



ORGULHO NO PASSADO,
CONFIANÇA NO FUTURO.

PRIDE IN THE PAST, CONFIDENCE IN THE FUTURE.

PLANO DE ATIVIDADES PARA 2017

AGOSTO/2016

ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Missão	4
3. Breve caracterização do ambiente externo e interno	6
4. Objetivos e estratégias para 2017	21
5. Atividades a desenvolver em 2017	28
6. Considerações finais	31
Anexos	33-46

1. Introdução

O presente Plano de Atividades foi elaborado em articulação com as orientações que integram o Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17, tendo servido igualmente como elemento de suporte à preparação do respetivo orçamento da ESHTe para o ano de 2017.

Trata-se de um documento que decorre do disposto no artigo 21.º, n.º 2, alínea g), do Despacho Normativo n.º44/2008 (aprovação do estatutos da ESHTe) e que inclui as atividades (e as ações) a efetuar no próximo ano, o qual coincide com o final do mandato da atual presidência.

Neste sentido, enfatiza-se a prática de planeamento que norteou a atuação da presidência, e que passou pelo compromisso de delinear um *master plan* para um horizonte de 4 anos, com objetivos, metas, programas e ações devidamente estabelecidos e calendarizados, o qual na prática se repartiu, em termos operacionais, pela conceção de 4 planos anuais de atividades (2014/17), com cada um destes instrumentos a ser objeto da devida monitorização e controlo de desvios.

Assim, o Plano de Atividades para 2017 obedece a esta lógica de ligação, constituindo o último instrumento com influência direta na aferição final do grau de concretização do Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17.

O *plafond* indicado para a dotação orçamental da ESHTe, em 2017, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado (OE) de 3.696.938,00 Euros, o que constitui um aumento de 5,3% em relação à dotação contabilizada no ano anterior (3.509.018,00 Euros). Assinale-se, contudo, que a verba do OE destinada à ESHTe em 2017 inclui o total da reversão salarial a pagar neste ano e que no caso da nossa Escola foi estimado em 278.479,45 Euros.

Em termos de orçamento global para 2017 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 6.311.859,0 Euros, devendo-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.511.200,00 Euros), da transferência da FCT (9.600,00 Euros) e do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (94.121,00 Euros).

No caso das receitas próprias para 2017, a desagregação do orçamento de receitas próprias aponta para os seguintes valores: 1.541.418,00 Euros de propinas do 1.º ciclo, 647.810,00 Euros de propinas do 2.º ciclo, 177.820,00 Euros de taxas diversas e 144.152,00 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. (...)”*.

Observa-se assim que a ESHTE possui uma missão clara, onde a atividade formativa graduada constitui o pilar indiscutível da sua intervenção, sem embargo da possibilidade de alargar o seu desempenho a outros domínios complementares, 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.

Refira-se ainda que a Escola possui em pleno funcionamento os órgãos que decorrem dos seus estatutos, os quais se assumem como protagonistas fundamentais na vida da Escola na esfera das suas responsabilidades e competências - Conselho Geral, Presidente, Conselho de Gestão, Conselho Consultivo, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho para Avaliação e Qualidade.

3. Breve caracterização do ambiente externo e interno

Tal como em qualquer organização existem variáveis internas e externas que enquadram o desempenho, podendo algumas revestir uma dimensão controlável a partir das políticas e estratégias da instituição, enquanto outras revestem um caráter diferente, dependendo sobretudo de fatores exógenos (e autónomos) que escapam ao seu domínio direto.

Neste sentido, importa referir com toda a clareza que as grandes ameaças que impendem sobre o futuro da ESHTe possuem um caráter exógeno, sendo fortemente dependentes da intervenção do poder político. Com efeito, a Escola tem resolvido os seus problemas endógenos, mas o poder político e os agentes públicos têm arrastado uma decisão de fundo sobre as instalações e o posicionamento institucional.

Seguidamente, referem-se alguns pontos que suportam a consideração atrás emitida e que se revelam como pressupostos importantes para formalizar o diagnóstico estratégico da instituição, instrumento este indissociável do âmbito das atividades a desenvolver em 2017.

▶ Ambiente externo

No Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17) identificaram-se quatro elementos incontornáveis em torno do ambiente externo que influencia o desempenho da ESHTe - a situação económico-financeira do país, as políticas públicas para o ensino superior, a dinâmica e mutação das características do fenómeno turístico e a concorrência direta por parte de outras Escolas Superiores com cursos de turismo – sendo que se observa na generalidade um enquadramento mais favorável do que observado no ano anterior.

Assim, no plano da conjuntura macroeconómica e social do país, e apesar das ligeiras melhorias observadas nos dois últimos anos, ainda se mantém um quadro 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.

Contudo, no eixo decorrente das políticas para o ensino superior em Portugal, importa reconhecer que existe um enquadramento muito mais positivo para o ensino superior politécnico, desde que o atual governo tomou posse.

Com efeito, 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 das políticas de regulação das instituições e cursos pela qualidade, nomeadamente através de acreditação e avaliação independentes”.

Paralelamente, menciona-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”.

Em Fevereiro do corrente ano, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), dando sequência a estes princípios, lançou as bases para um Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos, o qual visa assegurar uma nova ação de política pública destinada a reforçar e a valorizar o impacto dos institutos politécnicos na sociedade e na economia portuguesa, através do desenvolvimento de cinco eixos programáticos:

- a) Incentivar atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) baseadas na experiência (i.e., “*experience or practice based research*”) e orientadas para a inovação no setor produtivo, social ou artístico, a promover através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) em colaboração com a Agência Nacional de Inovação (ANI) e as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional;
- b) Reforçar a oferta de formações especializadas de curta duração, facilitando o acesso ao ensino superior e qualificando a força de trabalho;
- c) Fomentar a melhoria do desempenho e da qualidade da despesa pública, estimulando a formação de massas críticas através de consórcios, sempre que adequados;
- d) Estimular uma rede de “Cidades e Regiões com Conhecimento”, incluindo o Nordeste Transmontano, o Alto Minho, a Beira Interior, o Oeste, o Alentejo e o Algarve – Mediterrâneo, além dos contextos urbanos do Porto, de Coimbra e de Lisboa;
- e) Alargar a base social do conhecimento e a sua especialização progressiva em temáticas com forte apropriação territorial, incluindo Serviços (com ênfase em competências digitais), Hospitalidade (turismo e hotelaria), Tecnologias da saúde (enfermagem e apoio social), Artes e cultura (profissões técnicas no âmbito das artes e do espetáculo), Agroalimentar e florestas (articulação das escolas

agrícolas), Indústria e gestão de tecnologia, Contabilidade (auditoria e serviços de gestão financeira), Educação e formação.

Assim, em 30/06/2016, através do Aviso N.º 02/SAICT/2016, foi aberto um concurso que pretende contribuir para a acumulação de competências e valorização do impacto dos institutos e escolas politécnicas na sociedade e na economia portuguesa, incentivando as atividades de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico baseadas na experiência e orientadas para a inovação nos setores produtivo e social.

Aponta-se assim para que os institutos politécnicos, em estreita articulação com o tecido produtivo, social ou artístico, orientem as suas atividades de investigação aplicada temas relevantes em termos económicos e sociais locais e/ou políticas públicas específicas, consagrando-se igualmente os seguintes objetivos:

- a) Envolvimento dos estudantes dos institutos politécnicos, ao longo de toda a sua formação, em atividades de experimentação, no trabalho de projeto multidisciplinar, e na prática orientada de atividades de investigação, sobretudo de modo a viabilizar projetos de natureza interdisciplinar e valorizando a história e património local ou regional;
- b) Fomento do relacionamento a nível local entre as instituições de ensino superior politécnico e o sector produtivo, social ou artístico, facilitando rotinas de transferência de conhecimento e de recursos humanos qualificados;
- c) Fomento da colaboração a nível local entre as instituições de ensino superior e instituições públicas, facilitando-se o desenvolvimento de projetos conjuntos e a conceção e implementação de políticas públicas;
- d) Integração de competências e valorização de sinergias em termos de oportunidades e necessidades locais, reunindo docentes e investigadores em várias áreas científicas em torno de um conjunto preciso de linhas temáticas de responsabilidade própria e orientadas para a resolução de problemas de interesse local;
- e) Estímulo da inserção das instituições em redes europeias de âmbito politécnico, tendo em vista a facilitação da internacionalização dos institutos politécnicos e das regiões em que se inserem.

