



***Candidatura à Presidência da  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril***

**Programa de Ação**

***Por Uma ESHTe Inclusiva e Com Futuro***

**Raúl das Roucas Filipe**

**Julho/2017**

2.

## ÍNDICE

1. O Porquê da Candidatura	3
2. O Ambiente Interno e Externo à ESHTe	5
3. Visão e Objetivos	13
4. Notas Finais	18

## 1. O porquê da candidatura

Há quatro anos candidatei-me numa perspetiva de consolidação e de estabilização da ESHTe. Penso que o trabalho efetuado fala por si, refletindo-se na recuperação financeira da Escola, na implementação dos procedimentos administrativos exigidos legalmente, no pleno funcionamento democrático de todos os seus órgãos, na cimentação da credibilidade perante a tutela e os parceiros do ensino superior politécnico, na aproximação aos *stakeholders*, no reforço da oferta formativa da escola (acompanhada por uma procura que se ampliou) e na qualificação do corpo docente (reforço de doutorados e de especialistas).

No meu entendimento existe uma missão que não deve ficar a meio, pelo que pretendo neste novo mandato dar corpo a uma nova vertente estratégica da Escola, que a projete definitivamente como uma referência internacional na área do ensino superior do turismo e que consolide a sua posição de liderança no panorama nacional. Neste contexto, a aposta no contínuo reforço da qualidade e da diversidade do nosso ensino, o fomento da investigação fundamental e aplicada, a adoção integral de um sistema de garantia da qualidade, a intensificação do diálogo e das parcerias com os *stakeholders* do turismo e outros parceiros públicos, privados e associativos, a internacionalização da Escola e, porque as pessoas que integram a comunidade académica são muito importantes, impulsionar os mecanismos de qualificação profissional e desenvolvimento pessoal de todos os que cá trabalham, a par da satisfação plena dos alunos que nos procuram.

Acredito no conceito de autonomia da ESHTe como meio de garantir a necessária afirmação das áreas definidas na sua Missão, mas não minimizo a importância da colaboração institucional. Com efeito, muitos contributos que nos distinguiram neste contexto e que de um modo especial nos vincularam com o futuro derivam do eficaz relacionamento com a envolvente externa, facto este nem sempre muito valorizado no passado da ESHTe.

A experiência adquirida nestes últimos quatro anos reforçou a convicção da justeza do caminho traçado e é garante do reforço das valências construídas num segundo mandato. A ESHTe está agora mais conhecedora das suas próprias valências e recursos, pelo que numa perspetiva inclusiva, a qual não dispensarei, está mais capaz para definir, em conjunto, formas e meios para enfrentar os novos desafios. Torna-se assim necessário acertar estratégias que lhe permitam avançar no caminho desejado, pelo que tomando como ponto de partida as linhas orientadoras que constam da minha candidatura, caso venha a ser eleito, convidarei toda a comunidade académica a facultar contributos e a participar nos trabalhos conducentes à elaboração do novo programa estratégico de médio prazo para a ESHTe, dirigido para o horizonte 2018/2021.

O respeito pela diversidade de opiniões e o reforço do espírito colaborativo serão dois elementos sempre presentes na estratégia de coesão institucional que se pretende prosseguir. Aliás, a minha candidatura à presidência decorre da integração em absoluto das

ideias e dos princípios da lista (“Por uma Escola inclusiva e com futuro”) que venceu as eleições para o Conselho Geral da Escola, onde se defendiam como valores vitais para a vida da Escola - seriedade, equilíbrio, transparência, democraticidade, respeito por toda a comunidade escolar, espírito de abertura ao exterior, direito à diferença de opiniões, sentido institucional e de serviço público.

## 2. O Ambiente Interno e Externo à ESHTe

Ao longo dos seus 26 anos de existência, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe) trilhou um percurso valioso, tendo consolidado a sua posição no contexto do ensino superior politécnico do turismo em Portugal. Neste sentido, reconhece-se que importa prolongar para o futuro uma linha de intervenção que garanta a sustentabilidade da Escola e que, cumulativamente, proporcione as condições de reforço do seu desempenho e da sua imagem, de forma a se ultrapassarem com sucesso os desafios que se colocam no horizonte de curto e médio prazo.

A construção do futuro concretiza-se com critério e com uma estratégia adequada, programando-se as ações, antecipando-se os problemas e garantindo-se a mobilização dos meios e recursos necessários para a sua resolução, além de se criarem as condições para potenciar as janelas de oportunidade existentes.

