

ACEF/1112/22922 — Guião para a auto-avaliação

Caracterização do ciclo de estudos.

A1. Instituição de ensino superior / Entidade instituidora:

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A1.a. Descrição da instituição de ensino superior / Entidade instituidora (proposta em associação):

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A2. Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.):

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A2.a. Descrição da unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.) (proposta em associação):

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

A3. Ciclo de estudos:

Gestão

A3. Study cycle:

Management

A4. Grau:

Mestre

A5. Publicação do plano de estudos em Diário da República (nº e data):

Despacho n.º 13603/2011, publicado no Diário da República, 2.ª série n.º 195 de 11 de Outubro de 2011

A6. Área científica predominante do ciclo de estudos:

Gestão Geral

A6. Main scientific area of the study cycle:

General management

A7.1. Classificação da área principal do ciclo de estudos de acordo com a Portaria nº 256/2005 de 16 de Março (CNAEF).

34

A7.2. Classificação da área secundária, do ciclo de estudos de acordo com a Portaria nº 256/2005 de 16 de Março (CNAEF), se aplicável.

345

A7.3. Classificação de outra área secundária do ciclo de estudos de acordo com a Portaria nº 256/2005 de 16 de Março (CNAEF), se aplicável.

-

A8. Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau:

102

A9. Duração do ciclo de estudos (art.º 3 DL-74/2006):

1,5 anos (3 semestres)

A9. Duration of the study cycle (art.º 3 DL-74/2006):

1,5 year (3 semester)

A10. Número de vagas aprovado no último ano lectivo:

100

A11. Condições de acesso e ingresso:

Podem candidatar-se ao mestrado em Gestão:

- a) Titulares do grau de licenciado ou equivalente legal;*
- b) Titulares de um grau académico superior estrangeiro conferido na sequência de um primeiro ciclo de estudo organizado segundo o Processo de Bolonha;*
- c) Titulares de um grau académico superior estrangeiro que seja reconhecido como satisfazendo os objectivos do grau de licenciado;*
- d) Detentores de um curriculum escolar, científico ou profissional reconhecido como atestando capacidade para realização do mestrado.*

A11. Entry Requirements:

To be eligible to apply for the degree of master in Management, candidates must:

- a) Be holders of a bachelor degree or legal equivalent;*
- b) Hold a foreign academic degree granted in sequence of a 1st study cycle organised in accordance with the Bologna Process principles by an adherent state;*
- c) Hold a foreign academic degree acknowledged as fulfilling the requirements of the bachelor degree by the statutory and legally competent body within ISCTE-IUL;*
- d) Have an especially relevant academic, scientific or professional curriculum, acknowledged as attestable of capacity for the realization of this cycle of studies by the statutory and legally competent body within ISCTE-IUL.*

A12. Ramos, opções, perfis...

Pergunta A12

A12. Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização de percursos alternativos em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável):

Não

A12.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ... (se aplicável)

A12.1. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras formas de organização de percursos alternativos em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável) / Branches, options, profiles, major/minor, or other forms of organisation of alternative paths compatible with the structure of the study cycle (if applicable)

Opções/Ramos/... (se aplicável):

Options/Branches/... (if applicable):

<sem resposta>

A13. Estrutura curricular

Mapa I -

A13.1. Ciclo de Estudos:

Gestão

A13.1. Study Cycle:

Management

A13.2. Grau:*Mestre***A13.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)***<sem resposta>***A13.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)***<no answer>***A13.4. Áreas científicas e créditos que devem ser reunidos para a obtenção do grau / Scientific areas and credits that must be obtained before a degree is awarded**

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Optativos / Optional ECTS*
Contabilidade	Cont/Acco	6	0
Estatística e Análise de Dados	EAD/SDA	6	0
Finanças	Fin/Fin	6	0
Gestão Geral	GG/M	48	0
Marketing	Mkt/Mkt	6	0
Recursos Humanos	RH/HR	6	0
Tecnologia Produção e Operações	TPO/TPO	6	0
Não Especificada	n.e./n.s.	0	18
(8 Items)		84	18

A14. Plano de estudos

Mapa II - - 1º ano

A14.1. Ciclo de Estudos:*Gestão***A14.1. Study Cycle:***Management***A14.2. Grau:***Mestre***A14.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)***<sem resposta>***A14.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)***<no answer>***A14.4. Ano/semestre/trimestre curricular:***1º ano***A14.4. Curricular year/semester/trimester:***1st year***A14.5. Plano de estudos / Study plan**

Unidades Curriculares / Curricular Units	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS Observações / Observations (5)
Estratégia e					

Desenvolvimento Empresarial / Strategy and Corporate Development	GG / M	Semestral / Semester	150	31(TP=30;OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Análise de Dados / Data Analysis for Management	EAD / SDA	Semestral / Semester	150	31(TP=30;OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Planeamento e Inovação em Marketing / Planning and Marketing Innovation	Mkt / Mkt	Semestral / Semester	150	31(TP=30;OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Contabilidade Avançada / Advanced Accounting	Cont / Acco	Semestral / Semester	150	31(TP=30;OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Estratégia Financeira da Empresa / Strategy and Corporate Development	Fin / Fin	Semestral / Semester	150	31(TP=30;OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Unidade curricular em TPO / Curricular Unit	TPO/TPO	Semestral / Semester	150	31(TP=30; OT=1)	6	Obrigatória-A UC de TPO é aprovada anualmente pela CC de Marketing, Operações e Gestão Geral
Gestão Estratégica de Recursos Humanos / Strategic Human Resource Management	RH/HR	Semestral / Semester	150	31(TP=30; OT=1)	6	Obrigatória / Mandatory
Optativa / Elective	n.e. / n.s.	Semestral / Semester	150	31(TP=30; OT=1)	6	Optativa – Tempo médio de contacto / Elective - Medium contact hours
Optativa / Elective	n.e. / n.s.	Semestral / Semester	150	31(TP=30; OT=1)	6	Optativa – Tempo médio de contacto / Elective - Medium contact hours
Optativa / Elective	n.e. / n.s.	Semestral / Semester	150	31(TP=30; OT=1)	6	Optativa – Tempo médio de contacto / Elective - Medium contact hours

(10 Items)

Mapa II - - 2º ano

A14.1. Ciclo de Estudos: *Gestão*

A14.1. Study Cycle: *Management*

A14.2. Grau: *Mestre*

A14.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável) *<sem resposta>*

A14.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable) *<no answer>*

A14.4. Ano/semestre/trimestre curricular: *2º ano*

A14.4. Curricular year/semester/trimester: *2nd year*

A14.5. Plano de estudos / Study plan

Unidades Curriculares / Curricular Units	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
Seminário de investigação em						

Gestão / Research Seminar in Management	GG / M	Semestral / Semester	150	15 (S= 15)	6	Obrigatória
Dissertação ou Trabalho de Projecto em Gestão / Master Project or Master Dissertation in Management	GG / M	Semestral / Semester	900	7 (OT=7)	36	Optar por dissertação ou trabalho de projecto / choose master dissertation or master project
(2 Items)						

Perguntas A15 a A16

A15. Regime de funcionamento:

Diurno

A15.1. Se outro, especifique:

<sem resposta>

A15.1. If other, specify:

<no answer>

A16. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação do ciclo de estudos (a(s) respectiva(s) Ficha(s) Curricular(es) deve(m) ser apresentada(s) no Mapa VIII)

José Joaquim Dias Curto

A17. Estágios e Períodos de Formação em Serviço

A17.1. Indicação dos locais de estágio e/ou formação em serviço

Mapa III - Protocolos de Cooperação

Mapa IV. Mapas de distribuição de estudantes

A17.2. Mapa IV. Plano de distribuição dos estudantes pelos locais de estágio.(PDF, máx. 100kB)
Documento com o planeamento da distribuição dos estudantes pelos locais de formação em serviço demonstrando a adequação dos recursos disponíveis.

<sem resposta>

A17.3. Recursos próprios da instituição para acompanhamento efectivo dos seus estudantes no período de estágio e/ou formação em serviço.

A17.3. Indicação dos recursos próprios da instituição para o acompanhamento efectivo dos seus estudantes nos estágios e períodos de formação em serviço.

<sem resposta>

A17.3. Indication of the institution's own resources to effectively follow its students during the in-service training periods.

<no answer>

A17.4. Orientadores cooperantes

A17.4.1. Normas para a avaliação e selecção dos elementos das instituições de estágio responsáveis por acompanhar os estudantes (PDF, máx. 100kB).

A17.4.1. Normas para a avaliação e selecção dos elementos das instituições de estágio responsáveis por acompanhar os estudantes (PDF, máx. 100kB)

Documento com os mecanismos de avaliação e selecção dos monitores de estágio e formação em serviço, negociados entre a instituição de ensino e as instituições de formação em serviço.

<sem resposta>

Mapa V. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (para ciclos de estudos de formação de professores).

Mapa V. Orientadores cooperantes de estágio e/ou formação em serviço (para ciclo de estudos de formação de professores) / Map V. External supervisors responsible for following the students' activities (only for teacher training study cycles)

Nome / Name	Instituição ou estabelecimento a que pertence / Institution	Categoria Profissional / Professional Title	Habilitação Profissional / Professional Qualifications	Nº de anos de serviço / No of working years
-------------	---	---	--	---

<sem resposta>

Pergunta A18 e A19

A18. Observações:

O Mestrado em Gestão visa dar continuidade à formação de 1.º ciclo, oferecendo aos participantes a visão, conceitos e instrumentos que respondam aos principais desafios que se colocam às empresas no Século XXI, num mundo global, crescentemente competitivo e em constante mudança.

O Mestrado prepara os participantes para o desempenho das funções mais exigentes e de maior complexidade nas diferentes áreas da gestão empresarial, sem perda de uma visão de conjunto, com suficiente flexibilidade para assegurar um aprofundamento de áreas de especialização de acordo com os interesses de cada aluno, através da oferta de um vasto conjunto de unidades curriculares optativas nas diferentes áreas da gestão.

Quanto aos aspectos mais importantes do mestrado destacam-se os seguintes:

- Possuir um plano de estudos abrangente que permite um aprofundamento das principais áreas científicas da gestão e a integração entre as diferentes áreas de forma a proporcionar uma visão integradora dessas áreas;*
- Estar focalizado na realidade empresarial, através de trabalhos aplicados, da participação relevante de docentes convidados e da realização de workshops com profissionais de elevado prestígio no mundo empresarial nacional e internacional;*
- Um corpo docente constituído, maioritariamente, por professores doutorados com provas dadas no processo de ensino/aprendizagem, na investigação e, muitos deles, com elevada experiência na gestão e administração de empresas nacionais e estrangeiras.*
- Utilizar metodologias de ensino assentes na resolução de problemas práticos que permitem o desenvolvimento de um pensamento crítico na abordagem dos problemas da gestão empresarial e das organizações em geral;*
- Estar suportado pela existência de um elevado número de parcerias com universidades internacionais o que tem facilitado a mobilidade de professores e de estudantes ao abrigo de protocolos bilaterais.*
- A existência de uma excelente relação entre docente e estudantes, quer em sala de aula quer no acompanhamento pedagógico e científico durante o período de realização do trabalho de investigação (Projecto/Dissertação);*
- Existência de diferentes processos de promoção de empregabilidade pelo Career Service da IBS nomeadamente um Forum anual de apresentação de empresas, apresentações específicas de empresas multinacionais portuguesas e internacionais, estágios de Verão e portal IBS networking.*
- Desenvolvimento de uma cultura de melhoria de desempenho escolar através da atribuição de prémios de mérito.*
- Valorização do trabalho em equipa e cooperação entre alunos, através de um recurso frequente à utilização dos trabalhos de grupo.*
- Existência de serviços administrativos, para apoio aos alunos assegurado por profissionais qualificados e sempre disponíveis contribuindo, assim, para uma comunicação aluno/professor/secretariado na qual se privilegia o contacto pessoal, o qual é complementado pela utilização de plataformas informáticas adequadas.*

A18. Observations:

The Master Degree in Management is aimed at the continuity of 1st study cycle training by endowing its participants with the vision, the concepts and the tools to respond to the main challenges faced by

Companies in the 21st century, in a global world, increasingly competitive and subject to constant change. This Master Degree prepares participants to perform the most demanding roles and those of major complexity in the area of entrepreneurial management, without losing sight of the overall view, with enough flexibility to ensure a deepening of the fields of specialization in accordance with the interests of each student, through the offer of a vast set of elective courses in the different areas of management.

The most important aspects of this Master course are the following:

- *A wide-ranging study plan that allows the deepening of knowledge in the main scientific fields of Management and the integration between the different fields in order to provide an inclusive vision of this area;*
- *A focused view over the corporate reality, through means of applied research works, the relevant participation of invited academic staff, as well as the realisation of workshops featuring highly prominent professionals from the national and international corporate world;*
- *An academic staff composed by a majority of doctorate professors with proven experience in the teaching/learning process, in research and, many of them, with high degree of experience in company management and administration, both in national and foreign companies;*
- *Employment of teaching methodologies centered in practical problem-solving, facilitating the development of a solid critical thinking in the approach to the problems of business administration and organisations at large;*
- *The course is supported by a significant amount of partnerships with international universities, providing mobility to both academic staff and students by means of bilateral protocols;*
- *An excellent relationship between academic staff and students, either in the classroom or in the pedagogical and scientific mentoring throughout the production of the final research work (Project/Dissertation);*
- *The existence of several processes boosting employability developed by IBS' Career Service, namely a yearly company presentation Forum, specific presentation sessions by multinational Portuguese and international companies, summer internships, as well as the IBS networking portal;*
- *Implementation of a success-oriented culture, through the attribution of merit awards;*
- *Primacy of team work and cooperation among students by means of recurrent group assignments;*
- *Administrative support services to assist students, ministered by qualified and available professionals, contributing towards a more personal contact between students/professors/administrative office, complemented by the shared use of the appropriate IT platforms.*

A19. Participação de um estudante na comissão de avaliação externa

A Instituição põe objecções à participação de um estudante na comissão de avaliação externa?

Não

1. Objectivos gerais do ciclo de estudos

1.1. Objectivos gerais definidos para o ciclo de estudos.

O Mestrado em Gestão apresenta-se como uma opção de continuidade de estudos para todos os licenciados em gestão ou com formação afim e tem como objectivos gerais:

- *Aprofundar o conhecimento dos temas nucleares das ciências de gestão;*
- *Desenvolver competências especializadas em temas convergentes, com interesses e expectativas profissionais dos estudantes, que contribuam para o desenvolvimento de um projecto de investigação aplicada;*
- *Dotar os alunos com metodologias, procedimentos e técnicas de investigação que lhes permitam desenvolver o seu projecto de investigação com um elevado grau de autonomia.*

1.1. Study cycle's generic objectives.

The Master in Management proposes a continued studies option for graduate students in the areas of management or similar, and has the general objectives of:

- *Improving students' knowledge about central topics in management sciences;*
- *Developing specialised competences in topics convergent with the students' interests and professional expectations, which might contribute towards the production of a final research project;*
- *Endowing students with research methodologies, procedures and techniques, which enable them to develop their research project with a high degree of autonomy.*

1.2. Coerência dos objectivos definidos com a missão e a estratégia da instituição.

Os objectivos gerais definidos estão alinhados e são coerentes com a declaração de missão da IBS, a qual deriva e está estreitamente ligada à do ISCTE-IUL, no que respeita à produção, transmissão e transferência de conhecimento científico de acordo com os mais altos padrões internacionais, tendo em vista contribuir para a aprendizagem ao longo da vida e proporcionar valor económico, social e cultural à sociedade.

1.2. Coherence of the study cycle's objectives and the institution's mission and strategy.

The defined general objectives are aligned and are consistent with the mission statement of IBS, which derives from and is closely linked to the mission statement of ISCTE-IUL, regarding the production,

transmission and transfer of scientific knowledge according to the highest international standards, in order to contribute to lifelong learning and provide economic, social and cultural value to society.

1.3. Meios de divulgação dos objectivos aos docentes e aos estudantes envolvidos no ciclo de estudos.

Existe um conjunto diversificado de meios e práticas de divulgação dos objectivos aos docentes e aos estudantes, dos quais se destacam: (i) A sessão de apresentação de temas que constituem áreas de investigação nas quais os docentes que participaram neste ciclo de estudos têm interesses de investigação; (ii) reunião geral de docentes da IBS, normalmente realizada em Novembro; (iii) Reuniões periódicas com as direcções dos ciclos de estudos; (iv) Brochura e informação relevante no site da IBS: <http://ibs.iscte.pt/>; bem como naquele do ISCTE-IUL: <http://www.iscte-iul.pt/>; (v) nas brochuras de divulgação dos ciclos de estudos.

1.3. Means by which the students and teachers involved in the study cycle are informed of its objectives.

There is a diverse set of means and disclosure practices of the objectives to teachers and students, among which are: (i) The presentation session of themes that constitute research areas in which teachers who participated in this cycle of studies have research interests; (ii) general meeting of IBS teaching staff, usually held in November; (iii) periodic meetings with the courses' directorates; (iv) Brochure and relevant information on the IBS website: <http://ibs.iscte.pt/>; and at ISCTE-IUL website: <http://www.iscte-iul.pt/>; (v) the study cycles' disclosure brochures.

2. Organização Interna e Mecanismos de Garantia da Qualidade

2.1 Organização Interna

2.1.1. Descrição da estrutura organizacional responsável pelo ciclo de estudo, incluindo a sua aprovação, a revisão e actualização dos conteúdos programáticos e a distribuição do serviço docente.

O conselho científico (CC) é o órgão de coordenação central das atividades científicas e dos processos relativos à carreira docente e de investigação. Delibera sobre a distribuição do serviço docente, sujeitando-a a homologação do Reitor; pronuncia-se sobre a criação e alteração de ciclos de estudos e aprova os planos de estudos dos ciclos de estudos ministrados, bem como as disposições sobre transições curriculares. Intervêm neste processo Diretor de Dep.-CC do Dep -CC da Escola -Comissão Análise Curricular –CC -Reitor. A criação e alteração de cursos é regulamentada por despacho reitoral com os referenciais a considerar, as competências dos diferentes órgãos e os elementos que devem constar da instrução dos processos, cuja aprovação é precedida por parecer positivo da CAC a qual assegura a conformidade dos planos de estudo dos cursos aos padrões de garantia da qualidade, às normas das entidades reguladoras e à política e estratégia para a qualidade e a sustentabilidade institucional

2.1.1. Description of the organisational structure responsible for the study cycle, including its approval, the syllabus revision and updating, and the allocation of academic service.

The scientific council (CC) is the central coordinating body of scientific activities and processes relating to the teaching career and to research. This body decides on the distribution of teaching activities, and is subject to the approval of the Rector; decides on the creation and modification of study cycles and approves the curricula of the courses offered, as well as the provisions on curricular transitions. This process includes: Dept.'s Director – Dept.'s CC – School's CC – Curricular Review Committee –CC–Rector. The creation and modification of courses is governed by Rector's order, which includes the references to take into account, the responsibilities of the different bodies and the elements to be included in the trial processes, whose approval is preceded by a positive opinion of the CAC, who ensures compliance of curricula to the standards of quality assurance, to the rules of regulatory entities and to the policy and strategy for quality and institutional sustainability.

2.1.2. Forma de assegurar a participação activa de docentes e estudantes nos processos de tomada de decisão que afectam o processo de ensino/aprendizagem e a sua qualidade.

