



Escola Superior de Actividades Imobiliárias
Praça Eduardo Mondlane, 7C - Marvila 1950-104 Lisboa
Tel.: 21 836 70 10 / Fax: 21 836 70 19 / E-mail: esai@esai.pt | Homepage: www.esai.pt

Plano Estratégico 2018-21

Pela Direção da Escola Superior de Actividades Imobiliárias

Vítor Reis, Mphil

Data: 2 de janeiro de 2018

1. NOTA DE ABERTURA	2
2. METODOLOGIA E PERÍODO DE AÇÃO	2
3. ENQUADRAMENTO ATUAL	3
4. ANÁLISE SWOT	5
5. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	6
<u>5.1.EIXO ESTRATÉGICO I – PESSOAS.....</u>	<u>8</u>
<u>5.2.EIXO ESTRATÉGICO II – MODELO DE GOVERNAÇÃO</u>	<u>11</u>
<u>5.3.EIXO ESTRATÉGICO III – OFERTA FORMATIVA</u>	<u>12</u>
<u>5.4.EIXO ESTRATÉGICO IV – INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO</u>	<u>13</u>
<u>5.5.EIXO ESTRATÉGICO V – INTERAÇÃO COM A COMUNIDADE/ENVOLVENTE EXTERNA</u>	<u>14</u>
<u>5.6.EIXO ESTRATÉGICO VII – GARANTIA DA QUALIDADE.....</u>	<u>15</u>
<u>5.7.EIXO ESTRATÉGICO VII – INTERNACIONALIZAÇÃO</u>	<u>16</u>
6. MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO.....	17
7. PLANO DE ATIVIDADES/DE AÇÃO (OBJETIVOS, AÇÕES, RECURSOS, METAS E AVALIAÇÃO)	17



1. NOTA DE ABERTURA

O Plano Estratégico da ESAI para o período 2018-21 tem como principal objetivo definir as linhas orientadoras de posicionamento estratégico (eixos estratégicos) da Escola, em termos científicos e pedagógicos, alinhados com a sua missão institucional e a visão estratégica.

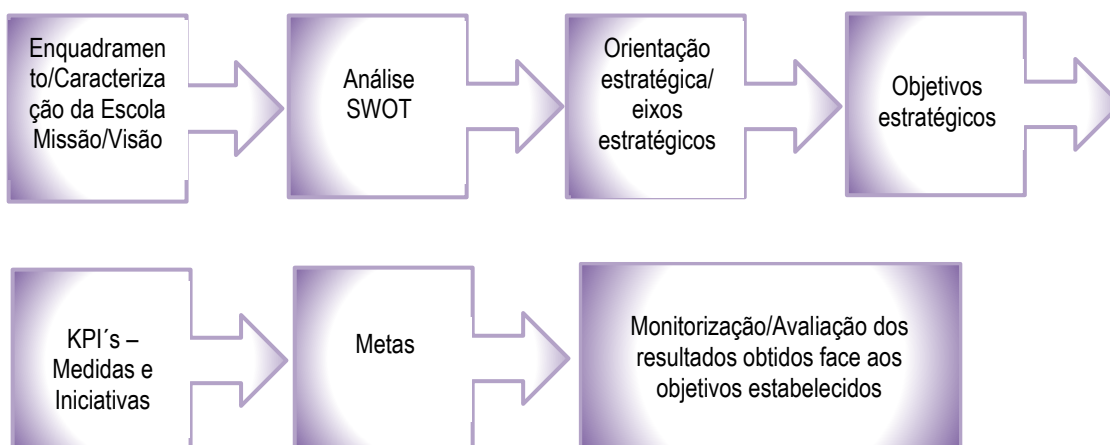
Procura-se através da implementação deste plano – **objetivo principal** - potenciar a imagem de excelência, rigor e competência, contribuir para a consolidação e a estabilização da Escola como referência nacional e internacional na área do ensino superior do imobiliário e liderança no panorama nacional.

O documento agora apresentado teve por base o Plano Estratégico para 2014-2017, um instrumento fundamental considerando a política de continuidade seguida, bem como, o trabalho desenvolvido ao nível da alteração dos estatutos, a implementação de novos/outros procedimentos administrativos exigidos, na instituição de um novo órgão (Conselho Consultivo) e pleno funcionamento dos restantes, na cimentação da credibilidade perante a tutela e parceiros do ensino superior politécnico, na aproximação aos *stakeholders*, no reforço da oferta formativa da escola, na qualificação do corpo docente (reforço de doutorados e de especialistas), na qualidade e na internacionalização

Outros documentos e orientações basilares para a elaboração do presente documento provêm do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), do programa do Governo, da Estratégia Europa 2020, entre outros documentos e estatísticas.

2. METODOLOGIA E PERÍODO DE AÇÃO

Elaboração do plano estratégico – Etapas



O plano estratégico apresentado constitui uma reflexão sobre a Escola, nomeadamente, sobre o seu enquadramento, envolventes, objetivos, planos de ação e recursos materiais/humanos necessários, bem como, uma monitorização dos resultados obtidos face aos objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, o plano considerará um período de 3 anos, coincidente com o mandato atual dos Órgãos nomeados pela entidade instituidora e o mesmo deverá ser formalmente aprovado entre a Direção da Escola e a Administração da SPESI. Num princípio de melhoria contínua e de acordo com a efetividade da execução do plano estratégico poderão ser reajustadas prioridades.