Se na década de 1990 parecia ser suficiente abrir novos cursos e turmas e funcionar numa lógica orientada apenas para o ambiente interno das instituições de ensino superior, hoje, apenas as Escolas que conseguem protagonizar projetos educativos diferenciadores e que colocam o estudante como foco principal da sua atuação (apoando inclusive a sua internacionalização), se revelam com condições de continuar a crescer de uma forma sustentada.

Por outro lado, a ESHTe não deve estar virada de costas para o mundo, devendo, pelo contrário, direcionar a sua ação no sentido da redefinição de um ensino superior de qualidade, com investigação séria e rigorosa, com ligações diretas ao mercado de trabalho, com reconhecimento externo e com procura por estudantes nacionais e internacionais.

Perante este quadro, reconhece-se que a experiência e a estabilidade são fundamentais para consolidar estratégias e resolver problemas, exigindo-se para a Escola uma visão integradora, que a potencie e lhe conceda a capacidade necessária para lidar com os desafios da envolvente e com as suas fragilidades intrínsecas.

Por outro lado, do trabalho desenvolvido nos últimos quase 4 anos, importa relembrar o que se conseguiu concretizar, bem como assumir o que não foi possível realizar, de modo a que no próximo plano estratégico se complementem as intervenções já identificadas e ainda não terminadas, com aquelas que decorrem de um novo contexto e que possuem um caráter mais inovador. De uma forma resumida, elencam-se seguidamente algumas situações onde o progresso foi marcante no triénio 2013/16:

- Arranque do Mestrado em Gestão Hoteleira, após várias tentativas frustradas no passado para se obter a aprovação do curso;
- Normalização das relações com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), após um período de problemas sistemáticos ao nível da certificação dos cursos;

esta situação refletiu-se na aprovação de todos os relatórios apresentados junto desta entidade, em contraste com as dificuldades anteriores, culminando com uma aprovação incondicional por 6 anos para os últimos três cursos apresentados;

- Aprovação de um plano estratégico de atividades para um horizonte de médio prazo, com participação da comunidade escolar e que serviu de base à fixação dos objetivos estabelecidos para a Escola, bem como dos seus programas e intervenções;
- Operacionalização do Conselho Consultivo da Escola, onde estão representados os principais agentes do turismo;
- Concretização do programa de comemorações dos 25 anos da Escola, o qual se consubstanciou na concretização de um conjunto de eventos sem precedentes na vida da ESHTe;
- Acompanhamento das atividades do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), onde a ESHTe liderou a criação da Comissão Especializada do Turismo, além de ter sido escolhida para coordenar a Comissão Executiva da Rede de Politécnicos Públicos com Cursos de Turismo;
- Implementação de medidas internas e regulamentares, no plano dos procedimentos administrativos, indo ao encontro das recomendações das entidades inspetivas que auditaram a Escola;
- Introdução de mecanismos de trabalhos assentes no planeamento e na monitorização regular das atividades desenvolvidas, além da operacionalização da prática de avaliação regular das execuções orçamentais;
- Operacionalização de soluções informáticas renovadas no domínio da gestão documental e da contabilidade;
- Renovação do site da Escola através da criação de um *layout* moderno e apelativo;
- Celebração de um programa anual de apoio às atividades dos alunos com a Associação de Estudantes;
- Introdução da oferta formativa em língua inglesa para um conjunto de disciplinas das licenciaturas;
- Concretização da certificação TEDQUAL/OMT para as licenciaturas da ESHTe e para o Mestrado em Turismo;
- Promoção de acordos com as principais associações do setor, bem como com várias entidades públicas e privadas, assegurando-se a desejável aproximação aos atores do setor do turismo;
- Contributo para o reconhecimento acrescido do ensino ministrado na ESHTe através da atribuição de vários prémios e distinções aos nossos alunos e à própria instituição;
- Defesa da situação dos docentes abrangidos pelo denominado regime transitório, no contexto dos constrangimentos decorrentes da legislação em vigor, o que conduziu a uma intervenção atenta junto da tutela, do CCISP e dos Sindicatos, além da introdução já no ano letivo 2016/17 das alterações decorrentes do D.L. n.º 45/2016, de 17/8 (ao contrário do verificado em várias instituições);

- Criação da unidade funcional dirigida para a investigação, desenvolvimento e inovação (CIDI), a qual irá proporcionar as condições para que os docentes e alunos da ESHTe concretizem projetos de interesse pessoal e institucional, tal como já se verificou no apoio à formulação das candidaturas ao Aviso N.º 02/SAICT- Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica/2016;
- Restabelecimento, no final do 1.º ano de mandato, dos apoios financeiros às atividades desenvolvidas pelos docentes e aumento no final do 2.º ano da participação da Escola em relação à participação em conferências científica e também a criação de uma linha editorial de estímulo à produção técnico-científica;
- Desenvolvimento de contactos junto da tutela, da Secretaria de Estado do Turismo, do Turismo de Portugal, da Câmara Municipal de Cascais e de outras entidades relevantes visando a resolução do problema das instalações; destas iniciativas resultou a celebração de um protocolo com o Turismo de Portugal, datado de 5 de dezembro de 2016, bem como o acordo de âmbito mais lato sobre a reorganização e o reordenamento do Campus e das suas instalações.