A participação de docentes e estudantes realiza-se através de reuniões semestrais de conselho de ano, avaliações intercalares e inquéritos finais de UC e de curso. Nas reuniões de conselho de ano participam os representantes de alunos e os coordenadores das UC; com o objectivo de definir e aprovar o calendário de avaliação de cada UC e analisar eventuais problemas. A avaliação intercalar a meio do semestre, possibilita que em tempo útil as opiniões dos alunos sejam consideradas pelos docentes na melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Os alunos reúnem para identificar os "Pontos Fortes e a Melhorar" de cada UC e posteriormente é realizado um novo conselho de ano para análise das opiniões dos alunos e decisão sobre medidas a implementar. No fim de cada semestre realiza-se um inquérito que visa auscultar a opinião dos estudantes sobre a qualidade pedagógica, e o Coordenador de cada UC reúne com os docentes para analisar o desenrolar da UC e completam o relatório de UC

2.1.2. Means to ensure the active participation of academic staff and students in decision-making processes that have an influence on the teaching/learning process, including its quality.

The participation of teachers and students takes place via six-monthly meetings of the year council, mid-term and final surveys for CU and for the course. The year council meetings are attended by student representatives and CU coordinators, with the aim to define and approve the evaluation timetable of each CU, and analyze possible problems. The mid-term evaluation through the semester allows the students' opinions to be timely considered by teachers, in order to improve teaching and learning. Students are gathered to identify the "Strengths and the Improvement Proposals" in each CU, and is subsequently carried out a new year council to analyse the students' opinions and to decide on measures to be implemented. At the end of each semester, there will be a survey that aims to gauge the opinion of students about the quality of teaching, and each CU Coordinator meets with teachers to examine the development of the CU and to complete the CU report.

2.2. Garantia da Qualidade

2.2.1. Estruturas e mecanismos de garantia da qualidade para o ciclo de estudos.

A monitorização da qualidade do ensino segue uma abordagem multinível que procura articular as avaliações efetuadas para produzir relatórios anuais de autoavaliação, propostas de melhoria e acompanhamento que contribuam para a sua melhoria contínua. Este processo contempla os seguintes níveis sucessivos de avaliação: UC, Curso, Unidade Orgânica e ISCTE-IUL. Estes relatórios orientam-se pelos termos de referência do Manual da Qualidade e incluem uma síntese dos pontos fortes e fracos e propostas de melhoria a implementar no ano seguinte, com a respectiva calendarização e efeitos esperados para ser possível efetuar a sua monitorização. O Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ) proporciona o apoio técnico e logístico previsto nas suas competências, competindo à Direção de Sistemas de Informação garantir a produção e disponibilização online da maior parte da informação. É produzido um relatório semestral por UC e para cada ciclo de estudos um relatório anual

2.2.1. Quality assurance structures and mechanisms for the study cycle.

Monitoring the quality of education follows a multilevel approach that seeks to articulate the conducted evaluations to produce the annual self-assessment reports, and monitoring and improvement proposals that contribute to its continuous enhancement. This process includes the following successive levels of evaluation: CU, Course, Organic Unit and ISCTE-IUL. These reports are guided by the terms of reference within the Quality Manual, and include a summary of the strengths and weaknesses, as well as suggestions for improvements to be implemented in the following year, with their timing and expected effects, in order to carry out their monitoring. The Office of Research, Evaluation, Planning and Quality (GEAPQ) provides technical and logistical support, as defined by its competences, and the Directorate of Information Systems ensures production and online availability for most of the information. A biannual report is produced for each CU, and an annual report for each study cycle.

2.2.2. Indicação do responsável pela implementação dos mecanismos de garantia da qualidade e sua função na instituição.

O modelo organizacional do sistema de garantia da qualidade (SIGQ) do ISCTE-IUL inclui a Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ), o Conselho Consultivo de Garantia da Qualidade, um Painel de stakeholders externos, a Comissão de Análise Curricular e o GEAPQ. A CGQ é presidida por um Vice-Reitor ou Pró-Reitor para a qualidade e integra um Coordenador Executivo do SIGQ responsável por gerir a implementação e monitorização do SIGQ. São também membros da CGQ os: Presidentes dos Conselhos Científico e Pedagógico, Diretores de Escolas, Representantes dos alunos, Administrador e Diretor Coordenador. A CGQ é responsável por: propor ao Reitor os objetivos estratégicos para a qualidade; estabelecer os procedimentos e planos de atividades para a concretização e monitorização do SIGQ; assegurar o ajustamento do SIGQ às normas legais e critérios das entidades reguladoras; aprovar a proposta de relatório de auto-avaliação institucional; rever o Manual da Qualidade

2.2.2. Responsible person for the quality assurance mechanisms and position in the institution.

The organizational model of the system of quality assurance (SIGQ) at ISCTE-IUL includes the Commission for Quality Assurance (CGQ), the Advisory Council for Quality Assurance, a panel of external stakeholders, the Curricular Review Committee and the GEAPQ. The CGQ is headed by a Vice Rector or Pro Rector for quality and includes an SIGQ executive coordinator, who is responsible for managing the implementation and monitoring of SIGQ. The following are also members of the CGQ: Presidents of the Scientific and Pedagogic Councils, School Principals, Students' Representatives, Administrator and Chief Coordinator. The CQC is responsible for: proposing the strategic objectives for the quality to the Rector, establishing procedures and activity plans for the implementation and monitoring of SIGQ; ensuring SIGQ adjustment to legal standards and criteria of the regulatory entities; approving the draft of the institutional self-evaluation report; review the Quality Manual.

2.2.3. Procedimentos para a recolha de informação, acompanhamento e avaliação periódica do ciclo de estudos.

A garantia da qualidade do ensino/aprendizagem assenta na elaboração dos relatórios sequenciais de autoavaliação já referidos. Posteriormente o presidente da CGQ e o GEAPQ elaboram um relatório síntese do

ensino e o plano global de ação para a melhoria da qualidade do ensino no ISCTE-IUL. A CGQ faz uma análise sobre o grau de prossecução dos objectivos definidos para a qualidade do ensino e um parecer sobre o funcionamento do sistema interno de garantia da qualidade do ensino, bem como um plano global de melhoria. A CGQ aprecia o relatório de autoavaliação e são propostos ao Reitor a aprovação dos programas de promoção da qualidade e a alocação dos meios necessários, bem como a aprovação do relatório de autoavaliação. Para além destes procedimentos de recolha de informação, acompanhamento e avaliação periódica do ciclo de estudos, existem outros já referidos anteriormente como a avaliação intercalar e os inquéritos semestrais de monitorização da qualidade do ensino

2.2.3. Procedures for the collection of information, monitoring and periodic assessment of the study cycle.

Quality assurance in teaching/learning is based on the elaboration of the above-mentioned sequential self-assessment reports. Then, the president of the CQC and the GEAPQ prepare a synthesis report of teaching and the global plan of action to improve the quality of teaching at ISCTE-IUL. The CGQ analyses the progress degree of the objectives set for the quality of teaching and an opinion on the functioning of the internal system of quality assurance in teaching, as well as a comprehensive plan for improvement. The CGQ examines the self-assessment report and the approval of programs to promote quality and allocation of necessary resources is proposed to the Rector, as well as the adoption of the self-assessment report. In addition to these procedures for collecting information, monitoring and periodically evaluating the course, there are others already mentioned such as the mid-term and semi-annual surveys to monitor the quality of teaching.

2.2.4. Ligação facultativa para o Manual da Qualidade

<http://goo.gl/Tbqhf>

2.2.5. Discussão e utilização dos resultados das avaliações do ciclo de estudos na definição de acções de melhoria.

A monitorização da qualidade do ensino realiza-se de acordo com uma abordagem multinível (UC, Curso, Unidade Orgânica e ISCTE-IUL) e procura articular as avaliações efetuadas de modo a produzir relatórios anuais de autoavaliação que contribuam para a sua melhoria contínua. Na avaliação intercalar são analisados os problemas detectados e apresentadas sugestões de melhoria específicas para o período seguinte. Com base nos resultados do inquérito de monitorização pedagógica é produzida uma sistematização dos resultados. Os que se afastem significativamente dos objectivos e metas traçados são considerados como não satisfatórios e referenciados para melhoria, sendo então desencadeados procedimentos que podem incluir a necessidade de os docentes fazerem formação em áreas de desenvolvimento pedagógico relevantes, a realização de uma auditoria pedagógica à UC para uma análise mais profunda da situação e a aplicação de soluções efetivas de melhoria

2.2.5. Discussion and use of study cycle's evaluation results to define improvement actions.

Monitoring the quality of teaching is carried out according to a multilevel approach (CU, Course, Organic Unit and ISCTE-IUL) and seeks to articulate the tests conducted so as to produce the annual self-assessment reports that contribute to its continuous improvement. In the mid-term review, there is the discussion of the problems detected and specific improvement suggestions for the following period. Based on the results of the monitoring teaching survey, a systematization of the results is produced. The results that are significantly deviated from the objectives and targets are considered as unsatisfactory and referenced for improvement, and then some procedures are triggered that may include the need for teachers to be trained in relevant pedagogical development areas, or to a pedagogical audit to the CU to perform a deeper analysis of the situation and implementing effective solutions for improvement.

2.2.6. Outras vias de avaliação/acreditação nos últimos 5 anos.

Não se aplica.

2.2.6. Other forms of assessment/accreditation in the last 5 years.

Not applicable.

3. Recursos Materiais e Parcerias

3.1 Recursos materiais

3.1.1 Instalações físicas afectas e/ou utilizadas pelo ciclo de estudos (espaços lectivos, bibliotecas, laboratórios, salas de computadores, etc.).

Mapa VI. Instalações físicas / Mapa V. Spaces

Tipo de Espaço / Type of space

Área / Area (m2)

56 Salas de aula (2743 lugares sentados)	3212.9
56 salas de aula com 1 PC com acesso rede de dados e projector (2743 lugares sentados)	3212.9
Área total com acesso Wireless	6173.9
13 laboratórios de informática (307 lugares sentados)	702.7
2 anfiteatros com 122 lugares cada um	260
1 anfiteatro com 200 lugares	365
1 anfiteatro com 248 lugares	230
1 anfiteatro com 204 lugares	187.9
1 anfiteatro com 168 lugares	187.9
2 anfiteatros com 192 lugares cada um	333.8
1 grande auditório com 497 lugares	1189.6
3 auditórios planos com 50 lugares cada um	329.2
1 auditório plano com 70 lugares	150
Biblioteca (234 lugares sentados)	1733
Sala Estudo Geral (120 lugares sentados)	490
Sala Estudo em grupo (207 lugares sentados)	203
Salas de investigação (104 lugares sentados)	373.3
Gabinetes de Investigadores (26 lugares sentados)	186.4
Laboratórios de Investigação (174 lugares sentados)	849.5
Centros de investigação	1056.8
Espaço de exposições	372.8
Sala Polivalente (Impressões, reprografia, apoio informático e logístico)	125
Cantina	375
Restaurante e bares	758.5
8 Salas de reuniões com 96 lugares sentados	193.2
Residência Universitária (alunos e docentes deslocados)	6580
Gabinete de Apoio ao aluno	30
Parques de estacionamento	7600

3.1.2 Principais equipamentos e materiais afectos e/ou utilizados pelo ciclo de estudos (equipamentos didácticos e científicos, materiais e TICs).

Mapa VII. Equipamentos e materiais / Map VII. Equipments and materials

Equipamentos e materiais / Equipment and materials	Número / Number
Número de computadores existentes nos laboratórios de informática	405
Número de computadores existentes na biblioteca	61
Número de computadores existentes nas salas de estudo	13
Impressoras: Sala polivalente, biblioteca e residência	11
Fotocopiadoras: Sala Polivalente, biblioteca e espaços comuns (com cartão recarregável)	17

3.2 Parcerias

3.2.1 Eventuais parcerias internacionais estabelecidas no âmbito do ciclo de estudos.

Croácia University of Zagreb; Eslovénia Univerza v Mariboru; Espanha Universitat Pompeu Fabra; Universidad de Granada, Facultad de CC. EE. Y Empresariales; Universidad Complutense de Madrid; ESIC Business & Marketing School; Universidad de Oviedo; França ESCEM - École Supérieur de Commerce et de Management; Université de Bourgogne-Dijon; Université Jean Moulin-Lyon 3; Grécia Aristotle University of Thessaloniki; University of Thessaly; Hungria Budapest Business School College of International Management and Business; Itália Università Politecnica delle Marche; Università di Pisa; Università Degli Studi di Trieste; Polónia The Gdansk School of Banking; Cracow University of Economics; Kozminski University; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; R.Unido The Nottingham Trent University; Suécia Linköpings Universitet; Linnaeus University
Escolas Internacionais no âmbito dos ciclos de estudo da IBS
Double degree (em conclusão): Hochschule Pforzheim University; Bordeaux École de Management

3.2.1 International partnerships within the study cycle.

*Croatia University of Zagreb; Slovenia Univerza v Mariboru; Spain Universitat Pompeu Fabra; Universidad de Granada, Facultad de CC. EE. Y Empresariales; Universidad Complutense de Madrid; ESIC Business & Marketing School; Universidad de Oviedo; France ESCEM - École Supérieure de Commerce et de Management; Université de Bourgogne – Dijon; Université Jean Moulin - Lyon 3; Greece Aristotle University of Thessaloniki; University of Thessaly; Hungary Budapest Business School College of International Management and Business; Italy Università Politecnica delle Marche; Università di Pisa; Università Degli Studi di Trieste; Poland The Gdansk School of Banking; Cracow University of Economics; Kozminski University; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; United Kingdom The Nottingham Trent University; Sweden Linköpings Universitet; Linnaeus University
International Schools in the IBS STUDIE CYCLES
Double degree (in conclusion): Hochschule Pforzheim University; Bordeaux École de Management*

3.2.2 Colaborações com outros ciclos de estudos, bem como com outras instituições de ensino superior nacionais.

Há colaboração interna com outros ciclos de estudos, em termos de verificação de conteúdos, com vista a evitar redundâncias de conteúdos.

3.2.2 Collaboration with other study cycles of the same or other institutions of the national higher education system.

Internal cooperation with other study cycles, so as to verify contents in order to avoid redundancies.

3.2.3 Procedimentos definidos para promover a cooperação interinstitucional no ciclo de estudos.

Reuniões periódicas semestrais com todos os directores de mestrado, promovidas pelo Director da IBS, nas quais se definem os contactos a efectuar ao nível da cooperação interinstitucional.

3.2.3 Procedures to promote inter-institutional cooperation within the study cycle.

Periodic meetings, in a semi-annual basis, with all master directors, promoted by the Director of IBS, in which are defined the contacts to be made to inter-institutional cooperation.

3.2.4 Práticas de relacionamento do ciclo de estudos com o tecido empresarial e o sector público.

Um dos principais meios de relacionamento com o tecido empresarial é via acordos e protocolos de colaboração os quais são geridos pelo Career Service.

Há, também, contactos com empresas para o desenvolvimento do Projecto/Dissertação, bem como há docentes convidados para abordarem temas específicos deste ciclo de estudos, principalmente ao nível das UCs optativas os quais, por norma, desempenham funções de alto nível no mundo empresarial ou empresas de consultoria reputadas.

3.2.4 Relationship of the study cycle with business network and the public sector.

One of the key business network relationships is through cooperation protocols and agreements, which are managed by Career Services.

There are also contacts with companies aiming at the development of the Project/Dissertation, as well as invited academic staff to talk about specific topics of this study cycle, mainly regarding elective CUs and who, by and large, perform key roles in the corporate sphere, or come from highly reputed consulting agencies.

4. Pessoal Docente e Não Docente

4.1. Pessoal Docente

4.1.1. Fichas curriculares

Mapa VIII - José Joaquim Dias Curto

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

José Joaquim Dias Curto

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Abel José de Cruz Camelo

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Abel José de Cruz Camelo

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Assistente convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

42

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Álvaro Augusto da Rosa

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Álvaro Augusto da Rosa

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Ana Isabel Abranches Pereira de Carvalho Morais

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Ana Isabel Abranches Pereira de Carvalho Morais

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Ana Lúcia Henriques Martins

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Ana Lúcia Henriques Martins

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - António Manuel Machado Lopes

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

António Manuel Machado Lopes

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Assistente convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

20

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - António Sarmento Gomes Mota

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

António Sarmento Gomes Mota

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Catedrático ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Carlos Dias da Silva**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Carlos Dias da Silva

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Assistente convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Filomena Maria Nogueira da Silva de Almeida**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Filomena Maria Nogueira da Silva de Almeida

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Francisco Guilherme Serranito Nunes**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Francisco Guilherme Serranito Nunes

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Gonçalo José Torres Pernas

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Gonçalo José Torres Pernas

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Assistente convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):
100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Helena Isabel Cardoso Pinto de Sousa

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Helena Isabel Cardoso Pinto de Sousa

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Auxiliar convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):
13

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Helena Oliveira Isidro

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Helena Oliveira Isidro

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Isabel Rita Soromenho Silva Santos Sequeira

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Isabel Rita Soromenho Silva Santos Sequeira

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Assistente convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

50

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - João Faria Gomes

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

João Faria Gomes

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Assistente convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

60

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - João Manuel Vilas Boas da Silva

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

João Manuel Vilas Boas da Silva

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Joaquim Manuel Vicente Rodrigues**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Joaquim Manuel Vicente Rodrigues

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - José Carlos Gonçalves Dias**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

José Carlos Gonçalves Dias

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - José Gonçalves das Neves**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

José Gonçalves das Neves

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Catedrático ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - José Maria Leon Perez**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

José Maria Leon Perez

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - José Paulo Afonso Esperança**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

José Paulo Afonso Esperança

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Catedrático ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Luís Manuel Dias Martins

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Luís Manuel Dias Martins

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Maria Antónia Jorge de Jesus

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Maria Antónia Jorge de Jesus

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Maria Catarina Salema Roseta Palma

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Maria Catarina Salema Roseta Palma

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Maria de Fátima Ramalho Fernandes Salgueiro**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Maria de Fátima Ramalho Fernandes Salgueiro

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Maria do Rosário Costa e Silva Veiga**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Maria do Rosário Costa e Silva Veiga

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Assistente convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

59

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Maria Paula Ferreira Freitas Martins Sanchez Jorge**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Maria Paula Ferreira Freitas Martins Sanchez Jorge

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

60

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Nádía Nogueira Simões**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Nádía Nogueira Simões

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Nelson José dos Santos António**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Nelson José dos Santos António

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Catedrático ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Nuno Miguel Pascoal Crespo

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Nuno Miguel Pascoal Crespo

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):
100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Paula Alexandra Barbosa da Conceição Vicente Duarte

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Paula Alexandra Barbosa da Conceição Vicente Duarte

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):
100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Paulo Alexandre Bento Fernandes

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Paulo Alexandre Bento Fernandes

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Auxiliar convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

58

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Associado convidado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

29

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Rui Manuel Vinhas da Silva

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

Rui Manuel Vinhas da Silva

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Sandro Miguel Ferreira Mendonça**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Sandro Miguel Ferreira Mendonça

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Assistente ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Sílvia Costa Agostinho da Silva**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Sílvia Costa Agostinho da Silva

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:

Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:

[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Sofia Correia Brito Ramos**4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):**

Sofia Correia Brito Ramos

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):
100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Sofia Sousa Vale

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Sofia Sousa Vale

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Auxiliar ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):
100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

Mapa VIII - Vivaldo Manuel Pereira Mendes

4.1.1.1. Nome do docente (preencher o nome completo):
Vivaldo Manuel Pereira Mendes

4.1.1.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):
<sem resposta>

4.1.1.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):
<sem resposta>

4.1.1.4. Categoria:
Professor Associado ou equivalente

4.1.1.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):
100

4.1.1.6. Ficha curricular de docente:
[Mostrar dados da Ficha Curricular](#)

4.1.2 Equipa docente do ciclo de estudos (preenchimento automático após submissão do guião)

4.1.2. Equipa docente do ciclo de estudos / Study cycle's academic staff

Nome / Name	Grau /	Área científica /	Regime de tempo /	Informação/
-------------	--------	-------------------	-------------------	-------------