Os projetos a apresentar nesta linha de apoio destinam-se a áreas temáticas com forte apropriação territorial, incluindo-se no seu âmbito a hospitalidade, o turismo e a hotelaria.

Por outro lado, em 16/06/2016, foi celebrado um contrato entre o Governo e os politécnicos públicos, no âmbito da agenda “Compromisso com o Conhecimento e a Ciência”, o qual estipula um conjunto de aspetos a serem garantidos pelas duas partes signatárias.

No bloco dos compromissos do Governo sobressaem pontos relacionados com as dotações orçamentais a transferir para os politécnicos, o apoio específico à modernização e valorização do ensino politécnico (programa referido anteriormente) e a criação de um quadro legal e de apoio financeiro à criação de emprego científico e académico.

No âmbito dos compromissos em matéria orçamental, o XXI Governo Constitucional assumiu que, durante o seu mandato, (...) *as dotações do Orçamento do Estado para os politécnicos públicos a inscrever nas respetivas propostas de lei não serão inferiores às inscritas na Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março, acrescidas dos montantes correspondentes aos aumentos de encargos salariais para a administração pública que o Governo venha a determinar, incluindo os que decorram do aumento do valor da remuneração mensal mínima garantida, e dos montantes necessários à execução de alterações legislativas com impacto financeiro que venham a ser aprovadas; Os orçamentos dos politécnicos públicos não estarão sujeitos a cativações ou reduções em qualquer das suas fontes de financiamento e rubricas (...).*

Por outro lado, os politécnicos públicos comprometeram-se a prosseguir o processo de melhoria do seu desempenho nas dimensões do ensino, investigação e interação com o tecido produtivo, social e cultural, contribuindo para um modelo de desenvolvimento sustentado, assente no conhecimento e no alargamento progressivo da formação de nível superior a grupos mais diversificados da população. (...) *Cláusula 2 - Neste contexto, os politécnicos públicos desenvolverão os esforços adequados atingir os objetivos de qualificação e intensidade de I&D previstos no Plano Nacional de Reformas, nomeadamente através do seguinte conjunto de medidas:*

- a) Articulação entre o ensino e a investigação: Alargar a prática efetiva de atividades de investigação científica no âmbito dos planos de estudos dos seus cursos e de outras ações de formação, incluindo a adoção de estágios em ambiente profissional;*
- b) Promoção e estímulo de atividades de «I&D baseado na prática», ou «I&D orientada para a prática», na forma de atividades originais de investigação e desenvolvimento que procuram gerar novos conhecimentos através de uma prática, intervenção ou ação, e dos seus resultados. Incluem-se aí as metodologias também habitualmente designadas como «action research», «reflective practice», «problem based learning» e outras relacionadas com a aprendizagem baseada na participação em intervenções práticas da experiência;*
- c) Redução do abandono e insucesso escolar: Reduzir o abandono e insucesso escolar nas formações iniciais (ciclos de estudos de licenciatura e integrados de mestrado) através de medidas adequadas às causas identificadas;*

- d) *Reforço das formações curtas iniciais orientadas para o setor produtivo e para os serviços, sobretudo para cidadãos com mais de 25 anos, atraindo 20 000 novos formandos até 2020 através dos cursos técnicos superiores profissionais (TESPs);*
- e) *Atração de investimento privado e de receitas próprias para I&D: Aumentar o volume de receitas próprias em montante igual a duas vezes o crescimento do PIB português, até 2020 face a 2015;*
- f) *Estabelecimento de parcerias e laboratórios colaborativos com o tecido produtivo: Criar, desenvolver e incentivar diferentes estruturas colaborativas, estimulando o emprego científico e qualificado e a interação com as empresas e as instituições culturais;*
- g) *Consolidação do emprego científico: Aumentar o emprego científico e reduzir ou eliminar o recurso a bolsas de pós-graduação após três anos de trabalho pós-doutoral.*

3. Os politécnicos públicos assumem o compromisso de prosseguir a implementação de práticas de gestão que potenciem uma adequada gestão de recursos e o seu equilíbrio financeiro e o aumento da eficiência da despesa pública.

4. No período a que se refere a cláusula 2.ª, os politécnicos públicos comprometem-se a não solicitar qualquer reforço orçamental, nomeadamente através do pedido de disponibilização de fundos da dotação provisional, salvo a ocorrência de circunstâncias excecionais e imprevistas.

No citado contrato, os politécnicos públicos assumiram igualmente o compromisso de se empenharem na promoção da adoção de um (...) *programa de responsabilidade cultural e patrimonial que contribua para a valorização da memória, da herança e da identidade cultural e patrimonial e para o aumento das práticas de consumo cultural (...)* e de um (...) *programa de responsabilidade social que contribua para uma maior inclusão social, consciencialização e envolvimento da academia com a sociedade e para a reação aos desafios sociais.*

Os politécnicos públicos aceitaram igualmente que as eventuais situações de desequilíbrio financeiro seriam geridas no quadro de um mecanismo de entreaajuda e coesão, tendo sido decidido que o montante igual a 1% do orçamento de cada instituição seria afeto à constituição de um fundo de apoio a situações de eventual desequilíbrio financeiro.

No quadro dos compromissos assumidos pelos politécnicos insere-se igualmente o propósito de desenvolverem as medidas tendentes a assegurarem a articulação entre o ensino e a investigação, a promoção e estímulo de atividades de I&D baseada/orientada na prática, a redução do abandono e insucesso escolar, o reforço das formações curtas iniciais, a atração de investimento privado e de receitas próprias para I&D, o estabelecimento de parcerias e laboratórios colaborativos com o tecido produtivo, a

contribuição para a consolidação do emprego científico e a implementação de práticas de gestão que potenciem uma adequada gestão de recursos e o seu equilíbrio financeiro e o aumento da eficiência da despesa pública.

Retomando os outros vetores associados ao ambiente externo, mantém-se 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. 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.

No caso particular de Portugal, que tem beneficiado fortemente de uma conjuntura favorável, continua a ser nítida 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.

Neste sentido, ao enquadramento favorável do turismo no plano mundial, juntam-se as necessidades específicas do nosso país, o que reforça ainda mais o cenário amplamente favorável para esta atividade e, conseqüentemente, a expansão da componente de formação/educação que lhe está associada.

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.

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. Por outro lado, a atual equipa responsável pelo MCTES tem afirmado que distingue bem as práticas que diferenciam a intervenção dos subsistemas universitário e politécnico no domínio do turismo, pelo que

se aguarda que a componente aplicada e laboratorial continue a ser uma mais-valia dos politécnicos e que não passe a constituir uma nova frente de negócio para as universidades que recentemente parecem ter descoberto as virtualidades deste setor.

▶ **Ambiente interno**

Em primeiro lugar, sublinhe-se que a ESHTe ministrou, no último ano letivo, nove cursos de Licenciatura: Direção e Gestão Hoteleira (diurno e pós-laboral); Gestão do Lazer e Animação Turística (diurno e pós-laboral); Gestão Turística (diurno e pós-laboral); Informação Turística (diurno); e, Produção Alimentar em Restauração (diurno e pós-laboral).

Por outro lado, ministrou cinco cursos de Mestrado, todos em regime pós-laboral: Gestão Hoteleira; Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Inovação em Artes Culinárias; Turismo (dividido em três ramos de especialização: Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura e Gestão Estratégica de Eventos); e, Turismo e Comunicação (em conjunto com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território e a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa). Paralelamente, a ESHTe lecionou, em parceria com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território, um curso de Doutoramento em Turismo, além de também ter realizado vários cursos de formação avançada, muitos dos quais em paralelo aos Mestrados.

No que concerne à evolução da procura, atingiram-se níveis muito favoráveis no ano letivo 2015/16. Assim, e como demonstram os dados oficiais, a procura foi muito superior às vagas disponibilizadas no 1.º ano, inclusive nos cursos em regime pós-laboral. 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 Gestão Turística (6,80) e de Direção e Gestão Hoteleira (6,45).

