



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DA MAIA **ISMAI**

## Plano Estratégico 2017-2020



## Índice

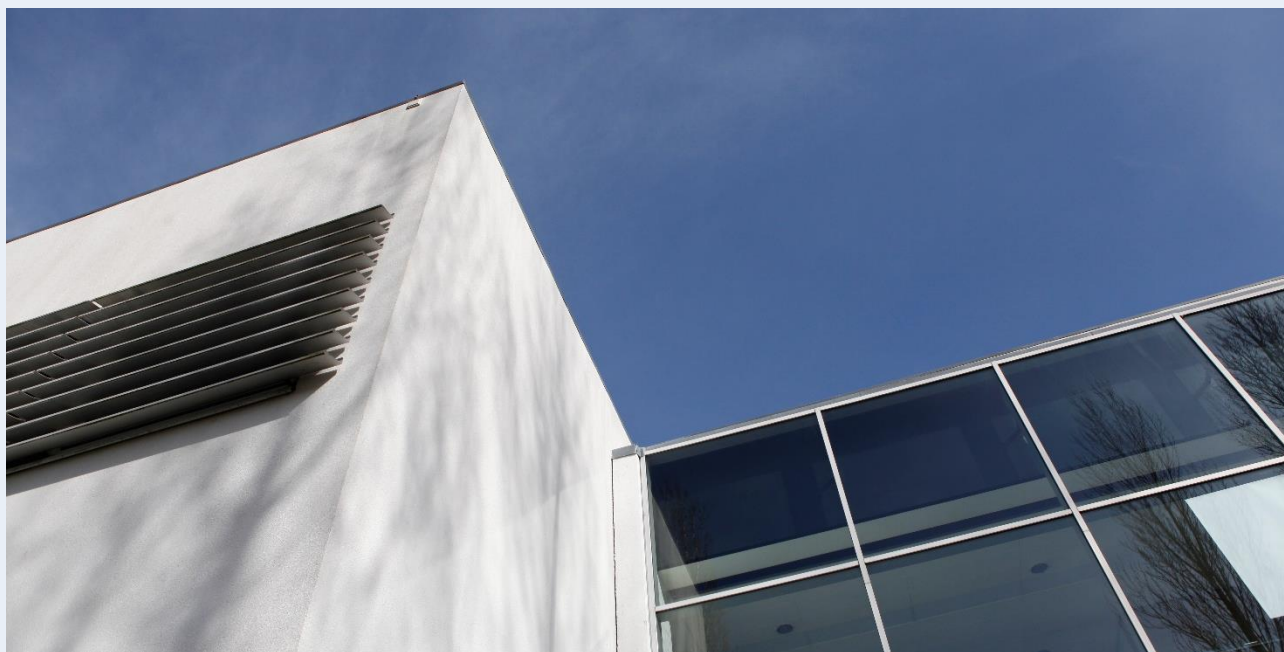
1. Introdução.....	2
2. Enquadramento .....	3
3. Âmbito do Plano Estratégico.....	17
4. Notas sobre a Metodologia Adotada neste Plano .....	19
5. Missão, Visão e Valores.....	22
5.1. <i>Missão</i> .....	22
5.2. <i>Visão</i> .....	22
5.3. <i>Valores</i> .....	22
6. Análise SWOT-GO.....	24
7. Eixos Estratégicos, Objetivos, Metas e Principais Linhas de Ação.....	28
7.1. Eixo 1: Ensino-Aprendizagem.....	30
7.2. Eixo 2: Investigação.....	40
7.3. Eixo 3: Cooperação com a Sociedade .....	46
7.4. Eixo 4: Internacionalização .....	50
8. Implementação, Acompanhamento e Avaliação .....	55

## 1. Introdução

O Instituto Universitário da Maia - ISMAI está permanentemente aberto à informação interna e externa, o que lhe permite avaliar a sua evolução, inquestionavelmente bem-sucedida ao longo dos seus 26 anos de funcionamento. Com base na sua missão, visão e valores, o ISMAI desenvolve uma atividade amplamente participada de reflexão estratégica que lhe tem permitido um percurso de sucesso no contexto do ensino superior privado em Portugal. As metas e os objetivos propostos, para o triénio 2017-2020, são o resultado da análise, da reflexão e da implementação das recomendações constantes no processo de “Avaliação da *European University Association* (EUA)” em 2009-2010 e, ainda, da evolução da população escolar dos últimos anos do Ensino Superior e do Ensino não Superior, prospetivando-se, assim, os desenvolvimentos do próximo futuro. Porém, as tendências políticas, económicas, sociais, culturais, tecnológicas e artísticas, evidenciadas nos diplomas emanados pelas autoridades portuguesas, europeias e pela ONU (Organização das Nações Unidas), não deixaram de ser ponderadas e equacionadas.

Tal trabalho permite o desenvolvimento de uma análise *SWOT-GO*, capaz de contribuir para identificar os objetivos prioritários para a instituição e prosseguir na senda do progresso.

No concernente às orientações estratégicas da organização, é imperativo comparar os resultados entre os objetivos iniciais e os que factualmente foram alcançados. Assim, através do Controlo de Gestão, será possível mensurar o desempenho efetivo, determinar as eventuais insuficiências de gestão e identificar vias para melhorar a *performance* da Instituição no futuro. Os principais instrumentos de pilotagem, fornecidos pelo Controlo de Gestão, alicerçam-se no Plano Estratégico, no Plano e Orçamento, no Controlo Orçamental e nos *Tableaux de Bord* (KPI's).



Edifício do Campus Académico da Maiêutica



## 2. Enquadramento

Não se pode planear e projetar a atividade futura do ISMAI, sem refletir sobre os desenvolvimentos associados à sua evolução até ao atual projeto do Instituto Universitário da Maia - ISMAI, bem como da sua entidade instituidora, desde a sua fundação, iniciada em 1990, que nos mostram o caminho percorrido e poderão assegurar indicadores para sustentação da trajetória a seguir.

O percurso do ISMAI é indissociável da Maiêutica, sua entidade instituidora e, apesar de ser uma Instituição relativamente jovem, conta com 7 fases de desenvolvimento, bem distintas, que passamos a referir.

### 1ª Fase (1990-1993) | A Fundação

A “Maiêutica, Cooperativa de Ensino Superior, C.R.L.”, foi constituída por iniciativa de 17 cooperadores em 17 de março de 1990, tendo sido formalizada em 23 de abril de 1990, no primeiro Cartório Notarial do Porto – Rua Sá da Bandeira, seguindo-se, a esse ato, a eleição dos corpos sociais. A primeira Direção da Cooperativa foi presidida pelo Cooperador Domingos Oliveira Silva, coadjuvado por António Malcata Julião, Manuel dos Anjos Lopes Sampaio, Fernando Hernâni Bento e António Pinto Marques.

O Instituto Superior da Maia – ISMAI, então criado pela sua entidade instituidora, iniciou o seu funcionamento com 117



#### Cooperadores Fundadores

De pé: Agostinho Almeida, Abílio Machado, Altívio Girão, José Azevedo, Pedro Almiro Neves, José Vieira de Carvalho, Hernâni Bento, João Costa, António Carreiro, Carlos Machado, António Malcata Julião;  
Sentados: José Queiroz, Domingos Silva, Pedro Gradim, Ilídio Moutinho, Manuel Amorim, Manuel Sampaio.


#### Palacete da Quinta da Gruta Castêlo da Maia

estudantes, em outubro de 1990, na aprazível Quinta da Gruta, situada no Castêlo da Maia, cedida por um período de 6 anos pela Câmara Municipal da Maia, na altura presidida pelo Prof. José Vieira de Carvalho.

## 2ª FASE (1994-1996) | A Afirmação da Autonomia

Por imposição das condições definidas no documento de cedência da Quinta da Gruta para funcionamento do ISMAI, a Direção da Maiêutica encetou a aquisição de parcelas de terrenos e, ao mesmo tempo, estabeleceu contacto com o Sr. Arquiteto Carlos Loureiro no sentido de traçar as linhas gerais de um projeto de construção, faseado, prevendo um crescimento progressivo da população escolar ao longo de dez anos. As linhas gerais foram definidas em 1993, havendo desenvolvimentos complementares em função das perspetivas de criação de cursos que não foram inicialmente previstos, mas as circunstâncias, ditadas pelas exigências do mercado, assim o aconselharam.



 **Instalações do ISMAI**  
1º Edifício construído em 1995

O 1.º edifício viria a ser construído, de fevereiro a setembro de 1995, pelas empresas Soares da Costa e EDIFER – Construções Pires Coelho e Fernandes S.A., iniciando-se as atividades letivas em 1995-1996.

Depois de um início de funcionamento só com bacharelatos, neste período começaram a extinguir-se cursos aprovados com o grau de bacharelato ou bietápicos, havendo grande preocupação com a aprovação de cursos com o grau de licenciatura.

## 3ª FASE (1997-1999) | A Evolução Institucional de Tendência Universitária

O ISMAI iniciou o seu funcionamento com quatro cursos de bacharelato, configurando um perfil nitidamente de Ensino Superior Politécnico, em 1995 foi obtida a aprovação do curso de Educação Física e Desporto com o grau de Licenciatura

e, posteriormente, o de Psicologia, fortemente apoiado no Centro de Apoio e Serviço Psicológico (CASP), muito ativo na prestação de serviços, não só à comunidade interna, mas também externa, desde 1994.

Ao mesmo tempo, “A Sociedade da Informação” estava em imparável desenvolvimento, com o aparecimento de recursos humanos, com formação adequada, particularmente docentes e técnicos, indispensáveis à concretização de uma estratégia transversal de valorização dos cursos, da investigação científica e da prestação de serviços à sociedade envolvente. A criação do Centro Informático e Apoio à Formação (CIAF) em 1995 alcançou, neste período, uma considerável visibilidade e até prestígio no âmbito das Novas Tecnologias, o que motivou solicitações de intervenção, que muito contribuíram para a valorização da gestão de recursos humanos como de serviços, atingindo elevada expressão em organizações/instituições como: Fundação Serralves; Museu Amadeo de Sousa Cardoso; Câmara Municipal da Maia; Transportes Coletivos do Porto e Corretora L. J. Carregosa.

A evolução do projeto institucional veio a ser reconhecida nos Estatutos do ISMAI, publicados em Diário da República, em 17 de fevereiro de 1998, incluindo, nas suas competências, a capacidade da Instituição conferir o grau de Mestre, situação que à data estava vedada pela Lei de Bases do Sistema Educativo às instituições de natureza politécnica. Assim, tomava-se definitivamente o rumo de natureza universitária da Instituição.

Em julho de 1998, o ISMAI, sustentado pelo CIAF, já se afirmava como uma referência na área do Grande Porto, na utilização das ferramentas da Sociedade da Informação e do Conhecimento, tendo a sua maturidade permitido, nesse campo de intervenção, a execução do Projeto MaiaInova, financiado pela iniciativa comunitária ADAPT. Esta dinâmica proporcionou a apresentação da candidatura ao PRODEP, em outubro de 1998, para ser criado o Centro e Laboratório Multimédia (CLM) que acabou por ser bem-sucedida, contribuindo esta unidade funcional, desde então, para uma notável modernização na dinâmica sistémica do ISMAI.

#### **4ª FASE (2000-2003) | O Reforço da Natureza Universitária e Interação com a Sociedade Envolvente**

Neste período, concretamente em fevereiro de 2003, acentuou-se a vocação do ISMAI para a Sociedade da Informação, sendo relevante a organização do 2.º Seminário MaiaInova, com a inclusão do painel “Cidades do Futuro: As Cidades Digitais” em parceria com a Hewlett Packard e o grupo Portugal Telecom. Este Projeto veio a estar na origem da feliz candidatura apresentada pela Câmara Municipal da Maia no âmbito do Portugal Digital (Cidades e Regiões Digitais gerido pelo Programa Operacional da Sociedade do Conhecimento), no início de 2001. Tal candidatura só foi possível pelo contributo decisivo da Direção da Maiêutica, traduzido no apoio financeiro de 90 milhões de escudos (450 mil euros) e ainda dos docentes e técnicos que se distinguiram, primeiro no planeamento da candidatura e, depois, na execução do Projeto que se prolongaria até 2006, com 98,8% cumprida, num orçamento de 8.350.000€.

No mesmo período, a Maiêutica reforçou a sua aproximação ao tecido empresarial com a negociação e aquisição de 29.650 ações nominativas da Sociedade TECMAIA (Parque de Ciência e Tecnologia da Maia), assumindo assim um compromisso que, à época, abrangia cerca de 50 empresas integradas no TECMAIA.



A par das Novas Tecnologias, o ISMAI começou a ganhar grande visibilidade e protagonismo no campo da Segurança no Trabalho, devido aos efeitos da licenciatura, criada em 1998, com essa designação, muito fortalecida em 2001 pela criação do Centro de Apoio Técnico à Segurança no Trabalho (CATST), prestando de serviços ao exterior, principalmente no setor industrial.

### **5ª FASE (2004-2007) | O Aumento das Instalações e Desenvolvimento do Projeto Digital. O Processo de Bolonha**

Em 2003 e 2004, no prosseguimento e em conformidade com o projeto do Arq.º Carlos Loureiro, decorreu a construção da 2.ª fase das instalações do ISMAI, para responder ao aumento da procura, vindo os novos edifícios a serem concluídos em 2004.

Em 28 de setembro de 2005, procedeu-se à apresentação pública do Portal da Educação do Concelho da Maia e instalação de Sistemas Integrados de Gestão Escolar em todas as escolas dos diferentes graus de ensino, no âmbito do Projeto Maia Digital que viria a ser dado como concluído em 27 de março de 2006, com a apresentação do Relatório Final.



**Instalações do ISMAI**  
Construção da 2ª fase (2003-2004)



**O Campus** (após a 2ª fase da construção das instalações)

Ainda em 2005, começou a ser construída a arquitetura legislativa para a implementação do Processo de Bolonha, projetando-se que os cursos de licenciatura do ISMAI, bem como os da maioria em funcionamento no país, teriam os planos curriculares reduzidos para três anos, com implicações naturais na redução da população escolar. Visando amenizar as perdas, foram criados os Cursos de Especialização Tecnológica (CET) que tiveram início de funcionamento no ISMAI em 2005-2006, com aumento significativo em 2006-2007, ano do início da implementação dos diferentes cursos com os graus de Licenciatura e de Mestrado, de acordo com o espírito da Declaração de Bolonha, assinada, em junho de 1999, por 29 países europeus.

## **6ª FASE (2008-2011) | O Desenvolvimento da Investigação Científica e da Cultura de Avaliação**

Com a influência da nova atmosfera que influenciou fortemente o subsistema do Ensino Superior, caracterizada por exigência e rigor na qualidade, quer da lecionação, quer da investigação e, ainda, na organização sistémica das instituições, o ISMAI apressou-se a adotar um conjunto de medidas que vieram a refletir-se na qualidade de atuação dos mais diversos setores. Desse modo, foram criadas e institucionalizadas, subseqüentemente, seis unidades de investigação, tendo sido definida uma política de incentivos, direcionada para a atribuição de prémios proporcionais à produção científica, distinguindo as publicações com nível mais elevado, segundo critérios internacionalmente assumidos e consolidados.

Nesta linha de orientação da política institucional, foram estabelecidas as bases e os objetivos de funcionamento de um Gabinete de Avaliação que tomou, em setembro de 2008, a designação definitiva de “Gabinete de Estudos, Planeamento, Avaliação e Qualidade” (GEPAQ), apoiado pelo Gabinete de Estatística (GE).

Adicionando a esses sinais de vitalidade institucional, em 9 de dezembro de 2008 o ISMAI sentiu-se apto para se candidatar à Avaliação Institucional, pela Associação Europeia das Universidades (EUA). A candidatura, apresentada à DGES, da qual obteve aprovação e apoio financeiro, traduziu-se num processo mobilizador e dinamizador em toda a organização institucional até março de 2010, incluindo órgãos sociais, corpo docente, estudantes e funcionários, *stakeholders* e representantes da sociedade envolvente.

Em 12 de novembro de 2010, realizou-se a primeira reunião com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), prosseguindo, desde então, o processo de avaliação/ acreditação obrigatória de todos os ciclos de estudos.

Importa ainda salientar que, em 9 de julho de 2009, a Maiêutica, Cooperativa de Ensino Superior, C.R.L., foi distinguida pelo IAPMEI como PME Excelência, pela qualidade do seu desempenho e perfil de risco, no âmbito do programa FINCRESCER. Esta distinção viria a repetir-se em 2010, 2011 e 2012.

Em janeiro de 2011, foi formalizada, pela Assembleia Geral da Maiêutica, a integração da Cooperativa como membro fundador da Fundação AEP (Associação Empresarial de Portugal), com direito de participação no Conselho de Curadores.



## 7ª FASE (2012-2017) | A Consolidação do Estatuto de Natureza Universitária do ISMAI. O Desenvolvimento do Património

Nesta fase, intensificou-se o envolvimento de todas as unidades de investigação científica na apresentação de candidaturas e execução de projetos, com destaque para a área da Psicologia, do que resultou, com a máxima expressão, em 13 de maio de 2013, a Acreditação do Doutoramento em Psicologia – Especialidade em Psicologia Clínica. Em consequência disso, o ISMAI consolidou o seu estatuto de natureza universitária, concretizado no Decreto-Lei n.º 6/2014, de 14 de janeiro, que determinou o reconhecimento de interesse público do Instituto Superior da Maia, passando a ter a natureza de Instituto Universitário.

