

# **ACEF/1213/15377 – Decisão de apresentação de pronúncia**

## **Decisão de Apresentação de Pronúncia ao Relatório da Comissão de Avaliação Externa**

1. Tendo recebido o Relatório de Avaliação elaborado pela Comissão de Avaliação Externa relativamente ao ciclo de estudos em funcionamento Gestão de Recursos Humanos
2. conferente do grau de Licenciado
3. a ser leccionado na(s) Unidade(s) Orgânica(s) (faculdade, escola, instituto, etc.)  
Instituto Universitário Da Maia - ISMAI
4. a(s) Instituição(ões) de Ensino Superior / Entidade(s) Instituidora(s)  
Maiêutica - Cooperativa De Ensino Superior, C.R.L.
5. decide: Apresentar pronúncia
6. Pronúncia (Português):  
Ver anexo.
7. Pronúncia (Português e Inglês, PDF, máx. 100kB): (impresso na página seguinte)

# **Anexos**

## PRONÚNCIA AO RELATÓRIO PRELIMINAR DA CAE RESPEITANTE AO 1º CICLO DE ESTUDOS EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – ACEF/1213/15377

O Instituto Universitário da Maia – ISMAI, expressa o seu reconhecimento pelo esforço e empenho na análise, apreciação e avaliação de todos os pontos referenciados no Relatório Preliminar da Comissão de Avaliação Externa (CAE) ao 1º ciclo de estudos em funcionamento de Gestão de Recursos Humanos, transparecendo evidente preocupação de imparcialidade e profundidade. Apresenta-se, seguidamente, a nossa posição face às apreciações e sugestões contidas naquele relatório.

### SECÇÃO A: CARACTERIZAÇÃO DO CICLO DE ESTUDOS

#### A.11.4.2

A observação da CAE está datada. O docente coordenador do ciclo de estudos – Doutor Célio Alberto Alves Sousa – em exercício desde setembro de 2013, tem formação de base no domínio da Economia e Gestão, doutoramento em Ciências Empresariais e publicações científicas internacionais nos domínios da Gestão e da área fundamental do Ciclo de Estudos.

#### A.12.7

A apreciação negativa dos estudantes diurnos quanto à existência de aulas pós-laborais é recorrente e legítima. Esta apreciação é, porém, conhecida e explicada por duas razões interligadas. Por um lado, reflete a disponibilidade condicionada dos docentes que desempenham funções de destaque em organizações públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, no domínio fundamental do ciclo de estudos. Por outro, o aporte disciplinar complementar trazido por este grupo restrito de docentes é, porém, sistemática e positivamente relevado pelos alunos nos inquéritos de satisfação da qualidade de ensino e aprendizagem. Em qualquer dos casos, considera-se que a Coordenação do ciclo de estudos deve continuar a encontrar formas criativas de minimizar os constrangimentos causados por esta situação.

### SECÇÃO 1: OBJETIVOS GERAIS DO CICLO DE ESTUDOS

#### 1.6

A apreciação da CAE é pertinente. Há porém sinais muito concretos que revelam o reconhecimento e compromisso estratégico do ISMAI no reforço da investigação, e conseqüente impacto desta na qualidade do ensino e formação. Com a sua aprovação em Conselho Científico, o ISMAI criou a 8 de Fevereiro de 2012, uma unidade orgânica de I&D: Unidade de Investigação em Ciências Empresariais e Sustentabilidade (UNICES). Contando atualmente com 12 membros integrados, nove Doutorados e três Mestres, a UNICES está vocacionada para agregar e estimular a investigação e desenvolvimento de atividades na área das Ciências Empresariais, privilegiando a pesquisa e a partilha de conhecimentos que promovam a excelência, a eficácia, a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade organizacional no médio e longo prazos. O estímulo institucional à investigação científica, que certamente tem sido decisivo para o aumento da produtividade científica em termos quantitativos e qualitativos (ver p.f. Anexo à pronúncia), consubstancia-se por um orçamento de investigação individual e pela premiação dos investigadores mais produtivos. Admite-se, também, que a frequência de programas de doutoramento de alguns dos docentes do curso contribuirá, a médio-prazo, para o reforço dos objetivos em termos de produtividade científica.

### SECÇÃO 2: ORGANIZAÇÃO INTERNA E MECANISMOS DE GARANTIA DA QUALIDADE

#### 2.1.1

A apreciação da CAE está datada. O n.º 1 do Artigo 7º do Regulamento Geral dos Cursos de 1º Ciclo de Estudos do ISMAI (Licenciaturas), aprovado em Conselho Científico a 16 de julho de 2013, informa que a gestão dos cursos é assegurada por: Coordenador da Licenciatura, Comissão Científico-Pedagógica da Licenciatura e Diretor do Departamento.

#### 2.1.2

O ISMAI possui diferentes formas e mecanismos de participação de docentes e estudantes nos processos de tomada de decisão que afetam o processo de ensino/aprendizagem e a sua qualidade. Os docentes não-doutorados participam ativamente na gestão operacional do curso com 'insights' e sugestões de melhoria decorrentes das suas vivências e

perspetivas. Os docentes doutorados têm assento na Comissão Científico-Pedagógica, órgão responsável por apreciar, alterar e propor aos órgãos competentes alterações de índole mais estrutural no curso. Os estudantes participam ativamente através do órgão representativo próprio: o Conselho Pedagógico.

### 2.1.3

Vide p.f. resposta aos pontos A.11.4.2 e 2.1.1. A observação sobre a vulnerabilidade encontrada na coordenação do curso e do ciclo de estudos é pertinente, mas incompreensível. As competências dos Conselhos Pedagógicos e Científicos e o seu papel regulador na gestão académica quotidiana estão clara e expressamente consagradas em regulamentos próprios. Os novos estatutos do ISMAI enquanto Instituto Universitário, que se seguiram ao reconhecimento do seu interesse público, operado pelo Decreto-Lei n.º 6/2014 de 14 de janeiro, foram publicados através da Portaria n.º 146/2014 de 17 de julho, pelo que se considera estarem agora reunidas as condições indispensáveis para se dar início à concretização da pretensão de docentes e instituição na implementação da carreira docente.

