



Instituto Superior de Administração e Gestão



PLANO ESTRATÉGICO 2017-2020

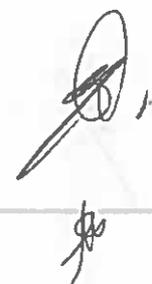


**Documento para aprovação pela Entidade Instituidora do ISAG
Elaborado pelo Conselho de Direção com contributos dos
restantes órgãos de gestão e serviços de apoio.**

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. Recursos e Organização.....	23
8. Apresentação Interna e Externa.....	26
9. Aprovação e Publicação.....	26
10. Monitorização e Avaliação.....	27

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:

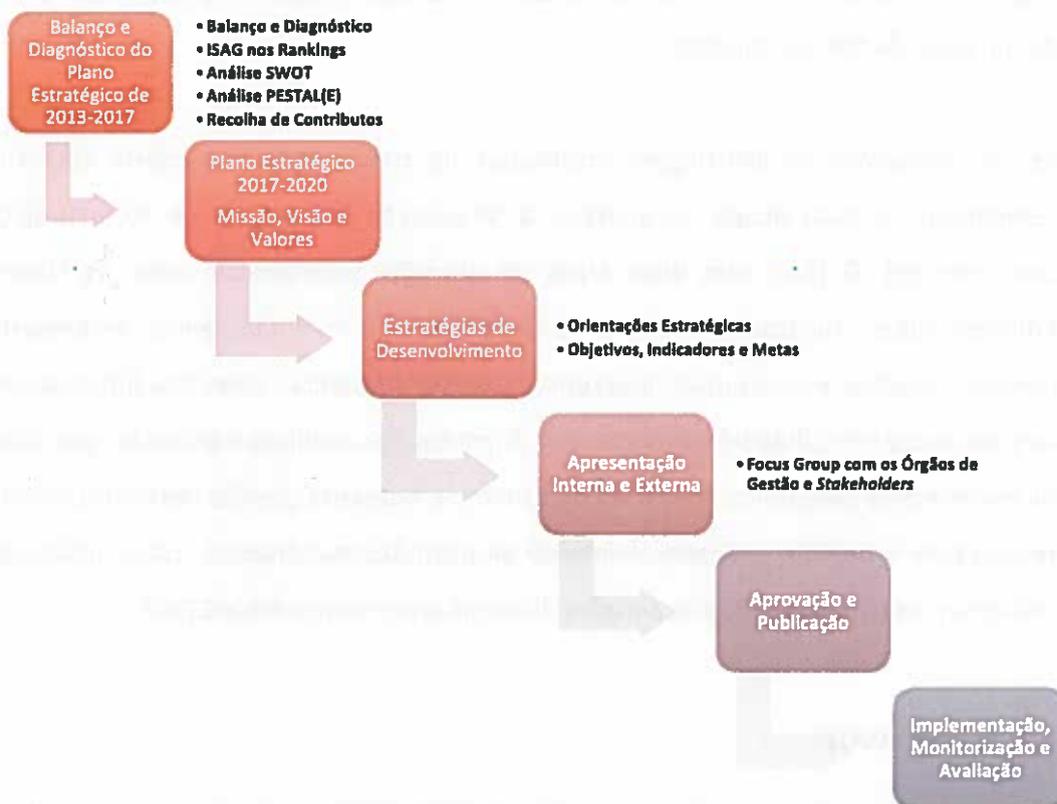
- **Ser uma escola de negócios que combina formação graduada, formação executiva e investigação aplicada;**
- **Metodologia de ensino inovadora baseada no conceito de *InSchoolBusiness*;**
- **Abordagem ao mercado de trabalho e empregabilidade baseada no conceito de *Job Market by ISAG*.**

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. Balanço 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).



