

AINST/16/00111 — Relatório de autoavaliação institucional

I - A Instituição de Ensino Superior

Perguntas A1 a A6

A1.1 Instituição de ensino superior:

Ipam - Instituto Português De Administração De Marketing De Lisboa

A1.2 Entidade Instituidora:

Ensigest - Gestão De Estabelecimentos De Ensino, Sa,

A2. Natureza da Instituição:

Instituto Superior Politécnico

A3. Informação sobre o processo de auto avaliação:

O processo de autoavaliação assumiu os contornos de um exercício de reflexão crítica e abrangente sobre as políticas estratégicas e atividades desenvolvidas no seio do IPAM, supervisionado por uma Comissão de Autoavaliação nomeada para o efeito. A Comissão de Autoavaliação é constituída por:

- Prof. Doutor Pedro Mendes, Diretor do IPAM Lisboa*
- Prof. Doutora Cláudia Ribeiro, Diretora da Qualidade e Inovação;*
- Dra. Estibaliz Barranco, Diretora Geral da Ensilis;*
- Prof. Doutor Daniel Sá, Diretor do IPAM Porto (elemento externo, por convite)*
- José Grilo, Presidente da Associação de Estudantes.*

A implementação do processo de autoavaliação foi liderado pela Direção de Qualidade e Inovação e resultou do trabalho de uma vasta equipa que envolveu:

- Diretor do IPAM Lisboa*
- os dirigentes de todas as áreas de missão: Ensino, Investigação e terceira missão (transferência de conhecimento para a comunidade);*
- os dirigentes de todos os serviços de apoio e suas equipas: Serviços académicos, Empregabilidade, Internacionalização, Academia de Competências, Recursos humanos, Marketing e Admissões, Comunicação Externa e Responsabilidade Social, Serviços de Informática, Operações e Departamento Financeiro.*

Ao nível da equipa de gestão académica o exercício envolveu:

- o coordenadores de ciclos de estudos;*
- os coordenadores transversais de Internacionalização, de Empregabilidade e de Práticas Pedagógicas;*
- bem como todo o corpo docente.*

O exercício de reflexão foi ainda analisado pelo Conselho de Gestão, pelo o Conselho Técnico-Científico e pelo Conselho Pedagógico.

É importante referir que o IPAM Porto e o IPAM Lisboa partilham atualmente dos mesmos objetivos, missão, posicionamento, estratégias, entre outros, apesar de garantida a sua autonomia científica e pedagógica afiançadas por órgãos próprios e independentes. Nessa medida, tal como em todos os principais pilares da atividade das duas Escolas, também o corrente processo de autoavaliação resultou de uma reflexão conjunta realizada pelas duas IES. Nessa sequência, as secções do Guião onde tal realidade o justifica, as análises realizadas apresentam, mutatis matandis, descritivos comuns.

O relatório final mereceu a aprovação da Diretora Geral da Ensilis e do Diretor do IPAM Lisboa.

A3. Information about the self-assessment process:

The self-assessment process consists of exercising comprehensive, critical thought on all strategic policies, actions and activities undertaken within the University, and is supervised by a Self-Assessment Committee appointed for this purpose. The Self-Assessment Committee is composed of:

- Dr. Pedro Mendes, Diretor of IPAM Lisboa*
- Dr. Cláudia Ribeiro, Quality na Innovation Director;*
- Estibaliz Barranco, General Manager of Ensilis;*
- Dr. Daniel Sá, Diretor of IPAM Porto (external member, by invitation)*
- José Grilo, President of the Student Association.*

The self-assessment implementation process was led by the Director for Quality and Innovation as a result of the work of a vast team involving:

- The Diretor of IPAM Lisboa*
- The directors of all the mission areas: teaching, research and a third mission (transfer of knowledge to the community);*
- The heads of all support services and their teams: Academic Services, Employability, Internationalization, Skills Academy, Human Resources, Marketing and Admissions, External Communication and Social responsibility, Computer Services, Operations and Financial Department.*

Within the academic management team this process involved:

- The Study Cycle Coordinators*
- The transversal Internationalization, Employability and Educational/Pedagogical Practice Coordinators;*

Including the entire faculty.

The process was further analysed by the Management Board, by the Scientific and Technical Council and the Pedagogical Council.

It is important to note that IPAM Lisboa and IPAM Porto currently share the same objectives, mission, positioning and strategy, even if their scientific and pedagogical autonomy are guaranteed by means of their own, independent governing bodies.

The current self-assessment process resulted from a joint reflection performed by the two Establishments of Higher Education, much like they normally proceed to enforce the foundations of their work. Therefore, the sections of this Report that apply mutatis mutandis to both Institutions are of an identical nature.

The final report was approved by the General Manager of Ensilis and the Director of IPAM Lisboa.

A4. Memória histórica:

O Instituto Português de Administração de Marketing com 32 anos de existência assume a liderança no ensino politécnico do Marketing em Portugal, não só ao nível do saber-fazer, mas também na dinâmica evolutiva do saber-saber. Desde sempre o IPAM pretendeu ser reconhecido como a primeira escola de marketing em Portugal e, em tempos mais recentes, como uma das melhores da Europa. Deve ser tido em consideração o facto deste posicionamento que, nos seus anos de atividade, sempre se focalizou no ensino de gestão de marketing.

O IPAM foi fundado em 1984 sendo a mais antiga e a maior escola de marketing que existe em Portugal com campus no Porto (1984) e em Lisboa (1987) tendo formado nos seus 32 anos de atividade cerca de 10.000 alunos. O IPAM foi uma das primeiras instituições de ensino superior portuguesas a ser avaliada pela European University Association, a mais importante associação do sector.

Durante a década de 90 o IPAM tem um crescimento notável, desenvolve uma relação muito próxima com o mercado empresarial, vê os seus cursos reconhecidos pelo governo português, realiza o 1º Congresso de Profissionais de Marketing e lança a única revista científica especializada em Marketing até aos dias de hoje. Após o ano 2000, o IPAM expande-se para o Brasil, inaugura novas instalações, realiza o maior simulador de gestão a nível nacional, integra totalmente os seus programas académicos no âmbito do Processo de Bolonha e recebe as visitas de grande simbolismo de Philip Kotler e Tom Peters em aulas inaugurais de ano letivo. A partir de 2015 passa a integrar a Laureate International Universities, o maior grupo de ensino superior no mundo.

No IPAM foi desenvolvido, ao longo dos anos, um modelo de ensino inovador em qualquer unidade curricular de cada curso, proporcionando aos seus estudantes uma experiência de aprendizagem única. Nas atividades em sala é dada formação no modelo mais convencional mas com metodologias pedagógicas inovadoras (estudos de caso, teatralização, role-playing, trabalhos de grupo, sessões tutoriais ou simulações). A formação em ambiente blended-learning é suportada na internet e nas novas tecnologias (moodle, networking, fóruns, chats, videoconferências). Por último, a formação em ambiente de mercado é realizada em outdoor (business e opening-days, aulas em empresas, visitas de trabalho, estágios, workshops ou conferências).

Anualmente são desenvolvidos mais de 50 casos reais com empresas que são integrados nos ciclos de estudos do IPAM, que envolvem mais de 1.200 estudantes. Desde sempre que o IPAM teve uma atuação muito próxima das empresas. A área de atuação do IPAM incide sobre estágios curriculares (licenciaturas e mestrados), estágios profissionais, bolsa de emprego, workshops, talent recruitment, feiras de emprego e realização de conferências. Atualmente o IPAM tem protocolos celebrados com mais de 350 empresas de todo o país e estrangeiro, colocando cerca de 150 estagiários todos os anos.

O IPAM encara a empregabilidade dos seus alunos como prioritária e monitoriza regularmente a sua performance nesta área. De acordo com os últimos dados mais de 90% dos diplomados do IPAM encontram-se a trabalhar até 6 meses depois de acabar o curso. A grande maioria desempenha funções na sua área de formação em sectores de atividade como comércio, distribuição, indústria farmacêutica, banca, seguros, indústria, automóvel, alimentar, imobiliário, eletrónica e telecomunicações, desporto e lazer ou no sector dos serviços.

O IPAM publica a única revista científica de marketing que existe em Portugal onde se podem encontrar os últimos trabalhos científicos dos melhores investigadores nacionais e internacionais nas áreas do marketing e do consumo. Para além disso, as Edições IPAM publicaram vários livros especializados em temas como neuromarketing, vendas, marketing para desporto, franchising, publicidade e até mesmo um dicionário de marketing.

Adicionalmente o IPAM realiza conferências de nível internacional na área de marketing, com participação de investigadores dos quatro cantos do mundo como Tailândia, Canadá, Brasil, Reino Unido, Turquia, Áustria, Hungria, Polónia, Índia, Espanha, Portugal, entre outros. Vários dos projetos desenvolvidos pelos investigadores do IPAM têm vindo a resultar num impacto muito significativo na sociedade portuguesa e internacional.

Ao longo dos últimos anos foram realizados vários estudos nas áreas de marketing (estratégia, vendas, desportivo, político, comunicação, publicidade, digital, entre outras) e consumo. Estes estudos têm vindo a resultar em mais de 5.000 peças em meios de Televisão, Rádio, Imprensa e Meios On-Line para além de meios internacionais como CNN, El País ou Marca.

A proximidade com o meio empresarial estimula uma experiência única para os estudantes do IPAM já que se realizam mais de 150 eventos por ano. Realizam-se grandes conferências internacionais, onde já participaram alguns dos maiores gurus mundiais como Philip Kotler (Marketing), Tom Peters (Estratégia), Soren Askergaard (Consumo), William Sutton (Marketing Desportivo), John Gillespie (Marketing de Vinhos), Susana Garcia (Marketing de Luxo), Eric Berkowitz (Marketing de Saúde), entre outros.

Para além de integrar a Laureate International Universities, grupo com presença em mais de 29 países, 80 instituições e mais de um milhão de estudantes o IPAM tem ainda uma rede internacional composta por instituições de

ensino, em 16 países, que permitem a mobilidade de estudos e de estágios internacionais quer no programa Erasmus quer em rede própria.

A4. Historical memory:

32 Years in the making, the Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM) is presently the leader of polytechnic education in Marketing in Portugal, not only in terms of know-how, but also on the evolutionary dynamics of knowledge itself. IPAM has persisted in being recognized as the first school of marketing in Portugal and, in more recent times, as one of the best in Europe. It should be stressed that, in its many years of existence, IPAM has always been focused on the teaching of marketing management.

IPAM was founded in 1984 and is the oldest and largest school of marketing in existence in Portugal with a campus in Porto (1984) and another in Lisbon (1987), with roughly 10,000 students having graduated over these 32 years. IPAM was one of the first Portuguese higher education institutions to be assessed by the European University Association, the most important Association in the sector.

During the 90's IPAM experienced a remarkable growth by developing a close relationship with the business market, ensuring the accreditation of their courses by the Portuguese Government, conducting the 1st Congress of Marketing Professionals and launching the only scientific journal specialized in Marketing to this day. After the year 2000, IPAM expanded to Brazil, inaugurated new facilities, conducted the largest national management Simulator, fully integrated its academic programs within the framework of the Bologna process and received the great symbolic visits of Philip Kotler and Tom Peters in inaugural school year classes. In 2015 it became a part of Laureate International Universities, the largest group of higher education in the world.

Over the years IPAM has conceived a model of innovative education in all course syllabi, offering students a unique learning experience. Classroom activities and training follow a more conventional model but with innovative teaching methodologies (case studies, theatricalization, role-playing, group work, simulations and tutorials sessions). Training in a blended-learning environment is supported by the internet and new technologies (Moodle, networking, forums, chats, video conferencing). Finally, training in a market environment is equally provided (business and open-days, classes in businesses/corporations, working visits, internships, training courses, workshops or conferences).

Every year over 50 real cases are developed with companies and integrated into the IPAM study cycles involving more than 1,200 students. IPAM has always fostered a close relationship with the corporate world. IPAM's area of expertise focuses on traineeships (undergraduate and masters' degrees), professional internships, employment workshops, talent recruitment, job fairs and conferences. Currently IPAM has protocols/memorandums of understanding with more than 350 companies in the country and abroad, involving circa 150 trainees per year.

IPAM views the employability of its students as a priority and regularly monitors its performance in this area. According to the latest data, more than 90% of IPAM graduates are working within 6 months after graduating. The vast majority are placed in their area of expertise in activity sectors including commerce, distribution, pharmaceutical industry, banking, insurance, automotive industry, food, real estate, electronics and telecommunications, sports and leisure as well as in the services sector.

IPAM publishes the only Portuguese scientific journal of marketing in existence, containing the latest scientific works of the best national and international researchers in marketing and consumption. In addition, "Edições IPAM" have published several books on vital topics such as neuro-marketing, sales, marketing, franchising, advertising, including a dictionary of marketing.

Also, IPAM holds international conferences in the area of marketing, with the participation of researchers from the four corners of the world, from Thailand, Brazil, Canada, United Kingdom, Turkey, Austria, Hungary, Poland, India, Spain, and Portugal, among others. Several of the projects developed by IPAM's researchers have profoundly impacted both the Portuguese and international societies.

Over the last few years several studies were carried out in the areas of consumption and marketing (strategy, sales, sports, politics, communication, advertising, digital, among others). These studies have generated over 5,000 programs/footage shown on television, radio, the press and online media, including the internationally renowned CNN, El País and MARCA.

This proximity to the business environment provides IPAM students with a unique experience with more than 150 events being held each year. These include large international conferences, where some of the most impressive global gurus like Philip Kotler (Marketing), Tom Peters (Strategy), Soren Askergaard (Consumption), William Sutton (Sports Marketing), John Gillespie (Wine Marketing), Susana Garcia (Marketing), Eric Berkowitz (Health Marketing), among others have participated.

Besides integrating the Laureate International Universities group, which is present in more than 29 countries, with 80 institutions and over a million students, IPAM has an international network composed of educational institutions in 16 countries that allow for mobility studies and international internships either within the Erasmus+ programme or in the Laureate network.

A5. Missão da Instituição:

O IPAM é uma instituição dedicada à criação, transmissão e difusão do conhecimento. Orientado profissionalmente, através da formação e qualificação, de alto nível, para públicos diferenciados, em momentos vários dos percursos académicos e profissionais, assim como da investigação e desenvolvimento tecnológico para a promoção das comunidades, em cooperação com entidades, regionais, nacionais e internacionais.

Desde abril de 2015 o IPAM passou a integrar a rede da Laureate International Universities, comunidade internacional de universidades que incentiva a aprendizagem sem fronteiras. O propósito da Laureate International Universities é ser uma referência no ensino superior, com uma perspetiva multicultural única, que visa preparar os seus alunos para carreiras de sucesso. A Laureate acredita que o sucesso dos seus alunos faz com que os países prosperem e as sociedades beneficiem e se desenvolvam.

O IPAM Lisboa é um estabelecimento de ensino superior politécnico não integrado, privado, dotado de autonomia científica, pedagógica e cultural. Tem por missão criar, difundir e aplicar o conhecimento, assente na liberdade de criação cultural, na inovação científica e pedagógica, promovendo a educação superior no espaço europeu e contribuindo para o desenvolvimento integral da pessoa e da sociedade baseado em princípios que tenham o saber, a criatividade, a inovação e o empreendedorismo como fatores de crescimento, de desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade.

O projeto educativo, cultural e científico do Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM) responde às crescentes necessidades da sociedade, pretendendo ser uma referência internacional e a primeira escolha de estudantes e empregadores. Procura-se desenvolver o espírito científico e empreendedor, incentivar o trabalho de pesquisa e investigação, ampliando o entendimento do homem e do meio em que se integra e estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje, promover e valorizar a multiculturalidade e a responsabilidade social e formar diplomados aptos para a inserção profissional e participação no desenvolvimento da sociedade.

O modelo adotado encontra-se alicerçado na aquisição de competências sistémicas, conceptuais e instrumentais, na simulação, na tutoria, na aprendizagem colaborativa e nas valências comportamentais. Atribui-se, também, particular importância à utilização da tecnologia em duas dimensões: enquanto ferramenta didática, que potencia e facilita o desenvolvimento de competências e enquanto componente científica e técnica de algumas unidades curriculares. De igual modo, as atividades extracurriculares – entre as quais a retransmissão de conferências e palestras com personalidades internacionais, a organização de conferências com individualidades de reconhecido mérito e a definição de uma agenda cultural intensa – ocupam um lugar de destaque na vida académica do IPAM.

A5. Institution's Mission:

IPAM is an institution that is dedicated to the creation, transmission and diffusion of knowledge. It is professionally-oriented, supplying high-level training and qualification to different audiences, at different moments of their academic and professional lives. It also provides research and technological development for the promotion of these communities, in cooperation with local, regional, national and international entities.

In April 2015 IPAM joined the Laureate International Universities (LIU) network, an international community of universities that encourages learning without borders. The goal of LIU is to be a reference in higher education, with a unique multicultural perspective, aiming to prepare students for successful careers. LIU believe that the success of its students makes countries prosper and societies benefit and develop.

IPAM Lisbon is a private, non-integrated, polytechnic higher education establishment, with scientific and pedagogical autonomy. It is its mission to create, disseminate and apply knowledge, based on the freedom of cultural creation, scientific and pedagogical innovation, by promoting higher education in the European area and contributing to the integral development of individuals and of society, based on principles that have knowledge, creativity, innovation and entrepreneurship as factors of growth, sustainable development, welfare and solidarity.

The educational, cultural and scientific project of the Portuguese Institute of Marketing Management (IPAM) responds to the growing needs of society, striving to be an international reference and the first choice of both students and employers. It seeks to develop a scientific and entrepreneurial spirit, to encourage research and investigation, widening the understanding of mankind and the surrounding environment. It aims to encourage greater knowledge of the problems of today's world, to promote and enhance multiculturalism and social responsibility and to form graduates that are employable and active in the development of society.

The adopted model is based on acquiring conceptual, instrumental and systemic competencies, through simulations, mentoring, collaborative learning, including behavioural skills. Particular importance is given to the dual use of technology: as a teaching tool, to promote and facilitate skills development and as a scientific and technical component of some curricular units. Similarly, extracurricular activities – including the relaying of conferences and lectures with international personalities, the organisation of conferences with dignitaries of recognized merit and the definition of an intense cultural agenda – occupy a prominent place in the academic life of IPAM.

A6. Projeto educativo, científico e cultural (artigo 11º, nº 3, da LBSE; artigo 3.º, artigo 40.º do RJIES)

Projeto Educativo

A definição do modelo académico visa dotar o IPAM de uma visão organizadora do processo de ensino/aprendizagem, em torno de objetivos pedagógicos e científicos. Desta forma, possibilita-se a tomada de decisão sobre a alocação de recursos, a seleção de estratégias pedagógicas e a identificação dos eixos de inovação científica, melhorando os resultados académicos obtidos pela instituição, docente e estudantes. Trata-se de uma filosofia pedagógica, na qual assentam a construção dos planos de estudos e a gestão dos assuntos académicos, que tem como principais vetores a colocação do estudante no centro, a internacionalização, a imersão profissional e a tecnologia. De seguida, descrevemos a forma como se concretizam cada um destes pontos de diferenciação.

Ensino Personalizado

O objetivo central do modelo académico da Laureate International Universities em Portugal e, em particular do IPAM, é facultar aos estudantes uma experiência personalizada de elevado valor científico e pedagógico. A aplicação desta filosofia propicia a colocação do estudante no centro do processo educativo proporcionando uma mudança de um ensino centrado em conhecimento para um ensino centrado em competências, em que o estudante deve demonstrar a sua aquisição através do seu exercício e não da sua repetição. Os restantes elementos do modelo académico – Imersão Profissional, Internacionalização, Tecnologia, Programas, Práticas Pedagógicas, Corpo Docente e Investigação – concretizam este objetivo.

Imersão Profissional

O item imersão profissional procura fazer a ponte entre a academia e o mercado de trabalho, visando uma aprendizagem mais profícua e uma mais rápida integração dos estudantes no meio profissional.

Internacionalização

O contacto com estudantes e docentes de diferentes nacionalidades, com a decorrente troca de experiências e de vivências, a convivência com modelos pedagógicos diferenciados e a aprendizagem de diferentes métodos e técnicas, de paradigmas e de soluções contribuem para o olhar multicultural com os quais queremos munir os nossos diplomados. Para além disso, a possibilidade de uma experiência de trabalho internacional no decurso da licenciatura assume uma importância cada vez maior para a maturação das mentalidades, tarefa primordial do ensino superior. Neste sentido, a

internacionalização ocupa um lugar de destaque neste projeto, tendo sido implementadas as políticas que adiante se descrevem.

Tecnologia

Atribui-se particular importância à utilização da tecnologia em duas dimensões: enquanto ferramenta didática, que potencia e facilita a aquisição de conhecimentos e competências e enquanto componente científica e técnica de algumas unidades curriculares. Nesse sentido, a disponibilização dos recursos tecnológicos a docentes e estudantes é fundamental no projeto educativo, cultural e científico desta instituição.

Práticas Pedagógicas

A inclusão desta dimensão pretende convidar os docentes e os estudantes a utilizar práticas pedagógicas que estimulem a aprendizagem, a reflexão e o desenvolvimento teórico-metodológico dos estudantes, bem como as suas atitudes e comportamentos, assentes na cooperação, na comunicação e na ética.

Projeto Científico

Ciente que esta dimensão é um desígnio fundamental do ensino superior – que deve contribuir, de forma sustentada, para o desenvolvimento do conhecimento e da cultura – o IPAM tem desenvolvido, nos últimos anos, uma estratégia para a área da investigação científica que assenta nos seguintes vetores:

- Estabelecimento de acordos de cooperação com instituições públicas que sejam ou detenham laboratórios ou centros de investigação visando:

- i) Financiamento, por parte do IPAM, de linhas e projetos de investigação plurianuais em áreas científicas relevantes para o projeto educativo, cultural e científico que ora se apresenta, em que se determina, nos programas de cooperação estabelecidos, os outputs expectáveis;

- ii) Inclusão de investigadores do IPAM nas linhas e projetos de investigação por ele financiados e em outras linhas e projetos que os Laboratórios ou Centros de Investigação possuam e que tenham interesse para os desígnios da nossa instituição;

- iii) Inclusão de investigadores dos Laboratórios ou Centros de Investigação parceiros da Laureate International Universities, de forma a reforçar a qualidade dos seus ciclos de estudos;

- iv) Inclusão de doutorandos da Laureate International Universities nas linhas e projetos de investigação por ele financiados e em outras linhas e projetos que os Laboratórios ou Centros de Investigação possuam e que tenham interesse para os projetos que os estudantes pretendam realizar;

- Estabelecimento de protocolos com Universidades estrangeiras, que visam estabelecer vias de colaboração ao nível da investigação e da mobilidade de docentes para a lecionação seus ciclos de estudos;

- Promoção do potencial competitivo dos investigadores residentes, através do lançamento de concursos de projetos de investigação, com financiamento interno;

- Criação de um serviço de apoio às iniciativas de investigação, não só potenciando os percursos de investigação de cada docente, mas também apoiando na preparação e submissão de candidaturas dos seus projetos de investigação a financiamento externo;

- Valorização da produção científica afiliada ao IPAM, dando especial relevância às publicações indexadas (SCOPUS e WoS).

Projeto Cultural

É objetivo do IPAM a prestação de serviços à comunidade, nos diversos domínios que integram o âmbito de intervenção do IPAM numa perspetiva de valorização recíproca. O IPAM participa por exemplo, enquanto membro, da ADDICT: Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas na transferência de conhecimento e boas práticas. A constante participação nas atividades destas instituições assegura que o IPAM mantém os níveis de qualidade e envolvimento adequados a uma instituição com o seu perfil.