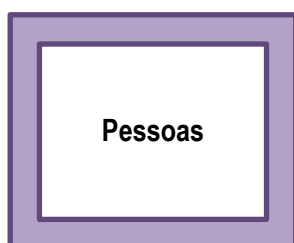
Escola Superior de Atividades Imobiliárias
Praça Eduardo Mondlane, 7C - Marvila 1950-104 Lisboa
Tel.: 21 836 70 10 / Fax: 21 836 70 19 / E-mail: esai@esai.pt | Homepage: www.esai.pt

Após aprovação dos eixos estratégicos entre as partes dar-se-á lugar ao planeamento de prioridades e criação de um plano operacional com *milestones* perfeitamente definidas.

Periodicamente a Comissão de Supervisão do Plano Estratégico, a qual poderá ter lugar em sede de Conselho de Direção efetuará a monitorização/revisão do plano e tomadas as ações no sentido da sua completude e sucesso.

3. ENQUADRAMENTO ATUAL

Em consonância com as orientações do Plano Estratégico para 2014-2017 e os planeamentos anuais, a ESAI tem vindo a implementar um conjunto de ações por forma a atingir os objetivos estipulados nos planos.

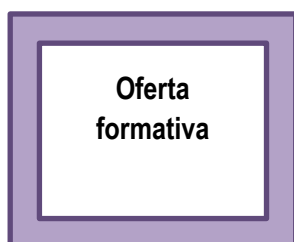
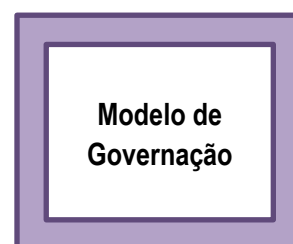


A ESAI tem procurado estimular a participação dos docentes e investigadores em atividades conducentes à melhoria da sua formação pedagógica, profissional, académica, técnica e científica. Procura-se promover a formação contínua de docentes assegurando o apoio à formação avançada dos docentes inscritos em programas de doutoramento.

De igual forma incentiva-se a participação em encontros de reflexão crítica, na elaboração de artigos científicos, no incentivo ao nível do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e de plataformas de ensino-aprendizagem à distância.

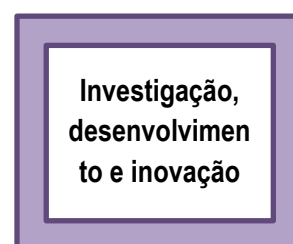
O modelo de governação da ESAI é baseado nos princípios da transparência da informação e equilíbrio entre o nível de autonomia e a responsabilidade.

A sustentabilidade financeira, a boa gestão dos recursos e a tomada de decisão baseada nas prioridades estratégicas são também características do modelo de governação.



A ESAI para além de ser a única instituição a desenvolver um ciclo de estudos de nível superior no país, é também a única a lecionar formação específica para o setor em várias regiões do país, ilhas e fora do país, visível na afluência aos prestigiados MBA's, Cursos de Pós-Graduação (Cursos de Especialização, MBA's Executivos), assim como, outras ações de formação profissional, de atualização e de formação avançada.

A ESAI tem vindo a apostar no desenvolvimento de Atividades de investigação orientada e/ou desenvolvimento experimental. Através do CICCOT, têm vindo a ser realizados diversos eventos temáticos e científicos de elevada relevância e interesse público, bem como, outros projetos e atividades, desenvolvidos por investigadores do CICCOT e docentes da ESAI (contando, não raras vezes, com o contributo de alunos da Escola ou de profissionais do setor). O número e a importância dos projetos desenvolvidos em parceria ou como prestação de serviços da ESAI via o CICCOT e/ou via os docentes do curso (contando, não raras vezes, com o contributo de alunos da Escola ou de profissionais do setor), contribuem para o desenvolvimento económico uma vez que envolvem frequentemente a instituição com





várias entidades, sendo a ESAI uma referência no setor público e privado, desde Câmaras Municipais, Associações profissionais, Empresas Públicas e Privadas.

Esta envolvimento é fundamental para o desenvolvimento do ciclo de estudos, que possui uma estrutura organizativa que visa desenvolver nos alunos competências técnico-científicas que conduzam à sua qualificação no setor do imobiliário e assim capacitá-los para desenvolver e implementar estratégias/soluções sustentáveis de desenvolvimento económico.

No âmbito deste do ciclo de estudos, as atividades de desenvolvimento tecnológico e de prestação de serviços à comunidade decorrem, de igual forma, de alguns trabalhos práticos inseridos em unidades curriculares e sobretudo, dos trabalhos de dissertação e de projeto.

Interação c/a comunidade envolvente

Assumindo uma orientação claramente vocacionada para a investigação aplicada e para a procura de soluções para problemas concretos da comunidade, sociedade e de empresas, a atividade de investigação orientada e ou de desenvolvimento experimental é incrementada em estreita ligação com empresas, através da investigação, desenvolvimento de projetos ou pela prestação de serviços.

A ESAI tem procurado também envolver-se com a comunidade, seja através de projetos de investigação aplicada, serviços de consultoria, como também, através do Centro de

Arbitragem Voluntária da ESAI (Tribunal Arbitral).

Outra das apostas da ESAI, tem sido o desenvolvimento de Parcerias e protocolos com instituições de ensino superior nacionais, com associações profissionais e sectoriais e com Empresas e outros agentes na comunidade.

A ESAI implementa os processos necessários para a avaliação da qualidade do desempenho da Escola, através da avaliação de vários parâmetros, que incidem sobre a intervenção e os resultados produzidos, e que irá traduzir-se na avaliação do grau de cumprimento da sua missão e procura da melhoria contínua. A garantia de qualidade de ensino é entendida como um processo pelo qual todos são responsáveis, na medida em que a qualidade da escola resulta da colaboração de todos na avaliação dos resultados do seu desempenho, com vista a minimizar erros e sobre a perspetiva de uma melhoria contínua.