- 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-XXIGov_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=6148523063446f764c324679626d56304c334a706447567a4c31684a53556c4d5a5763765130394e4c7a564454305a4e5153394562324e31625756756447397a52573530615752685a47567a525868305a584a7559584d764e57466b5a6a63334e446b7459324a694e6930304e7a55304c574a6d597a5974414749344e324d304e7a5a6a4d5459304c6e426b5a673d3d&fich=5adf7749-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.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/prolecoes_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>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).

	de parcerias nacionais e internacionais, e a possibilidade de estágios em empresas portuguesas e estrangeiras reconhecidas.
	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.

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.

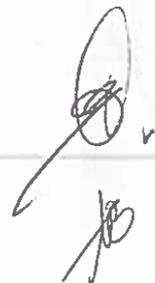
- **Career Office:**
 - Incrementar projeto "Career Day";
 - Criar e operacionalizar a bolsa de emprego "Job Market";
 - Realizar mais regularmente estudos de empregabilidade dos atuais e antigos alunos ISAG;
 - Criar programa de promoção do emprego e empreendedorismo;
 - Reforçar o estágio extracurricular 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.



- **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 **peessoas 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.

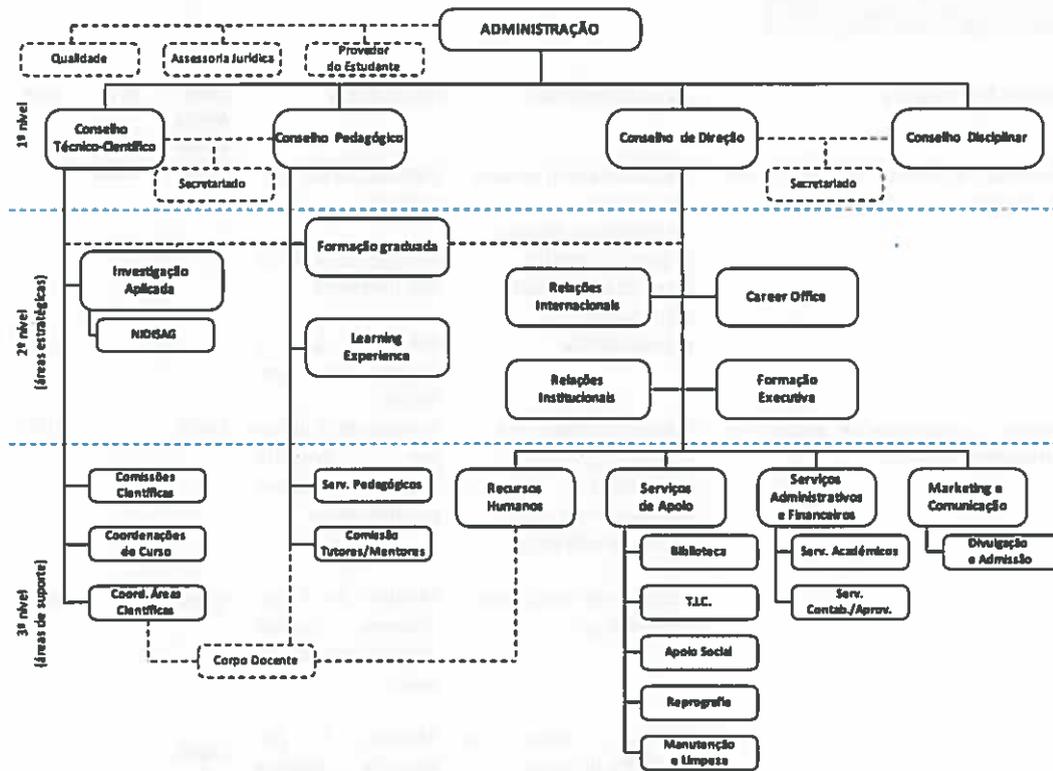
5. Organização por Níveis e Organograma

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

Investigação Aplicada

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020	
Desenvolver o projeto do Laboratório Experimental	Preparar todo o projeto com linhas orientadoras, equipa, projetos a realizar, parceiros, e demais elementos estruturantes.	Elaboração de pré-projeto	100%	100%				
		Seleção da equipa e dos parceiros		100%				
		Mínimo de 1 projeto por ano letivo			100%	100%	100%	
Aumentar a produção de <i>outputs</i> de investigação científica	Submeter artigos em revistas científicas nacionais e internacionais com <i>referee</i> e indexadas	Mínimo de 1 artigo por docente (regime contratual) por ano letivo	100%		100%	100%	100%	
		Publicar em <i>conference proceedings</i>	100%		100%	100%	100%	
		Publicar livros e capítulos de livros	100%				100%	
Criação de uma organização, sem fins lucrativos e de utilidade pública.	Criação da Organização	Formalização da Organização	100%		100%			
		Mínimo de 2 candidaturas				100%	100%	
	Realização de candidaturas (em parceira) ao próximo programa-quadro comunitário e a outras organizações internacionais	Desenvolver sistema de captação, recolha e sistematização de informação sobre fundos comunitários e abertura de <i>calls</i> .	Criar sistema de informação que visa a captação de fundos e abertura de <i>calls</i> e envio constante da informação aos investigadores	100%		100%		