A6. Educational, scientific and cultural project (article 11th, no. 3 of LBSE; article 3rd, article 40th of RJIES):

Educational project

The definition of the academic model aims at providing IPAM with a vision for the organization of the teaching/learning process, based on educational and scientific goals. This allows for relevant decision-making on the allocation of resources, the selection of pedagogical strategies and the identification of areas of scientific innovation, and the improvement of academic results obtained by the institution, its faculty and students. It is a pedagogical philosophy governing the construction of study plans and the management of academic affairs, the main vectors of which are placing the student in the centre, internationalization, professional immersion and technology. Below, we describe how these points of differentiation are deployed.

Customized Education

The core objective of the academic model of Laureate International Universities in Portugal, and especially that of IPAM, is to provide students with a tailored and highly valued scientific and educational experience. The application of this philosophy promotes the placement of the student in the centre of the educational process providing a change from a knowledge-centric education to a skills-centric education, in which the student is required to demonstrate that they have acquired such skills by putting them into practice and not through repetition. The remaining elements of the academic model – Professional Immersion, Internationalization, Technology, Programs, pedagogical practices, faculty and research – ensure the achievement of this goal.

Professional Immersion

Professional immersion as an item seeks to bridge the gap between the Academy and the Labour Market, providing students with a more fruitful learning experience and a more rapid professional integration.

Internationalization

The contact with students and teachers of different nationalities, with the resulting exchange of experiences, while working with diverse teaching and learning models of different methods and techniques, paradigms and solutions, all contribute towards the multicultural outlook with which we aim to equip our graduates. In addition, the possibility of an international work experience as part of the degree is increasingly important for the maturation of mentalities, the primordial task of higher education. In this sense, Internationalization is key and has led to the implementation of the policies below.

Technology

The use of technology is of major importance for two reasons: it is not only a teaching tool, which enhances and facilitates the acquisition of knowledge and skills but also a component of some scientific and technical disciplines. In this sense, the availability of technological resources to faculty and students is essential for the educational, cultural and scientific design of this institution.

Pedagogical Practices

The inclusion of this dimension aims to invite teachers and students to use pedagogical practices that stimulate learning, reflection and the theoretical-methodological development of the students as well as their attitudes and behaviours, based on cooperation, communication and ethics.

Scientific project

The awareness that this dimension is fundamentally important for higher education – and should contribute, in a sustained manner, to the development of knowledge and culture – has recently led IPAM to develop a strategy for the area of scientific research which is based on the following vectors:

- The establishment of cooperation agreements with public institutions which consist of or possess laboratories or research centres to:
 - i) Ensure IPAM funding, and multi-year research projects and lines of investigation in scientific areas relevant to its current educational, cultural and scientific project, containing clearly defined cooperation programmes' expected outputs;
 - ii) Include IPAM researchers and research work in the projects and lines of investigation that it funds as well as in other lines of investigation and projects of other laboratories or research centres of interest to the institution;
 - iii) Incorporate LIU partner Laboratories and Research Centres' researchers to enhance the quality of IPAM study cycles;
 - iv) Include LIU doctoral students in research projects funded by IPAM and in other lines of research and projects that such laboratories or research centres may be working whenever these are of interest for projects that students wish to participate in;
- The establishment of agreements with foreign universities, to establish collaboration routes for research and faculty mobility opportunities where they can teach their disciplines;
- The promotion of the competitive potential of resident researchers, by launching internally financed research projects and competitions;
- The creation of a service to support research initiatives, not only to boost the research pathways of each teacher, but also to support the preparation and submission of applications of their research projects for external financing;
- Give greater importance to IPAM affiliated scientific production published in indexed publications (SCOPUS and WoS)

Cultural project

IPAM aims to be of service to the community in a number of areas within its scope of intervention. For instance, IPAM has participated in the ADDICT (Agency for the development of creative industries in the transfer of knowledge and good practice) project, as a member. The constant participation in the activities of such institutions ensures that IPAM maintains the level of quality and appropriate involvement expected of an institution with its profile.

A7. Organização e gestão

A7.1. Órgãos de governo:

A estrutura orgânica do IPAM-Lisboa encontra-se prevista nos termos do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior e dos Estatutos, aprovados pelo Despacho n.º 539/2015.

De acordo com o artigo 11.º dos referidos Estatutos, o IPAM-Lisboa dispõe dos seguintes órgãos de governo: Conselho de Gestão, Diretor, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Conselho Consultivo e Comissão Disciplinar.

O Conselho de Gestão – v. artigos 12.º a 16.º dos Estatutos – é um órgão composto pelo Diretor do IPAM-Lisboa, pelos Diretores de Curso e por um representante da entidade instituidora, de planeamento estratégico e gestão administrativa e ao qual compete elaborar o plano estratégico da instituição.

O Diretor – cf. artigos 17.º e 18.º dos Estatutos - é um órgão singular, de direção e de coordenação das atividades do estabelecimento, a quem compete assegurar, acompanhar e controlar o seu funcionamento.

Por sua vez, o Conselho Técnico-Científico – v. artigos 19.º a 22.º dos Estatutos – é composto por um máximo de quinze membros, a saber: dois representantes dos docentes titulares do grau de doutor, em regime de tempo integral, dois representantes dos docentes detentores do título de especialista, em regime de tempo integral, um representante dos docentes e investigadores da Unidade de Investigação, o diretor do IPAM-Lisboa, um representante dos diretores de curso e os coordenadores das áreas técnico-científicas. Este Conselho é o órgão de gestão científica, didática e cultural, que apoia o Conselho de Gestão em todas as matérias de índole científica, técnica, didática e cultural, inerentes ao regular funcionamento do estabelecimento.

No que concerne ao Conselho Pedagógico - v. artigos 23.º a 26.º dos Estatutos, este é o órgão de reflexão e monitorização da atividade pedagógica e de apoio ao Conselho de Gestão, constituído por doze membros, sendo um membro representante do Conselho Técnico-Científico, o Diretor do IPAM-Lisboa, um representante dos coordenadores de área técnico-científica, um representante dos diretores de curso, um representante dos docentes do ciclo de estudos de licenciatura e um representante dos docentes do ciclo de estudos de mestrado a eleger pelos seus pares, bem como um representante da direção da Associação de Estudantes e de cinco representantes dos estudantes eleitos pelos seus pares, de entre os representantes de turma eleitos.

O Conselho Consultivo – cf. artigos 27.º a 30.º dos Estatutos - é um órgão de aconselhamento e de pronúncia científica sobre as linhas de orientação e é constituído por um máximo de vinte membros. São membros por inerência o diretor do IPAM-Lisboa, o presidente do Conselho Técnico-Científico, o presidente do Conselho Pedagógico, os diretores de curso, o presidente da direção da associação de estudantes e o presidente da direção da associação de antigos estudantes.

Por último, cumpre referir ainda a Comissão Disciplinar – artigo 31.º dos Estatutos -, composta pelo Diretor do IPAM-Lisboa, pelo presidente do Conselho Pedagógico e por um representante da entidade instituidora, cumprindo-lhe o exercício da ação disciplinar sobre as infrações disciplinares praticadas por docentes e demais pessoal não docente e sobre os estudantes.

No que concerne às unidades orgânicas, uma vez que o IPAM-Lisboa é um estabelecimento de ensino superior politécnico não integrado, este não dispõe de qualquer unidade orgânica.

A7.1. Management bodies:

The organic structure of IPAM-Lisboa is provided under the terms of the legal framework for Higher Education Institutions and for Statutes, approved by the Order no. 539/2015.

In accordance with article 11 of the above-mentioned Statutes, IPAM-Lisboa has the following governing bodies: Management Board, Director, Scientific-Technical Council, Pedagogic Council, Advisory Board and Disciplinary Committee.

The Management Board – articles 12 to 16 of the Statutes – is a body consisting of the Director of IPAM-Lisboa, the Course Directors and by a representative of the founding body, for strategic planning and administrative management and being responsible for elaborating the institution's strategic plan.

The Director – see articles 17 and 18 of the Statutes – is a single-person body, for leading and coordinating the establishment's activities, to whom is responsible for ensuring, monitoring and controlling its functioning.

In turn, the Scientific-Technical Council – articles 19 to 22 of the Statutes – is composed by a maximum number of fifteen members, including: two representatives of the PhD holders, working on a full-time basis, two representatives from lecturers holding the title of specialist, working on a full-time basis, a representative from the lecturers and researchers of the Research Unit, the director of IPAM-Lisboa, a representative from the course directors and the coordinators of the scientific-technical areas. This Council is the body for scientific, didactic and cultural management, which supports the Management Board in all matters of a scientific, technical, didactic and cultural nature, inherent to the establishment's regular functioning.

In what concerns the Pedagogic Council - articles 23 to 26 of the Statutes, this is the body for reflection and monitoring of the pedagogical activity and for supporting the Management Board, consisting of twelve members, having one member representing the Scientific-Technical Council, the Director of IPAM-Lisboa, a representative from coordinators of the scientific-technical area, a representative from the course directors, a representative from the lecturers for the degree study cycle and a representative from the lecturers for the Masters study cycle to be elected from their peers. Moreover, a representative from the Student Association Board and five student representatives elected by their peers, from among the representatives of the elected class.

The Advisory Board – see articles 27 to 30 of the Statutes – is a counselling body of scientific pronouncement on the guidelines and consists of a maximum of twenty members. They are members inherent to the director of IPAM- Lisboa, the president of the Scientific-Technical Council, the president of the Pedagogic Council, the course directors, the president of the student association board and the president of the former-student association board.

Lastly, it should also be noted that the Advisory Board – article 31 of the Statutes – consisting of the Director of IPAM-Lisboa, the Pedagogic Council president and by a representative of the founding body, fulfils the duty of disciplinary action upon the disciplinary infractions practised by lecturers and other non-teaching personnel and by students.

With regard to the organic units, as IPAM- Lisboa is a non-integrated higher education polytechnic establishment, it does not have any organic unit.

A7.2. Adequação dos órgãos de governo (artigo 40.º e f) do RJIES):

A eficácia do modelo de governo do IPAM tem sido garantida pela gradual sincronização entre os ciclos de planeamento e da qualidade. O modelo de planeamento operacional segue uma lógica top-down, a partir dos objetivos anuais traçados pela entidade instituidora para os vetores de missão e de suporte, que são sucessivamente refletidos nos Planos de Atividades das Escolas, ciclos de estudos e serviços.

A coerência e articulação dos múltiplos níveis de objetivos é garantida pelo Plano Estratégico que permite orientar toda a atividade para a satisfação dos objetivos de missão. Estes objetivos são refletidos em termos quantitativos no Plano Anual de Atividades, que define metas muito precisas para os indicadores de qualidade. O controlo dos objetivos no final de cada ano e a análise dos resultados e dos desvios entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados, constitui a mais forte evidência da eficácia de todo o sistema interno de garantia da qualidade.

O Plano Estratégico é um documento que pretende traçar o rumo da escola para o horizonte temporal de um triénio. Este plano é elaborado com a colaboração de todos os stakeholders, alunos e antigos-alunos, docentes, colaboradores, parceiros, fornecedores, empresas e recrutadores. O Plano Estratégico é delineado e aprovado pelos órgãos de governo, designadamente o Conselho de Gestão.

Os órgãos de governo trabalham de forma articulada e analisam anualmente a execução dos planos e a medição da concretização dos objetivos. O Conselho de Gestão é responsável por elaborar o Relatório Anual de Atividades. Este relatório engloba a atividade geral, designadamente os resultados obtidos no ensino (admissão, taxas de sucesso, taxas de conclusão, internacionalização, ligação ao mercado de trabalho) e na investigação (publicações, projetos, conferências, atividade académica, entre outros).

A necessidade de garantir uma ligação estreita entre os órgãos de governo levou a Direção a estabelecer reuniões semanais com diferentes grupos, como é o caso da reunião com os responsáveis de Investigação, Relações com o Mercado, Relações Internacionais, Direções de Curso e Serviços Académicos.

O envolvimento de stakeholders é uma prática habitual no IPAM Lisboa, com particular incidência na fase do planeamento estratégico. A metodologia de envolvimento de stakeholders tem como objetivos: (1) Responder a necessidades estratégicas que podem ter impacto nas suas atividades, (2) Melhorar a transparência e (3) Construir confiança junto dos grupos que podem ser críticos em termos de sucesso a longo prazo.

De entre os stakeholders do IPAM envolvidos encontram-se estudantes (potenciais, atuais, antigos, desistentes), staff não docente, docentes a tempo integral e parcial, familiares dos estudantes, reguladores, órgãos de comunicação social, empresas, parceiros, concorrentes, comunidade envolvente, fornecedores e associações empresariais.

A7.2. Adequacy of the management bodies (article 40th e) and f) of RJIES):

The efficiency of IPAM's management model has been assured through the progressive synchronization of quality and planning cycles. The operational planning model follows a top-down logic, with annual goals set according to the institution's mission and supporting vectors. Such goals are continuously reflected in the Action Plans of colleges, cycles and services. The Strategic Plan ensures the coherent functioning of the organic unit as it steers towards meeting its goals. These goals are contemplated quantitatively in the Annual Activity Plan, which defines clear objectives for quality indicators. Controlling objectives and analysing results at the end of each year, is a clear evidence that the internal quality assurance system is efficient.

The Strategic Plan aims at establishing a way forward for the institution in a three year span. This plan is drawn up in consultation with all stakeholders, students and former students, faculty staff, partners, suppliers, companies and recruiters. The Strategic Plan is outlined and approved by management entities, namely the Management Board.

Management entities work together so as to analyse the implementation of the plans and measure the fulfilment of previously defined goals. The Management Board is responsible for drawing up the Annual Activity Report. This report includes all activities, namely results in education (admission, success rates, completion rates, internationalization, and connection to job market) and research (articles published, conferences, academic activity, among others).

The need to ensure a straight connection amongst management entities led the Board to establish weekly reunions with different groups. These meetings involve those in charge of Research, Market Relations, International Relations, Course representatives and Academic Services.

Involving all stakeholders is a current practice at IPAM Lisboa, especially when developing the strategic plan. The methodology involving stakeholders has the following goals: (1) respond to strategic needs that may have an impact in their activities, (2) improve transparency, and (3) build trust with those who may prove important to obtain long term success.

Among IPAM's stakeholders we have students (former and current students, drop outs) staff, full time and part time professors, students' relatives, regulators, media groups, companies, partners, competitors, the community, suppliers and business associations.

A7.3. Sistema interno de garantia da qualidade (artigo 4º, nº 1 c) do RJAES):

Existe, a nível institucional, não estando certificado pela A3ES (segue para A7.3.2)

A7.3.1. Evolução do sistema (no caso de sistema certificado pela A3ES):

Não aplicável.

A7.3.1. System evolution (when system certified by A3ES)

Not applicable.

A7.3.2. Breve descrição do sistema (no caso de sistema não certificado pela A3ES):

A política e estratégia para a qualidade no IPAM define dez grandes áreas de avaliação interna que compõem o modelo SIGAQUI. Este sistema pretende adotar um processo de melhoria da qualidade contínuo não apenas ao nível do processo de ensino/aprendizagem, o principal foco dos processos desenvolvidos no IPAM até 2009, mas da instituição como um todo, numa aferição total do cumprimento da sua missão e objetivos.

Com este modelo pretende-se um sistema credível e efetivo, que imprima a melhoria contínua e o reajustamento dos processos internos, salientando que o desenvolvimento do SIGAQUI e a permanente preocupação com a garantia da qualidade integram-se per si nas normas e diretrizes das melhores práticas europeias para a garantia da qualidade. Paralelamente, o desenvolvimento de tal ferramenta revela-se crucial por promover uma cultura de qualidade global e integrada, que permita interligar os objetivos estratégicos do IPAM com os seus objetivos operacionais.

Foi com esta perspetiva que se desenvolveu um conjunto de referenciais com vista à construção do SIGAQUI. Com este novo sistema, mais do que responder a imperativos externos, pretende-se garantir a existência e divulgação de informação atualizada que promova uma avaliação do funcionamento do IPAM como um todo e do ensino-aprendizagem em particular, e criar mecanismos de retorno que por sua vez permitam uma melhoria das condições de trabalho e do desempenho de todos os elementos envolvidos no processo educativo.

O SIGAQUI é constituído pelo conjunto de objetivos, dispositivos, atividades, processos e instrumentos que permitem verificar em que medida as Escolas IPAM cumprem a missão consagrada nos respetivos estatutos e documentos estratégicos. Representa um compromisso de melhoria permanente do seu desempenho e no envolvimento de todos os que para e nele trabalham na definição e cumprimento dos seus objetivos de cultura de qualidade.

A política e estratégia do SIGAQUI pressupõe a participação ativa de todos os elementos da comunidade académica e de parceiros sociais estratégicos nos processos de análise, reflexão e debate sobre a realidade e as perspetivas de futuro das Escolas IPAM, a partir da identificação dos desafios que se colocam a esta Instituição. Envolve ainda a monitorização, revisão e atualização regular de todo o sistema. A coordenação estratégica do SIGAQUI é assegurada pela QUALAA e a coordenação funcional é assegurada pelo Coordenador da Qualidade de cada Escola IPAM que funciona como centro operacional para a implementação e acompanhamento do SIGAQUI.

Em cada Escola IPAM é ao Conselho Pedagógico que compete coordenar e gerir todo o sistema interno de garantia da qualidade. Mas para garantir a efetividade do sistema foi formalizada a participação direta dos órgãos de governo do IPAM, em especial o Conselho de Gestão e o Conselho Técnico-Científico, por forma a compromete-los com as decisões necessárias para a melhoria do sistema. É o plano estratégico das Escolas IPAM que fixa os respetivos objetivos estratégicos, objetivos operacionais, ações a desenvolver, metas a atingir e correspondente calendarização estabelecendo os padrões de qualidade a prosseguir para cada Escola. A monitorização da implementação do sistema

interno de garantia da qualidade traduz-se nos moldes definidos no Manual da Qualidade, que assume um papel central na estratégia institucional para a qualidade.

Para cada uma das dez áreas/referenciais foram criados mecanismos e procedimentos por forma a garantir uma coerência interna que garanta a qualidade do IPAM como um todo. Assim, passamos a caracterizar brevemente cada um dessas referências.

- Ao nível da garantia da qualidade da oferta formativa foram criados procedimentos e definidos critérios que são aplicados na criação, reestruturação e extinção de ciclos de estudos.

- No domínio da garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes a estratégia adotada para este referencial desenvolveu-se, no essencial, no acompanhamento do percurso do estudante desde a sua admissão até à sua integração e evolução profissional, assim, definiram-se cinco subsistemas: admissão de novos estudantes; ensino aprendizagem; estágios e práticas nas empresas; integração e evolução profissional; e gestão de reclamações e sugestões. A admissão e o ensino-aprendizagem têm manuais próprios de descrição do modelo e dos procedimentos.

- A promoção da qualidade ao nível da gestão das pessoas e do talento foram integradas num programa designado por "Gestão do Talento" que inclui a dimensão da garantia da qualidade na gestão dos recursos humanos, nomeadamente no que se refere a: procedimentos de seleção, nomeação, avaliação e promoção do pessoal; procedimentos para o acolhimento e integração de novos elementos; desenvolvimento de competências técnicas, pedagógicas e/ou científicas. Foi, ainda, desenvolvido e aprovado o Estatuto da Carreira Docente IPAM.

- Quanto aos recursos materiais e serviços são elaborados relatórios anuais de autoavaliação que incluem a dimensão da garantia da qualidade na gestão dos recursos materiais e serviços, face aos objetivos definidos no plano estratégico, nomeadamente no que se refere aos objetivos e prioridades relativos a infraestruturas de ensino e investigação, ao investimento em equipamentos e à racionalização na utilização de recursos. O grau de satisfação dos utentes dos Serviços IPAM é medido utilizando um conjunto de instrumentos criados para o efeito.

- O SIGAQUI é suportado por fluxos que alimentam os sistemas de informação do IPAM, desenvolvidos internamente pela área das Tecnologias e Operações, e por um conjunto de outros instrumentos de recolha e análise de informação, onde estão disponíveis todos os formulários necessários para uma recolha padronizada de informação por parte dos diversos intervenientes.

- A difusão da informação pública caracteriza-se por ser feita a dois níveis, ao nível da comunidade académica (interna) tendo por objetivo um efeito pedagógico e facilitador de um processo sustentado de melhoria, bem como para estimular um maior empenho e participação de todos os elementos na prossecução dos objetivos traçados, e ao nível da relação com todos os stakeholders e comunidade em geral, publicando regularmente informação atualizada acerca das ofertas disponibilizadas e dos resultados obtidos.

- Em relação à investigação e desenvolvimento o plano estratégico operacionaliza a estratégia institucional para a investigação, identificando metas bem como indicadores de monitorização. Cada unidade de investigação promove a elaboração de um relatório anual, essencialmente analítico, incluindo indicadores de nível de atividade da investigação, de produção científica e de valorização do conhecimento.

- Nas relações com a comunidade a política institucional para a qualidade privilegia a participação de todos os parceiros relevantes, internos e externos, nos processos de planeamento estratégico e de garantia da qualidade. As formas de envolvimento dos parceiros são variadas, sendo de destacar a participação na composição de órgãos consultivos e a auscultação regular através de inquéritos.

- No que diz respeito à internacionalização são igualmente traçados objetivos ao nível do plano estratégico sendo anualmente feitos relatórios de autoavaliação onde se promove a análise dos resultados alcançados e o respetivo grau de conformidade com os objetivos e metas traçados.

Em síntese, cremos que o SIGAQUI tem bem definidos os seus objetivos e funções bem como os seus atores e respetivas responsabilidades. Abrange as diversas áreas de governação do IPAM pelo leque de referências que definiu embora haja, como podemos ver mais à frente, níveis de diferente desenvolvimento em cada uma delas.

Contudo, dadas as alterações ao nível da Entidade Instituidora do IPAM com repercussões na estrutura organizativa, a entidade instituidora entendeu como necessário proceder a uma reformulação e harmonização do SIGAQUI que:

- incorpore as alterações ocorridas;
- adapte os procedimentos de qualidade à atual realidade de funcionamento da Escola;
- se adequar às mais recentes orientações da A3ES sobre os requisitos e referenciais de qualidade;
- seja, tanto quanto possível, comum a todas as IES da Laureate International Universities em Portugal.

Esta reformulação está em curso, e abrange duas fases. A primeira engloba o diagnóstico organizacional, a formação de recursos internos, o mapeamento e otimização de processos, o planeamento dos objetivos de qualidade e o manual da qualidade. A segunda fase, engloba a implementação e consolidação do sistema, a auditoria interna e a revisão do SIGQ. Está planeada a conclusão da primeira fase em março de 2018 e a segunda em novembro de 2018.

A7.3.2. Brief description of system (when system not certified by A3ES):

The policy and strategy of IPAM quality are defined by ten larger areas of internal assessment in conformity with the SIGAQUI model. The system aims to develop a method of continuous improvement applied not only to the teaching/learning process, the main focus at IPAM up to 2009, but also to the institution as a whole in its overall assessment in compliance with its mission and objectives.

This model aims to create an effective and credible system of continuous improvement and aligned with the best international practices and standards. The development of this tool is crucial to promoting a culture of integrated global quality and enabling the interlinking of the strategic goals of IPAM and its operational objectives.

In line with this perspective a series of standards were developed for the development of SIGAQUI. With this new system, rather than responding to external imperatives, we are aiming to guarantee the existence of an effective way of divulging the latest information in order to promote the assessment of the overall activity of IPAM and to create the improvement mechanisms of work conditions as well as the performance of those involved in the teaching process.

SIGAQUI is made up of a series of objectives, devices, activities and processes of instruments which allow for the degree to which IPAM Schools comply with the mission of the respective regulations and strategic documents. It represents a move towards the permanent improvement of performance and the cooperation of all involved in its definition of compliance with its cultural quality objectives.

