

# PLANO DE ATIVIDADES 2016



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

DEZEMBRO/2015

# ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Missão	4
3. Breve caracterização do ambiente externo e interno	6
4. Objetivos e estratégias para 2016	16
5. Atividades a desenvolver em 2016	23
6. Considerações finais	40

## 1. Introdução

O presente PLANO DE ATIVIDADES para o ano de 2016, dá cumprimento ao disposto no artigo 21.º, n.º 2, alínea g), do Despacho Normativo n.º44/2008 (aprovação do estatutos da ESHTe), tendo sido elaborado de acordo com as diretrizes constantes do Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17. O presente documento serviu igualmente de base à elaboração do Orçamento da ESHTe para 2016.

O *plafond* indicado para a dotação orçamental da ESHTe, em 2016, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado de 3.509.018,00 Euros, o que constitui a manutenção da dotação contabilizada no ano anterior.

Assim em termos de orçamento para 2016 pela ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 6.117.283,0 Euros, devendo-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.478.107,00 Euros e do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (130.158,00 Euros).

No caso das receitas próprias para 2016, a desagregação do orçamento de receitas próprias aponta para os seguintes valores: 1.530.045,00 Euros de propinas do 1.º ciclo, 579.410,00 Euros de propinas do 2.º ciclo, 185.000,00 Euros de taxas diversas e 155.118,00 Euros de outras fontes.

## 2. Missão

Como decorre da leitura dos seus estatutos, a *“ESHTE é uma instituição de ensino superior politécnico de direito público, ao serviço da sociedade que tem como objectivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários e docentes, num quadro de referência internacional. (...)”*.

Por outro lado, o Artigo 3.º do mesmo Despacho Normativo estabelece que a *“ (...) ESHTE é uma pessoa colectiva de direito público, dotada, nos termos da lei, de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, sem prejuízo dos poderes de tutela, de acreditação e de avaliação externa do Estado. (...)”*.

Em complemento à definição da personalidade jurídica da Escola, importa mencionar as atribuições que lhe estão cometidas através do Artigo 4.º do já referido Despacho Normativo:

*“ (...)*

- a) A realização de ciclos de estudo, visando a atribuição de graus académicos, bem como de cursos pós -secundários, de cursos de formação pós -graduada e outros, nos termos da lei;*
- b) A criação de um ambiente educativo e formativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;*
- c) A realização de investigação e apoio e à participação em instituições científicas;*
- d) A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;*
- e) A realização de acções de formação profissional e de actualização de conhecimentos;*
- f) A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;*
- g) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;*
- h) A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial com os países de língua oficial portuguesa, Macau e os países europeus, no âmbito da sua actividade;*
- i) A produção e difusão do conhecimento e da cultura;*
- j) Nos termos da lei, a concessão de equivalências e o reconhecimento de habilitações e graus académicos. (...)”*.

Como decorre do exposto anteriormente, a ESHTE possui uma missão clara, onde o reforço da sua oferta formativa deverá constituir o pilar indiscutível da sua atividade

futura, sem embargo de se garantirem intervenções complementares em domínios importantes, tais como: o ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante; a investigação científica, fundamental e aplicada; a prestação de serviços à comunidade e às empresas turísticas; e, o fomento da génese e da sustentabilidade empresarial ligada ao sector turístico.

### 3. Breve caracterização do ambiente externo e interno

#### ▶ Ambiente externo

No Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17) concretizou-se uma análise detalhada dos fatores determinantes ao nível do ambiente externo da ESHTe. Assim, importa recordar que existem quatro elementos incontornáveis em torno da consideração do ambiente externo e que se prendem com a situação económico-financeira do país, com as políticas públicas para o ensino superior, com a dinâmica e mutação das características do fenómeno turístico e com a concorrência direta por parte de outras Escolas Superiores com cursos de turismo.

Neste sentido, os dois primeiros elementos assumem-se claramente como ameaças ao enquadramento da intervenção da ESHTe, enquanto os restantes configuram situações de sinal oposto, onde o posicionamento da nossa Escola continua a ser favorável.

No que concerne ao vetor relacionado com a conjuntura macroeconómica e social do país, apesar das ligeiras melhorias observadas no último ano, mantém-se um quadro ainda pouco favorável para as famílias portuguesas, com reflexos diretos nas dificuldades bem visíveis dos alunos suportarem o pagamento das propinas escolares dentro dos calendários estabelecidos.

Passando ao eixo decorrente das políticas para o ensino superior em Portugal, a situação é de absoluta expectativa, face à mudança governamental entretanto observada no país.

Recorde-se que os sinais decorrentes da política do governo anterior para o ensino superior revelavam-se preocupantes, nomeadamente, nos seguintes aspetos:

- Risco de cedência aos *lobbies* dos territórios, no sentido da manutenção da atual base espacial dos institutos politécnicos do interior (com escassez de procura) a troco da eliminação, enquanto atores autónomos, das escolas não integradas, claramente as mais frágeis em termos de apoios externos, logo oferecendo uma saída com baixos custos políticos.
- As orientações existentes pareciam configurar igualmente um modelo que se baseava num eventual processo de redução das valências do ensino politécnico, o qual surgia em claro contraciclo com o esforço efetuado pelos politécnicos no sentido de reforçarem o núcleo de docentes doutorados e de dinamizarem as soluções tendentes ao reforço da componente de investigação.
- Defendia-se também a integração das escolas politécnicas não integradas em institutos politécnicos, baseando-se este ponto de vista em critérios meramente economicistas e desligados das sinergias e redes já existentes;

- Propósito de criação de um novo modelo de financiamento para o ensino superior público em Portugal, com subalternização do sistema politécnico e com insistência no reconhecimento dos cursos do turismo como de “papel e lápis”, omitindo-se a forte componente prática e laboratorial que lhes estão subjacentes.

Por outro lado, das linhas do programa de governo do atual Executivo, sobressai o reconhecimento da importância do reforço da capacidade das instituições de Ensino Superior como meio para o desenvolvimento e a afirmação do País nas diversas áreas do conhecimento. Neste sentido, referem-se entre outros objetivos, a “existência de um enquadramento legislativo/regulatório claro, consistente, transparente, para o Ensino Superior em Portugal”, a “manutenção do carácter binário do Ensino Superior em Portugal” e o “reforço as políticas de regulação das instituições e cursos pela qualidade, nomeadamente através de acreditação e avaliação independentes”.

Paralelamente, refere-se a necessidade de proceder ao “estudo de possíveis medidas conducentes à reorganização da rede pública de instituições de Ensino Superior, com eventual especialização das instituições em termos de oferta de cursos e de investigação”, de “promover a discussão do modelo de financiamento do ensino superior, com vista, por um lado, a uma maior estabilidade e previsibilidade e, por outro, à consideração de fatores de qualidade da atividade e de incentivos ao seu melhoramento” e de incentivar o “investimento do ensino politécnico nos cursos de especialização tecnológica e outras formações de curta duração”.

No fundo, estamos na presença de orientações genéricas cujo desenvolvimento nos próximos meses permitirá avaliar com maior precisão os contornos que a envolvente exógena passará a representar para a ESHTe.

Perante as dúvidas existentes no ambiente externo, ganha contraste a constatação das tendências que continuam a nortear as atividades turísticas, as quais apontam para cenários expansionistas da procura turística internacional, num cenário de forte concorrência entre destinos, onde a valorização dos recursos humanos poderá ser um elemento altamente diferenciador.

No caso particular de Portugal, perante o já aludido quadro competitivo fortemente globalizado, torna-se evidente a necessidade de encontrar uma estratégia que defenda a sua posição concorrencial, o que passa pela qualificação dos seus produtos, pela diversificação e pela diferenciação. Nesta situação, além do cabal aproveitamento dos seus recursos naturais e culturais, da potenciação dos seus recursos de capital e de infraestruturas (acessibilidades, comunicações, serviços básicos e potencial de investimento privado) e da opção por estratégias de marketing adequadas e modernas,

o país tem que possuir uma política clara em matéria de valorização dos recursos humanos, de forma a garantir a existência de trabalhadores qualificados e de uma gestão dinâmica nas empresas turísticas.

Deste modo, permanecem ilesas as perspetivas favoráveis para a formação superior em turismo, pelo que estamos na presença de uma oportunidade que interessa aproveitar da melhor forma possível, através da adequação dos cursos e dos respetivos currícula às necessidades do mercado.

Passando ao último elemento de apreciação, associado ao posicionamento da ESHTe face à concorrência, importa reconhecer que nos últimos anos, a nossa Escola assegurou uma forte atratividade junto da procura, apresentando invariavelmente um número de candidatos que excedeu largamente o número de vagas.

Por outro lado, estudos oficiais continuam a demonstrar que a ESHTe possui uma boa adequabilidade entre a oferta e a procura, com taxas de ocupação acima da maioria das Instituições do Ensino Superior Público em Portugal e com índices de força e de fraqueza muito favoráveis.

Contudo, nos próximos anos, perspetiva-se a abertura de novos cursos de turismo em instituições de ensino superior com larga proteção junto da comunicação social e com *lobbies* tradicionalmente fortes junto dos governos e do mundo empresarial, pelo que interessa intensificar a aposta na capacidade de inovação da ESHTe e no esforço de adaptação permanente às necessidades do mercado, para além da resolução dos principais constrangimentos internos de funcionamento.

#### ▶ **Ambiente interno**

A ESHTe irá lecionar no próximo ano letivo 2016/17, cinco cursos de licenciaturas no regime diurno e quatro em pós-laboral: Direção e Gestão Hoteleira (DGH); Gestão Turística (GT); Informação Turística (IT) (apenas em regime diurno); Gestão do Lazer e Animação Turística (GLAT); Produção Alimentar em Restauração (PAR).