		Submissão de candidaturas	100%		100%	100%	100%	
Submissão de candidatura com vista à Acreditação pela Fundação da Ciência e Tecnologia (FCT)	Submeter candidatura à FCT	Submissão de candidatura	100%		100%			
Diversificar e aprofundar a tipologia dos estudos aplicados	Diversificar e aprofundar os estudos aplicados, numa vertente sectorial e	Mínimo de 3 estudos por ano letivo, divididos	100%		100%	100%	100%	

	empresarial, capazes de dar resposta a questões pertinentes para os agentes envolvidos	entre empresariais e setoriais.					
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	Mínimo de 2 parcerias no triénio com centros de investigação	100%				100%
	Operacionalizar as parcerias, de modo a estar envolvido em projetos multidisciplinares de carácter nacional e internacional	Mínimo de 2 no triénio de projetos multidisciplinares	100%				100%
Indexar o <i>European Journal of Applied Business and Management</i> (EJABM) à Scopus	Dotar o EJABM condições para obter a indexação	Cumprimento dos critérios exigidos para a indexação LATINIndex, SCOPUS, outros	100%	100%	100%		
		Obter a indexação				100%	100%
Consolidar o projeto de conferência científica internacional de renome nas áreas de atuação do ISAG, a realizar de 2 em 2 anos	Desenvolver plano de conferências para 4 anos (2 conferências)	1 conferência de 2 em 2 anos	100%		100%		100%
Desenvolver marca para conferência profissional a ser organizada de 2 em 2 anos (em rotação com conferência científica internacional)	Desenvolvimento do projeto e conceito de conferência	Criação do Pré-Projeto e conceito	100%		100%		
		Operacionalização da conferência profissional	Conferência profissional de 2 em 2 anos	100%			100%

Learning Experience

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Desenvolver o projeto de <i>Learning Experience</i> do ISAG	Desenvolver o conceito de formação-aprendizagem <i>InSchoolBusiness</i> (<i>Fundamentals – Booster – Pitch</i>)						
	Aplicar o conceito <i>InSchoolBusiness</i> aos programas das licenciaturas, mestrados e pós-graduações	Número de atividades <i>InSchoolBusiness</i> que constem nas PIAS das UCs (mínimo 2 atividades por ano letivo)	100%	50%	100%	100%	50%
Organizar missões ao estrangeiro para os estudantes e/ou profissionais orientadas para a aprendizagem e	Planificar as missões, identificando os eventos, locais, públicos-alvo e	Mínimo de 1 missão por ano	100%	100%	100%	100%	100%

captação de novas ideias e ferramentas de trabalho	enquadramento pedagógico							
Criar um programa de <i>mentoring</i>	Criar sessões de <i>mentoring</i> com <i>alumni</i> ou referências indicadas por <i>alumni</i>	Mínimo 6 sessões por ano letivo	100%	50%	100%	100%	50%	
Promover e dinamizar aulas práticas na Escola-Hotel	Programar aulas de carácter prático e aplicado na Escola-Hotel	Mínimo de 2 aulas semestrais por curso	100%	100%	100%	100%	100%	