### 2.1.5

Os novos estatutos do ISMAI enquanto Instituto Universitário, que se seguiram ao reconhecimento do seu interesse público, operado pelo Decreto-Lei n.º 6/2014 de 14 de janeiro, foram publicados através da Portaria n.º 146/2014 de 17 de julho, pelo que se considera que terão sido significativamente melhorados os mecanismos e princípios de governança e as relações de autoridade académica, incluindo as que relevam diretamente na composição do Conselho Científico.

### 2.2.7

Vide p.f. resposta ao ponto 2.1.5.

### 2.2.9

Vide p.f. respostas aos pontos 2.1.3 e 2.1.5.

## SECÇÃO 3: RECURSOS MATERIAIS E PARCERIAS

### 3.1.5

A apreciação da CAE é pertinente. O ISMAI está ciente que o acesso a uma rede bibliográfica como a B-on é indispensável para a prossecução e reforço do trabalho e de uma cultura de investigação. E, por estar ciente disso, os docentes e alunos do ISMAI passaram a ter acesso à rede B-on desde 29 de maio de 2014.

### 3.2.1 / 3.2.5

A cooperação institucional internacional é uma das atuais prioridades estratégicas do ISMAI, demonstrada pelo recente esforço de celebração de protocolos com Instituições intra e extraeuropeias de reconhecido prestígio. Atualmente, essa rede contempla 26 universidades estrangeiras provenientes de 15 países diferentes, pertencentes ao continente europeu e americano (Brasil). Esta rede representa 15 vagas disponíveis em instituições universitárias europeias, e um número ilimitado de vagas para instituições brasileiras para os alunos de Gestão de Recursos Humanos poderem beneficiar da mobilidade de estudos e/ou estágio durante o seu ciclo de estudos. Não obstante, o ISMAI está permanentemente disponível para o alargamento desta rede, caso tal se justifique.

### 3.2.2

O ciclo de estudos tem relações de proximidade com outros ciclos de estudo dentro da instituição. A criação de turmas mistas de estudantes oriundos de diversos, mas complementares, ciclos de estudos (viz. Gestão de Empresas; Psicologia) é prática corrente e tem tido resultados positivos juntos dos estudantes, colhendo o seu entusiasmo e motivação. Por um lado esta prática explora sinergias científico-pedagógicas. Por outro lado, também fomenta a interdisciplinaridade e o contacto com colegas com diferentes formações de base, aspetos importantes e enriquecedores no seu processo formativo.

### 3.2.7

A sugestão da CAE é pertinente e oportuna. O ISMAI está não só ciente da importância do reforço estratégico desta rede, como está também ciente que este é um esforço contínuo, inacabado e relevante para alunos, docentes, empregadores e sociedade em geral. A nível das parcerias de investigação, pode referir-se a relação recentemente estabelecida com o NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais da Universidade da Beira Interior, unidade de I&D reconhecida pela FCT, que prevê, entre outras, oportunidades de colaboração, a integração de investigadores do ISMAI como

membros integrados ou membros colaboradores daquele centro de investigação (já consumada em final de 2013 com a integração de cinco investigadores). A nível da mobilidade internacional vide p.f. resposta ao ponto 3.2.1 / 3.2.5.

#### SECÇÃO 4: PESSOAL DOCENTE E NÃO-DOCENTE

##### 4.1.7

Os novos estatutos do ISMAI enquanto Instituto Universitário, que se seguiram ao reconhecimento do seu interesse público, operado pelo Decreto-Lei n.º 6/2014 de 14 de janeiro, foram publicados através da Portaria n.º 146/2014 de 17 de julho, pelo que se considera estarem agora reunidas as condições indispensáveis para se dar início à concretização da pretensão de docentes e instituição na implementação da carreira docente, o que pressupõe o desenvolvimento de um sistema formal de avaliação de desempenho dos docentes.

##### 4.1.9

A observação da CAE é pertinente. Há razões de índole histórica, institucional e legal que explicam a atual composição do corpo docente deste ciclo de estudos. O ISMAI tem vindo paulatinamente a reforçar o seu corpo docente com doutores academicamente qualificados e especializados na área ou áreas fundamentais dos ciclos de estudos. O ISMAI está ciente que tais iniciativas foram não só decisivas para a reunião das condições que possibilitaram o reconhecimento de interesse público, como também que aquele reforço deverá prosseguir. O ISMAI reconhece assim que esta política deverá ser mais expressiva neste ciclo de estudos, o que deverá também contribuir para o concomitante aumento da produção científica.

##### 4.1.10

Vide p.f. resposta ao ponto 4.1.9.

##### 4.1.11

Vide p.f. resposta ao ponto 4.1.7. e 4.1.9.

#### SECÇÃO 5: ESTUDANTES E AMBIENTES DE ENSINO/APRENDIZAGEM

##### 5.1.2 / 5.1.5

O ciclo de estudos não está, naturalmente, imune ao padrão de comportamento de reserva face à formação superior que se observa na sociedade portuguesa, associado essencialmente a razões de ordem socioeconómica. Por um lado, a introdução de modalidades flexíveis de pagamento de propinas adotada procura constituir-se como um primeiro meio de mitigar esse problema. Por outro lado, para além das iniciativas ativas na promoção do curso (ex. visitas a escolas secundárias, presença em Feiras de Educação, organização e participação em diversos eventos de âmbito científico, recreativo e cultural, etc.), o ISMAI está empenhado em reforçar a sua estratégia de comunicação, em particular no âmbito das redes sociais, onde se pretende atingir de forma mais eficaz e assertiva o público-alvo, e assim contribuir para combater a tendência de redução da procura do ciclo de estudos.

##### 5.2.5 / 5.2.8

Vide p.f. respostas aos pontos 3.2.1 / 3.2.5.

#### SECÇÃO 6: PROCESSOS

##### 6.1.3

A observação da CAE é pertinente. No ano letivo 2013/2014 inaugurou-se um novo procedimento de inserção das Fichas Programáticas das Unidades Curriculares no portal do ISMAI, e que pressupõe a apreciação individualizada de todas as Fichas do ciclo de estudos pela Comissão Científico-Pedagógica do curso, para aceitação ou rejeição. Este novo procedimento, assente na apreciação e revisão interpares de conteúdos, métodos de ensino/aprendizagem, níveis de exigência, modalidades de execução pedagógica e avaliação, promove não só a articulação e atualização de conteúdos e processos, como também a identificação e correção de eventuais problemas.