Garantia da qualidade

Internacionalização

A Candidatura e atribuição à ESAI da Carta ERASMUS+ para o Ensino Superior, permitiu a candidatura a projetos de Mobilidade de Estudantes, Docentes e Não Docentes em fevereiro de 2017. Foi celebrado um Acordo Interinstitucional com a Universidade Politécnica de Madrid para a Mobilidade de pessoal docente e alunos, sendo que 2 alunos da ESAI estão a realizar a sua mobilidade (fevereiro a julho de 2018). Foi também celebrado o protocolo com a Academia BAI em Angola e com o IBREP com o objetivo de desenvolver cursos e outras ações conjuntas.

Celebradas outras parcerias e protocolos de colaboração internacionais, que visam a promoção do intercâmbio de docentes, não docentes e alunos, atividade de investigação e pesquisa, formação e a organização/participação em eventos.

Enquanto estrutura de apoio foi criado o Departamento de Desenvolvimento e Relações Internacionais (http://www.esai.pt/International_department.php).

Enquanto estrutura de apoio, o DDRI tem como objetivo fazer a coordenação, o acompanhamento e o apoio operacional de todas as iniciativas de internacionalização desenvolvidas pela ESAI, quer em termos de ensino (cooperação e mobilidade académica), quer no campo da I&D (assumindo uma postura de prestação de serviços à comunidade docente e discente e aos trabalhos de investigação de natureza internacional que venham a ser efetuados pelo CICCOT), quer na cooperação em Projetos internacionais.



4. ANÁLISE SWOT



FORÇAS

Aspetos positivos internos

- ✓ Mais de 25 anos de experiência;
- ✓ Produtos/cursos ensinados são certificados/reconhecidos;
- ✓ 2 CTeSP aprovados;
- ✓ Equipa pedagógica estável, qualificada, reconhecida no mercado;
- ✓ RH internos qualificados e recursos físicos, materiais e tecnológicos adequados;
- ✓ Parcerias com entidades/associações de maior referência no mercado;
- ✓ Certificação da ESAI como CEPI Eur;
- ✓ Certificação enquanto entidade formadora pela DGERT;
- ✓ Rápida resposta às solicitações de clientes (informação sobre conteúdos, horários, datas, etc.);
- ✓ Horário (Pós-laboral), adequado ao principal tipo de aluno que procura a escola (profissional em atividade com necessidade de aprofundamento de conhecimentos);
- ✓ Possibilidade da formação a distância (Moodle, TeamViewer);
- ✓ Baixo nível de insatisfação e reclamações.



FRAQUEZAS

Aspetos negativos internos

- ! Enfoque exclusivo no sector imobiliário;
- ! Necessidade constante de conceber uma oferta formativa que estimule a inovação nos processos, nos conteúdos formativos, na qualificação dos RH e adaptada às necessidades reais do mercado;
- ! Atualização do plano curricular do Ciclo de estudos em Gestão Imobiliária;
- ! Dependência de uma só licenciatura;
- ! Inexistência de um ciclo de estudos de Mestrado;
- ! Localização geográfica da Escola;
- ! Comunicação, divulgação de produto/comercialização - Não existe uma estrutura comercial definida, a tarefa é executada por diversos elementos - dificuldade em recrutar comerciais que relacionem as áreas: vendas/ formação/ ensino/ imobiliário;
- ! Dependência (que se tem vindo a atenuar) de trabalhadores/estudantes;
- ! Ainda uma fraca produção científica própria – investir num corpo docente próprio dedicado à investigação.



OPORTUNIDADES

Aspetos positivos externos

- ✓ Perceção da marca/imagem ESAI como especializada/direcionada ao ensino/formação imobiliária;
- ✓ Maioria dos produtos/cursos oferecidos sem concorrência direta no mercado;
- ✓ Reconhecimento crescente das profissões ligadas ao imobiliário;
- ✓ Reconhecimento pelos Discentes após “consumo” do produto/curso, com frequente recomendação;
- ✓ Baixo nível de insatisfação e reclamações;
- ✓ Forte ligação e interação com os agentes do mercado;
- ✓ Aumento da complexidade transaccional do imobiliário, conseqüente necessidade de especialização dos agentes;
- ✓ Alterações legislativas implicam certificações profissionais apoiadas em formação;
- ✓ Crescente autonomização do cliente no acesso às tecnologias;
- ✓ Alterações no perfil e necessidades do cliente (melhor conhecimento das diferentes atividades do imobiliário/principais saídas profissionais);
- ✓ Alteração da perceção relativa aos profissionais do imobiliário, número crescente de profissionais que encara a atividade na perspetiva de uma evolução de carreira.
- ✓ Evolução dos canais de transação imobiliária, (ex.: Big Data); oportunidade a explorar em termos formativos;
- ✓ Evolução de sistemas de Auto certificação pelas organizações profissionais;
- ✓ Explorar o crescimento de outros mercados que têm por base o imobiliário, ex: Turismo;
- ✓ Candidatura a determinadas medidas ou incentivos ao nível do Portugal 2020, nomeadamente Sistema de Incentivos “Internacionalização das PME”;
- ✓ Diversificação dos produtos existentes/criação de novos em áreas transversais;
- ✓ O novo ciclo de 4 anos que inicia, comparativamente com o que termina, apresenta um ponto de partida mais favorável do ponto de vista económico que poderá traduzir-se numa maior disponibilidade para investir em educação/formação e para o desenvolvimento de projetos/prestação de serviços.