Relações Internacionais

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Captação de estudantes internacionais para estudar no ISAG (<i>Full-time International Students Program</i>)	Ministrar os mestrados do ISAG na integra em inglês	1 abertura de cada turma de mestrado	100%			100%	
	Preparar a internacionalização com um plano de captação de estudantes	Mínimo de 30 estudantes por ano	100%			100%	
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	Adesão a pelo menos 4 organizações	100%		25%	25%	50%
Promover a multiculturalidade no ISAG	Organizar "Café Língua"	2 por ano letivo	100%	100%	100%	100%	100%
	Promover a semana internacional (convidar docentes e staff estrangeiros)	1 por ano letivo	100%		100%	100%	100%
	<i>Ted Talk Erasmus</i> ou internacional	1 por ano letivo	100%	100%	100%	100%	100%
Diversificar programas e redes de mobilidade internacional financiados (estudos e estágios) e procurar novos parceiros	Criação de um consórcio e submissão de candidaturas anuais em regime de consórcio	Consórcio aprovado	100%		100%		
		Candidatura aprovada	100%		100%	100%	100%
	Estabelecer protocolos bilaterais com universidades europeias e internacionais	200 novos protocolos	100%	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%
	Procurar novos programas de mobilidade e realizar candidaturas (<i>ongoing</i>).	2 novos programas	100%		50%	50%	

	Aumentar as parcerias com instituições e empresas (<i>ongoing</i>).	50 novas parcerias		100%	25%	25%	25%	25%
Criação de rede própria com parceiros institucionais internacionais, abrindo caminho para o desenvolvimento de projetos pedagógicos, científicos e de disseminação conjuntos, não financiados	Identificar parceiros institucionais (universidades) de renome internacional, preferencialmente <i>business schools</i>	Rede própria de parceiros institucionais (composição mínima 2 parceiros)	100%					100%
	Concretizar parcerias com instituições europeias, sul-americanas, asiáticas e americanas	Mínimo 8 parcerias	100%	25%	25%	25%	25%	
Criação de uma universidade de verão	Criar cursos de verão para estudantes nacionais e internacionais	Mínimo de 1 curso por ano letivo	100%		100%	100%	100%	

Career Office

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Desenvolvimento da oferta de estágios internacionais	Em sinergia com as Relações Internacionais, aumentar, ao nível setorial, o número de estágios internacionais	Mínimo de 80 estudantes por ano	100%		100%	100%	100%
Criação e operacionalização da bolsa de emprego "Job Market by ISAG!"	Adesão à Rede Trabalhando	Portal Rede Trabalhando	100%	100%			
	Gerir ofertas próprias de emprego e estágio não curricular por ano	30 ofertas por ano	100%	100%	100%	100%	100%
Dinamizar o "Career Day" junto da comunidade académica	Criação de meios para dinamizar o "Career Day" junto de todos os alunos	Participação anual mínima de 200 alunos	100%		100%	100%	100%
Realização regular de estudos de empregabilidade e saídas profissionais dos alunos e ex-alunos ISAG	Estruturação de um estudo com base nos inquéritos aos diplomados e entidades empregadoras	1 estudo por ano	100%	100%	100%	100%	100%
Criar a rede <i>alumni</i>	Criar uma rede <i>alumni</i> e realizar um encontro anual	Projeto rede <i>alumni</i>	100%		100%	100%	100%

		Registo digital e atualizado dos membros da Rede <i>alumni</i> (mínimo 500)	100%		100%	100%	100%
		Criação de grupo <i>alumni</i> ISAG no LinkedIn (mínimo 500)	100%		100%	100%	100%
		Sessões de <i>mentoring alumni</i> (mínimo 2 anuais)	100%		100%	100%	100%
		1 Evento anual	100%		100%	100%	100%