A culminar este período favorável, em janeiro de 2015, teve início a construção do Edifício Desportivo, inserido num Complexo mais amplo que viria a concluir-se em finais de dezembro de 2016.

O Complexo Desportivo do *Campus Académico da Maiêutica*, inaugurado em 19 de maio de 2017, é a expressão material de um projeto universitário, designadamente nas ciências do desporto, marcado pela aposta na inovação, na ciência e na criação de conhecimento, enquanto alicerces fundamentais do projeto formativo e académico, iniciado há 27 anos.

O investimento, que o novo Complexo Desportivo corporiza, deu à missão institucional uma nova configuração para o futuro, firmada no reconhecimento e internacionalização da produção científica e numa formação académica de excelência.



➤ **Campus Académico da Maiêutica**  
Vista geral do *Campus Académico da Maiêutica*

O novo Complexo Desportivo, os seus espaços e equipamentos, foram criteriosamente projetados para a operacionalização de uma estratégia de desenvolvimento integrado do Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto, do Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD), e do Centro de Otimização do Rendimento Desportivo e da Saúde (CORDS), tendo em vista a criação de ambientes de aprendizagem baseados na investigação científica e no desenvolvimento tecnológico, e com uma forte interação ao nível da intervenção e colaboração com a comunidade. Esta estratégia é evidente no desenvolvimento de projetos estruturantes nas áreas nucleares de intervenção – Exercício Físico e Saúde, Treino Desportivo e Ensino da Educação Física – que permitem harmonizar a integração da inovação científica na formação profissional de nível avançado, dos quais se

destacam os projetos ExTra4Health e Diabetes em Movimento, claramente alinhados com domínios prioritários da estratégia regional de Especialização Inteligente – Norte 2020, e da Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente.

Para além do seu contributo no apoio à lecionação, investigação científica e prestação de serviços especializados, o papel ativo do Complexo Desportivo proporcionará transversalmente a possibilidade de manutenção de saúde, prática desportiva, lazer e recreio, na realização de um inovador conceito de Ensino Superior.



 Inauguração do Complexo Desportivo  
19 de maio de 2017

Presentemente, o ISMAI é uma realidade que resulta de uma evolução progressiva, consistente e harmoniosa, que foi dinamizada e acompanhada por um modelo organizativo assente na coesão entre a Direção da Maiêutica e os responsáveis pelo ISMAI. Na Direção da Maiêutica, sucederam-se cinco presidentes, enquanto que, conforme os Estatutos, o Conselho Diretivo, o Conselho de Direção e atualmente o Conselho de Gestão foram sempre presididos pela mesma pessoa.

Estatutariamente, o Presidente do Conselho de Gestão acumula com as funções de Reitor do ISMAI, sendo os atuais órgãos sociais do ISMAI constituídos por: Reitor; Conselho Geral; Conselho de Gestão; Conselho Científico e Conselho Pedagógico.

O ISMAI está estruturado em quatro Departamentos, seis Unidades de Investigação, devidamente enquadradas, beneficiando uns e outras do apoio de unidades funcionais permanentes e transdepartamentais e ainda de unidades funcionais não permanentes. Assim:



- O Departamento de Educação Física e Desporto dispõe da unidade de investigação CIDESD/ISMAI – Centro de Investigação em Desporto e Saúde e Desenvolvimento Humano; e de duas unidades funcionais – Centro de Otimização de Rendimento Desportivo e Saúde (CORDS) e Gabinete de Apoio à Formação de Treinadores (GAFT);
- O Departamento de Ciências Sociais e do Comportamento tem duas unidades de investigação – UNIDEP – Unidade de Investigação em Desenvolvimento Humano e Psicologia (UNIDEP); e Unidade de Investigação em Criminologia e Ciências do Comportamento (UICCC); e duas unidades funcionais – Centro de Apoio e Serviço Psicológico (CASP) e Laboratório de Ciências Forenses e Criminologia (LCFC);
- O Departamento de Ciências Empresariais é dotado de duas unidades de investigação – Centro de Estudos de Desenvolvimento Turístico/ Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CEDTUR/CETRAD/ISMAI); e Unidade de Investigação em Ciências Empresariais e Sustentabilidade (UNICES); e duas unidades funcionais – Laboratório de Inovação e Soluções Turísticas (INOVTUR) e Centro de Apoio Técnico à Segurança no Trabalho (CATST);
- O Departamento de Ciências da Comunicação e Tecnologias da Informação integra uma unidade de investigação – Centro de Investigação em Tecnologias e Estudos Intermédia (CITEI); e duas unidades funcionais – Centro de Ciências da Comunicação (CCCOM) e Centro Avançado de Telecomunicações (CAT).

As unidades funcionais desempenham um triplo papel de grande influência na qualidade da lecionação, da investigação científica e na prestação de serviços internos e externos.

A organização sistémica beneficia de importantes unidades funcionais permanentes e transdepartamentais: Biblioteca; INOVTUR – Laboratório de Inovação e Soluções Turísticas; CORDS – Centro de Otimização de Rendimento Desportivo e



Edições ISMAI



Saúde; GAFT – Gabinete de Apoio à Formação de Treinadores; CASP – Centro de Apoio e Serviço Psicológico; LCFC – Laboratório de Ciências Forenses e Criminologia; CATST – Centro de Apoio Técnico à Segurança no Trabalho; CCCOM – Centro de Ciências da Comunicação; CAT – Centro Avançado de Telecomunicações; GRI – Gabinete de Relações Internacionais; GMERP – Gabinete de Marketing, Eventos e Relações Públicas; CFLV – Centro de Formação ao Longo da Vida; CFC – Centro de Formação Contínua; CLM – Centro e Laboratório Multimédia; GEIMT – Gabinete de Estágios e Inserção no Mercado de Trabalho; SAS – Serviços de Ação Social; CP – Centro de Publicações; SAENEE – Serviços de Apoio aos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais; SA – Serviços Académicos; GEPAQ/GE – Gabinete de Estudos, Planeamento, Avaliação e Qualidade/ Gabinete de Estatística; SI – Serviços de Informática; GP – Gabinete de Projetos; SG – Secretaria Geral. Pontualmente, em vias de se transformar em unidade funcional permanente: Centro de Cultura, Línguas e Tradução (CCLT). Para melhor compreensão, ver na figura 1 o organigrama do ISMAI.

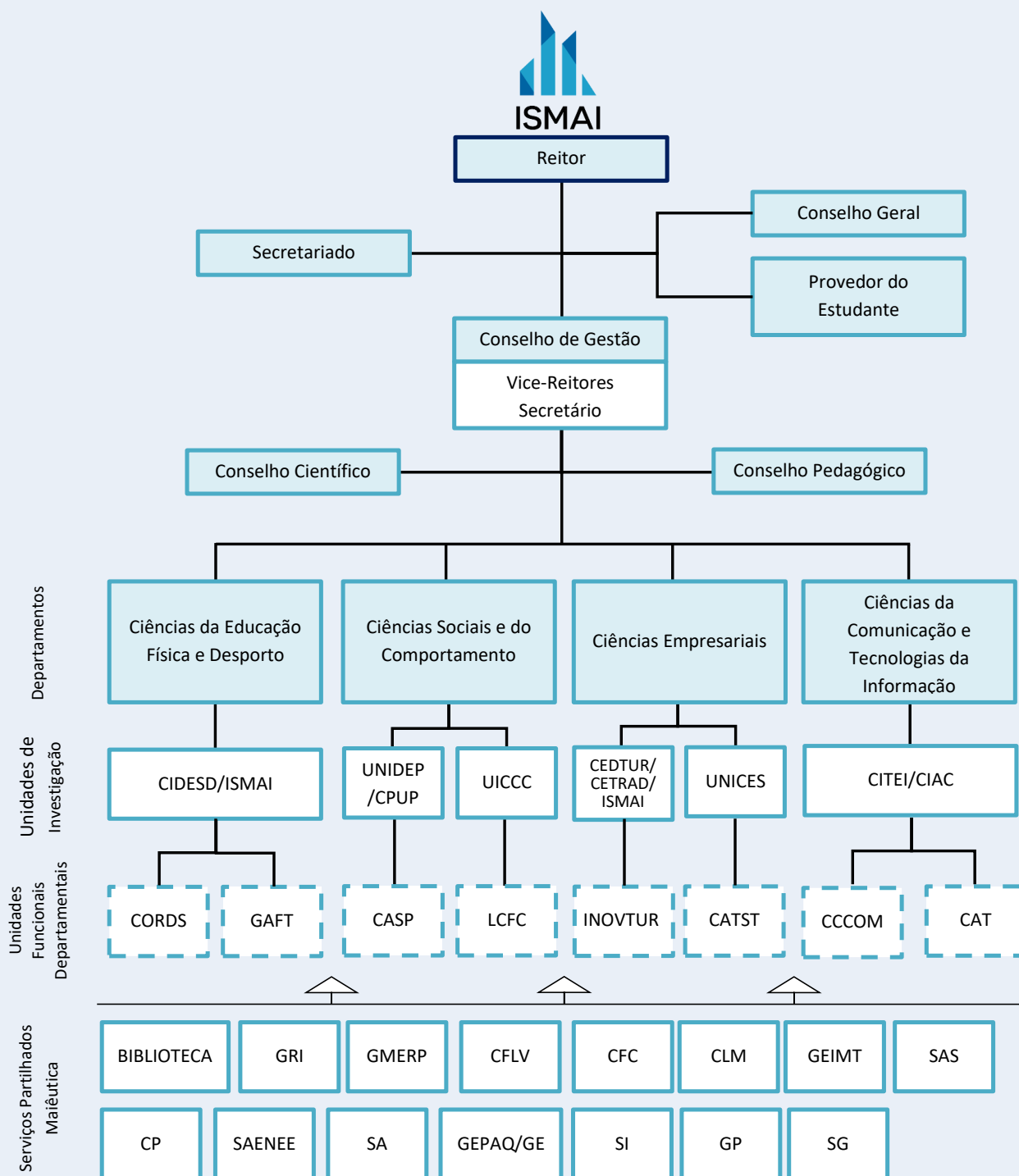
As unidades funcionais departamentais e as unidades permanentes transdepartamentais e ainda as funcionais não permanentes estão dependentes da Direção da Maiêutica a quem compete assegurar uma gestão de espaços, recursos humanos e equipamentos, em função das circunstâncias e das prioridades associadas aos interesses institucionais dos estabelecimentos de ensino superior que detém.

Não menos expressiva e relevante tem sido a trajetória de internacionalização e da terceira missão do ISMAI que designamos abreviadamente por cooperação com a sociedade, e que sintetizamos nesta 7ª fase, mais próxima da realidade presente.



Exposição "Cristiano Ronaldo - Prémio Especial de Caricatura PortoCartoon 2015"

Figura 1 – Organograma do ISMAI



CIDESD - Centro de Investigação em Desporto e Saúde e Desenvolvimento Humano; UNIDEP - Unidade de Investigação em Desenvolvimento Humano e Psicologia; UICCC - Unidades de Investigação em Criminologia e Ciências do Comportamento; CEDTUR - Centro de Estudos e Desenvolvimento Turístico; INOVTUR - Laboratório de Inovação e Soluções Turísticas; UNICES - Unidade de Investigação em Ciências Empresariais e Sustentabilidade; CITEI - Centro de Investigação, Tecnologias e Estudos Intermediários; CORDS - Centro de Otimização de Rendimento Desportivo e Saúde; GAFT - Gabinete de Apoio à Formação de Treinadores; CASP - Centro de Apoio e Serviço Psicológico; LCFC - Laboratório de Ciências Forenses e Criminologia; CATST - Centro de Apoio Técnico à Segurança no Trabalho; CCCOM - Centro de Ciências da Comunicação; CAT - Centro Avançado de Telecomunicações; GRI - Gabinete de Relações Internacionais; GMERP - Gabinete de Marketing, Eventos e Relações Públicas; CFLV - Centro de Formação ao Longo da Vida; CFC - Centro de Formação Contínua; CLM - Centro e Laboratório Multimédia; GEIMT - Gabinete de Estágios e Inserção no Mercado de Trabalho; SAS - Serviços de Ação Social; CP - Centro de Publicações; SAENEE - Serviços de Apoio aos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais; SA - Serviços Académicos; GEPAQ/GE - Gabinete de Estudos, Planeamento, Avaliação e Qualidade/ Gabinete de Estatística; SI - Serviços de Informática GP - Gabinete de Projetos; SG - Secretaria Geral.



➤ XIII Congresso Internacional de Futebol do ISMAI  
22-24 maio de 2017

O ISMAI considera que o permanente desenvolvimento da dimensão internacional de todas as atividades é vital, quer para se manter atualizado, participativo e competitivo, quer para fomentar a qualidade de ensino, a investigação, a transferência de conhecimento, a inovação, o empreendedorismo e a preparação dos estudantes para o ingresso no mercado de trabalho internacional, pelo que tem apostado, de forma permanente, na sua internacionalização. Nesse sentido, em 1997 foi criado o Gabinete de Relações Internacionais que assumiu, desde então, um papel fundamental na estratégia de desenvolvimento institucional.

Neste contexto, o programa Erasmus assumiu-se com destaque na promoção da mobilidade *incoming* e *outgoing* de estudantes, docentes e não docentes. Desde a adesão ao Programa, o ISMAI tem alargado a sua rede de parcerias, extravasando as fronteiras da Europa para outros continentes, dispondo atualmente de cerca de 150 protocolos celebrados com instituições de mais de 30 países. Os primeiros fluxos de mobilidade de estudantes do ISMAI ocorreram em 1999/2000 no quadro do Programa Erasmus, com apenas 2 estudantes em mobilidade *outgoing*. No ano seguinte, foram acolhidos 6 em mobilidade *incoming*. Desde então, até hoje, foram realizados mais de 2.215 intercâmbios (*incoming* e *outgoing*) para estudos e estágios internacionais, quer no âmbito do programa europeu, quer ao abrigo de acordos celebrados com Instituições de Ensino Superior (IES), designadamente da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

Ao longo dos anos, o ISMAI tem-se tornado uma instituição, cada vez mais atrativa, para estudantes europeus e internacionais para a obtenção de um diploma de ensino superior. Desde 2010/2011 até 2016/2017, ter-se-á ultrapassado, anualmente, mais de 100 estudantes em cada um dos sentidos (*incoming/outgoing*), tendo sido o número de acolhimentos sempre superior ao número dos que se deslocam para o estrangeiro.



No apoio à mobilidade têm sido determinantes a subvenção Erasmus+ e o Programa de Bolsas Santander Luso-Brasileiras.

Gradualmente, com mais intensidade nos últimos anos, fruto do seu crescimento, o ISMAI tem apoiado o desenvolvimento de programas e projetos internacionais em cooperação com entidades do ensino superior e do setor empresarial, inclusive com a colaboração de estudantes dos vários ciclos de estudos. De entre os inúmeros projetos realizados, destacamos os mais recentes e emblemáticos, como o *IMISTE – International Master in Sports Tourism Engineering*, os programas intensivos *Summer Academy on Virtual Entrepreneurship* e *Intellectual Property Law in E-environment Industrial Property, Copyright and Related Rights* e ainda os projetos *Developing Skills for Future Jobs* e *Antropologia Visual e Novos Media*. Muito recentemente (julho de 2017) foi dinamizado o curso de verão "*Summer Course in Gender Equality, Gender Violence and Social Diversity*", em parceria com a Associação Plano i, cofinanciado pela Secretaria de Estado para a Cidadania e Igualdade, lecionado em língua inglesa, destinado a docentes e não docentes de IES estrangeiras parceiras do ISMAI, e elegível no âmbito do programa Erasmus+ (*Staff Mobility for Training*).

A competência dos serviços do ISMAI, na abordagem da internacionalização revelada nos últimos anos, tem sido reconhecida pela Comissão Europeia. Esta entidade galardoou o ISMAI com "*Diploma Supplement Label 2013-2016*", pelas boas práticas relativas à implementação do Suplemento ao Diploma e, em 2016, manifestou o reconhecimento pelas boas práticas na âmbito do programa Erasmus+, em comunicação escrita dessa entidade, tendo convidado a Instituição a integrar a ferramenta "*ECHE: Make it Work for You*", como *case-study*. O ISMAI é também reconhecido pelo Eurostat como "*Research Entity*", tendo acesso a microdata.

No concernente à cooperação com a sociedade, o ISMAI tem seguido uma política de realização regular de eventos culturais e científicos, nacionais e internacionais, no âmbito das diversas áreas científicas, e os docentes/investigadores



➤ *Summer Course in Gender Equality, Gender Violence and Social Diversity*  
Julho de 2017

do ISMAI participam frequentemente em atividades de lecionação, formação, investigação e transferência de conhecimento.

O Centro de Publicações do ISMAI, com produções científicas em parceria internacional, tem registado um crescimento assinalável, tendo também contribuído, para esse crescimento e robustez, a revista científica “Pasos”, co-editada pelo ISMAI/CEDTUR e a Universidade de La Laguna que consta na *Web of Science*, da *Thomson Reuters* (sistema ISI).