AMEAÇAS

Aspetos negativos externos

- ! Dispersão por cursos em áreas transversais pode comprometer a imagem de especialização;
- ! Perceção de nicho de mercado leva à não procura de outras formações, mesmo que transversais;
- ! Dificuldade em constituir turmas na formação contínua quando os cursos não possuem certificação ou obrigação legal;
- ! Estrutura demográfica da população;
- ! POCH – formação não direcionada, mas gratuita para o indivíduo;
- ! Crescente concorrência entre estabelecimentos de Ensino Superior;
- ! Emergência de produtos/cursos semelhantes-Competidores diretos e/ou indiretos- produtos/cursos substitutos;
- ! Políticas de recrutamento pouco exigentes de uma parte importante do tecido empresarial – não exigindo perfis Mínimos de entrada no sector;
- ! Alterações políticas e económicas nos PALOP's que geram dificuldades ao nível de recebimentos e transferência de divisas;
- ! Alterações na legislação do sector;
- ! Sensibilidade das Associações nestas matérias que nem sempre são percecionadas como trabalho em parceria;
- ! Imagem e valor dado à Pós-Graduação ainda baixo quando comparado a Mestrado;
- ! Dificuldade na captação de alunos por haver frequentemente uma perspetiva errada da atividade profissional, nem sempre com a melhor imagem junto do público;
- ! As diferentes dinâmicas próprias do sector afetam de forma direta a oferta formativa da Escola, bem como, a contratação de docentes especializados na área.



5. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

O Plano Estratégico apresenta sete eixos estratégicos que estão alinhados com a missão e a visão da Escola, sendo eles:

1. As pessoas;
2. O modelo de governação;
3. A oferta formativa;
4. A investigação, desenvolvimento e inovação;
5. A interação com a comunidade/envolvente externa;
6. Garantia da qualidade;
7. Internacionalização

Para cada eixo estratégico são apresentados os objetivos estratégicos que definem o que se pretende alcançar para concretizar a missão e a visão.

Para cada objetivo estratégico são elencadas as medidas estratégicas que são determinantes para implementar a estratégia e garantir que se concretizam as realizações desejadas.

O alinhamento claro entre os objetivos estratégicos e as estratégias definidas para a sua concretização é um ponto de partida basilar para garantir o cumprimento da visão.

Os indicadores chave de desempenho (KPIs) são identificados para medir as realizações ou concretizações de cada objetivo estratégico. A cada KPI corresponde ainda a meta a alcançar no período estratégico em causa, permitindo desta forma monitorizar, acompanhar e avaliar o grau de execução do plano estratégico e o desempenho institucional bem como os seus desvios face aos objetivos inicialmente propostos.

A figura seguinte apresenta a interligação entre os 19 objetivos estratégicos e a os 7 eixos estratégicos que compõem a orientação estratégica 2018-21, aos quais estão associados os indicadores de monitorização e as metas a alcançar.



Escola Superior de Actividades Imobiliárias
Praça Eduardo Mondlane, 7C - Marvila 1950-104 Lisboa
Tel.: 21 836 70 10 / Fax: 21 836 70 19 / E-mail: esai@esai.pt | Homepage: www.esai.pt

EIXOS ESTRATÉGICOS

Eixo I	Eixo II	Eixo III	Eixo IV	Eixo V	Eixo VI	Eixo VII
Pessoas	Modelo de governação	Oferta formativa	Investigação, desenvolvimento e inovação	Interação com a comunidade/ envolvente externa	Sistema de garantia da qualidade	Internacionalização
OE1 Promover uma cultura centrada nas pessoas OE2 Assegurar a integração dos estudantes no ambiente académico OE3 Estimular valores humanistas/sociais OE4 Combater o abandono escolar e promover o sucesso académico/Impacto da Formação/Educação OE5 Aumentar os níveis de empregabilidade OE6 Captar mais e melhores estudantes OE7 Reforçar a estrutura comercial	OE8 Promover a transparência OE9 Incrementar a eficiência e modernização administrativa e desmaterialização OE10 Garantir a sustentabilidade financeira	OE11 Garantir uma oferta formativa de qualidade e adequada às expectativas do mercado de trabalho OE12 Diversificar o leque de oferta formativa	OE13 Incentivar/Aumentar a qualidade e quantidade da produção científica OE14 Incentivar o desenvolvimento das tecnologias de informação/ comunicação e de plataformas de ensino-aprendizagem à distância OE15 Garantir a integração e alinhamento das linhas de investigação com a oferta formativa	OE16 Desenvolver capacidades nos estudantes para o empreendedorismo e a inovação OE17 Aumentar a interação com a sociedade/comunidade envolvente	OE18 Melhoria do SIGQ	OE19 Aumentar o volume e diversificação da atividade internacional
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO KPI'S						
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
METAS 2018-2021						
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
MEDIDAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
↕	↕	↕	↕	↕	↕	↕
MONOTORIZAÇÃO/AVALIAÇÃO						



5.1 EIXO ESTRATÉGICO I – PESSOAS

A orientação estratégica para este eixo pretende estimular uma cultura organizacional centrada nas pessoas promovendo a formação, a integração, os valores humanistas e sociais, o combate ao abandono escolar e promoção do sucesso académico, a avaliação do impacto da formação e educação, aumentar os níveis de empregabilidade, captar mais e melhores alunos e reforçar a estrutura comercial da Escola.