	Degree	Scientific Area	Employment link	Information
José Joaquim Dias Curto			100	Ficha em preenchimento
Abel José de Cruz Camelo			42	Ficha em preenchimento
Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes			100	Ficha em preenchimento
Álvaro Augusto da Rosa			100	Ficha em preenchimento
Ana Isabel Abranches Pereira de Carvalho Morais			100	Ficha em preenchimento
Ana Lúcia Henriques Martins			100	Ficha em preenchimento
Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira			100	Ficha em preenchimento
António Manuel Machado Lopes			20	Ficha em preenchimento
António Sarmento Gomes Mota			100	Ficha em preenchimento
Carlos Dias da Silva			100	Ficha em preenchimento
Filomena Maria Nogueira da Silva de Almeida			100	Ficha em preenchimento
Francisco Guilherme Serranito Nunes			100	Ficha em preenchimento
Gonçalo José Torres Pernas			100	Ficha em preenchimento
Helena Isabel Cardoso Pinto de Sousa			13	Ficha em preenchimento
Helena Oliveira Isidro			100	Ficha em preenchimento
Isabel Rita Soromenho Silva Santos Sequeira			50	Ficha em preenchimento
João Faria Gomes			60	Ficha em preenchimento
João Manuel Vilas Boas da Silva			100	Ficha em preenchimento
Joaquim Manuel Vicente Rodrigues			100	Ficha em preenchimento
José Carlos Gonçalves Dias			100	Ficha em preenchimento
José Gonçalves das Neves			100	Ficha em preenchimento
José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho			100	Ficha em preenchimento
José Maria Leon Perez			100	Ficha em preenchimento
José Paulo Afonso Esperança			100	Ficha em preenchimento
Luís Manuel Dias Martins			100	Ficha em preenchimento
Maria Antónia Jorge de Jesus			100	Ficha em preenchimento
Maria Catarina Salema Roseta Palma			100	Ficha em preenchimento
Maria de Fátima Ramalho Fernandes Salgueiro			100	Ficha em preenchimento
Maria do Rosário Costa e Silva Veiga			59	Ficha em preenchimento
Maria Paula Ferreira Freitas Martins Sanchez Jorge			60	Ficha em preenchimento
Nádia Nogueira Simões			100	Ficha em preenchimento
Nelson José dos Santos António			100	Ficha em preenchimento
Nuno Miguel Pascoal Crespo			100	Ficha em preenchimento
Paula Alexandra Barbosa da				Ficha em

Conceição Vicente Duarte	100	preenchimento
Paulo Alexandre Bento Fernandes	100	Ficha em preenchimento
Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira	58	Ficha em preenchimento
Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão	29	Ficha em preenchimento
Rui Manuel Vinhas da Silva	100	Ficha em preenchimento
Sandro Miguel Ferreira Mendonça	100	Ficha em preenchimento
Sílvia Costa Agostinho da Silva	100	Ficha em preenchimento
Sofia Correia Brito Ramos	100	Ficha em preenchimento
Sofia Sousa Vale	100	Ficha em preenchimento
Vivaldo Manuel Pereira Mendes	100	Ficha em preenchimento
	3791	

<sem resposta>

4.1.3. Dados da equipa docente do ciclo de estudos

4.1.3.1.a Número de docentes em tempo integral na instituição

<sem resposta>

4.1.3.1.b Percentagem dos docentes em tempo integral na instituição (campo de preenchimento automático, calculado após a submissão do formulário)

<sem resposta>

4.1.3.2.a Número de docentes em tempo integral com uma ligação à instituição por um período superior a três anos

<sem resposta>

4.1.3.2.b Percentagem dos docentes em tempo integral com uma ligação à instituição por um período superior a três anos (campo de preenchimento automático, calculado após a submissão do formulário)

<sem resposta>

4.1.3.3.a Número de docentes em tempo integral com grau de doutor

<sem resposta>

4.1.3.3.b Percentagem de docentes em tempo integral com grau de doutor (campo de preenchimento automático, calculado após a submissão do formulário)

<sem resposta>

4.1.3.4.a Número (ETI) de docentes do ciclo de estudos inscritos em programas de doutoramento há mais de um ano

<sem resposta>

4.1.3.4.b Percentagem dos docentes do ciclo de estudos inscritos em programas de doutoramento há mais de um ano (campo de preenchimento automático calculado após a submissão do formulário)

<sem resposta>

4.1.3.5.a Número (ETI) de docentes do ciclo de estudos não doutorados com grau de mestre (pré-Bolonha)

<sem resposta>

4.1.3.5.b Percentagem dos docentes do ciclo de estudos não doutorados com grau de mestre (pré-Bolonha) (campo de preenchimento automático calculado após a submissão do formulário)

<sem resposta>

Perguntas 4.1.4. e 4.1.5

4.1.4. Procedimento de avaliação do desempenho do pessoal docente e medidas para a sua permanente actualização

Os procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal docente do ISCTE-IUL encontram-se definidos no despacho n.º 16623/2010, publicado em DR n.º 212 de 2 de Novembro de 2010. A avaliação individual do desempenho dos docentes coexiste no ECDU com a avaliação no âmbito de concursos para recrutamento de professores e de provas de agregação, e também com a avaliação após período experimental, mas distingue-se das restantes formas de avaliação consignadas no ECDU pelo seu carácter universal e periódico. A avaliação de desempenho tem ainda em consideração, todas as vertentes constantes no Regulamento de prestação de serviços dos docentes do ISCTE-IUL. A avaliação do desempenho dos docentes realiza-se em períodos trienais, tendo por base objectivos anuais, nas seguintes vertentes: investigação; ensino; gestão universitária; transferência de conhecimentos. A vertente de investigação contempla o desempenho de atividades de investigação científica, criação cultural e artística ou desenvolvimento tecnológico. A vertente do ensino consiste no desempenho da atividade de docência de unidades curriculares, orientação de dissertação e projetos de mestrado, teses de doutoramento e publicações pedagógicas. A dimensão gestão universitária contempla o desempenho de cargos de órgãos da Instituição, atividades de coordenação e outras tarefas distribuídas pelos órgãos de gestão competentes. A vertente transferência de conhecimento considera o desempenho dos docentes em atividades de extensão universitária, divulgação científica e valorização económica e social do conhecimento. A periodicidade da avaliação do desempenho reporta-se ao trabalho desenvolvido nos três anos civis completos imediatamente anteriores àquele em que é efectuada, tendo em consideração os objectivos anuais. O processo de avaliação decorre nos meses de Janeiro a Junho do ano imediatamente seguinte ao triénio em avaliação. O resultado da avaliação do desempenho do triénio é obtido de acordo com o método e critérios definidos no Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes do ISCTE-IUL, definido no despacho acima referido. A classificação global é expressa em cinco níveis: Inadequado; Suficiente; Bom; Muito Bom e Excelente. A classificação de nível Inadequado é considerada avaliação negativa do desempenho, sendo os restantes níveis considerados avaliação positiva. No processo de avaliação do desempenho dos docentes participam os seguintes intervenientes: Avaliado; Diretor do Departamento; Conselho Científico; Painel de Avaliadores; Conselho Coordenador da Avaliação do desempenho dos Docentes. O processo de avaliação do desempenho inclui as seguintes fases: Definição do objectivo geral para o triénio; autoavaliação; validação; avaliação; audiência e homologação e notificação da avaliação. A plataforma electrónica "i-meritus" garante a atualização permanente da informação sobre as quatro vertentes da avaliação do desempenho dos docentes.

4.1.4. Assessment of academic staff performance and measures for its permanent updating

The procedures for assessing the performance of teaching staff at ISCTE-IUL are defined in the order no. 16623/2010, published in DR no. 212, November 2, 2010. The individual evaluation of teacher performance coexists at ECDU with the assessment in teacher recruitment and tests of aggregation, and also with the evaluation after the trial period, but is distinguished by its universal and periodical outline from other forms of assessment embodied in ECDU. The performance evaluation also takes into consideration all aspects contained in the Regulation of teacher service in ISCTE-IUL. Performance evaluation of teachers takes place in three-year periods, based on annual objectives, in the following areas: research, teaching, university management, knowledge transfer. The research aspect considers the performance of scientific research activities, artistic or cultural creation or technological development. The teaching aspect is the performance in the activity of teaching curricular units, supervising master's thesis and projects, doctoral theses and educational publications. The university management dimension includes the performance in occupying a position in bodies of the institution, coordination activities and other duties assigned by the competent bodies. The strand transfer of knowledge considers the performance of teachers in university extension activities, scientific dissemination and economic and social valuation of knowledge. The frequency of performance evaluation reports to the work developed in the three full calendar years immediately preceding that in which it is made, taking into account the annual targets. The evaluation process takes place in the months of January to June of the year immediately following the three year period under review. The result of evaluating the performance of the three years is obtained according to the method and criteria defined in the Regulation for Teacher Performance Evaluation of ISCTE-IUL, defined in the above-mentioned order. The overall rating is expressed in five levels: Inadequate; Sufficient, Good, Very Good and Excellent. The Inadequate classification level is considered negative performance evaluation, the remaining levels are considered positive. In the process of evaluating the performance of teachers participate the following intervenients: the Reviewed, the Department Director, the Scientific Council, the Panel of Examiners, the Coordinating Council for Teacher Performance Evaluation. The performance evaluation process includes the following phases: Definition of the overall objective for the triennium; self-assessment; validation; evaluation; hearing and approval and notification of assessment. The electronic platform "i-Meritus" ensures the continuous update of information on the four aspects of teacher performance evaluation.

4.1.5. Ligação facultativa para o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente

<http://goo.gl/viyxf>

4.2. Pessoal Não Docente

4.2.1. Número e regime de dedicação do pessoal não docente afecto à leccionação do ciclo de estudos.

<sem resposta>

4.2.1. Number and work regime of the non-academic staff allocated to the study cycle.

<no answer>

4.2.2. Qualificação do pessoal não docente de apoio à leccionação do ciclo de estudos.

<sem resposta>

4.2.2. Qualification of the non academic staff supporting the study cycle.

<no answer>

4.2.3. Procedimentos de avaliação do desempenho do pessoal não docente.

O desempenho do pessoal não docente do ISCTE-IUL é medido pela aplicação do SIADAP, no que concerne aos funcionários com contrato por tempo indeterminado em funções públicas, e pela aplicação do Regulamento de avaliação do desempenho de trabalhadores não docentes com contrato individual de trabalho. Estes procedimentos visam contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências. A avaliação aplica-se pois a todo o pessoal não docente, independentemente do título jurídico da relação de emprego, e de acordo com os regulamentos de avaliação aplicáveis a cada modalidade, estando os seus procedimentos consubstanciados no Regulamento do Conselho Coordenador da Avaliação do ISCTE-IUL

4.2.3. Procedures for assessing the non academic staff performance.

The performance of non-teaching staff at ISCTE-IUL is measured by applying the SIADAP, in respect of employees with contract of indefinite duration in public functions, and by implementing the Regulation of the performance evaluation of non-teaching employees with individual employment contracts. These procedures aim to help improve the performance and quality of service, the consistency and harmony of the activities carried out by the service, managers and other workers, and to promote their professional motivation and skill development. The rating applies for the entire non-teaching staff, regardless of the legal title of the employment relationship, and in accordance with the applicable evaluation regulations to each method, with its procedures embodied in Regulation of the Coordinating Council for the Evaluation of ISCTE-IUL.

4.2.4. Cursos de formação avançada ou contínua para melhorar as qualificações do pessoal não docente.

Em conformidade com o Decreto-Lei nº 50/98 de 11 de Março, realiza anualmente o levantamento das necessidades de formação do pessoal não docente, através da elaboração de um questionário de diagnóstico e da sua respectiva aplicação. O Plano de Formação Profissional do pessoal não docente é proposto ao Reitor e procura assegurar a valorização profissional e adequação às exigências funcionais (procedimento de qualidade devidamente aprovado e certificado pela norma ISO 9001). Também os funcionários cujo vínculo contratual se rege pelo Código Geral do Trabalho participam em acções de formação profissional que o referido Código impõe e a instituição promove.

4.2.4. Advanced or continuing training courses to improve the qualifications of the non academic staff.

In accordance with Decree-Law No. 50/98 of March 11, an annual survey of training needs for non-teaching staff is conducted, through the development of a diagnostic questionnaire and its implementation. The Professional Training Plan of the non-teaching staff is proposed to the Rector and seeks to ensure the professional development and adaptation to functional requirements (quality procedure duly approved and certified by ISO 9001). The employees whose contractual relationship is governed by the Code of Labour are also engaged in professional training courses that the mentioned Code imposes and the institution promotes.

5. Estudantes e Ambientes de Ensino/Aprendizagem

5.1. Caracterização dos estudantes

5.1.1. Caracterização dos estudantes inscritos no ciclo de estudos, incluindo o seu género, idade, região de proveniência e origem socioeconómica (escolaridade e situação profissional dos pais).

5.1.1.1. Por Género

5.1.1.1. Caracterização por género / Characterisation by gender

Género / Gender	%
Masculino / Male	50.4
Feminino / Female	49.6

5.1.1.2. Por Idade**5.1.1.2. Caracterização por idade / Characterisation by age**

Idade / Age	%
Até 20 anos / Under 20 years	0
20-23 anos / 20-23 years	35.4
24-27 anos / 24-27 years	21.8
28 e mais anos / 28 years and more	42.9

5.1.1.3. Por Região de Proveniência**5.1.1.3. Caracterização por região de proveniência / Characterisation by region of origin**

Região de proveniência / Region of origin	%
Norte / North	0.4
Centro / Centre	9.4
Lisboa / Lisbon	86
Alentejo / Alentejo	1.9
Algarve / Algarve	0.4
Ilhas / Islands	1.9

5.1.1.4. Por Origem Socioeconómica - Escolaridade dos pais**5.1.1.4. Caracterização por origem socioeconómica - Escolaridade dos pais / By Socio-economic origin – parents' education**

Escolaridade dos pais / Parents	%
Superior / Higher	0
Secundário / Secondary	0
Básico 3 / Basic 3	0
Básico 2 / Basic 2	0
Básico 1 / Basic 1	0

5.1.1.5. Por Origem Socioeconómica - Situação profissional dos pais**5.1.1.5. Caracterização por origem socioeconómica - Situação profissional dos pais / By socio-economic origin – parents' professional situation**

Situação profissional dos pais / Parents	%
Empregados / Employed	0
Desempregados / Unemployed	0
Reformados / Retired	0
Outros / Others	0

5.1.2. Número de estudantes por ano curricular

5.1.2. Número de estudantes por ano curricular / Number of students per curricular year

Ano Curricular / Curricular Year	Número / Number
1º ano curricular do 2º ciclo	113
2º ano curricular do 2º ciclo	365
	478

5.1.3. Procura do ciclo de estudos por parte dos potenciais estudantes nos últimos 3 anos.

5.1.3. Procura do ciclo de estudos / Study cycle demand

	2009/10	2010/11	2011/12
N.º de vagas / No. of vacancies	150	150	100
N.º candidatos 1.ª opção / No. 1st option candidates	145	202	212
N.º colocados / No. enrolled students	71	106	174
N.º colocados 1.ª opção / No. 1st option enrolments	71	106	174
Nota mínima de entrada / Minimum entrance mark	12	12	11
Nota média de entrada / Average entrance mark	14	14	13
	463	590	684

5.2. Ambiente de Ensino/Aprendizagem

5.2.1. Estruturas e medidas de apoio pedagógico e de aconselhamento sobre o percurso académico dos estudantes.

No ISCTE-IUL existem diversas estruturas de apoio pedagógico das quais se destacam o Conselho Pedagógico que é o órgão de coordenação central das atividades pedagógicas e o Gabinete de Aconselhamento que proporciona um atendimento personalizado aos estudantes identificando, prevenindo e ajudando a resolver problemas que afetam o desempenho académico dos estudantes. De salientar também o papel do Career Services que procura assegurar o contacto entre os alunos de 1.º e 2.º ciclos durante todo o percurso académico, desenvolvendo um conjunto de iniciativas no sentido de promover a imagem dos alunos no mercado de trabalho e a sua preparação e acompanhamento nas diversas fases dos processos de recrutamento e seleção. Os alunos do 2º e 3.º ciclo contam ainda com o apoio regular dos orientadores na escolha dos temas, no desenvolvimento e conclusão dos seus trabalhos finais. Anualmente são realizadas sessões de apresentação da oferta formativa do ISCTE-IUL aos alunos de 1º, 2º e 3º ciclo

5.2.1. Structures and measures of pedagogic support and counseling on the students' academic path.

There are several structures at ISCTE-IUL for pedagogical support, of which stand out the Pedagogical Council, a central coordinating body of educational activities and the Advice Bureau, that provides personalized support to students by identifying, preventing and helping to solve problems that affect their academic performance. Noteworthy is the role of Career Services that seeks to ensure contact between students from the 1st and 2nd cycles throughout their academic careers, developing a set of initiatives to promote the image of students in the labour market and their preparation and monitoring through the various stages of recruitment and selection. Students attending the 2nd and the 3rd cycles count on the regular support from advisors with the choice of themes, the development and completion of their term papers. Yearly meetings are held to present the training offer of ISCTE-IUL to students attending the 1st, 2nd and 3rd cycles.

5.2.2. Medidas para promover a integração dos estudantes na comunidade académica.

As Escolas do ISCTE-IUL no início de cada ano lectivo realizam sessões de recepção e informação aos novos alunos, para a sua integração na comunidade académica. Estas sessões de abertura procuram promover a socialização entre todos os alunos e a divulgação dos regulamentos internos do ISCTE-IUL que integram o dossier do curso entregue aos alunos. O Programa de Mentoring da IBS proporciona aos alunos de licenciatura uma melhor visão sobre o seu futuro profissional ao beneficiarem do acompanhamento por antigos alunos, com carreiras profissionais de sucesso, que promovem a ligação entre o mundo académico e o mundo organizacional.

A Associação de Estudantes do ISCTE-IUL representa e defende os interesses dos estudantes, respondendo às suas necessidades da vida académica, nomeadamente através da promoção e desenvolvimento de atividades desportivas, eventos culturais e recreativos, com vista a promoção das melhores condições de

desenvolvimento científico, desportivo, social e cultural

5.2.2. Measures to promote the students' integration into the academic community.

In the beginning of each academic year, the schools of ISCTE-IUL conduct sessions to welcome and inform new students, to integrate them in the academic community. These opening sessions seek to promote socialization among all students and the disclosure of internal ISCTE-IUL regulations that compose the course file delivered to students. The IBS Mentoring Program provides bachelor students with a better insight into their future career, by being guided by former students with successful careers, which promotes the link between the academic and the organizational worlds.

The Students Association of ISCTE-IUL represents and defends the interests of the students by responding to the needs of academic life, particularly through the promotion and development of sports, cultural and recreational events, aiming to promote better standards of scientific, sports, social and cultural development.

5.2.3. Estruturas e medidas de aconselhamento sobre as possibilidades de financiamento e emprego.

O Serviço de Ação Social concentra-se especialmente no apoio aos alunos provenientes de agregados familiares com carência socioeconómica, os quais dispõem de duas alternativas para situações excecionais de alteração da situação económica: atribuição de bolsa de estudo (DGES) e atribuição de bolsa de ação social no âmbito dos Apoios de Emergência (Regulamento ISCTE-IUL). Foram celebrados protocolos com instituições bancárias que facilitam o acesso ao financiamento aos alunos interessados. O Gabinete de Inserção Profissional e o Career Services para a IBS asseguram e promovem o contacto entre alunos e empresas recrutadoras desenvolvendo para o efeito um vasto conjunto de ações que visam preparar os alunos para o mundo do trabalho (Career Skills Week; Career Week, Career Forum) e promover o contacto entre os alunos e as empresas recrutadoras: envio de CD de finalistas às empresas; feiras de emprego; apresentações de empresas; disponibilização online de CV e estágios de verão

5.2.3. Structures and measures for providing advice on financing and employment possibilities.

The Office of Social Action focuses primarily on supporting students from households with socioeconomic deprivation, which have two alternatives for exceptional circumstances to amend the economic situation: the allocation of scholarships (DGES) and the assignment of a social action scholarship under the Emergency Support (ISCTE-IUL Regulation). Protocols were signed with banking institutions that facilitate access to financing to students. The Professional Insertion Office and the Career Services for IBS ensure and promote contact between students and recruiting companies developing a wide range of actions aimed at preparing students for the workplace (Career Skills Week, Career Week, Career Forum) and to promote contact between students and industry recruiters, sending CD from finalists to the companies; job fairs; company presentations; online CV and summer internships.