O ISMAI aderiu, também, de forma progressiva, a associações internacionais de relevo e pertinência para o desenvolvimento das suas atividades, distinguindo-se a Associação das Universidades de Língua Portuguesa, o Gabinete de Informação da Eurorregião Galicia – Norte de Portugal (GIE-GNP) e à Rede Universia. Participa também no ranking internacional de instituições de ensino superior *U-Multirank* e figurará em breve no *ShangaiRanking*.

No ISMAI, através dos diferentes cursos multicurriculares, do relacionamento interdepartamental e agora interinstitucional e internacional, proporcionado pela coexistência do ISMAI com o IPMAIA no *Campus Académico* da Maiêutica, há permanente preocupação pelo cumprimento dos planos e programas curriculares que asseguram a formação nuclear dos diplomados, condição para atingirem a maior dignidade e o maior sucesso na sua inserção na vida ativa. A cooperação internacional proporciona aos currícula uma dimensão cada vez mais enriquecedora e alargada.

Porém, o compromisso não é menor no apoio aos atos, eventos e iniciativas de natureza cultural e tradicional. Nesse sentido, são estimuladas e apoiadas as atividades das Tunas Académica e Feminina, grupos de teatro, exposições



➤ **Open Week 2017**

Maia Business Networking (painel de representantes das empresas CEREALIS, SERMEC WIND POWER, BIAL, CASTELBEL, TINTAS 2000)



diversas relacionadas com os problemas dos nossos dias, que tanto afetam as sociedades de hoje, aos quais e dos quais se tem conhecimento mais ou menos claro, com acesso praticamente instantâneo.



 Universidade Jovem (2017)

Iniciativas culturais destinadas a promover a aproximação da Academia à Comunidade entre as quais se destacam a Universidade Jovem, Feira das Profissões, exposições, natal solidário, além de tertúlias, festas, comemoração de efemérides, saraus de cursos, congressos e diversidade de eventos científicos, os quais não deixam de proporcionar e de incluir oportunidades de enriquecimento cultural com programas, integrando números e/ou peças teatrais com valor que aprofundam e elevam a qualidade de vida, sendo também enriquecedora da condição humana, dentro ou fora das abordagens científicas. Os estudantes internacionais não só são motivados a participar nas referidas iniciativas, como são também organizadas atividades especificamente destinadas a promover a sua integração académica e social, nomeadamente nos domínios da língua e da cultura.

No início do ano letivo, nos últimos anos, tem sido organizado um inquérito no sentido de ser feito um levantamento do potencial cultural dos estudantes, principalmente dos inscritos pela primeira vez. Dessa iniciativa prática já resultou a descoberta de novos tunos, dançarinos e dançarinas, praticantes amadores de teatro, cançonetistas e especialistas na utilização de diversos instrumentos musicais.

Poder-se-á adiantar, que a IV edição do *ISMAI Legends*, ocorrida no Complexo Desportivo em 8 e 9 de julho de 2017, constituiu um autêntico Festival Nacional de Novas Tecnologias, evento a que acorreram mais de 5 mil pessoas, entre as quais, várias figuras públicas do mundo do espetáculo.

O sucesso deste evento está a ser analisado, admitindo-se que venha a atingir uma dimensão internacional.



### 3. Âmbito do Plano Estratégico

O presente plano estratégico envolve uma definição e sistematização de diversas práticas, organizando-se em torno de objetivos estratégicos, referenciais definidos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), normativos do Sistema Interno da Qualidade (SIQ) e nos requisitos legais aplicáveis, a fim de obter os melhores resultados e satisfação da comunidade académica do Instituto Universitário da Maia - ISMAI. Trata-se do Plano Estratégico do ISMAI, enquanto entidade individual, não estando incluídas outras escolas ou estruturas organizativas do perímetro de atuação da Maiêutica. A atividade do ISMAI é autónoma, sem prejuízo da articulação legal e estatutariamente prevista com a sua entidade instituidora – a Maiêutica. Com efeito, os referidos instrumentos estratégicos são aprovados pelo Conselho de Gestão do ISMAI, depois de analisados pelos demais órgãos sociais, e de submetidos, para aprovação da Direção da Maiêutica, assegurando-se, assim, a necessária articulação entre o Instituto e a sua entidade instituidora.

O presente Plano incide inevitavelmente nos princípios orientadores da articulação do ISMAI com as estruturas partilhadas da Maiêutica a vários níveis, como sejam o Sistema Interno da Qualidade (SIQ), Sistemas de Informação, Infraestruturas, Serviços Administrativo-Financeiros, entre outros.

Neste contexto, é particularmente relevante clarificar o relacionamento entre o ISMAI e a Maiêutica.

#### Património e Administração

Como foi referido, a Maiêutica é a entidade instituidora do Instituto Universitário da Maia – ISMAI e, conforme resulta dos Estatutos, compete à mesma criar e assegurar as condições necessárias ao normal funcionamento do ISMAI, assegurando a sua gestão administrativa, económica, financeira e patrimonial. A sua ação estende-se à designação e destituição do reitor do ISMAI e de outras chefias, à contratação de docentes, investigadores e pessoal não docente, à apresentação superior de novos ciclos de estudos com vista à avaliação e acreditação pela A3ES, e consequente registo na Direção Geral do Ensino Superior (DGES) e, como se compreende, apresenta um compromisso institucional com a qualidade que está implícita na sua missão e cuja promoção tem sido desenvolvida desde a sua fundação.

O ISMAI não possui património próprio, pelo que todos os bens ou receitas, que lhe advêm da sua atividade são propriedade da entidade instituidora, a quem compete afetar ao Instituto um património específico em instalações e equipamentos, competindo-lhe também a aprovação do plano de atividades, do orçamento e do relatório anuais.

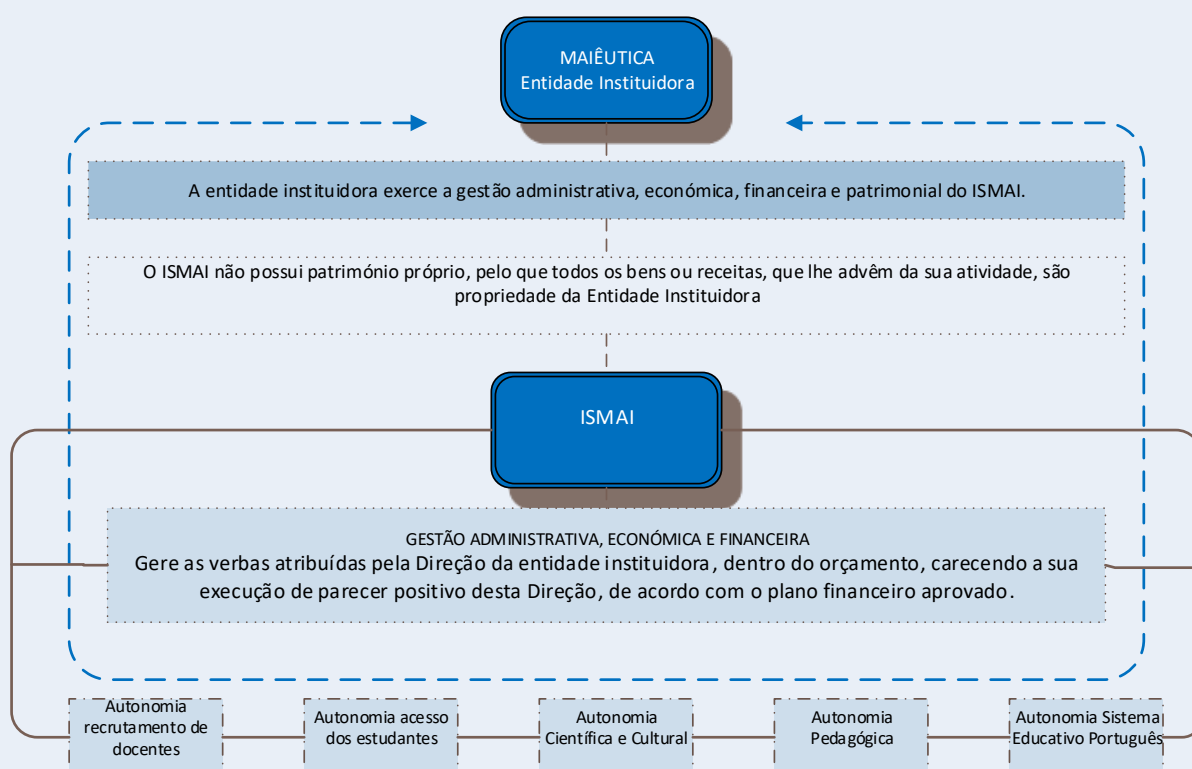
## Autonomia do ISMAI

A autonomia do ISMAI tem, por limite, as normas imperativas e os princípios básicos do Sistema Educativo Português, e goza de plena autonomia cultural, científica e pedagógica no desenvolvimento da sua missão, objetivos e fins.

Nos campos administrativo, económico e financeiro, o ISMAI gere as verbas atribuídas pela Direção da entidade instituidora, constantes no seu orçamento, carecendo a sua execução de parecer positivo desta Direção, de acordo com o plano financeiro aprovado.

A figura 2 apresenta, de forma esquemática, o modelo de governação e gestão da Maiêutica/ISMAI.

Figura 2 - Modelo de governação e gestão da Maiêutica/ISMAI



## 4. Notas sobre a Metodologia Adotada neste Plano

O Plano Estratégico do ISMAI é elaborado para um período de três anos, sendo obrigatoriamente revisto anualmente, sem prejuízo das iniciativas estratégicas acordadas e constantes no Plano de Atividades do ISMAI, anualmente submetido à apreciação do seu Conselho Geral e à apreciação e votação da Direção da Maiêutica.

A política e a cultura, instituídas na Maiêutica para a qualidade, dedicam uma particular atenção à participação de todos os agentes e parceiros relevantes, internos e externos, nos processos de planeamento estratégico e da melhoria qualitativa institucional, de acordo com as orientações estatutariamente definidas. O processo está focalizado nas necessidades das partes interessadas (estudantes, docentes, investigadores, colaboradores e *stakeholders* externos) e orientado por uma abordagem a três níveis, como se ilustra na figura 3 da página seguinte.

1. Processo de Gestão | Planeamento e Gestão Estratégica - Definem o compromisso e responsabilidades da Maiêutica perante a Tutela e as partes interessadas e estabelecem as orientações estratégicas, quer para os processos operacionais, quer para os processos de suporte, nomeadamente através da elaboração, aprovação e monitorização do Plano Anual de Atividades (eixos de intervenção; objetivos estratégicos e objetivos operacionais). Este processo inclui, designadamente, o planeamento global das atividades da Instituição, a comunicação com a Tutela, as atividades de governação (novos serviços, produtos, processos), e a elaboração dos relatórios anuais de atividades, bem como a revisão do SIQ – Sistema Integrado da Qualidade.

2. Processos Operacionais - Representam os componentes fundamentais da execução da missão e estratégia da Maiêutica e dos seus estabelecimentos de ensino, acrescentando valor para os estudantes, investigadores, colaboradores (docentes e não-docentes) e partes interessadas, bem como para a Sociedade. Decorrem do processo de “Planeamento e Gestão Estratégica”, operam com os recursos disponibilizados pelos processos de suporte, de forma a assegurar a garantia da qualidade no ensino e aprendizagem, na investigação e na interação com a Sociedade e serviços prestados, bem como na internacionalização, qualquer que seja a forma de expressão.

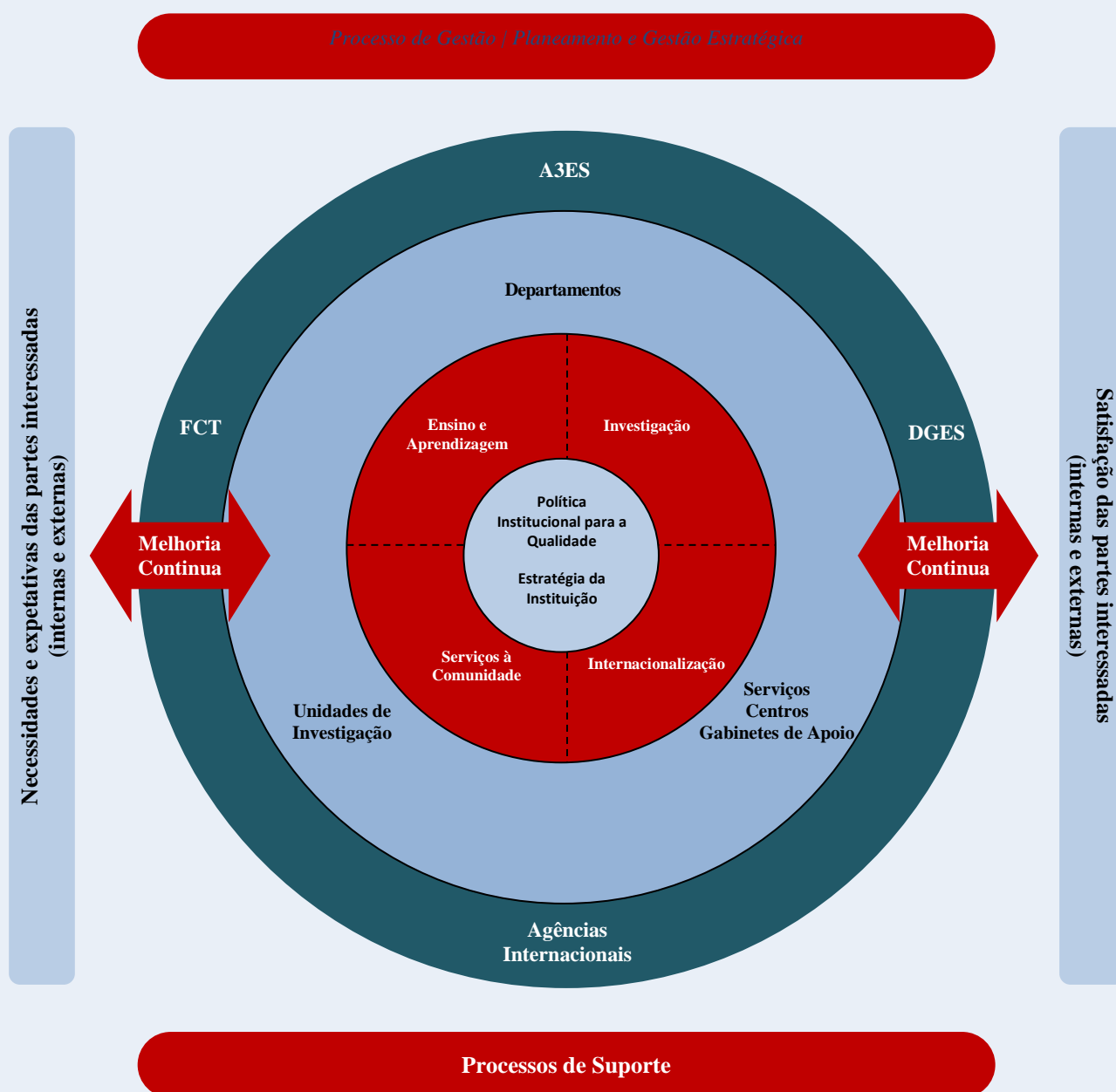
3 - Processos de Suporte – Representam os processos que suportam os processos operacionais de modo a que sejam realizados com a garantia da qualidade requerida, em conformidade com os padrões europeus e internacionais e, ainda, requisitos legais aplicáveis. Contemplam todos os processos necessários à provisão de recursos, designadamente: Recursos Humanos; Aprovisionamento; Ação Social; Gestão de Projetos; Gestão de Eventos; Infraestruturas; Biblioteca; Divulgação Institucional; Sistemas de Informação; e Observatório da Qualidade. Estes decorrem das orientações do processo de Planeamento e Gestão Estratégica e interagem com os processos operacionais, disponibilizando os recursos adequados e necessários à garantia da qualidade dos mesmos.

O modo e a regularidade das participações nestes processos são diversos, tendo em consideração, não só o nível de análise que está em causa, mas também a avaliação global das estruturas e serviços institucionais.

Para o processo de reflexão e planeamento estratégico, o Conselho de Gestão do ISMAI dispõe do apoio técnico do Gabinete de Controlo de Gestão e de uma Comissão Permanente de Planeamento Estratégico prevista nos seus Estatutos.



Figura 3- Processo de gestão | Planeamento e gestão estratégica



O Gabinete de Controlo de Gestão é uma estrutura permanente que tem por missão garantir o apoio técnico ao planeamento estratégico e respetiva operacionalização e monitorização, em estreita articulação com os órgãos de gestão e de direção.

A Comissão Permanente de Planeamento Estratégico é, por sua vez, um órgão consultivo de composição variável e anualmente designada pela Direção da Maiêutica, sob proposta do Reitor do ISMAI. A Comissão Permanente de Planeamento deve ser representativa das partes interessadas, devendo integrar representantes do Conselho de Gestão do ISMAI, da Direção da Maiêutica, dos docentes e alunos, das unidades funcionais, do *Controller* da Instituição, além da sociedade externa, de modo a assegurar o alinhamento com as diretrizes emanadas pelos órgãos competentes.

Este processo conta, portanto, com a participação ativa, dinâmica e convergente dos órgãos de gestão do ISMAI e dos diversos departamentos, cursos, centros e gabinetes. Este envolvimento articulado permite, por um lado, apelar à participação, ao compromisso e aos contributos de todos, face aos objetivos institucionais, potenciando, assim, coerentemente o alinhamento em relação a um objetivo comum.