Por outro lado, no domínio dos Mestrados e do Doutoramento (parceria com o IGOT da Universidade de Lisboa), a procura situou-se igualmente em patamares elevados. Ressalte-se que, ao nível dos Mestrados, a ESHTe possuía no ano letivo 2015/16 um número máximo de 331 alunos. Acrescente-se ainda que, segundo os dados do anterior Ministério da Educação e Ciência, a ESHTe possuía um índice de empregabilidade de 95,4%, o que a coloca, ao nível geral, entre as seis instituições de Ensino Superior em Portugal com melhores resultados neste domínio.


Outra nota relevante prende-se com o bom relacionamento que a ESHTe possui com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, o que lhe tem permitido gerar a articulação necessária para promover os

estágios profissionais, bem como o posterior acompanhamento de uma forma personalizada.

Passando aos recursos humanos da ESHTe, e de acordo com os dados constantes dos registos dos Serviços, a Escola possuía, no final de 2015, 130 docentes e 27 funcionários não docentes. Tratam-se de valores semelhantes aos observados em anos anteriores.

Perante esta envolvimento, a Presidência da ESHTe atualizou o quadro de avaliação estratégica da situação da Escola, sendo possível a sistematização que consta da matriz a seguir apresentada.

Quadro 1 – Análise SWOT da ESHTe

	
Forças Localização; A força das marcas Cascais, Estoril e ESHTe; Bom posicionamento da formação laboratorial; Ajustamento progressivo do leque de cursos ministrados face às necessidades do mercado; A atratividade da procura dos cursos e boa imagem externa; Boa adequabilidade da oferta e empregabilidade favorável; Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da OMT); Corpo docente com experiência profissional no sector do turismo e já com um número significativo de doutorados e especialistas; Existência de mecanismos de ligação da ESHTe ao “trade” (Conselho Consultivo, Estágios, Protocolos); Relações e acordos internacionais com outras Escolas e inserção na rede Tedqual (OMT); Situação financeira estabilizada.	Fraquezas Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos; Necessidade de intervenção em zonas deterioradas do Campus Escolar; Falta de sala de aulas; Constrangimentos operacionais indiretos: o fecho da cantina à noite; a dificuldade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do atual sistema de manutenção; a limitação da utilização dos auditórios e do restaurante de aplicação; a inexistência de um Centro de Reprografia; a ausência de uma sala de reuniões para os docentes; a má qualidade dos bares do Turismo de Portugal. Frac expressão da investigação; Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha.
Oportunidades Contactos com o M. Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a C.M. Cascais, o Turismo de Portugal, a Universidade de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa, a C.M. Sintra e a ERT Lisboa; Potencial de aproveitamento das instalações existentes e possibilidade de expansão; Crescimento do turismo ao nível mundial, com reforço do seu peso na economia e no emprego; A competitividade e o imperativo da valorização dos recursos humanos. Possibilidade de preenchimento dos requisitos determinantes para uma escola de topo, com oferta formativa em língua inglesa; Reforço da interação dos alunos com o trade; Modernização dos serviços administrativos da ESHTe; Alargamento das redes de investigação no turismo e prestação de serviços qualificados à comunidade externa; Reforço da cooperação internacional.	Ameaças O arrastar de uma situação de indefinição que não permita alargar e acentuar a gestão do espaço e do equipamento disponível; A indefinição sobre o posicionamento institucional da ESHTe; A concorrência direta da nova oferta do ensino superior do turismo em Lisboa; Diminuição da importância do sistema politécnico; O processo de racionalização dos estabelecimentos de ensino superior público em Portugal; Situação económico-financeira do país; Os fatores de diferenciação resultantes das boas experiências internacionais não permitem replicar diretamente o modelo na ESHTe, face ao seu enquadramento legal e institucional; O carácter imperativo de ajustamento progressivo dos currículos escolares, face à evolução do negócio e às novas tendências do turismo.

No plano interno da Escola, a indefinição sobre as instalações da ESHTe e o atual modelo gestor do Campus, constituem os dois vetores que comportam uma maior ameaça em termos do futuro da Escola, possuindo implicações determinantes em relação ao futuro.

Assim, a nossa Escola tem conhecimento dos contactos que decorrem sobre este assunto entre a Câmara Municipal de Cascais, o Turismo de Portugal, a Secretaria de Estado do Turismo, o Turismo de Portugal e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, tendo inclusivamente participado em algumas reuniões.

Estes contactos conduziram ao envio por parte da ESHTe de um documento à Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, onde se abordavam os efeitos decorrentes de dois cenários distintos:

- Cenário A - Posse do terreno a transitar para a Câmara Municipal de Cascais, no âmbito da negociação das verbas de jogo, com ocupação integral do edifício escolar por parte da ESHTe;
- Cenário B - Manutenção da situação atual, com posse do terreno a continuar no Turismo de Portugal, mas com revisão do modelo gestor do Campus.

Este documento foi também enviado ao Presidente do Turismo de Portugal, por indicação expressa da própria Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Por outro lado, o posicionamento institucional da ESHTe também poderá ser influenciado pelas opções tomadas neste domínio, sendo que a nossa Escola continua a reconhecer as desvantagens decorrentes da integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior, pelo que tem trabalhado em torno de quatro cenários possíveis para o futuro da instituição:

- Integração num consórcio regional 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 universitária de grande dimensão;
- Integração numa instituição de ensino superior politécnico com a qual a ESHTe possua uma rede de cooperação adequada ao nível das complementaridades que o ensino e a investigação no turismo acarretam.

Assinale-se que a manutenção do modelo atual de gestão e de ocupação dos espaços do Campus inviabiliza, ou complica fortemente, qualquer uma das alternativas desejadas para o posicionamento institucional.

Por outro lado, a manutenção do estatuto atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino público do turismo, pode assumir pleno sentido no caso da conservação da situação de coabitação por parte das duas Escolas, desde que devidamente enquadrada por um novo modelo gestor do Campus.

Revela-se igualmente claro que a passagem da posse do terreno do Campus para a Câmara Municipal de Cascais, com ocupação integral do edifício escolar por parte da ESHTe, constitui a solução que confere maior maleabilidade ao processo de reposicionamento institucional da Escola.

Importa ainda referir que, em julho passado, numa reunião realizada entre as Presidências do Turismo de Portugal e da ESHTe, definiu-se como tarefa prioritária a criação de uma equipa mista que procedesse ao levantamento exaustivo das áreas do Campus, que assinalasse as intervenções indispensáveis e que sugerisse uma reocupação funcional mais equilibrada e racional.

Trata-se de um trabalho de fundo que necessitará de alguns meses para ser concluído, pelo que a ESHTe remeteu um documento ao Turismo de Portugal e à Secretaria-Geral do MCTES, orientado para o plano de curto prazo, e onde se identificaram as necessidades objetivas da ESHTe para o bom funcionamento do próximo ano letivo, no pressuposto que não ocorreriam mudanças significativas face à situação de enquadramento atualmente existente.

Os espaços atuais ocupados pela ESHTe, individualmente ou em parceria com o Turismo de Portugal, são as constantes do Quadro 2, inserto na página seguinte. Como síntese das condicionantes existentes no domínio das instalações sobressai a exiguidade e a desproporção das mesmas face às áreas ocupadas pelo TP, como também a incapacidade que a ESHTe possui para assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP.

Por outro lado, o facto das salas de aula atribuídas à ESHTe estarem diariamente ocupadas entre as 8h e as 24 horas, inviabiliza a hipótese da expansão do número de alunos, sendo certo que existe procura potencial para o efeito. Complica igualmente a hipótese de realização de cursos técnicos superiores profissionais (TESP), os quais têm sido fortemente incentivados pela tutela e em relação aos quais a ESHTe já possui projetos concretos.