Objetivo Estratégico 1: Promover uma cultura centrada nas pessoas		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Efetuar um levantamento de necessidades de formação, por forma a elaborar um plano de formação adequado, com vista à valorização do capital humano e cumprimento do código de trabalho	Cumprimento do plano de formação	100%
	N.º de colaboradores em formação	Mín. 5 em cada ano
Estimular a participação dos docentes em atividades conducentes à melhoria da sua formação académica	N.º de Docentes que se inscreveram no ano em programas de Mestrado ou Doutoramento	Mín. 1/ano
	N.º de Docentes que concluíram o Mestrado ou o Doutoramento	Mín. 1/ano
Manter o recrutamento de docentes em função das necessidades identificadas e atendendo ao <i>Critérios de Qualificação de Pessoal Docente - Composição percentual Mínima do corpo docente e investigador (ensino politécnico)</i>	Docentes em tempo integral –pessoal docente próprio (ECDU)	Mín. 60%
	Doutores em tempo integral (ETI)	Mín. 15,0%
	Doutores/Especialistas nas áreas fundamentais do ciclo de estudos (ETI)	Mín. 50,0%

Objetivo Estratégico 2: Assegurar a integração dos alunos no ambiente académico		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Acolhimento/receção dos novos alunos	Realizar uma Sessão de acolhimento com o Diretor da Escola, diretor do Curso e representantes dos alunos	1/ano
Aumentar a participação dos alunos nos eventos e atividades da ESAI	N.º de alunos envolvidos em eventos e atividades	Mín. (atingir os 30%)/ano

Objetivo Estratégico 3: Estimular valores humanistas/sociais		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Divulgar e promover ações de voluntariado/solidariedade social com associações locais	% de alunos a participar em ações/projetos de voluntariado/solidariedade social	Mín. 3%/ano)



Objetivo Estratégico 4: Combater o abandono escolar e promover o sucesso académico/Impacto da Formação/educação		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Monitorizar e avaliar o sucesso académico/formativo	Identificar as UC's com menor sucesso escolar em cada ano letivo	Uc's com menor sucesso escolar VS medidas aplicadas
	Identificar alunos aos quais faltam algumas UCs para concluir o ciclo de estudos	Nº de alunos que reiniciaram o processo de conclusão do ciclo de estudos – Mín. 8 ReIngressos
	Taxa de sucesso académico	% Alunos que concluiu o curso em n anos (Mín. 80% dos alunos que entram a cada ano)
	Taxa de sucesso formativo	% Formandos que concluiu a formação (Mín. 99%)
Monitorizar, sinalizar e avaliar situações de abandono precoce com vista à sua redução	Taxa de abandono escolar	Diminuir em -10%
	N.º de casos com sucesso/N.º de casos sinalizados	Mín. 50%/ano
Melhorar os espaços e equipamentos destinados ao estudo	Codificação eletrónica de todos os livros na biblioteca	100% até ao final do 1.º semestre de 2019
	Substituição de computadores no laboratório de informática	50% até 2021
Apoiar os alunos com necessidades educativas especiais (NEE)	N.º de alunos apoiados/N.º de alunos com NEE	100%

Objetivo Estratégico 5: Aumentar os níveis de empregabilidade		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Convite aos diplomados para estarem presentes em conferências, seminários, semana do emprego e outros eventos que a escola organiza	% de ex: alunos que participam nos eventos	20% de ex: alunos por evento
Bolsa de emprego/estágio no website	N.º de protocolos estabelecidos que visem atribuição de estágios	Mín. 5/ano
	N.º de anúncios/ofertas de emprego/estágio colocadas	Mín. 50/ofertas ano



Objetivo Estratégico 6: Captar mais e melhores alunos		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Diversificar as formas de acesso: estudantes internacionais, estudantes do ensino profissional, cursos CTeSP, CETs - Diminuir a dependência dos alunos trabalhadores estudantes e reforço da entrada de alunos por contingente normal	N.º de participações em eventos relacionados com a atividade imobiliária	Mín. 3/ano
	N.º de participações em feiras de emprego e formação	Mín. 2/ano
	N.º de ações de divulgação/apresentação em Escolas	Mín. 10/ano
	N.º de ações de divulgação/apresentação em empresas	Mín. 10/ano
	Rácio de acesso de estudantes de contingente normal	50% nos próximos 4 anos
Iniciativas "Open Day"/convites personalizados para experimentar a vida académica como forma de pré-socialização dos potenciais candidatos	N.º de iniciativas	2/ano
Reestruturar o website da ESAI em particular na comunicação com o exterior por forma a atingir um público mais diverso e aumentar o tráfego	N.º de alunos nacionais (<i>fora da base regional de recrutamento - Lisboa</i>)	Mín. 10/ano letivo
	N.º de acessos ao website/novos utilizadores	+25% que em 2017 (de 20.000 para 25.000)/ano
Desenvolver uma nova estratégia de comunicação e marketing com o exterior	Desenvolvimento de Conteúdos para YT	Mín. 4/ano
	N.º de Campanhas de Adwords	Mín. 3/ano
	N.º de contactos pelo WhatsApp	Média de 30 novos contactos/mensais
	N.º de novos seguidores no FB	+15% que em 2017 (de 14.000 para 16.100)/ano
	N.º de novos seguidores no LinkedIn	+15% que em 2017 (de 5.600 para 6.440)/ano
Website com o Catálogo de Cursos completo em língua inglesa e informação geral da escola.	N.º de alunos internacionais (via Mobilidades)	Mín. 1/ano letivo

Objetivo Estratégico 7: Reforçar a estrutura comercial		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Recrutamento de 1 colaborador para a função de Vendedor/a (angariação de novos clientes/garantir a proximidade com os mesmos e potenciar a expansão da escola)	N.º de novos alunos para ciclos de estudos conferentes de grau N.º de novos formandos para cursos/MBA's presenciais	Abril a outubro: 40 alunos 15/mensais
Procurar novas formas de contacto e angariação de novos contactos, por forma a fazer face à implementação do novo regulamento de proteção de dados	N.º de contactos mantidos N.º de novos contactos	Manter 60% dos contactos atuais Angariar 20 novos contactos/mensal



5.2 EIXO ESTRATÉGICO II – MODELO DE GOVERNAÇÃO

O modelo de governação da ESAI continuará a basear-se nos princípios da transparência da informação e equilíbrio entre o nível de autonomia e a responsabilidade. A sustentabilidade financeira, a boa gestão dos recursos e a tomada de decisão baseada nas prioridades estratégicas continuarão como características do modelo de governação.