O trabalho efetuado atingiu o âmbito possível, sendo que importa igualmente reconhecer que, em algumas linhas de ação então estabelecidas, não foi possível atingir os níveis de concretização pretendidos, não por falta de empenho, mas sim por dependência de fatores exógenos à Escola (onde o caso das instalações é o mais evidente) ou por constrangimentos decorrentes de limitações internas, difíceis de contornar com maior rapidez. Se hoje é possível pensar e realizar investimentos, esta situação implicou, antes de mais, um trabalho árduo na recuperação da situação financeira da ESHTe, desde o pagamento das dívidas existentes até à geração dos fundos próprios essenciais para concretizar as ambições desejadas por todos aqueles que integram a comunidade da ESHTe.

Para contextualizar a dimensão das linhas orientadoras que constituirão a base da minha candidatura, impõe-se concretizar antes uma breve síntese da situação existente na Escola, separando-se convenientemente as variáveis relevantes que integram o ambiente endógeno e exógeno à instituição. Com efeito, a visão estratégica decorre da fixação de objetivos que não dispensam o diagnóstico existente, essencialmente no que respeita à ponderação de alguns elementos críticos.

Assim, o Quadro 1, reproduzido na página seguinte, sistematiza as principais componentes da análise interna, a qual integra aquele que constitui provavelmente o maior problema que a ESHTe enfrentou até ao final do corrente ano letivo, ou seja, a questão relacionada com as instalações que ocupa.

**Quadro 1**  
**ESHTE – Forças e Fraquezas**

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização;</li> <li>• A força das marcas Cascais, Estoril e ESHTE;</li> <li>• Bom posicionamento da formação laboratorial;</li> <li>• Ajustamento progressivo do leque de cursos ministrados face às necessidades do mercado;</li> <li>• A atratividade da procura dos cursos e boa imagem externa;</li> <li>• Boa adequabilidade da oferta e empregabilidade favorável;</li> <li>• Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da OMT);</li> <li>• Corpo docente com experiência profissional no sector do turismo e já com um número significativo de doutorados e especialistas;</li> <li>• Existência de mecanismos de ligação da ESHTE ao “trade” (Conselho Consultivo, Estágios, Protocolos);</li> <li>• Relações e acordos internacionais com outras Escolas e inserção na rede Tedqual (OMT);</li> <li>• Situação financeira estabilizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos;</li> <li>• Necessidade de intervenção em zonas deterioradas do Campus Escolar;</li> <li>• Falta de sala de aulas;</li> <li>• Calendário de utilização das áreas técnicas e do restaurante de aplicação;</li> <li>• Constrangimentos operacionais indiretos: o fecho da cantina à noite; a dificuldade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do atual sistema de manutenção; a limitação da utilização dos auditórios e do restaurante de aplicação; a inexistência de um Centro de Reprografia; a ausência de uma sala de reuniões para os docentes; a má qualidade dos bares do Turismo de Portugal.</li> <li>• Fraca expressão da investigação;</li> <li>• Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha;</li> <li>• Procedimentos administrativos internos pouco flexíveis nalgumas situações.</li> </ul>

Beneficiando da ação de mediação conduzida pela Senhora Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, foi possível encetar um processo de contactos diretos com a Secretaria de Estado do Turismo e com o Turismo de Portugal, os quais culminaram com a definição de um programa conjunto de trabalho para encontrar uma solução referente ao problema das instalações, o qual incluía as seguintes vertentes:

- I. Criação de um Grupo de Trabalho constituído por técnicos das duas instituições, tendo por objetivo o estudo do reordenamento físico de toda a área do *campus* e das respetivas instalações, de modo a projetar-se para o futuro uma ocupação racional e que sirva os interesses das duas Escolas;
- II. Celebração de um protocolo de entendimento entre as duas instituições tendo em vista a realização de um conjunto de intervenções urgentes e inadiáveis em áreas consideradas críticas e que colocam em risco o funcionamento das atividades escolares (com a condição das obras e melhorias a concretizar, não colidirem com o futuro plano geral de reordenamento e de reabilitação ocupacional e funcional do *campus*, decorrente do estudo mencionado no ponto anterior).