The SIGAQUI strategy assumes the active participation of all members of the academic community as well as that of its social strategist partners in the analytical process, reflection and debate on the reality and future perspectives of IPAM schools beginning with the identification of challenges facing the institution. It also involves the monitoring, revising and regular update of the system as a whole. The SIGAQUI strategy coordination is supported by QUALAA whereas the functional coordination is supported by the Quality Coordinator of each IPAM school, working as an operational centre for the SIGAQUI model implementation and follow-up.

The Pedagogical Council of each IPAM school is responsible for the coordination and management of the entire system of the guarantee of quality. In order to guarantee the effectiveness of the system, direct participation of IPAM governance, especially that of the Council of Technical and Scientific Management, is a way of engaging them in making the necessary decisions of improvement to the system. It is the IPAM strategic plan that defines the respective operational objectives and actions aiming to develop goals corresponding to the stipulated quality agenda. The monitoring and implementation of the internal system of quality guarantee translates into criteria defined by the Quality Manual as a quality standard.

Procedures and mechanisms were created for each of the areas/references to ensure internal coherence to guarantee IPAM quality as a whole. Thus, each reference has been briefly described.

- procedures and criteria have been defined, applicable to the creation and restructuring of the extinction of cycles of study when it comes to the guarantee of quality of the training available.

- Within the domain of the guarantee of quality of education and student support; the adopted strategy for this framework developed essentially throughout the student's academic pathway from initial admission through to professional development. The five subcategories of the strategy are: admission of new students, teaching and learning, internship and professional experience, integration and professional development, complaints and suggestions management. Admissions as well as teaching and learning have their own model procedure description manuals.

- The promotion of quality at management level of the people and talent integrated in this program designed by "Talent Management" include the dimension of quality guarantee in human resources management, namely in what refers to: selection procedures, promotion, assessment and promotion of human resources, welcoming and integration procedures of new staff members, technical skills development: pedagogical and/or scientific. The title of IPAM Professor Status was also developed and approved.

- Material resources and services are elaborated on in annual self-assessment reports within the realm of quality guarantee of material human resources management in face of the objectives defined in the strategic plan when it comes to investment and equipment and rationing in resource usage. Service user satisfaction at IPAM is measured using a blend of purpose created tools.

- SIGAQUI is supported by an IPAM information system flux, developed internally by the Technologies and Operations department as well as a combination of other data collection instruments where all necessary user standardized forms are accessible.

- The diffusion of public information has been identified on two levels. Firstly, at an internal academic community level based on facilitating a sustained pedagogical process of improvement as well as to generate greater effort and participation from everyone in pursuit of their goals. Secondly, in relation with the stakeholders and the community in general, publishing overall current information based on opportunities and results.

- In relation to research and development; the strategic plan operationalizes the institutional research strategy my way of identifying goals and monitoring indicators. Each research unit promotes and elaborates a yearly analytical report including activity level research indicators and scientific output promoting knowledge.

- Institutional politics in relation to the community encourages the participation of all its relevant partners both internal and external in the planning and guarantee strategy. Partner involvement methods are varied for which we highlight the regular participation of the guidance council survey.

- With respect to internationalization, the goals are set in the strategic plan and then is produced an annual report analysing mission compliance including a critical reflection on the degree of fulfilment of its defined objectives and goals.

In short, we believe SIGAQUI to have well defined goals and responsibilities for every intervening actor. It also covers the various areas of IPAM governance along the vast realm of references it has defined.

In all, given the changes that IES has endured in recent years caused by the alteration of the founding body, with repercussions on the organizing structure, the institutional entity of the UE thought it necessary to proceed with SIG harmonization and reformulation which:

- Incorporates the changes in the organizing structure;*
- Adapts quality procedures to the current functional reality of the School;*
- Fits into the most recent A3ES orientations on quality standards;*
- Be as common to all IES of Laureate International Universities in Portugal as possible.*

This recasting is under way and is comprised of two phases. The first encompasses the organizational diagnostic, the formation of internal resources, mapping and case optimising, defining quality objectives and the quality manual. The

second phase, encompasses the implementation and consolidation of the system and the internal audit and SIGQ revision. The conclusion for the first phase is set for March 2018 and November 2018 for the second.

A7.3.2.1 Link para o manual de qualidade:

<https://www.dropbox.com/sh/syyl7kqsooda9v2/AAAYd3DGUw-8S-OdNJTyak6Za?dl=0>

A8. Ensino

A8.1. Procura e acesso (artigo 4º, nº 2 c) do RJAES):

As políticas institucionais de promoção e recrutamento de novos estudante estão baseadas em ações específicas:

- *Visitas a escolas durante o ano letivo para realização de workshops e palestras aos estudantes;*
- *Alargamento geográfico do recrutamento de estudantes ao Funchal, Algarve e Alentejo através de visitas presenciais;*
- *Presença em feiras da área da educação tanto em Portugal como no Brasil, para captação de estudantes nacionais e internacionais com enfoque nos países da CPLP e Europa;*
- *Uso de ferramentas digitais de divulgação com enfoque no mercado português, brasileiro, angolano e europeu com enfoque em alguns países nórdicos e em países com comunidades portuguesas significativas;*
- *Para recrutamento existem vários segmentos que abordamos, estudante tradicional que realiza os exames nacionais de acesso ao ensino superior, estudantes M23 e estudantes internacionais, apresentam-se como os segmentos onde apresentamos maior enfoque;*
- *Cada campanha tem uma mensagem e meios específicos de divulgação, que são sempre conjugados com as visitas presenciais já mencionadas;*
- *Eventos divulgados nos meios digitais, como por exemplo Open Days, em que são convidados estudantes que para além de receberem informação académica e sobre o processo de admissão, têm a possibilidade de experienciar o ensino superior através de várias atividades;*
- *Divulgamos aos estudantes, dependendo do seu perfil, os instrumentos de apoio social existentes, de forma a abranger os vários extratos sociais.*

Todo o processo de recrutamento baseia-se na personalização de cada potencial estudante de forma a transmitir informação o mais detalhada possível, tendo em conta o perfil de cada um e as suas necessidades. Este tipo de ação exige um esforço de contacto dedicado que é complementado com comunicações mais genéricas envolvendo as suas áreas de interesse.

A8.1. Demand and admission (article 4th, no. 2 c) of RJAES):

This institution's policies regarding promotion and recruiting new students are based on specific activities:

- *Visiting schools during the school year to do talks and workshops with high school students;*
- *Widening the geographical scope of student admissions by visiting Funchal, the Algarve and Alentejo;*
- *Taking part in education fairs not only in Portugal but also in Brazil, so as to reach national and international students focusing particularly in Europe and countries from the CPLP;*
- *Using digital tools for promotion focusing particularly on certain markets: Europe, Portugal, Brazil, Angola, some northern countries and any country with a significant number of Portuguese communities;*
- *Concerning student recruitment, we approach several sectors. Traditional students who undergo the national exams, students over 23 years old and international students are the sectors we focus the most;*
- *Each promotion campaign has its message and means of dissemination, always in connection with face-to-face visits;*
- *Events announced in social media, as for example Open days, to which students are invited, where candidates not only obtain information regarding admission procedures but also have the opportunity to experience a bit of college life through certain activities;*
- *Promoting existing means to support students in need, so as to reach different social strata*

The entire recruiting process is based on identifying each potential student so as to provide as much detailed information as possible in accordance with each profile and specific needs. This entails plenty of effort in making personal contact and providing more generic communication focusing on the candidates' preferred interests.

A8.2. Sucesso escolar (artigo 4º, nº 2 d) e e) do RJAES):

Tendo em conta os dados de alunos inscritos (matriculados) e finalizados (conclusão de ciclo de estudos) nos ciclos de estudos do IPAM Lisboa nos anos letivos de 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016, apresentamos seguidamente a análise de resultados quanto às taxas de Abandono, Progressão, Retenção e Tempo médio de conclusão. Assim, nesse período no IPAM Lisboa verifica-se que:

- *A Taxa de Abandono é significativamente superior no mestrado (26,43%) que na licenciatura e 19,63%;*
- *A Taxa de Progressão é superior na licenciatura (67,04%) quando comparada com a do mestrado (53,33%), o que decorre da maior Taxa de Abandono registada no mestrado;*
- *A Taxa de retenção é, em consequência, inferior na licenciatura (7,72%) que no mestrado (10,54%);*
- *Os tempos médios de conclusão são de 3,30 anos para a licenciatura e de 2,32 anos para o mestrado.*

Numa análise sintética dos dados apresentados, podemos verificar que os tempos médios de conclusão se aproximam dos tempos totais de cada um dos ciclos de estudo. No caso do ciclo de estudos de Licenciatura (3 anos) o tempo médio de conclusão é de 3,30 anos e no caso do ciclo de estudos de Mestrado (2 anos) o tempo médio de conclusão é de 2,32 anos. Torna-se importante referir as recentes medidas adotadas no âmbito das Direções de Curso, no sentido da criação de módulos formativos e de programas de acompanhamento dos nossos alunos, tendo como objetivo concreto, melhorar os dados referentes a Taxa de Abandono, Taxa de Progressão, Taxa de Retenção e Tempos Médios de Conclusão. A título de exemplo, no ano letivo de 2016/2017 a taxa de abandono foi reduzida em mais de 10%, comparativamente ao ano anterior, tanto ao nível da Licenciatura como ao nível do Mestrado, sendo este um indicador positivo e que confirma a validade das estratégias e das medidas operacionais que estamos a desenvolver.

A8.2. Academic success (article 4th, no. 2 d) and e) of RJAES):

Taking into account the data of enrolled students (enrolled) and those finishing (conclusion of the study cycle) in the study cycles of IPAM Lisboa in the academic years of 2013/2014, 2014/2015 and 2015/2016, the following shows the analysis of results concerning rates of Dropping out, Progression, Retention and Average time of completion. Thus, in that period in IPAM Lisboa it can be seen:

- The Drop-Out Rate is significantly higher in the Masters (26,43%) than in the degree 19,63%;
- The Progression Rate is higher in the degree (67,04%) when compared to the Masters (53,33%), which arises from a higher Drop-Out Rate registered in the Masters;
- The Retention Rate is, consequently, lower in the degree (7,72%) than in the Masters (10,54%);
- The Average time of completion is 3,30 years for the degree and of 2,32 years for the Masters.

In a short analysis of the presented data, we can see that the average time of completion is closer to the total time of each one of the study cycles. In the case of the Degree study cycle (3 years) the average time of completion is of 3,30 years and in the case of the Masters study cycle (2 years) the average time of completion is of 2,32 years. It is important to note, recent measures adopted in the scope of the Course Directions, towards the creation of educational modules and student monitoring programmes, having as the concrete goal, improving the data related to the Drop-Out Rate, The Progression Rate, The Retention Rate and The Average Time of Completion. For instance, in the academic year of 2016/2017 the dropout rate was reduced by more than 10%, in comparison to the year before, be it at a Degree level or at a Masters level, being this a positive indicator and which confirms the validity of the strategies and operational measures that we are developing.

A8.3. Ligação à investigação orientada (artigo 4º, nº 2 h) do RJAES):

A agregação de valor e o enriquecimento da implementação do modelo académico nos diferentes cursos por nós administrados, bem como o incentivo para as áreas investigação científica e/ou aplicada é desencadeada através do IPAM de acordo com um cenário de desafio permanente que colocamos aos nossos estudantes, no sentido da participação em atividades de I&D, sendo estes associados ou não às diferentes Unidades Curriculares. Neste sentido, proporcionamos aos nossos estudantes, ao longo do seu percurso académico, a oportunidade de contactar com as metodologias de criação de conhecimento através do desenvolvimento de projetos de investigação com carácter pluridisciplinar, em ligação direta com linhas de investigação de I&D previamente definidas e, na maioria dos casos, com foco no contexto empresarial.

A implementação prática do modelo académico do IPAM faz com que a investigação científica e/ou aplicada seja entendida pelos nossos estudantes como ferramenta de grande valor no desenvolvimento pessoal e curricular, sendo, na maior parte dos casos, uma base importante de desenvolvimento de vários projetos empresariais. É nossa visão que a prática de investigação seja estimulada desde os primeiros momentos de contacto com o IPAM e que se constitua como tópico essencial na matriz estratégica da nossa instituição. Assim, todo um conjunto de esforços no sentido de reforçar a investigação ao nível institucional tem vindo a ser realizado, destacando-se as seguintes iniciativas que para além de promover a motivação de docentes e investigadores, também motivam estudantes para a sua iniciação científica:

- Linha de acesso ilimitado e permanente a artigos científicos e ebooks online dos mais importantes fornecedores de conteúdos a toda a comunidade académica, inerentes à disponibilização da B-on - Biblioteca do Conhecimento Online;
- Programas e oportunidades de financiamento interno à investigação que valorizem a integração de Docentes e Estudantes do IPAM em equipas de investigação, promovendo assim a criação de importantes redes de contacto à escala global;
- Implementação de Modelo Académico baseado em práticas pedagógicas que estimulem a aprendizagem, a reflexão e o desenvolvimento teórico-metodológico dos estudantes. Em concreto, referimos a utilização de metodologias ativas de ensino em que se procura a participação dos estudantes no desenvolvimento das aulas como forma de motivação para a aprendizagem e para o estímulo das relações entre estudantes e docentes.

Acrescentamos, ainda, que a nossa oferta formativa apresenta no seu plano curricular unidades curriculares obrigatórias de metodologia científica e de promoção do pensamento crítico. Paralelamente, 50% das Unidades Curriculares lecionadas no âmbito de Licenciaturas e Mestrados, trabalha com estudos de caso que implicam processos de investigação aplicada.

A8.3. Link to oriented research (article 4th, no. 2 h) of RJAES):

Adding value and the enrichment from the implementation of the academic model in the different courses ran by us, as well as the incentive for the scientific research areas and/or applied is triggered through IPAM in accordance with a permanent challenge scenario that we place upon our students towards the participation in R&D activities, being these associated or not to different Course Units. To this end, we provide our students, throughout their academic career, the opportunity to have contact with knowledge creation methodologies through the development of research projects of a multi-disciplinary nature, in direct connection with pre-defined R&D research topics and, in the majority of cases, focused on the business context.

The practical implementation of IPAM's academic model makes scientific research and/or applied be understood by our students as a tool of great value in personal and curricular development, being, in most of the cases, an important development base for various business projects. It is our vision that the practice of research be stimulated from the first moments of contact with IPAM and becomes an essential topic in the strategic matrix of our institution. Thus, a whole set of efforts have been carried out with a view of reinforcing research at an institutional level, with the following initiatives standing out in addition to promoting the motivation of lecturers and researchers, but also motivating students towards scientific initiation:

- Unlimited and permanent access line to scientific articles and online e-books from the most important suppliers of contents to the entire academic community, inherent to the provision of B-on – Online Knowledge Library;
- Internal financing programmes and research opportunities that value the integration of Lecturers and Students from IPAM in research teams, thereby promoting the creation of important contact networks at a global scale;
- Implementation of the Academic Model based on pedagogical practices that stimulate learning, reflection and students' theoretical-methodological development. Specifically, we are referring to the use of active teaching methodologies in which students' participation in the development of classes as a form of motivation for learning and for the stimulus of relations between students and lecturers is looked for.

Additionally, our educational offer presents, in its curricular plan, compulsory course units of scientific methodology and the promotion of critical thinking. In parallel, 50% of taught Course Units within the scope of Degrees and Masters, work with case studies that imply applied research processes.

A8.4. Inserção dos diplomados no mercado de trabalho (artigo 4º, nº 2 f) do RJAES):

Com o intuito de inserção dos diplomados no mercado de trabalho, as nossas Instituições Laureate em Portugal dispõem de um Gabinete de Empregabilidade com o objetivo de aproximar os alunos aos empregadores, reforçar as suas soft skills e apoiá-los na definição do seu plano de carreira, assegurando que preparamos os nossos estudantes para os processos de recrutamento e integração no mercado de trabalho nacional e internacional.

Nessa sequência organizamos inúmeras atividades:

a) Employability Skills Academy

Programa de desenvolvimento de competências de empregabilidade que tem como principal objetivo preparar os estudantes dos diferentes ciclos para o acesso ao mercado de trabalho.

As competências são trabalhadas, por um lado, por via de workshops e seminários, e por outro, através da prática em Clubes de Estudantes.

Os workshops e seminários do Employability Skills Academy são ministrados pelo Gabinete de Empregabilidade e empresas parceiras. Os estudantes terão a oportunidade de aprender e abordar várias temáticas, como, por exemplo, as redes sociais, o protocolo empresarial, a construção do CV e a preparação para entrevistas e dinâmicas de grupo.

Os Clubes de Estudantes são concebidos de modo a envolver os estudantes em experiências coletivas, reais e autênticas, baseadas em projetos ligados à reflexão, discussão, análise crítica e resolução de problemas reais, através do desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre estudantes ou instituições/organizações com interesses comuns e competências complementares

b) Imersão Profissional

Trabalhando constantemente a ligação às empresas e ao mercado, de forma a proporcionar aos estudantes uma experiência real de trabalho durante a realização do ciclo de estudos e simultaneamente aumentar a sua empregabilidade. Desta forma, todos os programas de licenciatura, mestrado e pós-graduação são desenhados em conjunto com empresas, garantindo que o perfil dos diplomados responde às necessidades reais do mercado.

Adicionalmente, os estudantes têm a oportunidade de experimentar em sala de aula a realidade empresarial por intermédio: i) do desenvolvimento de projetos reais que respondem a briefings lançados por empresas; ii) de práticas laboratoriais trabalhadas nas unidades curriculares; iii) de Workshops ou seminários desenvolvidos por empresas líderes no seu setor e iv) programas certificados por empresas.

c) Merit Students Program

O Merit Students Program consiste na oferta aos estudantes de Licenciatura e Mestrado de um conjunto de serviços exclusivos e que se traduzirão num acompanhamento personalizado.

Têm acesso todos os estudantes que tenham ingressado através do regime normal de acesso com média igual ou superior a 15,5 valores.

d) Summer Internship Programme

Programa de Estágios de Verão tem o objetivo de proporcionar aos estudantes uma experiência profissional durante o período de verão, desenvolvendo assim, em ambiente empresarial, competências sociais e pessoais, e aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos durante o seu percurso académico.

Este programa conta já com duas edições e com a participação de inúmeras empresas.

e) LPA

O Laureate Professional Assessment (LPA) é uma ferramenta inovadora e pioneira em Portugal, desenvolvido pela Laureate Internacional Universities, que visa determinar o nível de desenvolvimento pelos nossos estudantes de algumas das competências pessoais mais procuradas pelos empregadores em diplomados do ensino superior. A avaliação das competências pessoais e sociais é efetuada através da realização de testes psicométricos, aplicados aos estudantes no ano de ingresso e no ano de conclusão do seu ciclo de estudos, desenvolvidos para a avaliação dessas competências.

Os estudantes recebem um certificado que permite às empresas, no momento de recrutamento, avaliar não só o currículo académico do candidato e as atividades extracurriculares por ele desenvolvidas ao longo do seu percurso académico, mas também o seu nível de desempenho nas seguintes oito competências: Comunicação e Liderança, Trabalho em equipa, Adaptação à mudança, Iniciativa, Solução de problemas, Tomada de decisão, Planeamento e organização.

f) Employability Job Portal

O IPAM Lisboa disponibiliza, aos seus estudantes e alumni, um portal de empregabilidade empregabilidade.iade.ipam.europeia.pt onde poderão candidatar-se a ofertas de emprego e estágio.

g) Individual Counselling Appointments

Atendimento e aconselhamento individual a alunos, no sentido de os preparar para os processos de recrutamento, mediante correção de cv e outras ferramentas de contacto com os empregadores.

h) Protocolos de Colaboração

Protocolos estabelecidos com diversas empresas para fomentar a prática de estágios curriculares e extracurriculares, e colaboração em sala de aula mediante apresentação de case studies, aproximando as empresas dos nossos estudantes.

i) Feira de Emprego

Evento direcionado aos nossos estudantes como forma distinta de estimular a relação entre os estudantes e as principais empresas recrutadoras no nosso campus.

j) M-DAY

Evento onde convidamos os empregadores a apresentar as suas oportunidades de estágio aos alunos de mestrado, no nosso campus, e os convidamos a efetuar networking com os nossos alunos, podendo selecionar os alunos para a proposta apresentada, numa lógica face-to-face.

k) Speed Meetings

Evento onde convidamos os empregadores a apresentar as suas oportunidades de estágio aos alunos de licenciatura, no nosso campus, e os convidamos a efetuar speed interviews aos nossos alunos, podendo selecionar os alunos para a proposta apresentada, numa lógica face-to-face.

A8.4. Integration of graduates in the job market (article 4th, no. 2 f) of RJAES):

To ensure graduates' integration in the job market, our Laureate Institutions in Portugal have an Employment Office with the aim of bridging the gap between students and employers, strengthening students' soft skills and assisting them in defining their career plans, ensuring that we prepare our students for the recruitment process and their integration in the national and international labour market.

To this end we organize many activities:

a) Employability Skills Academy

This is an employability skills development program with the main objective of ensuring that the students of the different study cycles gain access to the labour market.

These skills are developed both through workshops and seminars, and the participation in Students' Clubs. The workshops and seminars of the Employability Skills Academy are taught by the Employment Office and partner companies. Students have the opportunity to learn and discuss various topics such as social networks, business protocol, the construction of a CV and interview preparation and group dynamics. Student Clubs are designed to involve students in real and authentic collective experiences, based on projects requiring reflection, discussion, critical analysis and real problem solving through the development of relations and cooperation activities between students or institutions/organizations with common interests as well as other complementary skills.

b) Professional Immersion

Constantly enhancing our link to companies and to the market, we aim to provide our students with real work experience during the course of their studies, and thereby to increase their chances of employment.

Therefore all Bachelor's, Master's and post-graduate course programs are designed in conjunction with companies, ensuring that the graduate profile corresponds to the real needs of the market.

Additionally, students have the opportunity to experience business reality in the classroom through: i) the development of projects in response to company briefings; II) laboratorial practice exercised within the curricular units; III) Workshops or seminars developed by leading companies in the industry, and iv) certified company programs.

c) Merit Students Program

The Merit Students Program consists of offering BA and MA students a set of exclusive services that provide them with tailored assistance. All students who enrol under the normal regime giving access to higher education with at least a 15.5 point average register as merit students.

d) Summer Internship Program

The Summer Internship Program aims to provide students with a work experience during the summer period, thereby developing their social and personal skills within a business environment, allowing them to apply the technical knowledge acquired during their academic pathway. After its second edition, this program has had the participation of numerous companies.

e) LPA

The Laureate Professional Assessment (LPA) is an innovative tool and a pioneering project in Portugal. It was developed by Laureate International Universities with the aim of determining the level of our students' development of some of the personal skills that are highly sought after by employers in higher education graduates. The evaluation of students' personal and social skills is done through psychometric tests that were especially designed to assess these skills. They are applied to students in the first and last years of their course.

Students receive a certificate that permits recruiting companies to evaluate not only the applicant's academic record and extracurricular activities that he/she participated in over their academic pathway, but also the level of their performance with regard to the following 8 competencies: Communication and Leadership, Teamwork, Adaptability to Change, Initiative, Problem Solving, Decision Making, Planning and Organization.

f) Employability Job Portal

IPAM Lisboa students and alumni have access to an Employability Job Portal (empregabilidade.iade.ipam.europeia.pt), where they can apply for job and internship offers.

g) Individual Counselling Appointments

Protocols/Memorandums of Understanding are established with several companies to promote the practice of curricular and extracurricular internships and classroom collaboration with the market through the presentation of case studies, bridging the gap between businesses and our students.

h) Collaboration Protocols

Protocols set with various companies to promote the curricular and extracurricular internships, collaborations in class by presenting real case studies, bringing students and companies together.

i) Employment Fair

This event provides our students with the chance of building closer relationships with key recruiting corporations on campus.

j) M-DAY

Event where companies are invited to present their internship opportunities to master students. The event takes place in campus and companies actually network with our students and can even select the students for the internship opportunities they bring right there.

k) Speed Meetings

Event where companies are invited to present their internship opportunities to bachelor students. The event takes place in campus and companies actually network with our students and can even select the students for the internship opportunities they bring right there.

