

**ISAG – EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**

**PLANO ESTRATÉGICO  
2020 - 2024**

## ÍNDICE

Mensagem do Conselho de Direção.....	3
Introdução.....	4
1. Apresentação da Organização.....	5
1.1. Organização por níveis.....	5
1.2. Organograma.....	5
1.3. Enquadramento.....	6
2. Estrutura Metodológica.....	7
3. Visão, Missão e Valores.....	8
4. Balanço e diagnóstico.....	9
4.1. Balanço do Plano Estratégico 2017-2020.....	9
4.2. ISAG nos Rankings e posicionamento face à concorrência.....	9
4.3. Análise PESTEL(E).....	9
4.4. Análise SWOT.....	12
4.5. Recolha de Contributos.....	14
5. Estratégias de desenvolvimento - Orientação estratégica 2020-2024.....	15
5.1. Eixos Estratégicos.....	15
5.2. Objetivos Estratégicos.....	16
5.3. Objetivos Operacionais e Ações por OE.....	16
5.4. Indicadores de desempenho e Metas de referência.....	21
6. Monitorização, Acompanhamento e Avaliação.....	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organização do ISAG, por níveis.....	5
Figura 2: Organograma do ISAG.....	5
Figura 3: Estrutura Metodológica.....	7
Figura 4: Eixos Estratégicos para o quadriénio 2020-2024.....	15

## Mensagem do Conselho de Direção

É no momento complexo e adverso que o nosso país e o mundo enfrentam, do ponto de vista social e económico, que o Conselho de Direção apresenta o presente Plano Estratégico para o quadriénio 2020 a 2024, recentemente aprovado pela Entidade Instituidora do Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG), também denominado de ISAG - European Business School (ISAG-EBS).

O documento pretende traduzir um olhar sobre o futuro, suportado por um passado de mais de quatro décadas de um projeto, diferenciador e visionário, de implementação de uma filosofia de ensino superior que prepara os seus estudantes para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas, nas áreas das Ciências Empresariais, Turismo e Gestão Hoteleira.

A presente estratégia parte das aspirações e dos resultados alcançados no passado para projetar um futuro sustentável, alicerçado na oferta de um ensino de excelência, adaptado às exigências do mercado nacional e internacional (atuais e futuras) na permanente presença do digital, na aposta nas competências, numa perspetiva de produção de conhecimento através da investigação, em particular da investigação aplicada, e de criação de valor para a sociedade.

Este plano resultou do envolvimento e contributos dos diferentes órgãos de gestão, dos docentes, dos investigadores, dos colaboradores, dos estudantes e de outras entidades parceiras, tendo em conta o importante papel que o ISAG-EBS lhes reconhece. O seu sucesso dependerá, e muito, do envolvimento de cada um e da capacidade de trabalharem em conjunto, elevando ainda mais os padrões de qualidade na formação e na investigação, comunicando melhor interna e externamente, promovendo e projetando o ISAG-EBS, nacional e internacionalmente, atraindo estudantes e docentes de múltiplas nacionalidades, na aposta clara de uma Instituição sustentável e socialmente responsável.

O Conselho de Direção acompanhará com empenho e rigor a concretização do Plano Estratégico e procurará contribuir para que sejam proporcionados os meios necessários para que o ISAG-EBS cumpra a sua missão e alcance os seus objetivos.

O Conselho de Direção

## Introdução

Planeamento estratégico é o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica, que auxilia na definição de objetivos e de estratégias para alcançar esses objetivos. É um instrumento suportado no desenvolvimento e planificação da estratégia, que procura alinhar a instituição e suportar a planificação das ações que permitam assegurar a contínua adaptação às constantes alterações do meio envolvente. O planeamento estratégico não dispensa a existência de um documento de referência para a gestão da instituição - o Plano Estratégico – que estabelece as principais linhas orientadoras para a ação.

O presente Plano Estratégico para o quadriénio 2020-2024 dá início a um novo ciclo de acompanhamento e avaliação da atividade do ISAG, dando seguimento a uma cultura de permanente acompanhamento e monitorização, com o objetivo de alcançar a melhoria contínua, perseguida ao longo dos anteriores processos de planeamento estratégico.

Neste contexto, foram desenvolvidas um conjunto de iniciativas que procuraram envolver e sensibilizar a comunidade ISAG e as partes interessadas na reflexão e debate sobre os desafios do presente e os do futuro, na busca de ideias, opções, cenários e caminhos a seguir nos próximos anos.

No entanto, realça-se que este trabalho foi desenvolvido num período de situação pandémica causada pelo novo Coronavírus (SARS-CoV-2).

Este documento é desdobrado em quatro grandes pontos. Um primeiro, de enquadramento, onde se apresenta a Instituição e a estrutura metodológica subjacente ao desenvolvimento do Plano. De seguida é apresentado um balanço e diagnóstico, bem como dos cenários externos em que o ISAG se incorpora (político, económico, social, tecnológico, ecológico ou legal) e dos resultados de um exercício de construção de uma matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Num terceiro ponto identificam-se os fundamentos (missão, visão e valores) da atividade do ISAG. Por último, num quarto ponto, apresentam-se as linhas de orientação estratégica (eixos) e o mapeamento dos objetivos estratégicos, dos objetivos operacionais e das correspondentes ações prioritárias, indicadores e metas a alcançar.

A concluir é apresentada a metodologia a seguir no acompanhamento e avaliação da implementação do plano.

Documento aprovado, por unanimidade, em reunião do Conselho de Direção de 27 de julho de 2020.