Melhorar o desempenho da ESAI implica analisar o seu modo de funcionamento e propor a sua melhoria contínua, através de uma melhor organização das suas estruturas, incrementando a eficiência e modernização administrativa e desmaterialização.

Objetivo Estratégico 8: Promover a transparência

Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Reforçar os mecanismos de atualização da informação disponibilizada na página da Instituição na Internet - Disponibilizar no website da ESAI a informação de gestão relevante e obrigatória pelo RJIES	Tempo médio para publicação no website após aprovação dos documentos pela Administração	15 dias

Objetivo Estratégico 9: Incrementar a eficiência e modernização administrativa e desmaterialização

Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Elaborar documentos orientadores por referência aos processos e procedimentos que, efetivamente, se pretendam implementados	Reestruturar e aprovar alguns procedimentos internos, nomeadamente relativos aos Serviços Académicos, considerando as orientações da última auditoria da IGEC (junho de 2017)	100% até ao final de 2018
Melhorar a relação entre a informação da contabilidade interna e o Sistema da Digitalis	N.º de processos melhorados	A definir no plano anual

Objetivo Estratégico 10: Garantir a sustentabilidade financeira

Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Otimizar os mecanismos financeiros e administrativos – recuperar receitas próprias da escola	Recuperação de propinas em dívida por parte dos alunos	100% até ao final do ano letivo seguinte
	Renegociação de contratos	
	Aumentar as receitas provenientes do CICCOT (em atividades de investigação e de consultoria)	+10%



Procura de fontes de financiamento alternativas às propinas provenientes dos ciclos de estudos conferentes de grau atuais	Dinamizar o Tribunal Arbitral (Centro de Arbitragem da Propriedade e do Imobiliário) como preferencial para resolução de litígios desta matéria, incentivando à inclusão da cláusula-tipo de que <i>"Todos os diferendos que eventualmente surjam entre os outorgantes, relacionados direta ou indiretamente, com a interpretação, incumprimento ou rescisão do presente contrato e contrato definitivo, serão decididos pelo Centro de Arbitragem da Propriedade e do Imobiliário da ESAI, aprovado pelo despacho nº 20073/2005 (2ª. Série) de 6 de Setembro, que julgará sem recurso, havendo, desde já, renúncia a qualquer outro Tribunal."</i>	+10%
Candidatura a medidas ou incentivos ao nível do Portugal 2020	Volume de receitas provenientes de projetos no âmbito do Portugal 2020	A definir no plano anual

5.3 EIXO ESTRATÉGICO III – OFERTA FORMATIVA

A orientação estratégica para este eixo pretende garantir uma oferta formativa de qualidade e adequada às expectativas do mercado de trabalho, bem como, diversificar o leque de oferta formativa oferecida.

Objetivo Estratégico 11: Garantir uma oferta formativa de qualidade e adequada às expectativas do mercado de trabalho		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Reestruturação curricular do CSGI	Implementar o novo plano curricular do CSGI	2018/2019

Objetivo Estratégico 12: Diversificar o leque de oferta formativa		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Acreditar e implementar um novo ciclo de estudos conferente de grau - 1.º ciclo - Licenciatura em Gestão de Edificações e Obras em conjunto com o Instituto Politécnico de Tomar	Processo de acreditação	2018/2019
	N.º de turmas	1/ano – 2019/2020
Acreditar e implementar um novo ciclo de estudos conferente de grau – 2.º ciclo – Mestrado em Avaliação Imobiliária em conjunto com Instituto Politécnico de Tomar	Processo de acreditação	2018/2019
	N.º de turmas	1/ano – 2019/2020
Acreditar e implementar um novo ciclo de estudos conferente de grau – 2.º ciclo – Mestrado em Gestão de Activos Turísticos em conjunto com a ESTHE	Processo de acreditação	2018/2019
	N.º de turmas	1/ano – 2019/2020
Conceber e implementar o MBA em Gestão de Negócios Imobiliários (a distância) em parceria com o IBREP	Conceção do MBA	até final de julho de 2018
	Candidaturas	agosto e setembro de 2018
	N.º de turmas	6/ano



Implementar os CTeSP	N.º de ações dos CTeSP	1/ação por curso
Continuar a promover a oferta de cursos de pós-graduação e de curta duração, em articulação com as necessidades do mercado e da comunidade académica (incluindo antigos estudantes)	N.º de ações de formação do Curso em Gestão e Administração de CondoMínios	Min. 3/ano
	N.º de ações de formação do Curso de Especialização em FM	Min. 2/ano
	N.º de ações de formação do Curso de Especialização em Avaliação de Propriedades Rústicas	Min. 2/ano
	N.º de ações de formação do Curso Prep. para Certificação REH	Min. 1/ano
	N.º de ações de formação do MBA em Gestão e Promoção de Negócios Imobiliários (especialização)	Min. 1/ano
	N.º de ações de formação do MBA em Gestão e Promoção de Negócios Imobiliários	Min. 1/ano
	N.º de ações de formação do MBA em Avaliação Imobiliária	Min. 2/ano
	N.º de ações de formação do MBA em Gestão Imobiliária e de Resorts Turísticos	Min. 1/ano
	N.º de ações de Formação empresa (a medida/corporate)	Min. 3/ano
	N.º de ações de formação descentralizadas desenvolvidas	Min. 3/ano

