

# ACEF/1718/0025656 — Relatório final da CAE

## Contexto da Avaliação do Ciclo de Estudos

### Relatório da CAE - Ciclo de Estudos em Funcionamento.

#### Contexto da Avaliação do Ciclo de Estudos

Nos termos do regime jurídico da avaliação do ensino superior (Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto), a avaliação externa dos ciclos de estudos deve ser realizada periodicamente. A periodicidade fixada é de seis anos.

O processo de avaliação/acreditação de ciclos de estudo em funcionamento (Processo ACEF) tem por elemento fundamental o relatório de autoavaliação elaborado pela instituição avaliada, que se deve focar nos processos que se julgam críticos para garantir a qualidade do ensino e nas metodologias para monitorizar/melhorar essa qualidade, incluindo a forma como as instituições monitorizam e avaliam a qualidade dos seus programas de ensino e da investigação.

A avaliação é efetuada por uma Comissão de Avaliação Externa (CAE), composta por especialistas selecionados pela Agência com base no seu currículo e experiência e apoiada por um funcionário da Agência, que atua como gestor do procedimento. A CAE analisa o relatório de autoavaliação e visita a instituição para confirmar as informações do relatório e proceder à sua discussão com representantes da instituição.

Antes do termo da visita, a Comissão reúne para discutir as conclusões sobre os resultados da avaliação e organizar os itens a integrar no relatório de avaliação externa a ser apresentado oralmente. Esta apresentação é da responsabilidade do(a) Presidente da CAE e deve limitar-se a discutir os resultados da sua análise em termos de aspetos positivos, deficiências, propostas de melhoria e outros aspetos que sejam relevantes no contexto da avaliação.

A CAE, usando o formulário eletrónico apropriado, prepara, sob supervisão do seu Presidente, a versão preliminar do Relatório de Avaliação Externa do ciclo de estudo. A Agência remete o relatório preliminar à instituição de ensino superior para apreciação e eventual pronúncia, no prazo regularmente fixado. A Comissão, face à pronúncia apresentada, poderá rever o relatório preliminar, se assim o entender, competindo-lhe aprovar a sua versão final e submetê-la na plataforma da Agência.

Compete ao Conselho de Administração a deliberação final em termos de acreditação. Na formulação da deliberação, o Conselho de Administração terá em consideração o relatório final da CAE e, havendo ordens e associações profissionais relevantes, será igualmente considerado o seu parecer. O Conselho de Administração pode, porém, tomar decisões não coincidentes com a recomendação da CAE, com o intuito de assegurar a equidade e o equilíbrio das decisões finais. Assim, o Conselho de Administração poderá deliberar, de forma fundamentada, em discordância favorável (menos exigente que a Comissão) ou desfavorável (mais exigente do que a Comissão) em relação à recomendação da CAE.

## Composição da CAE

A composição da CAE que avaliou o presente ciclo de estudos é a seguinte (os CV dos peritos podem ser consultados na página da Agência, no separador [Acreditação e Auditoria / Peritos](#)):

Nelson António  
Miguel P. Cunha  
Sérgio Pereira dos Santos  
Jean-François Hennart  
Ana Carrasqueira

### 1. Caracterização geral do ciclo de estudos

1.1. Instituição de Ensino Superior:

Instituto Superior De Gestão

1.1.a. Outra(s) Instituição(ões) de Ensino Superior (proposta em associação):

1.2. Unidade orgânica:

Instituto Superior De Gestão

1.2.a. Outra(s) unidade(s) orgânica(s) (proposta em associação):

1.3. Ciclo de estudos:

Gestão do Potencial Humano

1.4. Grau:

Mestre

1.5. Publicação em D.R. do plano de estudos em vigor (nº e data):

1.5. Mestrado em Gestão do Potencial Humano.pdf

1.6. Área científica predominante do ciclo de estudos:

Gestão

1.7.1 Classificação CNAEF - primeira área fundamental:

345

1.7.2 Classificação CNAEF - segunda área fundamental, se aplicável:

311

1.7.3 Classificação CNAEF - terceira área fundamental, se aplicável:

<sem resposta>

1.8. Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau:

120

1.9. Duração do ciclo de estudos (art.º 3 Decreto-Lei 74/2006, de 24 de março, com a redação do Decreto-Lei 63/2016 de 13 de setembro):