Face à evolução recente deste processo, e encontrando-se já a trabalhar no terreno os representantes da ESHTE e do Turismo de Portugal, temos fortes esperanças que finalmente se concretize a desejável solução de fundo para o Campus, ficando a ESHTE com as suas próprias instalações e com completa autonomia de gestão das mesmas. Se tudo decorrer

como o previsto, será em meados do meu novo mandato que se atingirá este desígnio, o que constituirá um marco na vida da nossa Escola. Teremos instalações próprias, quer ao nível das salas de aulas, como das áreas técnicas, como dos serviços, como dos gabinetes para os docentes, entre outras situações. Será uma grande vitória para a ESHTe, mas a sua concretização também nos irá trazer responsabilidades acrescidas, sobretudo no plano orçamental, onde passaremos a ter que inscrever despesas de manutenção e de funcionamento que não constavam dos nossos orçamentos anteriores.

As outras componentes da análise interna são conhecidas de todos, pelo que me dispense de produzir qualquer comentário adicional, já que integram um pensamento consensualizado, várias vezes sufragado através da aprovação dos Planos e dos Relatórios de Atividade, os quais foram elaborados com regularidade aconselhável e devidamente difundidos através dos canais habituais.

Passando ao quadro de variáveis exógenas, pode-se proceder à arrumação que consta do Quadro 2, abaixo inserto, o qual sistematiza as principais oportunidades e ameaças.

**Quadro 2**  
**ESHTe – Oportunidades e Ameaças**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos com o M. Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a C.M. Cascais, o Turismo de Portugal, a Universidade de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa, a C.M. Sintra e a ERT Lisboa;</li> <li>• Celebração do protocolo com o Turismo de Portugal sobre intervenções urgentes no Campus e acordo sobre o reordenamento físico de toda a área do <i>campus</i> e das respetivas instalações;</li> <li>• Crescimento do turismo ao nível mundial, com reforço do seu peso na economia e no emprego;</li> <li>• A competitividade e o imperativo da valorização dos recursos humanos;</li> <li>• Possibilidade de preenchimento dos requisitos determinantes para uma escola de topo, com oferta formativa em língua inglesa;</li> <li>• Reforço da interação dos alunos com o <i>trade</i>;</li> <li>• Modernização dos serviços administrativos da ESHTe;</li> <li>• Criação do CIDI e da Rede dos Politécnicos com cursos de Turismo, com efeitos previsíveis no estímulo da investigação;</li> <li>• Reforço da cooperação internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O eventual retrocesso dos avanços obtidos no plano das instalações, face a uma eventual mudança de política governamental;</li> <li>• A manutenção do posicionamento institucional da ESHTe face a uma eventual diminuição da importância do sistema politécnico, face a uma mudança de orientação política para o ensino superior;</li> <li>• A concorrência direta da nova oferta do ensino superior do turismo em Lisboa;</li> <li>• Evolução dos rendimentos nas famílias portuguesas;</li> <li>• Os fatores de diferenciação resultantes das boas experiências internacionais não permitem replicar diretamente o modelo na ESHTe, face ao seu enquadramento legal e institucional;</li> <li>• O carácter imperativo de ajustamento progressivo dos currículos escolares, face à evolução do negócio e às novas tendências do turismo.</li> </ul>

Conjugando a ponderação da situação económico-financeira do país, das políticas públicas vigentes para o ensino superior em Portugal e do próprio desenvolvimento do turismo em Portugal, importa reter algumas notas de enquadramento.

A evolução do rendimento disponível nas famílias recuperou ligeiramente nos dois últimos anos, mas ainda reflete uma situação complicada e com efeito direto na manutenção de um valor significativo de propinas cujo pagamento se encontra em atraso.

Por outro lado, o bom desempenho turístico do país nos anos de 2016 e de 2017, ainda reforçou mais a importância desta atividade no contexto da economia portuguesa, pelo que a sua ponderação positiva nas políticas públicas será sempre um fator muito favorável, o qual deve ter a devida transposição para as estratégias de valorização do capital humano e de transferência do conhecimento. O Governo português apresentou recentemente a Estratégia Turismo 2027, ou seja, o referencial para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias empresariais no setor do turismo. Não nos cabe emitir juízos de valor sobre o documento produzido, mas apenas salientar que o desenvolvimento sustentável faz parte do discurso oficial, bem como a aposta na diversificação da oferta e na valorização das suas características distintivas e inovadoras, colocando-se as pessoas no centro da sua estratégia. Por outro lado, se nos fixarmos nos 5 eixos estratégicos que foram definidos - valorizar o território; impulsionar a economia; potenciar o conhecimento; gerar conectividade e projetar Portugal – identificamos várias linhas de atuação onde a academia pode e deve dar um contributo inestimável.