O presente processo de reflexão e planeamento estratégico encerra em si mesmo um processo de autoavaliação, respondendo aos princípios de garantia da qualidade e de melhoria contínua.

A metodologia, adotada para o desenvolvimento do Plano Estratégico 2017-2020, inspira-se nos princípios-base de modelização em gestão estratégica, que informa modelos conhecidos, tais como o *Balanced Scorecard* e o *REQI*. Esta metodologia, adaptada às características e especificidades do ISMAI e da sua entidade instituidora, constitui um instrumento integrador de múltiplos programas e iniciativas de desempenho organizacional.

O quadro de referência estratégica, para o período 2017-2020, apresenta os eixos estratégicos que identificam e caracterizam a missão, visão e princípios do ISMAI. Para uma abordagem mais clara do Plano, os objetivos são apresentados em 4 Eixos estratégicos principais: (1) Ensino-Aprendizagem; (2) Investigação; (3) Cooperação com a Sociedade; (4) Internacionalização. Estes correspondem às áreas centrais de atuação da missão do ISMAI, enquanto que as áreas de suporte (Infraestruturas, Governação e Gestão, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Gestão Financeira e SIQ) correspondem a eixos transversais que contribuem para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria do desempenho institucional.

A operacionalização deste Plano Estratégico concretiza-se na definição, para cada eixo estratégico, de um conjunto de objetivos e iniciativas para o período em análise, cujos planos de ação e responsáveis pela sua coordenação, execução e recolha de informação serão objeto de planos de ação e orçamento anualizados. Este plano, conjugado com o plano de atividades e orçamento anual, servirá de base à execução da estratégia, como também à sua revisão e aperfeiçoamento. A avaliação dos planos e da concretização dos objetivos neles traçados constituiu um processo essencial para compreender o progresso da Instituição e as mudanças necessárias à sua melhoria e sustentabilidade.



 Edifício do Campus Académico

## 5. Missão, Visão e Valores

### 5.1. Missão

O Instituto Universitário da Maia – ISMAI é uma instituição que tem por missão «*propiciar e valorizar a formação integral dos estudantes e funcionários nos diversos ramos do saber científico, técnico e cultural, motivando-os para a inovação e desenvolvimento*», consubstanciando a divisa da Instituição «**Bonum studium, optimus labor**».

(Artigo 6º dos Estatutos do ISMAI)

### 5.2. Visão

Sendo a missão aquilo que nos identifica, e os nossos princípios os pilares da nossa atuação, a explicitação, através da Visão, do que queremos ser, deve ser tão ambiciosa quanto realista.

O ISMAI goza, atualmente, de um ecossistema de excelência, onde se perspetivam novas oportunidades para os docentes, investigadores, estudantes e funcionários, com a perspetiva de um desígnio de estatuto de Universidade. Como consequência, assume, com determinação esta Visão:

***Afirmar-se como uma Universidade de investigação aberta, participativa, competitiva, partilhada e de formação de excelência, inserida no tecido económico e social que lhe corresponde, bem como no sistema de ensino superior global, integrado na dinâmica internacional.***

### 5.3. Valores

O ISMAI, nas suas linhas orientadoras de conceção, ação, estratégias e desenvolvimentos metodológicos, rege-se pelos seguintes princípios que concorrem para a definição do seu projeto científico, cultural e pedagógico:

- **Liberdade** de ensinar, aprender e investigar;
- **Respeito** pelos direitos, liberdades fundamentais e **participação democrática** na vida académica;
- **Dignidade** do ensino, em interligação com a investigação pura e aplicada;
- Respeito pelos princípios da **identidade nacional** e da educação para a **cidadania**;
- Assunção da **educação e cultura** como valores determinantes para adaptação às mudanças que condicionam a vida humana;
- Atitude de **cooperação e solidariedade** universitárias;

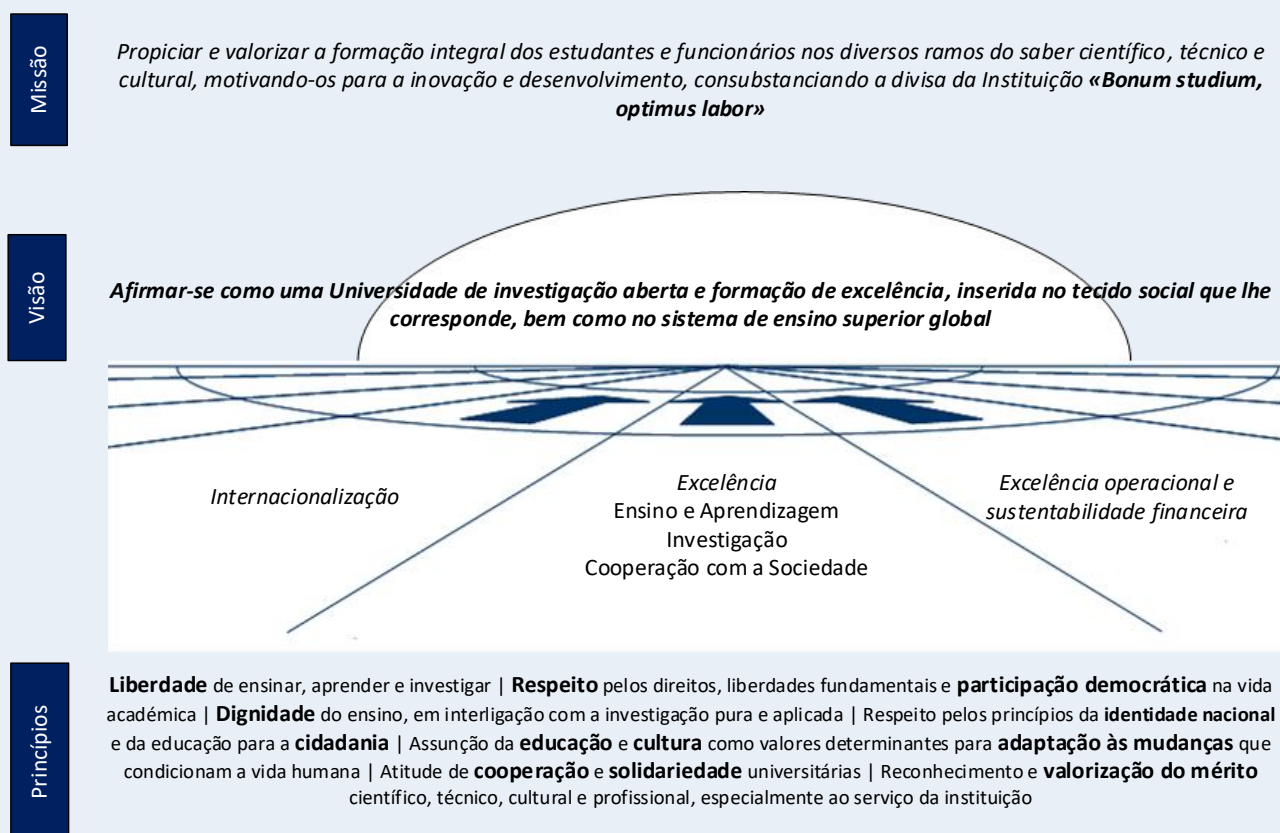


- Reconhecimento e **valorização do mérito** científico, técnico, cultural e profissional, especialmente ao serviço da Instituição.

(Artigo 5º dos Estatutos do ISMAI)

A nossa missão, visão e valores encontram-se representados, de forma esquemática, na figura 4.

*Figura 4 - Missão, Visão e Valores do ISMAI*



## 6. Análise SWOT-GO

Um processo de reflexão e planeamento estratégico fechado perderia a riqueza das perspetivas e contributos das diversas partes interessadas (estudantes, docentes, investigadores, colaboradores e outros *stakeholders*) e dificilmente poderia estar focalizado nas suas necessidades.

Por conseguinte, o processo de reflexão e planeamento estratégico utiliza a auscultação dos *stakeholders*, conforme referido no ponto 2 do presente plano, através de uma Comissão Permanente de Planeamento Estratégico representativa das diferentes partes interessadas, por forma a garantir o seu envolvimento, mediante iniciativas de auscultação que permitiram uma participação ativa de todos os envolvidos.

Com base nos contributos recebidos ao longo do processo de reflexão estratégica, foi efetuada a análise *SWOT-GO*, instrumento de gestão estratégica utilizado no planeamento e que conjuga a análise do ambiente interno da Instituição, aqui considerada ao nível do ISMAI e da sua entidade instituidora, quando aplicável, destacando os seus pontos fortes e fracos, e da sua envolvente externa, identificando as principais tendências atuais, classificadas como oportunidades ou ameaças, definindo linhas de ação para as diferentes perspetivas analisadas.

No que diz respeito à vertente interna, foram tidos em conta aspetos relacionados com Infraestruturas, Recursos Humanos, Governança e Gestão, Sistemas de Informação, Gestão Financeira e SIQ. Para o elenco de pontos fortes, foram consideradas as vantagens internas da Instituição e, para os pontos fracos, as respetivas desvantagens.

Ao nível do ambiente externo, foram exploradas as vantagens a retirar das oportunidades presentes e preocupações de mitigação das consequências das ameaças. Nesta vertente, foram analisadas: conjuntura socioeconómica, enquadramento sociogeográfico, condicionalismos legais e concorrência. Na análise de oportunidades foram evidenciados os aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo na Instituição. Pelo contrário, para a sistematização das ameaças procurou-se inventariar as condições externas negativas que se encontram fora do controlo da Instituição.

A análise *SWOT-GO* permite, assim, percecionar as dinâmicas interna e externa e definir linhas de ação que mais adequadamente respondam, em cada um das vertentes analisadas, ao desenvolvimento e sustentabilidade da Instituição. A análise *SWOT-GO*, representada na Tabela 1, resume todo o trabalho de análise realizado pela Comissão Permanente de Planeamento Estratégico. As metas e objetivos apontados são consequência da reflexão estratégica, permitindo uma escolha criteriosa dos objetivos gerais e específicos para o próximo triénio (2017/2018, 2018/2019 e 2019/2020).

Tabela 1- Análise SWOT-GO

Pontos Fortes (S)		Objetivos
S	Oferta educativa de ensino universitário de qualidade.	Racionalizar os cursos em funcionamento e manter um número equilibrado de cursos de qualidade reconhecida.
S	Instituição privada com o mais elevado número de alunos no Norte e segunda do país.	Manter a liderança no Norte.
S	<i>Campus</i> Académico em terreno contínuo com grandes dimensões, instalações construídas de raiz de qualidade muito superior à concorrência	Manter a qualidade das instalações
S	Disponibilidade de grande número de unidades funcionais de apoio à lecionação, à investigação científica e de prestação de serviços.	Reforçar a eficácia de atuação destas unidades.
S	Um novo conceito de instituição de ensino superior, conjugando o percurso académico com prática desportiva, lazer e bem-estar.	Organizar e aproveitar as novas instalações por parte dos <i>stakeholders</i> internos e externos.
S	Um histórico de atribuição de bolsas de apoio aos estudantes que é uma referência no panorama do sistema de ensino superior a nível nacional.	Manter a qualidade e eficácia dos Serviços de Ação Social.
S	Atração de um considerável número de alunos estrangeiros, designadamente por via do Programa Erasmus+.	Reforçar a oferta especializada de cursos lecionados em inglês.
S	Corpo docente, na sua maioria estabilizado.	Manter um corpo docente academicamente qualificado e especializado, em cumprimento da Lei e das recomendações da A3ES para acreditação de ciclos de estudo.
S	Acessos facilitados com o privilégio da Linha Verde do Metro, com a estação ISMAI à porta de entrada do <i>Campus</i> Académico	Melhorar a sinalização sobre a localização do ISMAI, nomeadamente, na rotunda da estrada N13.
S	Situação financeira sólida da entidade instituidora.	Manter a sustentabilidade da Instituição a médio e longo prazo, planeando, para o efeito, as necessárias estratégias em torno da promoção da qualidade, cooperação, rigor, racionalidade, eficiência e eficácia na gestão dos recursos.
S	Forte sentimento de pertença dos alunos antigos e atuais.	Reforçar o espírito ISMAI com atividades conjuntas, nomeadamente de caráter cultural e de ligação à comunidade.
S	Oferta formativa multicurricular no <i>Campus</i> Académico, facilitando o relacionamento e a partilha entre estudantes de diferentes áreas científicas	Criar atividades transversais aos departamentos que reforcem os laços do espírito ISMAI.
S	O ISMAI, entre semelhantes, a nível nacional, possui quatro cursos entre os mais frequentados no país.	Melhorar a identificação e a notoriedade do ISMAI em áreas científicas estratégicas, com mais cursos de referência.
Pontos Fracos (W)		Objetivos
W	Alguma dificuldade em articular a ação dos serviços partilhados.	Reorganizar a distribuição de competências e responsabilidades.
W	Falta de uma Comissão de Ética.	Criar a Comissão de Ética.
W	Falta de um Estatuto da Carreira Docente bem definido.	Aprovar o Estatuto de Carreira Docente do ISMAI.
W	Falta de uma Sistema de Avaliação de Desempenho integrado e articulado com os diferentes perfis dos docentes.	Aprovar o Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes e do Regulamento de Prestação de Serviço Docente.



Análise SWOT-GO (continuação)		
Pontos Fracos (W)		Objetivos
W	Déficé de professores associados e catedráticos.	Promover os concursos para provimento de categorias no Estatuto da Carreira Docente.
W	Debilidade na estratégia comunicacional, tanto interna como externa.	Melhorar os procedimentos de comunicação em geral.
W	Dificuldades de coordenação entre o marketing tradicional e o digital.	Desenvolver a capacidade de atuação do Gabinete de Marketing, assim como a estratégia de comunicação externa.
W	Interação com o tecido empresarial aquém das potencialidades da área e da região envolventes.	Clarificar funções e disponibilizar recursos para o desenvolvimento de estratégias para promover a ligação ao tecido empresarial de forma mais frequente e consequente.
W	Dificuldade de organização de cursos de pós-graduação, envolvendo a experiência das empresas e de cursos de formação ao longo da vida para trabalhadores com interesse na sua requalificação.	Clarificar funções e redefinir estratégias para promover a formação avançada e pós-graduada, programando a intervenção de representantes das empresas.
W	Significativo número de docentes com contrato sem termo que ainda não possuem o grau de Doutor.	Tratar, caso a caso, a situação destes professores, procurando fatores motivadores para ultrapassar a situação.
W	Debilidade em algumas áreas científicas em termos de investigação.	Diagnosticar as razões, e desenvolver estratégias para reforço da atividade científica nas áreas deficitárias.
W	Considerável número de docentes com o grau de Doutor, com contrato sem termo, que não fazem investigação científica.	Instituir um sistema de avaliação de desempenho que premeie o mérito, e permita mobilizar os docentes que não cumprem funções profissionais contratuais.
W	Reduzidos estímulos aos melhores alunos, de elevadas capacidades e ambições académicas e profissionais.	Reduzir as propinas aos estudantes com média de ingresso igual ou superior a 16 e manter o programa de bolsas de mérito.
W	Necessidade de acreditar mais cursos de 3º ciclo.	Promover a acreditação de cursos de 2º e 3º ciclos, assentes em oferta formativa atual, de qualidade reconhecida, com a atividade científica e de cooperação com a sociedade relevante.
Ameaças (T)		Objetivos
T	Acentuada tendência para a redução do universo de potenciais candidatos, resultante da crise demográfica.	Inovar nos sistemas de ensino-aprendizagem e nos conteúdos de forma a atrair mais estudantes.
T	Limitação de vagas da oferta formativa.	Trabalhar as objeções que têm sido colocadas ao aumento de vagas, procurando dar soluções a essas objeções.
T	Muitas manifestações na estratégia da concorrência para disputar os potenciais candidatos ao ISMAI	Antecipar estrategicamente as "respostas" a veicular no mercado.
T	Legislação passível de penalizar o Ensino Superior Privado, dificultando o seu desenvolvimento.	Apostar na melhoria contínua do cumprimento integral da missão do ISMAI.
Oportunidades (O)		Objetivos
O	A comunidade está aberta a ter atividades extracurriculares.	Explorar as mais-valias resultantes do impacto do novo Complexo Desportivo e ainda das unidades funcionais ativas e disponíveis.
O	Avaliação Institucional do ISMAI.	Aproveitar a avaliação institucional para melhorar toda a organização sistémica e otimizar as funcionalidades setoriais de forma integrada.