## 1. Apresentação da Organização

### 1.1. Organização por níveis

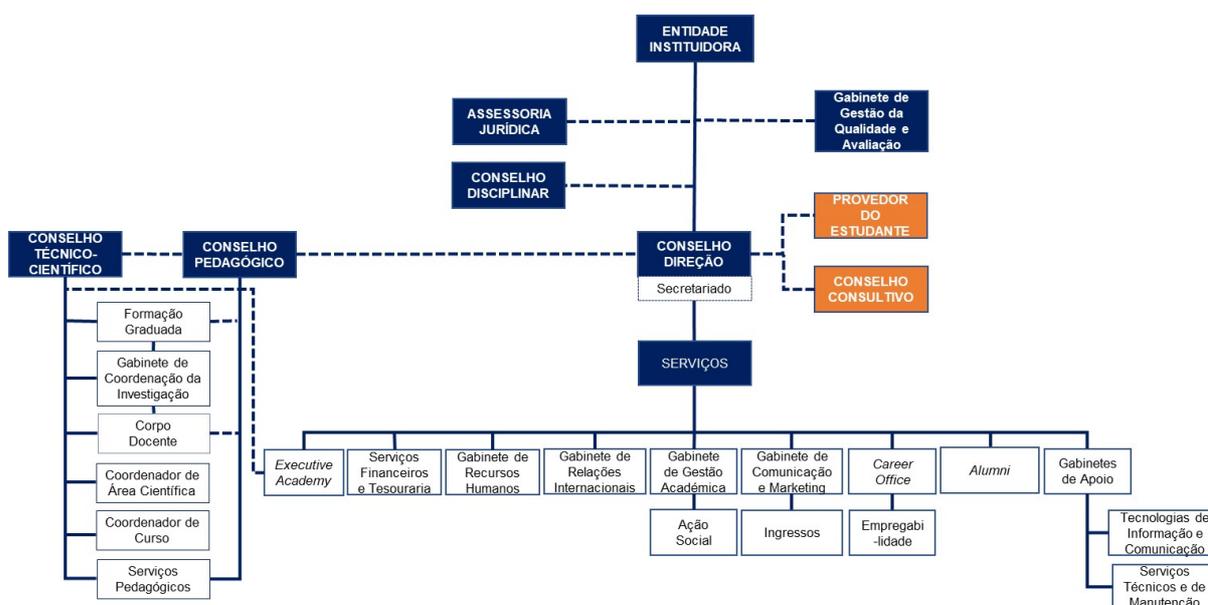
Figura 1: Organização do ISAG, por níveis



Fonte: elaboração própria

### 1.2. Organograma

Figura 2: Organograma do ISAG



Fonte: elaboração própria

### 1.3. Enquadramento

O ISAG-EBS, é um estabelecimento de ensino superior politécnico particular, fundado em 1979, e reconhecido pelo Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 375/87, de 11 de dezembro).

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

O propósito da instituição é assegurar que os estudantes desenvolvam conhecimentos teóricos atualizados, assim como capacidades analíticas e competências práticas orientadas para um desempenho profissional qualificado e bem-sucedido. Presta ainda serviços inovadores e especializados à comunidade e de aprendizagem ao longo da vida.

Nestas circunstâncias, pode-se afirmar que o ISAG se apresenta, de forma inequívoca, como uma instituição de ensino superior prestigiada, formando profissionais nas várias áreas de conhecimento em que intervém e que o mercado de trabalho tem vindo a reconhecer, há décadas, como sendo de grande qualidade.

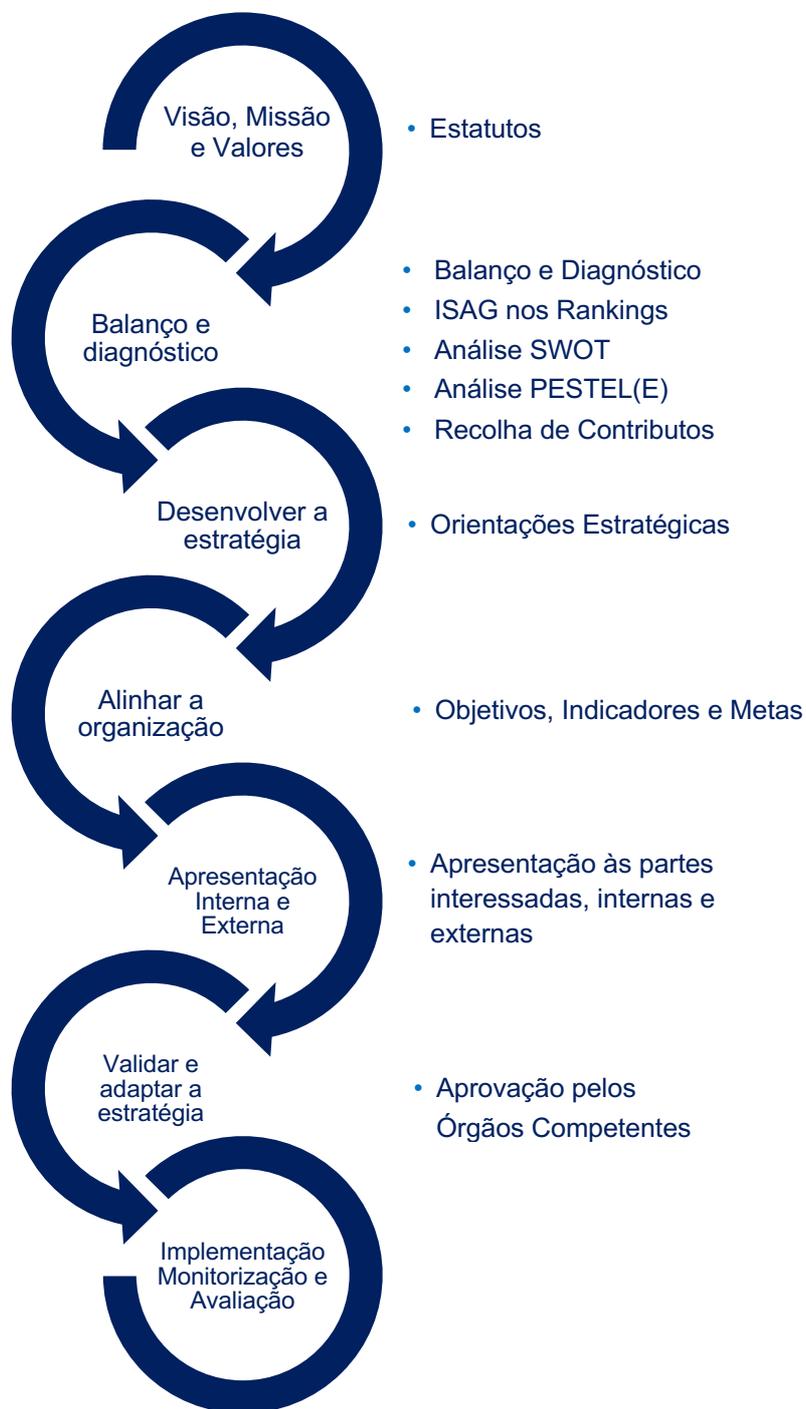
Para continuar a responder de forma eficaz aos desafios do ensino superior e ao atual contexto económico-financeiro, tem vindo a implementar um conjunto inovador, integrado e diferenciado de iniciativas estratégicas, incluindo a implementação de um sistema de garantia de qualidade do ensino, a atualização das suas licenciaturas, mestrados e cursos técnicos superiores profissionais, a diversificação da oferta de programas executivos não conferentes de grau, o aprofundamento da qualidade do ensino ministrado e da sua componente aplicada, a promoção regular de atividades extracurriculares, para além do alargamento da política de abertura à Europa através da celebração de protocolos com escolas congéneres e outras organizações e da participação ativa no Programa Erasmus (mobilidade de estudantes) e ao mercado internacional através do estabelecimentos de acordos bilaterais.