#### 6.1.4 / 6.1.7

A observação da CAE parece-nos, neste domínio, excessiva, por duas razões. Por um lado, porque a inserção de estudantes de 1º ciclo em processos de investigação é, por definição, limitada em termos de profundidade, relevância, duração e abrangência. Por outro lado, porque a conclusão do ciclo de estudos se faz obrigatoriamente com a elaboração de uma Monografia (Trabalho de Projeto), na qual, sob orientação, todos os alunos têm de realizar uma extensa revisão de literatura sobre um tema relacionado com a área central do ciclo de estudos, à qual se segue a recolha, tratamento, análise e discussão de dados empíricos. Considera-se, de resto, que esta prática enraizada constitui uma excelente sensibilização inicial dos estudantes para a investigação científica.

#### 6.3.4

Vide p.f. resposta aos pontos 6.1.4 / 6.1.7.

#### 6.3.7

Vide p.f. resposta aos pontos 4.1.9 e 6.1.4/6.1.7.

### SECÇÃO 7: RESULTADOS

#### 7.1.1. / 7.1.2 / 7.1.5 / 7.1.7

As situações referidas constituem, de facto, um motivo de preocupação, pelo que o exercício de reflexão sobre as suas causas e possíveis soluções é contínuo, não pontual. Neste âmbito, e sem escamotear problemas de formação de base dos alunos, considera-se que a tradicional e significativa presença de estudantes-trabalhadores (full e part-time) no ciclo de estudos poderá contribuir para explicar diferenças observadas no tocante ao sucesso escolar. Reconhece-se que a presença deste tipo de estudantes constitui um indicador inequívoco da atratividade, prestígio e relevância do curso, e que tal representa uma mais-valia adicional nos processos de aprendizagem dos estudantes mais jovens. Mas, evidentemente, também se reconhece que aqueles têm constrangimentos maiores e frequentes no que concerne a compatibilização de exigências e objetivos pessoais com as agendas académicas. Em qualquer caso, a elevação sistemática do sucesso académico e profissional dos alunos é, e será, uma prioridade do ciclo de estudos.

#### 7.2.1

Vide p.f. resposta ao ponto 3.2.7

#### 7.2.2 / 7.2.3 / 7.2.7

A observação da CAE está datada. Consultar p.f. Anexo à pronúncia.

#### 7.2.8

Consultar p.f. resposta ao ponto 1.6

#### 7.3.7

A observação da CAE é pertinente. Há razões de índole histórica, institucional e legal que contribuem para explicar o limitado nível de internacionalização do ciclo de estudos, designadamente no que concerne o perfil do corpo docente. A mobilidade internacional dos docentes do Curso, como em geral da Instituição, é ainda reduzida quando comparada com os níveis desejáveis, e concordamos que tem de ser incrementada. De referir a este respeito que, apesar da escassez de verba destinada à mobilidade docente ao abrigo do Programa Erasmus, a Instituição disponibiliza anualmente uma rubrica orçamental destinada a apoiar a mobilidade docente. Este é um esforço a prosseguir, aproveitando todos os recursos nacionais e internacionais disponíveis. No que respeita à capacidade de atração de alunos de e para experiências de internacionalização, verifica-se uma tendência ligeira mas claramente crescente no número de alunos *incoming* e *outgoing*, à qual não é alheio o contínuo alargamento da rede de instituições protocoladas. Nos últimos três anos tivemos uma média de 11 alunos 'incoming', e 6 alunos 'outgoing', números que consideramos animadores face aos constrangimentos assinalados. Pese embora o reforço que está a ser feito em termos de divulgação das vantagens associadas à mobilidade, admite-se que a significativa presença de estudantes-trabalhadores (full e part-time) no ciclo de estudos, associada a constrangimentos de ordem financeira, condiciona a abrangência do programa. Consultar também p.f. resposta ao ponto 3.2.1. / 3.2.5.

## SECÇÃO 9: COMENTÁRIOS ÀS PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA

### 9.3.

A sugestão da CAE quanto aos possíveis benefícios de inclusão de um estágio curricular no plano de estudos é meritória. Tal poderia vir constituir uma alternativa atrativa à realização do Trabalho de Projeto (Monografia), contribuindo para o reforço da ligação dos estudantes e ciclo de estudos aos ambientes empresariais. Considera-se que esta sugestão deverá ser alvo de ponderada reflexão pelos órgãos de gestão do ciclo de estudos: Coordenador da Licenciatura, Comissão Científico-Pedagógica da Licenciatura e Diretor do Departamento.

### 9.4.

Vide p.f. resposta ao ponto 2.1.3.

### 9.6.

Vide p.f. resposta aos pontos 4.1.7 e 4.1.9.

### 9.8

Vide p.f. resposta ao ponto 2.1.3

### 9.9.

Vide p.f. resposta aos pontos 1.6, 3.1.5 e 4.1.9.

## SECÇÃO 10: CONCLUSÕES

Para além das ações de melhoria já em curso, sintetizam-se abaixo aquelas que resultaram das pertinentes e oportunas recomendações e/ou observações da CAE, e que nos propomos a adotar:

- 1) Procurar melhorar a atratividade do ciclo de estudos para as diferentes tipologias de estudantes, articulando o rigor científico-pedagógico com as exigências do mercado de trabalho;
- 2) Continuar a reforçar o investimento no alargamento e promoção de atividades de investigação suscetíveis de contribuir para o aumento qualitativo e quantitativo das publicações científicas internacionais, e para o aumento do número de docentes formalmente ligados ao SCTN;
- 3) Criação da carreira docente universitária assente em mecanismos de avaliação de competência e desempenho que sigam as melhores práticas internacionais neste domínio;
- 4) Continuar a reforçar o alargamento da rede de parceiros internacionais, de forma a dinamizar os programas de mobilidade internacional de alunos e docentes;
- 5) Reforçar a política de recrutamento de doutorados academicamente qualificados na área ou áreas fundamentais do ciclo de estudos, capazes de contribuir para o reforço e melhoria da produtividade científica na área do ciclo de estudos;
- 6) Intensificar iniciativas de promoção do ciclo de estudos, através de canais de comunicação convencionais e redes sociais, de forma a contrariar a redução da procura do ciclo de estudos;
- 7) Procurar reforçar iniciativas que visem a elevação do sucesso académico e profissional dos alunos, incluindo a sua empregabilidade;
- 8) Avaliar os possíveis benefícios associados à inclusão de um estágio curricular no plano de estudos;

Pelo dinamismo, exigência e modernidade que o ISMAI vem assegurando nas propostas formativas que lança, com êxito, há mais de 20 anos no seio da comunidade universitária portuguesa, e pela pertinência das medidas corretivas e de valorização aqui propostas, tácita ou explicitamente sugeridas pela CAE, julgamos existirem condições para que a acreditação condicional e prazos associados sejam reconsiderados para 5 anos, de forma a possibilitar a sua cabal implementação e consolidação.