Análise SWOT-GO (continuação)		
Oportunidades		Objetivos
O	Possibilidade de acreditação do Sistema Interno da Qualidade (SIQ) pela A3ES e certificação pelos referenciais da norma ISO 9001:2015.	Implementar, desenvolver e aprofundar o Manual da Qualidade, com a finalidade de introduzir, consolidar e acreditar/certificar o SIQ.
O	O programa de Governo procura incrementar o número de estudantes no ensino superior.	Aproveitar o objetivo governamental, prestando atenção às iniciativas que decorrem desta estratégia.
O	O programa de Governo prevê que em 2020, se atinja 40% dos jovens entre 30-40 anos, com diploma de ensino superior.	Participar no esforço evidenciado pelo programa de Governo, preparando atempadamente as respostas estratégicas que possam contribuir para esse objetivo governamental.
O	Milhares de estudantes em todo o mundo que desejam estudar na Europa.	Aumentar a oferta formativa lecionada em língua estrangeira, e ser proativo na captação desses estudantes.
O	Identificadas muitas carências na comunidade.	Criar projetos de apoio às comunidades que envolvam os docentes e os discentes, nomeadamente através da investigação-ação.
O	O ISMAI promove os Direitos Humanos e valoriza a diversidade, sendo uma instituição inclusiva e empenhada no combate a todas as formas de discriminação, preconceito e violência.	Continuar a contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária e inclusiva, fomentando a igualdade de direitos e oportunidades, através da dinamização e participação em iniciativas e projetos de promoção dos Direitos Humanos e de combate a todas as formas de discriminação, preconceito e violência.
O	Número crescente de candidatos ao Ensino Superior com Necessidades Educativas Especiais (NEE).	Aproveitar a capacidade instalada do ISMAI para promover a integração no ensino superior e no mercado de trabalho dos alunos com NEE.
O	Mais pessoas que preferem estudar de forma não presencial.	Desenvolver uma oferta formativa em <i>e-learning</i> ou <i>b-learning</i> , propiciando a participação em aulas síncronas a distância.

## 7. Eixos Estratégicos, Objetivos, Metas e Principais Linhas de Ação

Conforme foi referido, o quadro de definição estratégica do presente Plano contempla um conjunto de 4 pilares estratégicos que traduzem o alinhamento com a missão, visão e princípios do ISMAI, em conformidade com a sua entidade instituidora: 1) Ensino-Aprendizagem; (2) Investigação; (3) Cooperação com a Sociedade; (4) Internacionalização.

As áreas de suporte, substanciadas nas Infraestruturas, Governação e Gestão, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Gestão Financeira e Sistema Interno da Qualidade (SIQ), correspondem a eixos transversais que contribuem para o desenvolvimento sustentável e sistémico para a melhoria do desempenho institucional, pelo que são comuns aos 4 eixos principais.

A intensificação da ligação do ISMAI ao meio envolvente, aumentando o seu prestígio e projeção, a nível nacional e internacional, é assumida como uma preocupação transversal a todo o Plano Estratégico. Pela importância da internacionalização, este Eixo estratégico foi autonomizado, sem prejuízo da transversalidade da maioria dos objetivos aos Eixos do Ensino-Aprendizagem, Investigação e Cooperação com a Sociedade.

Assim, apesar dos eixos estratégicos, do ponto de vista metodológico, serem explanados de forma autónoma, a interdependência entre os temas estratégicos está sempre presente, na medida em que a concretização da missão, visão e valores pressupõe o sucesso nas diversas vertentes em permanente interação.



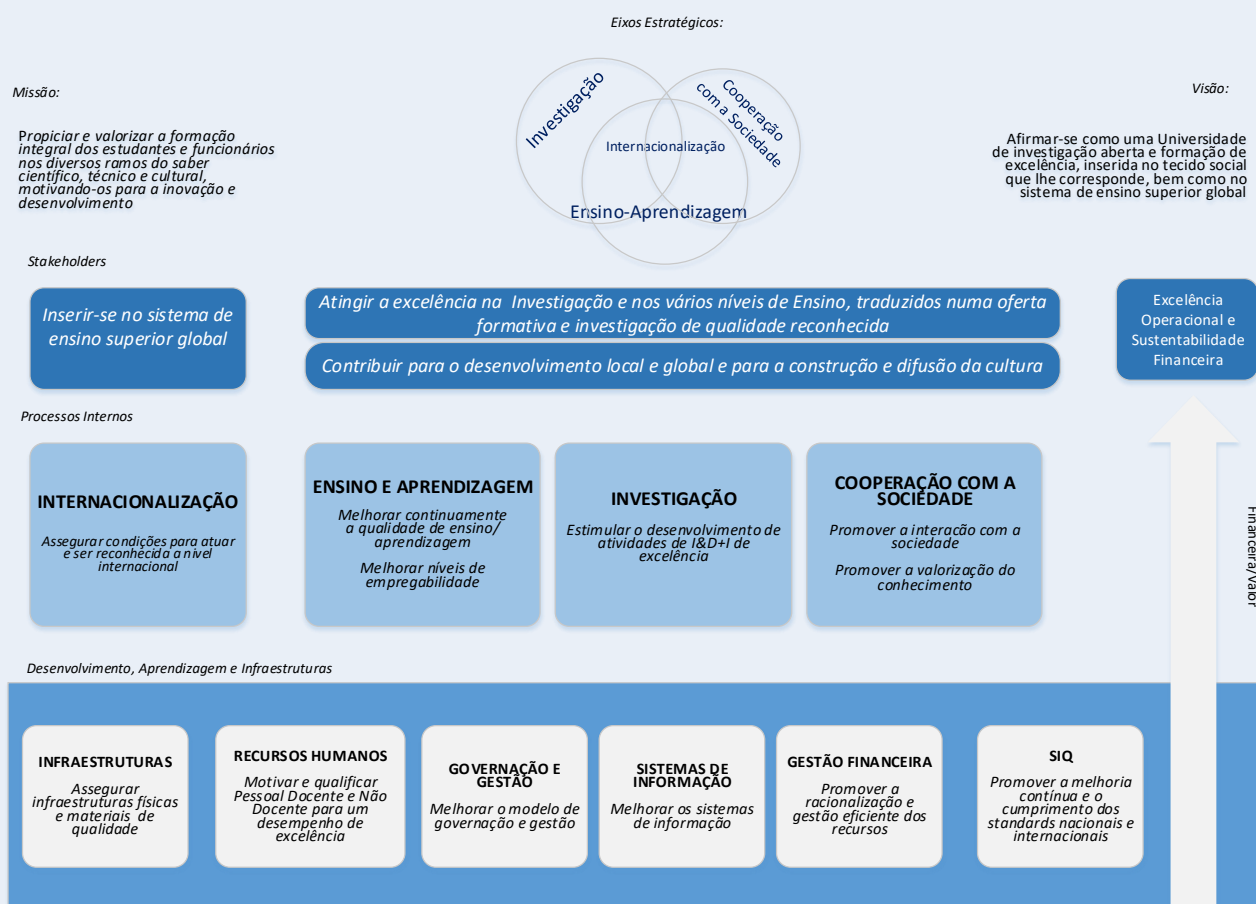
 Edifício do *Campus Académico*



Todo o quadro de referência estratégica assenta na premissa da “Sustentabilidade”, alicerçada numa cultura de promoção da qualidade, cooperação, rigor, racionalidade, eficiência e eficácia. A ideia de sustentabilidade não se limita, portanto, aos aspetos de cariz económico-financeiro. Ela passa, essencialmente, pela capacidade do ISMAI manter e valorizar os recursos que possui, de modo a responder adequadamente aos desafios presentes e, desta forma, assegurar o seu futuro.

Nesta sequência, na figura 5 é apresentado o Mapa Estratégico Global.

Figura 5 - Mapa estratégico global



## 7.1. Eixo 1: Ensino-Aprendizagem

O ISMAI é uma instituição alicerçada numa oferta educativa diversificada, inovadora e permanentemente ajustada às necessidades do mercado do trabalho e que consubstancia a sua divisa «*Bonum studium, optimus labor*».

Deste modo, estando o projeto educativo do ISMAI centrado na qualidade e na inovação, com claro compromisso com as aspirações dos estudantes, dos docentes, dos empregadores e da sociedade em geral, o portfólio de ciclos de estudo e outros cursos, incluindo os não conferentes de grau, deve evidenciar a sua capacidade pedagógico-científica, sendo fundamental que se mantenha fiel às necessidades do mercado de trabalho e da sociedade em geral, de modo a potenciar continuamente a sua capacidade de atrair alunos (nacionais e estrangeiros). Tal desiderato só é possível através da sintonia entre as dinâmicas do ensino e da investigação, no pressuposto de que a qualidade e a inovação do ensino-aprendizagem refletir-se-á na inserção na vida ativa, mesmo a nível de remuneração da atividade.

A evolução favorável do posicionamento do ISMAI, no contexto do Ensino Superior Privado, é o reflexo da sua capacidade para acompanhar e se adaptar às mudanças estruturais, afirmando-se, ao longo do tempo, com uma oferta educativa bem identificada com um perfil de estudante diversificado, independentemente das suas origens socioeconómicas, culturais, geográficas e das trajetórias académicas já percorridas. Esta capacidade estratégica tem sido o referencial para uma formação pautada por conhecimentos e competências e até alguma experiência adquirida em estágios e, ainda, por valores fundamentais em que se destacam o sentido de responsabilidade e a sensibilidade em relação ao fim social.

A concretização de uma formação verdadeiramente universitária, baseada numa perspetiva centrada no desenvolvimento das capacidades dos estudantes, a nível da conceção, inovação e análise crítica, em ambientes de ensino e aprendizagem, marcados pela qualidade da investigação produzida pelas (e nas) comunidades que agem e



➤ Instalações do ISMAI

Sala de aula (Laboratório de informática)

interagem com os diferentes ciclos de estudo, depende de sistemas adequados, objetivos e rigorosos de monitorização e avaliação da qualidade do Ensino-Aprendizagem.

Daqui se depreende a função agregadora e interdependente do ensino, da investigação e da cooperação com a sociedade, pelo que as metas de melhoria neste eixo estão intimamente conectadas com o desempenho e eficiência dos eixos “Ensino-Aprendizagem”, da “Investigação”, da “Cooperação com a Sociedade” e da “Internacionalização”. Paralelamente, a melhoria do Ensino-Aprendizagem, tal como os outros 3 eixos estratégicos principais, são condicionados pelas áreas de suporte, nos quais se incluem a Governação e Gestão, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Gestão Financeira, Infraestruturas e Sistema Interno da Qualidade (SIQ), que aqui designamos por eixos transversais. Estes eixos de suporte poderão conduzir a um contexto mais favorável ao Ensino-Aprendizagem, Investigação e Cooperação com a Sociedade, pelo que, efetivamente, assumem especial relevância e deverão ser alvo de atenção e esforços redobrados no período vigente deste Plano Estratégico.

A redução da população estudantil, bem como a avaliação qualitativa do Ensino-Aprendizagem, poderão levar à necessidade de descontinuação de cursos, alterações aos programas curriculares e, ainda, a criação de novos ciclos de estudo e outros cursos, visando manter um portfólio de oferta educativa de qualidade, permanentemente ajustado às expectativas dos estudantes e às necessidades determinadas por mudanças na Sociedade e no mercado de trabalho.

A qualidade do ensino-aprendizagem requer uma política de exigência no recrutamento de pessoal docente, academicamente qualificado e especializado nas diferentes áreas de formação fundamentais, sempre sem perder de vista a qualificação, especialização e motivação dos atuais quadros de pessoal. Este desiderato implica o



Instalações do ISMAI  
Estúdio de Fotografia



estabelecimento de uma carreira docente, baseada num estatuto próprio e num processo objetivo de avaliação do desempenho docente, prevendo-se, para o efeito, a aprovação, no período em apreço, do Estatuto da Carreira Docente do ISMAI e dos regulamentos conexos, designadamente o Regulamento de Prestação de Serviço Docente e o Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes. Os referidos Estatuto e Regulamentos serão referências para a avaliação da qualidade institucional do ISMAI, de modo a atingir as metas estabelecidas, em sintonia com a entidade instituidora, e alinhadas com as naturais ambições dos docentes na perspetiva de uma progressão na carreira baseada no mérito. A avaliação de desempenho visará identificar o potencial de evolução do docente e as suas necessidades de formação, para que o ISMAI possa elaborar um plano de atividades que contemple, sem prejuízo do seu direito e dever de autoformação, a formação contínua, científica e pedagógica do docente e o investimento nas suas realizações profissionais, coincidentes com os interesses institucionais, tendo em conta os recursos disponíveis.

O novo sistema de avaliação do desempenho terá por princípios: (i) a universalidade, considerando todos os docentes do ISMAI; (ii) a obrigatoriedade, fixando a avaliação de todos os docentes, dentro dos prazos previstos, e com o envolvimento ativo de todos os intervenientes no processo de avaliação; (iii) a coerência, garantindo que os critérios usados obedecem aos mesmos princípios nas diversas áreas disciplinares do Instituto e que têm em consideração a articulação da atividade dos docentes com o programa estratégico do ISMAI; (iv) a flexibilidade, permitindo a densificação dos critérios de avaliação de acordo com as especificidades das áreas disciplinares ministradas no ISMAI, o qual deve fixar os parâmetros de avaliação que mais adequadamente sirvam os objetivos subjacentes a este processo: a orientação do desempenho dos docentes para a melhoria contínua da qualidade com a consequente valorização das



 **Instalações Desportivas**  
Pista de atletismo



suas competências e da qualificação dos processos de aprendizagem, de investigação e de extensão universitária; (v) a transparência, assegurando que todas as disposições e critérios, utilizados para avaliação, são claros e atempadamente conhecidos por avaliador e avaliado e os seus resultados devidamente fundamentados; (vi) a divulgação, assegurando que todas as normas reguladoras do processo de avaliação são divulgadas a todos os intervenientes no processo; (vii) a imparcialidade, garantindo a objetividade, a equidade e a isenção dos critérios e dos agentes do processo de avaliação; (viii) a previsibilidade, definindo que a revisão das regras de avaliação apenas podem ocorrer ordinariamente dentro dos prazos, previamente estabelecidos.

A avaliação de desempenho passará a ter em consideração, de forma integrada e integradora, todas as atividades dos docentes enunciadas no Estatuto da Carreira Docente do ISMAI (ECDI) e no Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes. Com a fixação de “perfis docentes”, serão determinados intervalos indicativos de atribuições de serviço que permitam: (i) aos órgãos competentes, em consonância com o docente, definir o perfil que mais se ajusta às suas competências e conhecimentos, em ordem a maximizar o seu desempenho no quadro dos interesses do Departamento e da Instituição; (ii) aos docentes, uma melhor gestão da sua carreira, otimizando as suas competências e conhecimentos profissionais, bem como uma avaliação devidamente ponderada pelo seu desempenho e contributo para os interesses institucionais; (iii) otimizar a gestão de recursos humanos do ISMAI, tendo em consideração as competências disponíveis, os objetivos e iniciativas estratégicas da Instituição no período em causa.

As mesmas condições deverão ser observadas com o pessoal não docente, que já dispõe de um instrumento de avaliação de desempenho integrado, sendo imperioso manter a sua formação contínua e a valorização das suas funções. O próprio modelo de governação e gestão deverá evoluir para um formato mais coerente, consistente, informado e participado, suscetível de gerar uma maior motivação e um empenhamento mais competente e dedicado de toda a comunidade académica.

A melhoria do modelo de governação e gestão está diretamente relacionada com os Sistemas de Informação, pelo que os desenvolvimentos nesta área assumem considerável importância, quer

## **METAS 2020**

### **Ensino-Aprendizagem**

➤ **Manter a população escolar em 3000 alunos, com reforço do número de estudantes nos cursos pós-graduados (2º, 3º ciclo e outra formação avançada/pós-graduada).**

➤ **Acreditação e funcionamento de, pelo menos, 3 cursos de doutoramento.**

➤ **Acreditação e funcionamento de, pelo menos, mais 3 cursos de 1º ciclo e mais 3 cursos de 2º ciclo.**

➤ **Renovação da acreditação de todos os ciclos de estudo em funcionamento.**

➤ **Índice médio de satisfação dos estudantes > 4.5 (“Muito Bom” – escala 1 a 5).**

➤ **Aumentar a notoriedade do ISMAI (1ª posição nos media digitais).**

➤ **1 Curso por Departamento em regime *e-learning/b-learning*.**

➤ **2 Cursos de formação avançada/pós-graduada por Departamento.**

➤ **100% Cumprimento dos rácios de pessoal docente, de acordo com a Lei e as recomendações da A3ES no âmbito da acreditação dos ciclos de estudo.**

no que respeita à informação para a tomada de decisão, quer nos sistemas de comunicação, quer nos processos. O ISMAI dispõe de vários sistemas de informação, sendo crucial, desenvolver e potenciar os recursos disponíveis, em consonância com as necessidades específicas de informação das diferentes áreas e serviços da Instituição.

Sendo o ISMAI uma instituição solidária, com um nível considerável de respostas à população escolar com dificuldades socioeconómicas e/ou necessidades educativas especiais (NEE), pretende-se manter e até reforçar as iniciativas direcionadas para a eficiência da Ação Social, contribuindo-se assim para uma efetiva política conducente à igualdade de oportunidades e outras ainda que permitam capacitar esta população para o sucesso no ensino superior. Por outro lado, iniciativas ao nível da melhoria dos recursos financeiros, das infraestruturas e do próprio Sistema Interno da

## **METAS 2020**

### **Transversal**

➤ **Sustentabilidade e excelência económico-financeira da Instituição (atingindo anualmente e de forma cumulativa os seguintes critérios: Autonomia Financeira  $\geq 37,5\%$ ; Rendibilidade Líquida do Capital Próprio  $\geq 12,5\%$  ; Dívida Financeira Líquida/EBITDA  $\leq 2,5$ ; - EBITDA/Ativo  $\geq 10\%$ ; EBITDA/Volume de Negócios  $\geq 7,5\%$ ; Crescimento do Volume de Negócios  $\geq 0\%$ ; Nível de rating, atribuído pelas Sociedades de Garantia Mútua, não superior a 5, na escala de rating do Sistema de Garantia Mútua).**

➤ **Acreditação do SIQ – A3ES.**

➤ **Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2015.**

➤ **100% Implementação dos processos de gestão, operacionais e de suporte constantes no Manual da Qualidade.**

➤ **Aumentar o número de professores de carreira (+ 8 professores associados).**

➤ **Índice de não conformidades  $< 2\%$ .**

➤ **Índice médio de desempenho do pessoal docente e não docente  $\geq$  “Bom”.**

➤ **100% Cumprimento dos rácios de formação do pessoal (docente e não docente) previstos na Lei.**

➤ **Desburocratização, através da informatização e desmaterialização dos processos internos (implementação da 1ª fase do projeto de Gestão Documental).**

➤ **100% Cumprimento do plano anual de manutenção (instalações e equipamentos).**



➤ **Stand do ISMAI na Feira de Educação, Formação, Juventude e Emprego – “Qualifica 2017”**  
16-19 de março de 2017

Qualidade (SIQ) poderão ser decisivos para a missão do ISMAI, refletidas nos 3 eixos principais, pois da correta afetação de recursos e de adequados sistemas de avaliação, monitorização de melhoria contínua poderá depender o sucesso das iniciativas estratégicas.