A título de formação conferente de grau de Mestre, a ESHTe irá lecionar cinco cursos de Mestrado: Turismo, com três ramos de especialização (Gestão Estratégica de Destinos Turísticos; Gestão Estratégica de Eventos e Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura); Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Inovação em Artes e Culinárias; Gestão Hoteleira; Turismo e Comunicação (grau conjunto ESHTe, IGOT e FLUL).



Irá igualmente manter a participação em dois Cursos conferentes do grau de Doutor: Doutorado em Turismo (parceria com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território - IGOT) e PhD in Events (parceria com a Universidade de Gloucestershire).

Por outro lado, decorrem negociações com municípios que pretendem concretizar parcerias com a ESHTe, para que a nossa instituição ministre os denominados Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP), os quais conferem uma qualificação de nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações.

Por outro lado, em termos de formação pós-graduada, a oferta da ESHTe será extensiva a várias áreas, abrangendo cursos de formação avançada em Gestão Hoteleira, Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Gestão Estratégica de Eventos, Planeamento e Gestão do Turismo de Natureza e de Aventura, Inovação em Artes Culinárias, Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração, Gestão e Animação em Turismo Sénior, Turismo Acessível e Inclusivo, Gestão Turística e Cultural de Espaços Públicos, Sistemas de Informação Geográfica Aplicados ao Turismo e Aviação Comercial e Turismo (em parceria com a GAir Training Center)

No que concerne à procura, e tendo por base o ano letivo de 2014/15, a ESHTe registou 1966 alunos inscritos (1601 nas licenciaturas, 305 nos mestrados e pós-graduações e 60 nos CET), ou seja, mais do que o dobro do observado há 10 anos (925 alunos) e dez vezes mais do total contabilizado há 20 anos (195 alunos).

No ano letivo em curso, os registos apontam para a manutenção do nível da procura, já que se mantiveram as mesmas 430 vagas para os alunos do 1.º ano das licenciaturas, colmatando-se com o funcionamento pela primeira vez do 2.º ano do Mestrado em Gestão Hoteleira a eliminação do número de alunos dos CET, cuja oferta deixou de fazer parte do ensino superior.

A eficiência formativa dos cursos da ESHTe e a adequação da oferta às necessidades expressas pelo mercado pode ser demonstrada através da apreciação dos dados mais recentes (ano letivo 2015/16), tal como consta do Quadro 1, reproduzido na página seguinte.

**Quadro 1**  
**Procura nos cursos de licenciatura da ESHTe em 2015/2016 (1º ano)**

	DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N	
1.ª Fase	Vagas	60	60	50	40	40	55	45	40	40
	Candidatos	387	408	143	124	138	149	178	64	78
	Rácio Candidatos/Vagas	6,45	6,80	2,86	3,10	3,45	2,71	3,96	1,60	1,95
	Colocados	61	60	52	40	40	58	48	27	23
	Média (último aluno colocado)	141,0	140,4	133,8	131,4	124,8	122,2	120,2	105,2	108,2
2.ª Fase	Colocados	12	12	12	9	14	12	8	15	20
	Candidatos	167	147	42	40	63	88	76	27	31
	Média (último aluno colocado)	149,6	144	132,8	136,8	132	136,8	135,2	104,6	101
3.ª Fase	Colocados	5	4	5	2	3	5	3	1	6
	Candidatos	46	36	9	7	12	21	21	3	10
	Média (último aluno colocado)	142,6	139	123,2	149	122	133,8	129,2	130,8	112,6

Fonte: ESHTe

Conforme se pode observar, a procura dos cursos da ESHTe foi muito superior às vagas disponibilizadas, inclusive nos cursos em regime noturno. Com efeito, obteve-se, em média, um rácio de 3,9 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase), sendo que esta capitação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de GT (6,80), DGH (6,45) e no curso noturno de GT (3,96).

Este facto vem, uma vez mais, confirmar a boa imagem externa da Escola, bem como a sua receptividade junto dos potenciais estudantes da área do turismo, constituindo indubitavelmente um ponto forte da instituição. Por outro lado, segundo os dados do anterior Ministério da Educação e Ciência, a ESHTe possuía um índice de empregabilidade de 95,4%, o que a coloca, a nível geral, entre as seis instituições de Ensino Superior em Portugal com melhores resultados neste domínio.

Passando aos recursos humanos da ESHTe, e de acordo com os dados constantes dos registos dos Serviços, a Escola possuía, no final de 2014, 130 docentes e 27 funcionários não docentes. No domínio dos funcionários não docentes, com a redução operada recentemente no número de efetivos e sem quebra visível de produção nos vários setores, o seu peso no total da estrutura da ESHTe foi de 17,2%, para uma média nacional nos politécnicos cujo último valor atingia 37,2%, segundo os estudos da DGES.

No que concerne ao corpo docente da ESHTe importa destacar o esforço de qualificação efetuado nos últimos anos, onde o número de doutorados passou de 12 em 2008 para 32 na atualidade.

Um dos grandes constrangimentos do funcionamento da ESHTe prende-se com a questão das suas instalações. Com efeito, a ESHTe encontra-se fisicamente localizada numa estrutura atualmente gerida pelo Turismo de Portugal, partilhando o espaço com a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril deste instituto (ver Quadro 2).

**Quadro 2**  
**Instalações ocupadas pela ESHTe**

Individualmente	Em conjunto com o Turismo de Portugal
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 18 salas de aulas (16 no edifício central e 2 no edifício do “alojamento”), das quais 2 se destinam a aulas multimédia;</li> <li>▶ 1 Sala multimédia de trabalho para alunos;</li> <li>▶ 1 Sala de estudo partilhada com os alunos da Escola profissional (<i>Hall</i> de entrada do edifício do “alojamento”);</li> <li>▶ 8 Gabinetes para a Presidência, Administração e Chefes de Divisão;</li> <li>▶ Espaços em “<i>open space</i>” para os Serviços;</li> <li>▶ 1 sala de servidores;</li> <li>▶ 2 salas afetas aos Serviços de Informática;</li> <li>▶ Biblioteca (dispõe de 3 pisos), Gabinete do responsável e Centro de Recursos;</li> <li>▶ 2 armazéns e um vestiário de alunos;</li> <li>▶ Laboratório de Química Alimentar;</li> <li>▶ 17 gabinetes para docentes;</li> <li>▶ Laboratório de Microbiologia Alimentar;</li> <li>▶ 1 sala da Associação de Estudantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cozinhas individuais;</li> <li>▶ Zona de preparação de frescos;</li> <li>▶ Pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha;</li> <li>▶ Restaurante de aplicação (2.ª feira e 3.ª feira);</li> <li>▶ Cozinha central e cantina (almoços para os alunos da ESHTe);</li> <li>▶ Bar de aplicação;</li> <li>▶ Laboratório de enologia;</li> <li>▶ As instalações atrás referidas são utilizadas pela ESHTe às Segundas, Terças e Sábados;</li> <li>▶ 2 Auditórios (com requisição prévia de utilização ao Turismo de Portugal, IP).</li> </ul>

Fonte: Produção própria

A coabitação entre a ESHTe e Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril, apesar do entendimento e da vontade de cooperação entre os seus responsáveis, sobretudo no passado mais recente, não tem evitado a existência de constrangimentos logísticos que impedem o desenvolvimento de ações prioritárias, nomeadamente no plano académico (onde é patente uma situação de insuficiência de salas de aulas para assegurar o desejável aumento da oferta formativa), no domínio dos espaços dedicados à investigação e às atividades curriculares de carácter desportivo e cultural, e até no plano das áreas arquivísticas.

Além da incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos, a ESHTe debate-se com constrangimentos operacionais que constam do Quadro 3, onde se procede à síntese das forças e fraquezas da instituição. Estes problemas foram ampliados recentemente face à situação de degradação de algumas instalações e infraestruturas, os quais são do conhecimento da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) que realizou, em Maio de 2014, uma visita às áreas físicas ocupadas pela ESHTe.

Paralelamente, a ESHTe tem vindo a diligenciar um conjunto de contactos com a Secretaria de Estado do Ensino Superior, o Turismo de Portugal, IP, a Direção-Geral do Ensino Superior e a Câmara Municipal de Cascais, visando o lançamento do diálogo para resolução dos problemas mais urgentes.

Ainda no plano do ambiente interno interessa abordar a ligação com os *stakeholders* e o mercado de trabalho, além da referência respeitante aos assuntos que envolvem a investigação e a internacionalização.

O bom relacionamento que a ESHTe tem com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, permite-lhe gerar a articulação necessária para promover os estágios profissionais, bem como o posterior acompanhamento de uma forma personalizada. O processo é articulado entre o Coordenador do Curso, o Coordenador da Área Científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação e o responsável pelo Gabinete de Estágios. Para dar uma ideia da abrangência dos acordos estabelecidos, refira-se que o número de entidades nacionais recetoras de estagiários da ESHTe foi de 1288, enquanto que as entidades internacionais se fixaram em 679.

A aproximação aos *stakeholders* do turismo irá reforçar-se em 2016, com o arranque do funcionamento regular do Conselho Consultivo, o qual deve assegurar a relação formal e permanente entre as atividades da Escola e o conjunto dos universos institucionais, empresariais e profissionais a quem serve.

Passando à área da investigação, reconhece-se que a ESHTe, à semelhança da generalidade das Instituições de Ensino Superior Politécnico, tem lacunas nesta matéria, as quais tentou ultrapassar através do estabelecimento de acordos com outros centros, através da aposta na formação de topo, e, finalmente, através da intervenção da Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo.

Importa reconhecer que, desde 2003, o trabalho ligado aos estudos, à investigação aplicada, à assessoria técnico-científica e à formação graduada ao nível avançado, foi desenvolvido pela CESTUR – Centro de Estudos de Turismo, associação de direito privado constituída maioritariamente por docentes da ESHTe, resultando das atividades exercidas um conjunto relevante de prestações a instituições e empresas do sector.