5.2.4. Utilização dos resultados de inquéritos de satisfação dos estudantes na melhoria do processo ensino/aprendizagem.

Os resultados dos inquéritos que fiquem aquém dos objectivos e metas traçados no Plano de Atividades e demais critérios fixados pelos órgãos de gestão do ISCTE-IUL relativamente ao ensino e aprendizagem são referenciados para melhoria. O diretor de departamento, em articulação com o diretor do curso responsável pela UC analisa o relatório da UC e demais informação disponível. Se necessário, contacta o(s) docente(s) em causa e Coordenador da UC e, consoante as conclusões, acordam um plano de ação de melhoria. Nos casos em que estes resultados se verificam simultaneamente em dois ou mais dos critérios estabelecidos, ou se não se tiver observado uma evolução positiva, na edição seguinte da UC, quanto aos problemas referenciados, pode determinar-se a realização de uma auditoria pedagógica a essa UC com o objectivo de analisar mais profundamente a situação e encontrar soluções efetivas de melhoria

5.2.4. Use of the students' satisfaction inquiries on the improvement of the teaching/learning process.

Survey results that don't achieve the objectives and targets defined in the Plan of Activities and other criteria set by the management bodies of ISCTE-IUL for education and learning are referenced for improvement. The department director, in conjunction with the course director responsible for the CU examines the CU report and other available information. If necessary, they contact the teacher(s) involved and the CU Coordinator and, depending on the findings, agree on an action plan for improvement. In cases when these results occur simultaneously in two or more of the criteria, or if it is not verified a positive development in the next edition of the CU regarding the problems referenced, they can demand a pedagogical audit to the CU, in order to further explore the situation and find effective solutions.

5.2.5. Estruturas e medidas para promover a mobilidade, incluindo o reconhecimento mútuo de créditos.

O Gabinete de Relações Internacionais exerce as suas competências no domínio da internacionalização e no apoio operacional ao desenvolvimento das atividades de cooperação e mobilidade académica. Tem por funções contribuir para a promoção intercultural dos estudos proporcionando uma experiência internacional enriquecedora aos estudantes e docentes; promover e reforçar a cooperação com universidades congéneres de todo o mundo, incrementar a participação em programas europeus e internacionais, coordenar e acompanhar os projetos de âmbito internacional e potenciar a mobilidade de docentes e estudantes. Em cada departamento é nomeado um coordenador de ECTS e um coordenador ERASMUS que asseguram o reconhecimento mútuo de créditos. No quadro dos programas de mobilidade é de salientar o excelente desempenho do ISCTE-IUL na mobilidade IN e OUT de estudantes nos diversos cursos. A mobilidade de

docentes está também a ser fortemente potenciada através da celebração de protocolos para o efeito

5.2.5. Structures and measures for promoting mobility, including the mutual recognition of credits.

The competences of the International Relations Office are exercised in the field of internationalization and operational support to the development of activities of cooperation and academic mobility. Its functions contribute to the promotion of intercultural studies providing an enriching international experience to students and teachers; to promote and strengthen cooperation with similar universities worldwide; to increase participation in European and international programs; to coordinate and monitor the projects of international scope; and to enhance the mobility of teachers and students. In each department is appointed a ECTS coordinator and one Erasmus coordinator to ensure mutual recognition of credits. In the framework of mobility programs, note the excellent performance of ISCTE-IUL in the mobility IN and OUT of students in different courses. The mobility of teachers is also being strongly enhanced by the establishment of specific agreements.

6. Processos

6.1. Objectivos de ensino, estrutura curricular e plano de estudos

6.1.1. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) a desenvolver pelos estudantes, operacionalização dos objectivos e medição do seu grau de cumprimento.

Os estudantes deste ciclo de estudos da IBS devem ser capazes de:

- 1. Comunicar eficazmente por escrito;*
- 2. Comunicar eficazmente oralmente;*
- 3. Desenvolver pensamento crítico;*
- 4. Compreender os papéis da gestão geral e estratégica nas empresas;*
- 5. Compreender o papel chave da GRH na valorização das pessoas enquanto actores chave nas organizações.*

Operacionalização e medição do grau de cumprimento dos objectivos de ensino/ aprendizagem OA:

OA 1: Elaboração de trabalhos individuais e de grupo, bem como resolução de testes intercalares e de exames finais de avaliação;

OA 2: Apresentações orais e debates temáticos em sala de aula;

OA 3: Fazer e apresentar a análise crítica de artigos e de temas de livros;

OA 4: Trabalhos individuais e de grupo centrados em temas de gestão geral e de estratégia empresarial;

OA 5: Estudos de caso, role-playing e testes, ajustados a cada UC.

Nota: Informação complementar consta na FUC de cada uma das UCs.

6.1.1. Learning outcomes to be developed by the students, their translation into the study cycle, and measurement of its degree of fulfillment.

In this IBS study cycle the following competences ought to developed:

- 1. To communicate effectively in written form;*
- 2. To communicate effectively in oral form;*
- 3. To develop critical thinking skills;*
- 4. To understand the roles of general and strategic management in companies;*
- 5. To understand the key role of HRM towards the valorisation of people as key players in organisations.*

The implementation and measurement of the degree of accomplishment of teaching/apprenticeship levels (OA):

OA 1: Elaboration of individual and group works, as well as resolution of mid-term tests and final evaluation exams;

OA 2: Oral presentations and thematic debates in the classroom;

OA 3: Production and presentation of critical analyses of articles and topics found in books;

OA 4: Individual and group works focused on general management and entrepreneurial strategy topics;

OA 5: Case studies, role-playing and tests adjusted to each CU.

Note: Complementary information can be found in each CU's CUF.

6.1.2. Demonstração de que a estrutura curricular corresponde aos princípios do Processo de Bolonha.

De acordo com o disposto no Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2005, o plano de estudos do mestrado de Gestão, bem como a respectiva estrutura curricular, que define as unidades curriculares (UCs) nas quais o aluno deverá obter aprovação para aquisição do grau de mestre, está conforme com o disposto no despacho n.º 8964/2011 e consiste em 102 ECTS das UCs (84 ECTS das UCs obrigatórias e 18 ECTS das UCs optativas).

6.1.2. Demonstration that the curricular structure corresponds to the principles of the Bologna process.

In accordance with article 3, Decree-Law n. 42/2005, the Master in Management's study plan, as well as the

respective curricular structure — which defines the curricular units (CUs) in which students must achieve success so as to attain the degree of Master —, is in agreement with law n. 13609/2011 and consists of 102 ECTS (84 ECTS - mandatory CUs and 18 ECTS - elective CUs).

6.1.3. Periodicidade da revisão curricular e forma de assegurar a actualização científica e de métodos de trabalho.

A periodicidade de revisão não obedece a um calendário rígido, a mesma depende de orientações internas, de sugestões de avaliações externas, de sugestões do Conselho Consultivo da IBS e, principalmente, da avaliação interna efectuada pelos alunos nos inquéritos realizados no final de cada período lectivo, bem como em avaliações intercalares conduzidas pela Comissão Pedagógica da IBS.

6.1.3. Frequency of curricular review and measures to ensure both scientific and work methodologies updating.

The review frequency does not follow a strict timetable, it depends on internal guidelines, suggestions for external evaluations, suggestions from the IBS Advisory Board, and especially the internal evaluation carried out by students in the surveys held at the end of each term, as well as mid-term assessments conducted by the IBS Pedagogic Commission.

6.1.4. Modo como o plano de estudos garante a integração dos estudantes na investigação científica.

A integração na investigação científica é feita em unidades curriculares (UCs), através de (i) incentivação dos alunos para pesquisas bibliográficas temáticas; (ii) pesquisas de bases de dados e utilização em trabalhos individuais e/ou de grupo; (iii) desenvolvimento da comunicação escrita (citações de autores nos trabalhos individuais e de grupo; apresentação bibliográfica, por exemplo) e oral (apresentação de trabalhos, debate, análise crítica, etc); (iv) trabalho de campo (visitas de estudo a empresas, por exemplo).

6.1.4. Description of how the study plan ensures the integration of students in scientific research.

The integration in scientific research is done in curricular units (CUs) through (i) incentivation of students towards bibliographic research on specific themes; (ii) database researches and its use in individual and/or group projects; (iii) development of written communication (author citations in individual and group work projects, for example in bibliographic presentations) and oral communication (work project presentations, debate, critical analysis, etc.); (iv) fieldwork (for example, study visits to companies).

6.2. Organização das Unidades Curriculares

6.2.1. Ficha das unidades curriculares

Mapa IX - Estratégia e Desenvolvimento Empresarial / Strategy and Corporate Development

6.2.1.1. Unidade curricular:

Estratégia e Desenvolvimento Empresarial / Strategy and Corporate Development

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho - 90.0 Horas/Hours

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

-

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

-

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

Depois deste curso os alunos devem estar preparados para:

A) Conhecer os fundamentos gerais da estratégia empresarial;

B) Aplicar os mais apropriados instrumentos de análise estratégica;

C) Desenvolver os elementos completos de formulação, desde a visão às políticas estratégicas;

D) Aplicar e desenvolver num macro Balanced Scorecard objectivos SMART segundo as dimensões i) accionista, ii) mercado; iii) organização interna; iv) aprendizagem e crescimento, que permitam iniciar o controlo da implementação da estratégia.

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

After this course students should be prepared to:

A) Know the general fundamentals of business strategy

B) Apply the most appropriate instruments for strategic analysis;

*C) Develop the entire set of elements for strategy formulation, since the vision to the strategic policies;
D) Apply and develop, in a macro Balanced Scorecard, SMART objectives according to the dimensions i) shareholder, ii) market/clients, iii) internal organization/processes, iv) learning and development, for initiating the control of the strategic implementation.*

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

- 1) A natureza da Estratégia;*
- 2) Análise Estratégica: Instrumentos externos, de portfolio, internos;*
- 3) Formulação Estratégica;*
- 4) BSC e Controlo da Implementação Estratégica;*
- 5) Uso/recurso exaustivo à metodologia de casos de estudo: Discussão e Apresentação.*

6.2.1.5. Syllabus:

- 1) Strategic Nature;*
- 2) Strategic Analysis: external, portfolio and internal instruments;*
- 3) Strategic Formulation;*
- 4) BSC and Control of the Strategic Implementation;*
- 5) Systematic application of the case study methodology: discussion and presentation*

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

A relação entre tópicos programáticos e os objectivos de aprendizagem demonstram e sustentam a coerência dos conteúdos programáticos:

- Objectivo A: coberto pelo tópico programático 1)
Objectivo B: coberto pelo tópico programático 2)
Objectivo C: coberto pelo tópico programático 3)
Objectivo D: coberto pelo tópico programático 4)
Objectivos A a D integradamente: cobertos pelo tópico programático 5)*

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

The relation between program topics and learning objectives are sufficient to demonstrate and sustain the coherence of the program contents:

- Objective A: covered by the program topic 1)
Objective B: covered by the program topic 2)
Objective C: covered by the program topic 3)
Objective D: covered by the program topic 4)
Objectives A to D in an integrated way: covered by the topic 5)*

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Processos de ensino-aprendizagem:

- 1) Expositivo, teórico-prático;*
- 2) Aprendendo por aplicação, de forma prática (ou teórico-prática) e com acompanhamento tutorial;*
- 3) Expondo e debatendo oralmente os elementos trabalhados, com natureza teórico-prática.*

Avaliação:

50% Caso final Individual + 50 % (Casos semanais + Caso Final em grupos)

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

Processes of teaching-learning:

- 1) Expositive, theoretical-practical;*
- 2) Learning by applying, in a practical (or theoretical-practical) way and with tutorial guidance;*
- 3) Exposing and discussing orally the worked elements, with theoretical-practical application.*

Evaluation:

50% Caso final Individual + 50% (Weekly Cases + Final Group Work)

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

A coerência das metodologias de ensino cruza com os objectivos de aprendizagem e sustenta-os na medida em que:

- Objectivo A: processo de ensino-aprendizagem 1)
Objectivo B: processos de ensino-aprendizagem 2) e 3)
Objectivo C: processos de ensino-aprendizagem 2) e 3)
Objectivo D: processos de ensino-aprendizagem 2) e 3)*

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

The coherence of the learning-teaching methodologies crosses with the learning objectives and sustains them in a way that:

- Objective A: through the learning-teaching process 1)
Objective B: through the learning-teaching processes 2) and 3)*

Objective C: through the learning-teaching processes 2) and 3)

Objective D: through the learning-teaching processes 2) and 3)

6.2.1.9. Bibliografia principal:

Crespo de Carvalho, José e Cruz Filipe, José - Manual de Estratégia, Edições Sílabo, Lisboa, 2008, 3ª Edição Revista e Actualizada.

Bowman, Cliff - Strategy in Practice, Prentice Hall, 1998;

Freire, Adriano - Estratégia, Verbo, 2003;

Porter, Michael - Competitive Advantage; The Free Press, 1985;

Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9th Edition, Prentice-Hall, 2008.

Materiais das aulas.

Vários artigos de estratégia.

Mapa IX - Análise de Dados / Data Analysis for Management

6.2.1.1. Unidade curricular:

Análise de Dados / Data Analysis for Management

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

Paula Alexandra Barbosa da Conceição Vicente Duarte-60.0 Horas/Hours

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Maria de Fátima Ramalho Fernandes Salgueiro-30.0 Horas/Hours

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

Maria de Fátima Ramalho Fernandes Salgueiro-30.0 Hours

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

OA1: Seleccionar o método de análise de dados adequado ao problema, objectivo e tipo de dados

OA2: Interpretar os resultados obtidos da análise de dados

OA3: Utilizar o software PASW/SPSS para realizar análise de dados inferencial e multivariada

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

LG1: Select the appropriate method of data analysis, given the problem under analysis, the objectives and the data type

LG2: Interpret the results obtained from the data analyses that were conducted

LG3: Use the statistical package PASW/SPSS to perform inferential and multivariate data analysis

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

CP1: Testes de hipóteses paramétricos: teste t para uma média; teste t para duas médias; análise de variância simples.

CP2: Testes de hipóteses não-paramétricos: teste de ajustamento de Kolmogorov-Smirnov; teste de independência do Qui-Quadrado; teste de Mann-Whitney; teste de Kruskal-Wallis.

CP3: Regressão Linear: Simples e Múltipla

CP4: Análise em Componentes Principais

CP5: Análise de clusters: Hierárquica e K-Means Clustering.

6.2.1.5. Syllabus:

CP1: Parametric hypothesis tests: one-sample t-test; independent samples t-test; one-way ANOVA.

CP2: Non-parametric hypothesis tests: Kolmogorov-Smirnov test for normality; Chi-square test for independence; Mann-Whitney test; Kruskal-Wallis test.

CP3: Linear Regression: Simple and Multiple

CP4: Principal Components Analysis.

CP5: Cluster analysis: Hierarchical and K-Means Clustering.

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

OA1 - CP1, 2, 3, 4, 5

OA2 - CP1, 2, 3, 4, 5

OA3 - CP1, 2, 3, 4, 5

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

LG1 - CP1, 2, 3, 4, 5

LG2 - CP1, 2, 3, 4, 5

LG3 - CP1, 2, 3, 4, 5

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

A metodologia de ensino-aprendizagem (ME) inclui três componentes:

ME1: Expositivas, para apresentação dos quadros teóricos de referência

ME2: Experimentais, em laboratório, com desenvolvimento e exploração de modelos em computador

ME3: Auto-estudo, relacionadas com o trabalho autónomo do aluno, tal como consta no Planeamento das Aulas

Regime de avaliação: contínua ou final

Contínua:

-Trabalhos(15% e 35%);nota mín. 10

-Exame(50%);nota mínima 8

Assiduidade às aulas >=80%.

Final:

-Exame (teoria 50%; SPSS 50%); nota mín. cada parte 8.

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

The teaching-learning methodology (LM) includes three different components:

LM1: Expository, to present the theoretical reference frames

LM2: Experimental laboratory, with development and operation of computer models

LM3: Self-study, related with autonomous work by the student, as is contemplated in the Class Planning

Evaluation methodology: continuous or final

Continuous:

-Works (15% and 35%); min. grade 10

-Exam (50%); min. grade 8

Students?attendance >=80%

Final:

-Exam (theory 50%; SPSS 50%); min. grade/part 8.

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

ME1- OA1, 2

ME2- OA3

ME3- OA1, 2, 3

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

LM1- LG1, 2

LM2- LG3

LM3- LG1, 2, 3

6.2.1.9. Bibliografia principal:

1)Hair Jr et al., Multivariate data analysis: a global perspective, 7th ed, 2010.

2)Paul Newbold, William Carlson and Betty Thorne, Statistics for Business and Economics, 7th ed., 2009.

3)Elizabeth Reis, Estatística Multivariada Aplicada, 2ª ed., Edições Sílabo, 2001;

4)Elizabeth Reis, Paulo Melo, Rosa Andrade e Teresa Calapez, Estatística Aplicada, vol. 2, 5ª ed., Edições Sílabo, 2003.

5)Equipa docente, Apontamentos de apoio à UC de Análise de Dados, 2011.

6)João Maroco, Análise Estatística com PASW Statistics (ex-SPSS), Edições ReportNumber, 2010.

Mapa IX - Planeamento e Inovação em Marketing / Planning and Marketing Innovation

6.2.1.1. Unidade curricular:

Planeamento e Inovação em Marketing / Planning and Marketing Innovation

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

Rui Manuel Vinhas da Silva-90.0 Horas/Hours

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

-

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

-

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

<sem resposta>

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

<no answer>

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:*I- Objectivos da gestão e o conceito de Marketing**1. Abordagem ao marketing como filosofia e como instrumento de agregação de valor à oferta de bens e serviços em mercados fortemente competitivos.**II- Gestão do STP**1. Explicação do processo de segmentação de mercados e critérios de definição de mercados-alvo**2. Estratégias de posicionamento em mercados competitivos e fortemente concorrenciados**III - Gestão do marketing mix**1- Gestão do produto com enfoque no papel da construção da marca (produto, organizacional e de país).**Neste contexto introduz-se a noção de efeitos de país de origem e o seu papel na formação de preferências em mercados externos.**2- Estratégias de Pricing**3- Gestão da comunicação (inbound e outbound)**IV - O paradigma reputacional da gestão e efeitos de país de origem na formação de estereótipos determinantes das percepções de consumidores em mercados globais.***6.2.1.5. Syllabus:***I - Management objectives and the Marketing Concept**1. Marketing as a philosophy but also a set of tools leading to value aggregation to goods and services in highly competitive markets.**II. Segmentation, Targeting and Positioning**1. Explanation of the segmentation and target marketing process, relevant criteria to be considered and key issues in segmentation and targeting strategies to address**2. Positioning strategies for highly competitive markets**III - Marketing mix management**1. Product management with a focus on brand building (product, organisation and country). Country of origin effects and their role in the formation of value and in establishing customer preference in external markets are introduced here.**2. Pricing strategies**3. Marketing communications management (inbound and outbound)**IV - The reputational paradigm in the management of organisations and its link with country of origin effects in shaping consumer perceptions in the global market.***6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.**

<sem resposta>

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

<no answer>

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

<sem resposta>

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

<no answer>

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

As metodologias de ensino-aprendizagem visam o desenvolvimento das principais competências de aprendizagem dos alunos que permitam cumprir com cada um dos objectivos de aprendizagem, pelo que, na grelha a seguir, apresenta-se as principais interligações entre as metodologias de ensino-aprendizagem e os respectivos objectivos.