Relações Institucionais

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Criação e operacionalização do Conselho Consultivo (CC)	Definição do enquadramento, modo de funcionamento e condições de membro do CC	Regulamento do CC	100%		100%		
	Convidar membros de referência e de origens diversificadas	Número de membros que constituem o CC	100%		100%		
Desenvolvimento de protocolos com empresas, organizações públicas e ONG's que visem objetivos concretos, nomeadamente pedagógicos e/ou comerciais	Identificação de possíveis objetivos pedagógicos, comerciais e outros passíveis de serem apresentados/trabalhados com os potenciais parceiros	Mínimo de 100 de protocolos	100%	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%
	Levantamento e revisão dos atuais protocolos institucionais de acordo com as novas orientações	Atualização dos protocolos existentes	100%	100%	100%	100%	100%
Criação e disponibilização de informação dos protocolos estabelecidos com acesso para todas as áreas estratégicas do ISAG	Estruturação e operacionalização do suporte (informático) necessário à disponibilização	Desenvolvimento de base de dados na intranet	100%		100%		
Desenvolvimento de um programa de "naming" para as salas do ISAG	Realizar parcerias, baseadas no conceito <i>InSchoolBusiness</i>	Mínimo de 4 salas	100%		25%	50%	25%



Formação Executiva

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Desenvolver programas de formação executiva especialmente desenhados para organizações públicas e ONG's	Desenvolver parcerias com instituições públicas	4 parcerias	100%		25%	50%	25%
	Captar fundos europeus para a realização de formação	Mínimo 3 projetos	100%	66%			33%
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%	100%	100%	100%	100%
		Ações, eventos e materiais de divulgação (anual)	100%	100%	100%	100%	100%
Dinamizar a formação executiva	Aumentar o número de cursos de formação executiva em funcionamento	Mínimo de 10 programas anuais	100%		100%	100%	100%
Desenvolvimento de programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Desenvolver programas de formação à medida e <i>inCompany</i>	Mínimo de 2 programas <i>inCompany</i> anuais	100%		100%	100%	100%
Criação de MOOCs (<i>Massive Open Online Courses</i>)	Desenvolver plataforma online que permita suportar os cursos de formação executiva em formato de b-learning e e-learning	Plataforma online	100%				
		Mínimo de 1 curso anual			100%	100%	100%
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 executiva convertível em formação graduada.	Mínimo de 5 parcerias anuais	100%		100%	100%	100%
	Identificar parceiros internacionais em países de língua oficial portuguesa.	Mínimo de 1 parceria anual internacional	100%		100%	100%	100%
Certificação pela DGERT	Certificar o ISAG como entidade formadora de cursos profissionais	Obter certificação pela DGERT	100%		100%		

Formação Graduada

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Solidificar o projeto de b-learning para a formação de 1º ciclo	Aumentar o número de ações em b-learning em	Mínimo de 2 atividade em b-	100%	100%	100%	100%	100%

	todas as UC e cursos do 1º ciclo	learning por UC em cada ano letivo					
Desenvolver projetos de novos programas de graduação de 2º ciclo	Realizar estudo de concorrência e identificação de necessidades de formação ao nível do 2º ciclo na região do Grande Porto	Estudo da concorrência e identificação de necessidades de formação	100%	100%			
	Desenvolver e submeter à A3ES novo mestrado	Submissão de um novo mestrado à A3ES	100%		100%		100%
Desenvolver formação que permita capacitar os docentes para o conceito pedagógico <i>InSchoolBusiness</i> e para utilização de ferramentas pedagógicas em ambiente virtual	Desenvolver programa de formação para o <i>InSchoolBusiness</i>	Mínimo de 8 horas anuais de formação aos docentes	100%		100%	100%	100%
	Desenvolver programa de formação para ambiente virtual						
Aumentar o número de alunos nas licenciaturas, mestrados e CTeSP	Captar alunos para as licenciaturas, mestrados e CTeSP (regime diurno e noturno)	Licenciaturas: +10%	100%		100%	100%	100%
		Mestrado: +15%	100%		100%	100%	100%
		CTeSP: +20%	100%		100%	100%	100%