4 semestres

1.10. Número máximo de admissões aprovado no último ano letivo:

30

1.10.1. Número máximo de admissões pretendido (se diferente do número anterior) e sua justificação

<sem resposta>

1.11. Condições específicas de ingresso.

Ser titular de uma licenciatura, preferencialmente nas áreas das ciências económicas e empresariais, podendo ser admitidos titulares de licenciaturas em diferentes áreas do saber, mediante análise do

CV e carta de motivação. Assim sendo, serão consideradas candidaturas de detentores de grau académico superior nacional ou estrangeiro equivalente ao 1º ciclo nas áreas das ciências económicas ou empresariais, mas de acordo com a alínea d) do artigo 17º do Decreto-Lei nº 74/2006 de 24 de Março, serão ainda avaliadas outras candidaturas consideradas adequadas pela coordenação do mestrado e pelos órgãos académicos com base na análise curricular. Os candidatos selecionados serão seriados com base na classificação final do 1º ciclo, na análise curricular e eventual entrevista, caso se entenda necessário.

1.12. Regime de funcionamento.

Pós Laboral

1.12.1. Outro:

-

1.13. Local onde o ciclo de estudos é ministrado:

Instalações do ISG, na Avenida Marechal Craveiro Lopes, nº2, em Lisboa

1.14. Eventuais observações da CAE:

<sem resposta>

## 2. Corpo docente

### Perguntas 2.1 a 2.5

2.1. Coordenação do ciclo de estudos.

O docente ou docentes responsáveis pela coordenação do ciclo de estudos têm o perfil adequado:

Sim

2.2. Cumprimento de requisitos legais.

O corpo docente cumpre os requisitos legais de corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado:

Sim

2.3. Adequação da carga horária.

A carga horária do pessoal docente é adequada:

Sim

2.4. Estabilidade.

A maioria dos docentes mantém ligação à instituição por um período superior a três anos:

Sim

2.5. Dinâmica de formação.

O número de docentes em programas de doutoramento há mais de um ano é adequado às necessidades de qualificação académica e de especialização do corpo docente do ciclo de estudos, quando necessário:

Sim

### 2.6. Apreciação global do corpo docente

2.6.1. Apreciação global

Os docentes responsáveis pela coordenação do ciclo de estudos têm perfil adequado. Um dos docentes é doutorado em Psicologia e tem vínculo a tempo integral com a instituição. O outro é doutorado em Gestão e Administração e tem um contrato a 75%.

A instituição cumpre os requisitos fixados nos Critérios de Qualificação de Pessoal Docente para a Acreditação de Ciclos de Estudos, relativos a corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado. Ainda assim, nem sempre estão claros os critérios utilizados pela instituição para qualificar o corpo docente como especializado nas áreas fundamentais do ciclo de estudos.

Verificam-se, também, assimetrias significativas nas cargas horárias de docentes com regimes

contratuais muito semelhantes. Adicionalmente, constatou-se que mesmo os docentes com contratos a 100% desenvolvem em vários casos identificados, atividade profissional paralela. Este facto limita consideravelmente as suas atividades de investigação e de gestão institucional.

#### 2.6.2. Pontos fortes

A tendência para a valorização da atividade de investigação.  
Colaboração dos docentes com o mundo empresarial.

#### 2.6.3. Recomendações de melhoria

Dado que o ciclo de estudos continua a apresentar fragilidades ao nível da produção científica, é fundamental que seja feito um forte investimento nesta área por parte dos docentes envolvidos.

## 3. Pessoal não-docente

### Perguntas 3.1. a 3.3.

#### 3.1. Competência profissional e técnica.

O pessoal não-docente tem a competência profissional e técnica adequada ao apoio à lecionação do ciclo de estudos:

Sim

#### 3.2. Adequação em número.

O número e o regime de trabalho do pessoal não-docente correspondem às necessidades do ciclo de estudos:

Sim

#### 3.3. Dinâmica de formação.

O pessoal não-docente frequenta regularmente cursos de formação avançada ou de formação contínua:

Sim

### 3.4. Apreciação global do pessoal não-docente

#### 3.4.1. Apreciação global

A instituição dispõe de pessoal não-docente qualificado e em número suficiente para assegurar o bom funcionamento do ciclo de estudos. Nomeadamente, dispõe de 11 funcionários efetivos não docentes a tempo inteiro, dos quais um doutor, dois mestres e cinco licenciados. Os restantes três funcionários, têm o 12<sup>o</sup> ano. A CAE constatou também que o pessoal não-docente é apreciado positivamente, nomeadamente pelo corpo discente.