Em suma, entre outras, o ISAG é reconhecido por deter as seguintes vantagens:

- Possuir uma enorme experiência científico-pedagógica acumulada, obtida em mais de 40 anos de ensino superior;
- Utilizar metodologias pedagógicas inovadoras, privilegiando-se o ensino prático (*learning by doing*), com forte ligação ao mercado empresarial;
- Possibilitar a opção entre horários de aulas diurnos ou pós-laborais, ajustados às conveniências dos trabalhadores-estudantes;
- Ter uma excelente localização, numa zona de atração da área metropolitana do Porto;
- Possuir uma Escola-Hotel com o objetivo duplo de alojamento dos estudantes e de realização de aulas laboratoriais;
- Existir um relacionamento saudável e aberto entre os órgãos de gestão, docentes, estudantes, pessoal não docente e *stakeholders*;
- Possibilitar a rápida inserção dos diplomados na vida ativa.

## 2. Estrutura Metodológica

Figura 3: Estrutura Metodológica



Fonte: elaboração própria

### 3. Visão, Missão e Valores

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

#### Visão

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

#### Missão

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

#### Valores

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

- a) **Diversidade e Globalidade:** O ISAG acredita na diversidade e na globalidade, defendendo que um ambiente de ensino e de produção de conhecimento livre de preconceitos e de qualquer tipo de discriminação, em que há lugar para diferentes opiniões, estilos de ensino e aprendizagem, contribui para alavancar o potencial das pessoas;
- b) **Inovação:** Só pela inovação é possível desenvolver soluções para os problemas. O ISAG acredita que é fundamental proporcionar um ambiente que desenvolva, nos estudantes e nos docentes, a capacidade de criar e inovar no processo de ensino, de aprendizagem e de investigação;
- c) **Espírito Empreendedor:** A capacidade empreendedora, de fazer e de fazer acontecer, é indispensável para gerar mudança e impulsionar as organizações e a sociedade para patamares superiores. Associada à capacidade empreendedora está a capacidade de liderança, de gerar energia mobilizadora para a concretização de ideias, projetos e objetivos;
- d) **Rigor e Relevância:** O ISAG está comprometido com o rigor e a relevância, pelo que, tudo o que fizer, tem de ser bem feito e com impacto real e visível nos estudantes, organizações e sociedade. Esta convicção é transmitida aos estudantes através da atitude dos docentes e restantes colaboradores da Instituição;
- e) **Ética e Responsabilidade:** Qualquer organização cria impacto social através das suas ações, devendo pautar-se, no pensamento e na ação, por princípios éticos irrepreensíveis. Preparar os futuros profissionais para tomarem decisões refletidas e transparentes, assentes em práticas socialmente corretas, é basilar e transversal a toda a formação do ISAG.

## 4. Balanço e diagnóstico

### 4.1. Balanço do Plano Estratégico 2017-2020

A preparação para a elaboração do plano estratégico de 2020-2024 envolveu, numa primeira fase, um balanço do plano estratégico anterior. A análise dos resultados do plano estratégico de 2017-2020 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, análise SWOT e análise PESTEL (E).

### 4.2. ISAG nos Rankings e posicionamento face à concorrência

De acordo com o uniRank<sup>1</sup>, o maior diretório internacional de instituições de ensino superior, agregando 13 mil faculdades e universidades em 200 países, em 2020 o ISAG ocupa a 48.<sup>a</sup> posição num total de 93 instituições de ensino superior portuguesas (em 2017 ocupava a 59.<sup>a</sup> posição, num total de 97 instituições) e a 18.<sup>a</sup> posição num total de 60 instituições de ensino superior privado em Portugal. Segundo o Webometrics<sup>2</sup>, em janeiro de 2020, o ISAG ocupava a posição número 65.<sup>a</sup> de um total de 113 instituições de ensino superior portuguesas (em 2017 ocupava a 76.<sup>a</sup> posição de um total de 108 instituições).

### 4.3. Análise PESTEL(E)

O reconhecimento ambiente contextual em que o ISAG se incorpora (político, económico, social tecnológico, ecológico ou legal), assume extrema importância, porque permite identificar oportunidades e antecipar ameaças que podem vir a afetar a instituição.

Cenários Político-Económico-Social-Tecnológica-Ambiental-Legal-(Setor-Educação), 2020-2024

## Política

O Programa Nacional de Reformas (PNR) de 2016 definiu a estratégia de médio prazo do XXI Governo Constitucional. Destacava a necessidade de crescimento económico, o aumento do emprego e a igualdade dos cidadãos. O PNR de 2019 deu continuidade à estratégia de 2016, através da conclusão de algumas medidas, do reforço da execução de outras e introduziu as primeiras reflexões e trabalhos da nova estratégia para a década, consagradas no Portugal 2030<sup>3</sup>, nomeadamente ao nível da sustentabilidade demográfica, do combate às alterações climáticas, da competitividade e inovação da economia, da qualificação dos recursos humanos e da promoção da agenda digital. Estes objetivos estão alinhados com os quatro desafios estratégicos para a legislatura 2019 – 2023 do Programa do XXII Governo Constitucional<sup>4</sup>: combater as alterações climáticas; responder ao desafio demográfico; construir a sociedade digital; reduzir as desigualdades.

<sup>1</sup> Disponível em <https://www.4icu.org/pt/> (consultado em 17 de julho de 2020).

<sup>2</sup> Disponível em: [http://www.webometrics.info/es/Europe\\_es/Portugal?page=1](http://www.webometrics.info/es/Europe_es/Portugal?page=1) (consultado em 17 de julho de 2020).

<sup>3</sup> Programa Nacional de Reformas. Mais Crescimento. Melhor Emprego. Maior Igualdade, (2019). Agência para o Desenvolvimento e Coesão. Disponível em: <https://www.adcoesao.pt/content/programa-nacional-de-reformas> (consultado em 17 de julho de 2020).

<sup>4</sup> Programa do XXII Governo Constitucional 2019 – 2023. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=programa-do-xxii-governo-constitucional> (consultado em 17 de julho de 2020).

Esta estratégia encontra-se em sintonia com as orientações políticas da Comissão Europeia para o período 2019-2024 e com as prioridades e desafios para 2021-2027.