COMMENTS TO THE PRELIMINARY REPORT REGARDING THE CAE 1<sup>st</sup> CYCLE STUDIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT –  
ACEF / 1213/15377

The Maia University Institute of Maia – would like to express its appreciation for the effort and commitment in the analysis, assessment and evaluation of all issues and concerns raised in the Preliminary Report of the External Evaluation (CAE) as regards the 1<sup>st</sup> cycle of studies in Human Resources Management. We acknowledge a true concern for bringing fairness and depth to the analysis. Subsequently, we will go through all opinions and suggestions contained in that report.

A SECTION: CHARACTERISATION OF THE STUDY CYCLE

A.11.4.2

CAE's remark is outdated. The faculty coordinator of the study cycle – Célio Alberto Alves Sousa – in office since September 2013, has basic training in the field of Economics and Management, holds a PhD in Management Sciences and has international scientific publications in the fields of management and key area Cycle Studies.

A.12.7

The negative assessment of daytime students about the existence of after-work classes is recurrent and legitimate. This assessment is, however, well-known and explained by two interrelated reasons. On the one hand, it reflects the schedule restrictions from teachers who work in public or private, national or international organizations, within the fundamental disciplinary domain of the course. On the other, it's also acknowledged that the contribution brought by this small group of teachers is, however, systematically and positively expressed by students in satisfaction surveys of the quality of teaching and learning. In any case, it is considered that the coordination of the course must continue to find creative ways to minimize the constraints caused by this situation.

SECTION 1: GENERAL OBJECTIVES OF THE STUDY CYCLE

1.6

CAE's assessment is relevant. However, there are very concrete signs that reveal the recognition and strategic commitment of ISMAI as regards the strengthening of the research and consequent impact of this on the quality of education and training. With its approval in Scientific Council, ISMAI created February 8, 2012, an organic R&D unit: Research Unit in Business and Sustainability Sciences (UNICES). Currently, UNICES has 12 integrated members, nine PhDs and three masters students. UNICES aims at aggregating and stimulating research and development activities in the broad domain of Management Studies, focusing on research and knowledge sharing to promote excellence, effectiveness, efficiency, quality and organizational sustainability in the medium and long term. The institutional support of scientific research, has certainly been decisive for increasing scientific productivity in quantitative and qualitative terms (please see Annex). The institutional provides most researchers with an individual research budget, and rewards the most productive ones. Admittedly, too, some faculty members will be able to strengthen the scientific productivity objectives as soon as they conclude their PhD.

SECTION 2: INTERNAL ORGANIZATION AND QUALITY CONTROL MECHANISMS

2.1.1

CAE's remark is outdated. The 1<sup>st</sup> paragraph of Article 7 of the General Regulations of 1<sup>st</sup> Cycle of Studies ISMAI (Undergraduate), approved by the Scientific Council July 16, 2013, states that the management of the courses is assured by: Degree Coordinator, Scientific-Pedagogical Commission and the Director of the Department.

2.1.2

ISMAI has different forms and mechanisms for teachers and students in decision-making processes that affect the process of teaching / learning and their quality. Non-doctoral faculty actively participate in operational management with insights and suggestions for improvement, which arise from their experiences and perspectives. Doctors have a seat in Scientific-Pedagogical Commission, the body responsible for assessing, changing and proposing course changes



to the relevant organizational bodies of a more structural nature. Students participate actively through their own representative body: the Pedagogical Council.

### 2.1.3

Please see answer to paragraphs A.11.4.2 and 2.1.1. The remark made about the vulnerability in the course coordinator and in study cycle is relevant, yet inexplicable. The duties of the Pedagogical and Scientific Councils and their regulatory role in everyday academic management are clearly and explicitly stated in internal regulations. The new statutes of the Maia University Institute – ISMAI which follows from the recognition of its public interest, operated by Decree-Law No. 6/2014 of 14 January, were published by Ordinance No. 146/2014 of July 17, highlight the fact that we've now gathered the necessary conditions to initiate the implementation of a career system.

### 2.1.5

The new statutes of Maia University Institute – ISMAI, which follows the recognition of its public interest, operated by Decree-Law No. 6/2014 of 14 January, were published by Ordinance No. 146/2014 of July, are considered to have significantly improved the mechanisms and principles of governance and the relationship of academic authority, including those which fall directly in the composition of the Scientific Council.

### 2.2.7

Please see answer to paragraph 2.1.5.

### 2.2.9

Please see answer to paragraphs 2.1.3 e 2.1.5.

## SECÇÃO 3: MATERIAL RESOURCES AND PARTNERSHIPS

### 3.1.5

CAE's remark is relevant. ISMAI is aware that access to a bibliographic network such as the B-on is essential for pursuing and strengthening a research culture. Consequently, ISMAI teachers and have now access to the bibliographic network B-on since May 29, 2014.

### 3.2.1 / 3.2.5

The international institutional cooperation is amongst the key strategic priorities of ISMAI. As a result, we've been signifying cooperation agreements with prestigious European and Brazilian academic institutions. Currently, this network includes 26 foreign universities from 15 different countries, belonging to the European and American (Brazil) countries. For students attending the Human Resource Management 1<sup>st</sup> cycle course, this network represents 15 different possible places available in European universities, and an unlimited number of vacancies in Brazilian institutions, through which they can either perform mobility and/or internships. Nonetheless, ISMAI is available for extending this network, if warranted.

### 3.2.2

The cycle has close relationships with other cycles within the institution. The creation of mixed classes of students from diverse but complementary courses of study (viz. Business Management, Psychology) is standard practice and has had positive results, including enthusiasm and motivation. On the one hand this practice explores scientific-pedagogical synergies. On the other hand, it also fosters interdisciplinary thinking and contact with colleagues with different backgrounds basic, which are key aspects to important educational and training processes.