Metodologias de ensino-aprendizagem (MEA) Objectivo de aprendizagem (OA)

- 1. Expositivas, para apresentação dos quadros teóricos de referência Transversal a todos os OA*
- 2. Participativas, com análise e resolução de exercícios práticos Transversal a todos os OA*
- 3. Participativas, com análise e discussão de casos de estudo, e textos de apoio e leitura Transversal a todos os OA*
- 4. Activas, com realização de trabalhos individuais e de grupo Transversal a todos os OA*
- 5. Auto-estudo, relacionadas com o trabalho autónomo do aluno, tal como consta no Planeamento das Aulas. Transversal a todos os OA*

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

The learning-teaching methodologies are aimed at the development of the students' main learning competences that allow to fulfill each of the learning goals, therefore, in the grid below, it is presented the main interlinks between the learning-teaching methodologies and the respective goals.

Learning-Teaching Methodologies

(LTM)

Learning Goal

(LG)

- 1. Expository, to the presentation of the theoretical reference frames Applicable to all learning goals*
- 2. Participative, with analysis and resolution of application exercises Applicable to all learning goals*
- 3. Participative, with analysis and discussion of case studies, and of support and reading texts Applicable to all learning goals*
- 4. Active, with the realization of individual and group works Applicable to all learning goals*
- 5. Self-study, related with autonomous work by the student, as is contemplated in the Class Planning. Applicable to all learning goals*

6.2.1.9. Bibliografia principal:

P. Doyle, (2000)-Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value-, Wiley and Sons, ISBN 0-471-87727-1

R. Vinhas da Silva (2010) -Os Novos Desafios da Economia Global: Uma Visão Critica da Competitividade Nacional-, Editora Caleidoscópico

Mapa IX - Contabilidade Avançada / Advanced Accounting

6.2.1.1. Unidade curricular:

Contabilidade Avançada / Advanced Accounting

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

Ana Isabel Abranches Pereira de Carvalho Morais-60.0 Horas/Hours

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Helena Oliveira Isidro-30.0 Horas

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

Helena Oliveira Isidro-30.0 Hours

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

No final do período curricular desta UC, o aluno deverá:

- 1. Compreender o processo de harmonização contabilística e a estrutura conceptual;*
- 2. Saber analisar a informação contida nas demonstrações financeiras.*
- 3. Compreender o tratamento contabilístico de activos não correntes detidos para venda e dos réditos;*
- 4. Compreender o conceito de impostos correntes e diferidos e saber calcular e interpretar os seus valores;*
- 5. Compreender a contabilização de activos e passivos financeiros.*

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

At the end of this learning unit's term, the student must be able:

- 1. To understand the international accounting harmonization and the conceptual framework;*
- 2. To analyse the information disclosed in the financial statements;*
- 3. To understand the accounting treatment of non-current assets held for sale and revenues;*
- 4. To understand the concept of current and deferred taxes and to compute and analyze their values;*

5. To understand the accounting treatment of financial assets and liabilities.

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

1. Harmonização contabilística internacional
2. Estrutura conceptual
3. Demonstrações financeiras
4. Activos não correntes detidos para venda
5. Activos financeiros e passivos financeiros
6. Réditos
7. Impostos correntes e diferidos

6.2.1.5. Syllabus:

1. International accounting harmonization
2. Conceptual framework
3. Financial statements
4. Non-current assets held for sale
5. Financial assets and financial liabilities
6. Revenue
7. Current and deferred taxes

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

Esta 'demonstração de coerência' decorre da interligação dos conteúdos programáticos com os objectivos de aprendizagem (OA), como a seguir se explicita:

- OA1: 1. Harmonização contabilística internacional e 2. Estrutura conceptual
 OA2: 3. Demonstrações financeiras
 OA3: 4. Activos não correntes detidos para venda e 6. Réditos
 OA4: 7. Impostos correntes e diferidos
 OA5: 5. Activos financeiros e passivos financeiros

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

This "demonstration of consistency" stems from the interconnection of the syllabus with learning goals (LG) and is explained as follows:

- LG1: 1. International accounting harmonization and 2. Conceptual framework
 LG2: 3. Financial statements
 LG3: 4. Non-current assets held for sale and 6. Revenue
 LG4: 7. Current and deferred taxes
 LG5: 5. Financial assets and financial liabilities

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Ao longo do período lectivo, o aluno deverá adquirir e/ou desenvolver competências de análise e síntese, de pesquisa, de crítica, no âmbito desta UC e em conformidade com os objectivos definidos. Para a aquisição destas competências serão utilizados, nas horas de contacto desta UC, um conjunto de métodos de ensino, como exposições teóricas, análise e discussão de casos; técnicas e instrumentos de resolução exercícios que permitam o domínio das competências acima assinaladas.

O sistema de avaliação é composto por:

- Resolução de casos (25%)
- Participação nas aulas (5%)
- Exame (70%)

O aluno deve assegurar uma assiduidade igual ou superior a 80%, sem a qual será automaticamente reprovado, podendo obter aprovação na unidade curricular no exame de 2ª época.

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

During the learning-teaching term each student should acquire analytical, information gathering, according with the established learning outcomes for this unit. To contribute to the acquisition of these skills, in the contact hours of this unit there will be used a wide variety of teaching methodologies such as theoretical presentations, problem solving and analysis in class and open class discussions, with an objective of acquisition of the above mentioned skills.

The evaluation system includes:

- Case solving (25%)
- Participation in class (5%);
- Final Exam (70%)

This global grading system requires a rate of attendance to classes of at least 80%; Otherwise it will fail and to get approval in the unit it will apply to the 2nd chance final exam.

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

As metodologias de ensino-aprendizagem visam o desenvolvimento das principais competências de

aprendizagem dos alunos que permitam cumprir com cada um dos objectivos de aprendizagem, pelo que, na grelha a seguir, apresenta-se as principais interligações entre as metodologias de ensino-aprendizagem e os respectivos objectivos.

1. *Expositivas, para apresentação dos quadros teóricos de referência: OA1, OA2, OA4 e OA5*
2. *Participativas, com análise e resolução de exercícios práticos: OA3, OA4 e OA5*
3. *Participativas, com análise e discussão de casos de estudo, e textos de apoio e leitura: OA3, OA4 e OA5*
4. *Activas, com realização de trabalhos individuais e de grupo: OA3, OA4 E OA5*
5. *Auto-estudo, relacionadas com o trabalho autónomo do aluno, tal como consta no Planeamento das Aulas: transversal a todos os AO*

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

The learning-teaching methodologies are aimed at the development of the students' main learning competences that allow to fulfill each of the learning goals, therefore, in the grid below, it is presented the main interlinks between the learning-teaching methodologies and the respective goals.

1. *Expositional, to the presentation of the theoretical reference frames: LG1, LG2, LG4 and LG5*
2. *Participative, with analysis and resolution of application exercises: LG3, LG4 and LG5*
3. *Participative, with analysis and discussion of case studies, and of support and reading texts: LG3, LG4 and LG5*
4. *Active, with the realization of individual and group works: LG3, LG4 and LG5*
5. *Self-study, related with autonomous work by the student, as is contemplated in the Class Planning: transversal to all the LGs*

6.2.1.9. Bibliografia principal:

IASB, 2010, International Financial Reporting Standards.

CNC, 2009, Sistema de Normalização Contabilística.

Epstein, B. e Jermakowicz, E., 2010, WILEY Interpretation and Application of International Financial Reporting Standards 2010, Wiley Ifrs.

Mirza, A.; Orrel, M. E G. Holt, 2010, Wiley IFRS: Practical Implementation Guide and Workbook, Wiley.

Textos de apoio elaborados pelo docente e distribuídos ao longo da unidade curricular.

Mapa IX - Estratégia Financeira da Empresa / Strategy and Corporate Development

6.2.1.1. Unidade curricular:

Estratégia Financeira da Empresa / Strategy and Corporate Development

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

Helena Isabel Cardoso Pinto de Sousa-0 Horas/Hours

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

José Paulo Afonso Esperança -60.0 Horas

Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão-30.0 Horas

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

José Paulo Afonso Esperança -60.0 Hours

Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão-30.0 Hours

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

<sem resposta>

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

<no answer>

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

<sem resposta>

6.2.1.5. Syllabus:

<no answer>

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

<sem resposta>

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

<no answer>

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

<sem resposta>

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

<no answer>

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

<sem resposta>

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

<no answer>

6.2.1.9. Bibliografia principal:

<sem resposta>

Mapa IX - Gestão Estratégica de Recursos Humanos / Strategic Human Resource Management

6.2.1.1. Unidade curricular:

Gestão Estratégica de Recursos Humanos / Strategic Human Resource Management

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

Francisco Guilherme Serranito Nunes-0 Horas/Hours

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

Carlos Dias da Silva-90.0 Horas

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

Carlos Dias da Silva-90.0 Hours

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

OA1. Descrever as condições nas quais a competitividade organizacional está associada às práticas e sistemas de GRH

OA2. Explicar os diferentes modos de analisar as relações entre a GRH e o desempenho organizacional

OA3. Avaliar as diferenças nos modos de gestão de RH decorrentes dos diversos ambientes e desafios estratégicos com os quais as organizações se confrontam

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

LG1. To describe the conditions in which organizational competitiveness is related to HR practices and systems

LG2. To explain the different analytical frameworks about the relations between HRM and organizational performance

LG3. To assess the differences in HR management practices induced by the strategic contexts and challenges faced by organizations

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

CP1. GRH e organizações: das práticas de GRH à performance

CP2. O alinhamento entre as práticas de GR e a estratégia de negócio

CP3. Diferentes tipos de alinhamento: horizontal, vertical e temporal,

CP4. GRH e a performance organizacional: testar a relação e procurar diferentes explicações alternativas

CP5. GRH e qualidade: perspectivas da TQM e da EFQM

CP6. GRH e serviço ao cliente

CP7. GRH e inovação

CP8. GRH no contexto das fusões, aquisições e reestruturações

CP9. O papel dos profissionais de GRH

6.2.1.5. Syllabus:

- PC1. HRM and organizations: from HR practices to performance*
- PC2. The alignment of HRM practices with business strategies*
- PC3. The different types of alignment: horizontal, vertical, and temporal*
- PC4. HRM and organizational performance: testing the relation and looking at alternative explanations*
- PC5. HRM and quality: TQM and EFQM perspectives*
- PC6. HRM and customer service*
- PC7. HRM and innovation*
- PC8. HRM in the context of mergers, acquisitions, and restructuring processes*
- PC9. The role of HRM professionals*

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

A coerência entre os conteúdos programáticos e os objectivos de aprendizagem expressa-se do modo seguinte:

O OA1 encontra-se focado na compreensão das condições nas quais a GRH determina a competitividade organizacional, pelo que os CP1, CP2 e CP3, ao examinarem os modelos explicativos desta relação, bem assim como o conceito fundamental de alinhamento contribuem para a consecução deste objectivo.

O enfoque do OA2 aponta para a compreensão das diferentes abordagens ao estudo das relações entre a GRH e o desempenho organizacional, sendo o CP4 explicitamente dedicado a esta temática.

O OA3 está focalizado no desenvolvimento da capacidade para identificar o modo como diferentes imperativos estratégicos (tais como a inovação ou qualidade) e os movimentos marcantes da vida organizacional (como fusões ou reestruturações) exigem abordagens específicas à GRH. Os CP5, CP6, CP7, CP8 e CP9 abordam justamente estes tópicos.

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

The consistency among syllabus and learning goals can be displayed as follows:

OA1 is focused on understanding the conditions in which the HRM determines organizational competitiveness. As such, by the CP1, CP2 and CP3, by examining explanatory models of this relationship, as well as the fundamental concept of alignment, contribute to the achievement of this goal.

The focus of OA2 points to the understanding of different approaches to the study of the relationship between HRM and organizational performance, and the CP4 is explicitly devoted to this subject.

OA3 is focused on developing the ability to identify how different strategic imperatives (such as innovation or quality) and remarkable movements of organizational life (eg, mergers or restructurings) require specific approaches to HRM. The CP5, CP6, CP7, CP8 and CP9 address exactly these topics.

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

De um modo geral, uma sessão (3 horas) é dividida em duas partes distintas: análise e discussão em pequenos grupos de um artigo previamente preparado pelos estudantes e discussão generalizadas as contribuições e limitações do mesmo; análise de um caso, também preparado autonomamente pelos estudantes. Em duas aulas é convidado um profissional de GRH, que apresente a experiência concreta de uma empresa.

A avaliação contínua implica: uma actividade individual (60%) a análise de um conjunto de casos; uma actividade de grupo (40%) um ensaio sobre um tópico crítico.

Os alunos que não realizem qualquer destas componentes da avaliação ou que tenha uma taxa de presença nas aulas inferior a 80% deverão submeter-se a avaliação final (100% da nota final).

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

Generally, one session (three hours) is divided into two distinct parts: analysis and discussion in small groups of a paper previously prepared by students, and discussion of contributions and limitations of it; the analysis of a case, also prepared independently by students. In two classes a HRM professional is invited to present the actual experience of a company.

Continuous evaluation implies: individual task (60%) - the analysis of a set of cases; group task (40%) a written essay on a critical topic.

Students who fail the delivery of any assignment, or that have more than 20% of absenteeism should take the final examination (100% of the final grade).

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

As metodologias de ensino e de avaliação encontram-se alinhadas com os objectivos de aprendizagem de modo a estabelecerem entre si uma relação de reforço mútuo. Para todos os objectivos de aprendizagem os estudantes deverão realizar, de forma autónoma, a leitura de artigos (presentes na bibliografia) e estudos de caso retirados de revistas da especialidade. Todo este material é discutido nas aulas, sendo sempre realizadas sínteses conclusivas e a identificação de questões a explorar. As visitas de profissionais de GRH complementam a ligação à prática.

No plano da avaliação, o trabalho de grupo é um ensaio realizado sobre um tópico actual. O trabalho individual implica a comparação de dois casos, com a necessidade de os alunos interpretarem as situações apresentadas com base nos modelos estudados e a criação de uma conclusão integradora.

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

Teaching and assessment methodologies are aligned with learning goals in order to obtain a mutual reinforcing relation: For all learning objectives students are expected to, independently, read articles (mentioned in references) and case studies drawn from accepted journals. All this material is discussed in class, always leading to conclusive syntheses and the identification of questions that need further attention. The visits of HRM professionals HRM enhance the connection between theory and practice. In terms of assessment, group work is an essay on a current topic. Individual work involves the comparison of two cases, and students are required to interpret the situations based on the models studied and the conception of an integrative conclusion.

6.2.1.9. Bibliografia principal:

Cascio, W. (2005). Strategies for responsible restructuring? Academy of Management Executive, 19, 4, pp. 39-50.
Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. Academy of Management Executive, 17, 3, 74-86.
Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., and Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Review, 9, 64-85.
Munford, M. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. Human Resource Management Review, 10, 3, 313-351.
Pfeffer, J. (2005) Putting people first for organizational success. Academy of Management Executive, 13, 37-48.
Schuler, R. and Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, 1, 3, 207-219.
Seo, M-Gand Hill, N. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. The Journal of Applied Behavioral Science, 41, 4, 422-443.

Mapa IX - Seminário de investigação em Gestão / Research Seminar in Management**6.2.1.1. Unidade curricular:**

Seminário de investigação em Gestão / Research Seminar in Management

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

Francisco Guilherme Serranito Nunes-15.0 Horas/Hours

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

-

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

-

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

OA1. Definir um problema e objectivos de investigação e optar por diferentes métodos para a sua resolução
OA2. Formular hipóteses de investigação e escolher variáveis que possibilitem o teste das hipóteses
OA3. Efectuar pesquisas bibliográficas, em diferentes fontes, relevantes e fiáveis para o estudo
OA4. Utilizar técnicas de recolha de dados que respeitem os critérios aceites de validade e fiabilidade
OA5. Seleccionar estratégias de análise de dados adequadas
OA6. Escrever um projecto usando um estilo de escrita científico

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

LG1. Define a research problem and research objectives and select appropriate research methods
LG2. Formulate research hypothesis and select and relevant research variables aimed at hypothesis testing
LG3. Conduct literature searches in order to maximize relevance and reliability
LG4. Use valid and reliable data gathering techniques
LG5. Select proper data analysis strategies
LG6. Write a research project using a scientific style

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

CP1 Introdução - Diferenças entre o conhecimento científico e o senso comum
CP2. Processos fundamentais de investigação
Fases de investigação
Revisão de literatura
Formulação do problema
Definição de objectivos de investigação
Conceptualização das variáveis e das suas relações
CP3. Recolha de Dados
Técnicas de recolha de dados

Tratamento de informação secundária
Investigação em ambiente organizacional
 CP4. *Análise de Dados*
Escolha das técnicas de análise de dados
A análise de conteúdo
 CP5. *Comunicação - organização e redacção do relatório*

6.2.1.5. Syllabus:

PC1. Introduction: Differences between scientific and common sense knowledge
PC2. Major research processes
Research phases
Literature review
Problem formulation
Defining research objectives
Conceptualizing variables and their relations
PC3. Data gathering
Data gathering techniques
Secondary information analysis
Doing research in organizational settings
PC4. Data analysis
Choosing appropriate data analysis techniques
Content analysis
PC5. Communication: report organization and writing

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

A coerência entre os conteúdos programáticos e os objectivos de aprendizagem expressa-se do modo seguinte:

O OA1, centrado na definição de um problema de investigação e no design da pesquisa são abordados nos CP1 e CP3, pontos que tratam da ancoragem dos problemas e métodos na pesquisa pré-existente.

O OA2, centrado na formulação de hipóteses testáveis é coberto pelos CP2 e CP3, dado tratarem dos tópicos das fases fundamentais da investigação em gestão e da operacionalização de variáveis.

O CP3, focado nas técnicas de recolha de informação, incluindo a pesquisa bibliográfica, contribui para os LG3 e LG4.

O LG5 corresponde aos conteúdos do CP4 (escolha de estratégias de análise de dados) e o LG6 ao CP5 (organização e escrita de projectos de pesquisa).

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

The consistency between program content and learning goals is expressed as follows:

LG1, centered on defining a research problem and research design is addressed in PC1 and PC3, because these topics assert the need for anchor research problems and methods in the pre-existing investigation.

The LG2 is focused on the formulation of testable hypotheses and is covered by PC2 and PC3, as these topics deal with key steps of research in management and the operationalization of variables.

PC3 is focused on techniques for information gathering, including literature, and contributes to LG3 and LG4.

The LG5 corresponds to the contents of PC4 (choice of strategies for data analysis) and LG6 the PC5 (organization and writing of research projects).

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

Com vista a facilitar o desenvolvimento das competências, esta UC faz uso de abordagens duas pedagógicas diferenciadas: 1- apresentação e discussão, baseada em exemplos, das principais estratégias de investigação usadas em gestão, de modo ; 2- a simulação, com suporte informático, da realização integral de uma investigação: definição do problema, fontes a consultar, uso de técnicas de recolha de dados, validação das medidas, teste de hipóteses.

Cada estudante deverá elaborar a primeira versão do projecto da sua tese de mestrado (conta 100% da nota).

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

In order to facilitate the competencies development, this course is based on two different pedagogical strategies: 1- presentation and discussion of the major research strategies used in management; 2- a computer-based simulation of an entire research process: problem definition, information sources, data gathering techniques, measure validation, and hypothesis testing.

