores que respondem ao inquérito</p> <p>Nº de diplomados que respondem ao inquérito</p>	<p>200/ano</p> <p>30/ano</p> <p>200/ano</p> <p>1/ano</p> <p>4 (escala de 5)</p> <p>+ de 100/ano</p> <p>+ de 100/ano</p>	<p>COF</p> <p>COF</p> <p>COF</p> <p>COF</p> <p>COF</p> <p>COF</p> <p>COF</p>
		Criar a rede alumni	Criar uma rede alumni e realizar um encontro anual	<p>Nº de alumni conectados na plataforma</p> <p>Nº de alumni conectados no LinkedIn</p> <p>Nº de sessões de mentoring realizadas</p> <p>Nº de eventos realizados</p>	<p>500/triênio</p> <p>500/triênio</p> <p>2/ano</p> <p>1/ano</p>	<p>COF</p> <p>COF</p> <p>COF</p> <p>COF</p>
		Promover a empregabilidade dos estudantes	Incentivar a procura ativa de emprego através da divulgação de oportunidades de emprego	Taxa média de empregabilidade dos diplomados	>95%	COF
			Realização de sessões de orientação profissional (redação do CV, carta de apresentação, preparação de entrevista, etc)	Nº de sessões de orientação realizadas	+ 50/ano	COF
			Realização de workshops para a inserção no mercado de trabalho	Nº de eventos realizados	4/ano	COF
		Consolidar a rede de parceiros existente	Aumentar o nº de protocolos estabelecidos com entidades académicas de estágio	Nº de novos protocolos realizados em contexto de trabalho	+ 30/ano	COF
			Aumentar o nº de protocolos comerciais estabelecidos	Nº de novos protocolos comerciais realizados	+ 20/ano	COF + GCM + FE
			Aumentar o nº de protocolos de prestação de serviços à comunidade estabelecidos	Nº de novos protocolos de prestação de serviços realizados	+ 2/ano	COF + NIDISAG
			Estruturação e operacionalização do suporte (informática) necessário à disponibilização	Criação de plataforma de gestão de protocolos	1/triênio	COF + TIC
		Criação e operacionalização do Conselho Consultivo (CC)	Definição do enquadramento, modo de funcionamento e condições de membro do CC	Criação do Conselho Consultivo	100%/triênio	COI
			Convidar membros de referência e de origens diversificadas	Nº de membros que constituem o CC	5/triênio	COI
		Desenvolvimento de protocolos com empresas, organizações públicas e ONG's que visem objetivos concretos, nomeadamente pedagógicos e/ou apresentados/trabalhados com os potenciais parceiros	Identificação de possíveis objetivos pedagógicos, comerciais e outros passíveis de serem nomeadamente pedagógicos e/ou apresentados/trabalhados com os potenciais parceiros	Nº de protocolos estabelecidos com estas entidades	100/triênio	COF + GCM + FE
		Desenvolvimento de um programa de "naming" para as salas do ISAG	Realizar percursos baseados no conceito InSchoolBusiness, em que cada empresa dará o nome a uma sala do ISAG	Nº de salas de aula com naming	4/triênio	COI + GCM + COF