Sublinhe-se que o ISMAI dispõe atualmente de um *Campus* moderno, com excelentes infraestruturas físicas, pelo que a prioridade passa pela sua conservação e utilização racional e sustentável, garantindo-se, assim, a execução de um projeto de ensino superior, singular e distinto, na medida em que poderá proporcionar, além da elevada qualidade de ensino, prática desportiva generalizada e diversificada, recreio e manutenção da saúde, pelo exercício físico.

Resta salientar que a atração de mais estudantes e o potencial do seu desempenho académico e profissional passam não só pela qualidade dos cursos, mas também pela forma como são disponibilizados. A abertura a novas formas de ensino, através do *b-learning*, do *e-learning*, assim como das aulas síncronas a distância, com cobertura legal, poderão contribuir para o desenvolvimento e a sustentabilidade da Instituição. Importa que as autoridades competentes produzam legislação adequada e sem ambiguidades.

De forma sucinta, segue-se a descrição dos objetivos estratégicos para o Ensino-Aprendizagem e os respetivos indicadores-chave de desempenho (*KPI – Key Performance Indicators*).

De notar que os KPI serão obrigatoriamente objeto de quantificação, em todos os eixos, por área de responsabilidade, no âmbito do plano de atividades e orçamento anual, estando sujeitos à revisão e aprovação anual dos órgãos legal e estatutariamente competentes.

As metas, apresentadas no presente Plano, têm como referência o ano civil de 2017.

<b>Eixo: Ensino-Aprendizagem</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Melhorar a qualidade da oferta formativa</b>	Assegurar padrões de qualidade em todos os cursos, assente em sistemas transparentes de monitorização e avaliação, tendo em vista a melhoria contínua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Reclamações (Nº reclamações válidas/n.º estudantes inscritos)</li> <li>&gt; Índice de satisfação dos estudantes – Curso</li> <li>&gt; Índice de satisfação dos estudantes – Docentes</li> </ul>
<b>Aumentar e diversificar a oferta educativa</b>	<p>Conceber e racionalizar a oferta educativa, antecipando as necessidades da sociedade.</p> <p>Diversificar a oferta educativa do ISMAI no seu conteúdo e forma. Este objetivo envolve aspetos como aumento dos ciclos de estudo em funcionamento, o aumento da oferta formativa não conferente de grau, desenvolvimento do ensino <i>e-learning/b-learning</i>. Este objetivo é comum ao eixo da Internacionalização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Ocupação vagas disponíveis</li> <li>&gt; N.º Alunos (população escolar por ciclos de estudo)</li> <li>&gt; % Alunos que prosseguem estudos entre portas</li> <li>&gt; N.º cursos de pós-graduação/formação avançada em funcionamento.</li> <li>&gt; N.º cursos acreditados vs descontinuados</li> <li>&gt; N.º cursos em funcionamento em regime e-learning/b-learning</li> <li>&gt; % cursos acreditados/cursos em funcionamento</li> <li>&gt; N.º novas propostas de oferta educativa (ciclos de estudo e cursos não conferentes de grau) aprovados e em funcionamento</li> </ul>
<b>Melhorar a empregabilidade dos diplomados</b>	Monitorizar e promover a empregabilidade dos diplomados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Taxa de empregabilidade dos alunos 6 meses após a conclusão do curso</li> <li>&gt; % Empregabilidade dos estágios curriculares e extra curriculares</li> </ul>
<b>Fomentar a articulação entre a investigação, o ensino e o mercado de trabalho</b>	Promover a atração dos alunos, articulando a investigação e o ensino, permitindo o seu envolvimento em atividades de I&D+I, bem como o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e competências em contexto de trabalho. Este objetivo é comum ao eixo da Internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; N.º alunos envolvidos em projetos de I&amp;D+I (nacional/internacional)</li> <li>&gt; % Alunos que realizaram estágio/projeto no seu percurso académico (nacional/internacional)</li> <li>&gt; % Alunos que realizam estágio/projeto extracurricular (nacional/internacional)</li> <li>&gt; N.º de protocolos de estágio (nacional/internacional)</li> </ul>



<b>Eixo: Ensino-Aprendizagem (continuação)</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Promover uma formação integral dos estudantes</b>	Potenciar as condições do sucesso académico, envolvendo os estudantes em projetos e atividades da Instituição (envolvimento em projetos, atividades desportivas, iniciativas extracurriculares, etc.). Este objetivo é comum ao eixo da Internacionalização e ao eixo da Cooperação com a Sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nº alunos envolvidos em projetos da instituição (nacional/internacional)</li> <li>&gt; Nº atividades de enriquecimento curricular e extracurricular (nacional/internacional)</li> </ul>
<b>Apoiar os alunos carenciados e com NEE</b>	Valorizar a ação social como uma dimensão fundamental da atuação do ISMAI, com indicadores muito expressivos ao nível da atribuição de bolsas (quer da DGES, quer da Maiêutica), existindo preocupação também ao nível da integração dos alunos com NEE. Através de uma ação social de qualidade, pretende-se potenciar o número de alunos beneficiários de bolsas de ação social, de apoios para integração no caso de NEE, e de bolsas de mérito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nº bolsas atribuídas</li> <li>&gt; Taxa de resposta aos pedidos de integração de alunos carenciados e/ou com NEE</li> <li>&gt; Índice de satisfação dos estudantes – Ação Social &gt; 4.5 (“Muito bom” – escala 1 a 5)</li> </ul>
<b>Atrair mais estudantes</b>	Aumentar a população escolar através da captação de novos alunos. Este objetivo é comum ao eixo da Internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; N.º novos alunos por curso</li> <li>&gt; % Realização do Plano de Marketing</li> </ul>
<b>Qualificar e motivar o Pessoal Docente</b>	Criar as condições para o recrutamento de pessoal docente academicamente qualificado e especializado, sem perder de vista a qualificação e motivação dos atuais quadros de pessoal docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Cumprimento dos rácios de pessoal docente (por ciclo de estudo), de acordo com a Lei e as recomendações da A3ES no âmbito da acreditação dos cursos</li> </ul>

Conforme foi referido anteriormente, as áreas de suporte, substanciadas nas Infraestruturas, Governação e Gestão, Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Gestão Financeira e SIQ correspondem a eixos transversais, cujos objetivos e KPI são descritos no presente eixo, sem prejuízo de serem comuns aos 4 eixos principais.

<b>Eixo: Transversal</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Assegurar infraestruturas físicas e materiais de qualidade</b>	O ISMAI dispõe de um <i>Campus</i> moderno com excelentes infraestruturas físicas e materiais, pelo que a prioridade passa pela sua conservação e utilização racional e sustentável. Trata-se de um objetivo comum e transversal a todos os eixos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Cumprimento do plano anual de manutenção</li> <li>&gt; % Utilização da capacidade disponível</li> </ul>

<b>Eixo: Transversal</b> (continuação)		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Melhorar o modelo de Governança e Gestão</b>	Estruturar um modelo de governação e gestão mais coerente e consistente, mais informado e mais participado, suscetível de gerar uma motivação mais determinada e um empenhamento mais competente e dedicado de toda a comunidade educativa. Trata-se de um objetivo comum e transversal a todos os eixos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Acreditação do Sistema Interno da Qualidade (SIQ) pela A3ES</li> <li>&gt; Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma ISO 9001:2015</li> <li>&gt; Representatividade dos <i>stakeholders</i> internos e externos nos órgãos da Instituição e comissões</li> <li>&gt; % Implementação dos procedimentos de qualidade (observatório da qualidade)</li> </ul>
<b>Melhorar os sistemas de informação</b>	Desenvolver sistemas de informação alinhados com as necessidades da Instituição. O ISMAI dispõe de vários sistemas de informação, sendo crucial o desenvolvimento desses recursos em consonância com as necessidades específicas de informação das diferentes áreas e serviços da Instituição. Trata-se de um objetivo comum e transversal a todos os eixos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Cumprimento dos planos/projetos aprovados</li> </ul>
<b>Qualificar e motivar o Pessoal Docente</b>	Aprovar o estatuto da Carreira Docente e dos respetivos Regulamentos conexos, suscetíveis de motivar os docentes para um desempenho mais dedicado e uma maior responsabilidade consentânea com a sua missão educativa. Trata-se de um objetivo comum e, por isso, transversal a todos os eixos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Docentes (ETI) integrados em unidades de investigação classificados pela FCT (com "Bom", "Muito Bom"; "Excelente")</li> <li>&gt; % Docentes (ETI) envolvidos em projetos de investigação (nacional/internacional)</li> <li>&gt; Nº Docentes elegíveis para financiamento nas Unidades/Centros I&amp;D do ISMAI</li> <li>&gt; Evolução da produtividade científica (nos diferentes parâmetros das grelhas de avaliação das atividades I&amp;D)</li> <li>&gt; Aprovação do Estatuto da Carreira Docente</li> <li>&gt; Aprovação do Regulamento de Prestação de Serviço Docente</li> <li>&gt; Aprovação do Regulamento de Avaliação de Desempenho Docente</li> <li>&gt; % Docentes avaliados</li> <li>&gt; Índice médio de desempenho por perfil</li> <li>&gt; N.º docentes (ETI) que participam em atividades de enriquecimento académico-profissional (participação em conferências, ações de formação e afins - nacional/internacional)</li> </ul>
<b>Qualificar e motivar o Pessoal não Docente</b>	Promover a formação do pessoal e respetivas carreiras. Trata-se de um objetivo transversal e comum e, por isso, transversal a todos os eixos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nº de funcionários avaliados</li> <li>&gt; Nº de funcionários que participam em atividades de formação (nacional/internacional)</li> <li>&gt; N.º médio de horas de formação/funcionário</li> <li>&gt; Índice de avaliação dos serviços/unidades funcionais</li> </ul>

Eixo: Transversal (continuação)		
Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicadores
<b>Assegurar a sustentabilidade da instituição</b>	Garantir a capacidade financeira, traduzida em indicadores económico-financeiros equilibrados e sustentáveis a longo prazo. Trata-se de um objetivo global da Instituição e, por isso, comum a todos os eixos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Autonomia Financeira <math>\geq 37,5\%</math></li> <li>&gt; Rendibilidade Líquida do Capital Próprio <math>\geq 12,5\%</math></li> <li>&gt; Dívida Financeira Líquida/EBITDA <math>\leq 2,5</math></li> <li>&gt; EBITDA/Ativo <math>\geq 10\%</math></li> <li>&gt; EBITDA/Volume de Negócios <math>\geq 7,5\%</math></li> <li>&gt; Crescimento do Volume de Negócios <math>\geq 0\%</math></li> <li>&gt; Nível de <i>rating</i>, atribuído pelas Sociedades de Garantia Mútua, não superior a 5, na escala de rating do Sistema de Garantia Mútua)</li> </ul>
<b>Aumentar e diversificar as fontes de receitas</b>	Fomentar a capacidade de captação, de forma eficiente, de receitas resultantes de propinas de ciclos de estudos e de outras atividades de extensão. Trata-se de um objetivo comum e, por isso, transversal a todos os eixos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Evolução do volume de negócios</li> <li>&gt; % Receitas provenientes do funcionamento de ciclos de estudo</li> <li>&gt; % Receitas provenientes de outras atividades (investigação e terceira missão)</li> </ul>
<b>Gerir de forma eficiente os recursos</b>	Assegurar a gestão e racionalização dos recursos económico-financeiros disponíveis. Trata-se de um objetivo comum e, por isso transversal, a todos os eixos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Evolução dos custos vs Evolução das Receitas</li> </ul>
<b>Promover a cooperação interinstitucional</b>	Estabelecer relações de confiança e parceria com instituições de referência a nível nacional e internacional, quer para intercâmbio de alunos, docentes/investigadores e pessoal não docente, quer para o desenvolvimento de projetos conjuntos. Trata-se de um objetivo comum aos 4 eixos estratégicos: Ensino-Aprendizagem; Investigação; Cooperação com a Sociedade e Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nº de protocolos de cooperação académica, científica e cultural</li> <li>&gt; Nº de mobilidades alunos, docentes/investigadores e pessoal não docente (<i>incoming</i> e <i>outgoing</i>)</li> </ul>

## 7.2. Eixo 2: Investigação

Considerando o estatuto do ISMAI como instituto universitário, e almejando o estatuto de Universidade, reitera-se, como nuclear, a estratégia na ação da valorização do conhecimento e da investigação. Esta orientação deve, pois, resultar da combinação da vocação para o ensino, com a investigação científica, numa relação umbilical que conjugue aprendizagem e criação de saber. Por conseguinte, a investigação constitui um dos principais fundamentos da nossa capacidade competitiva no espaço do ensino superior nacional e internacional.

Nos últimos anos, os corpos de gestão do ISMAI, em articulação com a Direção da entidade instituidora – MAIÊUTICA, definiram e concretizaram um plano de desenvolvimento e afirmação do ISMAI que tem consubstanciado os seus objetivos na melhoria da qualidade do ensino, na afirmação da investigação científica e na promoção da internacionalização. Estes eixos, pilares da estratégia da Instituição, apresentam-se, assim, enquanto ponte de aproximação entre o ensino superior, a comunidade académica e científica e um crescente leque, cada vez mais alargado, de *stakeholders*.

A estrutura investigativa continua respaldada em 6 grupos de investigação, desenvolvimento e inovação (ID&I), inscritos em diversas áreas científicas, nomeadamente a Psicologia, a Gestão, a Economia, as Ciências da Comunicação, as Ciências do Desporto e da Saúde, a Sociologia, o Património, os Estudos Artísticos (áreas incluídas na listagem da FTC) que refletem o leque de saberes e de competências dos seus quatro Departamentos.

Como é sabido, no âmbito da avaliação internacional, promovida pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia junto das instituições de I&D nacionais, realizada por painéis de peritos internacionais, ao longo de 2014, as unidades orgânicas de investigação do ISMAI reposicionaram-se junto do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN). Destes Centros, 4 estão presentemente articulados com I&D's de investigação sectorial registadas e acreditadas no SCTN/FCT (CEDTUR; CIDESD/ISMAI; CITEI; UNIDEP). Neste contexto, 12 investigadores doutorados do CEDTUR constituem um grupo de investigação autónomo do CETRAD (GR1 – “Turismo, Identidades e Patrimónios Culturais”), continuando o ISMAI com o estatuto de “Instituição Participante” do CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (ul&D 4011, FCT), juntamente com a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, centro classificado com a menção de *Very good*; do mesmo modo, 6 investigadores da UNIDEP integraram o CPUP – Centro de Psicologia da Universidade do Porto (ul&D 50, FCT), passando o ISMAI a ter também aí o estatuto de “Instituição Participante”, Centro que com a classificação de

### METAS 2020

#### Investigação

➤ 4 Centros/Unidades de I&D integradas em Laboratórios/Centros I&D reconhecidos pela FCT, mantendo, pelo menos, as atuais classificações.

➤ 90% Dos docentes de carreira integrados em Laboratórios/Centros I&D reconhecidos pela FCT.

➤ Aumentar em 20% a média de publicações por docente doutorado (ETI) na *Web of Science*.

➤ Aumentar em 30% o financiamento competitivo das atividades I&D e outros programas de incentivo à Cooperação com a Sociedade.



*Excellent*. No conjunto dos Centros que estiveram na segunda fase de avaliação internacional, refira-se ainda a ligação do ISMAI como “Instituição Participante” no CIDESD – Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (ul&D 4045, FCT), no qual estão integrados 8 investigadores do CIDESD, tendo obtido a classificação de *Very good*; por último, um outro grupo de 7 investigadores doutorados do CITEI integram o CIAC – Centro de Investigação em Artes e Comunicação (ul&D 4019, FCT), em que o ISMAI é igualmente “Instituição Participante” a par da Universidade do Algarve, centro que ficou na primeira fase da avaliação com a classificação de *Good*. Estas quatro Unidades têm ainda outros investigadores no SCTN afetos a outras I&D’s patrocinadas pela FCT. As outras duas unidades orgânicas de investigação do ISMAI (UNICES e UICC) têm também investigadores integrados no SCTN/FCT, embora a título individual. No cômputo global, há 27 investigadores doutorados integrados, a título individual, nos seguintes Centros de I&D: NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, acolhido na Universidade da Beira Interior; Centro de Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais, acolhido na Universidade Nova de Lisboa; CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas/ Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade/ Universidade do Minho; CEPESE – Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade; CIAFEL – Centro de Investigação em Atividade Física, Saúde e Lazer/ Universidade do Porto; CI&DETS - Centro de Estudos em Educação, Tecnologias e Saúde/ Instituto Politécnico de Viseu; CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos do Género/ Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; CIIDH - Centro de Investigação Interdisciplinar de Direitos Humanos/ Universidade do Minho, CEGOT – Centro de Estudos Geográficos e Ordenamento do Território/Universidade de Coimbra; INESC-TEC – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores - Tecnologia e Ciência; CICS.NOVA – Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais; e I3S-Universidade do Porto.