### 3.2.7

CAE's suggestion is relevant and timely. ISMAI is not only aware of the importance of the strategic relevance of strengthening of this network, but is also aware that this is an ongoing, unfinished and relevant effort to students, teachers, employers and society at large. The recently established research partnership with NECE – Center for Studies in Business at the University of Beira Interior, R & D unit recognized by FCT, is a case in point, as it provides, among others, opportunities for collaboration, and integration of ISMAI researcher. In 2013, NECE integrated five ISMAI researchers. As regards the level of international mobility, please see our reaction to paragraph 3.2.1 / 3.2.5.

#### SECTION 4: TEACHING-STAFF AND SUPPORT-STAFF

##### 4.1.7

The new statutes of the University Institute ISMAI, which follow the recognition of its public interest, operated by Decree-Law No. 6/2014 of 14 January, were published by Ordinance No. 146/2014 of July 17, have prompted the necessary conditions to initiate the implementation of an academic career, which requires the development of a formal system of performance evaluation of teachers.

##### 4.1.9

CAE's remark is relevant. There are historical, legal and institutional reasons that explain the current composition of the institute staff in general, and of this course in particular. ISMAI has gradually strengthening its faculty staff with academically qualified teachers in the area or areas of the courses. ISMAI is aware that such initiatives were not only crucial for meeting the conditions that made possible the recognition of public interest, but also that this is an ongoing process. Therefore, ISMAI acknowledges that this policy should be more visible in this cycle of studies, which should also contribute to the increase in scientific production.

##### 4.1.10

Please see answer to paragraph 4.1.9.

##### 4.1.11

Please see answers to paragraphs 4.1.7. and 4.1.9.

#### SECTION 5: STUDENTS AND TEACHING/LEARNING ENVIRONMENT

##### 5.1.2 / 5.1.5

The course is not immune to the conservative behavior as regards higher education in Portuguese society, which eventually rests on socio-economic constraints. On the one hand, the introduction of flexible arrangements for payment of student fees can be seen as a first-order mechanism for alleviating this problem. On the other hand, in addition to initiatives to promote active travel (e.g. visits to secondary schools in Fairs Education, organizing and participating in various events scientific, recreational and cultural context, etc.), ISMAI is committed to enhance their communication strategy, particularly in the context of social network. In doing so, it aims at reaching out its audience more effectively and assertively, and thus contribute to deal with the tendency to reduce the students' demand of the course.

##### 5.2.5 / 5.2.8

Please see answers to paragraphs 3.2.1 / 3.2.5.

#### SECTION 6: PROCESSES

##### 6.1.3

CAE's remark is relevant. In 2013/2014 we opened up a new procedure for inserting the programs of the Curricular Units in the intranet of ISMAI, which required an individualized assessment of all the programs of the course by the Scientific-Pedagogical Commission Course, leading to acceptance or rejection. This new procedure, which is based on peer-review, reviews content, teaching / learning, demand levels, modalities of pedagogic implementation and evaluation, not only promotes the joint analysis and update the content and processes, as well as it promotes the identification and correction of problems.

##### 6.1.4 / 6.1.7

CAE's remarks is somehow unwarranted, for at least two reasons. On the one hand, because the inclusion of 1<sup>st</sup> cycle students in research processes is, by definition, limited in terms of depth, relevance, duration and scope. On the other hand, because the conclusion of the course requires the preparation of a monograph (Project Work), in which, under supervision, all students have to conduct an extensive review of the literature on a topic related to the core area of the cycle, which is followed by the collection, processing, analysis and discussion of empirical data. We believe that this long-standing practice, constitutes an excellent sensitization to scientific research.

#### 6.3.4

Please see answers to paragraphs 6.1.4 / 6.1.7.

#### 6.3.7

Please see answers to paragraphs 4.1.9 e 6.1.4/6.1.7.

### SECTION 7: RESULTS

#### 7.1.1. / 7.1.2 / 7.1.5 / 7.1.7

The situations referred to are indeed a cause for concern, so the exercise of reflection on its causes and possible solutions is ongoing, not punctual. In this context, and without concealing problems of basic training of students, it is considered that the traditional and significant presence of students-employees (full and part-time) in the course of study may help explaining differences with respect to academic success. It is recognized that the presence of such students is a clear indicator of attractiveness, prestige and relevance of the course, and that this represents an additional asset in the learning processes of the younger students. But of course, it is also recognized that those are more frequent and concerning the compatibility requirements and personal goals with academic agendas constraints. In any case, the systematic increase of the academic and professional success of students is and will be a priority of the course.

#### 7.2.1

Please see answers to paragraph 3.2.7

#### 7.2.2 / 7.2.3 / 7.2.7

CAE's remark is outdated. Please check Annex.

#### 7.2.8

Please see answers to paragraph 1.6

#### 7.3.7

CAE's remark is relevant. There are historical, institutional and legal reasons that help explaining the limited level of internationalization of the course, particularly regarding the profile of the faculty staff. The international mobility of teachers of the course, as the institution in general, is still small compared to the desired levels, and we agree that has to be enhanced. Despite the shortage of funds intended for teacher mobility under the Erasmus program, the institution provides an annual budget line to support teacher mobility. This is an effort to continue taking advantage of all available national and international resources. Regarding the ability to attract students and experiences of internationalization, there is a slight but clearly increasing trend in the number of incoming and outgoing students, which is not unconnected with the ongoing expansion of the network institutions. Over the past three years we have had an average of 11 students 'incoming' and 6 students 'outgoing', numbers we consider appealing given the constraints mentioned. Despite the reinforcement that is being done in terms of spreading the benefits associated with mobility, we believe that the significant presence of student employees (full and part-time) in the study cycle associated with financial constraints, limits the scope of the program. See also reply to paragraph 3.2.1 / 3.2.5.

### SECTION 9: COMMENTS TO THE IMPROVEMENT SUGGESTIONS

#### 9.3

The suggestion of CAE concerning the possible benefits of including a traineeship in the syllabus is meritorious. This could even become an attractive alternative to carrying out the Project Work (Monograph), contributing to the increased commitment of students. It is considered that this suggestion should be subject to careful consideration by the management of the course: Undergraduate Coordinator, Scientific-Pedagogical Commission and Director of the Graduate Department.