A9. Corpo Docente

A9. O corpo docente (artigo 4º, nº 1 b) do RJAES, artº 44, 45 e 49 do RJIES):

O investimento na qualificação do corpo docente afeto ao IPAM tem assumido uma particular relevância no passado recente da instituição e que se prolongará no futuro. De facto, nele assenta, por um lado, a aposta num ensino de qualidade, dirigido para o desenvolvimento de competências científicas e técnicas avançadas, e, por outro, a implementação de uma política de reforço da qualidade do corpo docente, recorrendo a 1) uma estratégia de recrutamento e seleção criteriosa de novos docentes, 2) um plano de desenvolvimento profissional que visa a promoção de competências científicas e pedagógicas dos docentes que colaboram com o IPAM, 3) uma política de estabilização e progressão na carreira profissional.

No primeiro pilar, o IPAM tem realizado um investimento muito significativo, nomeadamente na contratação de docentes e investigadores com o grau de Doutor e com produção científica relevante. Tem sido privilegiada a contratação de jovens com doutoramento, de forma a constituir um corpo docente de qualidade, fidelizado à instituição e que queira desenvolver a sua carreira em ambiente internacional. Para além deste critério, privilegia-se a pertença a laboratórios e centros de investigação reconhecidos pela FCT ou suas congéneres internacionais, de forma a promover uma cultura de investigação de qualidade, aliada à promoção de redes internacionais. Adicionalmente, o IPAM tem dado importância acrescida ao reforço e manutenção de Docentes com Título de Especialista realizado através de provas públicas, nas áreas fundamentais dos nossos Ciclos de Estudos. Finalmente, tem-se privilegiado nos novos docentes a capacidade de implementação do nosso modelo académico que alia uma sólida componente teórica a uma forte componente prática.

No que diz respeito ao plano de desenvolvimento profissional, tem-se, por um lado, incentivado a equipa docente na obtenção do grau de Doutor ou do Título de Especialista, em particular os docentes que pertencem aos quadros da instituição e, por outro lado, promovido o aprofundamento das competências pedagógicas inerentes ao nosso modelo académico, concebendo planos de formação dos docentes. A este respeito é de referir que a integração na Laureate International Universities aumentou significativamente as oportunidades de formação do corpo docente pelo acesso à plataforma digital Faculty Development da Laureate. Esta plataforma internacional disponibiliza materiais pedagógicos em diversos suportes, bem como formação pedagógica online, especificamente vocacionada para a implementação dos princípios subjacentes ao modelo académico institucional. Consubstanciando a relevância atribuída a esta área, a Laureate International Universities concede anualmente uma bolsa de investigação que visa financiar a implementação do melhor projeto de investigação na área das metodologias de ensino, submetido em cada ano Award for Excellence in Teaching and Learning. Depois de implementado, o projeto é divulgado internacionalmente, como forma de partilha de melhores práticas a nível global.

Por último, a estabilização do corpo docente está a ser promovida por intermédio da contratação de novos docentes/investigadores em regime de tempo integral, estando também em curso a atualização do plano de carreiras próprio inspirado na regulamentação nacional e nas boas práticas internacionais implementadas pela Laureate International Universities.

Esta orientação estratégica tem permitido cumprir as determinações legais – dispor de um corpo docente próprio, qualificado e adequado em número, cuja maioria seja constituída por titulares do grau de doutor ou especialistas de reconhecida experiência e competência profissional.

O IPAM Lisboa apresenta um corpo docente com uma média de idades inferior de 51 anos. Torna-se igualmente importante referir que apenas dois docentes têm mais de 60 anos e 53% dos docentes apresentam uma idade inferior a 55 anos. Ao nível da estabilidade é fundamental indicar que 26% do corpo docente tem uma antiguidade na instituição inferior a 5 anos o que significa em termos práticos, por um lado, um elevado grau de satisfação mútua e um acumular importante de conhecimento no sentido da implementação prática do modelo académico IPAM, por outro lado, a intenção clara de renovação e agregação de novos docentes em regime ETI, com qualificação e especialização nas áreas fundamentais dos nossos programas.

Acresce ainda a intenção clara de redução da carga horária letiva agregada a cada Docente, já adotada no ano letivo 2016/17, no sentido da melhoria dos processos pedagógicos e da sua participação nos diversos projetos do IPAM, nomeadamente ao nível da investigação, empregabilidade e internacionalização. Este facto conduziu ao reforço recente (quantitativo e qualitativo) do nosso Corpo Docente e terá também impactos significativos a este nível no próximo ano letivo. Paralelamente foram promovidos incrementos significativos nos últimos dois anos ao nível do reforço (quantidade e qualidade) do nosso corpo docente, cumprindo na íntegra os rácios inerentes aos processos de acreditação dos diferentes programas, bem como, promovendo o potencial de inovação e criação de novos cursos com base em Corpo Docente próprio.

A9. The teaching staff (article 4th, no. 1 b) of RJAES, 44th, 45th and 49th articles of RJIES):

The investment related to the qualifications of IPAM's teaching staff has taken important relevance in the institution's recent past and shall continue in the future. In fact, it underpins, on the one hand, the investment in quality education, directed towards the development of advanced scientific and technical competences, and, on the other hand, the implementation of a policy strengthening the quality of the teaching staff, resorting to 1) a recruitment and careful selection strategy of new lecturers, 2) a career development plan which seeks the promotion of scientific and pedagogical competences from the lecturers that collaborate with IPAM, 3) a stabilization and progression policy in professional careers.

In the first pillar, IPAM has carried out a very significant investment, namely in the hiring of lecturers and researchers with a Doctorate degree and with relevant scientific production. Having privileged the hiring of young PhD holders, in order to form a teaching staff group of quality, loyal to the institution and wishing to develop their career in an international environment. In addition to these criteria, priority is given to belonging to laboratories and research centres recognized by FCT or their international counterparts, in order to promote a culture of quality research, coupled with the promotion of international networks. Additionally, IPAM has given increased importance to strengthening and maintaining Lecturers with the Title of Specialist carried out through public examinations, in the fundamental areas of our Study Cycles. Lastly, privilege has been given to new lecturers having the capacity of implementation of our academic model that allies a solid theoretical component and a strong practical component.

With regards to the career development plan, on the one hand, incentive has been given to the teaching staff obtaining a PhD level or the Title of Specialist, particularly lecturers that form part of the institution and on the other hand, promoting the deepening of pedagogical competences inherent to our academic model, conceiving training plans to lecturers. In this respect, it should be noted that the integration in Laureate International Universities has increased significantly the training opportunities of the teaching staff through access to Laureate's Faculty Development digital platform. This international platform provides pedagogical material in a variety of media, as well as pedagogical online training, specifically designed for the implementation of the underlying principles to the institutional academic model. Reflecting the relevance attributed to this area, Laureate International Universities annually grants a research Grant which seeks to finance the implementation of the best research project in the teaching methodologies area, submitted each year for the Award for Excellence in Teaching and Learning. After being implemented, the project is divulged internationally, as a way of sharing best practices at a global level.

Lastly, the stabilization of the teaching staff is being promoted through the hiring of new lecturers /researchers on a full-time basis, having underway the updating of its own career plan inspired by the national regulations and on the best practices implemented internationally by Laureate International Universities. This strategic guideline has permitted compliance with legal provisions – having proper teaching staff, qualified and suitable in number, being formed by the most part by PhD holders or specialists of recognized experience and professional competence.

O IPAM Lisboa presents teaching staff with an average age lower than 51 years. It is also important to address that only two lecturers are more than 60 years old and 53% of the lecturers present an age lower than 55 years. At a stability level, it is fundamental to indicate that 26% of the teaching staff have spent less than 5 years in the institution which means in practical terms, on the one hand, a high level of mutual satisfaction and an important accumulation of knowledge in terms of the practical implementation of IPAM's academic model, and on the other hand, the clear intention of renewal and aggregation of new lecturers in ETI regime, with qualifications and specialization in the fundamental areas of our programmes.

Moreover, the clear intention is to reduce the aggregated teaching workload of each Lecturer, already adopted in the academic year 2016/17, looking to improve pedagogical processes and their participation in several projects of IPAM, namely regarding research, employability and internationalization. This fact led to the recent strengthening of our Teaching Staff (quantitative and qualitative) and shall also have a significant impact at this level in the up and coming academic year. Parallel to this, significant increases in the last two years have been promoted at a strengthening level (quantity and quality) of our teaching staff, fully complying with the ratios inherent to the accreditation processes of the different programmes, as well as, promoting the innovation and creation potential of new courses based on its own Teaching Staff.

A10. A atividade científica e tecnológica (artigo 4º, nº 1 d) do RJAES)

A10.1. Políticas de investigação científica orientada, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento profissional de alto nível (artigo 4º, nº 2 g) e i) do RJAES):

Esta é uma dimensão alvo de valorização pelo IPAM, partindo do pressuposto de que a mesma assume uma base fundamental de desenvolvimento no âmbito Universitário e Politécnico. De forma a contribuir de forma sustentada para a evolução da cultura e do conhecimento científico, o IPAM definiu nos últimos anos uma estratégia diretamente relacionada com a investigação que se baseia nos seguintes vetores:

- *Concretização de acordos internacionais com Universidades estrangeiras com o objetivo do desenvolvimento de Programas de Investigação e da mobilidade de Docentes para lecionação nos ciclos de estudos da instituição;*
- *Incremento e Valorização da Produção Científica afiliada ao IPAM com especial ênfase em publicações indexadas (SCOPUS e WoS), bem como do registo de patentes;*
- *Criação de Parcerias através de protocolos de cooperação com Instituições Públicas que detenham Centros de investigação e/ou Laboratórios, objetivando os seguintes tópicos:*
 - *Desenvolvimento e Valorização de Competências relacionadas com o Corpo Docentes / Investigadores afetos ao IPAM;*
 - *Aumento de inputs relacionados com a área de investigação através do financiamento de linhas e projetos plurianuais em áreas científicas relevantes para o projeto educativo, cultural e científico do IPAM;*
 - *Inclusão de Investigadores afetos a Centros de Investigação e/ou Laboratórios parceiros da Laureate International Universities de forma a reforçar a qualidade dos Programas de Formação atuais ou futuros do IPAM;*
 - *Inclusão de doutorandos da Laureate International Universities nas linhas e projetos de investigação por ele financiados e em outras linhas e projetos que os Laboratórios ou Centros de Investigação possuam e que tenham interesse para os projetos que os estudantes pretendam realizar;*
 - *Inclusão de investigadores do IPAM nas linhas e projetos de investigação por ele financiados e em outras linhas e projetos que os Laboratórios ou Centros de Investigação possuam e que tenham interesse para os desígnios da nossa instituição;*
- *Programas relacionados com a agregação de valor científico ao mercado empresarial com base na transferência do conhecimento gerado no âmbito académico;*
- *Programas de Financiamento Interno que visam a Promoção do potencial competitivo dos investigadores residentes, através do lançamento de concursos de projetos de investigação;*
- *Criação de um serviço de apoio às iniciativas de investigação, não só potenciando os percursos de investigação de cada docente, mas também apoiando na preparação e submissão de candidaturas dos seus projetos de investigação a financiamento externo;*
- *Promoção de Projetos de Investigação Aplicada em ligação com o mundo empresarial, quer em formato de parceria, quem no âmbito da prestação de serviços*

Estas são linhas orientadoras e instrumentais que irão permitir que o IPAM se torne um centro de inovação e investigação relevante em áreas científicas estratégicas em Portugal e no estrangeiro, criando, ao mesmo tempo, um reforço da atratividade do projeto para docentes e investigadores de elevada craveira, quer nacionais, quer internacionais.

Investigação e desenvolvimento

O IPAM Lab é a estrutura que apoia o desenvolvimento da investigação científica no IPAM e considera de interesse

promover o reforço da cooperação teórico-prática e técnico-científica e colabora a longo prazo no campo da investigação, desenvolvimento e inovação; e estabelece mecanismos de cooperação que tornem possível a participação conjunta em projetos, estudos ou consultoria, baseados em problemas reais complexos, na exploração de novas ideias e na pesquisa de soluções inovadoras.

O principal objetivo do IPAM Lab é afirmar-se como unidade de investigação de referência nas áreas de marketing e consumo. Este objetivo desdobra-se em três eixos estratégicos: aumento do número de projetos de investigação aplicada; captação de financiamento para desenvolvimento dos projetos e produção e transferência do conhecimento gerado. O conhecimento gerado nesta unidade de investigação subdivide-se em 4 áreas: publicações de artigos científicos em jornais académicos reconhecidos pela sua qualidade, bem como o número de citações associadas; júnior research: estimulamos o envolvimento contínuo dos alunos em projetos de investigação em empresas, de forma a trabalhar as suas competências de investigação e fomentar a disseminação de conhecimento gerado; Revista Portuguesa de Marketing o IPAM é editor da primeira revista académica portuguesa dedicada à publicação de trabalhos de investigação nas áreas de marketing e consumo. Pretendemos aumentar a notoriedade da RPM através da sua indexação em bases de dados internacionais e realização de conferências internacionais.

A10.1. Scientific research, technological development and high level professional development (article 4th, no. 2 g) and i) of RJAES):

IPAM highly values this dimension, assuming that it is of the utmost importance for Universities and Polytechnics. So as to contribute positively to the development of culture and scientific knowledge, IPAM has defined a strategy focused on research and based on the following vectors:

- Implementing international agreements with foreign universities in order to develop Research Programs and faculty staff mobility;*
- Increase and develop scientific production within IPAM, focusing particularly on indexed publications (SCOPUS AND WoS) and patenting;*
- Developing partnerships with Public Institutions that have Research Centres and Labs so as to attain the following points:*
 - Increase and Develop Faculty Staff / IPAM's Researchers skills;*
 - Increase input related to research areas by funding multiannual projects that focus on scientific areas that are relevant to IPAM's educational, cultural and scientific project;*
 - Inclusion of researchers that are part of Research Centres and/or Labs connected to Laureate International Universities, so as to reinforce the quality of IPAM's current and future training programmes;*
 - Inclusion of Laureate International Universities PhD students in research projects financed by IPAM*
 - Inclusion of IPAM's researchers in projects financed by IPAM and other Research Centres or Labs that may be of interest to our institution.*
- Programs that add scientific value to the business market and convey knowledge created in academia;*
- Internal Funding Plans that promote researchers competitiveness and tender research programs;*
- Creating a service that supports research initiatives, backing each professor's research as well as applications for external funding;*
- Promoting Applied Research Projects in connection with the business world, whether through partnerships or provision of services.*

These are the guidelines that will allow IPAM to become a research and innovation centre in strategic scientific areas, in Portugal and abroad, while making it appealing for world-class professors and researchers.

Research and development

IPAM Lab is the structure backing scientific research at IPAM and it supports theoretical and practical cooperation as well as technical and scientific collaboration. IPAM Lab takes part in long term research, development and innovation. It establishes cooperation mechanisms that make it possible to participate in projects that focus on real life problems, explore new ideas and search for innovative solutions.

IPAM Lab's main goal is to assert itself as a world-class research centre in marketing and consumption. This goal is based on three strategic axes: increasing the number of applied research projects; fundraising to develop projects and disseminate knowledge. Knowledge generated within this research centre is divided in four areas: publishing articles in indexed magazines/number of quotes; junior research (we encourage students to get involved in research projects in companies so as to develop their skills and help disseminate knowledge); Revista Portuguesa de Marketing /Portuguese Marketing Magazine – IPAM is the editor of the first Portuguese academic magazine dedicated to publishing research in marketing and consumption. Our aim is to increase RPM's status by including it in international databases and promoting international conferences.

A10.2. Políticas de prestação de serviços à comunidade (artigo 4º, nº 2 l), m) e n) do RJAES):

O IPAM apresenta como linha principal de missão, a difusão e aplicação do conhecimento, assente na liberdade de criação cultural, na inovação científica e pedagógica, promovendo a educação superior no espaço europeu e contribuindo ainda para o desenvolvimento integral da pessoa e da sociedade com base nos seguintes fatores de desenvolvimento: o saber, a criatividade, a inovação, o empreendedorismo, o desenvolvimento sustentável, o bem-estar e a solidariedade.

O IPAM presta serviços à comunidade, nos diversos domínios que integram o seu âmbito de intervenção numa perspetiva de valorização recíproca. O IPAM participa, por exemplo, enquanto membro, da ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas e da APPM: Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing na transferência de conhecimento e boas práticas. A constante participação nas atividades destas instituições assegura que o IPAM mantém os níveis de qualidade e envolvimento adequados a uma instituição com o seu perfil.

O IPAM presta serviços à comunidade de três formas distintas e complementares: formando (formação executiva), cooperando e assessorando:

A formação é o principal instrumento de transferência de know-how do IPAM para a comunidade. O IPAM todos os anos forma centenas de profissionais em Marketing, quer através da sua oferta formativa executiva, quer através das diversas ações de formação que faz junto de parceiros: associações, escolas, empresas. Neste processo é permanente o diálogo com o meio empresarial onde são auscultadas necessidades, desenvolvidos planos de formação e avaliados os

resultados obtidos de acordo com a produção de relatórios. O IPAM Lisboa desenvolvem ainda Projetos de Investigação Aplicada com várias entidades empresariais, envolvendo Docentes, Investigadores e Alunos. A Prestação de Serviços de Investigação Aplicada é desenvolvida através da estrutura de consultoria junior - o IPAM Consulting.

No âmbito da Formação Executiva, o Grupo Laureate International Universities em Portugal, através do IPAM Lisboa oferece 5 programas executivos, incluindo Pós-Graduações e Mestrados Executivos, nas áreas de Gestão de Marketing, Marketing Digital e Direção Comercial.

O IPAM oferece, ainda, programas intraempresas desenhados à medida da comunidade empresarial e que enfrentam atualmente uma forte procura pelas empresas no sentido de preparar os seus colaboradores e líderes para os novos desafios do mercado. Acreditamos que as universidades devem cada vez mais fazer parte do quotidiano das empresas, indo ao encontro das suas necessidades de formação interna.

Os programas da formação de executivos do Grupo Laureate International Universities são intensivos e exigentes, possibilitando aos profissionais atuar de forma eficaz no desenvolvimento das suas organizações, independentemente da sua dimensão. Todos os programas valorizam, essencialmente, a resolução de case studies bem como na realização de role plays e business games, simulando a atividade real e criando situações muito próximas do quotidiano dos executivos. Muitos dos programas são lecionados em inglês e preparam os formandos para desempenhar funções em qualquer parte do mundo.

Simultaneamente, o IPAM desenvolve projetos com inúmeras e instituições e associações como por exemplo: SOCIALIS (Associação de Solidariedade Social), Instituto Português do Sangue, Banco Alimentar, AJEPC, Instituto Halal, ToastMasters e alguns municípios. Neste campo são celebrados protocolos de cooperação e avaliados anualmente em função dos resultados obtidos.

A assessoria às empresas e instituições, em especial na área do Marketing, é um pilar cada vez mais importante no relacionamento com a comunidade. Este tipo de colaboração materializa-se com a participação de alunos e professores na conceção, desenvolvimento e monitorização das atividades de gestão e de marketing das organizações. Uma das atividades com maior destaque neste processo é a realização de Projetos Empresariais através da já referida IPAM Consulting.

A10.2. Consultancy policies (article 4th, no. 2 l), m) and n), of RJAES):

IPAM's main goal is to apply and to disseminate knowledge. It seeks to promote higher education in Europe and contribute to the full development of individuals and society by basing itself on the following points: knowledge, creativity, innovation, entrepreneurship, sustainable development, well-being and solidarity.

IPAM provides services to the community in several domains within its area of interest. IPAM is a member of ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas – and APPM (Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing) where they seek to disseminate knowledge and good practice. By taking part in these institutions' activities, IPAM ensures that its quality levels are maintained.

IPAM provides services to the community in three distinct ways: executive education; cooperation and providing assistance (consultancy).

Learning programmes are the main way of disseminating IPAM's know-how through the community. Every year, IPAM plays a role in the life of hundreds of marketing professionals, whether through its executive training or its various workshops with partners (associations, schools, companies). This process entails continuous interchange with the business world - finding out what their needs are, developing training plans and assessing results through reports. IPAM Lisboa also develop Applied Research Projects with companies in which faculty staff, researchers and students take part. We provide applied research services through a junior consulting structure – the IPAM Consulting.

The Laureate International Universities Group in Portugal offers, through IPAM Lisboa, 5 programmes including Post-graduations and Executive Masters in Marketing Management, Digital Marketing and Commercial Management.

IPAM offers in-company programmes, customized to the business community, which are now in high demand by companies that seek to prepare their leaders and staff to an ever challenging market. It is our belief that universities have a key role to play in companies, helping them tackle their training needs through corporate learning.

Laureate International Universities Group's executive learning programmes are quite demanding and provide professionals with the skills needed to perform effectively in their organizations, no matter their scale. All of our programmes value case study, role-play and business games so as to act out authentic scenarios and situations. Many of our programmes are taught in English and help students achieve competitive advantage with the necessary skills to work in any part of the world.

IPAM develops numerous projects with various institutions and associations such as: SOCIALIS (Associação de Solidariedade Social), Instituto Português do Sangue, Banco Alimentar, AJEPC, Instituto Halal, ToastMasters and a few municipalities. Cooperation protocols are established and assessed every year according to achieved goals.

Advisory services provided to companies and institutions, especially in the realm of marketing, are becoming an important link with the community. In order to develop and monitor each organisation's management and marketing accomplishments, student and faculty staff participation is required. One of the most important activities is to develop Corporate Projects through IPAM Consulting.

A10.3. Políticas de captação de receitas próprias (artigo 4º, nº 2 o) do RJAES):

As receitas próprias da Ensileis são exclusivamente provenientes de propinas e emolumentos de cobrados aos alunos. Por emolumentos entendemos:

- Candidatura*
- Inscrição*
- Matrícula*

Seguro Escolar
Inscrição em Exames
Multas por falta de pagamento de propinas
Documentos
Financiamento de projetos de investigação
Prestação de Serviços
Não fazem parte das nossas receitas subsídios provenientes do orçamento de estado.

A10.3. Own revenue acquisition policies (article 4th, no. 2 o), of RJAES):

Ensilis's revenue derives exclusively from student fees. Such fees consist of:

*Application
Registration
Enrolment
Student insurance
Exam registration
Fine for non-payment of fees
Documents
Research project funding
Services rendered*

Our revenue does not include any form of subsidy provided for by the State budget.

Perguntas A11. a A13.

A11. Políticas de colaboração nacional (artigo 4º, nº 1 e) e nº 2 j) do RJAES):

As escolas IPAM trabalham de acordo com um projeto comum e como tal, as políticas de cooperação com outras instituições nacionais assumem-se no âmbito da transversalidade de ambas as instituições.

Em linhas gerais, adotam-se políticas institucionais que cumprem com os seguintes requisitos de base:

- 1. Desenvolvimento de Linhas e de Projetos de Investigação Comuns;*
- 2. Incrementos relacionados com a Implementação de Modelo Académico associado a Ciclos de Estudo, nomeadamente através de parcerias com Empresas e Organizações;*
- 3. Programas de Empregabilidade e Estágios.*

Ao nível das linhas e projetos de investigação comuns, passamos por um período de identificação de instituições com potencial de realização de projetos comuns de investigação, quer numa vertente mais académica, quer na ótica da Investigação Aplicada. Promovemos até à data iniciativas conjuntas com várias instituições do Grupo Laureate International Universities, bem como com várias Organizações e Entidades Empresariais, tendo como exemplos: Turismo Centro de Portugal, Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e Better World Rock in Rio.