Each student must develop the first version of its master's thesis project (the weight is 100%).

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

As metodologias de ensino e de avaliação encontram-se alinhadas com os objectivos de aprendizagem de modo a estabelecerem entre si uma relação de reforço mútuo. A exposição de modelos e de exemplos de diferentes estratégias e técnicas de pesquisa retirados da literatura específica de gestão possibilita uma aprendizagem ancorada nas organizações em estudo no programa vai ao encontro dos OA1, OA2, OA3, OA4, OA5 e OA6. A realização da simulação de uma pesquisa desde o seu início até ao fim permite aos estudantes

familiarizar-se com os problemas a solucionar em cada fase, contribuindo para a consecução dos OA1, OA2, OA3, OA4, OA5 e OA6. O sistema de avaliação, baseado na realização do projecto da tese de mestrado, contribui para a consolidação das competências referentes aos OA1, OA2, OA3, OA4, OA5 e OA6.

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

Teaching and assessment methodologies are aligned with learning goals in order to obtain a mutual reinforcing relation. The presentation of models and examples taken from management literature facilitates the learning linked to the type of organizations studied in the program and contribute to LG1, LG2, LG3, LG4, LG5, and LG6. Conducting a simulation of a research from start to finish allows students to face major problems and how to solve them contributing to LG1, LG2, LG3, LG4, LG5, and LG6. The assessment method, the master's degree project, promotes the deepening of the competencies related to o LG1, LG2, LG3, LG4, LG5, and LG5.

6.2.1.9. Bibliografia principal:

Bryman, A. and Bell, E. (2007). Business research methods. New York: Oxford University Press.
Øvretveit, J. (2008). Writing a scientific publication for a management journal. Journal of Health Organization and Management, 22, 2, 189-206.
Scandura, T. and Williams, E. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications. Academy of Management Journal, 43, 6, 1248-1264.
Reto, L. e Nunes, F. (1999), Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo numa investigação, Revista Portuguesa de Gestão, 1, 21-32.

Mapa IX - Dissertação em Gestão / Master Dissertation in Management

6.2.1.1. Unidade curricular:

Dissertação em Gestão / Master Dissertation in Management

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

<sem resposta>

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

<sem resposta>

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

<no answer>

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

<sem resposta>

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

<no answer>

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

<sem resposta>

6.2.1.5. Syllabus:

<no answer>

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

<sem resposta>

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

<no answer>

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

<sem resposta>

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

<no answer>

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

<sem resposta>

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

<no answer>

6.2.1.9. Bibliografia principal:

<sem resposta>

Mapa IX - Trabalho de Projecto em Gestão / Master Project in Management

6.2.1.1. Unidade curricular:

Trabalho de Projecto em Gestão / Master Project in Management

6.2.1.2. Docente responsável e respectivas horas de contacto na unidade curricular (preencher o nome completo):

<sem resposta>

6.2.1.3. Outros docentes e respectivas horas de contacto na unidade curricular:

<sem resposta>

6.2.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

<no answer>

6.2.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

<sem resposta>

6.2.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

<no answer>

6.2.1.5. Conteúdos programáticos:

<sem resposta>

6.2.1.5. Syllabus:

<no answer>

6.2.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

<sem resposta>

6.2.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

<no answer>

6.2.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

<sem resposta>

6.2.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

<no answer>

6.2.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

<sem resposta>

6.2.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

<no answer>

6.2.1.9. Bibliografia principal:

<sem resposta>

6.3. Metodologias de Ensino/Aprendizagem

6.3.1. Adaptação das metodologias de ensino e das didácticas aos objectivos de aprendizagem das unidades curriculares.

Esta adaptação é feita ao nível de cada uma das unidades curriculares (UCs) e tem como elemento comum a todas as UCs um conjunto de oito metodologias, as quais se explicitam a seguir:

Metodologias Ref^a.

Expositivas para apresentação dos quadros teóricos de referência 1

Participativas com análise e resolução de exercícios de aplicação 2

Participativas com análise e discussão de casos de estudo, e textos de apoio e leitura 3

Activas com realização de trabalhos individuais e de grupo 4

Activas com realização de projectos em empresas 5

Experimentais com simulação de situações reais (role-play) 6

Experimentais, em laboratório, com desenvolvimento e exploração de modelos em computador 7

Auto-estudo 8

Cada UC faz corresponder a cada objectivo de ensino aprendizagem uma ou mais metodologias, como se explicita nas FUC.

6.3.1. Adaptation of methodologies and didactics to the learning outcomes of the curricular units.

This adaptation is carried through at the level of each curricular unit (CU) and contains a common element to all CUs - a set of eight methodologies, which express the following:

Methodologies Ref.

Expositive, so as to present the theoretical frameworks 1

Participative, with analysis and resolution of application exercises 2

Participative, with analysis and case-study discussion, and support and reading texts 3

Active, with execution of individual and group projects 4

Active, with execution of projects in companies 5

Experimental, with simulation of real situations (role-play) 6

Experimental, in laboratory, with development and operation of models using the computer 7

Self-study 8

Each CU makes one or more methodologies correspond to each teaching and learning objective, as explained in the CUF.

6.3.2. Verificação de que a carga média de trabalho necessária aos estudantes corresponde ao estimado em ECTS.

A carga de trabalho do aluno é definida em termos de horas de trabalho repartidas pelas diferentes unidades curriculares. De acordo com o Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2005, uma unidade curricular define-se como a unidade de ensino com objectivos de formação próprios que é objecto de inscrição administrativa e de avaliação traduzida numa classificação final.

No Plano de Estudos, conforme referido acima em 6.1.2, consta, para cada UC e semestre lectivo, a carga média de trabalho autónomo para cada estudante, bem como as horas de contacto, as quais estão normalizadas para todas as UCs (150 horas, cada), excepção feita à Projecto/Dissertação, UC que tem a duração de 1 semestre e de 36 ECTS.

6.3.2. Verification that the required students average work load corresponds the estimated in ECTS.

The student's workload is defined in terms of hours allocated to the different curricular unit. According to Article 3. of Decree-Law no. 42/2005, a curricular unit is defined as a teaching unit with its own training objectives that is the subject of administrative enrollment and assessment translated into a final classification.

In the Curriculum, as described above in 6.1.2, is set, for each semester and CU, the average load of autonomous work for each student as well as the contact hours, which are standardized for all CUs (150 hours each), with the exception of Project/Dissertation – a CU that has a duration of one semester and 36 ECTS.

6.3.3. Formas de garantir que a avaliação da aprendizagem dos estudantes é feita em função dos objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

A Ficha de Unidade Curricular (FUC) é disponibilizada ao aluno no início de cada ciclo de estudos e está residente na plataforma Fénix do ISCTE-IUL. Na FUC de cada UC consta, para além da Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da UC e da Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objetivos de aprendizagem da UC, o processo de avaliação adequado a cada UC. Paralela e complementarmente o Regulamento de Avaliação dos Mestrados da IBS, constitui, também, um elemento chave da avaliação da aprendizagem dos estudantes.

6.3.3. Means to ensure that the students learning assessment is adequate to the curricular unit's learning outcomes.

The Curricular Unit Form (CUF) is available to students at the beginning of each study cycle and is present on

the platform of ISCTE - Fénix-IUL. In each CU, the FUC consists, besides of the Demonstration of consistency of the syllabus with the CU objectives and the Demonstration of consistency of teaching methods with the learning objectives of the CU, of the appropriate evaluation process to each CU. In parallel and complementary, the Regulation for Masters Evaluation of the IBS is also a key element of the assessment of students learning.

6.3.4. Metodologias de ensino que facilitam a participação dos estudantes em actividades científicas.

Tal como foi descrito em 6.1.4, como se reproduz a seguir: “(i) incentivação dos alunos para pesquisas bibliográficas temáticas; (ii) pesquisas de bases de dados e utilização em trabalhos individuais e/ou de grupo; (iii) desenvolvimento da comunicação escrita (citações de autores nos trabalhos individuais e de grupo; apresentação bibliográfica, por exemplo) e oral (apresentação de trabalhos, debate, análise crítica, etc); (iv) trabalho de campo (visitas de estudo a empresas, por exemplo).”

As metodologias de ensino visando a participação dos estudantes em actividades científicas são todas aquelas que foram descritas em 6.3.1., excepto a primeira.

6.3.4. Teaching methodologies that promote the participation of students in scientific activities.

As described in 6.1.4, “(i) incentivation of students towards bibliographic research on specific themes; (ii) database researches and its use in individual and/or group projects; (iii) development of written communication (author citations in individual and group work projects, for example in bibliographic presentations) and oral communication (work project presentations, debate, critical analysis, etc.); (iv) fieldwork (for example, study visits to companies).”

The teaching methodologies aiming at the participation of students in scientific activities are those that were described in 6.3.1., except for the first one described.

7. Resultados

7.1. Resultados Académicos

7.1.1. Eficiência formativa.

7.1.1. Eficiência formativa / Graduation efficiency

	2008/09	2009/10	2010/11
N.º diplomados / No. of graduates	46	113	98
N.º diplomados em N anos / No. of graduates in N years*	0	13	82
N.º diplomados em N+1 anos / No. of graduates in N+1 years	46	27	15
N.º diplomados em N+2 anos / No. of graduates in N+2 years	0	73	1
N.º diplomados em mais de N+2 anos / No. of graduates in more than N+2 years	0	0	0
	92	226	196

Perguntas 7.1.2. a 7.1.3.

7.1.2. Comparação do sucesso escolar nas diferentes áreas científicas do ciclo de estudos e respectivas unidades curriculares.

No ano lectivo de 2010/2011 em todos os pares área científica do curso/ unidade curricular (UC) existiram mais de 100 alunos inscritos, sendo que a percentagem de alunos avaliados foi sempre superior a noventa por cento e a média das classificações superior a 13 valores. Nas UC de Contabilidade Avançada e de Análise de Dados a média de classificações dos alunos aprovados foi de 13 valores, áreas científicas de contabilidade e estatística respectivamente. Nas UC de Logística e Cadeia de Abastecimento, Estratégia Financeira da Empresa e Gestão Estratégica de Recursos Humanos a média das classificações é de 14 valores, áreas científicas de tecnologia, produção e operações, finanças e recursos humanos respectivamente. Nas UC de Estratégia e Desenvolvimento Empresarial e Planeamento e Inovação em Marketing a média das classificações é de 15 valores, áreas científicas de gestão geral e marketing respectivamente.

7.1.2. Comparison of the academic success in the different scientific areas of the study cycle and related curricular units.

In the academic year 2010/2011 there were more than 100 enrolled students in every pair scientific area/curricular unit (CU), being the percentage of evaluated students always greater than 90 per cent and the average classification superior to 13 points. In the CUs of Advanced Accounting and Data Analysis (scientific

areas of accounting and statistics, respectively) the average mark was 13. In the CUs of Logistics and Supply Chain, Company Financial Strategy and Strategic Human Resources Management (scientific areas of technology, production and operations, finance and human resources, respectively) the average classification is 14 points. In the CUs of Strategy and Corporate Development and Planning and Marketing Innovation (scientific areas of general management and marketing, respectively) the average mark is 15 points

7.1.3. Forma como os resultados da monitorização do sucesso escolar são utilizados para a definição de acções de melhoria do mesmo.

O GEAPQ elabora uma tabela de indicadores para todos os níveis de ensino do ISCTE-IUL. Nos relatórios de unidade curricular são calculadas, semestralmente, taxas de sucesso por UC (número de alunos que obtêm aproveitamento face aos inscritos na UC) e nos relatórios de curso são ainda calculadas, anualmente, taxas de sucesso no que diz respeito à conclusão do curso. Os relatórios de autoavaliação das UC, cursos e unidades orgânicas, com base numa análise destes indicadores, apontam os principais pontos fortes e a melhorar no processo de ensino e aprendizagem, apresentando ainda sugestões de melhoria a implementar, devidamente especificadas e calendarizadas, sempre que o nível de sucesso académico ou a opinião dos estudantes sobre os docentes sejam insatisfatórios. O Conselho Pedagógico elaborou e divulgou um documento de Boas Práticas que visa o incentivo e a aplicação de boas práticas que permitam melhorar o sucesso escolar

7.1.3. Use of the results of monitoring academic success to define improvement actions.

The GEAPQ prepares a scorecard for all levels of education at ISCTE-IUL. The curricular unit reports calculate, every six months, the success rates for each CU (number of students who obtain with positive grades compared to all students in the CU), and the course reports calculate annually the rates of success in completing the course. The CU self-assessment reports, courses and organic units, based on an analysis of these indicators, indicate the main strengths and issues to improve in the process of teaching and learning, still presenting improvement suggestions to implement, properly specified and scheduled, whenever the level of academic achievement or the opinion of students on teachers is unsatisfactory. The Teaching Council developed and released a document of Good Practices aiming to encourage and implementation of good practices to improve school success.

7.1.4. Empregabilidade.

7.1.4. Empregabilidade / Employability

	%
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em sectores de actividade relacionados com a área do ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment in areas of activity related with the study cycle area	97
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em outros sectores de actividade / Percentage of graduates that obtained employment in other areas of activity	3
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego até um ano depois de concluído o ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment until one year after graduating	94
	194

7.2. Resultados das actividades científicas, tecnológicas e artísticas.

Pergunta 7.2.1. a 7.2.6.

7.2.1. Indicação do(s) Centro(s) de Investigação devidamente reconhecido(s), na área científica predominante do ciclo de estudos e respectiva classificação.

UNIDE - Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial | Classificação: Muito Bom

7.2.1. Research centre(s) duly recognized in the main scientific area of the study cycle and its mark.

BRU-IUL - Business Research Unit | Classification: Very Good

7.2.2. Número de publicações do corpo docente do ciclo de estudos em revistas internacionais com revisão por pares, nos últimos 5 anos e com relevância para a área do ciclo de estudos.

24

7.2.3. Outras publicações relevantes.

Neste ciclo de estudos, na bibliografia constante na FUC são indicadas, em cada uma das UCs, referências bibliográficas relevantes para o processo de aprendizagem deste mestrado.

7.2.3. Other relevant publications.

In the bibliography proposed in the CUFs of this study cycle are suggested relevant bibliographic references to this Master's learning process.

7.2.4. Impacto real das actividades científicas, tecnológicas e artísticas na valorização e no desenvolvimento económico.

O desenvolvimento do Projecto/Dissertação, inerente a este ciclo de estudos, envolve três modalidades de investigação: Estudo de caso; Elaboração de plano de negócio inovador; Projecto Empresa. Qualquer destas modalidades de investigação, obriga, necessariamente, a um contacto sistemático com o mundo empresarial. Consequentemente, a realização destas modalidades de investigação resultam, em termos práticos, em processos de partilha e transferência de conhecimento interinstitucional, ou seja, Universidade-Empresa.

7.2.4. Real impact of scientific, technological and artistic activities on economic enhancement and development.

The development of the Project/Dissertation, inherent in this study cycle embraces four types of research: Case-study; Development of innovative business plan; Project Company; Dissertation. Any of these forms of research necessarily requires a systematic contact with the business world. Consequently, the implementation of these research methodologies results, in practical terms, in the process of sharing and transfer of institutional knowledge, or University-Company.

7.2.5. Integração das actividades científicas, tecnológicas e artísticas em projectos e/ou parcerias nacionais e internacionais.

A integração das actividades científicas processa-se a dois níveis: (i) ao da aprendizagem durante o ciclo de estudos; (ii) ao da aplicação, tal como foi descrito em 7.2.4. Resultando, por vezes, deste interface Universidade-Empresa, a realização de protocolos de cooperação, ou de parcerias.

7.2.5. Integration of scientific, technological and artistic activities in national and international projects and/or partnerships.

The integration of scientific activities takes place at two different levels: (i) the level of learning during the study cycle; (ii) the level of the application, as described in 7.2.4. Sometimes, this University-Company interface results in carrying out cooperation agreements, or partnerships.

7.2.6. Utilização da monitorização das actividades científicas, tecnológicas e artísticas para a sua melhoria.

A monitorização das actividades científicas é efectuada via reuniões periódicas da Direcção de Mestrados, bem como através de questionários que são dirigidos aos estudantes e de cuja análise resulta, sempre que tal se justifica, ajustamentos de âmbito pedagógico e das metodologias de investigação científica.

7.2.6. Use of scientific, technological and artistic activities' monitoring for its improvement.

Monitoring of scientific activities is carried out through regular meetings of the Board of Masters, as well as through questionnaires that are sent to students, and then examined to produce, where this is justified, adjustments to teaching and to scientific research methodologies.

7.3. Outros Resultados**Perguntas 7.3.1 a 7.3.3****7.3.1. Actividades de desenvolvimento tecnológico e artístico, prestação de serviços à comunidade e formação avançada.**

O INDEG/ISCTE, constituído em 1988, associação entre o ISCTE e um conjunto de algumas das mais prestigiadas empresas nacionais. Esta associação constituiu uma iniciativa pioneira de parceria Universidade-Empresa em Portugal. É precisamente ao INDEG que, em estreita ligação com a IBS, cabe actuar nos domínios da prestação de serviços à comunidade e da formação avançada, da qual se destaca a formação e executivos nas seguintes áreas:

- Área de Gestão
- Área de Marketing e Direcção Comercial
- Área de Contabilidade, Fiscalidade e Controlo de Gestão
- Área de Finanças
- Outros Cursos para executivos
- Executive MBA
- The 6 Days' Mini-MBA
- Formação Intra-Empresa
- Programa de Sustentabilidade Empresarial

Desde 2001 existe no espaço interno do INDEG uma Galeria de Arte com exposições permanentes de pintura e obras de arte.

7.3.1. Activities of technological and artistic development, consultancy and advanced training.

INDEG/ISCTE, founded in 1988, is the association between ISCTE and a set of some of the most prestigious national companies. This association was a cutting-edge initiative of the partnership University-Company in Portugal. Particularly, the INDEG, in close liaison with IBS, is acting in the fields of community service and advanced training, emphasizing the executive education in the following areas:

- *Management*
- *Marketing and Commercial Management*
- *Accounting, Taxation and Management Control*
- *Finance*
- *Other courses for executives*

Executive MBA

The 6 Days' Mini-MBA

Intra-Company Training

Corporate Sustainability Program

Since 2001, there is an internal space at INDEG with an Art Gallery with permanent exhibitions of paintings and works of art.

7.3.2. Contributo real para o desenvolvimento nacional, regional e local, a cultura científica, e a acção cultural, desportiva e artística.

Porque se trata de materializar a transferência de conhecimento, através da formação avançada in-house para executivos de empresas dos vários sectores de indústria, bem como de desenvolver projectos de formação e consultoria "por medida" para empresas de várias regiões do país, o INDEG, como é reconhecido pelos testemunhos de altos quadros de empresas, tem contribuído, ao longo de mais de duas décadas para as várias dimensões do desenvolvimento nacional.

7.3.2. Real contribution for national, regional and local development, scientific culture, and cultural, sports and artistic activities.

As the objective is to materialize the transfer of knowledge through advanced training in-house for executives of companies from the various sectors of industry, as well as to develop projects of training and consulting "tailored" to companies from various regions of the country, INDEG, as recognized by the testimonies of senior managers in companies, has contributed for over two decades for the various dimensions of national development.

7.3.3. Adequação do conteúdo das informações divulgadas ao exterior sobre a instituição, o ciclo de estudos e o ensino ministrado.

Somos uma Escola de referência no ensino da gestão em Portugal e aspiramos ser uma instituição reconhecida no contexto europeu. O nosso corpo docente integra doutorados, nacionais e estrangeiros e prestigiados profissionais como docentes convidados e que são a primeira linha de contacto dos nossos alunos com a realidade empresarial.