Por outro lado, no domínio da investigação científica fundamental, alguns docentes da ESHTe têm colaborado em Centros de Investigação de outras Escolas, sendo nalguns casos, responsáveis por produção científica publicada em revistas nacionais e internacionais da especialidade.

Para 2016, a ESHTe irá ativar a unidade funcional designada por Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI), prevista no Artigo 79.º dos seus Estatutos, comprometendo-se a dotá-la com os meios humanos e materiais necessários para dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela CESTUR e a complementá-lo com uma

dimensão institucional que deverá contemplar outras áreas, nomeadamente, a da investigação fundamental e a das parcerias estratégicas setoriais.

Esta decisão surge como corolário das recomendações das entidades inspetivas que efetuaram vistorias recentes à ESHTe, as quais apontam claramente para as vantagens da integração da missão acometida à CESTUR no âmbito institucional da Escola.

O Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, a criar por despacho do Presidente da ESHTe no início de 2016, possuirá como objetivos genéricos de intervenção as seguintes atribuições:

- Contribuir para a concretização da missão da ESHTe, promovendo a intermediação entre a procura por parte da comunidade e a oferta por parte da academia, nomeadamente através da integração do ensino, da investigação e dos serviços orientados para o mercado e para o desenvolvimento da competitividade e do bem-estar;
- Dinamizar, organizar e desenvolver a investigação na ESHTe, explorando as sinergias possíveis entre as várias áreas científicas;
- Assegurar o arquivo, a preservação e a gestão do espólio da antiga Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo do Estoril, criada no passado sob a égide da ESHTe, nos termos constantes do Memorando de Entendimento celebrado entre a ESHTe e a extinta Associação de direito privado;
- Criar um conjunto de instrumentos de apoio à investigação, de forma a garantir a qualidade do trabalho produzido nos vários núcleos e serviços que a integram;
- Fomentar a articulação entre a investigação e o ensino ministrado na ESHTe, numa ótica de exploração de complementaridades;
- Contribuir para o processo de aproximação entre os meios académico e empresarial, de forma a disseminar o conhecimento científico sobre o turismo e a contemplar nas agendas da investigação, temáticas que se enquadrem no âmbito das prioridades que enquadram a atividade privada do sector;
- Difundir os resultados da investigação, nomeadamente através da publicação de artigos em revistas científicas nacionais e internacionais, estudando-se a possibilidade de criação de uma revista científica própria;
- Organizar sessões para apresentação e discussão de comunicações, bem como *workshops*, seminários e conferências;
- Criar mecanismos de articulação com redes nacionais e internacionais de investigação no turismo, visando a permuta de conhecimento científico e o desenvolvimento em conjunto de projetos de interesse comum;
- Promover ações de formação avançada que não confirmem qualquer grau académico;
- Sensibilizar os alunos da ESHTe para o seu envolvimento na investigação;

- Elaborar estudos de investigação aplicada sobre temas relacionados com a análise intrínseca e extrínseca do turismo;
- Promover parcerias e apoio à implementação de projetos que visem a consolidação de empresas, estimulando o desenvolvimento regional e o empreendedorismo;
- Manter atualizada, e em permanente divulgação, uma base de informações sobre programas nacionais e internacionais com medidas de financiamento de projetos de I&D para docentes e investigadores da ESHTe;
- Acolher núcleos específicos de investigação especializada sobre áreas concretas do fenómeno turístico, particularmente ao nível das suas formas, atividades, produtos e organização territorial.

Uma menção final à internacionalização, destacando-se a particularidade da Escola se assumir como parceira em mais de duas dezenas de acordos bilaterais de intercâmbio de docentes e alunos (Programas Sócrates/Erasmus e outros). Ressalte-se igualmente a importância das relações com os PALOP e a integração na rede Tedqual da Organização Mundial de Turismo (OMT), composta por estabelecimentos de ensino superior certificados por esta última entidade. Ainda no âmbito da OMT refira-se que a ESHTe é a única entidade em Portugal com o estatuto de Depositária Oficial das suas publicações.

Para concluir o presente capítulo, apresenta-se na página seguinte, a síntese do diagnóstico relacionado com o ambiente interno da organização, separando-se os pontos fortes e fracos identificados. Trata-se de um exercício que, uma vez mais, reproduz a situação já mencionada no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17), mas que por estar fortemente associado ao desempenho operacional para o próximo ano, justifica em absoluto a sua recuperação.

**Quadro 3**  
**ESHTE – Forças e fraquezas**

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização da Escola numa região exposta a uma oferta diversificada de turismo;</li> <li>• A força das marcas Estoril e da ESHTE;</li> <li>• Segunda capitação mais baixa no sistema politécnico público para o rácio que compara os custos de pessoal e o número de alunos inscritos;</li> <li>• Bom posicionamento, face à concorrência nacional, da formação laboratorial da ESHTE;</li> <li>• Aumento progressivo do leque de cursos ministrados, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados;</li> <li>• A temática dos cursos sofreu uma expansão, correspondendo não só à abertura do sector do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais;</li> <li>• A atratividade da procura dos cursos da ESHTE, com um número de candidatos que excede largamente o número de vagas, refletindo uma boa imagem externa;</li> <li>• Boa adequabilidade da oferta – procura e Índices de força e de fraqueza muito favoráveis no ranking das Instituições do Ensino Superior (IES) Público em Portugal;</li> <li>• Empregabilidade favorável dos diplomados da ESHTE;</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;</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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida capacidade de gerar receitas próprias;</li> <li>• Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP;</li> <li>• A falta de sala de aulas inviabiliza a hipótese de expansão do número de alunos;</li> <li>• Deterioração recente de algumas infraestruturas, equipamentos e edifícios;</li> <li>• Constrangimentos operacionais indiretos que se prendem, entre outros, com os seguintes aspetos: o fecho da cantina à noite; a impossibilidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do sistema de manutenção da Escola do Turismo de Portugal, IP; a limitação da utilização dos auditórios e do restaurante de aplicação; a falta de renovação dos equipamentos das cozinhas; 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>• Número de doutorados e especialistas no corpo docente inferior ao desejável, apesar do reforço recente;</li> <li>• Fraca expressão da investigação científica e de publicações por parte dos docentes;</li> <li>• Fraca participação das empresas/profissionais do sector na definição dos programas escolares;</li> <li>• Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha.</li> </ul>

Fonte: Produção própria

#### **4. Objetivos e estratégias para 2016**

A ESHTe tem vindo a concretizar um plano de recuperação económico-financeira, de forma a gerar as condições de sustentabilidade que lhe permitam encarar o futuro com segurança, consolidando a sua posição no contexto nacional do ensino superior do turismo em Portugal e assumindo-se progressivamente como uma escola de referência internacional.

Assim, em primeiro lugar, importa enfatizar que a Escola tem um rumo claro devidamente refletido no seu Plano Estratégico de Médio Prazo - 2014/17 ([http://www.eshte.pt/downloads/Plano\\_Estrategico\\_de\\_Medio\\_Prazo\\_Vfinal.pdf](http://www.eshte.pt/downloads/Plano_Estrategico_de_Medio_Prazo_Vfinal.pdf)), o qual definiu os seguintes eixos fundamentais de intervenção:

- Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe no quadro do ensino superior público;
- Resolução dos constrangimentos relacionados com o Campus escolar e as instalações;
- Criação de mecanismos tendentes a garantir a sustentabilidade económico-financeira da instituição;
- Modernização e extensão dos cursos e programas;
- Qualificação do corpo docente;
- Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada;
- Reforço da internacionalização.

Este primeiro nível de ações de carácter estruturante, foca-se numa dimensão estratégica transversal e integrada, sendo complementado com um segundo pólo de intervenções, orientado para a dimensão operacional e identitária da Escola, abrangendo as vertentes de carácter institucional, de ensino e organização académica, dos serviços e dos funcionários não docentes, dos funcionários docentes, dos alunos, da comunicação e da imagem, da comunidade interna e externa, da solidariedade e da responsabilidade social e ambiental.

Neste sentido, a Presidência da ESHTe ao produzir o seu Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17, confirmou que um dos primados da sua intervenção assentaria na implementação de um conjunto de práticas em torno dos procedimentos administrativos que importa respeitar, além da operacionalização de um conjunto de suportes informativos que servissem de base a uma gestão eficaz e devidamente orientada para objetivos concretos. Por outro lado, a Presidência da Escola não podia ignorar que as últimas auditorias efetuadas pela Inspeção Geral do Ensino e da Ciência (IGEC) e pelo Tribunal de Contas, também abordaram esta problemática, referindo a inexistência de um sistema de informação minimamente eficaz, com reflexos na dificuldade em se possuir uma gestão financeira adequada.



Assim, em 2014, efetuaram-se as primeiras iniciativas tendentes a garantir que a contabilidade da Escola evoluísse para um verdadeiro instrumento de gestão, suscetível de produzir com regularidade indicadores de avaliação do desempenho económico e financeiro.

Em conformidade, criaram-se as condições para a implementação de um sistema contabilístico por centros de custo, o qual tem funcionado como piloto para os anos de 2014 e de 2015. Posteriormente, e após a análise de resultados que se encontra em fase de execução, pretende-se progredir para a integração dos módulos da Contabilidade Geral (que permitem efetuar análises comparativas plurianuais, orçamentação e simulações) e da Contabilidade Analítica (classe 9, Centros de Custos e Contabilidade por Funções), de forma a obter-se um controlo total sobre a função financeira da Escola.