5.4 EIXO ESTRATÉGICO IV – INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

Procura-se que a política de I&D esteja alinhada e articulada com o projeto educativo de forma a canalizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento das áreas de especialização da

instituição e fomentar o envolvimento de professores, estudantes e empresas nessas atividades. potenciando a produção e transferência de conhecimento para a sociedade.

Objetivo Estratégico 13 Incentivar/Aumentar a qualidade e quantidade da produção científica		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Continuar a incentivar e patrocinar a participação dos docentes em atividades de melhoria pedagógica, profissional, académica, técnica e científica na área do ciclo de estudos	N.º de participações em eventos com publicação da investigação em jornais com árbitro/referee	3/ano
Continuar com a estratégia de fomento à investigação e produção científica	Valor de bónus atribuídos e/ou Valor de prémios atribuídos	Englobar no Mínimo 3 Docentes/ano
Incentivar o aumento da literatura disponível em português	N.º de livros de produção própria ou n.º de traduções de obras de referência internacionais	1 livro ou 1 tradução/ano



Objetivo Estratégico 14 Incentivar o desenvolvimento das tecnologias de informação/comunicação e de plataformas de ensino-aprendizagem à distância		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Promover a formação dos Docentes na Tutoria em formação a distância	N.º de Docentes a formar	100% dos docentes integrados no MBA a distancia em 2018

Objetivo Estratégico 15 Garantir a integração e alinhamento das linhas de investigação com a oferta formativa		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Continuar a incentivar os projetos e atividades desenvolvidas por investigadores do CICCOT e docentes da ESAI	N.º de projetos/atividades desenvolvidas como prestação de serviços	Min. 2/ano
Continuar a promover a organização de eventos periodicamente	N. de eventos realizados	Min. 6/ano
Elaborar candidaturas a projetos nos vários programas de apoio, nacionais e internacionais	N.º de candidaturas apresentadas/aprovadas	A definir no plano anual
Estimular e apoiar a apresentação de candidatura do CICCOT enquanto Unidade de Investigação à FCT	Obter a aprovação	Até, no máximo em 2021

5.5 EIXO ESTRATÉGICO V – INTERAÇÃO COM A COMUNIDADE/ENVOLVENTE EXTERNA

A ESAI procura aprofundar o trabalho que tem vindo a desenvolver no âmbito das relações com a Comunidade, recebendo *inputs externos* fundamentais para o seu crescimento e, ao mesmo tempo, contribuindo com os seus *outputs* para o desenvolvimento do ambiente que a rodeia.

Objetivo Estratégico 16 Desenvolver capacidades nos estudantes para o empreendedorismo e a inovação		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Criar parcerias com centros de incubação de empresas e outras entidades que promovam o empreendedorismo	N.º de alunos que criaram a sua própria empresas em incubadoras de empresas em parceria com a ESAI	Min. 1 aluno/ano



Escola Superior de Atividades Imobiliárias
Praça Eduardo Mondlane, 7C - Marvila 1950-104 Lisboa
Tel.: 21 836 70 10 / Fax: 21 836 70 19 / E-mail: esai@esai.pt | Homepage: www.esai.pt

Objetivo Estratégico 17 Aumentar a interação com a sociedade/comunidade envolvente		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Aumentar as atividades/projetos desenvolvidos em parceria com municípios e entidades públicas e promover o alinhamento das atividades de I&D com a formação, incentivando a investigação mais prática	N.º de atividades/projetos desenvolvidos em parceria	Min. 3/ano
	N.º de docentes/investigadores envolvidos	Min. 5/ano
	N.º de alunos envolvidos	Min. 5% dos alunos
Incrementar a relação com o mercado e as empresas via o Conselho Consultivo	N.º de reuniões do CC	2/ano
Participação da ESAI na rede escolar regional	Candidatura e desenvolvimento de atividades ao projeto Rede de espaços de Ciência Viva entre escolas secundárias em articulação com Instituições do Ensino Superior	Aguarda publicação do projeto de candidatura - Até 2021
Desenvolvimento de novas Parcerias com instituições de ensino superior nacionais e dinamizar as atuais	N.º de novas parcerias	Min. 1/ano
	N.º de atividades/projetos desenvolvidos	Min. 2/ano
Parcerias com associações profissionais e sectoriais	N.º de atividades/projetos desenvolvidos	Min. 2/ano
Parcerias com Empresas e outros agentes no mercado	N.º de novas parcerias	Min. 2/ano
	N.º de atividades/projetos desenvolvidos	Min. 1/ano

5.6 EIXO ESTRATÉGICO VII – GARANTIA DA QUALIDADE

Embora existam diversos mecanismos para a avaliação da qualidade do desempenho da Escola, nomeadamente através do Regulamento de Avaliação de Desempenho, torna-se necessário melhorar os procedimentos existentes relativos ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