A apresentação do PNR de 2020<sup>5</sup>, em plena crise sanitária provocada pela COVID-19, entre outros aspetos faz referência, à preparação de um “Plano de Recuperação Económica” (PNR, 2020) para estimular e acelerar o processo de saída da crise. Nesse sentido, o Governo apresentou o documento “Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030”<sup>6</sup> que apresenta 10 eixos estratégicos: uma Rede de Infraestruturas Indispensáveis; Qualificação da População, a Aceleração da Transição Digital, as Infraestruturas Digitais, a Ciência e Tecnologia; o Setor da Saúde e o Futuro; Estado Social; a Reindustrialização do País; a Reconversão Industrial; a Transição Energética e Eletrificação da Economia; a Coesão do Território, Agricultura e Floresta; um Novo Paradigma para as Cidades e a Mobilidade; Cultura, Serviços, Turismo e Comércio.

## Económica

De acordo com as Projeções para a economia portuguesa: 2020-2022 do Banco de Portugal<sup>7</sup> a economia portuguesa deverá sofrer uma redução do Produto Interno Bruto (PIB) de 9,5% em 2020, refletindo um impacto negativo muito marcado da pandemia na primeira metade do ano (estima-se que esta redução possa atingir um valor em torno de 15%, embora rodeada de elevada incerteza). Projeta-se que o PIB cresça 5,2% em 2021 e 3,8% em 2022. A forte contração da atividade económica em 2020 e a lenta recuperação posterior terão reflexo no mercado de trabalho com a taxa de desemprego a situar-se em cerca de 10% (redução progressiva para cerca de 7,5% em 2022) e na situação financeira das empresas portuguesas em face da redução da liquidez resultante das quebras de atividade ligada à pandemia. Relativamente ao consumo privado, projeta-se uma queda de cerca de 9% em 2020, mais acentuada do que a perspetivada para o rendimento disponível real. Projeta-se um aumento significativo da taxa de poupança em 2020. deverá seguir-se uma reversão gradual e parcial até 2021-2022. A redução da poupança a par de um crescimento do rendimento disponível ligado à melhoria gradual da situação do mercado de trabalho, deverá permitir uma recuperação do consumo privado (para taxas de crescimento de 7,7 e 3%, respetivamente em 2021 e 2022).

Em 2020, a balança de bens e serviços deverá voltar a registar um défice, em resultado da redução do excedente da balança de serviços. O saldo da balança corrente e de capital em percentagem do PIB deverá também beneficiar ao longo do horizonte de projeção das transferências das instituições europeias, em particular em 2020-21. As projeções para as exportações de bens e serviços apontam para uma taxa de variação anual de cerca de -25% em 2020, seguida de um crescimento ligeiramente acima de 11% em 2021 e 2022.

A capacidade de financiamento da economia deverá reduzir-se em 2020 e manter-se relativamente estável em percentagem do PIB em 2021-22. A inflação deverá manter-se baixa, em resultado do predomínio dos efeitos descendentes da crise pandémica sobre os preços.

<sup>5</sup> Programa Nacional de Reformas, (2020). Agência para o Desenvolvimento e Coesão. Disponível em: <https://www.adcoesao.pt/content/programa-nacional-de-reformas> (consultado em 17 de julho de 2020).

<sup>6</sup> Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030 (2020). Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=2aed9c12-0854-4e93-a607-93080f914f5f> (consultado em 27 de julho de 2020).

<sup>7</sup> Banco de Portugal, (2020), Boletim Económico, Junho 2020, disponível em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_jun2020\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2020_p.pdf) (consultado em 10 de julho de 2020).

Na análise de riscos em torno das projeções, sobressai a possibilidade de uma evolução adversa da pandemia e correspondentes consequências sobre a economia. Os efeitos económicos deste cenário são mais severos e persistentes, traduzindo-se num maior número de insolvências, desemprego mais elevado e menor investimento. O Impacto desfavorável sobre as condições financeiras será parcialmente compensado por medidas de acomodação significativas por parte das autoridades monetárias.

## Social

Entre 2011 e 2018 o número de residentes na região Norte passou de 3,68 milhões de habitantes para 3,57, sendo que, no mesmo período, o saldo natural (diferença entre o número de nados-vivos e o número de óbitos) resultou numa perda de cerca de 7,7 mil residentes (CCDR – N, 2019)<sup>8</sup>. 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 negativa. Nas mesmas regiões, juntando as componentes natural e migratória, destacam-se seis municípios com um crescimento efetivo da população, entre 2011 e 2018: três da Área Metropolitana do Porto (Maia, Valongo e São João da Madeira); o concelho de Braga (Cávado); o concelho de Paços de Ferreira (Tâmega e Sousa) e o concelho de Vizela (Ave). Por último, refira-se o envelhecimento da população na Região Norte: em 2018, residiam na região, em média, 159,6 pessoas com 65 ou mais anos, por cada 100 jovens com menos de 15 anos de idade. Apenas os concelhos de Lousada e Paços de Ferreira apresentam um índice de envelhecimento inferior a 100 (94,7 e 99,5, respetivamente).

## Tecnológica

Políticas para a promoção de competências digitais em todos os níveis de ensino;  
Novos modelos e/ou reforço do ensino-aprendizagem na era digital com o uso generalizado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e promoção de cursos online (MOOC's).  
Formação técnica e pedagógica do corpo docente e não docente para responder aos desafios atuais;  
Novas Tecnologias da Informação, Comunicação e Eletrónica (TIC) nomeadamente *the internet of things, smart machines, web-scale IT, contexto-rich systems, risk-based security and self protection*, entre outras.

## Ecológicos

Prioridades dos Fundos da União Europeia para 2021-2027 no domínio da política ambiental;  
Implementação de uma política de sustentabilidade ambiental e incremento da eficiência energética do edifício/consumo energético;  
Certificação e etiquetagem ambiental, utilização eficiente da água, energias renováveis, resíduos (3R) e qualidade do Ar;

<sup>8</sup> CCDR – N, 2019, indicadores estatísticos de caracterização da Região do Norte, disponível em: <https://www.ccdr-n.pt/regiao-norte/indicadores-regionais> (consultado em 17 de julho de 2020).