➤ Laboratório de Ciências Forenses e Criminologia



📍 Laboratório do CIDESD/ISMAI

No cômputo global manteve-se a *performance* no contexto da investigação, mormente pelo facto do ISMAI continuar como “Instituição Participante” em 4 ul&D do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, uma com *Excellent*, duas com *Very good* e uma com *Good*, a que associa um total de 60 docentes doutorados como investigadores integrados. Mesmo assim, deve ser prosseguida a estratégia de concentrar a maior parte possível dos investigadores inscritos no SCTN, a título individual, nas I&Ds em que o ISMAI participa institucionalmente, recomendação que se dirige particularmente ao caso do CIDESD. Considerando ainda os futuros desenvolvimentos avaliativos das Instituições de Ensino Superior (IES) no âmbito da A3ES, será desejável que a UNICES e a UICC aproveitem a próxima avaliação da FCT para se posicionarem institucionalmente numa I&D do SCTN.

Em resultado da crescente qualificação académica e de um nível não despendendo de financiamento da investigação por parte da Maiêutica, a par das infraestruturas e equipamentos disponíveis, as atividades de investigação e desenvolvimento do Instituto Universitário da Maia - ISMAI têm registado um considerável incremento qualitativo e quantitativo que, todavia, se pretende ampliado. Os Centros de Investigação existentes apresentam, pois, dimensões variáveis, com finalidades e estruturas organizativas específicas, sublinhando ora a especialização, ora a interdisciplinaridade.

Não obstante os significativos progressos e excelentes resultados alcançados, ainda não foi possível sustentar um 3º ciclo de estudo (doutoramento) por Departamento. O ISMAI pretende ser uma Universidade de investigação, capaz de

contribuir para o desenvolvimento do conhecimento a um nível global e de integrar o estado da arte do conhecimento nas suas ofertas formativas, traduzido na capacitação e funcionamento de cursos de Doutoramento.

Estamos perante uma área de grande sensibilidade em que a diversidade das áreas do conhecimento, qualificação e níveis de desempenho existentes no ISMAI tornam difícil e, até, indesejável a formatação de uma estratégia global e única a este nível em todos os Departamentos. A existência de múltiplas áreas de conhecimento, assim como de lógicas de intervenção e estádios de desenvolvimento diferentes justificam a definição de diferentes tipos de contributo e metas para o desenvolvimento da estratégia de Investigação.

Pretende-se aumentar a quantidade e a qualidade da produção científica, nomeadamente nas áreas nucleares de especialização do ISMAI, levando em conta os contextos nacional e internacional, reforçando a ligação ao Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN), quer através de parcerias de integração, quer através da participação em Centros reconhecidos e avaliados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT).

Paralelamente ao objetivo de capacitação para sustentação do estatuto de Universidade, considera-se também estratégico, para os próximos anos, a capacidade do ISMAI desenvolver um conjunto de áreas-chave que possam reforçar o seu impacto social e económico e a sua capacidade de atrair financiamento para atividades de investigação, diminuindo assim a excessiva dependência do financiamento interno. Obviamente, o potencial nesta área, refletido na produção científica, requer um conjunto de capacidades que suportem o desenvolvimento da investigação que são também transversais aos outros eixos prioritários.



Investigação: UNIDEP/CASP

Neste contexto, prontamente se depreende que as atividades de Investigação deverão continuar a ser orientadas por três vetores fundamentais: (i) alinhamento com o projeto estratégico do ISMAI; (ii) enquadramento nas áreas estratégicas de Ensino dos Departamentos do ISMAI; e (iii) alinhamento com as prioridades de investimento em atividades de I&D europeias, nacionais e regionais (H2020, ENEI–EI&I e EREI–Norte).

Assim, descrevem-se os objetivos estratégicos para a Investigação e os respetivos KPI.

<b>Eixo: Investigação</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Promover uma investigação aberta, competitiva, participativa e de partilha na dinâmica global do conhecimento</b>	<p>Promover uma investigação de excelência, refletida na publicação de resultados de investigação e em outras formas de transferência e valorização dos resultados de investigação.</p> <p>Promover a participação dos estudantes em atividades de I&amp;D.</p> <p>Trata-se de objetivos comuns e transversais ao Eixo Ensino-Aprendizagem, Cooperação com a Sociedade e Internacionalização.</p>	<p>&gt; Nº de unidades/centros de investigação reconhecidos e avaliados pela FCT (por classificação)</p> <p>&gt; % Implementação do regulamento e do respetivo sistema interno de gestão da propriedade intelectual e industrial</p> <p>&gt; N.º de unidades/centros de investigação integrados em Centros/Laboratórios reconhecidos e avaliados pela FCT (por classificação)</p> <p>&gt; N.º Bolsas Investigação atribuídas no âmbito de projetos de I&amp;D+I (nacional/internacional)</p> <p>&gt; N.º de projetos/publicações desenvolvidas em coautoria com estudantes (nacional/internacional)</p>
<b>Desenvolver e alinhar áreas estratégicas de investigação</b>	<p>Desenvolver uma política de investigação integrada e ancorada nas áreas de competência do ISMAI (que sustente os atuais e futuros ciclos de estudo) e articulada com os desafios societários.</p> <p>Este objetivo é comum ao do Ensino-Aprendizagem e da Internacionalização.</p>	<p>&gt; N.º cursos de 2º e 3º ciclos acreditados e em funcionamento</p> <p>&gt; N.º Projetos I&amp;D+I financiados (nacional/internacional)</p>
<b>Promover a articulação e cooperação interdepartamental</b>	Desenvolver uma política de cooperação interna de fomento à multidisciplinariedade e capitalização de sinergias.	<p>&gt; Nº de projetos interdepartamentais aprovados/em execução</p> <p>&gt; % Projetos interdepartamentais</p>
<b>Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais</b>	Desenvolver uma política de alianças estratégicas para o desenvolvimento de redes de conhecimento e de cooperação regional, nacional e internacional. Este objetivo é comum ao eixo da Internacionalização e da Cooperação com a Sociedade.	<p>&gt; Nº Projetos desenvolvidos em parceria (regional, nacional e internacional)</p> <p>&gt; % Projetos desenvolvidos em parceria (regional, nacional e internacional)</p>



<b>Eixo: Investigação</b> (continuação)		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Qualificar e motivar o Pessoal Docente</b>	Criar as condições para promover e integrar docentes em atividades de I&D+I. Este objetivo é comum ao eixo da Internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nº projetos I&amp;D+I elegíveis para financiamento interno (nacional/internacional)</li> <li>&gt; Volume de financiamento interno para atividades I&amp;D+I</li> </ul>
<b>Aumentar a eficiência e sustentabilidade das atividades de investigação</b>	Fomentar a capacidade de aceder a financiamento externo que permita alavancar estruturas e processos. Este objetivo envolve o potencial de financiamento das atividades de investigação, diminuindo a dependência do orçamento interno (receitas próprias), bem como a gestão eficiente dos recursos. Este objetivo é comum ao eixo da Internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Volume de receitas provenientes da captação de fundos externos para as atividades de I&amp;D+I (nacional/internacional)</li> <li>&gt; Nº de projetos de investigação financiados pela FCT ou outras entidades externas (nacional/internacional)</li> </ul>

### 7.3. Eixo 3: Cooperação com a Sociedade

A dimensão da Cooperação com a Sociedade abrange o desempenho de atividades de extensão universitária ou terceira missão, na qual se incluem a divulgação e valorização económica e social do conhecimento, a promoção de iniciativas de divulgação cultural, científica e tecnológica, atividades de consultadoria/prestação de serviços especializados e atividades em outros serviços prestados à comunidade, bem como o desenvolvimento de atividades extracurriculares, relevantes para a formação universitária e para a promoção da imagem do ISMAI.

O ISMAI pretende ser uma instituição aberta, com visibilidade e reconhecida internacionalmente, pelo que as estratégias de abertura à Sociedade, nas suas diferentes dimensões, cultural, artística, científica e tecnológicas, devem ser reforçadas e consolidadas.

Para esse desiderato, é fundamental incrementar e consolidar as iniciativas de aproximação à Sociedade e, ao mesmo tempo, assegurar a motivação e a mobilização de todos.

A estratégia de cooperação com a Sociedade deve ser ancorada nas sinergias entre a academia, o mecenato, os *alumni*, o tecido empresarial e a Sociedade, no fomento da inovação, do dinamismo e do empreendedorismo que se pretendem que conduzam ao aumento da notoriedade do ISMAI a nível nacional e internacional. Nesta intensificação da ligação ao meio envolvente, deverão também ser aproveitadas e desenvolvidas sinergias com os agentes locais, designadamente autarquias, associações, empresas, instituições congéneres, e outros parceiros estratégicos nas mais diversas áreas.



ISMAI Legends  
8 e 9 de julho de 2017

É essencial a promoção de uma política viva, dinâmica e responsável que fomenta a atividade desportiva, científica, cultural e artística, protegendo sempre a sua sustentabilidade e o equilíbrio entre a oferta e as necessidades e expectativas dos públicos-alvo.

Esta ligação mais próxima à Sociedade deve também contribuir para o aumento e diversificação das receitas, designadamente através da prestação de serviços nas áreas para as quais o ISMAI foi dotado de infraestruturas físicas e materiais, assim como de recursos humanos. Neste contexto, deve ser concretizado o processo de acreditação de entidades para prestação de serviços, Projeto Simplificado – Vales - COMPETE 2020, nas seguintes áreas: (i) Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT) – serviços de consultoria em atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico, bem como serviços de transferência de tecnologia; (ii) Empreendedorismo – serviços de consultoria associados ao arranque das empresas, relacionados com a elaboração de planos de negócios e na área da economia digital; (iii) Internacionalização - serviços de consultoria na área de prospeção de mercado; (iv) Inovação – serviços de consultoria abrangendo as seguintes áreas: gestão; assistência tecnológica; economia digital; propriedade intelectual e industrial; utilização de normas e serviços de ensaios e certificação.

Considerando a progressiva afirmação da atividade de investigação no ISMAI, é necessário continuar a aprofundar a estratégia de comunicação com o exterior. Por conseguinte, deve ser dada especial atenção às ações de *outreach* em ordem à divulgação e comunicação dos resultados e difusão de conhecimento, designadamente através do Acesso Livre à Literatura Científica no quadro do *Open Access Initiative* (OAI), operacionalizado através do Repositório Científico do ISMAI integrado RCAPP – Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal.

O Repositório constitui um contributo crítico para se aumentar o impacto da investigação desenvolvida no ISMAI, bem como para o aumento da visibilidade do Instituto e dos que nele laboram, servindo como indicador tangível da sua qualidade e da relevância científica, económica e social das suas atividades de investigação e ensino, preservando também a memória do ISMAI. Não menos relevante, será a obtenção do DOI através da *CrosseRef*. De facto, no seguimento dos objetivos anteriormente referenciados, e considerando a participação do ISMAI, através das suas unidades orgânicas de investigação, na edição e/ou co-edição de revistas científicas internacionais com *Peer Review*

## METAS 2020

### Cooperação com a Sociedade

➤ Aumentar para 10% as receitas provenientes de outras fontes que não o ensino.

➤ 70% Dos prémios “melhor aluno” de cada ciclo de estudo atribuídos por mecenas.

➤ Aumentar em 25% as atividades de recreio, cultura, lazer e desporto que promovam a interação da comunidade com o *campus* e a vida académica

➤ Aumentar em 35% o número de consultas e *downloads* do Repositório Científico do ISMAI.

➤ Aumentar em 50% o número de publicações internacionais depositadas no Repositório Científico do ISMAI.



ISMAI Dance  
14 de junho de 2017

indexadas, de que se destaca a revista de turismo PASOS, agora na *Web of Science* (WOS; sistema “ISI”), é vital o recurso ao sistema de identificação persistente de conteúdos no ambiente digital aos quais são atribuídos direitos de propriedade intelectual DOI – *Digital Object Identifier* (<http://www.doi.org>).

O DOI oferece uma infraestrutura de forma a ligar os utilizadores aos conteúdos académicos dispostos pelos editores, agilizando a comunicação entre estes e os seus clientes. Aplicado a qualquer forma de propriedade intelectual publicada em meio digital, pode ser usado para identificar textos, áudios, vídeos, imagens e *softwares*, facilitando a valorização do conhecimento e a gestão de direitos de propriedade intelectual, que deve ser acompanhada da criação de regulamentação interna e procedimentos adequados à realidade da Instituição e expectativas dos autores.

Assim, descrevem-se os objetivos estratégicos para a Cooperação com a Sociedade e os respetivos KPI.



<b>Eixo: Cooperação com a Sociedade</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Contribuir para o desenvolvimento local e global e para a construção e difusão do conhecimento e da cultura</b>	Armazenar, preservar e dar acesso à produção intelectual e científica. Este objetivo é comum aos eixos da Investigação e da Internacionalização.	> % Publicações científicas, teses e dissertações disponibilizadas à comunidade através do Repositório Científico do ISMAI no RCAPP > Contratualização <i>CrosseRef</i> (obtenção DOI)
<b>Reforço e diversificação da interação com a Sociedade</b>	Desenvolver uma política ativa de interação com a Sociedade, reforçando a posição do ISMAI no panorama nacional e internacional, através do fomento das atividades de disseminação científica, cultural, desportiva e artística. Este objetivo é comum aos eixos da Investigação e da Internacionalização.	> % Realização do Plano de Eventos > % Eventos que se autofinanciam > Impacto dos Eventos (grau de satisfação) > Volume de receitas provenientes do Mecenato > N.º de eventos realizados em parceria (nacional/internacional)
<b>Promover uma formação integral dos estudantes</b>	Para além de condições e iniciativas potenciadoras do sucesso académico, os estudantes devem ser envolvidos em projetos e atividades da Instituição (envolvimento em projetos, atividades desportivas, culturais, extracurriculares, etc.). Este objetivo é comum aos eixos Ensino-Aprendizagem e Internacionalização.	> N.º alunos envolvidos em projetos da Instituição (nacional/internacional) > N.º alunos integrados em atividades desportivas e culturais (música, teatro, literatura, entre outras) > N.º atividade de enriquecimento curricular e extracurricular (nacional/internacional)
<b>Reforçar a capacidade de prestação de serviços técnicos e de consultadoria</b>	Concretizar o processo de acreditação do ISMAI para a prestação de serviços no âmbito de Vales de I&D+I, nas seguintes áreas: Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT); Empreendedorismo; Internacionalização; Inovação.	> N.º de áreas certificadas > Volume de receitas provenientes da prestação de serviços de I&D+I

## 7.4. Eixo 4: Internacionalização

A internacionalização ocupa um lugar de destaque na estratégia de desenvolvimento do ISMAI. O permanente desenvolvimento da dimensão internacional de todas as atividades da Instituição é vital, quer para se manter atualizada e competitiva, quer para fomentar a qualidade de ensino, a produção e transferência de conhecimento científico, a inovação, o empreendedorismo e a preparação dos seus estudantes para o ingresso no exigente e competitivo mercado de trabalho, nacional e internacional. Este eixo estratégico está diretamente relacionado e também ancorado nos Eixos estratégicos do Ensino-Aprendizagem, Investigação e Cooperação com a Sociedade.

O ISMAI, ao longo dos anos, tem vindo a fomentar progressivamente a sua intervenção a nível internacional, pretendendo-se no próximo triénio ver essa dimensão reforçada. Como instituição de cariz universitário, a expansão da sua internacionalização ganha cada vez mais relevância, pois só promovendo e investindo continuamente, o ISMAI poderá cumprir integralmente a sua missão e os seus objetivos estratégicos, enunciados nos seus Estatutos.

A internacionalidade e internacionalização das instituições de ensino superior têm sido estudadas por vários autores e associações internacionais, especialmente ao longo das últimas duas décadas. Os mesmos apresentam resultados sob variadas abordagens, com base em diferentes modelos e diversos indicadores. Não obstante, existem alguns indicadores mais visíveis que são, na sua generalidade, consensuais, mesmo que enquadrados sob diferentes ângulos pelos vários autores, pelo que são utilizados pelo ISMAI na monitorização das suas iniciativas de internacionalização. Assim:

- No âmbito da gestão institucional, existência de: (i) um membro do Conselho de Gestão responsável pelas Relações Internacionais; (ii) um Gabinete de Relações Internacionais; (iii) uma estratégia institucional de internacionalização; (iv) informação/documentação institucional e promocional, disponível em inglês; participação em iniciativas de recrutamento de estudantes internacionais;
- No âmbito do ensino-aprendizagem: (i) n.º de estudantes estrangeiros/internacionais; (ii) n.º de mobilidades de estudantes (*incoming* e *outgoing*) para estudos e estágios; (iv) n.º de mobilidades de pessoal docente e não docente (*incoming* e *outgoing*); n.º de docentes estrangeiros; (v) n.º de docentes com graus académicos atribuídos por IES de

### METAS 2020

#### Internacionalização

➤ Aumentar em 30% as mobilidades *outgoing* para estágio mantendo, pelo menos, o atual número de mobilidades para estudos (*incoming* vs *outgoing*).