Qualidade

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Certificar o SIGQ do ISAG pela A3ES	Criar condições para solicitar a certificação pela A3ES	Cumprimentos dos requisitos impostos pela A3ES	100%	25%	75%		
	Pedir certificação pela A3ES	Submissão do pedido de certificação			100%		
Certificar o SIGQ do ISAG pela ISO 9001:2015	Criar condições para a solicitar a certificação pela ISO 9001:2015	Cumprimentos dos requisitos impostos pela ISO 9001:2015	100%	25%	25%	50%	
	Pedir certificação pela ISO 9001:2015	Submissão do pedido de certificação	100%			100%	

7. Recursos e Organização

Recursos e Organização

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Introduzir alterações estatutárias de modo a refletir a estratégia definida	Atualização dos estatutos	Documento com proposta de alteração dos estatutos	100%		100%		
		Submissão para registo				100%	
Alterar as terminologias, procedimentos e competências tendo em conta a legislação em vigor e a nova estrutura funcional proposta		Documento com proposta de alteração de terminologia, procedimentos e competências	100%		100%		
Prestação de serviços de psicologia	Colaboração com universidade/Gabinete de Psicologia com a oferta de serviço de psicologia para alunos e colaboradores (docentes e não docentes)	Estabelecer parceria	100%		100%		
		Divulgação da oferta de serviços de psicologia	100%		100%		
Serviços Académicos							
Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Manual de acolhimento para os novos alunos	Criar manual de acolhimento para os novos alunos	Manual de Acolhimento	100%	100%			
Virtualização de grande parte dos serviços académicos	Criar procedimentos para a solicitação on-line	Requerimentos, certidões, diplomas, declarações, entre outros	100%		100%		
		Matrículas virtuais nos serviços.	100%		100%		
Modernização e reorganização do espaço físico	Alteração da ergonomia e sistemas de informação	Novo layout e tecnologia	100%		100%		

Gabinete de Recursos Humanos							
Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Ajustar os recursos humanos em perfil e competências ao projeto estratégico e pedagógico do ISAG	Cumprimento dos rácios exigidos por lei	Rácios dos docentes exigidos pela A3ES	100%	100%			
Desenvolver um plano de formação para o desenvolvimento profissional do pessoal não docente	Definir plano de formação profissionalizante de acordo com as lacunas do pessoal não docente	Mínimo de 35 horas anuais de formação	100%		100%	100%	100%
Formação pedagógica de docentes	Definir plano de formação pedagógica de docentes	Mínimo de 8 horas anuais inseridas no plano de formação	100%		100%	100%	100%
Adequar os recursos humanos (docentes e não docentes) às exigências de uma Business School	Contratar docentes e não docentes	Número de docentes e não docentes contratados de acordo com as necessidades	100%		100%	100%	100%
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	Adquirir um SGI de RH	100%		100%		
		Implementar SGI de RH	100%		100%		
Gabinete de Comunicação e Marketing							
Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Reformulação do website institucional do ISAG	Desenvolvimento de layout	Novo website	100%		100%		
	Desenvolvimento de conteúdos pela área de marketing e comunicação	Novos conteúdos publicados	100%	100%	100%	100%	100%
Aumentar a notoriedade e visibilidade junto dos diferentes <i>stakeholders</i>	Aumentar o número de seguidores: Facebook LinkedIn Instagram	Aumento p/ 12.000	100%	25%	25%	25%	25%
		Aumento p/ 2.000	100%	25%	25%	25%	25%
		Aumento p/ 500	100%	25%	25%	25%	25%
Consolidar o posicionamento do ISAG como ISAG – European Business School	Dar visibilidade e posicionar a marca anualmente em vários contextos no mercado	Assessoria de comunicação (mínimo anual de presenças: 5)	100%	100%	100%	100%	100%
		Meios de comunicação Social (mínimo anual de presenças: 10)	100%	100%	100%	100%	100%
		Diversificação de meios publicitários (mínimo anual de presenças: 5)	100%	100%	100%	100%	100%
		Ações de Responsabilidade	100%	100%	100%	100%	100%
			100%	100%	100%	100%	100%