O IPAM apresenta igualmente uma política bem definida de cooperação com Empresas e Organizações com foco no desenvolvimento de projetos empresariais e de investigação aplicada no âmbito dos ciclos de estudo ministrados pela nossa instituição. Esta política tem impacto direto na implementação de um modelo académico baseado na imersão profissional e na ligação efetiva com as mais variadas tipologias de organizações. São exemplos concretos desta políticas, as parcerias realizadas anualmente com empresas como: Sonae, Leroy Merlin, TVI, Ikea (entre outras). São realizadas anualmente cerca de 15 parcerias relacionadas com este tópico em cada uma das Escolas IPAM. Contudo, a título de exemplo, só na Unidade Curricular de Plano de Marketing, no ano letivo 2016/2017 participaram um total de 13 empresas.

Considerando a relevância das áreas de Empregabilidade e da ligação efetiva dos alunos IPAM ao mundo empresarial, as nossas políticas passam pela realização de protocolos plurianuais com dezenas de instituições e pela promoção dos Estágios enquanto elemento fundamental de desenvolvimento de competências práticas. Neste âmbito privilegiamos um relacionamento próximo e partilhado de todos os processos numa perspetiva de agregação de valor para as diversas partes envolvidas: Organizações, Alunos e Escolas IPAM

Ainda no âmbito das nossas políticas referentes a este ponto é importante referir o principio da partilha de conhecimentos específicos provenientes de várias organizações de forma transversal, gerando know-how aplicável aos processos de inovação inerentes à criação de novos Programas.

A11. National cooperation policies (article 4th, no. 1 e) and no. 2 j) of RJAES):

The IPAM Schools have a joint project and share the same policies regarding cooperation with other national institutions.

*Generally speaking, we seek to implement institutional policies in accordance with the following requirements: 1 - developing research projects in common;
2 - increasing the enactment of the Academic Model associated to cycles (namely through partnerships with companies and organisations);
3 - Employability and Internship programmes*

Regarding research projects, we are currently evaluating institutions that may meet the requirements to undergo research projects whether in applied research or just academic research. So far, several joint projects with institutions belonging to the Laureate International Universities Group have been embarked upon. We have also developed projects with other organisations and companies - Turismo Centro de Portugal, Santa Maria da Feira City Council and Better World Rock in Rio.

In order to develop corporate and research projects within undergraduate programmes, IPAM created a well-defined policy regarding cooperation with companies and organisations. Our academic model and the connections we establish with organisations are marked by this policy. Some of our annual partnerships are good examples of this: Sonae, Leroy Merlin, TVI, Ikea, among others. Every year we establish, in average, fifteen partnerships in each of IPAM's colleges. As an

example, during 2016/17 in the course of Marketing Plan alone there was a total of thirteen participating companies.

Considering how relevant employability and students' links to the business world are, our policies focus on having multiannual protocols with several institutions and promoting internships. We support different procedures as a way of increasing the value of those involved: organisations, students and IPAM.

It is worth mentioning that we value sharing specific knowledge coming from companies and organizations. We see it as a way to develop know-how that may be used in innovation processes and lead to the creation of new programmes.

A12. Políticas de internacionalização (artigo 4º, nº 1 e) e nº 2 j) do RJAES):

A Internacionalização é uma das áreas prioritárias do IPAM Lisboa, como forma de estruturar e criar mais oportunidades de aprendizagem e mobilidade para estudantes, docentes e colaboradores.

Ensino Internacional

No domínio do ensino, o IPAM Lisboa tem registado uma procura crescente por parte de estudantes internacionais regulares quer na Licenciatura como no Mestrado sobretudo de países como Angola e Brasil também parte de estudantes que escolhem este instituto para realizar apenas um semestre ou ano lectivo.

Programas de Mobilidade

No que se refere aos Programas de Mobilidade existe um forte incentivo à participação de estudantes, docentes e staff nestes programa, que têm o seu foco não só em destinos europeus mas também no Brasil. A comunidade universitária pode optar por dois grandes tipos de programas de mobilidade: o Programa Garcilaso (exclusivo da rede Laureate International Universities) e o Programa Erasmus + no qual, devido à existência de bolsas, se verifica uma maior procura. No total são mais de 30 os destinos de mobilidades internacional oferecidos.

Mobilidade de Estudantes

Nos últimos semestres tem-se verificado uma evolução crescente do número de mobilidades de estudantes outgoing e incoming.

o No âmbito dos estudantes outgoing como formas de incentivo são realizadas várias sessões de esclarecimento semestrais, sessões de atendimento individuais diárias, participação de docentes internacionais em aulas, feiras internacionais, entre outros.

o No que se refere aos estudantes incoming existe uma forte preocupação com o bom acolhimento e acompanhamento dos mesmos durante o tempo em que estudam connosco, destacando-se a realização de welcome weeks semestrais, integração dos mesmos nos vários eventos organizados no IPAM e existência de um Buddy Program, isto é, um conjunto de estudantes nacionais que se dedica ao acompanhamento dos estudantes internacionais.

Mobilidade de Docentes

A mobilidade de faculty staff é fortemente incentivada não só no que se refere ao envio de docentes nacionais para períodos de ensino de curta duração em universidades estrangeiras parceiras mas também através do acolhimento de professores internacionais nas aulas do IPAM Lisboa.

o Os docentes nacionais são apoiados por uma estrutura de suporte interna que aplica medidas de encorajamento à mobilidade como a existência de flexibilidade no que se refere à organização do tempo e do trabalho ou substituição em casos de ausências de longa duração. Destaca-se neste campo a importância das bolsas erasmus + como um forte incentivo à mobilidade.

o Os docentes de instituições parceiras estrangeiras são regularmente convidados a participar nas atividades do IPAM Lisboa, denotando-se uma crescente procura dos mesmos por esta Instituição. Existe uma forte preocupação por parte da Direcção e Coordenadores de Curso na integração dos docentes convidados em unidades curriculares da correspondente área de estudo. Destaca-se neste campo a realização da International Week que teve este ano lectivo a sua 2ª edição e que contou com a presença de vários docentes internacionais.

Mobilidade de Staff

A mobilidade Internacional a nível do Staff está a ser incrementada, considerando que o networking e intercâmbio de boas práticas é um fator determinante na qualidade dos serviços prestados. Ao nível da mobilidade incoming de Staff de universidades parceiras, destaca-se a sua adesão, sobretudo, no âmbito das feiras internacionais integradas na International Week anual.

Investigação

Ao nível da investigação e inovação o IPAM Lisboa tem procurado incentivar os seus docentes a investir em projetos internacionais conjuntos e publicação de artigos científicos em colaboração com colegas de universidades parceiras.

A12. Internationalisation policies (article 4th, no. 1 e) and no. 2 j) of RJAES):

Internationalisation is a priority at IPAM Lisbon and it is seen as a way to create opportunities for learning and mobility among students, faculty staff and partners.

International experience

There has been an increase in demand at IPAM Lisbon with international students, mostly from Angola and Brazil, seeking our institution for graduate and undergraduate programmes and in some cases to experience a mobility semester or year.

Mobility

There is a strong incentive for students, faculty and staff to take part in our exchange programmes which reach Europe and Brazil. The academic community can choose between two major exchange programmes: Garcilaso (a programme which is exclusive to the Laureate Group) and Erasmus +, which has a higher demand since it offers scholarships. In total there are more than thirty destinations available.

Student mobility

During the past semesters, there has been an increase in outgoing and incoming students.

o As a way to incentivise students to take part in exchange programmes there are several information sessions during the semesters, daily individual sessions, international faculty and guests taking part in international fairs, classes, etc.

o In what incoming students are concerned, there is a strong concern with welcoming and accompanying them while they are with us. It is worth mentioning the welcoming weeks, the effort to get them involved in the various events that take place at IPAM and the Buddy Program – a group of national students that accompany international students.

Faculty staff mobility

Faculty staff mobility is strongly encouraged by having national professors working for short term periods in foreign universities and by receiving international professors to lecture at IPAM Lisbon

o National professors can take advantage of flexible work schedules or substitutions during long term absences. Erasmus + is a strong incentive to mobility.

o Professors from foreign institutions are regularly invited to take part in activities taking place at IPAM Lisbon. Interest in our institution by foreign professors has increased and there is a strong concern by the Board and Course Coordinators to include guest lecturers in each curricular unit. Internal Week deserves notice since it had its second edition this year and was attended by numerous foreign professors.

Staff mobility

We consider networking and good practice exchange as a key factor in attaining quality, therefore we strongly encourage staff mobility. Regarding incoming staff, it is worth mentioning the commitment shown at international fairs that are part of International Week.

Research

IPAM Lisbon seeks to incentivize its faculty staff to take part in international projects and to publish articles in collaboration with professors from partner universities.

A13. Instalações (artigo 4º, nº 1 h) do RJAES):

Por despacho do Diretor-Geral do Ensino Superior, foi determinado que o IPAM de Lisboa está autorizado a ministrar os seus ciclos de estudos conducentes à atribuição de graus académicos, sitas na Quinta do Bom Nome, Estrada da Correia, n.º 53, em Lisboa., local onde também funcionam ciclos de estudos da Universidade Europeia.

As referidas instalações são compostas por: biblioteca e sala de estudo (374,58m2), sala de docentes (32,35m2), gabinete de admissões (100,49m2), gabinete de operações (23m2), gabinete do Provedor do Estudante (17,4m2), espaços para os Serviços Académicos (22,57m2), área de restauração e apoio social (380m2), agência bancária (29,95m2), reprografia e espaço de apoio ao ensino (118,73m2), gabinete de qualidade e inovação (24,55m2), gabinete de assessoria académica (26,95m2), gabinete da Direção (16,88m2), 4 salas de aula (240m2, distribuídos por 60m2 cada), espaço para associação de estudantes (9,46m2), sala de reuniões para os órgãos de gestão (21,39m2) e parque de estacionamento (1333m2).

A13. Facilities (article 4th, no. 1 h) of RJAES):

By order of the Director General of Higher Education, the Portuguese Institute of Management and Marketing of Lisbon is authorized to administer higher education degree-awarding courses at Quinta do Bom Nome, Estrada da Correia, n.º 53, in Lisboa, where Universidade Europeia is also located.

These facilities consist of: library and study Hall (374.58m2), Faculty Staff Room (32.35m2), Admissions Office (100.49m2), Operations Office (23m2), the student Provost's Office (17.4m2), Academic Services area (22.57m2), food court (380m2), Bank branch (29.95m2), copy shop and support services (118.73m2), Quality and Innovation Office (24.55m2), Academic Advisory Office (26.95m2), Director's Office (16.88m2), 4 classrooms (with a total of 240m2, each measuring 60m2), Student Association Office (9.46m2), Management meeting rooms (21.39 m2) and parking space (1333m2).

Perguntas A14. a A16.

A14. Mecanismos de ação social (artigo 4º, nº 1 i) do RJAES):

A bolsa de ação social atribuída pela DGES aos estudantes do IPAM Lisboa é o único mecanismo de ação social disponível, o total de despesa em ação social foi de:

- 13/14 - 7620,00*
- 14/15 - 9199,00*
- 15/16 - 11463,00*

As maiores dificuldades verificadas no processo de atribuição de bolsas são:

- Apesar do processo de candidatura ter início nos finais de junho, a plataforma nos últimos anos só fica disponível aos técnicos que analisam os pedidos no final de agosto início de setembro, período em que coincide com o arranque escolar;*
- Nem sempre os estudantes entendem os documentos solicitados para a instrução do processo;*
- A capacidade permitida para o upload dos documentos solicitados na plataforma SICABE é muito baixa, dificultando o envio dos documentos por parte dos estudantes;*
- Os retroativos nem sempre são pagos no 1º pagamento, tornando mais difícil o estudante honrar os compromissos com o IPAM.*

A14. Social mechanisms (article 4th, no. 1 i) of RJAES):

The social action scholarship awarded by DGES to IPAM Lisboa students is the only mechanism of social action available, and total spending on social action was:

- 13/14 - 7620,00*
- 14/15 - 9199,00*
- 15/16 - 11463,00*

The greatest difficulties in the process of scholarship allocation are:

- Although the application process begins in late June, in recent years the platform is only available to technicians for request analysis in late August/early September, which coincides with the beginning of the school year;*
- Students don't always understand the documents required to start the process;*
- The capacity to upload the documents requested in the SICABE platform is very low, making it difficult for students to submit the documents;*
- Retroactive payments are not always made when the 1st instalment is due, making it more difficult for the students to honour their financial commitments to IPAM.*

A15. Informação para o exterior (artigo 4º, nº 2 p) do RJAES):

- Oferta Educativa: <http://www.ipam.pt/lisboa/cursos/>
- Acreditações de ciclos de estudos (certificação e qualidade):
<http://www.ipam.pt/lisboa/instituicao/qualidade-e-regulamentacao>

A15. Public Information (article 4th, no. 2 p) of RJAES):

- Programmes portfolio: <http://www.ipam.pt/lisboa/cursos/>
- Programmes accreditation (certification and quality):
<http://www.ipam.pt/lisboa/instituicao/qualidade-e-regulamentacao>

A16. Plano estratégico (Sumário executivo):

O Plano Estratégico é um documento que pretende traçar o rumo da escola para o horizonte temporal de um triénio. Este plano é elaborado com a colaboração de todos os stakeholders, alunos e antigos-alunos, docentes, colaboradores, parceiros, fornecedores, empresas e recrutadores. O Plano Estratégico é delineado e aprovado pelos órgãos de governo, designadamente o Conselho de Gestão.

A estrutura do Plano Estratégico contém uma análise interna (breve historial, missão, valores, objetivos institucionais, estrutura, oferta formativa, recursos físicos, tecnológicos e materiais, recursos humanos e resultados), análise externa (mercado e concorrência), escuta de stakeholders, análise swot (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), objetivos estratégicos (quantitativos e qualitativos) e programa de ações (ações, objetivos, responsabilidades, prazos e monitorização).

Importa ainda destacar que, para cada uma das áreas definidas pelo Plano Estratégico (institucional, relação com o mercado, academia, investigação, internacionalização, pessoas e infra-estruturas), são apresentados diversos indicadores e métricas de avaliação do cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Sob o rumo definido pelo Plano Estratégico é traçado um Plano Anual de Atividades, que inclui a definição de ações, metas, prazos e responsáveis. De acordo com estas linhas de orientação cada escola desenvolve e submete o plano para o ano letivo seguinte para aprovação. Este plano inclui todos os aspetos relacionados com a atividade da escola para o ano letivo seguinte, nomeadamente análise de mercado, objetivos quantitativos e qualitativos, oferta, recursos humanos, instalações, eventos, marketing, tecnologia, operações e orçamento.

Os órgãos de governo trabalham de forma articulada e analisam anualmente a execução dos planos e a medição da concretização dos objetivos. O Conselho de Gestão é responsável por elaborar o Relatório Anual de Atividades. Este relatório engloba a atividade geral, designadamente os resultados obtidos no ensino (admissão, taxas de sucesso, taxas de conclusão, internacionalização, ligação ao mercado de trabalho) e na investigação (publicações, projetos, conferências, atividade académica, entre outros).

Com base nas discussões e análises efetuadas no âmbito do sistema de qualidade é aprovado o Relatório de Atividades. A necessidade de garantir uma ligação estreita entre os órgãos de governo levou a Direção a estabelecer reuniões semanais com diferentes grupos, como é o caso da reunião com os responsáveis de Investigação, Relações com o Mercado, Relações Internacionais, Direções de Curso e Serviços Académicos.

O nosso quadro de objetivos para 2021 pode-se resumir nos seguintes pontos:

- *Reputação Institucional: atingir um posicionamento competitivo europeu (atraindo professores e investigadores de excelência nacionais e internacionais);*
- *Qualidade de Ensino: integrar o Modelo Académico Laureate e ser primeira escolha nos candidatos de marketing (Integração de 90% de unidades curriculares com casos reais, participação em concursos internacionais, integração de cases studies de responsabilidade social e identificar rankings de marketing a nível europeu para futuras candidaturas);*
- *Investigação: Publicação de 50 artigos anualmente e 50% dos docentes com publicações e atingir a Primeira Pool de PHD Students (incentivar junior e senior research, iniciar processo de indexação da RPM à Scopus e Desenho do PHD em Marketing para futura submissão);*
- *Internacionalização: Funcionamento do IPAM noutras localizações na Europa com reconhecimento pelo mercado e captar 40% de novos estudantes internacionais (criar equipa de trabalho para lançar IPAM como top escola de marketing com posicionamento internacional, garantir exequibilidade legal e definição da proposta de valor, definição das políticas de línguas e aumentar visibilidade internacional através de projetos de referência);*
- *Relação com a Comunidade: Ser o parceiro privilegiado na área de marketing com nas diferentes tipologias de empresas e atingir 90% de Empregabilidade (definição da estratégia da área de carreiras; Medir empregabilidade de atuais e antigos alunos e implementar programa de work shadowing).*

Análise SWOT:

Pontos Fortes

Organizacional: História, missão e estratégia do IPAM concentrado no Marketing à 32 anos; instituição reconhecida entre empresas e empregadores, alunos, famílias e comunidade; cultura organizacional para saídas e resultados; estrutura clara e equipa sustentável.

Aprendizagem e investigação: Adequação de competências desenvolvidas e conhecimento adquirido a futuras e atuais necessidades de mercado; aproximação didática focada em processos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências; abordagem de mercado e integração de cursos; faculdade com professores habilitados, experientes e cientificamente preparados com históricos académicos adequados e outras experiências profissionais pertencendo ao grupo Laureate, cada um permitindo o desenvolvimento de redes de ensino e investigação globais.

Transversal: O compromisso institucional à empregabilidade, internacionalização e investigação; localização do campus; recursos logísticos: instalações, equipamentos, literatura, software e hardware; experiência de ciências de marketing académico.

Pontos Fracos

Organizacional: Ambas as missões e objetivos não estão suficientemente disseminados entre os stakeholders; qualidade de serviços de sondagens sem uma natureza semântica e permanente; falta de práticas ambientais sustentáveis; falta de mecanismos para medir o grau de avaliação e o de desenvolvimento de carreira para docentes e funcionários não docentes; auditoria interna e mecanismos de controlo de qualidade insuficientes.

Aprendizagem e investigação: A faculdade precisa de mais tempo para investigação; lacunas entre as línguas portuguesa e inglesa tal como métodos quantitativos entre alguns alunos; falta de tempo de alunos trabalhadores, taxa de transição reduzida entre primeiro e segundo ano; recursos limitados nas bases de dados tecnológicas.

Transversal: A recente integração na rede Laureate permitiu uso total de todo o potencial do grupo internacional em termos de mobilidade e investigação; algumas deficiências no ensino prévio de alguns alunos; expressão limitada na internacionalização de atividades letivas; contribuição negativa de educação executiva nos resultados do NPS.

Ameaças:

Organizacional: Progressivamente maior competição qualificada em termos de gestão e marketing a nível nacional e internacional; necessidade permanente de auditoria, inspeções e produção de relatórios regulares de instituições externas de diferentes áreas de atividade.

Aprendizagem e investigação: Dificuldade na ligação entre participação de professores com perfil de alto nível de académico e experiência em negócio; imagem negativa de ensino superior privado nalgumas áreas.

Transversal: Crise demográfica que pode levar a um decréscimo na procura de ensino superior; concorrência doutras universidades exclusivamente focada na investigação; clima económico de recessão; alto nível de reprovação e desistência da escola secundária; recente aumento geral na oferta de cursos e concorrência intensa entre instituições de ensino superior; decréscimo nos apoios sociais (bolsas) aos alunos como consequência de cortes orçamentais.

Oportunidades:

Organizacional: Processos de autoavaliação e avaliação nacional e internacional, globalização como oportunidade para a internacionalização estrutural de atitudes e comportamentos, sensibilidade para o marketing em pequenas e médias empresas; participação em redes internacionais, conceitos de aprendizagem continua.

Aprendizagem e investigação: Tecnologias e metodologias que permitem a aprendizagem à distância; maior abertura da parte das empresas a parcerias com instituições de ensino superior, oportunidades de financiamento e investigação, baixo nível de habilitações da população portuguesa e oportunidades de ensino superior a novos segmentos, expansão do público alvo para cursos de segundo ciclo.

Transversal: internacionalização (investigação, faculdade e alunos) a través da rede Laureate; reforço de competências: permitindo, a través dos professores, sinergias pedagógicas e de recurso, o reforço de áreas científicas de ensino e investigação existentes, crescimento e potencial do impacto de atividades de desenvolvimento e crescimento económico de Marketing, o país passa a ser visto como fazendo parte de uma rede fornecimento internacional de exportador.

A16. Strategic plan (Summary):

The Strategic Plan is a document which aims to trace the history of the school over a three year period. It is developed in collaboration with all stakeholders: students, former students, professors, staff, partners, suppliers and recruitment companies. The Strategic Plan is delineated and approved by the governing body, namely the Management Council.

The structure of the Strategic Plan is analysed internally (history, mission, values, goals of the institution, structure, training, physical resources, technology and materials, human resources and results), external auditing (market and competition), addressing stakeholders, SWOT analysis (strengths and weaknesses, (shares, objectives, responsibilities, deadlines and supervision). It is pertinent to highlight that for each of the defined areas in the Strategic Plan (institutional, relationship with the market, academy, research, internationalisation, people and infrastructure), various metric indicators of evaluation of established goals are presented.

The Strategic Plan outlines an Annual Activity Plan which defines actions, goals, deadlines and people responsible. According to these guidelines, each school develops and submits the plan for the following academic year for approval. It includes all aspects related to school activity for the following academic year, namely: market analysis, quantitative and qualitative objectives, supply, human resources, facilities, events, marketing, technology, operations and budget.

The governing body works to analyse annual performance and the appraisal of achievements and objectives. The Management Council is responsible for the elaboration of the Annual Activities Report. This report encompasses general activity, specifically educational progress (admissions, grades, graduation, internationalisation, labour market access) as well as research (publications, projects, conferences, academic activity amongst others).

The Activities Report is approved according to discussions and analyses of the quality system. The need to guarantee close links amid governance brought about weekly meetings of different groups as is the case of the meeting of research administrators, market relations, international relations, degree directors and academic services.