Oferecemos Mestrados em língua inglesa e temos o maior programa de intercâmbio em Portugal, recebendo mais de 200 alunos por ano de todos os continentes e enviando igual número de alunos, no âmbito de parcerias com mais de 50 Universidades de todo o mundo. Organizamos anualmente várias Summer Schools em diversos continentes e temos programas de Mestrado e Doutoramento que oferecemos no Brasil, China, Cabo Verde e Moçambique em associação com prestigiadas escolas locais.

Somos uma Escola acreditada internacionalmente, pela AMBA, e pertencemos às AACSB, EABIS e EFMD. Somos ainda único membro nacional da AIBE - Alliance for International Business Education.

7.3.3. Adequacy of the information made available about the institution, the study cycle and the education given to students.

We are a leading School in the teaching of management in Portugal and aspire to be a recognized institution in the European context. Our faculty includes doctorates, national and foreign professionals such as visiting professors who are the first line of contact of our students with business reality.

We offer Master's degrees in English and have the biggest exchange programme in Portugal, receiving more than 200 students per year from all continents and sending the same number of students, in partnership with more than 50 universities around the world. Various Summer Schools are organized annually in different continents and we have programmes that offer Masters and Doctorate Degrees in Brazil, China, Cape Verde and Mozambique in association with prestigious local schools.

We are a school internationally accredited by AMBA, and we belong to the AACSB, EABIS and EFMD. We are still the only Portuguese member of AIBE - Alliance for International Business Education

7.3.4. Nível de internacionalização**7.3.4. Nível de internacionalização / Internationalisation level**

	%
Percentagem de alunos estrangeiros / Percentage of foreign students	9.6

Percentagem de alunos em programas internacionais de mobilidade / Percentage of students in international mobility programs	0.6
Percentagem de docentes estrangeiros / Percentage of foreign academic staff	2.2
	12.4

8. Análise SWOT do ciclo de estudos

8.1. Objectivos gerais do ciclo de estudos

8.1.1. Pontos fortes

- *Um plano de estudos abrangente que permite um aprofundamento das principais áreas científicas da gestão e a integração entre as diferentes áreas de forma a proporcionar uma visão integradora dessas áreas;*
- *Relevância no desenvolvimento de várias soft skills, desde o início do ciclo de estudos através da existência de várias UC que abordam essas temáticas;*
- *Focalização na realidade empresarial, através de trabalhos aplicados, da participação relevante de docentes convidados e workshops com profissionais;*
- *Metodologias de ensino assentes em grande parte das UCs na resolução de problemas práticos que permitem o desenvolvimento de um pensamento crítico na abordagem dos problemas de Gestão;*
- *Valorização do trabalho em equipa e cooperação entre alunos, através de um recurso frequente à utilização dos trabalhos de grupo nas diferentes UCs.*

8.1.1. Strengths

- *A comprehensive study plan, which allows the deepening of the main management scientific areas and the integration between the different areas, so as to enable an integrative vision of those areas;*
- *Relevance in the development of various soft-skills, from the beginning of the study cycle onwards, through CUs of Transferable Skills;*
- *Focus on corporate reality, through applied works, the relevant participation of invited teaching staff and workshops with professionals;*
- *Teaching methodologies in most CUs based on the resolution of practical problems, which enable the development of critical thought in the approach to Management issues;*
- *Valorisation of teamwork and cooperation among students, through constant resource to group works in the different CUs.*

8.1.2. Pontos fracos

- *Reduzida focalização na transferência dos outputs de investigação do corpo docente para a sala de aula;*
- *Integração do Curso numa Escola que tem apenas uma acreditação internacional (AMBA);*
- *Articulação imperfeita entre as necessidades do programa e os objectivos de investigação e publicação impostos aos docentes para a sua progressão na carreira. Nomeadamente o estudo de certos processos e contextos nacionais acolhem fraca aceitação no âmbito de revistas internacionais especializadas;*

8.1.2. Weaknesses

- *Reduced focus on the transfer of teaching staff research outputs to students;*
- *Integration of the course in a School which has only one international Accreditation (AMBA);*
- *Imperfect articulation between the programme's needs and the research and publication objectives imposed to teaching staff members in their career development process. The study of certain national processes and contexts have a weak reception in specialised international magazines.*

8.1.3. Oportunidades

- *Incremento da exposição empresarial – trabalhos de campo, estágios, formatados no âmbito de parcerias com empresas, beneficiando as saídas profissionais e a experiência de aprendizagem;*
- *Desenvolvimento de conteúdos relacionados com a prestação de serviços de consultoria genérica e especializada, pois tem sido uma das formas mais eficazes de assegurar a empregabilidade dos estudantes;*
- *Desenvolvimento de conteúdos relacionados com os novos mercados emergentes de língua portuguesa, nomeadamente Brasil e PALOPs, pois tem-se verificado uma crescente procura por entidades empregadoras com interesses nesses mercados;*
- *Atração de estudantes internacionais para a frequência completa do ciclo de estudos em língua inglesa;*
- *Potencial interno e externo na atração de alunos decorrente do benefício da reputação institucional decorrente dos processos de acreditação junto da AACSB e da EQUIS.*

8.1.3. Opportunities

- *Increase in professional exposure - fieldworks, traineeships, in the scope of partnerships with companies, favouring job opportunities and the apprenticeship experience;*
- *Development of contents related to generic and specialised consulting service rendering, which has been*

one of the main ways to assure student employability;

- *Development of contents related to the new Portuguese-speaking emerging markets, namely Brazil and the PALOP, has there has been a growing demand from employer entities with interests in those markets;*
- *Interest from foreign students in frequenting the whole study cycle, as it is taught in English;*
- *Internal and external potential in the attraction of students, originated by the benefit of institutional reputation based on the Accreditation processes in AACSB and EQUIS.*

8.1.4. Constrangimentos

- *Previsível diminuição de estudantes no ensino superior;*
- *Efeito da crise no aumento das taxas de abandono e posterior insucesso escolar por falta de recursos para pagamento de propinas e encargos com a concretização dos estudos;*
- *Restrições orçamentais às universidades podendo obrigar a aumento da carga docente e a turmas maiores com prejuízo para a qualidade global da experiência de aprendizagem;*
- *Crescente dificuldade de estabelecimento de parcerias internacionais com universidades que tenham tripla acreditação (Triple Crown).*

8.1.4. Threats

- *Foreseeable decrease in the number of higher education students;*
- *Effect of the crisis in the increase of the drop-out rate and subsequent academic failure, for reasons connected with lack of resources to assure the payment of tuitions fees and other financial burdens;*
- *Budget restrictions to universities, which may increase teaching staff workload and the creation of larger classes, damaging the apprenticeship experience's global quality;*
- *Growing difficulty in the establishment of international partnerships with Universities with triple accreditation (Triple Crown).*

8.2. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade

8.2.1. Pontos fortes

- *Estrutura de supervisão do curso bem definida e com proximidade, assente num director o que tem permitido resolver problemas pedagógicos logo na sua origem;*
- *Sistema de feed back dos alunos com auscultação sistemática, informatizado e assegurando confidencialidade das respostas;*
- *Observância generalizada em cada UC da disponibilização atempada da ficha detalhada da UC e respectivo planeamento das actividades;*
- *Valorização do conceito de turma nas diferentes UCS fomentando a proximidade e cooperação inter alunos. Esta estrutura tem permitido maior estabilidade dos horários e um aprofundamento das relações sociais entre alunos contribuindo de forma significativa para o networking após conclusão do ciclo de estudos.*

8.2.1. Strengths

- *Well-defined supervision structure for the course and with proximity, based on a director, which has allowed educational problem solving in its origin;*
- *Feedback system for students with systematic hearing, computerized and with confidentiality of responses;*
- *Widespread compliance, in each CU, to the timely availability of the detailed CU data sheet and its activity planning;*
- *Valuation of the concept of class in the different CUs, endorsing the proximity and cooperation among students. This structure has been enabling a greater timetable stability and the increase of social relationships among students, resulting in a significant increase in networking subsequent to course conclusion.*

8.2.2. Pontos fracos

- *Dificuldade em assegurar uma observância generalizada no corpo docente das orientações e regulamentos que enquadram a actividade lectiva;*
- *Dificuldade na valorização interna, no quadro da actividade docente, do papel e relevância dos docentes na gestão de programas.*

8.2.2. Weaknesses

- *Difficulty in assuring a general teaching staff perception regarding the guidelines and regulations supporting academic activity;*
- *Difficulty in internal valuation in the context of teaching, and of the role and relevance of teachers in programme management.*

8.2.3. Oportunidades

- *Desenvolvimento dos processos de acreditação (nacional e internacional), como benchmarking de processos e mecanismos de qualidade;*
- *Utilização dos processos de acreditação (nacional e internacional) para melhorar as práticas pedagógicas adoptadas pelo corpo docente;*
- *Aproveitamento mais intensivo dos sistemas e plataformas on line para a gestão e realização da actividade*

lectiva;

• Simplificação da forma de apresentação da monitorização pedagógica e integração com as taxas de sucesso de forma a permitir uma melhor definição das acções de melhoria associadas a processos pedagógicos.

8.2.3. Opportunities

• Development of (national and international) accreditation processes, such as benchmarking of quality processes and mechanisms;
• Resource to (national and international) accreditation processes so as to improve pedagogical practices adopted by the teaching staff;
• Intensive use of online systems and platforms for the management and implementation of academic activity;
• Simplification of the means to present pedagogic monitoring and the integration with success rates, in order to enable a better definition of pedagogic process improvement measures.

8.2.4. Constrangimentos

• As necessidades de modificação de processos administrativos resultantes de mudanças legislativas e de alteração do modelo institucional tem implicado alterações sucessivas que dificultam a manutenção de processos homogéneos e de ganhos de aprendizagem com as avaliações dos níveis de qualidade efetuadas.

8.2.4. Threats

• The need for modification of administrative procedures arising from legislative modifications and from changes in the institutional model has implied successive alterations that make it difficult to maintain normalised processes and learning gains with the evaluations of the quality levels carried out.

8.3. Recursos materiais e parcerias

8.3.1. Pontos fortes

• Existência de uma Biblioteca com um fundo de livros actualizado e que tem permitido o desenvolvimento de trabalhos curriculares e de projectos com um bom fundamento teórico;
• Existência de bases de dados com artigos científicos que permitem uma atualização dos conteúdos teóricos ministrados nas aulas e no desenvolvimento de trabalhos dos estudantes;
• Laboratórios informáticos bem equipados;
• Equipamento audiovisual das salas com elevada funcionalidade;
• Existência de diversos locais de suporte ao auto-estudo dos alunos;
• Oferta de restauração diversificada que facilita a manutenção dos alunos nas instalações da Universidade de forma a concretizarem as suas actividades de auto-estudo;
• Nº universidades internacionais com parcerias que tem permitido a troca de estudantes ao abrigo do programa Erasmus bem como de outros protocolos bilaterais;

8.3.1. Strengths

• Existence of a library with and up-to-date book collection, and which has been able to support the enhancement of curricular works and project development with a good theoretical basis;
• Existence of databases with scientific articles, enabling the updating of theoretical contents taught in class and the development of students' works;
• Well equipped IT labs;
• Highly functional audiovisual classroom equipment;
• Existence of diverse study-support rooms for students;
• Diversified restaurant and bar offer, which assists students in being able remain at the University premises, in order to complete their self-study activities;
• Number of partnerships with international universities, which has been enabling student exchange under the Erasmus programme, as well as other bilateral protocols.

8.3.2. Pontos fracos

• Nº laboratórios de informática para turmas com elevado nº de alunos é reduzido o que impõe restrições na composição de alguns horários;
• Percentagem baixa de Universidades de maior reputação no portfolio de parcerias internacionais.

8.3.2. Weaknesses

• Reduced number of IT labs for classes with large number of students, originating restrictions in timetable conception;
• Low percentage of the most reputable Universities in the portfolio of international partnerships.

8.3.3. Oportunidades

• Desenvolvimento de parcerias com empresas de elevado potencial tecnológico para desenvolvimento de práticas de gestão mais inovadoras ou melhoramento de práticas existentes;

- *Estabelecimento de parcerias com empresas de consultoria para desenvolvimento de Knowledge Centers com oferta de respostas inovadoras a problemas específicos;*
- *Apoio a projectos de investigação dos alunos após a conclusão da parte lectiva*

8.3.3. Opportunities

- *Development of partnerships with associations and companies within the industry to develop more innovative management practices or improvement of existing practices;*
- *Establishment of partnerships with consulting agencies for the creation and development of Knowledge Centers offering innovative answers for specific problems;*
- *Support for student research projects after the completion of the academic part of the course.*

8.3.4. Constrangimentos

- *Diminuição do financiamento via Orçamento Estado afectando níveis de manutenção e renovação de infra estruturas e equipamentos;*
- *Maior centralidade na gestão de recursos pode retirar flexibilidade na utilização e proximidade do terreno na identificação das melhores soluções;*
- *Possuindo-se apenas uma acreditação o que provoca dificuldades no estabelecimento de parcerias com Universidades de maior reputação*

8.3.4. Threats

- *State Budget financing decrease, affecting the levels of infrastructure and equipment maintenance and renewal;*
- *A greater centrality on resource management may remove flexibility in the field use and proximity towards the identification of the best solutions;*
- *The fact of having only one accreditation provokes difficulties in the establishment of partnerships with universities of higher reputation.*

8.4 Pessoal docente e não docente

8.4.1. Pontos fortes

- *Número de Docentes Doutorados que asseguram a leccionação e a coordenação das UCs;*
- *Número de docentes convidados com elevada experiência profissional e que asseguram uma maior proximidade à realidade empresarial;*
- *Existência de livros de ensino desenvolvidos por docentes do ciclo de estudos;*
- *Pessoal de apoio administrativo qualificado e afecto especificamente ao ciclo de estudos;*
- *A relação entre docente e estudante quer em sala de aula quer em sessões tutoriais é pautada por uma elevada disponibilidade e por uma comunicação informal facilitadora do acompanhamento científico e pedagógico;*
- *Concursos empresariais que evidenciam o mérito dos alunos, nomeadamente EDP University Challenge, Brandstorm L'Oreal, 24 Horas de Logística etc, nos quais há envolvimento dos docentes;*
- *Existência de incentivos à produção científica e publicação internacional.*

8.4.1. Strengths

- *Number of teaching staff members holding a doctorate degree to ensure the teaching and coordination of CUs;*
- *Number of visiting professors with work experience and able to ensure closeness to business reality;*
- *Existence of textbooks developed by the teaching staff;*
- *Qualified administrative support staff, specifically assigned to the study cycle;*
- *The relationship between the teaching professional and the students, either in class or in tutorial sessions, is marked by a high availability and informal communication, which facilitates the scientific and pedagogical guidance;*
- *Entrepreneurial competitions highlighting student success, namely the EDP University Challenge, the Brandstorm L'Oreal, 24 Horas de Logística (24 Hours of Logistics), etc., in which the academic staff is involved;*
- *Incentives for scientific production and international publication.*

8.4.2. Pontos fracos

- *O elevado número de estatísticas, relatórios, resposta a auditorias externas e de cumprimento de processos administrativos implica uma redução no tempo disponível para desenvolvimento e melhoria de processos pedagógicos e de investigação;*
- *Grande desequilíbrio na produção científica do conjunto do corpo docente;*
- *Produção científica relevante para efeitos de progressão de carreira é por vezes inconsistente com as necessidades de investigação aplicada à realidade empresarial nacional para suporte de algumas UCs;*
- *Fraca capacidade de atracção de docentes estrangeiros.*

8.4.2. Weaknesses

- *High amount of consecutive statistics, reporting, response to external audits and compliance with administrative procedures implies a reduction in the time available for development and improvement of educational processes and research;*
- *Large imbalance in the scientific production of the entire teaching staff;*
- *Relevant scientific production for career progression is sometimes inconsistent with the needs of research applied to the national business reality to support some CUs;*
- *Low capacity to attract foreign professors.*

8.4.3. Oportunidades

- *Aumento das possibilidades de internacionalização do corpo docente através de leccionação em Universidades estrangeiras e intercâmbio com docentes dessas Universidades para leccionação no ciclo de estudos;*
- *Estabelecimento de parcerias com empresas orientando investigação aplicada e envolvimento de docentes e alunos.*

8.4.3. Opportunities

- *Increase of teaching staff internationalisation opportunities through teaching in foreign universities and exchanges with teaching staff members from those Universities, who can teach in the study cycle;*
- *Establishment of partnerships with companies, centering the applied research and the participation of both students and teaching staff.*

8.4.4. Constrangimentos

- *Actuais constrangimentos financeiros e formais à contratação de docentes;*
- *Redução do rendimento disponível do corpo docente, afectará níveis de moral e empenho e aumenta as possibilidades de rotação para outras Universidades estrangeiras mais competitivas. Este problema é particularmente evidente em docentes de origem não nacional;*
- *As restrições orçamentais poderão implicar um aumento das cargas lectivas impedindo o investimento em investigação.*

8.4.4. Threats

- *Current financial and formal impediments to new teaching staff employment;*
- *Decrease in teaching staff income, which will affect morale and commitment levels and increase the possibilities of flight to other, more competitive, foreign Universities. This problem is particularly manifest in non-national teaching staff members;*
- *Budget restrictions may imply a an increase in teaching activities, hindering the investment in research.*

8.5. Estudantes e ambientes de ensino/aprendizagem

8.5.1. Pontos fortes

- *Aumento dos alunos que frequentam programas de intercâmbio internacional nomeadamente ERASMUS e ERASMUS MUNDI melhorando as suas competências linguísticas, conhecimento da realidade de outros países e inserção em redes internacionais de profissionais da mesma área;*
- *Desenvolvimento de uma cultura de melhoria de desempenho escolar através da atribuição de prémios de mérito;*
- *Aumento do número de alunos de nacionalidade estrangeira que permite um intercâmbio com os estudantes deste ciclo de estudos.*

8.5.1. Strengths

- *Increase in the number of students frequenting international exchange programmes, namely ERASMUS and ERASMUS MUNDI, improving their language skills, their knowledge of other countries' realities and insertion in international professional networks within the field;*
- *Development of a culture of academic success, through the attribution of merit awards;*
- *Increase in the number of foreign students, which enables an exchange with this study cycle's students*

8.5.2. Pontos fracos

Participação assimétrica dos alunos integrados em grupos de trabalho.

8.5.2. Weaknesses

Assimetric participation of students within work groups.