Sem minimizar o papel relevante do ensino profissional no turismo, esta componente não pode ser a única a justificar um tratamento privilegiado nas estratégias públicas. A qualificação dos recursos humanos do turismo deve derivar de um esforço articulado entre todos os níveis de ensino, onde o superior deve ter um papel fundamental face aos objetivos de diferenciação, inovação e de reforço do conhecimento.

Face a novas exigências nos modelos e processos de negócios, perspectivam-se necessidades claras de formação em áreas tais como a capacidade de gestão, o planeamento, a especialização, a qualidade e a inovação, tendo em vista a aquisição de competências – chave em domínios estratégicos. A necessidade de se possuírem profissionais competentes nas funções tradicionais é hoje complementada com o imperativo de existirem gestores e quadros técnicos com a visão estratégica e os conhecimentos suscetíveis de promoverem as ações tendentes a assegurar os objetivos de diversificação e de especialização da oferta, o que implica alterações profundas ao nível dos métodos, técnicas e competências da gestão.

Deste modo, as Escolas Superiores de Turismo, e a ESHTe em particular, enfrentam o desafio de adequar as suas ofertas aos novos paradigmas existentes, incentivando o reforço das atividades de I&D e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento para os *stakeholders*, a prestação de serviços à comunidade, o fomento do empreendedorismo e o desenvolvimento e a gestão de projetos e negócios de aplicação.

Ainda no âmbito das políticas públicas para o ensino superior, importa ressaltar que a atual equipa governamental possui um entendimento claro sobre a coexistência dos subsistemas universitário e politécnico, bem como sobre a preservação da autonomia das instituições de ensino superior público, pelo que não tenciona patrocinar nenhuma iniciativa tendente a uma eventual integração compulsiva das escolas superiores não integradas. Trata-se de um ponto de vista similar ao que defendo, pelo que tenho alertado sempre para as desvantagens decorrentes da integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior.

A outra grande linha de intervenção governamental prende-se com o desenvolvimento da investigação. De facto, existe o reconhecimento de que a investigação em turismo é insuficiente, predominando nitidamente os chamados métodos informais de conhecimento, com as limitações que lhe estão associadas.

Contudo, há que reconhecer que hoje existem condições melhores do que no passado para protagonizar o indispensável progresso neste domínio. Assim, e pela primeira vez, o turismo, juntamente com a hospitalidade e a gestão do lazer, surge como uma das áreas do conhecimento onde se pretende definir uma agenda de Investigação & Inovação que potencie novos saberes e novas centralidades para a valorização turística de Portugal no mundo, num contexto de desenvolvimento sustentável e responsável do território e em estreita articulação com a valorização científica, cultural, social e económica do património e da cultura portuguesa, assim como de novas formas de lazer associadas à natureza. Com efeito, trata-se de um progresso enorme face ao passado, onde as orientações existentes conduziam a que a FCT ignorasse em absoluto o turismo como área de conhecimento, decorrendo as abordagens existentes do respaldo que decorria da característica multidisciplinar e transversal do fenómeno turístico, possibilitando a sua abordagem debaixo da capa da geografia, da sociologia, da história, do direito, da antropologia, entre outras disciplinas.

Como decorrem de contactos preliminares já efetuados com a FCT, os Politécnicos Públicos com cursos de turismo, vão participar, através da sua rede no grupo de trabalho que irá definir uma agenda de investigação e inovação (AI&I) de longo prazo (até 2030) que inspire os processos de decisão de diferentes atores nacionais e que contribua para o desenvolvimento tecnológico e científico do setor. Era inaceitável que o subsistema politécnico, com 95% da formação superior em turismo do nosso país e com trabalhos de qualidade já desenvolvidos junto dos atores turísticos, ficasse de fora neste processo.

Por outro lado, com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 32/2016, de 3 de junho, a qual definiu a Agenda «Compromisso com o Conhecimento e a Ciência: o Compromisso com o Futuro» e com o Plano Nacional de Ciência e Tecnologia, 2017-2020, criaram-se finalmente condições para o desenvolvimento da investigação em turismo, sendo possível mobilizar

para este desafio as instituições de I&D e de ensino superior, instituições de interface, empresas, bem como outros atores dos setores público e privado.