Quadro 2
Instalações ocupadas pela ESHTe

Indivualmente	Em conjunto com o Turismo de Portugal
<p>16 Salas de aulas (14 no edifício central e 2 no edifício do “alojamento”, o qual está a ser desativado progressivamente pelo TP);</p> <p>2 Salas equipadas para aulas de informática;</p> <p>1 Sala multimédia de trabalho para alunos;</p> <p>8 Gabinetes para a Presidência, Administração e Chefes de Divisão;</p> <p>Espaços em “open space” para os Serviços;</p> <p>1 Sala de servidores;</p> <p>2 Salas afetas aos Serviços de Informática;</p> <p>Biblioteca (dispõe de 3 pisos), Gabinete do responsável e Centro de Recursos;</p> <p>2 Armazéns de F&B e um vestiário de alunos;</p> <p>2 Armazéns no edifício do “alojamento” que são utilizados como salas de arquivo, com dimensões muito reduzidas e localizados em zonas muito afastadas dos serviços da ESHTe;</p> <p>Laboratório de Química Alimentar;</p> <p>17 Gabinetes no edifício do “alojamento” para uma população de 130 docentes;</p> <p>Laboratório de Microbiologia Alimentar;</p> <p>1 Sala da Associação de Estudantes.</p>	<p>O TP cede à ESHTe mais 4 Salas de aulas a partir das 18h;</p> <p>Cozinhas individuais; Zona de preparação de frescos; Pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha; Restaurante de aplicação; (estas áreas estão disponíveis para a ESHTe na 2.ª feira, na 3.ª feira e no sábado – disponibilidade de 2 dias úteis para a ESHTe vs. 3 dias úteis para o TP, o que não reflete um critério mínimo de proporcionalidade face aos 2000 alunos da ESHTe vs. 360 do TP);</p> <p>Cozinha central e cantina (almoços para os alunos da ESHTe);</p> <p>Bar de aplicação;</p> <p>Laboratório de enologia;</p> <p>1 Sala de estudo partilhada com os alunos da Escola profissional (<i>Hall</i> de entrada do edifício do “alojamento”);</p> <p>2 Auditórios (com requisição prévia de utilização ao TP).</p>

Fonte: Produção própria

Do levantamento efetuado derivam um conjunto de constrangimentos diretos e indiretos, os quais se sintetizam no Quadro 3, abaixo reproduzido.

Quadro 3
Constrangimentos decorrentes das instalações

<p>O fecho da cantina à noite afetando metade dos alunos inscritos (quase 1.000), sem que existam nas proximidades quaisquer alternativas ao nível de estabelecimentos de restauração;</p> <p>Não foi permitido à ESHTe utilizar o “túnel de lavagem” para poder servir jantares (produção de refeições pré-confecionadas fornecidas por uma empresa especializada);</p> <p>Insuficiente resposta às necessidades dos bares concessionados pelo Turismo de Portugal a terceiros, os quais não possuem qualidade;</p> <p>Sobreocupação dos gabinetes de professores (17 para 130 docentes);</p>	<p>A ineficácia do sistema de manutenção da Escola do Turismo de Portugal, IP, com reflexos também na falta de segurança das instalações e das pessoas (por exemplo, caiu um teto na Sala Macau em plena aula);</p> <p>Falta de qualidade e de conforto de algumas salas de aula, nomeadamente as localizadas no edifício dos alojamentos;</p> <p>Falta de instalações e equipamentos para desenvolver aulas práticas, nomeadamente animação cultural e desportiva;</p> <p>Limitação da utilização dos auditórios, das cozinhas e do restaurante de aplicação;</p>
--	--

(continua)

Fonte: Produção própria

Quadro 3 (continuação)
Constrangimentos decorrentes das instalações

<p>Falta de uma sala de reuniões para os docentes; Necessidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas (cozinhas, laboratórios); Instalações com pouca privacidade dos Serviços e com forte concentração de funcionários nas áreas de <i>open space</i>; Precariedade das instalações afetas aos serviços de informática; Inexistência de um centro de reprografia; Falta de espaços com boas condições para estudo e desenvolvimento de trabalhos dos alunos; Falta de uma sala para criar um “Gabinete médico e de apoio psicológico” para apoio aos alunos; Falta de uma área para o funcionário dos serviços de segurança; Inexistência de espaços para as empregadas da limpeza mudarem de roupa e guardarem os materiais;</p>	<p>Falta de qualidade de alguns equipamentos das cozinhas e das restantes áreas técnicas, dos quais muitos possuem mais de 25 anos e nunca foram objeto de qualquer renovação; Ao nível dos serviços de F&B observa-se que os 2 armazéns não estão no mesmo piso e que não existem salas para preparação dos pedidos dos docentes, para lançamento dos sumários e para guardar os equipamentos utilizados nas aulas práticas; Iluminação exterior praticamente inexistente, com particular realce para o parque de estacionamento contíguo as Campus, onde já ocorrerem episódios de <i>carjacking</i>; Deterioração dos troços das redes de águas e esgotos junto à Biblioteca e ao Centro de Recursos, com efeitos ao nível da produção de cheiros e de infiltrações.</p>
---	---

Fonte: Produção própria

Por outro lado, existem um conjunto de investimentos que têm que ser concretizados com urgência e que não podem aguardar pela conclusão do estudo de fundo sobre o reordenamento do Campus Escolar. Neste sentido, a ESHTe tem sensibilizado o TP para a premência destas intervenções, estando disposta a investir neste processo uma parte do seu saldo de gerência do ano anterior.

Obviamente que interessa que estas intervenções inadiáveis não comprometam eventuais situações futuras decorrentes do plano de fundo sobre o reordenamento final do Campus, pelo que as mesmas poderão ser consensualizadas com o TP, excluindo-se os investimentos que possam incidir sobre áreas que no futuro sejam objeto de reconversão ou outra utilização. Apresentam-se, seguidamente, um conjunto de intervenções que não contrariam esta filosofia e que revelam uma forte prioridade:

- Iluminação exterior do Campus;
- Acesso ao estacionamento do Campus – cancelas;
- Áreas de estacionamento – pintura das delimitações;
- Arranjos exteriores – Talude da entrada, talude do estacionamento, canteiros da entrada e outros;
- Recuperação do sistema de rega e novos equipamentos para os relvados – central de bombagem, bomba para o furo e respetivos materiais acessórios;
- Obras nas casas de banho dos alunos – reparações e substituição de materiais deteriorados;

- Acessibilidade ao edifício principal (Piso 1) – Instalação de corredor de circulação e corrimão;
- Reabilitação de troços das redes de infraestruturas na Biblioteca - águas e esgotos;
- Pintura e reparação das salas de aulas;
- Reconversão para 2 auditórios das salas 1.08-1.09 e 2.05;
- Criação de uma zona de estudo no piso -1 com divisórias ligeiras amovíveis;
- Obras nas áreas técnicas – cozinhas e reequipamento dos laboratórios;
- Obras de remodelação no auditório grande.

Sendo indiscutível que uma parte significativa destas intervenções deveria ser garantida desejavelmente antes do início do ano escolar 2016/17, a presidência da ESHTe tentará assegurar um entendimento urgente neste domínio, o qual terá reflexo no desenvolvimento das atividades imputáveis a 2017.

Na comunicação enviada ao MCTES e ao TP sobre os requisitos essenciais para o bom funcionamento do ano letivo 2016/17, partiu-se do pressuposto que em termos da gestão do Campus tudo se manterá ainda como até ao presente momento, ou seja, com o TP a assegurar autonomamente a administração de todas as áreas e infraestruturas. Assim, em termos gerais, foi sublinhada a necessidade de garantir as seguintes orientações gerais:

- A Escola do TP tem cerca de 380 alunos vs. cerca de 2000 alunos da ESHTe, pelo que se propõe que seja feita uma redistribuição mais equitativa (proporcional) do nº de salas e de áreas práticas (cozinhas, pastelaria, padaria, restaurante a aplicação, bar, sala de enologia) afetas a cada uma das escolas;
- Concessão da autorização para que a ESHTe possa fazer obras de beneficiação nas salas de aulas que lhe estejam afetas;
- Criação de uma solução que permita que a ESHTe, por si própria ou através da associação de estudantes, tenha um espaço para poder criar uma reprografia, já que a atual se encontra encerrada e em contencioso com o Turismo de Portugal;
- Autorização para que a ESHTe, ou a empresa por ela adjudicada, possa utilizar o “túnel de lavagem” para garantir o serviço de jantares aos alunos do regime pós-laboral;
- Resolução das questões de segurança relacionadas com a iluminação exterior, o acesso para deficientes e a armazenagem de produtos do F&B;
- Concretização das obras ao nível das casas de banho e das redes de água, de eletricidade e de esgotos;
- Dado que o Turismo de Portugal pretende “encerrar” progressivamente o “edifício do alojamento”, deverão ser equacionadas soluções para realojar os gabinetes dos docentes, já de si muito diminutos (17 Gabinetes para 130 docentes), as 2 salas de aulas afetas à ESHTe e o arquivo aí existente;

- Planificação da utilização da ocupação dos Auditórios e de outros espaços públicos através de uma parceria efetiva entre as duas Escolas, de forma a que ESHTe não disponha apenas das sobras resultantes da utilização pelo TP.