## Legal

Alteração do RJIES;

Alteração dos estatutos de várias ordens profissionais com impacto na formação;

Avaliação institucional pela A3ES;

Novo ciclo de avaliação e acreditação das licenciaturas e mestrados pela A3ES e do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

## Setor Educação

O Programa do XXII Governo Constitucional estabelece o direito à Educação, e a uma Educação capaz de responder aos desígnios dos cidadãos e da sociedade, nomeadamente:

- . Estimular a entrada e combater o abandono no Ensino Superior;
- . Reforçar o compromisso com a ciência e a inovação;
- . Alargar o ensino superior a novos públicos;
- . Estimular as ofertas internacionais e a entrada de estudantes não nacionais, com a possibilidade de trabalhar legalmente em Portugal;
- . Incentivar a frequência do ensino superior em Portugal, principalmente nas áreas de maior procura, essencialmente para alunos oriundos dos países de língua oficial portuguesa;
- . Reforçar a importância dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) e, para não defraudar expectativas, garantir condições para que aqueles que, no fim do TeSP, queiram entrar na licenciatura (e tenham condições para isso) o possam fazer;
- . Fomentar o trabalho colaborativo em rede entre instituições do ensino superior;
- . Fomentar a internacionalização das instituições de ensino superior, apoiando a sua integração em redes de cooperação internacional e respetivos circuitos de financiamento;
- . Promover a abertura das instituições de ensino superior à sociedade civil e aos agentes do mercado de trabalho;
- . Estimular a ligação das instituições de ensino superior aos laboratórios do Estado, laboratórios associados e laboratórios colaborativos;

Fortalecer a cooperação entre as universidades e politécnicos e o sistema de formação profissional, seja na articulação à entrada em cursos técnicos superiores profissionais (TeSP), cursos de especialização tecnológica (CET) e outras vias pós-secundárias, seja na colaboração para a reconversão de profissionais em setores estratégicos de competências;

Liderar nas competências digitais em todos os níveis de ensino;

Reforçar a integração, flexibilidade e eficácia da política de formação.

### 4.4. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa, através da avaliação dos ambientes institucionais, internos e externos, por forma a otimizar o seu desempenho.

No âmbito da elaboração do Plano Estratégico, a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, que caracterizam a atual envolvente interna, e a identificação das oportunidades e das ameaças da atual envolvente externa do ISAG, têm como objetivo evidenciar o facto de que, quer os elementos potenciadores da estratégia estabelecida (pontos fortes e oportunidades), quer os seus elementos condicionadores (pontos fracos e ameaças), influenciam potencialmente a execução dessa estratégia.

### Pontos Fortes

- Instalações adequadas e devidamente equipadas ao nível de equipamentos e tecnologia;
- Elevada qualificação e experiência do corpo docente;
- Ciclos de estudo com elevada procura e empregabilidade;
- Projetos em parceria com instituições de ensino superior nacional e internacional, empresas e outras entidades;
- Envolvimento dos estudantes nos órgãos de gestão;
- Modelo *InSchoolBusiness* aplicado no processo de ensino/aprendizagem;
- Utilização de ferramentas digitais no ensino e na formação dos estudantes;
- Crescente internacionalização da instituição;
- Escola-Hotel para aulas laboratoriais e alojamento de estudantes no próprio campus;
- Grande proximidade com os estudantes;
- Sistema de Garantia Interna da Qualidade certificado pela A3ES.

### Pontos Fracos

- Sistema integrado de informação com necessidade de reorganização;
- Necessidade de uniformização do nível de conhecimento de línguas estrangeiras pelos recursos humanos;
- Portal de emprego com fragilidades;
- Rede *alumni* estruturada com necessidade de melhorias;
- Nível de produção científica com média abaixo dos objetivos estabelecidos.

### Oportunidades

- Procura crescente por estudantes 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*;
- Alargamento do ensino superior a novos públicos;
- Estratégias governativas para a aprendizagem ao longo da vida para a próxima década;
- Políticas educacionais para a aprendizagem ao longo da vida e a qualificação e requalificação das pessoas.

## Ameaças

- Elevado número de instituições de ensino superior em concorrência direta;
- Tendência de redução da procura (natalidade, emigração, abandono, ...);
- Instabilidade política e financeira global, em particular em Portugal e na União Europeia;
- Recessão económica em consequência da pandemia COVID-19;
- Nível de desemprego elevado;

### 4.5. Recolha de Contributos

O processo de planeamento estratégico, para o período de 2020 a 2024, agenda e estabelece as principais linhas de orientação em que o ISAG assentará a sua estratégia, bem como as linhas de ação, indicadores e as metas a alcançar ao longo do quadriénio, que facilitem o alinhamento dos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todas partes interessadas.

Trata-se de um processo aberto, transparente e participativo, focado na obtenção da máxima qualidade do ensino e da investigação e, conseqüentemente, na valorização e transferência de conhecimento.

O processo de planeamento estratégico beneficiou da participação e envolvimento, dos órgãos de gestão do ISAG, dos docentes, dos investigadores, do pessoal não docente (através dos responsáveis) e dos estudantes (através dos representantes no Conselho Pedagógico e da Associação de Estudantes) e do Provedor do Estudante, tendo em conta o importante papel que o ISAG lhes reconhece e o contributo que podem dar num processo deste tipo. Foi, igualmente, auscultado o Conselho Consultivo do ISAG que se encontra representado por diferentes entidades, nomeadamente, Centro Alfândega do Porto, a Associação Comercial do Porto (ACP), a Associação Empresarial de Portugal (AEP), a Associação de Turismo do Porto e Norte (ATP), o Turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) e a Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (APHRT). Foram ainda auscultadas outras partes interessadas externas como empregadores e outras entidades representantes de diversos setores.

Este envolvimento permitiu que todos aqueles que têm maiores responsabilidades na sua implementação conheçam o plano e as razões que lhe estão subjacentes, facilitando a partilha nos objetivos e o aumento do sentimento de pertença.

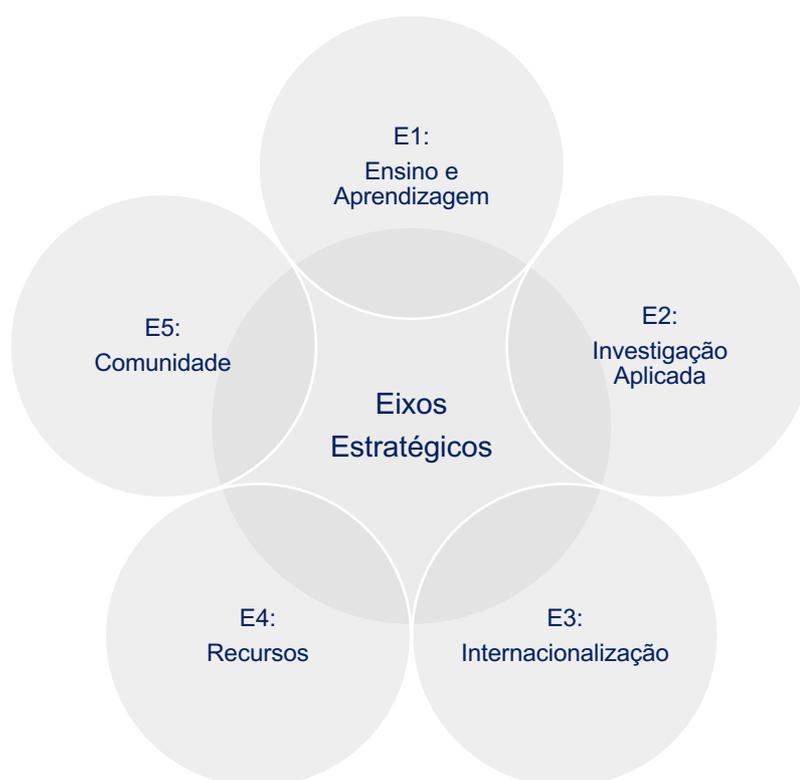
## 5. Estratégias de desenvolvimento - Orientação estratégica 2020-2024