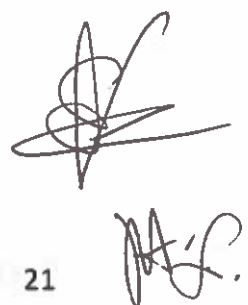
EIXO 5: Recursos e Serviços de Apoio

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores - KPIs	Meta Média 2020	Áreas envolvidas
Sessão de Recursos e Serviços de Apoio					
OE7 - Ofertar a certificação do SIGQ	Certificar o SIGQ do ISAG pela A3ES	Ofertar condições para solicitar a certificação pela A3ES	Porcentagem de cumprimento dos requisitos impostos pela A3ES	100%/trimestre	GGQA
		Pedir certificação pela A3ES	Submissão do pedido de certificação	100%/trimestre	GGQA
	Certificar o SIGQ do ISAG pela ISO 9001:2015	Ofertar condições para o solicitar a certificação pela ISO 9001:2015	Porcentagem de cumprimento dos requisitos impostos pela ISO 9001:2015	100%/trimestre	GGQA
		Pedir certificação pela ISO 9001:2015	Submissão do pedido de certificação	100%/trimestre	GGQA
	Introduzir alterações estatutárias de modo a refletir a estratégia definida	Atualização dos estatutos	Documento com proposta de alteração dos estatutos	100%/trimestre	CDI + CTC + CPE
		Submissão para registo	100%/trimestre	CTC	
Serviços Académicos					
OE8 - Melhorar a gestão de informação académica	Gestão de informação, Admissão de estudantes, progressão, reconhecimento e certificação (procura acesso e resultados académicos)	Realização de reports anuais	Nº de vagas por CE Nº de candidatos por CE Nº de colocados por CE Classificações mínimas dos colocados por CE Soma das notas de acesso /Nº de inscritos (todas as fases) Inscritos pela 1ª vez (colocados inscritos)/ Nº de vagas Nº de estudantes por tipo de CE (CTSP, Lic. Mestr e PG) Nº de estudantes por ano e curso/ total estudantes inscritos Nº de inscritos por género e CE/ Total estudantes por CE Nº de estudantes por intervalos de idade por CE % de inscritos / local de proveniência	1/ano	SAC
		Reestruturar os serviços de forma a aumentar a eficiência	Tempo médio de resposta a requerimentos	<1 semana	SAC
	Aumentar a eficiência e a digitalização dos processos	Redução do nº de reclamações	<5%/ano	SAC	
	Desmaterializar os processos internos relacionados com os estudantes	Nº de processos desmaterializados dos alunos	>5/trimestre	SAC + TIC	
	Manual de acolhimento para os novos alunos	Ofertar manual de acolhimento para os	Manual de Acolhimento	100%/2019	SAC + GCM
Gabinete de Recursos Humanos					
OE9 - Promover a qualificação do pessoal docente e não docente	Atualizar os recursos humanos em perfil e Desenvolver um plano de formação para o desenvolvimento profissional do pessoal não	Cumprimento dos índices exigidos por lei Definir plano de formação profissionalizante e de acordo com as	Nº professores (PhD) Nº anual de horas de formação Porcentagem de cumprimento do nº anual de horas de formação formação de pessoal docente	95%/trimestre >8h/ano 100%/ano >8h/ano	CPE + RH RH RH + CPE
	Planear a formação do pessoal docente	Definir plano de formação pedagógica de docentes	Porcentagem de cumprimento do plano de formação do pessoal docente	100%/ano	
	Implementar um sistema de gestão integrado de recursos humanos (SGI RH) de acordo com os perfis existentes (docentes e não docentes)	Adquirir um SGI de RH que integre registo biográfico, evolução profissional, avaliação de desempenho, controlo biométrico, entre outras	Contrato de aquisição	100%/trimestre	CDI + RH
	Medir e avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com vista à definição de medidas que melhorem o ambiente organizacional	Realização de inquéritos ao pessoal docente e não docente	Índice de satisfação dos colaboradores	4 (escala de 1 a 5)	GGQA + RH
			Gráu de implementação das medidas de melhoria sugeridas	>75%	CDI + RH



Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades	Indicadores - KPI's	Meta ANADA 2020	Áreas envolvidas
Cabinete de Comunicação e Marketing					
OE10 - Aumentar o número de alunos	Aumentar as médias de acesso em todos os ciclos de estudo	Ações de promoção em escolas com alunos com média > 14 valores	Nº de estudantes que ingressam com média superior a 14 valores	>60%	GCM
	Aumentar o número de alunos em todos os regimes de acesso	Ações de promoção dirigidas aos vários regimes de acesso	Taxa de ocupação das vagas das licenciaturas Taxa de ocupação das vagas das CTSP Taxa de ocupação das vagas dos mestrados	>90%/ano >60%/ano >80%/ano	GCM
	Aumentar o número de alunos internacionais	Ações de promoção dirigidas para mercados internacionais	Nº de estudantes internacionais	>90%/ano	GCM
OE11 - Posicionar a marca ISAG na comunidade interna e externa (nacional e internacional)	Reformulação da website institucional do ISAG	Desenvolvimento de layout Desenvolvimento de conteúdos pela área de marketing e comunicação	Novo website Nº de conteúdos produzidos bilingue	100%/2019 > 20	CDI + GCM GCM + GRI
	Aumentar a notoriedade e visibilidade junto dos diferentes stakeholders	Aumentar o número de seguidores nas redes sociais (facebook, instagram e linkedin)	Nº de seguidores no facebook Nº de seguidores no LinkedIn Nº de seguidores no Instagram Nº de notas de imprensa na comunicação social	> 12000/trimestre > 2000/trimestre > 500/trimestre > 100/ano	GCM GCM GCM GCM
	Consolidar o posicionamento do ISAG como ISAG - European Business School	Dar visibilidade e posicionar a marca atualmente em vários contextos no mercado	Nº de freemas de comunicação utilizadas Nº de ações de responsabilidade social realizadas Nº de eventos de cariz cultural, desportivo, empresarial, social, etc	> 4/ano > 8/ano > 15/ano	GCM GCM + B1B GCM + B1B + FE
	Participar em eventos, certames em escolas, feiras vocacionais e nível nacional e internacional com o objetivo de captar alunos	Apresentações nas escolas secundárias Presença nas feiras vocacionais: Qualifica, BIL, entre outras Presença em feiras internacionais (Europa e América do Sul)	Nº de presenças anuais	> 60/ano	GCM
			Nº de feiras anuais	1/ano	GCM
			Nº de feiras anuais	1/ano	GCM + GRI
	Organização de eventos para a comunidade académica	Organizar/abrir eventos institucionais (Atas inaugurais, jantar de Natal, entrega de diplomas, inauguração do Escola-Hotel, entre outros)	Nº eventos realizados internamente	10/ano	GCM + CPE + B1B + GRI + CDF
	Comunicar os aspetos diferenciadores do ISAG e usá-los como argumentos de venda	Utilizar os conceitos Inicidividualismo Job Market by ISAG Learning Experience como argumentos de venda	Nº de vezes que se utilizam estes conceitos nos meios de comunicação	10/ano	GCM + CDF
	Divulgar a implementação do Manual de Identidade Gráfica do ISAG	Criar um instrumento orientador para o uso correto da imagem (ISAG)	Manual de Identidade Gráfica	100%/2019	GCM
	Serviços Financeiros				
OE12 - Garantir a sustentabilidade financeira	Implementar sistema de controlo de gestão ao nível analítico (centros de custos)	Criar um sistema de controlo de gestão, ao nível analítico (centros de custos) com vista a aumentar a eficiência e a qualidade dos processos.	Nº de mapas de controlo de gestão por centros de custos	1/semestre	SAF
	Promover a gestão criteriosa de recursos financeiros	Criar mecanismos para uma gestão mais criteriosa ao nível do controlo da execução orçamental e financeira e apuramento dos devanos	Nº de mapas de controlo de execução orçamental e financeira e apuramento de devanos Grau de execução do orçamento	1/semestre >90%	SAF SAF
Biblioteca					
OE13 - Criar condições para melhorar o ensino-aprendizagem e para a maior interação com a comunidade	Divulgação de atividades artísticas e culturais	Promover atividades de caráter artístico e cultural como lançamento de livros, exposições de fotografia e arte, encontros multiculturais	Numero de iniciativas promovidas	>4/ano	B1B
	Melhoria do portal de pesquisa da biblioteca	Desenvolver um novo layout para o portal de pesquisa da biblioteca	Novo portal de pesquisa	100%/2019	B1B + TIC
	Assegurar que a bibliografia obrigatória da FUC encontra-se disponível na biblioteca	Atualizar online o acervo bibliográfico Levantamento da bibliografia obrigatória em cada semestre	Numero de novos registos de acervo bibliográfico registados Nº de dias de compra de bibliografia após o começo das aulas	>50 referências/ano <15 dias úteis	B1B B1B
	Garantir a manutenção do arquivo	Elaborar plano de manutenção semestral do arquivo	Nº de reportes anuais	2/semestre	B1B
Informática					
OE14 - Melhorar o funcionamento dos sistemas de informação	Desenvolvimento de um portal de internet que possibilite colocar os modelos de Garantir a manutenção do hardware e software	Criar portal de internet no Sigarra Plano de manutenção do hardware e software	Portal internet no Sigarra em funcionamento Nº de reportes anuais	100%/2019 2/semestre	TIC TIC

Exo 5 - Recursos e Serviços de Apoio (Ref. A3E5 9, 10, 11, 12)



7. Apresentação Interna e Externa

O plano estratégico 2018-2020 foi apresentado, ao nível interno, à Entidade Instituidora, ao Conselho Técnico-Científico, ao Conselho Pedagógico, aos coordenadores do curso, ao corpo docente, aos responsáveis e técnicos dos vários serviços (académicos, comunicação e marketing, relações internacionais, career office, formação executiva e recursos humanos) e aos representantes dos alunos. Ao nível externo, foi efetuada a apresentação do presente plano estratégico a vários *stakeholders*.

8. Aprovação e Publicação

A aprovação do Plano Estratégico 2017-2020 é da responsabilidade da Entidade Instituidora que avalia a sua adequação e eficácia. Após a aprovação, o Plano Estratégico é publicado no site institucional do ISAG (www.isag.pt), conforme princípios orientadores da A3ES.

9. Monitorização e Avaliação

O processo de monitorização e avaliação inicia-se após a aprovação do Plano Estratégico, baseando-se no cumprimento do plano de ações planeadas, dos indicadores e das metas definidas.

A estratégia traçada assenta num conjunto de objetivos estratégicos que, em termos operacionais, se traduzem em ações e atividades aplicadas a curto, médio e longo prazo (2017-2020).