Neste contexto, elencaram-se igualmente as necessidades básicas para a ESHTe assegurar o cumprimento da sua missão, sendo certo que se trata de uma lista minimalista face aos problemas de fundo existentes:

- Mais 5 Salas de aulas afetas integralmente à ESHTe, deixando de ocorrer o atual empréstimo de 4 Salas pós as 18h;
- Atribuição de mais um dia útil de utilização das áreas técnicas por parte da ESHTe (cozinhas, pastelaria, padaria, restaurante a aplicação, bar, sala de enologia), tendo presente que o número de alunos da nossa Escola é 5,2 vezes superior ao da Escola do TP;
- Autorização para a ESHTe assegurar o fornecimento de jantares aos alunos, suprimindo-se o constrangimento decorrente da utilização do “túnel de lavagem”;
- Disponibilização de espaços para que a ESHTe possa ter “salas de arquivo” condignas e localizadas em zonas mais acessíveis (um dos arquivos atuais encontra-se dentro de uma sala de aula do edifício do alojamento);
- Criação de uma sala para implementação de um “Gabinete médico e de apoio psicológico” aos alunos, cuja utilização poderá ser artilhada com os alunos do TP;
- Criação de espaços de estudo conjuntos para os alunos das duas Escolas;
- Operacionalização de vestiários adequados para os alunos e docentes trocarem de roupa para as aulas práticas;
- Reordenamento funcional das áreas afetas aos serviços de F&B da ESHTe, com reposicionamento adequado dos armazéns e com a dotação de salas para preparação dos pedidos dos docentes, para lançamento dos sumários e para guardar os equipamentos utilizados nas aulas práticas;
- Disponibilização de uma sala para o Gabinete da Ação Social, com zona de atendimento aos alunos;
- Reserva de uma área no átrio do Piso -1 para instalação do segurança;
- Disponibilização de uma sala para guardar os equipamentos utilizados nas aulas práticas do curso de Gestão do Lazer e de Animação Turística;
- Resolução do problema da iluminação exterior e do parque de estacionamento.

Importa voltar a enfatizar que os principais constrangimentos que impendem sobre a ESHTe recaem precisamente sobre a questão das instalações e do posicionamento institucional, claramente inseridos numa vertente de decisão exógena à intervenção da Escola.

Por oposição a esta situação, a Escola revelou capacidade para resolver os seus problemas endógenos, com particular destaque para a inversão da situação financeira

da instituição, a qual se encontra agora em patamares favoráveis. Esta realidade ajuda a combater a argumentação para um eventual integração não negociada da ESHTe, além de permitir a necessária estabilização para dinamizar outros programas ou linhas de intervenção.

4. Objetivos e estratégias para 2017

Para a atual presidência da Escola, a intervenção da ESHTe deve continuar a fixar-se em torno de dois grandes pólos, tal como definido no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17). Um primeiro, de caráter estruturante, que se foca numa dimensão estratégica transversal e integrada, a qual procura criar as condições para a ESHTe consolidar a sua posição no contexto nacional do ensino superior do turismo em Portugal e reforçar o seu posicionamento como escola de referência internacional. Como programas de atuação associados a este desiderato, têm-se individualizado os seguintes:

- Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público;
- Campus escolar e instalações;
- Sustentabilidade económico-financeira;
- Modernização e extensão dos cursos e programas;
- Qualificação do corpo docente;
- Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada;
- Internacionalização.

No segundo pólo, orientado para a dimensão operacional e identitária da Escola, surgem integrados os vetores subjacentes às intervenções em áreas críticas do funcionamento da instituição, abrangendo as vertentes de caráter institucional, de ensino e organização académica, dos serviços e dos funcionários não docentes, dos alunos, da comunicação e da imagem, da comunidade interna e externa, da solidariedade e da responsabilidade social e ambiental.

Entre os anos letivos de 1991/92 e 2015/16, a ESHTe passou de 3 para 21 cursos ministrados, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados. Paralelamente, a temática dos cursos também sofreu um alargamento bem perceptível, dando resposta à abertura do setor do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais.

Mas, para a Escola manter esta sua posição “não pode parar no tempo”, pelo que importa criar as condições que viabilizem a consolidação da sua posição no contexto nacional do ensino superior do turismo em Portugal e para caminhar irreversivelmente no sentido de afirmar-se, cada vez mais, como uma referência internacional.

A Escola deve modernizar-se com segurança, sem ir atrás das modas ou das perspetivas meramente imobilistas; o futuro projeta-se através da capacidade de antecipar os novos desafios e de garantir a consequente resposta. Assim, não se pode ignorar de que a dinamização da 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.

Neste sentido, é imperioso efetuar a avaliação da oferta formativa existente, resultando deste trabalho de fundo, não só as pistas para a adaptação dos nossos cursos a esta nova realidade, mas também o eventual desenvolvimento de novas apostas de formação académica, graduada e não graduada, devidamente adequadas aos requisitos emergentes.

Trata-se de um assunto que a atual presidência não pode descurar, pelo que, a par com o processo em curso de modernização dos estatutos da Escola e em estreita articulação com o Conselho Técnico-Científico, deverá concretizar-se, em 2017, o estudo sobre a oferta formativa futura da ESHTe, o qual será submetido a um processo alargado de consultas junto da comunidade escolar e dos *stackholders* do turismo, particularmente através do envolvimento direto de todos os membros que compõem atualmente o renovado Conselho Consultivo da Escola.

A realização de Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TESP) perfila-se como uma opção muito provável a curto prazo, não só devido à existência de parceiros que mostraram interesse na sua concretização, mas também porque as políticas setoriais irão certamente exercer alguma pressão nesse sentido. A questão da falta de instalações no campus do Estoril poderá ser ultrapassada nestes casos, pela disponibilização de alternativas por parte dos parceiros associados à realização destes cursos.

Uma instituição que pretende continuar a formar alunos para a mudança, para a utilização de múltiplos saberes, para a participação ativa e competente no mercado de trabalho, para o desenvolvimento pessoal e para a qualidade, tem necessariamente que também saber olhar para dentro de si e pautar as suas práticas por imperativos de gestão condizentes com a responsabilidade da sua missão.

Assim, a presidência da ESHTe continuará, em 2017, a dar corpo a um dos anunciados primados da sua intervenção, ou seja, a consolidação da sustentabilidade económico-financeira da ESHTe, a par da implementação de um conjunto de práticas em torno dos procedimentos administrativos que importa respeitar, além da operacionalização de um conjunto de suportes informativos que sirvam de base a uma gestão eficaz e devidamente orientada para objetivos concretos.

Efetuuou-se um esforço significativo, no triénio 2014/16, para se dar observância às recomendações formuladas pela Inspeção Geral do Ensino e da Ciência (IGEC), pelo Tribunal de Contas e pelo Fiscal Único, nomeadamente, as relacionadas com a utilização e controlo das verbas do Fundo de Maneio, 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, 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 a monitorização mais documentada da execução orçamental em cada período.

Assim, importa dar continuidade, em 2017, ao trabalho já desenvolvido nestes domínios, sendo que a estabilização de procedimentos passa também pelo esforço de regulamentação em áreas vitais, concluindo-se este processo em 2017. Entende-se que a regulamentação adequada (e não excessiva) além de ser um imperativo que decorre do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) pode assumir-se como um contributo importante para assegurar a racionalização dos meios a utilizar pelos serviços, para garantir a paridade nas decisões, para evitar a burocratização e para defender os interesses legítimos dos vários membros da comunidade escolar.