Our 2021 objectives chart can be defined according to the following points:

- Institutional reputation: attaining a competitive European ranking (attracting national and international professors and researchers of excellence);*
- Quality of Education: to integrate the Laureate Academic Model and to be the first choice of marketing candidates*

(integration of 90% of the curricular units with real cases, participation in international contests, integration of case studies and social responsibilities and identifying European level marketing rankings for future candidatures);

- *Research: Publication of 50 annual articles and 50% of professors with publications and the first PhD Student Pool (encourage junior and senior research, start the RPM indexation process with Scopus and design of the marketing PhD for future submission);*
- *Internationalization: The running of IPAM in other locations in Europe with market recognition capturing 40% of new international students (creating a working team to launch IPAM as the top marketing school with a high international ranking, to guarantee legal viability and define a value proposal define the language policies and increase international visibility through reference projects);*
- *Relationship with the community: To be a privileged partner in the area of marketing with different typologies and companies reaching 90% employability (definition of strategy in career areas, measure employability of current and former students and implement work shadowing programs).*

SWOT Analysis:

Strengths

Organizational: History, mission and strategy of IPAM focused in Marketing for 32 years; renowned institution among companies and employers, students, families, and community; Organizational culture for outputs and results; Clear structure and sustainable team;

Learning and Research: Adequacy of developed skills and knowledge acquired to current and future market needs; Didactic approach focused learning processes for development of skills; Market approach and integration in courses; Qualified, experienced, scientifically prepared faculty with teachers with suitable academic background and other with professional practice; Belonging to the Laureate Group, each allows the development of global teaching and research networks;

Transversal: Institution's commitment towards Employability, Internationalization and Research; Campus locations; Logistical resources: facilities, equipment, literature, software and hardware and hardware; Experience of higher education in marketing sciences;

Weaknesses

Organizational: Both mission and objectives are not sufficiently disseminated to stakeholders; Quality of services surveys without a systematic and permanent nature; Lack of environmental sustainability practices in facilities; Lack of a mechanism for measuring the degree of assessment and career development of teaching and non-teaching staff; Reduced internationalization capacity; Poor communication of results and outputs of our institution; Insufficient internal audit and quality control mechanisms;

Learning and Research: Faculty needs more time available for research practices; Gaps in Portuguese and English language and quantitative methods in some students; Shortage of time available by working adults; Reduced transition rate from 1st to 2nd cycle; Limited resources in technology and databases;

Transversal: Recent integration in the Laureate network enabling the full use of all the international group potential in terms of mobility and research; Some shortcomings in the previous training of some students; Limited expression of the internationalization of school activities; Negative contribution of Executive Education to NPS results;

Threats

Organizational: Progressively more qualified competition in terms of management and marketing skills at national and international level; Permanent requirement of audits, inspections and production of regular reports by external institutions of different areas of activity;

Learning and Research: Difficulty in combining participation of teachers with high academic profile and business experience; Negative image of private higher education in some areas;

Transversal: Demographic crisis that can lead to a decreased demand for higher education; Exclusively research geared competition from universities; Economic climate of recession; High failure and dropout rate in secondary school; General increase in the number of courses offered in recent years and high level of competition among higher education institutions; Drop in social support (scholarships) to students as a result of government budgetary restraints;

Opportunities

Organizational: Processes of self-evaluation and national and international evaluation; Globalization as an opportunity for the structural internationalization of attitudes and behaviours; Increased sensitivity to marketing in small and medium-sized businesses; Participation in international networks; Concept of lifelong learning;

Learning and Research: Technologies and methodologies that allow distance learning; Greater openness of companies to partnerships with higher education institutions; Funding and research opportunities; Poor qualification of the Portuguese population and opening of higher education to new segments; Enlargement of the target audience for the 2nd cycle courses;

Transversal: Internationalization (research, faculty & students) through the Laureate network; strengthening skills: allowing, through teachers, pedagogical and resources synergies, the strengthening of the existing scientific areas of teaching and research; Growth potential of impact of activities in Marketing on development and economic growth; The country is viewed as being part of international supply networks and as an exporting country.

A16.1 Link para plano estratégico:

https://www.dropbox.com/s/rv7sl7pfsz76pmz/EN_Plano%20Estrat%C3%A9gico%20IPAM%20Porto%20e%20Lisboa%202017-2021.pdf?dl=0

Anexo I

Perguntas B1. e B2.

B1. Diagrama da Instituição, incluindo as diferentes Unidades Orgânicas (PDF, máx. 200kB):

[B1._Diagrama IPAM L.pdf](#)

B2. Número global de docentes / Total number of teachers

Designação / Name	N.º total / Total number	ETI / FTE	Em tempo integral / Full Time
Docentes doutorados / Teachers with PhD	15	11.13	8
Docentes não doutorados com título de especialista / Teachers without PhD with specialist title	3	2.33	2
Docentes especialistas não doutorados (reconhecimento pelo CTC) / Specialists teachers without PhD (recognition by CTC)	1	1	1
Outros docentes / Other teachers	0	0	0
	19	14.46	11

B3. - Centros e unidades de investigação não integrados em Unidades Orgânicas

B3 - Centros e unidades de investigação não integrados em Unidades Orgânicas / Centres and research units not integrated into Units

Designação / Name	Investigadores Doutorados / Researchers with PhD	Classificação FCT / FCT rating
Não Aplicável (1 Item)	0	N/A

B4. - Serviços de apoio de utilização comum

B4 - Serviços de apoio de utilização comum / Support services of common use

Designação / Name	Pessoal / Staff
Direção Geral	1
Direção	7
Suporte Académico	1
Secretaria Escolar	1
Marketing/Comunicação	5
Recursos Humanos	4
Operações	4
IT	1
(8 Items)	24

B5. - Unidades de prestação de serviços

B5 - Unidades de prestação de serviços / Units of consultancy

Designação / Name	Pessoal / Staff
Não Aplicável (1 Item)	0

B6 - Dimensão do apoio social

B6.1. - Bolsas de estudos

B6.1. Bolsas de estudos / Scholarships

	2013/14	2014/15	2015/16
Total de estudantes / Total of students	289	281	291
Bolsas Pedidas / Scholarships requested	10	17	12
Bolsas Concedidas / Scholarships Awarded	5	7	8
Bolsa máxima / Maximum value scholarship	2244	2313	2943

B6.2 - Residências (2015/16)**B6.2.1 Número de camas em residências (2015/16):***<sem resposta>***B6.2.2 Taxa de ocupação (%):***<sem resposta>***B6.3 - Alimentação (2015/16)****B6.3.1 Número de lugares em refeitório:**

17

B6.3.2 Número de refeições servidas (média diária):

7

B6.3.3 Número anual de refeições:

1805

B6.4 - Outros apoios**B6.4 Outros apoios:**

O IPAM não tem um serviço de ação social, pelo que não disponibiliza, de forma estruturada, planificada e orçamentada, apoios de natureza social a estudantes com necessidades educativas especiais.

No entanto, sempre que são admitidos estudantes nestas circunstâncias, a sua situação é analisada casuisticamente, são avaliados e preenchidos os requisitos para assegurar a eficácia das componentes científica e pedagógica.

B6.4 Other support:

IPAM does not have student social support service and therefore does not provide support to students with learning difficulties and/or disability, in a structured and planned manner.

Notwithstanding, whenever students with learning difficulties and/or disabilities are admitted, their case is thoroughly analysed and all the necessary means to ensure an effective pedagogical approach are put into action.

B6.5 - Orçamento**B6.5.1 Orçamento de Estado:***<sem resposta>***B6.5.2 Receitas Próprias:**

1215660,8

B6.5.3 Total:

1215660,8

B7. - Síntese da oferta educativa**B7 - Síntese da oferta educativa / Summary of the training offer**

Cursos / Study Programmes	Nº de cursos / Number of study Programmes	Nº de estudantes / Number of students
Licenciatura / Licenciatura	1	239
Mestrado / Master	1	52
TeSP / TeSP	0	0
(3 Items)	2	291

II – Unidade Orgânica

Perguntas C1. a C5.

C1. Designação:

Ipam - Instituto Português De Administração De Marketing De Lisboa

C2. Oferta educativa (artigo 11º, nº 4, da LBSE; artigo 3º do RJIES; artigo 6º, nº 5, artigo 8º, nº 3, artigo 16º, nº 5 e artigo 18º, nº 4 do decreto-lei 74/2006 republicado pelo decreto-lei 63/2016):

A oferta formativa e de ensino/aprendizagem são nucleares na missão do IPAM, pelo que a disponibilidade de instrumentos para assegurar, de forma permanente e participada, que a conceção dos programas e a monitorização da sua implementação vão ao encontro das expectativas da sociedade e fomentam a sua confiança na nossa oferta, tem requerido desde sempre a atenção do IPAM.

Os procedimentos e padrões aplicados nos processos de criação de um novo curso, de reestruturação de um curso existente ou extinção de um curso estão definidos no manual da qualidade da oferta formativa onde se explicita a aferição da qualidade da oferta formativa, estipulando tipologias de intervenção sempre que os padrões detetados se afastam dos objetivos, bem como a identificação dos elementos que deverão obrigatoriamente constar da instrução dos respetivos processos. Estas orientações são completadas num quadro normativo com o objetivo de regular os procedimentos de gestão da oferta formativa e garantir a qualidade inerente.

O IPAM é uma instituição de ensino superior focada no ensino da gestão de Marketing que disponibiliza, atualmente, dois tipos de programas: conferentes de grau e executivos. Ao nível dos conferentes de grau a escola apresenta um programa de 1º ciclo (Gestão de Marketing) e um de 2º ciclo (Gestão de Marketing). Na área executiva a escola dispõe de uma oferta formativa alargada nas áreas de marketing, comunicação e direção comercial divididos em diferentes tipologias e formatos.

A clarificação do conceito de Modelo Académico do IPAM tem como objetivo principal, a organização das principais componentes pedagógicas e científicas, partindo de uma base de organização de todos os processos de ensino/aprendizagem. Neste âmbito, definimos estratégias claras sobre alocação de recursos, eixos pedagógicos de atuação e processos de inovação científica, tendo como base fundamental, as componentes principais do referido Modelo Académico (foco no estudante, imersão profissional, internacionalização e tecnologia).

Ensino Personalizado: o foco no estudante (experiência personalizada) e a colocação do mesmo no centro do processo educativo propicia uma mudança de paradigma, passando-se de um cenário de ensino centrado apenas em conhecimento para uma nova realidade centrada no desenvolvimento de competências. No âmbito deste processo educativo o estudante desenvolve e demonstra o seu estado evolutivo de aquisição de competências através do exercício das mesmas e não através do simples ato de repetição.

Imersão Profissional: O processo de ensino e aprendizagem focado na imersão profissional permite uma ligação efetiva e célere entre a realidade académica e o mundo profissional (empresas e organizações), permitindo o contacto dos alunos com a dimensão real das indústrias e dos mercados, bem com a concretização de uma integração mais rápida e consolidada no mercado de trabalho. Concretizam este pilar atividades como problemas e projetos reais, simulação de ambiente empresarial, estágios, simuladores ou atividades extra-curriculares.

Internacionalização: No âmbito da internacionalização partimos da globalização dos mercados, na qual os nossos estudantes terão de operar no futuro. Neste contexto, apresentamos características diferenciadoras na promoção de projetos empresariais com empresas multinacionais, exportadoras ou internacionais ao longo dos vários semestres letivos e integrados nas diferentes unidades curriculares. Damos igualmente relevância à disponibilização de literatura e materiais de apoio com dimensão internacional e ao intercâmbio com docentes estrangeiros que nos trazem anualmente experiências de conhecimento multiculturais. Podemos ainda referir o potencial das oportunidades relacionadas com estágios curriculares fora de Portugal.

Tecnologia: A tecnologia aparece no nosso modelo académico com base em duas dimensões fundamentais: enquanto ferramenta didática potenciadora e facilitadora da aquisição de conhecimentos e competências e no âmbito científico e técnico de várias unidades curriculares e dos projetos nelas desenvolvidos. Esta área de desenvolvimento é de grande importância para este projeto, na medida em que se procurará dar resposta às necessidades dos trabalhadores-estudantes e à dispersão geográfica dos estudantes que procuram um ensino superior de qualidade e adequado às suas expectativas, necessidades e recursos. Estará assente na experiência da Laureate International Universities que conta com um centro de desenvolvimento mundial de conteúdos digitais, com recursos tecnológicos de elevada qualidade e com uma grande experiência no desenvolvimento de projetos universitários neste âmbito, de grande qualidade.

Programas: Nesta dimensão, pretende-se focar um dos principais eixos de inovação académica: o desenvolvimento de ciclos de estudo com base em metodologias de inovação académica, que permitem responder aos anseios das empresas no contexto nacional e internacional. Em particular:

- Desenvolvimento de ciclos de estudos baseados na definição de perfis de competências dos diplomados, na definição de learning outcomes e na implementação de estratégias de avaliação dos resultados dos estudantes, unidades orgânicas e instituição. Este trabalho é realizado com o tecido empresarial, que tem um papel decisivo na definição dos perfis profissionais e na apreciação dos ciclos de estudos a submeter a acreditação;*
- Desenvolvimento das competências transversais dos estudantes através da integração de unidades curriculares em cada semestre que desenvolvam este tipo de competências, tão importantes para a afirmação dos estudantes na sociedade e no mercado de trabalho. São disso exemplo as unidades curriculares “Criatividade e Pensamento Crítico”, “Competências Comunicacionais”, “Técnicas de Expressão Oral”, “Ética e Deontologia Profissional”, entre outras;*
- Implementação de projetos interdisciplinares, que permitam que os estudantes realizem uma aprendizagem integrada e orientada, trabalhando em conjunto com colegas de outros cursos e/ou outras unidades orgânicas.*

Práticas Pedagógicas: Este pilar do nosso Modelo Académico tem como objetivo principal, o envolvimento de alunos e docentes no sentido da utilização de práticas pedagógicas ativas e que estimulem a aprendizagem, a reflexão e o

desenvolvimento teórico-metodológico dos estudantes. Torna-se também fundamental o desenvolvimento de atitudes e comportamentos, assentes em princípios éticos, de cooperação e de comunicação. Aposta-se, essencialmente, na utilização de metodologias ativas de ensino, através das quais se procura a participação dos estudantes no desenvolvimento das aulas como forma de motivação para a aprendizagem e para o estímulo das relações entre estudantes e docentes, bem como na utilização de tutorias, como forma de acompanhamento do percurso universitário dos estudantes. O tutor assume as seguintes funções: 1) servir de canal de comunicação entre a instituição e os estudantes, 2) esclarecer dúvidas sobre o enquadramento académico, empregabilidade, internacionalização e empreendedorismo, 3) apoiar os estudantes nas dificuldades científicas e pedagógicas que tenham e 4) incentivar a realização de atividades extracurriculares, que acrescentem valor ao CV dos estudantes. Deverá, antes de mais, ter um papel pró-ativo no apoio e acompanhamento aos estudantes.

C2. Training offer (article 11th, no. 4, of LBSE; article 3th of RJIES; article 6th, no.5, article 8th, no.3, article 16th, no. 5, and article 18th, no. 4 of decree-law 74/2006 changed by decree-law 63/2016):

The educational and teaching/learning offer are core to IPAM's mission, so that the availability of tools guarantee, in a permanent and participated manner, the design of programmes and the monitoring of its implementation in responding to society's expectations and boosting their trust in our offer, has always requested the attention of IPAM.

The procedures and standards applied in the creation processes of a new course, the restructuring of an existing course or the extinction of a course are defined in the quality manual for our educational offer, stating the measurement of the educational offer's quality, stipulating intervention typologies for whenever the detected standards drift away from the objectives, as well as the identification of elements that should obligatorily appear from the instruction of the respective processes. These guidelines are supplemented in a regulatory framework with the objective of regulating the management procedures for the educational offer and guaranteeing the inherent quality.

IPAM Lisboa is a higher education institution focused on the teaching of Marketing management which currently provides two types of programmes: degree and executive. Regarding the degree level, the school presents a 1st cycle programme (Marketing Management) and one from the 2nd cycle (Marketing Management). In the executive education the school has a broad educational offer in the areas of marketing, communication and business management divided in different typologies and formats.

The clarification of IPAM's Academic Model concept has as its principal objective, the organization of the principal pedagogical and scientific components, working from an organization base of all the teaching/learning processes. In this scope, we define clear strategies about the allocation of resources, pedagogical axes for taking action purposes and scientific innovation processes, having as a fundamental basis, the principal components of the abovementioned Academic Model (focus on the student, professional immersion, internationalization and technology).

Personalized Teaching: student-focused (personalized experience) and their placing in the heart of the educational process provides a paradigm shift, passing from a teaching scenario centred only on knowledge for a new reality centred on the development of competences. Under this educational process the student develops and demonstrates their evolving state in the acquisition of competences through exercising them and not through the simple act of repetition.

Professional Immersion: the teaching and learning process focused on professional immersion enables an effective and rapid connection between the academic reality and the working world (companies and organizations), enabling students' contact with the real dimension of industries and markets, as well as the fulfilment of a quicker and consolidated integration in the labour market. Achieving these cornerstone activities with real projects and problems, business environment simulation, internships, simulators or extra-curricular activities.

Internationalization: In the process of internationalization we start with the globalization of markets, in which our students will have to operate in in the future. In this context, we present differentiating characteristics in the promotion of business projects with multi-national, exporting or international companies throughout the various academic semesters and integrated in the different curricular units. Relevance is equally given to the provision of literature and support material with an international dimension and to the exchange with foreign lecturers that annually bring multicultural knowledge experiences. We can also mention the opportunity potential related to academic internships out of Portugal.

Technology: Technology appears in our academic model based on two fundamental dimensions: as a didactic driven tool and facilitator for the acquisition of knowledge and competences in the scientific and technical field of various curricular units and from projects developed in them. This development area is of great importance for this project, as far as seeking to address the requirements of the working-students and the geographical dispersion of students that look for quality higher education and suited to their expectations, requirements and resources. It shall be set on the experience of Laureate International Universities which has a global development centre of digital contents, with technological resources of the highest quality and with great experience in the development of university projects of the highest quality in this scope.

Programmes: In this dimension, it is aimed to focus on one of the main axes of academic innovation: the development of study cycles based on academic innovation methodologies, which permit responding to company demands in a national and international context. In particular:

- Development of study cycles based on the definition of graduates' skills profile, the definition of learning outcomes and in the implementation of evaluation strategies from the results of students, the institution and organic units. This work is carried out with the business community, which has a decisive role in the definition of professional profiles and in the assessment of study cycles to be submitted for accreditation;*
- Development of students' transversal skills through the integration of course units in each semester that develop this type of competences which are so important to the assertion of students in society and in the labour market. Examples of this kind are the course units "Creativity and Critical Thinking", "Communication Skills", "Oral Expression Techniques", "Ethics and Professional Ethics", among others;*
- Implementation of interdisciplinary projects, which enable students to carry out integrated and guided learning, working together with colleagues from other courses and/or other organic units.*

Pedagogical Practices: This cornerstone of our Academic Model has as its principal objective, students and lecturers' involvement towards the use of active pedagogical practices and which stimulate learning, reflection and students' theoretical-methodological development. It also becomes fundamental the development of attitudes and behaviour, set on

ethical principles concerning cooperation and communication. Emphasis is, essentially, on the use of active teaching methodologies, through which students' participation in the development of classes is looked for as a means of motivation for learning and for the stimulus of relations between students and lecturers. In addition to the use of tutorials, as a way of accompanying students' university journey. The tutor assumes the following functions: 1) serve as a communication channel between the institution and the students, 2) clarify doubts about the academic framework, employability, internationalization and entrepreneurship, 3) support students in scientific and pedagogical difficulties that they may have and 4) give incentive to the carrying out of extracurricular activities, which add value to students' CVs. It should, first and foremost, have a pro-active role in supporting and following-up on students.

C3. Estudantes:

O IPAM Lisboa regista, em julho de 2017, um aumento significativo da procura relacionada com os seus diferentes ciclos de estudo para o ano letivo 17/18, quando comparado com período homologado nos anos anteriores.

No ano 2014/2015 o IPAM Lisboa registou a entrada de 103 novos alunos (1º ano e 1ª vez), passando para 93 alunos em 2015/2016 (1º ano e 1ª vez) e para 95 em 2016/2017 (1º ano e 1ª vez). O impacto ao nível do número total de alunos inscritos apresenta diferenças significativas, ou seja, em 2014/2015 tivemos 222 alunos inscritos no total, passando para 214 em 2015/2016. No ano 2016/2017 tivemos um crescimento bastante acentuado, passando de 214 alunos para um total de 246.

No caso da Licenciatura em Gestão de Marketing registamos no ano 2015/2016, 72 novos alunos (1º ano e 1ª vez), sendo 35% provenientes do Regime Geral de Ingresso, 17% de Mudança de Curso, 3% de Transferência, 1% de Titulares de Cursos Médios e Superiores e 30% do Regime de Maiores de 23.

Em 2016/2017 registamos a entrada de 80 novos alunos na Licenciatura em Gestão de Marketing, sendo 70% provenientes de Titulares de Curso de Ensino Secundário ou Equivalente e 30% provenientes de outros regimes de ingresso, nomeadamente, 28% do Regime de Maiores de 23.

No âmbito do Mestrado em Gestão de Marketing registamos uma estabilidade ao nível da procura entre os anos de 2014/2015 com a entrada de 22 alunos (1º ano e 1ª vez) e 2015/2016 com a entrada de 21 novos alunos (1º ano e 1ª vez). Em 2016/2017 registamos a entrada de 15 novos alunos (1º ano e 1ª vez), sendo que na referida data de 19/07/2017 registamos a uma inversão destes números, com 23 alunos já inscritos.

Relativamente à origem dos nossos alunos, em 2015/2016, cerca de 80% foram provenientes da região da Grande Lisboa e os restantes do Centro e Sul de Portugal, bem como de outros países. No caso concreto do próximo ano letivo de 2017/2018 é importante referir um aumento da procura internacional por parte de alunos estrangeiros com especial ênfase no Mestrado em Gestão de Marketing. Dos 23 alunos já inscritos, 40% são de origem estrangeira.

O reforço da quantidade e qualidade do nosso corpo docente, bem como a implementação do atual modelo académico em vigor, vieram reduzir o impacto das dificuldades de recrutamento de novos alunos e conduziram mesmo a uma previsão de lotação máxima das vagas anualmente atribuídas para a Licenciatura e para o Mestrado em Gestão de Marketing.

C3. Students:

In July 2017, IPAM Lisbon registered a significant increase in demand related to their different courses of study in academic year 2017/18, when compared with the corresponding period of previous years.

In 2014/2015, IPAM Lisbon registered 103 new students, 93 new students in 2015/2016, and 95 in 2016/2017 (all of which were 1st year and 1st time students). The impact on the total number of students enrolled presents significant differences. For example, in 2014/2015 there were a total of 222 registered students, which decreased 214 in 2015/2016. The 2016/2017 academic school year experienced a sharp growth, from 214 students to a total of 246 student registration.

In the year 2015/2016, the Marketing Management Degree received 72 new students (1st year and 1st time), 35% from the general- application pool, 17% from course change, 3% of transfer students, 1% of holders of middle or high-level courses, and 30% of the Regime of students above 23.

The Marketing Management Master's program, experienced a stability in the level of demand between the years 2014/2015, with the entrance of 22 students, and 21 new students in 2015/2016, all of which were 1st year and 1st time students. In 2016/2017, we noted the entry of 15 new students (1st year and 1st time). On the 19/07/2017 a reversal of these numbers was registered, with 23 students already enrolled.

Regarding the origin of our students, in 2015/2016, about 80% were from the Lisbon region, and the rest from central and southern Portugal, as well as from other countries. In the case of the following academic year 2017/2018, it is important to note an increase in international demand by foreign students with a special emphasis on the Masters in Marketing Management. Of the 23 students already enrolled, 40% are international students.

The strengthening of the quantity and quality of our faculty, as well as the implementation of the current academic model in use, facilitated student recruitment and led to a prediction of the maximum number of vacancies annually allocated to the Bachelors and Masters degree in Marketing Management.

C4. Diplomados:

O IPAM Lisboa registou no ano letivo 2015/2016, um total de 59 diplomados, e uma taxa de empregabilidade de 93% (Fonte: Estatísticas DGEEC), dados que reforçam a capacidade dos nossos alunos no acesso imediato ao mercado de trabalho. Em 2014/2015 registamos 79 diplomados e em 2016/2017, ainda com avaliações a decorrer não conseguimos identificar com rigor o total de diplomados.

O aumento importante do número total de alunos em 2016/2017, bem como da procura significativamente superior com referência ao ano letivo 2017/2018 terá impacto significativo na evolução do número de diplomados nos próximos anos, razão pela qual reforçamos a implementação do nosso modelo académico e a nossa intervenção ao nível das áreas de empregabilidade de estágios.

C4. Graduates:

In the academic year 2015/2016, IPAM Lisbon registered a total of 59 graduates, and a rate of employment of 93% (Source: Statistics DGEEC), data that strengthens students' employability rate in the labour market. In 2014/2015 we had 79 graduates and in 2016/2017, with evaluation period still in course, we cannot identify with accuracy the total number of graduates.

The significant increase of the total number of students in 2016/2017, as well as a significantly higher demand for the upcoming 2017/2018 academic year will have a significant impact on the evolution of the number of graduates in the upcoming years, which is why we emphasize the implementation of our academic model and our intervention in the employability opportunities resulting from internships.