### 5.1. Eixos Estratégicos

Tendo por base a análise e avaliação do contexto externo e interno em que o ISAG desenvolverá a sua missão através da opção por uma estratégia de diferenciação pela qualidade e inovação, como forma de procurar atingir os seus objetivos, espelhados na sua visão: O ISAG tem como visão ser reconhecido como a melhor escola de negócios e de turismo de Portugal e como uma referência de ensino de excelência a nível internacional.

A integração das conclusões do diagnóstico com a Missão, Visão e Valores do ISAG (explicitados nos Estatutos) conduziram à definição de um quadro de referência estratégico que contempla cinco Eixos Estratégicos (representados na figura 4) que se interligam e articulam:

Figura 4: Eixos Estratégicos para o quadriénio 2020-2024



Fonte: elaboração própria

O Eixo 1 - Ensino e Aprendizagem e o Eixo 2 - Investigação Aplicada, estão diretamente relacionados com as atribuições fundamentais do ISAG, estatutariamente definidas: a investigação, o ensino e a transferência de conhecimento. Através do Eixo 1 pretende-se reforçar um processo de ensino-aprendizagem inovador, estabelecendo elevados padrões de qualidade de ensino, e aumentando a capacidade de resposta às necessidades e características dos estudantes e do mercado de trabalho em que estarão inseridos. O Eixo 2 abrange uma das atividades fundamentais para o ISAG pelo que é necessário criar as condições para o seu desenvolvimento contínuo e sustentado, assegurar o seu financiamento e o apoio aos investigadores. A investigação é desenvolvida através de um protocolo

com a Fundação Consuelo Vieira da Costa (FCVC). Para se alcançar a Visão do ISAG “ser reconhecido como a melhor escola de negócios e de turismo de Portugal e como uma referência de ensino de excelência a nível internacional” o Eixo 3 - Internacionalização assume, igualmente, especial relevância no objetivo de projetar o ISAG para um maior reconhecimento global. A internacionalização relaciona-se, igualmente, com a Investigação e o Ensino e Aprendizagem e está transversalmente presente em todo o funcionamento do ISAG. É também um fator crítico de sucesso para assegurar, a longo prazo, a sustentabilidade da instituição e alavancar o seu reconhecimento no sentido de facilitar a captação de estudantes, de investigadores e de investimento de empresas e instituições, quer em investigação aplicada, quer em formação profissionalizante.

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

Finalmente, o Eixo 5 - Comunidade - tem o seu foco nas parcerias e redes a estabelecer para o reforço da interação com os *stakeholders*, na definição de estratégias facilitadoras da integração dos alunos no mercado de trabalho, na dinamização da rede Alumni e no reforço da interação com os vários setores da sociedade (ações no âmbito da solidariedade global e responsabilidade social) para a concretização da missão, nas suas várias dimensões.

## 5.2. Objetivos Estratégicos

Para cada eixo estratégico foi definido um objetivo estratégico e um conjunto de objetivos operacionais que o permitirão alcançar. Aos objetivos operacionais estão associadas um conjunto de ações e a determinação de indicadores de desempenho e de metas de referência que permitam o seu acompanhamento e monitorização e, também, a avaliação do cumprimento do plano.

## 5.3. Objetivos Operacionais e Ações por OE

### **Objetivo Estratégico OE 1 - Ser inovador e diferenciador na experiência de ensino aprendizagem adaptada aos novos desafios.**

#### **Objetivos Operacionais**

OP 11- Criar ciclos de estudo (licenciatura e mestrado) em inglês.

Objetivos Específicos:

- Submeter à acreditação prévia da A3ES os ciclos de estudos de licenciatura e de mestrado em Gestão, em língua Inglesa.

OP 12- Promover a inovação científica e pedagógica.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver atividades de *benchmarking* ao nível da oferta e de modelos de ensino/aprendizagem;
- Dotar estudantes e docentes de competências digitais;

- 
- Consolidar o *customer journey digital experience* ISAG;
  - Focar o processo de ensino-aprendizagem na inovação tecnológica, ciência e empreendedorismo;
  - Desenvolver e implementar experiências científico-pedagógicas de investigação aplicada;
  - Adaptar o *Layout* das instalações ao modelo *InSchoolBusiness*.
- 

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

Objetivos Específicos:

- Reforçar o papel de monitorização dos Coordenadores de Curso;
  - Apoiar a transição do ensino secundário para o ensino superior;
- 

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

Objetivos Específicos:

- Desenvolver competências transversais direcionadas para o empreendedorismo, planeamento de carreira e integração no mercado de trabalho;
- 

OP 15- Reestruturar a Formação Executiva.

Objetivos Específicos:

- *Rebranding* da Formação Executiva;
  - Reposicionar e aumentar a notoriedade da nova marca.
  - Desenvolver os conceitos de *open programs* e *customized programs*;
- 

**Objetivo Estratégico OE 2 - Melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado.**

---

**Objetivos operacionais**

---

OP 21- Capacitar os docentes/investigadores de recursos para o desenvolvimento da investigação.

Objetivos Específicos:

- Apoiar a integração dos investigadores no Centro de Investigação em Ciências Empresarias e Turismo /Research Center in Business Sciences and Tourism (CICET) da FCVC e outros Centros de Investigação reconhecidos por organismos competentes;
  - Incentivar a participação dos docentes em projetos de investigação para candidaturas à FCT e a outros organismos ;
  - Auxiliar a participação dos docentes em redes internacionais de investigação e incentivar a mobilidade de investigadores visitantes.
- 

OP 22- Promover a ligação dos estudantes (*Junior Researcher*) à investigação aplicada.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver trabalhos transversais de investigação aplicada nas Unidades Curriculares;
  - Selecionar e preparar trabalhos de investigação aplicada para publicação em revistas indexadas.
-

---

OP 23- Criar mecanismos de valorização económica da Investigação

Objetivos Específicos:

- Aumentar a visibilidade da investigação e da sua aplicação ao mercado;
- Promover o envolvimento dos docentes/investigadores em iniciativas de investigação em parceria com várias entidades que permitam a captação de receitas;
- Desenvolver ferramentas que permitam mensurar o valor económico dos *outputs* gerados.