Neste sentido, importa garantir até ao final do 1.º semestre de 2017, a aprovação dos seguintes regulamentos: Regulamento orgânico, Regulamento sobre o horário de trabalho do pessoal não docente, Regulamento de prestação de serviços do pessoal docente, Regulamento de ajudas de custo, Manual de Procedimentos e Controlo Interno, Regulamento de avaliação do desempenho do pessoal não docente e do pessoal docente e Regulamento do registo de assiduidade dos docentes.

Os resultados financeiros que a Escola apresentou nos dois últimos anos refletem já um progresso assinalável no processo contabilístico, o qual além de se assumir como um instrumento indispensável para a geração de contas para fins legais e fiscais, passou também a ser entendido como uma ferramenta de gestão, suscetível de produzir indicadores de avaliação do desempenho económico e financeiro.

Por outro lado, deve cimentar-se em 2017 a integração entre os sistemas informáticos dos recursos humanos, dos serviços académicos, de contabilidade e de tesouraria, a disponibilização de um sistema renovado de avaliação regular da execução orçamental e a expansão do sistema de gestão documental.

Como elemento nuclear a esta evolução importa consolidar o progresso operado na componente informática, onde se solidificou a opção pela *cloud computing* e se concretizaram no ano em curso, entre outras iniciativas, a aquisição de servidores e outros equipamentos indispensáveis, a implementação da Rede *Wireless*, a introdução de uma nova solução para as impressoras, a aquisição de uma nova Central Telefónica, a renovação dos *layouts* dos *sites* da ESHTe, da Biblioteca e do MUVITUR, a aquisição de leitores biométricos e as migrações dos sistemas de Gestão Documental e *Workflow* e de Contabilidade.

Em 2017, dever-se-á concretizar a aquisição de um módulo específico do programa DIGITALIS, destinado à elaboração da distribuição do serviço docente.

Outra área crítica da intervenção da ESHTe está relacionada com a investigação fundamental e aplicada, tendo-se registado desde o final de 2015 uma alteração estrutural de fundo, com a dissolução da Associação CESTUR e com a operacionalização da unidade funcional denominada Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI).

É entendimento da presidência da ESHTe que as unidades de investigação dos institutos politécnicos devem privilegiar a aproximação entre o meio 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 setor.

Assim, devem acolher na sua estrutura núcleos específicos de investigação especializada sobre áreas concretas do fenómeno turístico, onde seja concedido particular relevo ao estímulo do empreendedorismo ao nível local e regional, às ações especializadas de formação e à criação de redes de difusão do conhecimento, de intercâmbio de boas práticas e de desenvolvimento conjunto de projetos de interesse comum. O CIDI irá dar forma a este objetivo, sendo totalmente aberto à participação de pessoal docente, não docente e investigador da ESHTe, ou ainda a pessoas e entidades externas com as quais a ESHTe escolha cooperar.

Como é amplamente reconhecido junto dos agentes turísticos, a ESHTe, através da Associação CESTUR, desenvolveu vários trabalhos de investigação aplicada junto dos *stakeholders* do setor, nomeadamente, ao nível da administração nacional, das entidades regionais de turismo, das autarquias, das associações empresariais e das empresas, pelo que importa dar sequência ao trabalho de qualidade efetuado, através da sua extensão a novos domínios.

Neste sentido, o CIDI irá alojar, numa fase inicial, os Núcleos Operacionais de “Investigação e Divulgação Científica”, de “Estudos e de Serviços Especializados”, de “Empreendedorismo e Dinamização Empresarial” e de “Projetos e Parcerias Estratégicas”, sem prejuízo de, por iniciativa da sua Coordenadora, se criarem outros núcleos, os quais carecerão sempre de aprovação por parte do Presidente e do Conselho de Gestão da ESHTe.

A ESHTe irá estudar a possibilidade de candidatar vários projetos ao já aludido Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos (Aviso n.º 02/SAICT/2016),

bem como a outras fontes de financiamento. Existem um conjunto de ideias em carteira, as quais poderão dar origem a projetos de investigação aplicada nas seguintes áreas:

- “O turismo na natureza criativo na dinamização do património natural e cultural dos destinos aplicado à região de Sintra-Cascais”;
- “MUVITUR – Museu Virtual do Turismo”;
- “Redução de sal: desenvolvimento de fórmulas e manual para a restauração”;
- “Produção de um manual de avaliação de eventos com aplicação em Portugal e no contexto e desígnio da CPLP”;
- “Desenvolvimento de uma rede de oferta/produto turístico da CPLP, com um conjunto de roteiros turísticos comercializáveis” - A ideia base é essencialmente criar um produto e um *branding* internacional que contribua para a promoção turística e cultural dos países da CPLP;
- “Criação de um sistema de monitorização regional dos custos de contexto das empresas turísticas e Portugal”;
- “Criação de um sistema de informação para monitorização da gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos”;
- “Manual de organização e desenvolvimento do turismo de saúde”;
- “Academias ESHTe – vertente *e-learning*”;
- “Laboratório de Microbiologia, Tecnologia e Segurança Alimentar” – Certificação, investigação, formação especializada e prestação de serviços à comunidade”;
- “Apoio ao cumprimento de Obrigações Legais por parte das empresas turísticas” - Serviços de diagnóstico, apoio à atividade empresarial e contratualização;
- “Como poupar em períodos de crise? Manual de procedimentos para as micro e pequenas empresas turísticas”;
- “Plataformas de apoio às empresas turísticas no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação (sistemas de suporte à Web 2.0.) ”;
- “Apoio a novos empreendedores no domínio do turismo (ninhos de empresas) ” – Incubadora e aceleradora de negócios;
- “Desenvolvimento da gastronomia regional – Alentejo e Cascais”.

O desenvolvimento da investigação fundamental deverá também ser objeto de dinamização em 2017, pelo que a Presidência continuará a apostar na disponibilização de apoios financeiros relativos à participação de docentes em reuniões científicas e à subvenção de projetos editoriais de investigação.

Paralelamente, a ESHTe irá integrar a “Rede de Investigação e Educação para o Turismo na Lusofonia” (RIETL), a qual resultou de um acordo de parceria estratégica entre as Instituições do Ensino Superior Universitário e Politécnico, Públicas e Privadas, com ensino ou investigação na área do Turismo.

A RIETL irá centrar as suas atividades nas áreas da investigação, ensino, cooperação com as empresas, organizações e Governo, internacionalização e comunicação, tendo a ESHTe assumido já responsabilidades no Grupo de Trabalho que irá refletir sobre a articulação com os *stakeholders* do turismo.

Recorde-se que, a RIETL deve servir como plataforma para fomentar a melhoria da qualidade e da quantidade de investigação produzidas na área do Turismo, nomeadamente através da criação de formas de cooperação que aumentem a transparência da investigação realizada no país e contribuam para uma maior partilha de recursos humanos e financeiros, gerando iniciativas que promovam a discussão de agendas de investigação na área do turismo. Trata-se de uma janela de oportunidade para reforçar a componente de investigação na ESHTe e que deve ser convenientemente aproveitada em 2017.

Por outro lado, a ESHTe tem que continuar a promover uma forte ligação com os *stakeholders* e o mercado de trabalho, tendo-se presente que essa articulação já se consubstancia na elevada captação de estágios profissionais para os alunos e na obtenção de níveis de empregabilidade acima dos 95%, o que a colocam, a nível geral do país, entre as seis instituições de Ensino Superior em Portugal com melhor índice neste domínio.

Por outro lado, é inquestionável que uma Escola encontra na qualidade do seu corpo docente um fator competitivo muito forte em relação à eventual concorrência. Para o efeito, uma Escola moderna e com perspetiva de futuro tem necessariamente que possuir um corpo docente qualificado, constituído maioritariamente por doutorados e especialistas, devidamente complementado com o contributo de profissionais do setor que se encontram no ativo e que detêm conhecimentos e experiências imprescindíveis para a formação adequada dos alunos.

Assim, importa que a ESHTe dê sequência, em 2017, ao trabalho que foi desenvolvido nos últimos anos neste domínio, sendo essencial não abdicar destas orientações, de forma a garantir um ensino que corresponda às naturais expectativas de quem nos procura.

Para 2017 emergem igualmente os desafios do desejável reforço da internacionalização, a qual deve derivar da existência de uma estratégia segura que englobe um conjunto de ações eficazes e devidamente articuladas entre si.