Por outro lado, estuda-se a possibilidade da integração entre os sistemas informáticos dos recursos humanos, dos serviços académicos, de contabilidade e de tesouraria, além da introdução de um sistema renovado de avaliação regular da execução orçamental, o que também facilitará o desiderato de uma gestão orientada por objetivos e com instrumentos adequados para a sua monitorização. Paralelamente, o Sistema de Gestão Documental e Workflow, em funcionamento desde Setembro de 2011, registará brevemente um *upgrade* ao nível da plataforma tecnológica de suporte, visando a sua otimização, a extensão a outros utilizadores e a alimentação do Sistema de Gestão de Qualidade da Escola.

Paralelamente, a Presidência e o Conselho de Gestão da ESHTe desenvolveram todos os esforços para garantir os níveis desejáveis de equilíbrio orçamental, na linha do controlo implementado a partir do último trimestre de 2013. Do ponto de vista orçamental e financeiro verificou-se que a gestão em 2014 e 2015 tem decorrido em conformidade com os princípios contabilísticos estabelecidos e com grande preocupação pelo cumprimento das normas em vigor e com um rigoroso controlo interno na utilização adequada dos recursos financeiros existentes. Os resultados obtidos no último trimestre de 2013, no cômputo de 2014 e no período já decorrido de 2015, constituem indicadores indelmentáveis do progresso ocorrido.

Por outro lado, efetuou-se um esforço significativo para se dar observância às recomendações formuladas pelo Fiscal Único, nomeadamente, as relacionadas com a utilização e controlo das verbas do Fundo de Maneio, a verificação regular dos movimentos de todas as contas bancárias da Escola, a utilização do Catálogo Nacional de Compras Públicas (CNCP) para o desencadeamento dos procedimentos de aquisições de bens e serviços, a explicitação no processo documental de cada componente cabimentada, a implementação de medidas de controlo sobre a armazenagem de bens,

o cumprimento das normas de aquisição do sector público para as compras de matérias-primas, a melhoria no acompanhamento da execução de protocolos com terceiros e o acompanhamento mais documentado da execução orçamental em cada período.

Verifica-se assim que a ESHTe pretende criar as condições para reforçar a sua atuação futura, e nesse sentido a Escola possui um plano ambicioso de médio prazo para garantir a defesa do seu posicionamento face a uma concorrência forte, não abdicando em simultâneo de introduzir um conjunto de procedimentos conducentes à melhoria da situação económico-financeira da Escola.

Assim, a definição de objetivos para o ano de 2016 surge associada às diretrizes de fundo estabelecidas no Plano estratégico de Médio Prazo (2014/17), pelo que os princípios orientadores para as atividades a desenvolver decorrem desta conciliação com o quadro de fundo já definido, dando-se sequência a ações temporais estabelecidas para um horizonte plurianual e incluindo-se novas iniciativas de incidência anual, mas perfeitamente inseridas nos programas criados.

Em conformidade, foram definidas 25 atividades para 2016, as quais se enquadram nos 14 programas estabelecidos no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17):

**Quadro 4**  
**Listagem de atividades para 2016**

Atividade 1	Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe
Atividade 2	Processo de revisão dos estatutos da Escola
Atividade 3	Gestão do Campus Escolar
Atividade 4	Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe
Atividade 5	Otimização de mecanismos financeiros e administrativos
Atividade 6	Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira
Atividade 7	Adequação da oferta formativa
Atividade 8	Reforço da especialização do corpo docente
Atividade 9	Aproximação do corpo docente ao <i>trade</i>
Atividade 10	Organização da investigação
Atividade 11	Fomento e divulgação da investigação
Atividade 12	Reforço da cooperação internacional
Atividade 13	Otimização da organização interna da cooperação internacional
Atividade 14	Reforço da vertente endógena da instituição
Atividade 15	Celebração dos 25 anos da ESHTe
Atividade 16	Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena
Atividade 17	Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico
Atividade 18	Certificação dos cursos graduados da ESHTe
Atividade 19	Melhoria do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes
Atividade 20	Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)
Atividade 21	Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>
Atividade 22	Promoção de visitas selecionadas à ESHTe
Atividade 23	Reforço das ligações entre a comunidade interna
Atividade 24	Aprofundamento das ligações com a comunidade externa
Atividade 25	ESHTe solidária e responsável

Fonte: Produção própria

Importa igualmente enfatizar que a parte substantiva dos desafios existentes converge para a consideração do ambiente exógeno como verdadeiramente estruturante. Neste contexto, reconhecidas as desvantagens decorrentes da integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior, bem como a provável insustentabilidade decorrente do enquadramento atual, a presidência da ESHTe irá continuar a trabalhar em torno de quatro cenários possíveis para o futuro da instituição:

- Integração em instituição universitária de grande dimensão;
- Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior;
- Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo;
- Integração em instituição de ensino superior politécnico.

Trata-se de uma matéria de cariz eminentemente político, a qual tem sido acompanhada permanentemente por parte da Presidência da Escola, pelo que, na ocorrência de novos elementos, o Conselho Geral e a comunidade escolar serão devidamente informados das vias possíveis e, no caso do primeiro, será mesmo convidado a pronunciar-se, de uma maneira formal e vinculativa, sobre o futuro da nossa instituição.

Deve-se ter igualmente presente o quadro orçamental da ESHTe, o qual não permite a existência de grandes margens para a realização de projetos inovadores ou que canalizem uma parcela significativa de recursos financeiros.

O orçamento corrigido da ESHTe (sem inclusão de saldos da gerência anterior) atingiu, em 2015, um valor próximo dos 6 milhões de Euros, apresentando a discriminação por fontes de financiamento da receita que consta do Quadro 5, reproduzido na página seguinte.

**Quadro 5**  
**Orçamento da ESHTe – Receita (Valores em Euros)**

Fonte financiamento	Descrição	Previsões anuais corrigidas	
		2015	2014
311	Orçamento de Estado	3399825,00	3365994,00
313	Orçamento de Estado (Saldo de receitas gerais)	3859,00	..
319	Orçamento de Estado	5000,00	4700,00
442	Financiamento da U.E.	6024,00	..
480	Financiamento da U.E.	340953,00	139794,00
510	Receita própria	2289558,00	2244213,00
520	Saldo da gerência anterior (receitas próprias)	477324,00	..
540	Transferência de receita própria entre organismos	..	3773,00
<b>Total</b>		<b>6522543,00</b>	<b>5758474,00</b>
<b>Total (sem integração de saldos)</b>		<b>6041360,00</b>	<b>5758474,00</b>

311 - Receitas gerais não afetas a projectos cofinanciados

313 - Saldos de receitas gerais não afetas a projetos cofinanciados

319 - Transferências de receitas gerais entre organismos

442 - Financiamentos da UE - Fundo Social Europeu - PO Potencial Humano

480 - Financiamentos da UE - Outros (Programa ERASMUS)

510 - Receita própria do ano

520 - Saldos de receitas próprias transitados

540 - Transferências de receitas próprias entre organismos

Fonte: Produção própria

Observa-se assim que as verbas recebidas do Orçamento do Estado deverão representar 56,3% da receita arrecada em 2015, seguindo-se as receitas próprias da Escola com uma incidência de 37,9%. Por outro lado, na perspetiva da despesa, as dotações dos orçamentos iniciais de funcionamento atingiram os montantes que constam do Quadro 6, inserido na página seguinte.

**Quadro 6**  
**Orçamento da ESHTe – Despesa (Valores em Euros)**

Fonte financiamento	Descrição	Orçamento corrigido	
		2015	2014
311	Despesas com pessoal e aquisições de bens de capital (PIDDAC)	3399825,00	3365994,00
313	Despesas com pessoal	3859,00	0,00
319	Transferências correntes	5000,00	4700,00
442	Despesas com pessoal	6024,00	0,00
480	Aquisição de bens e serviços e transferências correntes	340953,00	139794,00
510	Despesas com pessoal e aquisições de bens e serviços e de capital	2289558,00	2211276,00
520	Despesas com pessoal e aquisições de bens de capital	477324,00	0,00
540	Despesas com pessoal	0,00	3773,00
<b>Total</b>		<b>6522543,00</b>	<b>5725537,00</b>
<b>Total (sem integração de saldos)</b>		<b>6041360,00</b>	<b>5725537,00</b>

311 - Receitas gerais não afetas a projectos cofinanciados

313 - Saldos de receitas gerais não afetas a projetos cofinanciados

319 - Transferências de receitas gerais entre organismos

442 - Financiamentos da UE - Fundo Social Europeu - PO Potencial Humano

480 - Financiamentos da UE - Outros (Programa ERASMUS)

510 - Receita própria do ano

520 - Saldos de receitas próprias transitados

540 - Transferências de receitas próprias entre organismos

Fonte: Produção própria

Assinale-se que as verbas provenientes do Orçamento do Estado têm sido aplicadas na íntegra no pagamento de despesas com o pessoal (87,3% do total do orçamento em 2014, sem integração de saldos), revelando-se insuficientes para satisfazer todos os compromissos neste domínio. Neste sentido, têm sido as receitas próprias da Escola que asseguraram a cobertura das restantes despesas neste domínio, além de financiarem todos os gastos em matéria da aquisição de bens e serviços.

Perante um enquadramento institucional que não se encontra estabilizado, e que gera situações de plena indefinição em relação a aspetos básicos do funcionamento da Escola, nomeadamente, no plano das instalações, é entendimento da presidência que, apesar das indefinições existentes, deve-se avançar com a implementação de um conjunto de ações indispensáveis para se garantir o desempenho desejável, fator este indispensável para se continuar a responder cabalmente aos que procuram a ESHTe para estudar ou para concretizarem parcerias de alcance estratégico.

Ao nível da visão estratégica transversal e integrada para a ESHTe, impõe-se o reconhecimento de que a sua missão básica será sempre a formação, pelo que a

otimização contínua da oferta formativa graduada deverá constituir o pilar indiscutível da sua atividade, podendo contudo ser complementada com intervenções em domínios importantes, tais como o ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante, o reforço da investigação científica fundamental e aplicada, a prestação de serviços à comunidade e às empresas turísticas e o fomento da génese e da sustentabilidade empresarial ligada ao sector turístico.