Objetivo Estratégico 18: Melhoria do SIGQ		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Criar o Gabinete da Qualidade	Nomeação e constituição da Equipa	janeiro de 2018
Criar o Manual da Qualidade	Elaborar e fazer aprovar o Manual da Qualidade	janeiro e fevereiro de 2018
Reestruturar o Regulamento de Avaliação de Desempenho do pessoal docente	Reestruturar e fazer aprovar o Regulamento de Avaliação de Desempenho	fevereiro de 2018
Reestruturar o Regulamento de Creditação de Competências	Conformar o "Regulamento de Creditação de Competências" com o estipulado pelos artigos 45.º e 45.º-A do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na sua atual redação e com os atuais regimes de mobilidade dos estudantes, regulados pela Portaria n.º 181-D/2015, de 19 de junho	Durante 2018
Criar e aprovar o Regulamento de Utilização do Auditório	Criação e aprovação do Regulamento	Durante 2018
Aprovar e publicar o Regulamento dos CTeSP	Aprovação e publicação em DR do Regulamento dos CTeSP	Durante 2018



Implementar o Regulamento Geral Proteção de Dados	Revisão da base de dados	Durante 2018
Responder ao Processo de Acreditação do Ciclo de Estudos em Funcionamento (A3ES)	Entrega do Relatório	Até 19 de março de 2018
Implementar as adaptações decorrentes da reestruturação do SIGQ – gestão e monitorização	N.º de inquéritos aos novos alunos	80% setembro (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos de avaliação aos alunos atuais	80% semestral (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos de autoavaliação aos docentes	100% semestral (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos de avaliação da formação aos diplomados	Mín. 80% anual (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos de satisfação aos docentes	100% anual (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos de satisfação aos não docentes	100% anual (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos de satisfação aos alunos	80% semestral (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos às entidades empregadoras	Mín. 60% anual (a partir do ano letivo 2018/19)
	N.º de inquéritos aos parceiros	Mín. 60% anual (a partir do ano letivo 2018/19)

5.7 EIXO ESTRATÉGICO VII – INTERNACIONALIZAÇÃO

O objetivo fundamental deste eixo é aumentar o volume e diversificação da atividade internacional da ESAI.

Procura-se a concretização deste objetivo através da implementação de várias medidas através de:

- Programa Erasmus+ (Mobilidades de alunos e docentes); novos Acordos Interinstitucionais com IES estrangeiras e aumentar a participação de investigadores em redes internacionais de investigação e formação;
- Via Parceria - Aumentar o leque formativo em Angola e penetrar no mercado brasileiro com formação a distância

Objetivo Estratégico 19: Aumentar o volume e diversificação da atividade internacional		
Medida estratégica	Indicadores chave de desempenho (KPI's)	Meta
Implementar as Mobilidades	N.º de Mobilidades para Alunos para Estudos	Mín. 2/ano
	N.º de Mobilidades para Alunos para Estágios	Mín. 1/ano
	N.º de Mobilidades para Docentes em Missões de Ensino	Mín. 1/ano
	N.º de Mobilidades para Docentes em Missões de Formação	Mín. 1/ano
Divulgar a ESAI em IES estrangeiras e aumentar a participação de investigadores e docentes em redes internacionais de investigação e formação	N.º de Alunos <i>incoming</i>	Mín. 1/ano
	N.º de Docentes <i>incoming</i>	Mín. 1/ano
	N.º de Investigadores envolvidos em redes internacionais	Mín. 1/ano
Identificar IES estrangeiras para futuro desenvolvimento de Acordos Interinstitucionais	N.º de Acordos Celebrados	Mín. 1/ano
Pesquisar mercados internacionais	N.º de projetos/cursos desenvolvidos	Mín. 4/ano



6. MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

O Plano estratégico concretiza-a em 19 objetivos operacionais, com correspondentes indicadores chave de desempenho associados a metas, que permitirão medir o grau de cumprimento da estratégia.

A monitorização implica a recolha periódica de informação e dados estatísticos para cada indicador definido no mapa da orientação estratégica. A avaliação terá por base a medida dos indicadores e consistirá na avaliação do grau de concretização de cada meta que pode ser superada, alcançada ou não alcançada.

Com base nos resultados da avaliação deve ser feito um acompanhamento de forma a compreender os motivos e razões da não concretização daquela meta e, quando fundamentado, propor a sua revisão da meta/indicador.

Um plano estratégico quadrienal deve ser encarado numa perspetiva flexível e dinâmica pelo que a revisão deste plano poderá acontecer considerando a dinâmica e a mudança constante do ambiente externo.

Neste sentido, os Planos e Relatórios Anuais de Atividade devem assumir-se como os instrumentos privilegiados de monitorização do Plano Estratégico de Médio Prazo, permitindo aferir a progressão e os desvios em relação aos objetivos inicialmente traçados, bem como o impacto das iniciativas desenvolvidas, e assim fornecer dados orientadores para a avaliação e a tomada de decisão.

Entende-se que a aprovação do presente Plano pressupõe também a vinculação ao acompanhamento regular da sua execução, a qual dependerá criticamente de três fatores, ou seja, da mobilização dos meios financeiros indispensáveis, do envolvimento de todos os intervenientes e da capacidade de criar indicadores e instrumentos de monitorização eficazes.

Compete à Administração uma responsabilidade acrescida na mobilização das necessárias vontades e disponibilidades, sem prejuízo de também se reconhecer que existe uma corresponsabilização de toda a comunidade académica na construção de um futuro ainda melhor para a Escola.

7. PLANO DE ATIVIDADES/DE AÇÃO (OBJETIVOS PRIORITÁRIOS, AÇÕES, RECURSOS, METAS E AVALIAÇÃO)

<no Plano de Atividades anual/Plano de Ação>

2 de janeiro de 2018

O Diretor

Vítor Reis