Convém igualmente não ignorar o lançamento do “Programa de Modernização e Valorização do Ensino Politécnico”, compreendendo o estímulo a atividades de I&D em estreita colaboração com os parceiros locais, o qual também veio fortalecer o quadro de referência neste domínio e possibilitar a apresentação de vários projetos úteis para o desenvolvimento do setor dentro da perspectiva de transferência de conhecimento para os *stakeholders* do turismo ou de contributo para resolver alguns dos seus problemas concretos.

Os aspetos atrás aludidos, juntamente com o desenvolvimento do nosso CIDI e a sua provável inclusão num Centro de Investigação Nacional, a concretizar sob a égide da Rede dos Politécnicos Públicos com cursos de Turismo – RIPTUR (e onde a ESHTe ocupará uma posição de destaque ao nível da sua coordenação), constituem fatores que irão ajudar a ultrapassar neste novo mandato mais um constrangimento estrutural da nossa Escola. Assumo o repto e tudo farei para que ESHTe se assuma, finalmente, com uma instituição do ensino superior com investigação fundamental e aplicada. Já demos os passos principais neste âmbito e agora vamos consolidar o projeto e torná-lo realidade.

Como nota a reter, sublinho que apesar da concorrência por parte de outras escolas com cursos superiores do turismo (algumas das quais instaladas recentemente em Lisboa), a ESHTe continua a usufruir de um posicionamento favorável, o que não implica qualquer atitude de minimização da oferta concorrente, mas sim o reconhecimento de que a manutenção da liderança depende essencialmente da sua capacidade própria de inovação, de adaptação adequada às necessidades do mercado e da resolução de constrangimentos internos de funcionamento. É nesta direção que vamos trabalhar.

### 3. Visão e Objetivos

Face ao diagnóstico atrás apresentado é meu entendimento que o futuro desenvolvimento da Escola deve assentar em três eixos centrais que nortearão a atividade futura no próximo quadriênio:

- Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe ao nível dos vários cursos;
- Afirmação da ESHTe como uma instituição de ensino superior politécnico com investigação fundamental e aplicada com valia e ajustada aos interesses do turismo e do país;
- Extensão da abertura à sociedade, garantindo-se, através da transferência de conhecimento e da interação com os *stakeholders* do turismo, uma contribuição adequada para a concretização de objetivos de interesse público, integrando uma dimensão económica e sociocultural ajustada, bem como as condições para a potenciação das aspirações legítimas da comunidade académica e para a projeção internacional da Escola.

Com efeito, este triângulo de objetivos constitui o cerne da missão da Escola, revestindo um alcance variável consoante a expressão e a oportunidade das exigências do momento. No mandato anterior, estabilizámos a situação económico-financeira da Escola, alargámos a oferta de cursos graduados, qualificámos o nosso corpo docente (mais doutorados e mais especialistas), normalizámos as relações institucionais com o governo e com os nossos parceiros, fomos pró-ativos na criação de redes importantes para a Escola, implementámos métodos e processos de trabalho baseados no planeamento, criámos as condições para o desenvolvimento da investigação e encetámos o processo de resolução do problema das instalações. Sem ignorar que muitos destes avanços carecem da necessária consolidação, posso afirmar que se vai abrir um novo ciclo, onde o desenvolvimento das atividades de I&D, a internacionalização, o ajustamento da oferta formativa e a interação com os parceiros turísticos ganhará um novo fôlego, esperando-se que principal estrangimento interno (as instalações) seja, finalmente, ultrapassado.

Tentaremos que as nossas ações estratégicas assentem nos princípios da inclusão, da autonomia e da sustentabilidade, pelo que criaremos momentos de análise e discussão pública sobre as temáticas mais relevantes. Queremos uma escola onde participem todos os membros da comunidade escolar na elaboração dos seus planos, regulamentos ou iniciativas, mas seremos intransigentes na aplicação dos princípios da qualidade, da transparência e da exigência. O sentido de serviço público não prescinde destes valores, pelo que seremos uma Escola onde o interesse coletivo se sobreporá sempre a perspectivas associadas a interesses individuais. É assim que se assegura a coesão da própria Escola.

Tendo sempre presente que a elaboração do novo Plano Estratégico de Médio Prazo será uma prioridade imediata, e que será neste documento que se definirão os vetores e ações de intervenção, não quero deixar de mencionar alguns pontos que me parecem fulcrais.