#### 9.4

Please see answers to paragraph 2.1.3.

#### 9.6.

Please see answers to paragraphs 4.1.7 e 4.1.9.

#### 9.8

Please see answers to paragraph 2.1.3

#### 9.9.

Please see answers to paragraphs 1.6, 3.1.5 e 4.1.9.

### SECTION10: CONCLUSIONS

Apart from improvement actions already underway, we summarize below those that resulted from relevant and timely recommendations and / or observations of CAE, and which we propose to adopt:

- 1) Seek to improve the attractiveness of the course for different types of students articulating the scientific-pedagogical rigor with the requirements of the labor market;
- 2) Continue to increase investment in expansion and promotion of research, likely to contribute to the qualitative and quantitative increase in international scientific publications activities, and to increase the number of students formally linked to the SCTN;
- 3) Creation of career mechanisms based on competency assessment and performance that follow international best practices in this area university teaching career;
- 4) Continue to strengthen the enlargement of the network of international partners, to streamline programs of international mobility of students and teachers;
- 5) Strengthen the policy of recruiting academically qualified PhDs in the area or key areas of the course, able to contribute to the enhancement and improvement of scientific productivity in the area of the course;
- 6) Enhanced efforts to promote the study cycle through conventional communication channels and social networks, in order to counteract the reduction in demand for the course;
- 7) Seek to strengthen initiatives to increase the academic and professional success of students, including their employability;
- 8) To evaluate the possible benefits associated with the inclusion of a traineeship in the syllabus;

ISMAI dynamism, modernity and standards associated with courses that it launches successfully for over 20 years in Portugal, and because of the relevance of the corrective measures and enhancement proposed here, tacitly or explicitly suggested by CAE, we believe that the conditions exist for conditional and deadlines are reconsidered associated accreditation for five years, in order to enable its full implementation and consolidation.

## ANNEX

(1) Artigos publicados em revistas científicas internacionais com arbitragem por pares, indexadas ao sistema ISI ou SCOPUS

1. Hendriks, P.J.H. & SOUZA, Célio A.A. (2013) Practices of management knowing in university research management. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (3): 611-628 [WoK Impact Factor: 0.535]
2. Hendriks, P.J.H. & SOUZA, Célio A.A. (2013) Rethinking the liaisons between Intellectual Capital Management and Knowledge Management. *Journal of Information Science*, 39 (2): 270-285. [WoK Impact Factor: 1.238]
3. Padrão, M.H., Guerra, I., MARNOTO, Sandra, Padrão, Reinaldo & Oliveira, C. (2012) ERASMUS students in Portugal: The perception and the impact of international crisis, *Regional and Sectoral Economic Studies*, 12 (2): 133-148.

(2) Artigos publicados em revistas científicas de circulação internacional com arbitragem por pares, de reconhecido prestígio, indexadas a outros sistemas

1. Arredondo F., Gascon S., Pando F., Albesa A., Perez Padilla, D., Cunha, M. & PEREIRA, João P. (2011) Violencia hacia los profesionales de la medicina en México. *Revista Mexicana de Salud del Trabajo*. 1(9): 15-20.
2. CARVALHO, João M.S. (2013) The crucial role of internal communication audit to improve internal and general market orientations. *European Scientific Journal*, 9(25), 357-379.
3. CARVALHO, João M.S. (2013) Core organizational stakeholder impact: An assessment model. *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 1 (1), 3-20.
4. Dorrego, P.F., COSTA, Ricardo V. & Fernández-Jardón, C. (2013) Product innovation and relational Capital: Evidence from Portugal, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11 (4): 295-308.
5. Gascón, S., Leiter M.P., PEREIRA, João P., Cunha, M., Albesa, A., Montero, J. & García-Campayo J. (2012). The role of aggressions suffered by health care workers as predictor of burnout. *Journal of Clinical Nursing*, 22 (21-22): 1-9.
6. MARNOTO, Sandra (2013) No-format franchising: A new form of entrepreneurship and sustainable growth. *Studies of organizational Management and sustainability*, 1 (1) 33-53.
7. Padrão, M.H., Padrão, Reinaldo; Guerra, I. Oliveira, C. & MARNOTO, Sandra (2013). Imigração: implicações profissionais e socioculturais. *AGIR- Revista Interdisciplinar de Ciências Sociais e Humanas*, 1 (1): 37-52.
8. REBELO, Cristina & CARVALHO, João M.S. (2012) Porto Canal: Comunicação, audiência e preferenciação. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 18 (1): 194-202.

(3) ARTIGOS COMPLETOS EM LIVROS DE ATAS DE REUNIÕES CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS

1. Dorrego, P.F., COSTA, Ricardo V. & Fernández-Jardón, C. (2013): The influence of relational capital on product innovation performance at innovative SMEs. *Proceedings of the ECIC 2013 Conference – 5<sup>th</sup> European Conference on Intellectual Capital*, University of the Basque Country, Bilbao, April 2013 (pp. 91-98; ISSN: 2049-0933).
2. COSTA, Ricardo V., Figueroa, P. & Fernández-Jardón, C. (2012) The influence of intellectual capital on product innovation performance at innovative SMEs: An empirical analysis. *Proceedings of the PMA 2012 Conference: From Strategy to Delivery*. University of Cambridge, UK, July 2012 (pp. 91-98; ISSN: 2049-0933)

3. Hendriks, Paul H.J. & SOUSA, Célio A.A. (2012) Practices of management knowing in university research management. Proceedings of the 17<sup>th</sup> World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM). "Management re-imagined: Ethno theory for a global era". University of Limerick, Ireland: 26<sup>th</sup>–29<sup>th</sup> June, p. 145.
4. SOUSA, Célio A.A., Hendriks, Paul H.J. & Salgado, João (2011) The works of professional identities: Knowledge, quality and efficacy aspects in healthcare practice. In: *Actas do Congresso Internacional da Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho* (Orgs. H.V. Neto, J. Areosa & P. M. Arezes). *RICOT 2011 Congress Proceedings*. Porto: IS-FLUP, 22, 1-5.
5. Sousa, D., Lopes, P., PEREIRA, João P., Cunha, M. & Azevedo, L. (2011). Qualidade de vida e satisfação no trabalho: Perspetiva multicultural. In: *Actas do Congresso Internacional da Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho* (Orgs. H.V. Neto, J. Areosa & P. M. Arezes). *RICOT 2011 Congress Proceedings*. Porto: IS-FLUP.