---

OP 24- Incentivar o aumento da produção científica aplicada indexada.

Objetivos Específicos:

- Fomentar a criação de equipas de docentes de forma a gerar *outputs* de investigação;
- Incentivar e apoiar financeiramente a participação em eventos científicos indexados;
- Premiar e apoiar financeiramente as publicações científicas indexadas.
- Alargar as indexações do *European Journal of Applied Business and Management* (EJABM) às principais bases de dados bibliográficas e consolidar a parceria com o CICET-FCVC;
- Desenvolver a marca de uma conferência profissional;
- Promover, em parceria com o CICET-FCVC, eventos científicos com submissão de indexação.

---

**Objetivo Estratégico OE 3 - Atrair e reter estudantes estrangeiros e difundir o ensino e a investigação noutros mercados.**

**Objetivos operacionais**

---

OP 31- Promover a captação de estudantes estrangeiros.

Objetivos Específicos:

- Divulgar a marca ISAG e a oferta formativa nos mercados internacionais;
- Aumentar o número de estudantes estrangeiros a *full time*;
- Aumentar o número de estudantes em programas de mobilidade de estudos e estágios;

---

OP 32- Garantir presença internacional que promova a cooperação institucional a nível global.

Objetivos Específicos:

- Integrar redes internacionais de ensino e investigação;
- Realizar joint-ventures para ministrar oferta formativa em outros mercados;
- Desenvolver projetos de cooperação com IES internacionais;
- Criar uma rede própria de mobilidade;
- Aumentar o número de mobilidade de *staff* e de docentes/investigadores;

---

OP 33- Incrementar a visibilidade Internacional do ISAG.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver um plano de comunicação e marketing internacional;
- Desenvolver um plano de trabalho com vista a acreditar a oferta formativa pelas principais agências de acreditação internacionais;

---

OP 34- Promover candidaturas a programas financiados que promovam a internacionalização;

Objetivos Específicos:

- Candidatar o ISAG às diferentes ações-chave do programa Erasmus+, Fulbright e outras fontes de financiamento;
- 

**Objetivo Estratégico OE 4 - Reforçar o *engagement*, a eficiência dos serviços e a sustentabilidade.**

---

**Objetivos operacionais**

---

OP 41- Atrair, reter e desenvolver talentos ao nível dos colaboradores docentes e não docentes, nacionais e internacionais.

Objetivos Específicos:

- Desenvolver e aprovar os estatutos de carreira dos colaboradores docentes e não docentes;
  - Desenvolver programas de marketing interno para as equipas;
  - Desenvolver um programa de captação de talentos.
- 

OP 42- Dinamizar atividades de aperfeiçoamento de competências (*upskilling* e *reskilling*).

Objetivos Específicos:

- Mapear competências dos colaboradores (docente e não docente);
  - Construir planos de *upskilling* e *reskilling* de competências;.
- 

OP 43- Aumentar a eficiência dos recursos.

Objetivos Específicos:

- Alavancar os recursos digitais da Biblioteca;
  - Reajustar a comunicação a novos canais e instrumentos digitais;
  - Implementar um sistema de gestão documental eficiente;
  - Consolidar a reorganização e catalogação do arquivo;
  - Uniformizar as normas de comunicação institucional;
  - Mapear e auditar processos e procedimentos para implementação de esquemas de trabalho eficientes;
  - Desenvolver os sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidar o processo de digitalização do ISAG;
- 

OP 44- Garantir a sustentabilidade (Institucional, financeira, social e ambiental - Campus sustentável).

Objetivos Específicos:

- Realizar eventos, físicos e digitais, que promovam a instituição, interna e externamente;
  - Aumentar a visibilidade do ISAG;
-

- 
- Dinamizar ações de acolhimento que permitam a integração dos estudantes inscritos em todos os CE e em mobilidade;
  - Definir uma política de promoção de um Campus ambientalmente Sustentável e Saudável;
  - Monitorizar com regularidade o desempenho de gestão e da atividade desenvolvida e os resultados obtidos para identificação e correção de eventuais desvios;
  - Consolidar a sustentabilidade financeira.
- 

OP 45- Valorizar e promover a Qualidade.

Objetivos Específicos:

- Assegurar a revisão do Manual da Qualidade;
  - Completar o processo de certificação do SIQG pela ISO 9001;
  - Organizar ações de formação, no âmbito do SIGQ;
  - Criar o observatório para a monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG.
- 

**Objetivo Estratégico OE 5** - Tornar-se uma comunidade M4IS (mobilizadora, integradora, inclusiva, igualitária, inovadora e solidária) de referência.

---

**Objetivos operacionais**

---

OP 51- Privilegiar a participação do ISAG em projetos em co-parceria com agentes e empresas da região.

Objetivos Específicos:

- Implementar a integração de parceiros no modelo InSchoolBusiness;
  - Estabelecer parcerias com agentes regionais para a realização de atividades nos domínios do saber, da cultura e das artes;
  - Dinamizar ações de âmbito cultural e de práticas artísticas;
- 

OP 52- Contribuir para a integração social e profissional dos *alumni*.

Objetivos Específicos:

- Incentivar a formalização da rede *alumni*;
  - Criar os Programas *Mentoring* e *Job Shadowing*;
- 

OP 53- Promover uma comunidade ISAG socialmente responsável.

Objetivos Específicos:

- Dinamizar projetos solidários e de responsabilidade social;
  - Criar um plano para a igualdade de oportunidades;
  - Desenvolver projetos e atividades nas áreas da inclusão e da cidadania ativa;
  - Desenvolver um plano para a promoção de estilos de vida saudáveis;
  - Preparar o processo de certificação de Responsabilidade Social SA 8000.
-