Assim, ao desígnio do alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa (já implementada para o ano letivo 2016/17), do desenvolvimento de cursos em parceria

com escolas estrangeiras e do reforço do Programa ERASMUS, importa corresponder com ações consequentes e graduais.

Ao lançar os cursos de inglês para docentes e não docentes, os quais terão a devida continuação em 2017, a Presidência deu um passo importante para se projetarem estes propósitos. Importa, em primeiro lugar, e sem artificialismos, criar as condições de base para o sucesso deste projeto, o qual passa indiscutivelmente pela capacitação do corpo docente da nossa instituição, já que a evolução para o modelo de aulas em inglês não deve provocar qualquer inflexão negativa na qualidade do ensino ministrado.

A aproximação da Escola ao exterior conheceu, em 2016, um impulso particularmente forte, tendo contribuído para tal, a concretização do programa de iniciativas para comemoração da efeméride do 25.º aniversário da ESHTe. Tratou-se de um programa sem antecedentes na Escola, que englobou um leque diversificado de atividades institucionais, científicas, culturais, de animação, de cariz técnico-profissional e de solidariedade, tendo como destinatários a comunidade escolar atual, os antigos responsáveis, colaboradores e alunos, os empresários, as associações e as entidades públicas que operam no turismo em Portugal, a comunidade local, o público académico nacional e internacional e os meios de comunicação social.

Obviamente que, em 2017, as realizações não poderão ter a dimensão da verificada no ano em curso, mas importa garantir a existência de um programa equilibrado de iniciativas que dê sequência à aproximação da comunidade escolar, ao desenvolvimento da sua autoestima e ao reforço da interação com os parceiros externos.

5. Atividades a desenvolver em 2017

A definição das atividades a desenvolver em 2017 surge necessariamente associada às diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17), pelo que resultam da conciliação deste quadro de fundo, ou seja, da sequência a imprimir às ações temporais estabelecidas para um horizonte plurianual com a inclusão de novas iniciativas de incidência anual, mas perfeitamente inseridas nos programas criados.

Deste modo, foram definidas 24 atividades para 2017, as quais se enquadram nos 14 programas estabelecidos no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17):

Quadro 4
Listagem de atividades para 2017

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	Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena
Atividade 16	Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico
Atividade 17	Certificação dos cursos graduados da ESHTe
Atividade 18	Melhoria do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes
Atividade 19	Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)
Atividade 20	Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>
Atividade 21	Promoção de visitas selecionadas à ESHTe
Atividade 22	Reforço das ligações entre a comunidade interna
Atividade 23	Aprofundamento das ligações com a comunidade externa
Atividade 24	ESHTe solidária e responsável

Fonte: Produção própria

Nos Anexos 1 a 14, procede-se à discriminação das atividades e ações a realizar em 2017 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, na linha do observado em anos anteriores, 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.

Por outro lado, importa referir que o Plano de Atividades para 2017 vem ao encontro das orientações constantes da Circular Série A N.º 1384 da Direção-Geral do Orçamento, aprovadas por despacho do Secretário de Estado do Orçamento de 27/06/2016, e que remetem no ponto 3, a necessidade de os serviços incorporarem nos seus planos orçamentais detalhes sobre iniciativas de melhoria da eficiência e de controlo da despesa que permitam acomodar o efeito de novas pressões orçamentais, mas também gerar folgas financeiras para acomodar eventuais novos projetos.

Assim, os serviços devem incluir na submissão do orçamento, a informação detalhada sobre esforços previstos para 2017 no âmbito, nomeadamente das seguintes iniciativas:

- Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços;
- Otimização da gestão do património imobiliário, incluindo uso mais eficiente de espaço e eliminação de arrendamentos injustificadamente onerosos;
- Reforço da capacidade de serviços públicos responderem a pressões do lado da procura através de realocação interna de recursos humanos;
- Aumento da produtividade dos serviços, nomeadamente por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes;
- Identificação de medidas geradoras de novas receitas próprias.

Em conformidade, e como decorre da observação das várias ações que integram o Plano de Atividades para 2017, é possível selecionar as iniciativas que constam do Quadro 5, inserto na página seguinte, e que surgem plenamente enquadráveis nos esforços que o Governo pretende ver identificados.

Quadro 5
Resumo das iniciativas de eficiência e controlo orçamental

Áreas	Descrição breve das Iniciativas de eficiência e controlo orçamental		Estimativa de Impacto Orçamental
1. Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços	1.1	Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B	3.000
	1.2	Reforço da componente de gestão e de administração - workflow de processos	2.500
	1.3	Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão	5.000
	1.4	Monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo	2.500
	Sub Total (1) :		13.000
2. Otimização da gestão do património imobiliário, incluindo uso mais eficiente de espaço e eliminação de arrendamentos injustificadamente onerosos	2.1	Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	20.000
	2.2	Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	10.000
	2.3	Apetrechamento das áreas laboratoriais	5.000
	2.4	Melhoria das instalações ocupadas pelos docentes	1.500
	2.5	Melhoria das instalações disponíveis para estudo por parte dos alunos	2.500
Sub Total (2) :		39.000	
3. Reforço da capacidade de serviços públicos responderem a pressões do lado da procura através de realocação interna de recursos humanos	3.1	Implementação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI)	7.500
	3.2	Reforço do pessoal nas áreas financeira, administrativa e académica (4 novos efetivos previstos em orçamento)	72.411
	3.3	Ações de formação em língua inglesa	5.000
	3.4	Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais	2.000
	3.5	Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados	6.000
Sub Total (3) :		92.911	
4. Aumento da produtividade dos serviços, por exemplo por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes	4.1	Programa de produção de horários e de distribuição do serviço docente	1.000
	4.2	Expansão do Sistema de Gestão Documental e Workflow	10.000
	4.3	Implementação do manual de procedimentos administrativos, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço	1.500
	4.4	Relançamento do sistema de gestão de qualidade	5.000
	4.5	Extensão da certificação TEDQUAL/OMT em relação aos cursos da ESHTe	5.000
Sub Total (4) :		22.500	
5. Identificação de medidas geradoras de novas receitas próprias	5.1	Novo modelo gestor do espaço e das instalações (acordo em estudo com o Turismo de Portugal)	0
	5.2	Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas	0
	5.3	Ampliação das receitas próprias da Escola decorrentes da expansão da procura ao nível dos Mestrados	50.000
	5.4	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	2.500
	5.5	Lançamento de Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)	10.000
	5.6	Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos	5.000
	5.7	Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês	5.000
Sub Total (5) :		72.500	
6. Outras iniciativas	6.1	Consolidação do sistema informático da ESHTe, com maior integração das várias componentes	5.000
	Sub Total (6) :		5.000
Total (1) + (2) + (3) + (4) + (5) + (6) :			244.911

Assinale-se que não foram quantificados os impactes das iniciativas 5.1 e 5.2 já que as mesmas dependem das negociações em curso entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, o Ministério da Economia, o Turismo de Portugal e a ESHTe, tal como já descrito anteriormente neste relatório.

6. Considerações finais

O Quadro 6, seguidamente reproduzido, sintetiza o número de ações a desenvolver em 2017 no âmbito das 24 atividades definidas, indicando igualmente a sua correspondência com os 14 programas definidos no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17).

Quadro 6
Cruzamento do Plano de Atividades para 2017 com o Plano PEMP (2014/17)

Plano 2017		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	5	8
16	5	9
17	2	9
18	4	10
19	8	11
20	6	12
21	2	12
22	4	13
23	5	13
24	7	14
Total	97	..

Fonte: Produção própria

Como já foi mencionado, o número de atividades previstas para 2017 ascende a 24, com repartição por 97 ações, ou seja, um número igual ao observado no ano anterior.

Por outro lado, face aos níveis de execução observados no triénio 2014/16, é possível com a inclusão das ações agora definidas para o próximo ano, assegurar um grau de

cumprimento muito elevado para os programas que integram o Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17.

É entendimento da Presidência da ESHTe que a operacionalização das ações agora elencadas para 2017, 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.

Se a este entendimento, decorrente sobretudo da vertente endógena, se conseguir associar o desbloqueamento dos constrangimentos que decorrem das instalações e do posicionamento institucional, afigura-se muito viável que a ESHTe consiga reunir as condições desejáveis para um progresso qualitativo ainda mais evidente, assumindo-se mesmo como uma Escola internacional de referência.