(4) LIVROS PUBLICADOS/ORGANIZADOS EM EDIÇÕES NACIONAIS, EM EDITORAS DE RECONHECIDO PRESTÍGIO, COM ARBITRAGEM POR PARES

1. CARVALHO, João M.S. (2013) *Planeamento estratégico: O seu guia para o sucesso*. 2<sup>a</sup> Ed. Revista e Atualizada. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
2. CARVALHO, João M.S. (2012) *Planeamento Estratégico: O seu guia para o sucesso*. Porto: Vida Económica Editora.
3. Teixeira, Sebastião (2013) *Gestão das Organizações*. 3<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Escolar Editora.
4. Teixeira, Sebastião (2011) *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

(5) CAPÍTULOS DE LIVROS INTERNACIONAIS EM EDITORAS DE RECONHECIDO PRESTÍGIO, COM ARBITRAGEM POR PARES

1. Gascon, S., García-Campayo, J., Albesa, A., Masluk B., PEREIRA, João P., Cunha, M. & Montero J. (2013). Disadaptative responses derived from violence towards teachers and health care workers. In Korkut Gulmen, M. (ed.). *IALM. International Academy of Legal Medicine*. (pp 183-187). Monduzzi editore. ISBN: 978-88-7487-676-0. Bologna (Italy).
2. Sousa, D., PEREIRA, João P., Cunha, M., Azevedo, L., Lopes, P. & Loureiro, C. (2012). The predictive role of positive job experiences in psychological well-being. In Gonçalves, S. & Neves, J. (Coord.) *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*. Pp. 261-286. Scientific & Academic Publishing, USA.

(6) CAPÍTULOS DE LIVROS NACIONAIS EM EDITORAS DE RECONHECIDO PRESTÍGIO, COM ARBITRAGEM POR PARES

1. CARVALHO, João M.S. (2012) A economia de uma população em processo de envelhecimento. In Cláudia Moura (ed.) *Processos e estratégias do envelhecimento: Intervenção para um envelhecimento ativo*. Edições Euedito, pp. 223-236.
2. Gascon, S., Leiter, M.P., PEREIRA, João P., Cunha, M., Montero-Marín, J., Soares, S., Lamarão, M. & Pereira, J.M. (2012). Avaliação e intervenção em casos de burnout e mobbing. Reflexões sobre um caso. In S. Neves (Coord.) *Intervenção psicológica e social com vítimas: Adultos* (Volume 2). (115-141) Coimbra: Almedina.

3. REBELO, Cristina. & CARVALHO, João M.S. (2012) O Porto, TV local e futebol: Preferências, sustentabilidade e identidades locais. In *Estudos de Letras, Comunicação e Cultura* 4, Cadernos Universitários, 8, pp. 85-101. Edições ISMAI. ISBN: 978-972-9048-64-7.

(7) COMUNICAÇÕES ORAIS EM CONGRESSOS, SIMPÓSIOS E OUTRAS REUNIÕES CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS

1. CARVALHO, João M.S., SOUSA, Célio A.A., Silva, A., Silva, N. & Novo, E. (2013) New business models: Portuguese cases. *New Business Models across Europe Conference*. 14 June, Radboud University Nijmegen, the Netherlands.
2. CARVALHO, João M.S. (2013) Is there a need of new models of creating startups? *3<sup>d</sup> International Conference on Entrepreneurial Learning*, 2-3 October, Zagreb, Croatia.
3. CARVALHO, João M.S. (2013) Teaching entrepreneurship: Conceiving an abortive university course. *3<sup>d</sup> International Conference on Entrepreneurial Learning*. 2-3 October 2013. Zagreb — Croácia.
4. CARVALHO, João M.S. (2012) COSI — Core Organizational Stakeholder Impact: An assessment model. *2<sup>d</sup> International Research Seminar Exploring sustainability: The basis for new entrepreneurship approaches*. 23<sup>d</sup> November, Auditório do Tecmaia, Parque de Ciência e Tecnologia da Maia — Portugal.
5. CARVALHO, João M.S. (2012) Envelhecimento e sustentabilidade da sociedade. *Congresso Internacional do Envelhecimento*, Taguspark, Oeiras, 8-9 de junho.
6. CARVALHO, João M.S. (2011) Corporate Social Responsibility: Not always the same. International Research Seminar “Exploring Sustainability: Is There A New Management Paradigm Shaping Up?”. ISMAI/TECMAIA, Maia, 25 Novembro.
7. COSTA, Ricardo V., Figueroa, P. & Fernández-Jardón, C. (2012) The influence of intellectual capital on product innovation performance at innovative SMEs: An empirical analysis. *Performance Management Association (PMA) 2012 Conference: “From Strategy to Delivery”*, University of Cambridge, UK, 11-13 July.
8. COSTA, Ricardo V., Figueroa, P., Fernández-Jardón, C. (2011) The influence of human capital on product innovation performance: An application to Portuguese innovative SMEs, *Proceedings of the International Conference on Managing Services in the Knowledge Economy (MSKE 2011)*. Universidade Lusíada, Portugal.
9. Dorrego, P.F., COSTA, Ricardo V. & Fernández-Jardón, C. (2013) The Influence of relational capital on product innovation performance at innovative SMEs. *5<sup>th</sup> European Conference on Intellectual Capital*. University of the Basque Country, Bilbao, April.
10. Hendriks, Paul H.J. & SOUSA, Célio A.A. (2012) Practices of management knowing in university research management. *11<sup>th</sup> World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM). Management re-imagined: Ethno theory for a global era*. University of Limerick, Ireland: 26<sup>th</sup>-29<sup>th</sup> June.
11. MARNOTO, Sandra (2012) No format franchising: A new form of entrepreneurship and sustainable growth. *2<sup>d</sup> International Research Seminar Exploring Sustainability: The basis for new entrepreneurship approaches*. ISMAI/TECMAIA, Maia, 23 novembro.
12. SOUSA, Célio A.A. & Poutsma, E.F. (2013) It takes (at least) two to tango: Connecting entrepreneurial behaviour to happiness research. *10<sup>th</sup> European Conference of the International Labour and Employment Relations Association (ILERA) — Imagining New Employment Relations and New Solidarities*. University of Amsterdam, the Netherlands, 20th-22nd June.