Assim, no âmbito da melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe ao nível dos vários cursos, considero fundamental garantir:

- A dotação da ESHTe com instalações e equipamentos apropriados, concretizando-se o plano de reordenamento do Campus que está a ser trabalhado pelas equipas do Turismo de Portugal e da ESHTe;
- A conclusão do processo de atualização dos estatutos da ESHTe;
- A manutenção da sustentabilidade económico-financeira da ESHTe, através de uma prática de gestão adequada;
- O estudo sobre a eventual necessidade de reestruturação da oferta formativa graduada da ESHTe ao nível do 1.º ciclo e ampliação dos cursos do 2.º ciclo;
- A avaliação da Escola intensificar a sua oferta ao nível dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais através do estabelecimento das parcerias adequadas para o efeito;
- A expansão dos cursos de formação profissional não graduada, o alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa e o consequente estudo da possibilidade de internacionalização dos cursos da ESHTe, do desenvolvimento de atividades educativas baseadas no *e-learning* e do reforço dos estágios profissionais nas empresas;
- A facilitação das iniciativas tendentes à valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado;
- A criação de condições para que cada professor possa realizar um projeto nacional ou internacional, envolvendo discentes e pessoal não docente;
- A implementação de um sistema equilibrado e justo de avaliação de professores, envolvendo o Conselho Técnico-Científico e o corpo docente na atualização do mesmo;
- A criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes;
- O reforço e a reorganização de alguns dos serviços da ESHTe, visando a sua modernização, quer através da revisão de procedimentos, como da otimização das soluções informáticas de suporte;
- A qualificação e motivação do pessoal não docente;
- A melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos, nomeadamente, ao nível das soluções de reprografia, dos horários de funcionamento da biblioteca e do acesso *online* a todos os formulários a utilizar durante a sua vida académica na ESHTe;
- A resolução do problema do não fornecimento de refeições à noite aos alunos, bem como das limitações ao nível das senhas disponibilizadas ao almoço;
- O apoio às atividades da Associação de Estudantes, visando o reforço da participação dos alunos na vida da Escola;
- O desenvolvimento de ações que possibilitem a aproximação do corpo docente e discente ao *trade*;

- O aprofundamento da participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção, bem como a extensão aos Mestrados;
- A afirmação da ESHTe no espaço formativo da Lusofonia, enquanto instituição de ensino de referência nos seus diversos domínios formativos;
- A continuidade do processo tendente à certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da ESHTe pela A3ES, tendo em vista o aumento do nível de eficácia na aquisição de competências em todos os cursos, mas também a simplificação dos processos de avaliação por parte daquela entidade;
- Renovação da certificação TEDQUAL conferida pela Organização Mundial de Turismo;
- A atração de estudantes, com a conseqüente potenciação do seu desempenho académico, tendo presente os desafios decorrentes do contexto demográfico e da intensificação da concorrência entre Escolas;
- Operacionalização das ações em curso para a criação de um gabinete de apoio psicológico e estudo de possíveis parcerias para a assistência médica a toda a comunidade escolar;
- Estudo da possibilidade de operacionalizar o Gabinete de Qualidade, Estatística e Métodos, previsto nos estatutos da ESHTe, e que apoiaria o processo de certificação de qualidade, além de gerir as bases de dados com informação relevante para a vida da Escola;
- Conclusão do Sistema de Gestão Documental e Workflow da ESHTe e melhoria da articulação entre as aplicações existentes nos serviços;
- Aperfeiçoamento dos serviços *on-line* referentes à tramitação dos assuntos académicos e financeiros.

Por outro lado, no plano do 2.º eixo de orientação estratégica da missão da ESHTe (atividades de I&D), considero relevante a observância dos seguintes princípios:

- Funcionamento efetivo do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) no âmbito dos núcleos operacionais previstos;
- Integração do CIDI no Centro de Investigação Nacional de Turismo, a ser criado sob a égide da Rede de Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR);
- Definição de linhas de investigação concretas, articuladas com os cursos da ESHTe e visando a integração dos alunos;
- Estabelecimento de canais que permitam aos docentes da ESHTe publicar artigos em revistas científicas nacionais e internacionais;
- Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada destinados aos atores turísticos privados, públicos e associativos;
- Reforço da articulação entre o ensino e a investigação no turismo, alargando a prática efetiva de atividades de investigação científica no âmbito dos planos de estudos dos cursos;
- Estímulo do desenvolvimento de ações de I&D baseadas na prática ou orientadas para a prática, nas quais se possam incluir os alunos;

- Manutenção das linhas de apoio editorial aos projetos científicos e de desenvolvimento profissional dos docentes, bem como de incentivo à participação em reuniões científicas;
- Otimização da base de dados já existente de investigadores;
- Facilitação da presença de estudantes bolsiros em projetos a desenvolver pelo CIDI;
- Incentivo das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo, dotando os alunos com as ferramentas necessárias para o desenvolvimento destas características;
- Dinamização urgente e definitiva do Museu Virtual do Turismo, criando as redes indispensáveis e os mecanismos financeiros indispensáveis;
- Realização de seminários e congressos científicos nacionais e internacionais na ESHTe.