#### 3.4.2. Pontos fortes

A dimensão da instituição proporciona um sentido de acompanhamento próximo que é visto positivamente pela maioria dos envolvidos - docentes e discentes.

#### 3.4.3. Recomendações de melhoria

O nível de domínio da língua inglesa parece ser inferior ao desejável numa instituição com ambições de internacionalização. A organização de cursos de formação de inglês poderá contribuir para colmatar esta limitação.

## 4. Estudantes

### Pergunta 4.1.

#### 4.1. Procura do ciclo de estudos.

Verifica-se uma procura consistente do ciclo de estudos por parte de potenciais estudantes ao longo

dos 3 últimos anos:

Em parte

## **4.2. Apreciação global do corpo discente**

### 4.2.1. Apreciação global

O ciclo de estudos apresentou uma procura muito variável nos últimos 3 anos (i.e. 10, 69 e 59 candidatos) tendo funcionado apenas nas últimas duas edições com 11 e 30 alunos inscritos, respetivamente.

### 4.2.2. Pontos fortes

A reduzida dimensão do curso é percebida positivamente em termos pedagógicos.

### 4.2.3. Recomendações de melhoria

No sentido de alargar a base de estudantes internacionais a candidatar-se ao curso, a instituição deverá equacionar uma adoção mais ampla da língua inglesa no âmbito da sua oferta formativa.

Dado que os alunos apresentam lacunas significativas no uso da língua inglesa, devem ser equacionadas medidas para colmatar este problema.

## **5. Resultados académicos**

### **Perguntas 5.1. e 5.2.**

#### 5.1. Sucesso escolar

O sucesso escolar da população discente é satisfatório e é convenientemente acompanhado:

Em parte

#### 5.2. Empregabilidade

Os níveis de empregabilidade dos graduados pelo ciclo de estudos não revelam dificuldades de transição para o mercado de trabalho:

Sim

### **5.3. Apreciação global dos resultados académicos**

#### 5.3.1. Apreciação global

Os resultados académicos deste ciclo de estudos não são bons, pois nos últimos três anos, apenas 2 alunos terminaram os seus estudos.

No que se refere à empregabilidade, os dados de emprego apresentados pela instituição não revelam a existência de desemprego entre os graduados da Instituição.

#### 5.3.2. Pontos fortes

A proximidade e o apoio aos alunos são percebidos positivamente. Este atributo pode aliás ser usado de forma mais sistemática para estabelecer pontos de diferenciação face a ofertas da concorrência.

#### 5.3.3. Recomendações de melhoria

A instituição deverá equacionar estratégias para reduzir as taxas de abandono, nomeadamente ao nível do 2º ano do curso.

Deverão ser desenvolvidas medidas no sentido de estimular o uso da língua inglesa por parte dos estudantes.

## **6. Resultados das atividades científicas, tecnológicas e artísticas**

### **Perguntas 6.1. a 6.5.**

#### 6.1. Centros de Investigação

A instituição dispõe de recursos organizativos e humanos que integrem os seus docentes em atividades de investigação, seja por si ou através da sua participação ou colaboração, ou dos seus docentes e investigadores, em instituições científicas reconhecidas:

Em parte

#### 6.2. Produção científica ou artística

Existem publicações científicas do corpo docente do ciclo de estudos em revistas internacionais com revisão por pares, livros e capítulos de livro ou trabalhos de produção artística, ou publicações resultantes de atividades de investigação orientada ou de desenvolvimento profissional de alto nível, nos últimos cinco anos, com relevância para a área do ciclo de estudos:

Em parte

#### 6.3. Outras publicações

Existem outras publicações do corpo docente com relevância para a área do ciclo de estudos, designadamente de natureza pedagógica:

Em parte

#### 6.4. Atividades de desenvolvimento tecnológico e artístico

As atividades de desenvolvimento tecnológico e artístico, prestação de serviços à comunidade e formação avançada na(s) área(s) fundamental(ais) do ciclo de estudos representam um contributo real para o desenvolvimento nacional, regional e local, a cultura científica e a ação cultural, desportiva e artística:

Em parte

#### 6.5. Integração em projetos e parcerias nacionais e internacionais

As atividades científicas, tecnológicas e artísticas estão integradas em projetos e/ou parcerias nacionais e internacionais:

Em parte

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

### 6.6.1. Apreciação global

A instituição não dispõe de um centro de investigação avaliado pela FCT na área do ciclo de estudo. Embora alguns dos docentes integrem centros de investigação de outras instituições, a proporção de docentes integrados em centros avaliados, relativamente ao corpo docente total, é reduzida.