ATAS

ATA N.º 265

Pelas dez horas e trinta minutos do dia vinte e dois de julho do ano dois mil e dezanove, realizou-se a ducentésima sexagésima quinta reunião do Conselho de Direção, em que estiveram presentes o Mestre Joaquim Alberto Hierro Lopes, a Professora Doutora Elvira Vieira, a Professora Doutora Sofia Gomes e o Secretário do Conselho. Como convidados estiveram presentes o Sr. Vitor Costa e o Sr. Luís Costa. -----

Aberta a sessão, sob presidência do Mestre Joaquim Hierro Lopes, entrou-se na ordem de trabalhos:-----

- 1- Leitura e aprovação da ata da última reunião;-----
- 2- Marcação da data da próxima reunião;-----
- 3 - Plano de Atividades de 2019/2020; -----
- 4 - Relatórios de intenção do CA da A3ES para os ciclos de estudos de Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo; -----
- 5 - Relatório final do CA da A3ES para o ciclo de estudo do Mestrado em Direção Comercial e Marketing;
- 6 - Recursos Humanos: ponto de situação; -----
- 7 - Distribuição de serviço docente 2019/2020; -----
- 8 - Career Office: ponto de situação; -----
- 9 - Relações Internacionais: projetos aprovados; -----
- 10 - Formação Executiva: ponto de situação das candidaturas; -----
- 11 - Marketing: Ponto de situação dos eventos; -----
- 12 - Qualidade: Auditoria interna ao SIGQ; -----
- 13 - Outros assuntos-----

No primeiro ponto foi lida, posta à discussão e aprovada a ata da última reunião. -----

No ponto dois foi agendada a próxima reunião para o dia 9 setembro de dois mil e dezanove, às dez horas. -----

No ponto seguinte, foi apresentado e aprovado o plano de atividades de 2019/2020 (em anexo). -----

No ponto quatro, foram apresentadas as pronúncias submetidas a 16 de julho relativas aos relatórios de intenção do CA da A3ES com vista à acreditação dos ciclos de estudos de Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo (relatórios e pronúncia em anexo).-----

No ponto seguinte, foi apresentado o relatório final do CA da A3ES para o ciclo de estudo do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, no qual consta a acreditação deste curso por um período de seis anos. --

Relativamente aos Recursos Humanos, foram admitidos novos docentes com colaboração em regime de tempo integral: Professor Doutor João Lopes, Professora Doutora Goreti Silva, Professora Doutora Ana Daniela Sousa e Professora Doutora Carmen Pardo. Em termos de pessoal não docente, refere-se a contratação da Dra. Ana Isabel Carvalho como Coordenadora do Gabinete de Comunicação e Marketing e o início dos estágios profissionais da Dra. Daniela Rocha (Serviços Financeiros), Dra. Rita Cunha

(Gabinete de Relações Internacionais) e Dra. Catarina Magalhães (Gabinete de Comunicação e Marketing). -----

No ponto sete, foi aprovada a distribuição do serviço docente para 2019/2020. -----

No ponto oito, relativamente ao Career Office, o Conselho tomou conhecimento que, neste momento, que quase todos os alunos que se encontravam em estágio já terminaram, encontrando-se aguardar a defesa dos relatórios de estágio. -----

No ponto nove, em relação ao Gabinete de Relações Internacionais, foi referida a aprovação do projeto KA107 no valor de 415.330 € referente a 123 mobilidades em 28 países diferentes. Foi ainda referida a presença na FILDA – Feira Internacional de Luanda nos dias 9 a 13 de julho (relatório em anexo).-----

Seguidamente, o Conselho tomou conhecimento do mapa atualizado de candidaturas aos cursos de formação executiva para o ano letivo de 2019/2020 e do facto da Ordem dos Contabilistas Certificados ter aprovado para efeitos creditação aos seus membros, os créditos obtidos nos cursos de Pós-Graduação em Fiscalidade, Pós-Graduação em Fiscalidade Avançada e Curso de Inspeção Tributária e Processo Criminal Tributário do ISAG. -----

No ponto onze, relativamente ao gabinete de comunicação e marketing, foi apresentado o relatório da “Corrida de S. João” que decorreu no dia 16 de junho (em anexo) e o desenho do evento “Ação de Ativação da Marca ISAG – European Business School nas praias de Matosinhos e Leça” (em anexo). Foi apresentado e aprovado o plano de meios (em anexo). Está a ser preparada a ação de ativação da marca no evento da Matosinhosport que decorrerá nos dias 31 agosto e 1 de setembro. -----

No ponto doze, o Conselho tomou conhecimento da auditoria interna ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade que está agendada para 23 e 24 de julho. -----

Nos outros assuntos, foi realizado um ponto de situação das candidaturas aos vários cursos. -----

E nada mais havendo a tratar foi encerrada a sessão, da qual se lavrou a presente ata que, depois de lida e por estar conforme, vai ser assinada pelos membros deste Conselho presentes. -----



(Mestre Joaquim Alberto Hierro Lopes)



(Prof. Doutora Elvira Vieira)



(Fro. Doutora Sofia Gomes)

(Dr. Fernando Faria)