➤ Triplicar o número de alunos estrangeiros/internacionais.

➤ Desenvolver, pelo menos, 2 cursos em associação com IES estrangeira(s).

➤ Lecionar, pelo menos, 2 cursos em língua estrangeira.

outros países; (vi) n.º de unidades curriculares lecionadas em língua estrangeira; (vii) n.º de cursos lecionados em língua estrangeira; (viii) participação em rankings internacionais; (ix) participação em projetos de cooperação internacional;

- No âmbito da investigação: (i) n.º de publicações internacionais; (ii) n.º de comunicações em eventos científicos; (iii) n.º de iniciativas internacionais (nas quais se incluem eventos, projetos, etc.) de cariz científico, cultural e afins.

No âmbito da gestão institucional, sublinha-se que o ISMAI manifesta um forte compromisso centrado na internacionalização, muito consolidado, pelo que nesta área importa desenvolver informação/documentação institucional e promocional disponível em inglês. Pretende-se, também, reforçar a participação em iniciativas de recrutamento de estudantes internacionais;

No âmbito do ensino-aprendizagem, o ISMAI destaca-se pela internacionalidade da sua população discente e docente, pretendendo-se continuar a fomentar as mobilidades (*incoming* e *outgoing*) de alunos, docentes e pessoal não docente. Atingida a maturidade ao nível das mobilidades para estudos e para ensino, agora a prioridade assenta no estímulo às mobilidades dos estudantes para estágio.

No ISMAI não existem cursos totalmente lecionados em língua inglesa, pelo que se pretende no próximo triénio disponibilizar oferta educativa em condições de superar esta situação, havendo também o objetivo de reforçar o número de unidades curriculares lecionadas em língua estrangeira. Este objetivo está enquadrado nas iniciativas do eixo Ensino-Aprendizagem.

Ao nível da cooperação, as atividades de internacionalização do ISMAI são suportadas por inúmeros acordos bilaterais celebrados no âmbito do Programa Erasmus+; bem como acordos de mobilidade e cooperação com instituições de países não participantes no Programa Erasmus+ e, ainda, protocolos estabelecidos no âmbito de projetos de desenvolvimento e investigação, num total superior a 150 acordos em mais de 30 países europeus e de outros continentes.



Alunos Erasmus (*incoming*)

No que respeita à dimensão internacional das atividades do ISMAI, esta exprime-se também, e em grande parte, nas atividades institucionais de Investigação e de terceira missão que se encontram ancoradas no Eixo Investigação e Cooperação com a Sociedade.

É neste contexto que o ISMAI pretende continuar a promover uma cultura de internacionalização, transversal a todos os Departamentos e setores institucionais, prosseguindo com as ações em desenvolvimento e procurando concretizar novas ações. Para a consecução destes objetivos, são consideradas muito relevantes as iniciativas do Programa Erasmus+, as recomendações da União Europeia e do Governo de Portugal, que valoriza três principais categorias de ações, e bem presentes nas estratégias de internacionalização do ISMAI, designadamente: (i) Promoção da mobilidade internacional de estudantes, professores, investigadores e de pessoal não docente; (ii) Promoção da internacionalização e do desenvolvimento dos currícula e da aprendizagem digital; e (iii) Incentivo à cooperação estratégica, às parcerias e ao reforço das capacidades institucionais.

A mobilidade académica continuará a constituir um fator de internacionalização fundamental, como forma privilegiada de aquisição de competências transversais e de transferência de conhecimento, significando que acrescenta mais valor à formação individual. Assim, pretende-se continuar, em primeiro lugar, a fomentar ativamente a mobilidade *outgoing* da sua comunidade discente, docente e não docente, bem como a mobilidade *incoming* de membros de IES de outros países.

O crescente interesse e solicitações da comunidade ismaiata revelam a consciência do impacto que a mobilidade terá no seu desenvolvimento pessoal e profissional e inevitavelmente no da Instituição. Para a manutenção e aumento do número de fluxos de mobilidade, espera-se continuar a rentabilizar a subvenção Erasmus+ e ainda contar com apoio financeiro interno, além do mecenato para o fomento desta vertente da internacionalização.

A adicionar à dinamização das periódicas sessões de informação sobre o estímulo à mobilidade para estudos e estágios, o ISMAI estará continuamente empenhado em alargar a sua rede de cooperação, pretendendo, assim, estreitar a relação com as instituições parceiras, bem como criar novas e promissoras relações institucionais com mais parceiros estratégicos internacionais, especialmente com instituições na CPLP e dos países hispano-falantes da América Latina.

A atração de estudantes estrangeiros/internacionais é um objetivo prioritário, e para cumprir esse desiderato, pretende-se levar a cabo várias ações, entre elas, designadamente: (i) Lecionação de cursos em língua inglesa, fundamentalmente para atração de estudantes estrangeiros/internacionais, bem como de estudantes em mobilidade *incoming*; e ainda o estabelecimento de novas parcerias estratégicas; (ii) Oferta educativa em regime *e-learning/b-learning*, com aulas síncronas a distância, dirigida às expetativas dos estudantes internacionais, nomeadamente da população trabalhadora que pretende realizar estudos de pós-graduação em Portugal, sem poder ausentar-se do seu país por períodos prolongados; (iii) Realização de cursos em associação com IES estrangeiras (conferentes e/ou não conferentes de grau), o que não foi ainda possível concretizar, por motivos alheios à vontade do ISMAI, figurando, entre eles, constrangimentos legais e financeiros que causam disfuncionalidades difíceis de ultrapassar. Deverão, por isso, ser envidados mais esforços para a implementação de cursos em associação com instituições internacionais, procurando-se negociar as condições dos diferentes países, até se encontrar uma plataforma com um mínimo de entendimento comum.



À semelhança de anos anteriores, o ISMAI pretende continuar a participar em feiras internacionais de educação e, na medida do possível, reforçar essa presença em países de diferentes continentes, seguindo-se uma prática generalizada que se constata como consolidada nas diferentes feiras internacionais em que o ISMAI tem participado.

Para favorecer a candidatura de estudantes brasileiros aos cursos de licenciatura do ISMAI, foi celebrado convénio com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do Brasil, para utilização do ENEM - Exame Nacional de Ensino Médio como prova de ingresso.

Para atrair estudantes internacionais, torna-se ainda necessário atualizar, melhorar e intensificar a divulgação dos suportes de informação institucional dos diferentes cursos. O *site* do ISMAI contém já a informação em inglês relativa a candidaturas e a todos os cursos lecionados na Instituição, devendo ser permanentemente atualizado e melhorado, com acesso facilitado aos regulamentos internos, para que os estudantes internacionais tenham a informação relevante para a sua opção e ainda para melhor integração no meio académico.

A lecionação de Português para Estrangeiros merece também especial atenção, quer para os estudantes em mobilidade *incoming* ao abrigo do programa Erasmus+, quer para os estudantes estrangeiros/internacionais que necessitam de melhorar as suas competências em língua portuguesa. No que respeita aos abrangidos pelo Estatuto de Estudante Internacional, a capacidade de comunicação em português é, por lei, obrigatória para a candidatura e frequência de cursos lecionados nesta língua, o que não significa que não seja necessária a organização de cursos de aperfeiçoamento no domínio da língua portuguesa.

Tem-se como objetivo continuar a proporcionar gratuitamente a todos os estudantes estrangeiros a frequência de aulas de língua portuguesa. Todavia, prevê-se que, no futuro, surja a necessidade de oferecer aulas de português especificamente para estudantes ou candidatos internacionais, para o que se conta com o apoio da Maiêutica e, eventualmente, da colaboração do Centro de Formação ao Longo da Vida ou de outras fontes.

Igualmente, o desenvolvimento de projetos internacionais em parceria é outro dos objetivos do ISMAI, especialmente enquadrados nas oportunidades proporcionadas pelo Horizonte 2020, pelo programa Erasmus+ e por outras eventuais iniciativas. Estes objetivos terão o seu enquadramento nos eixos estratégicos Investigação e Cooperação com a Sociedade.

Eixo: Internacionalização		
Objetivo Estratégico	Descrição do Objetivo	Indicadores
<b>Atrair e reter alunos internacionais</b>	Aumentar o influxo de estudantes estrangeiros, e promover a internacionalização de programas, através, designadamente, de cursos em associação, unidades curriculares (UC) e cursos lecionados integralmente em língua estrangeira. Este objetivo é comum ao eixo do Ensino-Aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; N.º alunos estrangeiros/internacionais</li> <li>&gt; Volume de receitas (alunos estrangeiros/internacionais)</li> <li>&gt; % Alunos <i>outgoing</i> vs <i>incoming</i></li> <li>&gt; N.º alunos <i>outgoing</i> e <i>incoming</i></li> <li>&gt; N.º acordos de cooperação internacional</li> <li>&gt; N.º cursos em associação</li> <li>&gt; N.º cursos integralmente lecionados em língua estrangeira</li> <li>&gt; N.º UC lecionadas em língua estrangeira</li> </ul>

<b>Eixo: Internacionalização (continuação)</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descrição do Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Reforço e diversificação da interação com a Sociedade</b>	Desenvolver uma política ativa de interação com a Sociedade, reforçando a visibilidade e notoriedade do ISMAI a nível internacional, através do fomento de cursos de verão, de atividades de disseminação científica, cultural, desportiva e artística. Este objetivo é comum ao eixo Cooperação com a Sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % Realização do Plano de Eventos (nacional/internacional)</li> <li>&gt; % Eventos que se autofinanciam (nacional/internacional)</li> <li>&gt; Impacto dos Eventos (grau de satisfação)</li> <li>&gt; N.º de eventos realizados em parceria (nacional/internacional)</li> </ul>
<b>Promover uma formação integral dos estudantes</b>	Para além de condições potenciadoras do sucesso académico, os estudantes devem ser envolvidos em projetos e atividades da Instituição (envolvimento em projetos, atividades desportivas, culturais, extracurriculares, etc.). Este objetivo é comum aos eixos do Ensino-Aprendizagem e da Cooperação com a Sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; N.º alunos envolvidos em projetos da Instituição (nacional/internacional)</li> <li>&gt; N.º atividades de enriquecimento curricular e extracurricular (nacional/internacional)</li> </ul>
<b>Qualificar e motivar o Pessoal Docente e não Docente</b>	Promover a mobilidade de pessoal docente e não docente para atividades de formação, lecionação e investigação, conforme aplicável, e dessa forma contribuir para a sua capacitação profissional. Incluem-se, também, neste objetivo, as mobilidades que visem a identificação/ desenvolvimento de boas práticas e de instrumentos de gestão da cooperação internacional. Este objetivo é comum aos eixos Ensino-Aprendizagem, da Investigação e da Cooperação com a Sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; N.º de mobilidades para formação (<i>incoming/outgoing</i>)</li> <li>&gt; Volume de formação (<i>incoming/outgoing</i>)</li> <li>&gt; N.º de mobilidades para atividades de ensino, investigação e afins (<i>incoming/outgoing</i>)</li> </ul>
<b>Qualificar e motivar o Pessoal Docente</b>	Reforçar as condições para o intercâmbio de docentes e investigadores. Este objetivo é comum aos eixos Ensino-Aprendizagem, da Investigação e da Cooperação com a Sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; N.º de mobilidades para atividades de ensino, investigação e afins (<i>incoming/outgoing</i>)</li> </ul>

## 8. Implementação, Acompanhamento e Avaliação

O Plano Estratégico deverá, nos termos estatutários, ser operacionalizado através do Plano de Atividades e Orçamento Anual. Este documento elencará as principais ações que serão desencadeadas no plano institucional, em cada ano civil, de modo a concretizar os objetivos e principais estratégias para o período, por área/departamento.

*Tabela 2 - Caracterização do modo de participação no SIQ das partes interessadas*

Partes Interessadas	Participação em Órgãos com Responsabilidade no SIQ	Participação nos Processos do SIQ	Mecanismos de Auscultação
Cooperadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direção</li> <li>Órgãos Sociais</li> <li>Direção de Serviços/ Gabinetes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento e Gestão Estratégica</li> <li>Todos os Processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano Anual de Atividades</li> <li>Relatório Anual de Gestão e Contas do Exercício</li> <li>Avaliação externa</li> </ul>
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conselho Geral</li> <li>Conselho Científico</li> <li>Conselho Pedagógico</li> <li>Comissão Científico-Pedagógico de Curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos Operacionais</li> <li>Melhoria Contínua</li> <li>Observatório da Qualidade</li> <li>Participação na elaboração de relatórios de autoavaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceções do ensino/aprendizagem (por unidade curricular e funcionamento do Ciclo de Estudos)</li> <li>Grau de satisfação dos Serviços/Recursos Institucionais</li> <li>Avaliação externa</li> </ul>
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conselho Geral</li> <li>Conselho Pedagógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atividade Pedagógica</li> <li>Gestão da Vida Académica</li> <li>Internacionalização</li> <li>Melhoria Contínua</li> <li>Observatório da Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquérito aos novos estudantes;</li> <li>Perceções do ensino/aprendizagem (por unidade curricular e funcionamento do Ciclo de Estudos)</li> <li>Inquérito a estudantes Erasmus;</li> <li>Grau de satisfação com o desempenho dos Serviços/Recursos Institucionais;</li> <li>Avaliação externa</li> </ul>
Colaboradores Não Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conselho Geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos Operacionais</li> <li>Processos de Suporte</li> <li>Melhoria Contínua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de satisfação com o desempenho dos Serviços/Recursos Institucionais;</li> <li>Avaliação externa</li> </ul>
Diplomados	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria Contínua</li> <li>Observatório da Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empregabilidade dos cursos</li> <li>Avaliação externa</li> </ul>
Empregadores/ Empresas	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observatório da Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho dos diplomados no mercado de trabalho</li> <li>Avaliação externa</li> </ul>
Entidades Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conselho Geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos Operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação externa</li> </ul>

Um dos fatores de sucesso do planeamento e execução da estratégia é indubitavelmente a existência de uma cultura de monitorização da atividade e resultados da Instituição, com permanente avaliação com vista à melhoria contínua. O

processo de Gestão e Planeamento Estratégico há anos que constituem um instrumento de definição de políticas e linhas orientadoras de dinamização global da Instituição, sendo suficientemente flexível e dinâmico para introduzir as revisões necessárias pelos órgãos estatutariamente competentes, sempre que a evolução do contexto assim o exige, com vista à excelência e sustentabilidade de todas as áreas de ação do ISMAI. Este processo dinâmico, integrado no ciclo de gestão e SIQ, tem, como referência, o chamado ciclo PDCA (*Plan–Do–Check–Act*), em que o planeamento e a implementação das adequadas ações permitem aumentar a eficiência e eficácia do sistema globalmente considerado.

Atingir as metas a que nos propomos, não depende apenas das ações estratégicas, mas essencialmente do correto alinhamento das metas e das ações conjugadas pelos Departamentos (Unidades Orgânicas), Unidades Funcionais e Gabinetes/Serviços nos seus respetivos planos, da correta priorização das iniciativas e da gestão eficaz dos recursos disponíveis. Neste contexto, o sistema de auscultação das partes interessadas (estudantes, docentes, departamentos, estruturas e serviços institucionais e outros *stakeholders*) assume especial importância no âmbito do Controlo de Gestão, com vista a identificar os desvios e implementar as necessárias medidas corretivas.

A tabela 2 da página anterior, sintetiza a caracterização do modo de participação no SIQ das diferentes partes interessadas, internas e externas, assim como o seu envolvimento nos diversos mecanismos de auscultação.

Face ao exposto, facilmente se conclui que os objetivos e as linhas de ação, apresentadas no presente Plano, resultam de uma leitura da realidade atual pelas diferentes partes interessadas e constituem os principais e potenciais pilares de desenvolvimento do Projeto Educativo do ISMAI.

No Plano Estratégico 2017-2020 transparece, assim, uma aposta ambiciosa, mas realista, de afirmação do ISMAI como o maior estabelecimento de ensino superior privado da Região Norte, bem como o seu reforço conducente ao estatuto de “Universidade”, que se pretende efetivar através do alargamento e na diferenciação da oferta educativa, obviamente integrando três ou mais doutoramentos; do reforço das atividades de investigação; da valorização do conhecimento e do seu impacto económico; na mobilização de toda comunidade académica para o desiderato da qualidade e melhoria contínua; da sustentabilidade e diversificação das fontes de receita; da maior interação com a Sociedade a nível regional, nacional e internacional; da manutenção da qualidade das infraestruturas físicas e materiais, como forma de promover uma atmosfera favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional da comunidade que estuda e/ou trabalha na Instituição.

O desafio maior que se coloca ao ISMAI é o da garantia de um desenvolvimento sustentável, objetivo só concretizável se ponderada devidamente a sua trajetória de crescimento, sem triunfalismos, e se nas múltiplas esferas de atividade do ISMAI, os órgãos de gestão e de direção da Instituição, pessoal docente e não docente, forem capazes de dar provas de compromisso e empenhamento, de competência, criatividade e capacidade de conceção, realização e superação dos desafios que se colocam a médio e longo prazo.