No âmbito do eixo estratégico ligado à dimensão operacional e identitária da Escola, as atividades definidas para 2016 pretendem garantir a criação de condições que potenciem um melhor desempenho quotidiano da instituição, quer na vertente de funcionamento dos serviços, quer na perspetiva da imagem externa, como também no esforço de conciliação (e satisfação) de interesses dos vários grupos de membros da comunidade académica.

## **5. Atividades a desenvolver em 2016**

Nas páginas seguintes do presente documento procede-se à discriminação das atividades e ações a realizar em 2016 no âmbito de cada programa, indicando-se em cada caso:

- A descrição da ação e o código de numeração para a harmonização com o Plano estratégico de Médio Prazo (2014/17);
- Os objetivos associados;
- O cronograma de execução mensal;
- O responsável pela ação;
- Os intervenientes nas várias ações;
- Os indicadores de acompanhamento;
- As observações particulares.

A última coluna considerada sinaliza igualmente a relação com a orçamentação efetuada, indicando-se sempre a fonte de financiamento prevista para cada caso. Faça-se igualmente notar que uma parcela significativa do orçamento da ESHTe incide sobre as denominadas tarefas correntes da instituição, onde sobressai a concretização das ações de formação graduada inerentes às licenciaturas, mestrados e doutoramentos, com reflexos diretos nas despesas com o pessoal docente e não docente.

**Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1. Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe	A1.1	Integração em instituição universitária de grande dimensão	Desenvolvimento de contactos, contemplando quatro cenários alternativos	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente	SEES, C.M. Cascais, UL, Turismo de Portugal, IPL e outras Escolas	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A1.2	Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior		⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡					
	A1.3	Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo		⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡				
	A1.4	Integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior politécnico		⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡				
2. Processo de revisão dos estatutos da Escola	A1.5	Revisão dos estatutos da Escola	Revisão dos estatutos no atual quadro legal ou adaptação a um novo enquadramento	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente e Conselho Geral (estatutário)	SEES, DGES	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	



**Programa 2 – Campus escolar e instalações**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
3. Gestão do Campus Escolar	A2.1	Novo modelo gestor do espaço e das instalações	Capacidade da ESHTe em participar na gestão do Campus. Dependente do futuro da Escola e da triangulação entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Turismo de Portugal e a C. M. Cascais.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente	MCTE, ME, C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A2.7	Articulação com o Turismo de Portugal (Modelo atual)	Realização periódica de reuniões para avaliação de aspetos relacionados com o funcionamento do Campus.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	EHTE/Turismo de Portugal	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
4. Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe	A2.3	Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	Reabilitação das zonas mais carentes.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020225.
	A2.4	Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	Reparação e colocação em funcionamento de todos os equipamentos e estruturas básicas que apresentam deficiências.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020225.
	A2.5	Apetrechamento das áreas laboratoriais	Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios e certificação.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	Empresa da especialidade (certificação)	N.º de projetos apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020225.
	A2.6	Melhoria das instalações ocupadas pelos docentes	Intervenção nos gabinetes de docentes e criação de uma área de trabalho/sala de reuniões de professores com dignidade.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020225.
	A2.2	Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas	Dependente do futuro da Escola. Projeto de expansão ao nível formativo, residencial, hoteleiro, de restauração, de atividades recreativas e de investigação.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente	MCTE, ME, C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.

**Programa 3 – Sustentabilidade económico-financieira**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos	A3.1	Ampliação das receitas próprias da Escola	Recuperação de propinas em dívida por parte dos alunos. Criação de novas fontes de financiamento para além das propinas, taxas e emolumentos cobrados.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Responsável pelos Serviços Financeiros, Vice-Presidente e responsáveis dos projetos.	Avaliação trimestral a partir dos dados contabilísticos sobre receitas próprias.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A3.3	Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B	Contratualização legal com fornecedores escolhidos através de concurso público em substituição dos processos de compras avulsas.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Responsável pelos Serviços Financeiros, Administrador, docentes das aulas práticas e equipa interna do F&B.	N.º de contratos efetuados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020101.
	A3.5	Reforço da componente de gestão e de administração	Implementação progressiva das recomendações neste domínio provenientes da IGEC, Tribunal de Contas e Fiscal Único.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Responsável pelos Serviços Financeiros, Administrador, Vice-Presidente e Conselho de Gestão.	N.º de medidas implementadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira	A3.2	Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo	Afetação de custos e proveitos por principais atividades.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Vice-Presidente	Administrador, Responsável pelos Serviços Financeiros e Conselho de Gestão.	Volume de despesas e receitas por principais atividades da Escola; Captações por curso	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A3.4	Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão	Adoção do Sistema Normalização Contabilística	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente do Conselho de Qualidade	Administrador, Vice-Presidente, Conselho de Gestão e equipa interna de Informática.	Operacionalização dos indicadores do sistema e respetiva monitorização.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A3.6	Divulgação regular do relatório de execução orçamental	Disponibilização no site da Escola dos relatórios trimestrais de execução orçamental.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Vice-Presidente	Responsável pelos Serviços Financeiros, Administrador e Conselho de Gestão.	Dados trimestrais sobre a taxa de execução orçamental da despesa e da receita.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.

**Programa 4 – Modernização e extensão dos cursos e programas**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
7. Adequação da oferta formativa	A4.1	Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTE	Revisão e adequação das ofertas formativas de 1º ciclo de acordo com a capacidade instalada. Reforço do 2º ciclo.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente da ESHTE, Presidente do CTC	Presidência, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Coordenadores das Áreas Científicas e Diretores de Curso.	N.º de projetos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A4.2	Formação profissional não graduada	Alargamento gradual da oferta formativa global da ESHTE à denominada formação profissional sem progressão escolar e às ações de formação contínua.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente, CIDI	Presidência, Conselho Técnico-Científico, CIDI e Conselho Consultivo.	N.º de ações de formação criadas; N.º de alunos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A4.3	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	Oferta de um conjunto de disciplinas, utilizando o inglês como língua de trabalho.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico.	N.º de disciplinas lecionadas em inglês.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A4.4	Atividade educativa à distância	Avaliação da possibilidade de criação de uma oferta em e-learning para expansão do mercado potencial da instituição.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Coordenador da equipa interna de Informática	Presidência, Conselho Técnico-Científico e equipa interna de Informática.	N.º de ações de formação criadas; N.º de alunos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A4.5	Reforço dos estágios profissionais nas empresas	Modernização dos cursos e dos programas de ensino, conferindo um papel instrumental relevante aos estágios profissionais nas empresas, quer no país como no estrangeiro.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Coordenador da área científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação	Coordenador da área científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação, docentes e equipa interna do Gabinete de Estágios.	N.º de protocolos celebrados; N.º de estágios efetuados pelos alunos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A4.6	Cursos técnicos superiores profissionais	Avaliação da sua criação na ESHTE. Parceria com a C.M. Sintra	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente da ESHTE, Presidente do CTC	Presidência e Conselho Técnico-Científico.	N.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.

**Programa 5 – Qualificação do corpo docente**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
8. Reforço da especialização do corpo docente	A5.1	Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado	Facilitação das iniciativas tendentes à valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente da ESHTe e Presidente do CTC	Presidência e Conselho Técnico-Científico	N.º de novos doutorados e especialistas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010103.
	A5.2	Sistema de avaliação de professores	Criação de uma equipa para o estudo de um sistema de avaliação de professores equilibrado e justo, caso se mantenha este imperativo legal.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente da ESHTe e Presidente do CTC	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Comissão de Docentes (a criar)	N.º de docentes avaliados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A5.5	Integração no corpo docente de personalidades de relevo	Dinamizar a possibilidade de contratar, em regimes de geometria variável, personalidades nacionais e internacionais de relevante mérito.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente da ESHTe	Presidência e Conselho Técnico-Científico	N.º de personalidades envolvidas/convidadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
9. Aproximação do corpo docente ao trade	A5.3	Elaboração de protocolos com empresas do sector para estágios de docentes	Visa o estímulo para a aproximação entre a Escola e as empresas, permitindo complementar a formação prática dos docentes.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador e Responsável do Gabinete de Estágios	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A5.4	Desenvolvimento de eventos técnicos e científicos por parte dos docentes	Estimular e apoiar iniciativas de desenvolvimento de eventos de carácter técnico e científico na ESHTe por parte dos docentes.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador e Conselho Técnico-Científico	N.º de eventos realizados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216. Cruza-se com a Atividade 15 - Celebração dos 25 anos da ESHTe.