		Social (mínimo anual: 5)						
		Presença em eventos de cariz cultural, desportivo, empresarial, social, entre outros (mínimo anual: 5)						
Participar em eventos, certames em escolas, feiras vocacionais a nível nacional e internacional	Apresentações nas escolas secundárias	Mínimo de 80 presenças por ano	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Presença nas feiras vocacionais: Qualifica, BTL, entre outras	1 feira de cada tipo anualmente	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Presença em feiras internacionais (Europa e América do Sul)	1 feira internacional anual	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Organizar/dinamizar eventos institucionais (aula inaugural, jantar de Natal, entrega de diplomas, inauguração da Escola-Hotel, entre outros)	1 evento de cada tipo anual	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Ações de marketing interno (São Martinho, Dia de Reis, Dia Mundial do Turismo, <i>Welcome day</i> , entre outros)	1 evento de cada tipo anual 2 eventos anuais <i>Welcome day</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Comunicar os aspetos diferenciadores do ISAG e usá-los como argumentos de venda	Utilizar os conceitos <i>InSchoolBusiness</i> <i>Job Market by ISAG</i> <i>Learning Experience</i> como argumentos de venda	Em todos os suportes de comunicação	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Divulgação e implementação do Manual de Identidade Gráfica do ISAG	Criar um instrumento orientador para o uso coerente da imagem ISAG	Manual de Identidade Gráfica	100%		100%			

Serviços Administrativos e Financeiros

Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
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.	Mapas de controlo de gestão por centros de custos	100%		100%		
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 potenciais desvios	Mapas de controlo de execução orçamental e financeira e apuramento de potenciais desvios	100%	100%	100%	100%	100%

Biblioteca							
Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Divulgação de atividades artísticas e culturais	Promover atividades de caráter artístico e cultural como lançamento de livros, exposições de fotografia e arte, encontros multiculturais	Número de iniciativas promovidas (mínimo 4 por ano letivo)	100%		100%	100%	100%
Melhoria do portal de pesquisa da biblioteca	Desenvolver um novo layout para o portal de pesquisa da biblioteca	Novo portal de pesquisa	100%		100%		
	Atualizar online o acervo bibliográfico	Número de novos registos de acervo bibliográfico registados (mínimo 50 referências por ano)	100%		100%	100%	100%
Informática							
Objetivos Estratégicos	Ações/Atividades	Indicadores	Meta Média Global	2017	2018	2019	2020
Desenvolvimento de um portal de intranet que possibilite colocar os modelos de formulários disponíveis para <i>download</i>	Criar portal de intranet no Sigarra	Portal Intranet no Sigarra	100%		100%		
	Inserção dos formulários	Formulários inseridos	100%		100%		

8. 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*.

9. 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

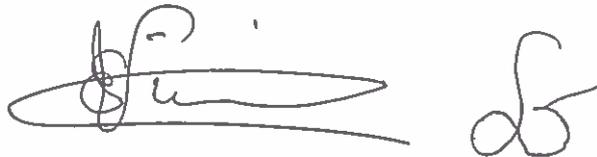
é publicado no site institucional do ISAG (www.isag.pt), conforme princípios orientadores da A3ES.

10. 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).

Documento aprovado em reunião do Conselho de Direção de 24 de julho de 2017

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is long and horizontal, while the one on the right is more compact and vertical.

Documento aprovado pela Entidade Instituidora

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is large and stylized, while the one on the right is smaller and more compact.