O 3.º eixo de orientação estratégica decorre dos dois anteriores, devendo garantir a existência de uma oferta formativa ajustada às necessidades atuais (e futuras) do turismo, a transferência de conhecimento, o reforço da interação com os *stakeholders* do turismo e a internacionalização da Escola, além de integrar uma dimensão de aproximação aos interesses da sociedade, particularmente através do desenvolvimento de ações que fomentem as práticas da responsabilidade social e ambiental. Assim, podem-se perspetivar intervenções nos seguintes domínios:

- Abertura da Escola à sociedade, garantindo-se uma contribuição adequada para a concretização de objetivos de interesse público, particularmente nas vertentes económicas, sociocultural e ambiental;
- Promoção da cooperação interinstitucional, assegurando-se a Inclusão participativa da comunidade ESHTe nos mecanismos de decisão e de gestão da Escola, nomeadamente através do alargamento dos colégios eleitorais;
- Auscultação dos contributos dos agentes turísticos sobre os programas dos cursos e respetivos planos curriculares;
- Reformulação da estratégia de comunicação da Escola, com reforço do canal *online*;
- Dinamização da participação ativa dos docentes em projetos e iniciativas em estreita ligação com o mercado de trabalho e com os agentes públicos e privado;
- Produção de publicações e acolhimento de eventos com dimensão internacional;
- Organização de eventos que assegurem uma regularidade de contactos entre a comunidade académica e científica, o mercado de trabalho e os decisores políticos;
- Dinamização da rede Alumni;
- Reforço da internacionalização geral da Escola, com ligação prioritária à comunidade lusófona e à Europa;
- Promoção da inovação junto da comunidade externa através do desenvolvimento da investigação aplicada, da criação cultural e da prestação de serviços especializados;
- Lançamento de projetos de solidariedade global e de responsabilidade social e ambiental, visando uma maior integração da escola com a comunidade;

- Acordos com revistas do sector, de modo a acolherem artigos de opinião dos docentes da ESHTe;
- Elaboração de protocolos com empresas do sector para estágios de docentes;
- Relançamento, em moldes modernos, do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe.

#### 4. Notas Finais

Como nota final, importa sublinhar que esta candidatura assenta no trabalho já efetuado, mas possui propostas concretas e inovadoras. Repousa em bases realistas de um pensamento claro para o futuro e na defesa dos interesses da instituição. Não é aceitável o regresso à Escola fechada e virada de costas para o mundo exterior e sem critérios de controlo da sua atuação. Ao invés, reiteram-se os princípios da defesa intransigente da liberdade de opinião, da igualdade de oportunidades e de participação nos órgãos da ESHTe e de respeito por toda a comunidade escolar.

Neste sentido, pretendo sublinhar junto de toda a comunidade da ESHTe, o propósito de desenvolvimento de uma cultura de Escola assente em princípios que valorizam a exigência, a responsabilidade, a solidariedade e a postura proactiva de intervenção.

Na minha ótica, a ESHTe não dispensa uma liderança com perspetiva de futuro, onde a transição de saberes e de conhecimento sobre a instituição se transfira gradualmente para uma nova geração, a qual representa o futuro da instituição. Neste sentido, tentarei conciliar na minha equipa direta de trabalho, a experiência com a juventude, onde a par de elementos com provas já dadas, pretendo incluir colegas mais novos, mas com um percurso como discentes e docentes da ESHTe, que lhes permitem serem portadores de uma mais-valia inegável e que conferem todo o otimismo em termos do muito que no futuro podem trazer para a Escola.

Os desafios existentes estão delimitados. Impõe-se uma intervenção racional, competente e consistente, sendo que em várias situações existem dependências exógenas da Escola que poderão limitar a capacidade de intervenção. Contudo, não irei escudar-me numa postura expectante, já que acredito que a nossa força interna e a nossa capacidade de trabalho terão a virtualidade de ajudar a ultrapassar os desafios existentes e de proporcionar as condições para caminharmos no futuro de sucesso que todos desejamos para a nossa Escola.

Raúl das Roucas Filipe, julho de 2017