**Programa 6 – Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
10. Organização da investigação	A6.1	Reforço da investigação científica no quadro da FCT	Diligenciar para que os docentes da ESHTe, designadamente os que sejam habilitados com o grau de Doutor (ou de Especialista) se integrem como membros Integrados de uma Unidade de Investigação FCT.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente do CTC	Presidência, Presidente do CTC e doutorados da ESHTe	N.º de docentes integrados em Unidades de Investigação FCT.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A6.2	Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários	Criar na ESHTe uma pequena estrutura para a pesquisa de oportunidades de financiamento para a investigação a realizar na Escola.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador e CIDI	N.º de programas avaliados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A6.3	Base de dados de investigadores da ESHTe	Criação de uma base de dados operacional de docentes onde constem as suas habilitações académicas bem como as suas práticas e interesses de investigação, além da identificação de um conjunto de temas que estejam disponíveis para orientar como trabalhos de conclusão do ciclo de mestrado.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador e Divisão de Recursos Humanos	N.º de docentes da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A6.4	Implementação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI)	O CIDI será uma unidade funcional da ESHTe, cuja missão consistirá na implementação e desenvolvimento de ações ou programas de investigação e desenvolvimento, abertos à participação de pessoal docente, não docente e investigador da ESHTe, ou ainda a pessoas e entidades externas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente da ESHTe	Presidência, Administrador e Presidente do CTC	N.º de atividades a desenvolver.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020214.	
11. Fomento e divulgação da investigação	A6.5	Investigação e Publicação	Manutenção de uma linha de apoio que visa estimular, promover e facilitar a publicação de obras por parte dos docentes e outros investigadores da Escola.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente da ESHTe	Presidência, Administrador, CIDI e Presidente do CTC	N.º de obras editadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.	
	A6.6	Revista científica <i>on line</i>	Criar na ESHTe uma marca científica em torno do nome de uma revista <i>on line</i> , a qual deve incluir, debaixo do mesmo chapéu, uma linha diversificada de publicações e de organização de reuniões científicas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente do CTC	Presidência, Administrador, CIDI e Presidente do CTC	N.º de consultas <i>on line</i> .	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A6.7	Plataforma de divulgação da produção científica	Criar no site da ESHTe, uma plataforma de divulgação da produção científica das Escolas e Unidades de Investigação em Turismo.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente do CTC	Presidência, Administrador, Conselho Técnico-Científico e CIDI	N.º de consultas <i>on line</i> .	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.	
	A6.8	Organização de uma conferência internacional anual com a marca ESHTe	Organização do evento de forma a que se torne num ponto de encontro regular entre a comunidade académica e o mercado de trabalho.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente da ESHTe	Presidência, Administrador, Gabinete Relações Públicas, Presidente do CTC, Presidente do Conselho Pedagógico e CIDI	N.º de participantes no evento.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216. Cruza-se com a Atividade 15 - Celebração dos 25 anos da ESHTe.	
	A6.9	Participação de docentes em reuniões científicas	Apoio financeiro na participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente da ESHTe	Presidência, Administrador, Conselho Técnico-Científico e CIDI	N.º de docentes apoiados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020213.	

**Programa 7 – Internacionalização**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
12. Reforço da cooperação internacional	A7.1	Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos	Estudo da possibilidade de celebração de protocolos com Escolas dos PALOP, tendo em vista a possibilidade de captação de alunos para os três ciclos em que a ESHTe participa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente do CTC/Grupo de Trabalho da Internacionalização	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Administrador.	N.º de protocolos celebrados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010207.
	A7.2	Cooperação com Moçambique	Parceria entre a ESHTe e a Universidade Eduardo Mondlane. Em 2015, os alunos que concluíram o Curso de Formação Avançada em Turismo - Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos irão frequentar o 2.º ano do Mestrado em Turismo na ESHTe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Coordenador do Mestrado em Turismo	Coordenador do Mestrado em Turismo, Fundação Calouste Gulbenkian e Universidade Eduardo Mondlane.	N.º de alunos a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Turismo.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010207.	
	A7.3	Cooperação com Cabo Verde	Operacionalização do protocolo celebrado com a Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde para a realização de cursos de formação avançada em gestão hoteleira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Coordenação do Mestrado em Gestão Hoteleira	Presidência, Presidente do CTC, Coordenação do Mestrado em Gestão Hoteleira, CESTUR e Administrador.	N.º de alunos dos cursos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010207.	
	A7.5	Internacionalização das ofertas formativas	Internacionalização das ofertas formativas através do desenvolvimento de cursos em parceria com escolas estrangeiras.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente do CTC/Grupo de Trabalho da Internacionalização	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Coordenação ERASMUS.	N.º de parcerias estabelecidas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010204.	
	A7.4	Intercâmbios ERASMUS	Aprofundar a participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção. Extensão aos Mestrados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Coordenação ERASMUS	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Responsável Mobilidades ERASMUS.	N.º de acordos estabelecidos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento da UE.	
	A7.7	Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa, sobretudo nos 3.ºs anos das licenciaturas para facilitar a integração dos alunos inseridos no programa ERASMUS.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Gabinete de Relações Internacionais	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Coordenação ERASMUS e Gabinete de Relações Internacionais.	N.º de disciplinas em língua inglesa.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A7.6	CLIC-ESHTe	Redinamizar a estrutura CLIC ESHTe, retomando a oferta de Cursos Livres de Idiomas Estrangeiros e outras iniciativas complementares, tendo como públicos-alvo preferenciais a comunidade ESHTe e os profissionais do setor do turismo e hotelaria.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente do CTC/Grupo de Trabalho da Internacionalização	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Responsável CLICESHTe.	N.º de utilizadores do sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
13. Optimização da organização interna da cooperação internacional	A7.8	Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional	Criação e exploração de uma base de dados de escolas de turismo ao nível internacional (oferta, áreas de investigação) para servir como fonte de informação para novas parcerias e iniciativas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Gabinete de Relações Internacionais, Docente da ESHTe	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Internacionais e Presidente do CTC.	N.º de ocorrências da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.		
	A7.9	Ações de formação em língua inglesa	Realização de ações de formação em língua inglesa para os funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente do CTC/Grupo de Trabalho da Internacionalização	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Responsável CLICESHTe.	N.º de ações realizadas/N.º de participantes.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020215B000.		

**Programa 8 – Dimensão institucional**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
14. Reforço da vertente endógena da instituição	A8.1	Conceção de um programa de ações que reforcem os valores da Escola e a sua cultura académica	Criação de elementos de memória que simbolizem a Escola e deixem registo para a posteridade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente da ESHTe	Presidência, Presidentes do CTC e do Conselho Pedagógico, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Equipa de F&B.	N.º de iniciativas concretizadas.	Cerimónia de abertura do ano académico; prémios de prestígio ou de desempenho; agenda de eventos pontuais de interação e confraternização. Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A8.2	Relançamento do sistema de gestão de qualidade	Certificação do SGQ da ESHTe pela A3ES. Pretende-se aumentar o nível de eficácia, relativamente à aquisição de competências em todos os cursos, e simplificar o processo de avaliação da A3ES.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do Conselho para a Qualidade	Presidência, Presidentes do CTC e do Conselho Pedagógico, Administrador e Presidente do Conselho para a Qualidade.	Certificação dos serviços. N.º de respondentes aos inquéritos de satisfação. Produção da grelha de autoavaliação e do Manual da Qualidade.	Agilizar um mecanismo de inquirição permanente a todos os agentes da Escola, que se prolongue no tratamento sistemático dessa informação e no reporte aos respondentes. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020214.
15. Celebração dos 25 anos da ESHTe	A8.3	Criação do logotipo; Filme dos 25 anos da ESHTe; II Conferência Hotel 2020 (alunos do Mestrado em GH); Apresentação do novo site da ESHTe; Fórum Estágios & Carreiras + Seminários; Sessão PORDATA; Tarde no feminino; Seminário Ibérico sobre a nova diretiva comunitária sobre as viagens organizadas; Masterclasses; Conferência "The Street and the City - Awakenings" - Parceria FLUL; Concurso de Fotografia (comunidade académica); Festa Sunset/animação musical; Mostra no Ministério da Educação; Dia da ESHTe no CCB; Queima das Fitas; Aniversário da ESHTe; Lançamento livro 25 anos; Jantar de Gala; Desafio ESHTe; Sessão de música portuguesa; Passagem de modelos (alunos ESHTe); Open Day;	Jogos "Universidades sem Fronteiras"; Eventos gastronómicos na ESHTe; Exposição do MIAC; Jantar de Finalistas; Iniciativa MUVITUR; Visitas Guiadas - Exposição de materiais de hotelaria e restauração; Congresso Internacional de Gestão; Apresentação do livro sobre Planeamento e Gestão; Exposição sobre a ESHTe / Centro Cultural de Cascais; Exposição sobre a Biblioteca Celestino Domingues; Feira da Mala Aberta; Sessão de Cinema; Feira de Livros em 2.ª mão; Apresentação do livro sobre Hotelaria e Restauração; Provas de vinho e outras iniciativas; Feira de Natal ESHTe; Oferta de refeições à comunidade; Sessão de encerramento das comemorações; Participação na BTL e na Futurália.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente da ESHTe e Comissão dos 25 Anos	Presidência, Presidentes do Conselho Pedagógico e do CTC, Administrador e Comissão dos 25 Anos.	N.º de atividades desenvolvidas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubricas 020101, 020105, 020115, 020118, 020120, 020213, 020216 e 020217.
16. Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena	A8.4	Participação nas reuniões do CCISP e da Organização Mundial do Turismo	Assegurar a presença nas várias reuniões e facultar contributos sobre matérias específicas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente da ESHTe	Presidência	N.º de participações em reuniões.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020213.	
	A8.5	Operacionalização de uma estrutura associada à inovação empresarial e empreendedorismo	Estrutura de apoio a alunos que tenham ideias para a criação de oportunidades de negócio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente da ESHTe	Presidência	N.º de alunos apoiados.	A dinamizar através do CIDI. Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A8.6	Apoio à Associação de Antigos Alunos	Apoiar as atividades da Associação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	N.º de iniciativas realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216.	
	A8.7	Escola de Verão Internacional	Organização de uma escola de Verão, de uma ou duas semanas, que permitisse acolher alunos de diferentes áreas interessados em aprofundar os seus conhecimentos sobre o turismo e a cultura portuguesa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do CTC	Presidência, Presidente do CTC, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de alunos participantes.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A8.8	Reforço da ligação entre o ensino secundário/profissional e a ESHTe	Promoção de visitas de apresentação e palestras em escolas profissionais e secundárias, assim como o acolhimento de grupos de escolas em visita à ESHTe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de escolas contactadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016. Cruza-se com a Atividade 15 - Celebração dos 25 anos da ESHTe.	