8.5.3. Oportunidades

- *Development of better incentive programmes, aiming at the attraction and retention of high potential students;*
- *Increase of the percentage of students in international exchange programmes*

8.5.3. Opportunities

- *Development of better incentive programmes, aiming at the attraction and retention of high potential students;*
- *Increase of the percentage of students in international exchange programmes*

8.5.4. Constrangimentos

- *Excessiva heterogeneidade no grau de preparação dos alunos;*
- *Redução do rendimento disponível das famílias o que implicará menor disponibilidade para participar em programas de internacionalização.*

8.5.4. Threats

- *Excessive heterogeneity in the students' degree of preparation;*
- *Decrease of the families' available income, which will imply a lesser availability to participate in international programmes.*

8.6. Processos

8.6.1. Pontos fortes

- *Grande conhecimento do pessoal não docente afecto à escola sobre a realidade do Curso e da Instituição, facilitando a gestão e controlo dos processos;*
- *Elevada disponibilidade do pessoal não docente afeto à Escola para esclarecimento de dúvidas, resolução de problemas e mediação com outros serviços pertencentes à Universidade;*
- *Crescente substituição da excessiva informalidade de muitos processos por normas escritas que os orientam e regulam;*
- *Existência de diferentes processos de promoção de empregabilidade pelo Career Service da IBS nomeadamente um Forum anual de apresentação de empresas, apresentações específicas de empresas multinacionais portuguesas e internacionais, estágios de Verão, portal IBS networking que permite um contacto activo e permanente entre empregadores e alunos da IBS e entre antigos e actuais alunos;*
- *Especialização no atendimento dos cursos;*
- *Relacionamento próximo entre o secretariado do curso e os representantes dos estudantes.*

8.6.1. Strengths

- *Vast knowledge by the non-teaching staff in the School about the reality of both the Course and the Institution, facilitating process management and control;*
- *High availability of the School's non-teaching staff to answer questions , solve problems and establish mediation with other University services;*
- *Growing substitution of the excessive informality of many processes for new written norms which control and regulate those processes;*
- *The existence of several processes boosting employability developed by IBS' Career Service, namely a yearly company presentation Forum, specific presentation sessions by multinational Portuguese and international companies, summer internships, as well as the IBS networking portal;*
- *Specialised course service delivery;*
- *Close relationship between the course's administrative staff and the students' representatives.*

8.6.2. Pontos fracos

- *Excessivas alterações em regulamentos e procedimentos que enquadram a actividade lectiva, dificultando a estabilização e generalização de processos;*
- *Definição de processos de gestão abrangentes às diferentes Escolas que compõem a Universidade e que por vezes não têm em consideração as necessidades lectivas especifica do ciclo de estudos;*
- *Exiguidade de sistemas sancionatórios de inobservância de processos estabelecidos, em particular pelo corpo docente;*
- *Não aproveitamento da informação residente nos sistemas informáticos para a elaboração de relatórios e estatísticas.*

8.6.2. Weaknesses

- *Excessive alterations to regulations and procedures which provide the framework for academic activities, hindering process stabilisation and generalisation:*
- *Definition of wide-ranging management processes for the different Schools of the University and which, sometimes, do not take the study cycle's specific needs into consideration;*
- *Exiguity of systems for the punishment of the non-observance of established processes, particularly by the teaching staff;*
- *The information stored in computer systems is not used for the elaboration of reports and statistics.*

8.6.3. Oportunidades

- *Aproveitamento dos processos de certificação em curso para alteração de procedimentos antigos e melhoria*

da qualidade de processos existentes

8.6.3. Opportunities

Use of the underway certification processes to alter obsolete procedures and improve the quality of existing processes.

8.6.4. Constrangimentos

Redução dos orçamentos disponíveis para a definição de soluções adequadas às necessidades dos docentes e de pessoal não docente para elaboração de informação sintética e estatísticas necessárias à elaboração de relatórios;

8.6.4. Threats

Decrease of the available budgets for defining solutions to the needs of the teaching and non-teaching staff so as to prepare summary information and statistics needed for reporting.

8.7. Resultados

8.7.1. Pontos fortes

- *Elevada empregabilidade dos alunos no final do ciclo de estudos (cf. Quadro ponto 7.1.1.);*
- *Taxa média de sucesso do curso (cf. Quadro ponto 7.1.1.);*
- *% Diplomados que obtiveram emprego em sectores de actividade relacionados com a área (cf. Quadro ponto 7.1.4.).*

8.7.1. Strengths

- *High employability level among students concluding the study cycle (cf. Table point 7.1.1.);*
- *Average success rate of the master (cf. Table point 7.1.1.);*
- *% of degree-holders who have attained employment in sectors related to the area (cf. Table point 7.1.4.).*

8.7.2. Pontos fracos

Baixa percentagem (cerca de 40%) dos alunos inscritos em dissertação que entregaram a mesma.

8.7.2. Weaknesses

Low percentage (approximately 40%) of students who signed up for dissertation and delivered.

8.7.3. Oportunidades

- *Incremento das parcerias internacionais;*
- *Aumento das parcerias com empresas, envolvendo actividade de ensino e de investigação.*

8.7.3. Opportunities

- *Increase in international partnerships;*
- *Increasing partnerships with companies regarding teaching and research activities.*

8.7.4. Constrangimentos

- *Redução do número de alunos no ensino superior;*
- *Concorrência de outras instituições com oferta na área, nacionais e internacionais;*
- *Ambiente económico em geral.*

8.7.4. Threats

- *Decrease of the number of higher education students;*
- *Competition from other Institutions with offer in the area, both national and international;*
- *The economic environment in general.*

9. Proposta de acções de melhoria

9.1. Objectivos gerais do ciclo de estudos

9.1.1. Debilidades

- *Reduzida focalização na transferência dos outputs de investigação do corpo docente para a sala de aula;*

- *Integração do Curso numa Escola que tem apenas uma acreditação internacional (AMBA)*
- *Articulação imperfeita entre as necessidades do programa e os objectivos de investigação e publicação impostos aos docentes para a sua progressão de carreira. Nomeadamente o estudo de certos processos e contextos nacionais acolhem fraca aceitação no âmbito de revistas internacionais especializadas*

9.1.1. Weaknesses

- *Reduced focus on the transfer of teaching staff research outputs to students;*
- *Integration of the course in a School which has only one international Accreditation (AMBA);*
- *Imperfect articulation between the programme's needs and the research and publication objectives imposed to teaching staff members in their career development process. The study of certain national processes and contexts have a weak reception in specialised international magazines.*

9.1.2. Proposta de melhoria

- *Revisão dos atuais suportes pedagógicos de forma a integrar investigação efetuada e atualização da bibliografia de suporte;*
- *Desenvolver os processos de melhoria associados à acreditação junto da AACSB e EQUIS.*

9.1.2. Improvement proposal

- *Review of the current educational supports, so as to include research and support bibliography updating;*
- *To develop the improvement processes related to accreditation with AACSB and EQUIS.*

9.1.3. Tempo de implementação da medida

O tempo de implementação da 1ª proposta de melhoria é 2/3 anos. Para a 2ª proposta é de um ano.

9.1.3. Implementation time

The implementation of the first measure is for 2/3 years. For the second measure, one year .

9.1.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

A prioridade da 1ª proposta de melhoria é média. Para a 2ª proposta é alta.

9.1.4. Priority (High, Medium, Low)

The priority of the first measure is medium. The second measure's priority is high.

9.1.5. Indicador de implementação

Nº de UCs que integram resultados de investigação efetuada diretamente pelos docentes ou supervisionada por eles no âmbito de programas do 2º e 3º ciclo.

9.1.5. Implementation marker

Number of CUs with research results directly undertaken by the teaching staff or supervised by them in the scope of 2nd or 3rd study cycle programmes.

9.2. Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade.

9.2.1. Debilidades

- *Dificuldade em assegurar uma observância generalizada no corpo docente das orientações e regulamentos que enquadram a actividade lectiva;*
- *Dificuldade na valorização interna, no quadro da actividade docente, do papel e relevância dos docentes na gestão de programas.*

9.2.1. Weaknesses

- *Difficulty in assuring a general teaching staff perception regarding the guidelines and regulations supporting academic activity;*
- *Difficulty in internal valuation in the context of teaching, and of the role and relevance of teachers in programme management.*

9.2.2. Proposta de melhoria

- *Sistematização da informação ao nível da Escola e proposta de coordenação entre órgãos no que diz respeito a processos que tenham impacto na definição científica e pedagógica dos cursos e UCs associadas;*
- *Modificação de actuais estruturas de coordenação entre Departamentos e Escola no que diz respeito às cargas horárias e objetivos do pessoal docente.*

9.2.2. Improvement proposal

- *Data systematisation at School level and proposal of coordination among bodies in what concerns processes with impact in the scientific and educational definition of courses and their associate CUs;*
- *Alteration of current coordination structures between Departments and School, in what concerns timetables and teaching staff objectives.*

9.2.3. Tempo de implementação da medida

O tempo de implementação da 1ª proposta de melhoria é 1 ano. Para a 2ª proposta é de 1 ano.

9.2.3. Improvement proposal

The implementation of the first measure is for 1 year. For the second measure, one year .

9.2.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

A prioridade da 1ª proposta de melhoria é alta. Para a 2ª e 3ª propostas é média.

9.2.4. Priority (High, Medium, Low)

The priority of the first measure is high. The second and third measures' priority is medium.

9.2.5. Indicador de implementação

- *Elaboração, em 12 meses, de um manual de procedimentos internos com a definição de responsabilidades, tarefas e prazos de concretização;*
- *Criação de mecanismos de coordenação ao nível da Escola, em 12 meses, que integrem a informação proveniente dos diferentes órgãos autónomos e serviços de apoio;*
- *Aprovação pelos órgão competentes da modificação da actual relação institucional entre Escolas e Departamentos.*

9.2.5. Implementation marker

- *Elaboration, in 12 months' time, of an internal procedures handbook, with the definition of responsibilities, tasks and accomplishment deadlines;*
- *Creation, in 12 months' time, of coordination mechanisms at School level that integrate the data coming from the different autonomous bodies and support services;*
- *Approval by the competent bodies of the changes to be made regarding the current institutional relationship between Schools and Departments.*

9.3 Recursos materiais e parcerias

9.3.1. Debilidades

- *Nº laboratórios de informática para turmas com elevado nº de alunos é reduzido o que impõe restrições na composição de alguns horários;*
- *Porcentagem baixa de Universidades de maior reputação no portefólio de parcerias internacionais.*

9.3.1. Weaknesses

- *Reduced number of IT labs for classes with large number of students, originating restrictions in timetable conception;*
- *Low percentage of the most reputable Universities in the portfolio of international partnerships.*

9.3.2. Proposta de melhoria

- *Aumento do Nº laboratórios de informática para turmas com elevada nº de alunos;*
- *Obtenção das creditações internacionais.*

9.3.2. Improvement proposal

- *Increase of the number of IT labs for classes with large number of students;*
- *Attainment of international accreditations.*

9.3.3. Tempo de implementação da medida

Para a 1ª proposta é de 2 anos. Para a 4ª proposta é de 2 anos.

9.3.3. Implementation time

For the first measure, 2 years. For the fourth measure, 2 years.

9.3.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

A prioridade da 1ª é média. Para a 2ª proposta é alta.

9.3.4. Priority (High, Medium, Low)

The priority of the first measure is medium. The second measure's priority is high.

9.3.5. Indicador de implementação

- *Nº laboratórios de informática para turmas com elevado nº de alunos aumentarem face aos atuais;*
- *Obtenção das creditações internacionais.*

9.3.5. Implementation marker

- *The number of IT labs for classes with large number of students have increase comparing to the current situation;*
- *Attainment of international accreditations.*

9.4. Pessoal docente e não docente

9.4.1. Debilidades

- *Elevado número de pedidos de estatísticas, de relatórios, resposta a auditorias externas e de cumprimento de processos administrativos implica uma redução no tempo disponível para desenvolvimento e melhoria de processos pedagógicos e de investigação;*
- *Grande desequilíbrio na produção científica do conjunto do corpo docente;*
- *Produção científica relevante para efeitos de progressão de carreira é por vezes inconsistente com as necessidades de investigação aplicada à realidade empresarial nacional para suporte de algumas UCs;*
- *Fraca capacidade de atracção de docentes estrangeiros;*

9.4.1. Weaknesses

- *High amount of demand for statistics, reporting, response to external audits and compliance with administrative procedures implies a reduction in the time available for development and improvement of educational and research processes;*
- *Large imbalance in the scientific production of the entire teaching staff;*
- *Relevant scientific production for career progression is sometimes inconsistent with the needs of research applied to the national business reality to support some CUs;*
- *Low capacity to attract foreign professors.*

9.4.2. Proposta de melhoria

- *Reafecção de pessoal não docente para o trabalho administrativo realizado pelos docentes;*
- *Implementação efetiva dos perfis de especialização por docente e de utilização de licenças sabáticas de forma a aumentar a publicação científica;*
- *Melhoria das condições de contratação de professores estrangeiros.*

9.4.2. Improvement proposal

- *Reallocation of non-teaching staff to perform administrative work instead of the teaching staff;*
- *Effective implementation of specialisation profiles by teaching staff members and of sabbatical leaves, so as to enhance scientific publication;*
- *Improvement of conditions for hiring foreign professors.*

9.4.3. Tempo de implementação da medida

O tempo de implementação das três propostas é de 1 ano.

9.4.3. Implementation time

The implementation time for the three measures is of one year.

9.4.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

A prioridade de todas as propostas de melhoria é alta.

9.4.4. Priority (High, Medium, Low)

The priority is high for all measures.

9.4.5. Indicador de implementação

- *Número de publicações do corpo docente;*
- *Porcentagem de contratações de docentes estrangeiros.*

9.4.5. Implementation marker

- *Number of publications produced by the teaching staff;*
- *Percentage of foreign teaching staff recruitment.*

9.5. Estudantes e ambientes de ensino/aprendizagem

9.5.1. Debilidades

Participação assimétrica dos alunos integrados em grupos de trabalho.

9.5.1. Weaknesses

Assimetric participation of students within work groups.

9.5.2. Proposta de melhoria

Tornar obrigatória a discussão dos trabalhos de grupo

9.5.2. Improvement proposal

To make group work discussion mandatory.

9.5.3. Tempo de implementação da medida

1.º Semestre de 2012/2013

9.5.3. Implementation time

First semester of 2012/2013

9.5.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

Alta

9.5.4. Priority (High, Medium, Low)

High

9.5.5. Indicador de implementação

Número de alunos que participam na discussão do trabalho de grupo.

9.5.5. Implementation marker

Number of students participating in group work discussion.

9.6. Processos

9.6.1. Debilidades

- *Excessivas alterações em regulamentos e procedimentos que enquadram a actividade lectiva, dificultando a estabilização e generalização de processos;*
- *Definição de processos de gestão abrangentes às diferentes Escolas que compõem a Universidade e que por vezes não têm em consideração as necessidades lectivas específicas do ciclo de estudos.*
- *Exiguidade de sistemas sancionatórios de inobservância de processos estabelecidos, em particular pelo corpo docente;*
- *Não aproveitamento da informação residente nos sistemas informáticos para a elaboração de relatórios e estatísticas.*

9.6.1. Weaknesses

- *Excessive alterations to regulations and procedures which provide the framework for academic activities, hindering process stabilisation and generalisation;*
- *Definition of wide-ranging management processes for the different Schools of the University and which, sometimes, do not take the study cycle's specific needs into consideration;*
- *Exiguity of systems for the punishment of the non-observance of established processes, particularly by the teaching staff;*
- *The information stored in computer systems is not used for the elaboration of reports and statistics.*

9.6.2. Proposta de melhoria

Consolidação dos processos e estabelecimento de cronograma das diferentes obrigações administrativas.

9.6.2. Improvement proposal

Consolidation of processes and establishment of schedules for the different administrative obligations.

9.6.3. Tempo de implementação da medida

O tempo de implementação da medida é 1 ano.

9.6.3. Implementation time

The measure's implementation time is for one year.

9.6.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

Alta.

9.6.4. Priority (High, Medium, Low)

High.

9.6.5. Indicador de implementação

Até dezembro de 2012 elaborar um manual de procedimentos internos com a definição de responsabilidades, tarefas e prazos de concretização.

9.6.5. Implementation marker

To produce an internal procedures handbook with the definition of responsibilities, tasks and attainment deadlines until december, 2012.

9.7. Resultados

9.7.1. Debilidades

Baixa percentagem (cerca de 40%) dos alunos inscritos em dissertação que entregaram a mesma.

9.7.1. Weaknesses

Low percentage (approximately 40%) of students who signed up for dissertation and delivered.

9.7.2. Proposta de melhoria

Estudo visando identificar as principais causas que conduzem a esta situação.

9.7.2. Improvement proposal

Development of a study so as to identify the main causes leading to this situation.

9.7.3. Tempo de implementação da medida

Ano de 2012/2013.

9.7.3. Implementation time

Year 2012/2013.

9.7.4. Prioridade (Alta, Média, Baixa)

A prioridade é alta.

9.7.4. Priority (High, Medium, Low)

The priority is high.

9.7.5. Indicador de implementação

Respostas de alunos e docentes a questionário elaborado para este efeito.

9.7.5. Implementation marker

Answers of students and teaching staff to a questionnaire developed for the effect.

10. Proposta de reestruturação curricular

10.1. Alterações à estrutura curricular

10.1. Alterações à estrutura curricular

10.1.1. Síntese das alterações pretendidas

<sem resposta>

10.1.1. Synthesis of the intended changes

<no answer>

10.1.2. Nova estrutura curricular pretendida

Mapa XI - Nova estrutura curricular pretendida

10.1.2.1. Ciclo de Estudos:

Gestão

10.1.2.1. Study Cycle:

Management

10.1.2.2. Grau:

Mestre

10.1.2.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)

<sem resposta>

10.1.2.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)

<no answer>

10.1.2.4 Nova estrutura curricular pretendida / New intended curricular structure

Área Científica / Scientific Area	Sigla / Acronym	ECTS Obrigatórios / Mandatory ECTS	ECTS Optativos / Optional ECTS*
(0 Items)		0	0

<sem resposta>

10.2. Novo plano de estudos

Mapa XII – Novo plano de estudos

10.2.1. Ciclo de Estudos:

Gestão

10.2.1. Study Cycle:

Management

10.2.2. Grau:

Mestre

10.2.3. Ramos, opções, perfis, maior/menor, ou outras (se aplicável)

<sem resposta>

10.2.3. Branches, options, profiles, major/minor, or other forms (if applicable)

<no answer>

10.2.4. Ano/semestre/trimestre curricular:

<sem resposta>

10.2.4. Curricular year/semester/trimester:

<no answer>

10.2.5 Novo plano de estudos / New study plan

Unidades Curriculares / Curricular Units (0 Items)	Área Científica / Scientific Area (1)	Duração / Duration (2)	Horas Trabalho / Working Hours (3)	Horas Contacto / Contact Hours (4)	ECTS	Observações / Observations (5)
--	---------------------------------------	------------------------	------------------------------------	------------------------------------	------	--------------------------------

<sem resposta>

10.3. Fichas curriculares dos docentes

Mapa XIII

10.3.1. Nome do docente (preencher o nome completo):

<sem resposta>

10.3.2. Instituição de ensino superior (preencher apenas quando diferente da instituição proponente mencionada em A1):

<sem resposta>

10.3.3 Unidade Orgânica (preencher apenas quando diferente da unidade orgânica mencionada em A2.):

<sem resposta>

10.3.4. Categoria:

<sem resposta>

10.3.5. Regime de tempo na instituição que submete a proposta (%):

<sem resposta>

10.3.6. Ficha curricular de docente:

<sem resposta>

10.4. Organização das Unidades Curriculares (apenas para as unidades curriculares novas)

Mapa XIV

10.4.1.1. Unidade curricular:

<sem resposta>

10.4.1.2. Docente responsável e respectiva carga lectiva na unidade curricular (preencher o nome completo):

<sem resposta>

10.4.1.3. Outros docentes e respectivas cargas lectivas na unidade curricular:

<sem resposta>

10.4.1.3. Other academic staff and lecturing load in the curricular unit:

<no answer>

10.4.1.4. Objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências a desenvolver pelos estudantes):

<sem resposta>

10.4.1.4. Learning outcomes of the curricular unit:

<no answer>

10.4.1.5. Conteúdos programáticos:

<sem resposta>

10.4.1.5. Syllabus:

<no answer>

10.4.1.6. Demonstração da coerência dos conteúdos programáticos com os objectivos da unidade curricular.

<sem resposta>

10.4.1.6. Demonstration of the syllabus coherence with the curricular unit's objectives.

<no answer>

10.4.1.7. Metodologias de ensino (avaliação incluída):

<sem resposta>

10.4.1.7. Teaching methodologies (including evaluation):

<no answer>

10.4.1.8. Demonstração da coerência das metodologias de ensino com os objectivos de aprendizagem da unidade curricular.

<sem resposta>

10.4.1.8. Demonstration of the coherence between the teaching methodologies and the learning outcomes.

<no answer>

10.4.1.9. Bibliografia principal:

<sem resposta>