13. SOUSA, Célio A.A. (2012) Who cares and why? An essay on the economics of happiness and entrepreneurial motivations. *2<sup>nd</sup> International Research Seminar Exploring Sustainability: The basis for new entrepreneurship approaches* ISMAI/TECMAIA, Maia, 23 novembro.
14. SOUSA, Célio A.A. (2011) Exploring the liaisons between sustainability and human resources management: Hope of hope? International Research Seminar “*Exploring Sustainability: Is There A New Management Paradigm Shaping Up?*”. ISMAI/TECMAIA, Maia, 25 Novembro.
15. SOUSA, Célio A.A., Hendriks, Paul H.J., Salgado, João (2011) The works of professional identities: Knowledge, quality and efficacy aspects in healthcare practice. In: *Actas do Congresso Internacional da Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho* (Orgs. H.V. Neto, J. Areosa & P. M. Arezes). *RICOT 2011 Congress Proceedings*. Porto: IS-FLUP, 22, 1-5.

(8) COMUNICAÇÕES ORAIS EM CONGRESSOS, SIMPÓSIOS E OUTRAS REUNIÕES CIENTÍFICAS NACIONAIS

1. CARVALHO, João M.S. (2013) Idadismo e sustentabilidade. *III Seminário Internacional ‘Especialização Inteligente, Sustentabilidade e Capital Humano – Uma Agenda Estratégica para o Norte de Portugal?’* 12-13 dezembro, ISMAI, Maia.

(9) COMISSÃO CIENTÍFICA OU ORGANIZADORA DE EVENTOS CIENTÍFICOS INTERNACIONAIS

1. CARVALHO, João M.S. (2013) *3rd International Conference on Entrepreneurial Learning*. 2-3 October, Zagreb – Croatia.
2. COSTA, Ricardo V. (2013) *3ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo*. 26-27 Setembro, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
3. SOUSA, Célio A.A. & CARVALHO, João M.S. (2012) *2<sup>nd</sup> International Research Seminar Exploring Sustainability: The basis for new entrepreneurship approaches*. ISMAI/TECMAIA, Maia, 23 novembro.

(10) COMISSÃO CIENTÍFICA OU ORGANIZADORA DE EVENTOS CIENTÍFICOS NACIONAIS

1. CARVALHO, João M.S., SOUSA, Célio A.A. & OLIVEIRA, Maria A. (2013) *3º Seminário Internacional: ‘Especialização Inteligente, Sustentabilidade e Capital Humano - Uma Agenda Estratégica para o Norte de Portugal?’* 12-13 dezembro, ISMAI, Maia.

(11) ORIENTAÇÃO DE DISSERTAÇÕES DE Mestrado FINALIZADAS

1. CARVALHO, João M.S. (2012) Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Licenciada Diana Ondina Correia de Oliveira Mesquita. *A contribuição social das organizações: Como medir o papel social das organizações tendo em conta os stakeholders?*, ISMAI.
2. CARVALHO, João M.S. (2012) Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Licenciada Marília Pereira de Almeida. *Planeamento estratégico: Implementação nas empresas da zona industrial da Maia*, ISMAI.
3. COSTA, Ricardo V. (2012) Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Licenciada Ana Paula Ramos. *O Capital Intelectual e a inovação de produto: Uma aplicação do modelo AHP*, ISMAI.



4. SOUSA, Célio A.A. (2012) Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas da Licenciada Luísa Margarida Ferreira. *Liderança e género: Um estudo empírico comparativo sobre género e estilos de liderança*, ISMAI.
5. SOUSA, Célio A.A. (2012) Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas do Licenciado Richard J.P. Ferreira. *Liderança em contexto desportivo: Relação treinador-atleta em modalidades coletivas e individuais*, ISMAI.
6. SOUSA, Célio A.A. (2012) Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde da Licenciada Isabel M.A. Correia. *Identidades profissionais dos/as psicólogos/as clínicos/as: Representações, trajetórias identitárias e sucesso terapêutico*, ISMAI.

(12) REVISÃO DE ARTIGOS CIENTÍFICOS PARA REVISTAS CIENTÍFICAS INDEXADAS AO SISTEMA ISI, SCOPUS OU SCIMAGO

1. CARVALHO, João M.S. (2013) Employee emotional labour and quitting intentions: Moderating effects of gender and age. *European Journal of Marketing*.
2. COSTA, Ricardo V. (2013) Knowledge asset similarity and business relational capital gains: Evidence from European Manufacturing Firms. *Knowledge Management Research and Practice*.
3. COSTA, Ricardo V. (2012) The changing role of intellectual resources over the economic crisis. *Knowledge Management Research and Practice*.
4. COSTA, Ricardo V. (2012) Making Knowledge Workers Productive - A Cross-Industrial View. *Knowledge Management Research and Practice*.
5. COSTA, Ricardo V. (2012) Article #1. *Knowledge Management Research and Practice*.
6. COSTA, Ricardo V. (2012) Article #2. *Knowledge Management Research and Practice*.
7. SOUSA, Célio A.A. (2013) Reshape the Organization of Human Resource and Industrial Engineering. *Journal of Organizational Change Management*.

(13) REVISÃO DE ARTIGOS CIENTÍFICOS PARA REVISTAS CIRCULAÇÃO INTERNACIONAL COM ARBITRAGEM POR PARES, DE RECONHECIDO PRESTÍGIO, INDEXADAS A OUTROS SISTEMAS

1. CARVALHO, João M.S. (2013) Female vs. Male Entrepreneurship: Is there a difference? *Studies of Organizational Management & Sustainability*, 1 (1).
2. CARVALHO, João M.S. (2013) Partnership to sustained and sustainable growth. *Studies of Organizational Management & Sustainability*, 1 (1).
3. CARVALHO, João M.S. (2013) Education for entrepreneurship: Good practice example from Croatia. *Studies of Organizational Management & Sustainability*, 1 (1).
4. CARVALHO, João M.S. (2013) Sustainable performance across various sectors: A multiple case analysis. *Studies of Organizational Management & Sustainability*, 1 (2).
5. SOUSA, Célio A.A. (2013) Sustainability and career management: Literature review and future directions. *Studies of Organizational Management & Sustainability*, 1 (2).