**Programa 9 – Ensino e organização académica**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
17. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico	A9.1	Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos	Renovação de todos os suportes de divulgação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente da ESHTe	Vice-Presidente da ESHTe, Administrador, Divisão dos Serviços Académicos e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de suportes produzidos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020217.
	A9.2	Criação de um regulamento académico	Documento de consulta que funciona como um conjunto de normas e orientações gerais, com o objetivo de assegurar o normal funcionamento pedagógico dos cursos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidente, Presidente do Conselho Pedagógico, Administrador e Divisão dos Serviços Académicos.	N.º de exemplares distribuídos.	Agrupar todos os regulamentos e informação relevante para a vida académica dos alunos; distribuição via eletrónica no ato da matrícula. Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A9.6	Introdução do programa de produção de horários	Implementação e otimização do programa de produção automática de horários.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente	Presidência, Presidente do CTC, Administrador, Div. Informática, Div. Serviços Académicos e Diretores de Curso.	N.º de dias consagrados à produção dos horários.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A9.5	Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos	Criação de um sistema de monitorização dos cursos e das unidades curriculares, em articulação com as duas ações anteriores.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do CTC	Presidente, Presidente do CTC, Presidente do Conselho Pedagógico, Conselho para a Qualidade e Diretores de Curso.	N.º de intervenientes no sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A9.7	Candidaturas aos cursos da ESHTe	Centralização do processo no Gabinete de Relações Públicas. A transição dos processos para a Div. Serviços académicos concretiza-se a partir do ato da inscrição/matricula.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador, Div. Serviços Académicos, Gabinete de Relações Públicas e Diretores/Coordenadores de Cursos.	N.º de candidaturas recebidas.	Em fase de concretização. Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
18. Certificação dos cursos graduados da ESHTe	A9.3	Renovação da certificação TEDQUAL	Renovação da certificação TEDQUAL para as cinco licenciaturas da ESHTe e para o Mestrado em Turismo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do Conselho para a Qualidade	Presidente, Presidente do CTC, Administrador e Conselho para a Qualidade.	N.º de certificações	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.	
	A9.4	Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES	Sequência do processo de acreditação dos cursos, tendo em vista as reavaliações previstas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vice-Presidente da ESHTe	Vice-Presidente da ESHTe, Presidente do CTC e Diretores de Curso.	N.º de processos de acreditação dos cursos	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.	



**Programa 10 – Serviços e funcionários não docentes**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
19. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	A10.1	Sistema de Gestão Documental e Workflow	Migração da Plataforma do Sistema de Gestão Documental e Workflow para a solução Documentum.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente da ESHTE	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de documentos constantes da base de dados; N.º de utilizadores do sistema.	O projeto contemplará o aprofundamento de alguns módulos e a operacionalização de novos workflows específicos, numa perspectiva articulada com o sistema de qualidade. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A10.2	Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais	Melhoria operacional dos espaços de trabalho, incluindo as áreas de arquivo.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de intervenções concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A10.3	Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados	Elaboração anual de um Plano de Formação, abrangendo ações externas e internas.	△	△											Administrador	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de funcionários que frequentaram ações de formação.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A10.4	Criação de um manual de procedimentos internos para os serviços, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço	Elaboração de um manual de procedimentos administrativos de aplicação a todos os serviços, responsáveis e colaboradores docentes e não docentes.	△	△	△										Administrador	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de procedimentos que integram o manual.	Em fase de aprovação. Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	

Programa 11 – Alunos

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
20. Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	A11.1	Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos	Celebração com a Associação de Estudantes de um Protocolo que permita enquadrar em cada ano os apoios a disponibilizar pela Escola.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão, Presidente do Conselho Pedagógico e Associação de Estudantes.	N.º de ações apoiadas pela Escola.	Apresentação por parte da Associação de Estudantes de um Plano de Atividades para apreciação pela Presidência e pelo Conselho de Gestão. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216.
	A11.2	Desenvolvimento de esforços para minimizar os efeitos do fecho da cantina à noite	Iniciativas tendentes a estudar a possibilidade de abrir a cantina em horário noturno.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Presidente do Conselho Pedagógico Administrador e Turismo de Portugal.	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A11.3	Criação de um serviço de reprografia adequado	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e Turismo de Portugal.	N.º de utentes dos serviços.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A11.4	Angariação e facilitação de estágios profissionais	Reforço dos protocolos a celebrar com as empresas e outras instituições do sector, de forma a ampliar o leque de alternativas para a concretização de estágios profissionais por parte dos alunos e à sua integração profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Responsável pelo Gabinete de Estágios	Presidência, Administrador, Gabinete de Estágios e Associação de Estudantes.	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A11.5	Melhoria das instalações disponíveis para estudo	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes e Turismo de Portugal.	N.º de lugares criados para estudo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A11.6	Utilização da biblioteca	Alargamento do funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Responsável da Biblioteca	Presidência, Administrador, Responsável da Biblioteca e Associação de Estudantes.	N.º de títulos do fundo documental. N.º de utentes da biblioteca.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020120	
	A11.7	Bolsa de Mérito	Alteração do Regulamento da Bolsa de Mérito, particularmente no que concerne ao âmbito, número de bolsas e requisitos de seriação.	☐	☐	☐										Administrador	Presidência, Presidente do CTC, Administrador e Divisão dos Serviços Académicos, Diretores de Curso e Conselho Pedagógico.	N.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A11.8	Apoio a projetos dos alunos	Incentivo e apoio a projetos (curriculares e extracurriculares) e a núcleos promovidos pelos alunos, destinados à comunidade da ESHTe ou à comunidade em geral.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes, CIDI, Diretores de Curso e Conselho Pedagógico.	N.º de projetos apoiados.	Os projetos devem visar o desenvolvimento de competências técnicas, científicas ou profissionais nas áreas de estudo ou complementares ou a representação da ESHTe. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020215.	

**Programa 12 - Comunicação e imagem**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
21. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	A12.1	Site da ESHTe na Internet, redes sociais e uniformização de assinaturas institucionais	Apresentação do novo layout do site da ESHTe	⊠	⊠												Administrador	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Divisão de Informática.	N.º de visitas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A12.2	Versão em línguas estrangeiras do website da Escola	Disponibilização dos conteúdos do Website/portal da ESHTe noutras línguas estrangeiras, com prioridade no inglês.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Divisão de Informática e CTC.	N.º de conteúdos traduzidos.	Criação da equipa responsável pela produção de conteúdos e pela respetiva aplicação. Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A12.3	Revisão de conteúdos do Site da ESHTe	Melhoria da informação disponibilizada no Website/portal da ESHTe, em particular, ao nível dos cursos de graduação, incluindo-se resumos programáticos das diferentes Unidades Curriculares e fichas curriculares dos docentes.	⊠	⊠	⊠											Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Divisão dos Serviços Académicos e Divisão de Informática.	N.º de melhorias introduzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A12.4	Disponibilização de formulários académicos no website da Escola	Possibilidade de download dos vários formulários académicos para preenchimento e posterior envio aos serviços.	⊠	⊠	⊠											Coordenador da Divisão de Informática	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Divisão dos Serviços Académicos e Divisão de Informática.	N.º de formulários disponibilizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A12.5	Criação de uma Newsletter institucional	Desenvolvimento de uma Newsletter em formato digital, com periodicidade regular, que permita divulgar as atividades passadas e futuras.	⊠	⊠	⊠											Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Divisão de Informática.	N.º de edições da Newsletter.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A12.8	Sistema de encaminhamento de chamadas	Criação de um sistema eficaz de encaminhamento de chamadas. Estudo da solução e implementação.	⊠	⊠	⊠											Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de reuniões efetuadas.	Devido a restrições orçamentais a implementação apenas poderá ocorrer em 2016.
22. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe	A12.6	Visitas educativas à ESHTe	Preparação de um programa de convites regulares a jornalistas, críticos de gastronomia e entidades relevantes para participarem na degustação das refeições preparadas e servidas pelos alunos da ESHTe.			⊠			⊠			⊠			⊠	Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e equipa interna do F&B.	N.º de visitas à ESHTe.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A12.7	Rede de eventos na ESHTe	Desenvolvimento de um conjunto alargado de eventos para promover a Escola e que devem ser geridos numa perspetiva integrada.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Diretores/Coordenadores de Cursos.	N.º de visitas à ESHTe.	Aglutinado em 2016 pela Atividade 15 - Celebração dos 25 anos da ESHTe.	