C5. Corpo docente:

O ano letivo de 2015/2016 caracterizou-se por um reforço significativo do corpo docente afeto ao IPAM Lisboa no âmbito dos requisitos inerentes aos Ciclos de Estudos ministrados pela nossa instituição, nomeadamente no que diz respeito a Corpo Docente Próprio, Academicamente Qualificado e devidamente Especializado. Neste sentido foram identificadas necessidades que levaram essencialmente à identificação e contratação Especialistas e Academicamente Qualificados, com especial foco na área fundamental inerente à Licenciatura e Mestrado em Gestão de Marketing.

Em termos globais e totais registamos a presença de 19 Docentes neste ano letivo de 2015/2016, com 60% de Docentes em regime de tempo integral, 79% com Doutoramento (academicamente qualificado) e 68% constituído por Doutorados e Professores com Título de Especialista (Provas Públicas) especializados na área fundamental dos nossos ciclos de estudos.

Registamos igualmente medidas relacionadas com a redução da carga horária letiva semanal do corpo docente de forma a adequar o mesmo aos aspetos numéricos e tipologia dos nossos alunos, bem como às características do projeto educativo e do modelo académico do IPAM Lisboa. Esta é uma política que adotamos no imediato e que terá uma continuidade obrigatória no futuro.

Numa análise evolutiva registamos um incremento ainda maior de Docentes, com especial ênfase na adequação às áreas fundamentais dos ciclos de estudos por nós ministrados, no ano letivo 2016/2017, nomeadamente através da contratação de dois novos docentes com Doutoramento na área de Marketing em regime ETI, bem como a alocação de mais três Docentes em regime de tempo parcial também com Doutoramento na área de Marketing. Estas medidas pretendem acompanhar o crescimento que temos verificado anualmente ao nível do número de novos alunos, bem como antecipar necessidades que serão efetivas na submissão futura de novos ciclos de estudos.

Acrescem a estes pressupostos, preocupações relacionadas com a qualificação superior do nosso corpo docente ao nível da produção científica. A este nível reforçamos também o nosso quadro de docentes com publicações indexadas. São exemplos desta nossa política, a contratação de duas novas Diretoras de Curso (Licenciatura e Mestrado) e de 6 novos docentes que se enquadram dentro desta lógica em 2016/2017.

O ano de 2017/2018 registará ainda a entrada de três novos docentes em regime ETI com título de Doutoramento e de um com título de especialista, todos eles com publicações científicas indexadas. Acresce ainda a entrada de mais uma docente em regime de tempo parcial com título de Doutoramento e publicações científicas indexadas.

C5. Teaching staff:

The academic year 2015/2016 was marked by a significant reinforcement of faculty of IPAM Lisbon under the requirements inherent in the Cycles of Studies facilitated by our institution, in particular with regard to academically qualified and properly trained faculty. To this end, we identified the needs which led mainly to the identification and hiring of recruitment specialists to find academically qualified faculty, with a special focus on the Marketing Management Bachelors and Masters Courses.

Overall, we noted the presence of 19 teachers in the academic year of 2015/2016, with 60% of teachers full-time, 79% holding a PhD (academically qualified) and 68% of which were PhD graduates and teachers with the title of Specialist in the particular area of our Cycles of Studies.

We also took important measures relating to the reduction of weekly course load for faculty, to facilitate teacher-adaptation to the numeric aspects and typology of our students, as well as the characteristics of the educational project and the academic model of IPAM Lisbon. This is a policy that we are adopting immediately, and that will necessarily have continuity in the future.

In an evolutionary analysis, we noted an even greater increase in teachers, with a special emphasis on the adequacy of the key areas of Cycles of Studies ministered by our institution. In the academic year 2016/2017, new faculty members with doctoral studies in the field of Marketing in the TSI were hired, in addition to three more teachers on a part-time basis, all of which holding doctoral degree in the field of Marketing. These measures aim to continue the growth that we have verified annually in the number of new students, as well as to predict the future needs in the future submission of new cycles of study.

In addition to these assumptions, there are some concerns relating to the higher-level qualifications of our faculty in terms of scientific production. At this level, we also reinforce our Faculty with indexed publications. Some examples of our policy include the hiring of two new program directors (of the Bachelor and Master Courses) and six new teachers, which all fall within this new policy logic in 2016/2017.

In the academic year of 2017/2018 three new teachers in the TSI with Doctors degrees and one with the title of specialist will be hired, as well as another part time teacher, all of which holding a doctor's Degree and with published scientific publications.

Perguntas C6. a C10.

C6. Instalações:

Ver secção A13.

C6. Facilities:

Please refer to section A13.

C7. Investigação orientada, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento profissional de alto nível:

O IPAM, alinhado com a política estratégica para a área da investigação científica da Laureate International Universities em Portugal, apresenta uma forte aposta em eventos de natureza científica e de apoio à investigação, seguindo as suas linhas orientadoras e procurando contribuir para a reputação interna e externa do projeto.

Neste âmbito, o IPAM LAB é um centro de investigação em marketing e consumo, com uma orientação clara de produzir e divulgar projetos de investigação aplicada. Nesse sentido, a investigação desenvolvida é maioritariamente de natureza prática, e vocacionada para a resolução de problemas empresariais reais. O centro conta com a participação de todo o corpo docente do IPAM, bem como investigadores juniores em regime de trabalho colaborativo com os docentes. Ao longo dos últimos anos, esta unidade tem apostado na consolidação de uma cultura de investigação assente nos seguintes princípios: formação de equipas de trabalho para desenvolvimento de projetos de investigação, colaboração estreita entre investigadores internos e externos, partilha de conhecimento em conferências nacionais/internacionais e seminários internos, e acima de tudo, qualidade dos outputs gerados e disseminados pela comunidade académica, científica e empresarial.

Em 2015-2016 esta unidade orgânica desenvolveu as seguintes atividades de reforço e consolidação do trabalho de investigação:

1. Reforço dos 4 pilares fundamentais de atuação do centro de investigação:

a) Academic research - projetos de investigação que visam prioritariamente produzir outputs para a comunidade científica/académica (incluem-se papers publicados em revistas científicas, papers apresentados em conferências e working papers).

b) Research studies - os estudos são trabalhos de pesquisa aplicada, eminentemente empírica e que se destina, numa primeira fase, a produzir outputs que contribuam para a notoriedade da investigação IPAM, em particular, e da marca IPAM em geral. Encontram-se em curso vários projetos financiados, solicitados por empresas e organizações. Alargamos ainda a atuação a projetos que, mesmo não sendo financiados, representam oportunidades estratégicas para a consolidação do centro de investigação. Este objetivo tem vindo a ser trabalhado nos últimos anos através da colaboração estreita entre empresas, investigadores internos e externos. Destacam-se as seguintes parcerias: Solinca, Agros, Sheraton Porto, Toyota Salvador Caetano, El Corte Inglés, Impetus, Mercado do Bom Sucesso, Ikea, Futebol Clube do Porto, Fruut, Continental Pneus, Festival Marés Vivas, Science for You, Continente, Ambar, Douro Azul, Banco Alimentar Contra a Fome, etc.)

c) Junior research - projetos de investigação desenvolvida com a participação ativa dos alunos (mestrado e licenciatura) através da Base IPAM ou integrados nas Unidades Curriculares dos dois ciclos de estudo. No âmbito da produção da investigação júnior é de realçar o envolvimento contínuo dos alunos de licenciatura, pós-graduação e mestrado em projetos de investigação em parceria com empresas de forma a trabalhar as suas competências de investigação e fomentar o espírito de partilha de conhecimento gerado. Há um esforço contínuo para integrar nas Unidades Curriculares dos dois ciclos de estudo, projetos de investigação aplicada em empresas, fomentando o espírito de investigação académica e a disseminação do conhecimento em seminários académico-empresariais.

d) Research transfer - todos os projetos que envolvam transferência / disseminação de conhecimento, com forte componente de investigação e pesquisa científica.

2. Incentivos à investigação

a) Foram gerados overheads em projectos de investigação aplicada no valor de 1010 €, aplicados no financiamento da participação de docentes em conferências nacionais e internacionais.

b) Foram concedidas bolsas de participação em conferências internacionais a 3 investigadores, no valor de 1707 €.

c) Para estimular o desenvolvimento de investigação de 'early researchers', orientadores de mestrado devem identificar pelo menos um trabalho de qualidade científica elevada com potencial para publicação na Revista Portuguesa de Marketing (RPM). Em 2015-2016, 3 teses de mestrado deram lugares a papers submetidos à RPM.

3. Organização de conferência internacional

Em 2015 foi organizada e realizada no IPAM, a conferência internacional (The Portuguese Marketing Conference) subordinada ao tema "Challenging the crisis legacy: What to expect from the next decade of marketing?"

a) A conferência contou com 69 papers submetidos por autores de 10 nacionalidades e 28 instituições diferentes

b) A conferência gerou receitas no valor de 400 €.

c) Os melhores papers foram convidados a submissão num special issue da RPM.

4. Produção científica

Em relação à publicação científica liderada por docentes com afiliação institucional, conta com cerca de 23 artigos indexados na SCOPUS e com 11 artigos científicos com referência na Web of Science. Em concreto, no IPAM Lisboa contam-se 4 artigos referenciados na Web of Science e 10 na SCOPUS. Apesar do cariz politécnico, a publicação científica tem vindo a ser promovida no seio do corpo docente, acreditando-se que aporta uma mais-valia significativa não só à reputação institucional, mas também ao próprio processo de ensino e aprendizagem.

5. Desenvolvimento continuado da Revista Portuguesa de Marketing (RPM)

a) A RPM é a primeira e única revista em Portugal de cariz científico e académico, dedicada à disseminação de trabalhos de investigação em Marketing e Consumo. Sendo uma publicação de âmbito internacional, encontra-se indexada nas Bases de Dados ProQuest, EBSCO e Latindex. Desde 2011 a revista recebeu 165 submissões de artigos para publicação,

dos quais foram publicados 49 artigos, o que traduz uma taxa de rejeição de 51%.

b) Em 2015-2016 foram publicados 10 artigos científicos em dois issues da RPM.

c) Em 2015-2016 foi despoletado o processo de revitalização da revista para efeitos de candidatura a indexação na SCOPUS em 2018. No presente, a RPM traduz-se pelas seguintes métricas nas bases de dados Web of Science e Scopus:
- Web of Science: 12 artigos citados | 13 citações
- Scopus: 31 artigos citados | 36 citações

6. Criação de plataforma de comunicação interna

Foi identificada a necessidade de construir uma plataforma interna comum de partilha de informação entre investigadores (workshops, conferências, artigos, rankings de journals, etc) através da qual se desenvolvem as competências necessárias para a elaboração de artigos de qualidade e se direcionam os trabalhos desenvolvidos para journals e conferências adequadas. Esta plataforma foi construída em 2015-2016.

C7. Oriented research, technological development and high level professional development:

IPAM, conforming to the political strategy within the area of scientific research at Laureate International Universities in Portugal, demonstrates strong scientific emphasis on research, following lines of orientation and looking to contribute to the reputation of both internal and external project reputation.

IPAM LAB is a marketing and consumption research centre with a clear line of orientation of producing and divulging applied research projects. The developed research is for the most part of a practical nature and devoted to real corporate problem resolution. The centre relies on the participation of the IPAM teaching body as a whole, as well as junior researchers working with professors. During the last few years, this unit has invested in the consolidation of a research culture based on the following principles: work team creation for project development and research, working in close cooperation with both internal and external researchers, knowledge sharing at national and international conferences and seminars. The quality of output is disseminated within the academic, scientific and corporate community.

In 2015/2016 this organic unit developed the following reinforcement activities and research consolidation:

1. Reinforcement of the 4 pillars of action at the research centre:

a) Academic research – research projects that aim to prioritise outputs for the scientific/academic community (including published papers in scientific journals, papers presented at conferences and working papers).

b) Research Studies – The studies are applied research projects, prominently of empirical research, initially aiming to product outputs that contribute to the notoriety of IPAM research in particular and of IPAM brand in general. Various solicited projects are currently being financed by companies and organizations. We are widening further those projects that are not financed but which help create strategic opportunities of consolidation to the research centre. This goal has been worked on over the last few years in close cooperation with companies, internal and external researchers. We would like to highlight the following partnerships: Solinca, Agros, Sheraton Porto, Toyota Salvador Caetano, El Corte Inglés, Impetus, Mercado Bom Sucesso, IKEA, Futebol Club do Porto, Fruut, Continental Pneus, Festival Marés Vivas, Science for You, Continte, Ambar, Douro Azul, Banco Alimentar Contra a Fome, etc.)

c) Junior research – Research projects developed with the active participation of students (post-graduate and undergraduate) through the IPAM Base or integrated into the Curricular Units of study cycles. Within the scope of junior research output, we would like to highlight the continuous involvement of undergraduate, post-graduate and Master's research projects students in partnership with companies so as to develop their research skills and establish a spirit of sharing of knowledge. Course subjects from both study cycles are continuously being integrated by means of research applied to companies which thus creates a spirit of academic research and dissemination of knowledge in academic business seminars.

d) Research transfer – All projects involving transfer / dissemination of knowledge with a strong scientific research component.

2. Research Incentives

a) 1010 € research project overheads were generated, which financed the participation of professors at national and international conferences.

b) 1707 € in grants were awarded to the participation to three researchers in international conferences.

In order to stimulate development in research “early researchers”, Master's degree supervisors should identify at least one outstanding quality scientific research project worthy of Revista Portuguesa de Marketing (RPM), publication. In 2015/2016, 3 Master's theses were accepted as papers in the RPM.

3. International Conference Organisation

In 2015 the Portuguese Marketing Conference was organised at IPAM, under the title of “Challenging the crisis legacy: What to expect from the next decade of marketing?”

a) 69 papers were submitted to the conference by authors from 10 different nationalities of 28 different institutions.

b) The conference generated revenue worth 400 €.

c) The best papers were submitted in a special issue of RPM.

4. Scientific Output

In relation to scientific publications by professors associated to IPAM Lisbon, 23 articles are indexed in SCOPUS and 11 are referenced in the Web of Science. Concretely, IPAM Lisbon has 4 articles referenced in the Web of Science and 10 in SCOPUS. Despite its polytechnic nature, scientific publications have been promoted amongst teaching staff. We believe that it is of significant benefit not only for institutional reputation but also for teaching and learning in itself.

5. Continuous Development of the “Revista Portuguesa de Marketing” (RPM) Magazine

a) RPM is the first and only magazine in Portugal of a scientific and academic nature dedicated to the dissemination of developed marketing and consumer research. Being an international magazine, it is indexed in the ProQuest, EBSCO and Latindex database. Since 2011, the magazine has received 165 submissions of articles 49 of which were published, corresponding to a rejection rate of 51%.

b) In 2015-2016 10 scientific articles were published in two issues of RPM.

c) In 2015-2016 a revitalisation of the magazine was triggered aimed at publication submissions to 2018 SCOPUS indexing:

- Web of Science: 12 cited articles | 13 cites
- SCOPUS: 31 cited articles | 36 cites

6. Creation of an Internal Platform

A common internal information platform for researchers (workshops, conferences, articles, journal rankings, etc), was created in 2015-2016, through which the necessary skills can be developed for the elaboration of quality articles directed at journals and suitable conferences.

C8. Produção artística:

Não aplicável.

C8. Artistic output:

Not applicable.

C9. Prestação de serviços à comunidade:

O Projeto IPAM baseia-se num pressuposto de relação próxima com a comunidade e no desenvolvimento de plataformas de interação no sentido do contributo efetivo para a melhoria de pessoas e entidades que façam parte do meio ambiente micro (transacional) e macro (contextual). De uma forma sintética podemos dizer que a formação, a cooperação e a assessoria são as três tipologias de ação que melhor traduzem a nossa filosofia de colaboração com a comunidade.

Através da formação, que é no fundo um instrumento de excelência na agregação de conhecimento perante a comunidade, e para além do formato clássico inerentes aos diferentes cursos por nós ministrados, desenvolvemos anualmente dezenas de ações de formação junto de pessoas e entidades (empresas, associações e outras organizações). Tratam-se de ações de formação desenvolvidas no âmbito do saber, do saber fazer e do saber ser e que se traduzem essencialmente no desenvolvimento de competências técnicas e transversais. Complementarmente, podemos dizer que se tratam essencialmente de módulos de curta duração que implicam muitas vezes um acompanhamento posterior em forma de coaching e de mentoring por parte dos nossos docentes / formadores. As temáticas são variadas e a sua construção baseia-se no diálogo permanente que mantemos com a comunidades, através do qual conseguimos detetar necessidades e consequentes oportunidades.

O IPAM presta serviços à comunidade, nos diversos domínios que integram o seu âmbito de intervenção numa perspetiva de valorização recíproca. O IPAM participa, por exemplo, enquanto membro, da ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas e da APPM: Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing na transferência de conhecimento e boas práticas. A constante participação nas atividades destas instituições assegura que o IPAM mantém os níveis de qualidade e envolvimento adequados a uma instituição com o seu perfil.

O desenvolvimento de projetos em forma de cooperação assume dois formatos essenciais: 1- envolvimento de entidades no âmbito das diversas unidades curriculares, sendo que apresentamos um rácio de 80% de UC's com projetos agregados e dos quais 25% são obrigatoriamente referentes a projetos relacionados com Responsabilidade Social, Instituições sem Fins Lucrativos e ONG's, 2- Prestação de Serviços em forma de Consultoria, Mentoring e Coaching para diversas instituições, das quais podemos destacar: APPC (Associação do Porto de Paralisia Cerebral), SOCIALIS (Associação de Solidariedade Social), Instituto Português do Sangue, Banco Alimentar, AJEPC, Instituto Halal, ToastMasters; TED-X Porto, Slow Food Porto, e alguns municípios. O IPAM Lisboa desenvolve ainda Projetos de Investigação Aplicada com várias entidades empresariais, envolvendo Docentes, Investigadores e Alunos. A Prestação de Serviços de Investigação Aplicada é desenvolvida através da estrutura de consultoria junior – o IPAM Consulting.

Apresentamos ainda uma tipologia de colaboração com base no apoio e assessoria às empresas e instituições, em especial nas áreas do Marketing e da Comunicação. Esta é uma forma de atuação que envolve alunos e docentes num ato de complementaridade a todas as nossas ações de cooperação. Dentro desta tipologia incluímos também ações permanentes ou pontuais de apoio social a várias instituições, das quais podemos destacar: Juntas de Freguesia, Câmaras Municipais e Associações. O IPAM Causa é um exemplo claro destas ações, sendo uma iniciativa que permite encontrar soluções materiais (recursos) que satisfaçam necessidades inerentes à irradiação de situações de pobreza e de doença.

Os Projetos de Colaboração e de Assessoria são essencialmente desenvolvidos através da estrutura criada para o efeito - o IPAM Consulting.

C9. Consultancy:

IPAM's philosophy is based on the establishment of a close relationship with the community and the development of platforms of interaction that facilitate an effective contribution to the improvement of people and entities that are part of the micro (transactional) and macro (contextual) environment. In short we can say that training, cooperation and assistance are the three types of endeavours which best reflect our philosophy of collaboration with the community.

With regard to training, which is an instrument of excellence for the aggregation of knowledge, apart from the classic courses on offer, every year we also supply dozens of training sessions for individuals and entities (companies, associations and other organizations). These training actions cover all forms of theoretical and technical transversal skills. We can say that they are essentially short modules that often involve follow-up action in the form of coaching and mentoring from our teachers/trainers. The themes are varied and course design is based on a permanent dialogue with the communities, through which we are able to detect needs and resulting opportunities.

IPAM provides services to the community in a number of areas, always for the mutual benefit of the parties involved. For example, as members of the ADDICT (Agency for the development of creative industries) and the APPM (Portuguese Association of Marketing Professionals) IPAM participates in the transfer of knowledge and best practices. The constant participation in the activities of these institutions ensures that IPAM maintains the levels of quality and appropriate involvement for an institution of the kind.

IPAM's cooperation projects are delivered through two essential formats: 1-Through the involvement of entities within the

framework of the various disciplines - 80% of the Curricular Units (disciplines) being aggregate projects, of which 25% are mandatorily related to Social Responsibility, Non-profit Institutions and NGOs; 2-Through services supplied in the form of Consultancy, Mentoring and Coaching to various institutions, of which we highlight: SOCIALIS - Associação de Solidariedade Social (Social Solidarity Association), Instituto Português do Sangue, Banco Alimentar, AJEPC, Instituto Hala!, ToastMasters and some municipalities. IPAM Lisboa develops applied research projects with various business entities, involving Teachers, Researchers and Students. We also supply services of applied research which are carried out through our internal structures: Consultoria Junior, IPAM Consulting.

Our collaboration is based on support and advisory services to companies and institutions, in particular in the areas of Marketing and communication. This is an activity that involves students and teachers and is inherent to all our actions. Within this realm we also supply long/short term social support interventions to various institutions, examples of which are: Parish Councils, Municipalities and Associations. IPAM CAUSA is a clear example of these actions, being an initiative that finds solutions (resources) which meet the needs for the eradication of poverty and disease.

The collaborative and advisory projects are essentially conducted through the structure created for the purpose - IPAM Consulting.

C10. Colaboração nacional e internacional:

O Projeto IPAM apresenta como um dos pilares de sustentação mais importantes, precisamente a dinâmica de Colaboração Nacional e Internacional. A referida dinâmica tem impacto direto, quer em pessoas, quer em Organizações.

Em termos internacionais apresentamos uma evolução permanente relacionada com Programas Globais, sendo que a este nível destacamos duas importantes parcerias (muito recentes) com foco na mobilidade de estudantes (semestres de mobilidade obrigatória):

- Pace University (New York)
- Torrens University (Australia)

Ainda no âmbito internacional, apresentamos um registo de mais de 50 protocolos efetivos com Instituições de Ensino Superior, tendo como objetivo, a promoção da mobilidade de alunos, docentes e Staff. Estas instituições localizam-se essencialmente no Continente Europeu e na América do Sul. Podemos destacar a título de exemplo a exploração do Programa Erasmus (algumas referências: Vilnius University - Lituânia, ESIC - Espanha e Budapest Metropolitan University - Hungria) e do Programa Garcilaso (algumas referências: ESPM – Brasil, Fundação Getúlio Vargas – Brasil, Universidad Europea – Espanha e American College Cyprus)

Ao nível da Investigação Científica, iniciamos também importantes projetos partilhados com investigadores do IPAM e de outras Universidades, dos quais podemos destacar pelo facto de ser recente, a participação de Docentes/Investigadores do IPAM no processo de Investigação Experimental na área de Crowdfunding liderado pela Universidade Federal da Paraíba.

No âmbito dos Projetos de Investigação Comuns, realçamos ainda a promoção de iniciativas conjuntas com várias instituições do Grupo Laureate International Universities, bem como com várias Organizações e Entidades Empresariais, tendo como exemplos as seguintes: Turismo Centro de Portugal, Câmara Municipal de Santa Maria da Feira e Better World Rock in Rio.

A Cooperação com Empresas é uma área fundamental ao nível dos processos de colaboração. Poderemos realçar exemplos concretos desta nossa atividade, nomeadamente, as parcerias realizadas anualmente com empresas como, Sonae, Leroy Merlin, TVI, Ikea (entre outras). São realizadas anualmente cerca de 15 parcerias relacionadas com este tópico em cada uma das Escolas IPAM.

Dentro da mesma Linha de Cooperação podemos destacar a realização de mais de 150 protocolos de Estágio (Licenciatura e Mestrado) anualmente com dezenas de instituições localizadas em Portugal e no Estrangeiro, dentro de uma lógica de partilha de conhecimentos e competências.

Colaboramos ainda com diversas entidades, nomeadamente com associações e organizações representativas de sectores de atividade, na realização de estudos que permitam melhorar a performance e a dinâmica de centenas de empresas anualmente.

Do ponto de vista social, torna-se importante destacar o Projeto IPAM Causa, que foi criado no sentido de promover a melhoria das condições de vida das populações e que trabalha diariamente na busca de soluções para este efeito.