#### 5.4. Indicadores de desempenho e Metas de referência

##### OE 1 - Ser inovador e diferenciador na experiência de ensino aprendizagem adaptada aos novos desafios..

Objetivo Operacional	Indicador	Meta Global (2024)
OP 11- Criar ciclos de estudo (licenciatura e mestrado) em inglês	- Número de ciclos de estudo ministrados em Inglês	2
OP 12- Promover a inovação científica e pedagógica	- Número de ações de promoção de inovação científica e pedagógica;	20
	- Percentagem de UC atualizadas;	50%
	- Número de UC (de licenciatura e mestrado) com atividades de investigação aplicada;	85
	- Percentagem de ações de adaptação do layout das instalações implementadas relativamente às propostas	75%
OP 13 - Melhorar os índices de eficiência formativa e do sucesso escolar e reduzir o abandono	- Taxa média de eficiência formativa	≥ 80%
OP 14- Dotar os estudantes com competências que contribuam para uma carreira profissional de sucesso e atuem como agentes de mudança na sociedade	- Taxa de empregabilidade dos diplomados	≥ 95%
OP 15- Reestruturar a Formação Executiva	- N.º de <i>open programs</i> realizados	≥ 4
	- N.º de <i>customized programs</i> realizados	≥ 3

##### OE 2- Melhorar e valorizar a transferência do conhecimento científico aplicado

Objetivo Operacional	Indicador	Meta Global (2024)
OP 21- Capacitar os docentes/investigadores de recursos para o desenvolvimento da investigação.	- N.º de projetos aprovados	≥ 4
OP 22- Promover a ligação dos estudantes ( <i>Junior Researcher</i> ) à investigação aplicada.	- Número de publicações <i>junior researchers</i>	≥ 14
OP 23- Criar mecanismos de valorização económica da Investigação	- Valor económico da Investigação.	≥ 100 000
OP 24- Incentivar o aumento da produção científica aplicada indexada.	- Número de publicações indexadas	≥ 100

**OE 3- Atrair e reter estudantes estrangeiros e difundir o ensino e a investigação noutros mercados.**

Objetivo Operacional	Indicador	Meta Global (2024)
OP 31- Promover a captação de estudantes estrangeiros.	- Número de estudantes estrangeiros em <i>full time</i> no ISAG	≥ 100
OP 32- Garantir presença internacional que promova a cooperação institucional a nível global.	- Percentagem de propostas aprovadas relativamente às apresentadas	≥ 50%
OP 33- Incrementar a visibilidade Internacional do ISAG.	- Percentagem de requisitos cumpridos para acreditar a oferta formativa por agências Internacionais; - Número de novos seguidores internacionais nas Redes Sociais.	65% 4 000
OP 34- Promover candidaturas a programas financiados que promovam a internacionalização;	- Número de programas implementados	≥ 5

**OE 4- Reforçar o *engagement*, a eficiência dos serviços e a sustentabilidade.**

Objetivo Operacional	Indicador	Meta Global (2024)
OP 41- Atrair, reter e desenvolver talentos ao nível dos colaboradores docentes e não docentes, nacionais e internacionais.	- Taxa de turnover; - Percentagem de bibliografia obrigatória em suporte digital; - Percentagem de estudantes que utilizam os recursos <i>web</i> da biblioteca;	≤ 10% ≥ 20% ≥ 40%
OP 42- Dinamizar atividades de aperfeiçoamento de competências ( <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> ).	- N.º de planos de aperfeiçoamento de competências	15
OP 43- Aumentar a eficiência dos recursos.	- Grau de satisfação de estudantes, docentes e não docentes (escala 1 - 5). - Taxa de implementação do sistema de gestão documental; - Reorganização do arquivo.	≥ 3,8 100% 100%
OP 44- Garantir a sustentabilidade institucional, financeira, social e ambiental (Campus sustentável)	- Número de <i>engagements</i> ; - N.º de ações de acolhimento e integração realizadas para estudantes em todos os CE; - N.º de ações de acolhimento e integração realizadas para estudantes em mobilidade; - N.º de iniciativas implementadas de promoção de um Campus ambientalmente Sustentável e Saudável; - N.º de reportes de monitorização de instalações e equipamentos.	80 000 ≥ 16 ≥ 32 ≥ 8 16

OP 45- Valorizar e promover a Qualidade	- N.º de revisões do MQ;	4
	- Certificação do SIGQ pela ISSO 9001;	100%
	- N.º de reportes de monitorização do ciclo formativo do estudante do ISAG	12

**OE 5-** Tornar-se uma comunidade M4IS (mobilizadora, integradora, inclusiva, igualitária, inovadora e solidária) de referência

Objetivo Operacional	Indicador	Meta Global (2024)
OP 51- Privilegiar a participação do ISAG em projetos em co-parceria com agentes e empresas da região.	- Número de projetos realizados em co-parceria com agentes e empresas da região;	6
	- Número de ações culturais e artísticas realizadas.	≥ 14
OP 52- Contribuir para a integração social e profissional dos <i>alumni</i> .	- Percentagem de <i>Alumni</i> inscritos na rede.	5%
OP 53- Promover uma comunidade ISAG socialmente responsável.	- N.º de ações de responsabilidade social promovidas;	18
	- N.º de ações de a promoção de estilos de vida saudáveis realizadas;	≥ 9
	- Percentagem de requisitos cumpridos para obtenção da certificação de Responsabilidade Social.	≥ 75%

## 6. Monitorização, Acompanhamento e Avaliação

Um plano estratégico para um período temporal de quatro anos não é totalmente estanque na sua evolução, uma vez que as conjunturas podem-se alterar e os ambientes interno e externo poderão, igualmente, sofrer alterações, pelo que as prioridades em termos de objetivos poderão ter que ser ajustadas e adaptadas aos novos contextos. Por outro lado, a implementação do Plano Estratégico assenta na valorização de toda a estrutura do ISAG, numa lógica de envolvimento do topo à base, e em dinâmicas concertadas de *top-down* e *bottom-up*. Nesse sentido, devem ser operacionalizados mecanismos eficazes de acompanhamento da sua execução e adotadas as ferramentas necessárias para implementar, monitorizar e controlar os progressos. O grau de concretização de cada objetivo será avaliado com o recurso aos indicadores e às metas de desempenho, que traduzem os resultados que se pretende atingir. Desta forma, tornar-se-á possível, não só avaliar o grau de desempenho das medidas, mas também o grau de execução das ações, verificar os desvios associados ao planeamento e, se necessário, implementar medidas corretivas.

Atingir as metas a que o ISAG se propõe não dependerá apenas das ações a desencadear para o cumprimento do plano, mas também do sucesso do alinhamento das atividades a propor, pelas diferentes áreas e gabinetes, nos Planos Anuais de Atividades. Os Planos e Relatórios Anuais de Atividade assumem-se como importantes instrumentos de monitorização do Plano Estratégico, permitindo aferir a sua evolução e os desvios em relação aos objetivos inicialmente traçados, bem como o impacto das iniciativas desenvolvidas.

É através do SIGQ que é recolhida a informação sobre a monitorização integrada no ciclo de avaliação e seu acompanhamento, e que será utilizada como ferramenta de gestão e de melhoria contínua.