Existe um discurso de investigação que, em si mesmo, é positivo, no entanto, a cultura de investigação é ainda incipiente, facto que se manifesta num número muito reduzido de publicações em revistas de elevada qualidade. A instituição apresenta, no entanto, algumas publicações de natureza pedagógica com relevância para o ciclo de estudos.

### 6.6.2. Pontos fortes

Existe um esforço de recrutamento de um corpo docente mais qualificado e orientado para a investigação.

### 6.6.3. Recomendações de melhoria

A instituição deverá clarificar a sua política científica. Nomeadamente, deverá criar um sistema de incentivos claros que promova a produção científica de qualidade e que estimule a integração dos

docentes em centros de investigação avaliados positivamente pela FCT.

A carreira docente deve também ser clarificada, tornando mais explícitos os requisitos necessários às promoções. Publicações em jornais de prestígio devem ser objeto de maior reconhecimento e eventualmente de recompensa.

## **7. Nível de internacionalização**

### **Perguntas 7.1. a 7.3.**

#### 7.1. Mobilidade de estudantes e docentes

Existe um nível significativo de mobilidade de estudantes e docentes do ciclo de estudos:

Em parte

#### 7.2. Estudantes estrangeiros

Existem estudantes estrangeiros matriculados no ciclo de estudos (para além de estudantes em mobilidade):

Em parte

#### 7.3. Participação em redes internacionais

A instituição participa em redes internacionais com relevância para o ciclo de estudos:

Em parte

### **7.4. Apreciação global do nível de internacionalização**

#### 7.4.1. Apreciação global

Existe alguma evidência de internacionalização. Nomeadamente, a instituição refere que a percentagem de alunos em programas internacionais de mobilidade incoming e outgoing é, respetivamente, de 15 e 5%. A instituição refere ainda que 60% dos alunos matriculados no ciclo de estudo são estrangeiros. Não existe no entanto mobilidade dos docentes.

São referidos vários protocolos com instituições de ensino superior estrangeiras no âmbito da rede ERASMUS+. Não parece existir, no entanto, uma estratégia explícita de recrutamento internacional de docentes e alunos.

#### 7.4.2. Pontos fortes

Parece existir alguma capacidade de penetração nos mercados lusófonos.

#### 7.4.3. Recomendações de melhoria

Considerar o alargamento do ensino em língua inglesa.

Explicitar melhor a estratégia de internacionalização.

## **8. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade**

### **Perguntas 8.1 a 8.6**

#### 8.1. Sistema interno de garantia da qualidade

Existe um sistema interno de garantia da qualidade, a nível da Instituição ou da Unidade Orgânica, certificado pela A3ES:

Não (continua no campo 8.2)

## 8.2. Mecanismos de garantia da qualidade

Existem mecanismos de garantia da qualidade do ciclo de estudos e das atividades desenvolvidas pelos serviços ou estruturas de apoio aos processos de ensino e aprendizagem:

Em parte

## 8.3. Coordenação e estrutura(s) de apoio

Existem um coordenador e estrutura(s) responsáveis pela implementação dos mecanismos de garantia da qualidade do(s) ciclo(s) de estudos:

Sim

## 8.4. Avaliação do pessoal docente

Existem procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal docente e estão implementadas medidas conducentes à sua permanente atualização e desenvolvimento profissional:

Em parte

## 8.5. Avaliação do pessoal não-docente

Existem procedimentos de avaliação do pessoal não-docente e estão implementadas medidas conducentes à sua permanente atualização e desenvolvimento profissional:

Em parte

## 8.6. Outras vias de avaliação

Existiram outras avaliações do ciclo de estudos ou de natureza institucional, nos últimos cinco anos, não conduzidas pela A3ES:

Não

### 8.6.1. Conclusões de outras avaliações (quando aplicável)

<sem resposta>

## **8.7. Apreciação global dos mecanismos de garantia da qualidade**

### 8.7.1. Apreciação global

A instituição refere dispor de um conjunto de mecanismos de garantia da qualidade dos ciclos de estudo cuja implementação e monitorização é da responsabilidade da Direção da Qualidade. Nem sempre é clara, no entanto, a natureza destes mecanismos nem o seu grau de implementação. Por exemplo, não são claros os procedimentos adotados pela instituição para avaliar o desempenho do pessoal docente e não docente.