Finalmente, o IPAM Consulting trabalha e coopera com dezenas de instituições anualmente, instituições numa lógica de responsabilidade social e colaboração gratuita. Neste âmbito, referimos o foco em trabalhos de diagnóstico, planos de marketing e planos de comunicação.

C10. National and international cooperation:

IPAM is founded essentially on the dynamics of National and International Collaboration. Such dynamics have direct impact on the People and on Organizations.

Internationally, we are continuously evolving with regard to Global Programmes, and highlight two, very recent but important partnerships focusing on student mobility (compulsory mobility semesters):

- Pace University (New York)
- Torrens University (Australia)

In the international arena, we have a record of more than 50 protocols with higher education institutions for the promotion of student, teacher and staff mobility. These institutions are located mainly in Europe and South America. We highlight the Erasmus program as an example (some references being: Vilnius University - Lithuania, ESIC-Spain and Budapest Metropolitan University-Hungary) as well as the Garcilaso program (ESPM-Brazil, Getúlio Vargas Foundation – Brazil, Universidad Europea – Spain and American College - Cyprus).

Regarding scientific research, we have also embarked upon important joint projects with researchers from IPAM and other universities, of which we highlight the recent project involving IPAM lecturers/Researchers in the process of Experimental Research in the area of Crowdfunding led by Universidade Federal da Paraíba.

Within the framework of joint research projects, one must stress the encouragement of joint initiatives involving several institutions of the Laureate International Universities Group, as well as a number of other organizations and business entities. Examples of the latter are: Tourism Centre of Portugal, Municipality of Santa Maria da Feira and Better World Rock in Rio.

Cooperation with enterprises is a key collaboration area. We can highlight specific examples of this type of collaboration, namely, the annual partnerships with companies like Sonae, Leroy Merlin, TVI, Ikea (among others). Such endeavours involve roughly 15 partnerships per annum in each one of the IPAM schools.

Along the same lines of Cooperation attention must be drawn to the more than 150 Internship protocols (Bachelor's and Master's students) per year with dozens of institutions located in Portugal and abroad, within the logic of sharing knowledge and skills.

Every year we also work with several entities, mainly with associations and organizations representing sectors of activity, to conduct studies to improve the performance and dynamics of hundreds of companies.

From a social point of view, it is important to highlight the IPAM project called CAUSA, which was conceived in order to promote the improvement of living conditions of the population, working on a daily basis in search of solutions to this effect.

To conclude, IPAM Consulting works and cooperate for free with dozens of institutions each year, in the field of social responsibility. In this context, it is important to refer assignments that are focused on diagnostic work, marketing plans and communication plans.

Perguntas C11. e C12.

C11. Sistema interno de garantia da qualidade:

Está definido a nível institucional (segue para C11.3)

C11.1. Evolução do sistema (no caso de sistema certificado pela A3ES):

Não aplicável.

C11.1. System evolution (system certified by A3ES)

Not applicable.

C11.2. Breve descrição do sistema (no caso de sistema não certificado pela A3ES):

Ver secção A7.3.2.

C11.2. Brief description of system (system not certified by A3ES):

Please refer to section A7.3.2.

C11.2.1 Link para o manual de qualidade:

<sem resposta>

C11.3. Contributo da Unidade Orgânica para o funcionamento do sistema:

Não aplicável.

C11.3. Contribution of Unit to the system:

Not applicable.

C12. Observações finais:

No âmbito da concretização da estratégia de desenvolvimento do IPAM enquanto instituição, refletindo sobre pontos fortes, pontos fracos e planos de melhoria, torna-se fundamental sintetizar os diversos tópicos desenvolvidos ao longo deste documento.

A estratégia de desenvolvimento passa pelo cumprimento de um plano a longo prazo (2021) assente em objetivos principais concretos, concretizáveis e claros e que se traduzem nas seguintes variáveis (desenvolvidas e detalhadas no ponto A.16):

- Reputação Institucional*
- Qualidade de Ensino*
- Investigação*
- Internacionalização*
- Relação com a Comunidade*

Ao nível dos nossos pontos fortes podemos enumerar tópicos que se constituem como pilares essenciais do sucesso sustentável do IPAM ao longo de uma história de 32 anos no ensino da Gestão de Marketing, os quais podem ser facilmente enumeráveis da seguinte forma:

- *Modelo Académico e Práticas Pedagógicas baseadas nos seguintes elementos: imersão profissional, internacionalização, tecnologia, empreendedorismo e responsabilidade social*

- *Corpo Docente: Apresentamos Corpo Docente Próprio, Academicamente Qualificado e Especializado que nos dá garantias da implementação correta de um Modelo Académico exigente que se liga diretamente com as práticas das Empresas e das Organizações. Um corpo docente que apresenta uma ligação efetiva entre a área académica (doutorados com publicações científicas) mas que ao mesmo tempo se caracteriza pela experiência passada e/ou atual no desempenho de sucesso em inúmeras empresas de renome.*

- *Relação com a Comunidade: especial foco na relação com a comunidade empresarial, mas também com todas as organizações em geral, promovendo a transferência de conhecimento e de práticas entre a academia e o seu meio envolvente. A este nível são bem patentes as relações criadas através de dezenas de protocolos de colaboração que apresentamos á data de hoje.*

- *Histórico e Know-how: 32 anos de experiência no ensino prático e experiencial nas áreas da gestão de marketing, promovendo a produção, divulgação e difusão de conhecimentos específicos e transversais, bem como o desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho das várias profissões inerentes aos Programas lecionados*

- *Investigação Aplicada: Registo e histórico de experiência acumulada através dos vários projetos de investigação aplicada em parceria com Empresas e Organizações, promovendo a transferência de conhecimentos e a agregação de valor em diversas Entidades Externas, bem como através do aumento do conhecimento e dos dados secundários disponíveis em diversos setores de atividade.*

- *Empregabilidade e Estágios: Apresentação de um registo de empregabilidade anual acima dos 90%, tanto no IPAM Porto como no IPAM Lisboa e desenvolvendo programas de estágio no âmbito de Licenciaturas e Mestrados que permitem aumentar e consolidar as competências de centenas de alunos nos diversos anos letivos*

- *Rede Laureate: Através da maior rede de Ensino Superior á escala mundial conseguimos potenciar projetos e programas de mobilidades no sentido de um aumento e consolidação da dimensão internacional de IPAM Porto e IPAM Lisboa. Para além da mobilidade de alunos, docentes e staff, promoveremos no futuro uma relação mais próxima com as instituições desta rede ao nível da investigação e da imersão profissional*

- *Processo de Admissão: A adoção de uma postura pedagógica e a criação de momentos prévios de experiência acerca da realidade do IPAM em termos da implementação futura do seu modelo académico, faz-nos ter a certeza de que o potencial aluno que se inscreve no IPAM tem ao seu dispor todos os dados necessários para um processo de tomada de decisão sério e focado. A este nível a gestão de expectativas assume um objetivo de ausência de Gaps entre a promessa de qualidade e a implementação prática dos processos pedagógicos.*

Partindo do pressuposto de base de mudança permanente no qual nos situamos e conjugando o mesmo com a necessidade de adaptação frequente, torna-se fundamental enumerar os seguintes pontos passíveis de melhoria:

- *Internacionalização: Através do aprofundamento dos nossos processos de internacionalização, pretendemos gerar novas oportunidades de mobilidade, parcerias para incremento de novos projetos de investigação e para partilha de semestres letivos, replicação de Programas Académicos (Licenciaturas e Mestrados) em novos mercados, bem como a atração de estudantes internacionais*

- *Investigação: Através da maximização de importantes recursos que temos neste momento (Corpo Docente com Perfil de Investigação, Revista Portuguesa de Marketing, Rede Laureate, Parcerias com Centros de Investigação) pretendemos criar um rumo claro para a área de investigação do IPAM que passe pela criação de novas linhas e pelo aumento significativa de outputs relacionados com publicações e com investigação aplicada.*

- *Corpo Docente: Conscientes da qualidade, qualificação e especialização do nosso corpo docente, queremos, contudo, melhorar em termos quantitativos (contratação de mais professores) quer em termos qualitativos (qualificado, especializado e com investigação) no sentido da satisfação de rácios relacionados com inovação futura (novos cursos), melhoria de implementação de modelo académico e redução de carga horária letiva afeta a cada docente.*

- *Sistemas de Qualidade: Pretendemos criar um modelo mais sólido ao nível dos Sistemas de Qualidade que nos permita maximizar recursos e minimizar necessidades/problemas permanentes de acesso a dados. Num futuro próximo pretendemos apresentar novos processos que irão assegurar uma base permanente de alimentação e tratamento de informação/dados que nos permitam extrair resultados imediatos relativos às nossas diversas atividades.*

C12. Final remarks:

In the context of the implementation of the development strategy of IPAM as an institution, after reflecting on the strengths, weaknesses and improvement strategies, it is essential to synthesize the various topics and developments throughout this document.

The development strategy involves the implementation of a long-term plan (2021) based on key achievable and clear objectives, that translate into the following variables (developed and detailed in section A.16):

- *Institutional reputation*
- *Quality of Teaching*
- *Research*
- *Internationalization*
- *Community Involvement*

Regarding the strengths, we can enumerate several topics that are essential pillars to the long term sustainable success of IPAM throughout a history of 32 years in teaching Marketing Management, which can easily be enumerated as follows:

- *Academic model and pedagogical practices based on the following elements: professional immersion,*

internationalization, technology, entrepreneurship and social responsibility;

- Faculty: We present the Faculty itself, as academically qualified and specialized, guaranteeing a correct implementation of a demanding academic model directly connected to the practices of companies and organizations. Not only does our faculty have an effective connection between the academic field (doctoral graduates with scientific publications), but it is at the same time characterized by its past experience and/or of its current presence and successful performance in numerous renowned companies.

- Community Interaction: special focus on the relationship with the business community, as well as with all organizations in general, promoting a transfer of knowledge and practices between the academic institution and the surrounding environment. At this level, our institution has proven itself through the relations created through dozens of working arrangements that exist to the present date.

- History and Know-how: 32 years of experience in practical teaching and hands on experience in the areas of marketing management, promoting the production, distribution and dissemination of specific, cross-sectional knowledge, and as well as the development of essential practical skills required in the various professions involved in the academic programs.

- Applied Research: Registered history of experience accumulated through the various projects of applied research in partnership with companies and organizations, have promoted the transfer of knowledge and adding value in various external entities, and have increased knowledge and secondary data available in various sectors of activity

- Employability and Internships: Submission of a record of annual employability above 90%, both in the IPAM Porto as the IPAM Lisbon and development of internship programs within the framework of the Undergraduate and Master's degrees that allowed hundreds of students to increase and consolidate their skills throughout the years.

- The Laureate Network: Thanks to the largest network of Higher Education at a global scale we can enhance mobility projects and programs through the growth and consolidation of the international dimension of IPAM Porto and Lisbon IPAM. In addition to the mobility of students, teachers and staff, we seek to promote a closer relationship with the institutions of this network at the level of research and professional immersion in the future.

- Admission Process: the adoption of a strong pedagogical stance and the solid experience concerning the reality of the IPAM, lays a solid foundation for the future implementation of its academic model, which ensures that potential students who enrol in IPAM have at their disposal all the data needed to make a serious and conscious decision. At this level, we expect to facilitate prospective student's decision making process, by eliminating the gap between the promise of quality and the practical implementation of pedagogical processes.

Based on our philosophy of adaptability and permanent change, it is crucial to enumerate the following points of improvement:

- Internationalization: Through the deepening of our processes of internationalization, we intend to generate new opportunities for mobility, partnerships for development of new research projects and for semesters of shared instruction, replication of Academic Programs (Undergraduate and Master's degrees) in new markets, as well as the attraction of more international students

- Research: By maximizing important resources available at the moment, (faculty with a research profile, Portuguese Marketing Journal, Laureate Network, Partnerships with research centres) we want to create a clear direction for the research area of IPAM that involves the creation of new lines, by increasing publications output significantly, and implementing applied research.

- Faculty: Being aware of the quality, qualification and expertise of our faculty, we want to improve in quantitative terms, by hiring more teachers, as well as in qualitative terms, by choosing qualified, specialized academics with relevant research, in order to fulfil objectives related to future innovation (new courses), improvement of the academic model and reduction of faculty course load.

- Quality Systems: We want to create a more solid level of quality systems that will allow us to maximize resources and minimize needs/problems of permanent access to data. In the near-future, we intend to introduce new processes that will ensure a permanent base of supply and information/data processing, which allows us to achieve immediate results related to our various activities.

Anexo II

D1. - Oferta educativa

D1.1 - Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)

D1.1. Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) / D1.1. Professional Technical Programmes

Designação / Name

Data / Date

<sem resposta>

D1.2 - Licenciatura

D1.2.1 - Ciclos de estudos acreditados

D1.2.1. Licenciaturas - Ciclos de estudos acreditados / D1.2.1. Licenciaturas - Accredited study programmes

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Duração da acreditação / Accreditation duration	Data / Date
CEF/0910/27456	3	Gestão de Marketing	6	2012-05-04

D1.2.2 - Ciclos de estudos não acreditados

D1.2.2. Licenciaturas - Ciclos de estudos não acreditados (incluindo NCEs) / D1.2.2. Licenciaturas - Not accredited study programmes (including NCE's)

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Data / Date
---------------	-------	-------------------	-------------

<sem resposta>

D1.2.3 - Ciclos de estudos descontinuados

D1.2.3. Licenciaturas - Ciclos de estudos descontinuados / D1.2.3. Licenciaturas - Study programmes no longer being offered

Código / Code	CNAEF	Designação / Name
CEF/0910/19517		Ciências do Consumo

D1.3 - Mestrado

D1.3.1 - Ciclos de estudos acreditados

D1.3.1. Mestrados - Ciclos de estudos acreditados / D1.3.1. Master - Accredited study programmes

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Duração da acreditação / Accreditation duration	Data / Date
ACEF/1112/19522	342	Gestão de Marketing	6	2014-03-13

D1.3.2 - Ciclos de estudos não acreditados

D1.3.2. Mestrado - Ciclos de estudos não acreditados (incluindo NCEs) / D1.3.2. Master - Not accredited study programmes (including NCE's)

Código / Code	CNAEF	Designação / Name	Data / Date
---------------	-------	-------------------	-------------

<sem resposta>

D1.3.3 - Ciclos de estudos descontinuados

D1.3.3. Mestrado - Ciclos de estudos descontinuados / D1.3.3. Master - Study programmes no longer being offered

Código / Code	CNAEF	Designação / Name
CEF/0910/19527		Gestão de Serviços de Clientes
CEF/0910/19532		Comportamento de Consumo

D2. - Vagas e inscritos no 1.º ano

D2.1 - TeSP - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)

D2.1 TeSP - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / D2.1 TeSP - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)

Ciclo de estudos / Study Programme	14/15		15/16	
	a	b	a	b

<sem resposta>

D2.2 - Licenciaturas - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)

D2.2 Licenciaturas - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / Licenciaturas - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
CEF/0910/27456	3	Gestão de Marketing	200	66	120	78	120	97

D2.3 - Mestrado - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b)

D2.3 Mestrado - Vagas (a) e inscritos no 1.º ano (b) / Master - Vacancies (a) and 1st year enrollments (b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
ACEF/1112/19522	342	Gestão de Marketing	30	34	30	22	25	20

D3. - Inscritos total e diplomados

D3.1 - TeSP - Inscritos total(a) e diplomados(b)

D3.1 TeSP - Inscritos total(a) e diplomados(b) / TeSP - Total enrollments(a) and graduates(b)

Ciclo de estudos / Study Programme	15/16	
	a	b

<sem resposta>

D3.2 - Licenciaturas - Inscritos total(a) e diplomados(b)

D3.2 Licenciaturas - Inscritos total(a) e diplomados(b) / Licenciaturas - Total enrollments(a) and graduates(b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
CEF/0910/27456	3	Gestão de Marketing	229	49	222	55	239	34

D3.3 - Mestrados - Inscritos total(a) e diplomados(b)

D3.3 Mestrado - Inscritos total(a) e diplomados(b) / Master - Total enrollments(a) and graduates(b)

Código / Code	CNAEF	Ciclo de estudos / Study Programme	13/14		14/15		15/16	
			a	b	a	b	a	b
ACEF/1112/19522	342	Gestão de Marketing	60	8	59	12	52	16

D4. - Empregabilidade

D4. Empregabilidade / Employability

	%
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em sectores de atividade relacionados com a área do ciclo de estudos / Percentage of graduates that obtained employment in areas of activity related with the study programme's area.	46.2
Percentagem de diplomados que obtiveram emprego em outros sectores de atividade / Percentage of graduates that obtained employment in other areas of activity	46.2
	0

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

D5. - Descrição e fundamentação dos recursos docentes da unidade orgânica

D5.1 - Corpo docente

D5.1.2 - Corpo docente

D5.1.2. Equipa docente / Teaching staff

Nome / Name	Categoria / Category	Grau / Degree	Especialista / Specialist	Área científica / Scientific Area	Regime de tempo / Employment link	Informação/ Information
Ana Paula Chouriço Henriques de Carvalho Queiroga Santos	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Gestão – Especialização em Marketing	22	Ficha submetida
Arcindo dos Santos Ferreira Cascão	Professor Coordenador ou equivalente	Doutor		Psicologia	100	Ficha submetida
Isabel Severo Crispim Romão	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		CSH - Antropologia Política	100	Ficha submetida
João Ricardo Martins Silva Freire	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Marketing	100	Ficha submetida
Luisa Cláudia Lopes Agante	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Gestão (especialização em Marketing)	100	Ficha submetida
Marta Liliana Nunes Bicho	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Marketing	20	Ficha submetida
Nuno João Marques Farinha	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Gestão	100	Ficha submetida
Pedro Miguel Matins Mendes	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Ciências Empresariais – Especialização em Marketing	100	Ficha submetida
Rui Manuel da Costa Carvalho Braz	Assistente ou equivalente	Doutor		Humanidades (Estudos de Cultura)	90	Ficha submetida
Rui Manuel Nunes Cruz	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Direcção de Empresas e Gestão de Marketing	20	Ficha submetida
Vera Maria Portela de Herédia Lancastre Freitas Colaço	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Economia e Gestão de Empresa, especialidade em Comportamento do Consumidor	100	Ficha submetida
Carla Sofia Correia da Costa Viana	Assistente ou equivalente	Mestre	CTC da Instituição proponente	Marketing	100	Ficha submetida
Adelino Alves Cardoso	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor	Título de especialista (DL 206/2009)	Ciências Empresariais	33	Ficha submetida
Carlos Manuel Cortês Pereira e Sá	Assistente ou equivalente	Licenciado	Título de especialista (DL 206/2009)	Gestão de Marketing	100	Ficha submetida
João Carlos Faro Leite Pinto Barbosa	Assistente ou equivalente	Licenciado	Título de especialista (DL 206/2009)	Organização e Gestão de Empresas	33	Ficha submetida
José Miguel Violante Rodrigues	Assistente ou equivalente	Licenciado	Título de especialista (DL 206/2009)	Administração e Gestão de Empresas	100	Ficha submetida
Francisco Manuel Coelho da Silva	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor	Título de especialista (DL 206/2009)	Marketing e Publicidade	67	Ficha submetida
Luis Raimundo Batalha Schwab	Professor Adjunto ou equivalente	Doutor		Marketing	100	Ficha submetida
José António Pereira Rousseau	Professor Auxiliar ou equivalente	Doutor		Ciências Empresariais	61	Ficha submetida
					1446	

<sem resposta>

D5.2 - Corpo Docente

D5.2. Resumo do corpo docente / Teaching staff

Pessoal Docente / Teaching staff	Número de docentes / Number		ETI / FTE	
	2009/10	2015/16 *	2009/10	2015/16 *

Tempo integral / Full Time				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs	8	8	8	8
Doutores especialistas / Specialist PhDs	0	0	0	0
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC)	0	1	0	1
Com título de especialista / With title of specialist	0	2	0	2
Outros docentes / Other teachers	4	0	4	0
Tempo parcial / Part Time				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs	4	5	1.3	2.13
Doutores especialistas / Specialist PhDs	0	2	0	1
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC)	0	0	0	0
Com título de especialista / With title of specialist	0	1	0	0.33
Outros docentes / Other teachers	17	0	6.3	0
Totais (por grau de qualificação) / Total (by degree)				
Doutores não especialistas / Non specialist PhDs **	12	13	9.3	10.13
Doutores especialistas / Specialist PhDs **	0	2	0	1
Especialistas não doutorados (CTC) / Non PhD specialists (CTC) **	0	1	0	1
Com título de especialista / With title of specialist **	0	3	0	2.33
Outros docentes / Other teachers **	21	0	10.3	0
Corpo docente total / Total teaching staff **	33	19	19.6	14.46

D5.3 - Estabilidade e dinâmica de formação

D5.3. Estabilidade e dinâmica de formação / Stability and training dynamic

Corpo docente próprio / Full time teaching staff	Número / Number	Percentagem / Percentage
Número de docentes em tempo integral com mais de 3 anos de contrato / Number of full time teachers with a link to the institution for a period over three years	5	40.19
Número de docentes em doutoramento há pelo menos 1 ano / Number of teachers registered in a doctoral programme for more than one year	3	24.12

D6. - Pessoal não docente

D6.1. e D6.2.

D6.1. Dotação de pessoal não docente:

Não Aplicável.

D6.1. Non academic staff:

Not applicable.

D6.2. Qualificação:

Relativamente às qualificações do pessoal não docente do IPAM Lisboa, temos o seguinte cenário:

Direção Geral: 1 Licenciada;

Direção: 5 Licenciados, 1 Mestre e 1 PhD;

Suporte Académico: 1 com 12º ano;

Secretaria Escolar: 1 com 12º ano;

Marketing/Comunicação: 4 Licenciados e 1 Mestre;

Recursos Humanos: 3 Licenciados e 1 com Ensino Técnico;

Operações: 1 Licenciado, 1 com 3º ciclo, 1 com 2º ciclo e 1 com 1º ciclo;

IT: 1 Mestre.

D6.2. Qualification:

General Management: 1 BA;

Management: 5 BA's, 1 MA and 1 Ph.D.;

Academic support: 1 High School graduate;

Administrative Services: 1 High School graduate;

Marketing/Communication: 4 BA's and 1 MA;

Human Resources: 3 BA's and 1 Technical Course Graduate;

Operations: 1 BA, 3 Junior High School graduate, 1 with 6 school years and 1 Primary school diploma;

IT: 1 MA.

D7. - Internacionalização

D7. Internacionalização / Internationalisation

Nível de internacionalização / Internationalisation level	%
Percentagem de estudantes estrangeiros matriculados na unidade orgânica / Percentage of foreign students enrolled in the unit	8.3
Percentagem de estudantes em programas internacionais de mobilidade (in) / Percentage of students in international mobility programs (in)	8
Percentagem de estudantes em programas internacionais de mobilidade (out) / Percentage of students in international mobility programs (out)	0.9
Percentagem de docentes estrangeiros, incluindo docentes em mobilidade (in) / Percentage of foreign teaching staff (in)	11.5
Mobilidade de docentes (out) / Teaching staff mobility (out)	0

D.8. - Investigação (Centros e Unidades no âmbito da Unidade Orgânica)

D8. Investigação (Centros e Unidades no âmbito da Unidade Orgânica) / Research (Centres and Units of the Organic Unit)

Designação / Name	N.º Investigadores Doutorados /No. Researchers with a PhD	Classificação (FCT) / Mark
Não Aplicável	0	0

D.9. - Serviços de apoio no âmbito da Unidade Orgânica

D9 - Serviços de apoio no âmbito da Unidade Orgânica / Support services of the Unit

Designação / Name	Pessoal / Staff
Não Aplicável	0
(1 Item)	0