**Programa 13 - Comunidade interna e externa**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
23. Reforço das ligações entre a comunidade interna	A13.1	Reforço da coesão interna entre os vários órgãos da ESHTe	Promoção de reuniões regulares entre todos os responsáveis dos órgãos de gestão da Escola, cursos, áreas científicas e unidades funcionais.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente ESHTe	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A13.2	Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo	Nomeação dos vários membros representativos da comunidade externa.	△	△	△										Presidente ESHTe	Presidência e Conselho Geral.	N.º de reuniões realizadas do Conselho Consultivo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A13.3	Artigos de opinião dos docentes da ESHTe	Acordos com revistas do sector, de modo a acolherem artigos de opinião dos docentes da ESHTe.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente ESHTe	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Conselho de docentes.	N.º de artigos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A13.4	Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe	Atualização da base de dados dos antigos alunos diplomados pela ESHTe e aferição da sua inserção no mercado de trabalho.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Núcleo ESHTeEmprego	Presidência, Administrador e Núcleo ESHTeEmprego.	N.º de registos na base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
24. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	A13.5	Código de Ética	Criação de um Código de Ética envolvendo todas as partes interessadas internas e externas, assente no rigor, na autonomia e na cooperação entre todos os stakeholders.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Secretário do Conselho Geral	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	N.º de reuniões preparatórias.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.	
	A13.6	Alargamento dos colégios eleitorais	Inclusão participativa da comunidade ESHTe nos mecanismos de decisão e de gestão da Escola, nomeadamente através do alargamento dos colégios eleitorais.	△	△	△									Presidente	Presidência, Administrador e Conselho Geral.	N.º de alterações introduzidas nos estatutos.	A concretizar em sede de revisão estatutária. Sem custos considerados no Orçamento de 2016.		
	A13.7	Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	Preparação da sala de mostra do acervo. Disponibilização do catálogo do MUVITUR onde os conteúdos de diferentes providers (Cinemateca, BN e Touriseum) já estarão disponíveis para consulta; Lançamento oficial do MUVITUR integrado na animação paralela da Bolsa de Turismo de Lisboa 2015 (Apresentação, Flash Mob, Press Releases).	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Responsável do projeto	Presidência, Administrador e Equipa do projeto.	N.º de documentos e peças digitalizadas.	Projeto de exposições; Preparação e desenvolvimento das exposições virtuais; Procura de outros tipos de apoio, nomeadamente mecenato cultural e legados particulares ou de entidades coletivas. Proceder à recolha de autorizações de publicação para os documentos que estão sujeitos a direitos de autor. Digitalização e descrição de documentos e peças.	
A13.8	Intensificação das relações com os stakeholders	Criação de sinergias com o sector e outras entidades locais no âmbito de um processo de ensino e aprendizagem - concretização do conceito de Tourism Learning Area.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente ESHTe	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e CIDI.	N.º de reuniões efetuadas com os stakeholders.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.		

**Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2016												2017	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
25. ESHTe solidária e responsável	A14.1	Promoção do projeto ESHTe SolidAct	Visa a aplicação do know-how, recursos e meios da ESHTe ao serviço da comunidade, fomentando a ação solidária voluntária e a cooperação.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de iniciativas realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020225.
	A14.2	Responsabilidade social e ambiental	Promover uma maior integração da escola com a comunidade e desenvolver ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integrada na política da escola.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de iniciativas realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A14.3	Turismo voluntário	Lançamento de projetos de solidariedade global, designadamente através da ação nos domínios do turismo voluntário e do turismo para o desenvolvimento.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de projetos lançados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A14.4	Articulação com instituições de solidariedade social	Criação de mecanismos com os atores públicos e associativos locais que permitam o aproveitamento das sobras de matérias-primas de algumas aulas práticas.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Equipa interna de F&B	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Equipa interna de F&B.	N.º de acordos ou protocolos estabelecidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A14.5	Apoio a alunos carenciados	Desenvolver mecanismos para acentuar o apoio aos alunos mais carenciados, por exemplo facilitando a sua colaboração em tarefas da escola em troca de apoios sociais e redução de custos.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Provedor do Estudante.	N.º de iniciativas realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A14.6	Oferta de transportes para a Escola	Dialogar com a C.M. Cascais e a empresa de transportes públicos para tentar encontrar soluções que permitam melhorar a oferta de transportes para a Escola.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Provedor do Estudante	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Presidente do Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.
	A14.7	Boas práticas ambientais	Desenvolver um programa que vise a poupança energética a racionalização dos resíduos sólidos e estimule práticas mais eficientes.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidente do Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes e Diretores de Cursos.	N.º de intervenções decorrentes da iniciativa.	Sem custos considerados no Orçamento de 2016.

No âmbito das atividades previstas para o ano de 2016 importa destacar a celebração dos 25 anos da Escola. Neste sentido, importa recordar que a criação da ESHTe representou a realização de uma antiga aspiração do setor do turismo, e constituiu o início de uma etapa decisiva na oferta de condições adequadas aos interessados em assumir responsabilidades profissionais, de nível superior, na hotelaria e no turismo, graças à formação científica, teórica e prática, que tem proporcionado.

Neste sentido, a modernização, a extensão e internacionalização dos seus cursos e programas, a qualificação do seu corpo docente, o desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada, a melhoria das instalações que lhe estão afetas, a sustentabilidade económico-financeira da instituição e o reforço do entrosamento com os *stakeholders* do turismo, constituem linhas orientadoras para o futuro da ESHTe, pelo que devem ser projetadas em termos de garantir a continuidade de uma imagem para a escola devidamente ligada aos desígnios do mundo de hoje e aos requisitos da formação que o turismo carece.

Tendo a consciência que a atividade turística, à escala global, gera novas necessidades, que são ao mesmo tempo novas oportunidades de aperfeiçoamento e progresso das profissões turísticas e hoteleiras de nível superior, a ESHTe terá que saber desenvolver as novas apostas de formação académica que se revelem adequadas.

Contudo, em 2016, importa comemorar a efeméride, pelo que a ESHTe pretende sobretudo dar ênfase a um posicionamento que se traduz na máxima muito comum de evidenciar “muito orgulho no seu passado”, adicionando a “confiança no futuro”. No fundo, a evocação do histórico associado à Escola, devidamente complementada com uma perspetiva de “não parar no tempo”, devem constituir o binómio básico que a realização do programa de celebrações deve projetar.

Importa reconhecer, que a ESHTe conseguiu uma reputação de eficiência e qualidade adequadas aos objetivos da sua criação e, sobretudo, compatível com as aspirações dos que a têm frequentado, a qual viria a ser aumentada e consolidada com os anos. Neste contexto, pretende-se com as comemorações dos 25 anos:

- Celebrar e divulgar o facto de muitos dos que frequentaram a ESHTe desempenham hoje funções de relevo no turismo do nosso país, o que atesta a efetividade do trabalho produzido pela Escola para a sua formação profissional;
- Transmitir que, apesar dos importantes resultados já conseguidos, a ESHTe pretende criar as condições para consolidar a sua posição no contexto nacional do ensino superior do turismo em Portugal e para caminhar irreversivelmente no sentido de também se tornar uma referência internacional.

Desta forma, o programa de comemorações destina-se a vários públicos, os quais se encontram devidamente identificados:

- Comunidade académica - funcionários docentes e não docentes, alunos, *alumni*;
- Mercado - empresários, associações e entidades públicas que operam no turismo em Portugal;
- Comunidade local (concelho de Cascais) - pessoas e instituições concelhias;
- Meios de comunicação social;
- Público académico nacional e internacional - professores e investigadores.

Neste sentido, o projeto deve abranger o ano civil de 2016 (ano do 25.º aniversário) e possuir um conjunto de iniciativas que se distribuam durante 10 meses, com particular incidência nos meses que integram o 2.º e o 4.º trimestre. Entende-se que durante os meses de Julho e Agosto não existirão condições para se preverem grandes ações.

As iniciativas a integrar no programa deverão conciliar projetos nas seguintes áreas:

- Atividades institucionais;
- Atividades de animação;
- Atividades de cariz técnico-profissional;
- Atividades de promoção;
- Atividades científicas;
- Atividades culturais;
- Atividades desportivas;
- Atividades de solidariedade.

Reforça-se a importância de que a ESHTe, como estabelecimento do ensino superior, não se fixe em demasia nas atividades de cariz mais interno (recreativas, de animação, letivas), mas que consiga adicionar as componentes onde se assegure o desejado reforço de integração com as comunidades exteriores e a existência de ações valiosas no domínio cultural e científico.

## 6. Considerações finais

Face à existência de uma nova tutela, cujas políticas e orientações ainda estão por esclarecer, afigura-se como provável que o presente Plano de Atividades possa ter que ser sujeito a eventuais reajustamentos.

Esta possibilidade ainda se reforça mais, se ocorrerem alguns progressos significativos, a curto prazo, no processo em curso tendente a definir o futuro institucional da ESHTe, o qual contém alternativas com implicações de geometria variável e com implicações distintas no desempenho da nossa Escola.

Contudo, considera-se que independentemente do futuro institucional da ESHTe, existem um conjunto de atividades indispensáveis relacionadas com o funcionamento regular da instituição que têm que ser desenvolvidas, pelo que o presente Plano de Atividades acomoda este propósito, revelando ainda a flexibilidade suficiente para se adaptar a qualquer alteração estrutural que possa vir a ocorrer no plano imediato.

**Quadro 7**  
**Cruzamento do Plano de Atividades para 2016 com o Plano PEMP (2014/17)**

Plano 2016		Plano PEMP (2014/17)
Atividades	N.º Ações	Programas
1	4	1
2	1	1
3	2	2
4	5	2
5	3	3
6	3	3
7	6	4
8	3	5
9	2	5
10	4	6
11	5	6
12	6	7
13	3	7
14	2	8
15	1	8
16	5	8
17	5	9
18	2	9
19	4	10
20	8	11
21	6	12
22	2	12
23	4	13
24	4	13
25	7	14
Total	97	..

Fonte: Produção própria



Neste sentido, reconhece-se a prudência subjacente às atividades e ações a concretizar em 2016, onde as restrições exógenas à Escola condicionam a opção por programas de investimento de outra dimensão. Não obstante este enquadramento, o número de atividades previstas para 2016 ascende a 25 (ver Quadro 7), as quais se encontram devidamente cruzadas com os 14 programas que constam do Plano de Médio Prazo 2014/17, além de se repartirem por 97 ações com expressão no próximo ano.

Refira-se ainda que apenas 10 ações deverão registar a sua concretização até final de 2016 (10,3% do total), o que demonstra a preocupação pela opção por iniciativas com continuidade ou cuja concretização exige o desenvolvimento de tarefas preparatórias ou intermédias de alguma dimensão.

É entendimento da Presidência da ESHTe que a operacionalização das ações agora elencadas, devidamente suportadas pelo correspondente orçamento financeiro, contribuirá não só para a Escola preservar a sua posição de destaque no panorama do ensino superior na área do turismo, como também para avançar com segurança no reposicionamento estratégico competitivo que se deseja para o futuro.

Estoril, em 30 de Dezembro de 2015