A acumulação de papéis (diretor, presidente do conselho científico, presidente do conselho pedagógico) sugere também um défice de pesos e contrapesos.

### 8.7.2. Pontos fortes

Existem alguns mecanismos formais de qualidade nomeadamente mecanismos de avaliação da qualidade pedagógica.

### 8.7.3. Recomendações de melhoria

Os procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal docente e não docentes deverão ser clarificados.

Deverão ser identificadas soluções para resolver o problema da reduzida aderência ao preenchimento dos inquéritos de satisfação dos alunos.

## **9. Melhoria do ciclo de estudos - Evolução desde a avaliação anterior e ações futuras de melhoria**

### 9.1. Evolução desde a avaliação anterior

Na sequência da avaliação anterior, a instituição adotou um conjunto de medidas de melhoria do

ciclo de estudos. Nomeadamente, reforçou o número de doutores a tempo integral na área do ciclo de estudos e aumentou o número de publicações do corpo docente.

Não obstante os esforços realizados pela instituição, a CAE regista que o número de artigos publicados em jornais indexados em plataformas de referência (e.g. Scopus ou Web of Science) continua a ser reduzido. São também poucos os docentes a conseguir publicar em jornais internacionais de qualidade.

Embora a instituição refira que houve um aumento do número de dissertações produzidas, os dados apresentados no relatório de autoavaliação não parecem corroborar esta informação dado que nos últimos 3 anos apenas dois alunos concluíram o grau.

## 9.2. Apreciação e validação das propostas de melhoria futura

Como ações de melhoria a instituição propõe apenas incentivar a produção de dissertações.

Embora esta proposta seja oportuna no sentido de melhorar a eficiência formativa do curso, dado que a investigação científica em jornais de referência continua a ser incipiente, é fundamental que a instituição clarifique também a sua política científica e que crie um sistema de incentivos que promova a produção científica de qualidade.

Deverão também ser implementadas medidas que visem melhorar o nível de domínio da língua inglesa quer por parte dos alunos quer por parte dos funcionários (docentes e não docentes).

A carreira docente deve também ser clarificada, tornando mais explícitos os requisitos necessários às promoções.

Os procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal docente e não docentes deverão ser clarificados.

## **10. Reestruturação curricular (se aplicável)**

### 10.1. Apreciação e validação da proposta de reestruturação curricular

A instituição não apresenta propostas de reestruturação curricular.

## **11. Observações finais**

### 11.1. Apreciação da pronúncia da instituição (quando aplicável)

A pronúncia apresentada pela instituição, foi cuidadosamente lida e ponderada, não contém elementos que justifiquem a alteração da recomendação da CAE. A pronúncia realça, no entanto, o compromisso da instituição para com a melhoria contínua do ciclo de estudos referindo que, no que à internacionalização diz respeito, o ISG implementou já, unidades curriculares lecionadas em inglês. A pronúncia enfatiza também o compromisso da instituição em envolver os docentes em projectos de investigação com vista à publicação em revistas de referência.

### 11.2. Observações

<sem resposta>

11.3. PDF (máx. 100kB)

<sem resposta>

## 12. Conclusões

### 12.1. Apreciação global do ciclo de estudos

O programa tem uma reputação positiva junto dos stakeholders em geral.

A pequena dimensão do programa tem vantagens mas apresenta ameaças - nomeadamente devido a desistências no 2º ano do curso.

Tem havido um esforço de qualificação do corpo docente, mas o impacto na criação de uma cultura de investigação é ainda limitado.

O esforço de internacionalização pode ser aprofundado com a oferta de unidades curriculares em inglês.

### 12.2. Recomendação final.

Com fundamento na apreciação global do ciclo de estudos, a CAE recomenda:

O ciclo de estudos deve ser acreditado condicionalmente

12.3. Período de acreditação condicional (se aplicável):

3

### 12.4. Condições:

Apesar dos esforços desenvolvidos pela instituição nos últimos anos, a produção de artigos publicados pelo seu corpo docente em revistas indexadas em base de dados credíveis (e.g. Scopus ou Web of Science) é reduzido.

Assim sendo, a instituição deverá demonstrar, no prazo de 3 anos, um maior envolvimento do corpo docente afeto ao ciclo de estudos em projectos de investigação, que resultem num aumento de publicações em revistas internacionais de qualidade.