Estoril, em 16 de agosto de 2016

Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	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	SECTES, C.M. Cascais, UL, Universidade Nova, IPL e outras Escolas	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	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	Conclusão do processo de 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 2017.		

Programa 2 – Campus escolar e instalações

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	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	MCTES, ME, C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017. Encontra-se em curso o trabalho de definição do modelo de ocupação do Campus.
	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 2017.
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; rubricas 020203 e 020220.
	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; rubricas 020203 e 020220.
	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; rubricas 020203 e 020220.
	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; rubricas 020203 e 020220.
	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	MCTES, ME, C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017. Concretização de um conjunto de investimentos prioritários e urgentes (Protocolo a celebrar com o TP).

Programa 3 – Sustentabilidade económico-financeira

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	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 2017.
	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 2017.
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; Capitações 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 de Normalização Contabilística	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente do Conselho de Qualidade	Administrador, Vice-Presidente, Conselho de Gestão e equipa interna de Informática.	Oeracionalização 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 2017.

Programa 4 – Modernização e extensão dos cursos e programas

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	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	Conclusão do estudo sobre a 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 2017.
	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 2017.
	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, CIDI	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 2017.
	A4.6	Cursos técnicos superiores profissionais	Submissão dos cursos para aprovação. Parceria com a C.M. Sintra e outros parceiros.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente da ESHTe, Presidente do CTC	Presidência e Conselho Técnico-Científico.	N.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.

Programa 5 – Qualificação do corpo docente

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	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.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	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 2017.
	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 2017.
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 2017.
	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.

Programa 6 – Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	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	Integração da ESHTe na Rede de Investigação e Educação para o Turismo na Lusofonia" (RIETL), a qual resultou de um acordo de parceria estratégica entre as Instituições do Ensino Superior Universitário e Politécnico, Públicas e Privadas, com ensino ou investigação na área do Turismo. Participação no projeto de cooperação científica e tecnológica resultante de um acordo entre a FCT e a Agência de Investigação e Desenvolvimento da Eslováquia, no âmbito do turismo religioso.	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Vice-Presidente da ESHTe, Coordenadora do CIDI	Presidência, Presidente do CTC, CIDI e doutorados da ESHTe	N.º de docentes integrados em Unidades de Investigação FCT.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017. A RIETL deve servir como plataforma para fomentar a melhoria da qualidade e da quantidade de investigação produzidas na área do Turismo, nomeadamente através da criação de formas adequadas de cooperação.
	A6.2	Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários	Operacionalizar no CIDI uma estrutura para a pesquisa de oportunidades de financiamento para a investigação aplicada a realizar na Escola e para assegurar a elaboração das candidaturas aos programas adequados.	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Vice-Presidente da ESHTe, Coordenadora do CIDI	Presidência, Administrador e Coordenadora do CIDI	N.º de programas avaliados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020214. O CIDI deverá estudar a possibilidade de candidatar projetos ao Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos.	
	A6.3	Base de dados de investigadores da ESHTe	Operacionalização, através do CIDI de uma base de dados de docentes, com identificação dos temas e das áreas de especialização, tendo em vista a orientação de trabalhos de conclusão do ciclo de mestrado.	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Vice-Presidente da ESHTe, Coordenadora do CIDI	Presidência, Administrador e Coordenadora do CIDI	N.º de docentes da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	A6.4	Implementação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI)	Funcionamento efetivo do CIDI no âmbito dos núcleos operacionais previstos: "Investigação e Divulgação Científica", "Estudos e de Serviços Especializados", "Empreendedorismo e Dinamização Empresarial" e "Projetos e Parcerias Estratégicas".	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Vice-Presidente da ESHTe, Coordenadora do CIDI	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 da 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, Administrador	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 revista científica <i>on line</i> própria e assegurar a interação com as ações a desenvolver na RIETL neste domínio.	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Vice-Presidente da ESHTe, Coordenadora do CIDI	Presidência, Administrador 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.	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Vice-Presidente da ESHTe, Coordenadora do CIDI	Presidência, Administrador, Conselho Técnico-Científico e CIDI	N.º de artigos produzidos.	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, Coordenadora do CIDI	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.	
	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, Administrador	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 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor da Presidência/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	Renovação da parceria entre a ESHTe e a Universidade Eduardo Mondlane - Curso de Formação Avançada em Turismo - Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	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 em gestão hoteleira.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Coordenação do Mestrado em Gestão Hoteleira	Presidência, Presidente do CTC, Coordenação do Mestrado em Gestão Hoteleira, CIDI 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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor da Presidência/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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor da Presidência/Coordenação ERASMUS	Presidência e Responsável Mobilidades ERASMUS.	N.º de acordos estabelecidos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 480 - Financiamento da UE.
	A7.7	Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa para facilitar a integração dos alunos inseridos no programa ERASMUS.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor da Presidência/Grupo de Trabalho da Internacionalização	Presidência, Coordenação ERASMUS e Gabinete de Relações Internacionais.	N.º de disciplinas em língua inglesa.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor da Presidência/Grupo de Trabalho da Internacionalização/CIDI	Presidência, Responsável CLICESHTe e CIDI.	N.º de utilizadores do sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
13. Optimização da organização interna da cooperação internacional	A7.8	Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional	Exploração da 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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor da Presidência/Grupo de Trabalho da Internacionalização	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Internacionais e Presidente do CTC.	N.º de ocorrências da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	A7.9	Ações de formação em língua inglesa	Continuação da realização de ações de formação em língua inglesa para os funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor da Presidência/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.	N.º de iniciativas concretizadas.	Agenda de eventos pontuais de interação e confraternização. Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	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.	Agilização do mecanismo de inquirição permanente a todos os agentes da Escola, tratamento sistemático dessa informação e reporte aos respondentes. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020214.
15. 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 2017. Participação no Programa Poliemprende.	
	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 2017.	
	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 contatadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	

Programa 9 – Ensino e organização académica

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
16. 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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de suportes produzidos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020217.
	A9.2	Operacionalização de regulamentos académicos	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.	Disponibilização <i>online</i> dos regulamentos e entrega no ato da matrícula. Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	A9.6	Programa de produção de horários e de distribuição do serviço docente	Otimização do programa de produção automática de horários; implementação de um programa (módulo específico do DIGITALIS) que permita a gestão da distribuição do serviço de docente e a respetiva monitorização.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	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.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	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 2017.
	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 e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de candidaturas recebidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
17. 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 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
18. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	A10.1	Sistema de Gestão Documental e Workflow	Exploração da nova plataforma Documentum de Gestão Documental e Workflow e extensão da sua utilização a todos os órgãos da Escola.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Vice-Presidente da ESHTe	Presidência, Administrador e Responsáveis dos Serviços.	N.º de documentos constantes da base de dados; N.º de utilizadores do sistema.	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 e de funcionamento dos serviços de suporte ao F&B.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Presidência, Administrador e Responsáveis dos Serviços.	N.º de intervenções concretizadas.	A descrição das necessidades consta da nota enviada à Secretária-geral do Ministério. Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	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 e Responsáveis dos Serviços.	N.º de funcionários que frequentaram ações de formação.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010206.
	A10.4	Implementação do manual de procedimentos administrativos, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço	Operacionalização do manual de procedimentos administrativos de aplicação a todos os serviços, responsáveis e colaboradores docentes e não docentes.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Presidência, Administrador e Responsáveis dos Serviços.	N.º de procedimentos que integram o manual.	O Manual será aprovado até final de 2016. Sem custos considerados no Orçamento de 2017.

Programa 11 – Alunos

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
19. 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. Existe uma alternativa de fornecimento de refeições que foi objeto de comunicação ao Turismo de Portugal e à Secretaria-Geral do Ministério.	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Administrador	Presidência, Presidente do Conselho Pedagógico Administrador e Turismo de Portugal.	N.º de reuniões realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020105.	
	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.	Esta necessidade foi comunicada à Secretaria-Geral do Ministério. Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	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, Cooredador da área científica de TTA e Associação de Estudantes.	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	A11.5	Melhoria das instalações disponíveis para estudo	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes. Situação a avaliar com o Turismo de Portugal.	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	Administrador	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes e Turismo de Portugal.	N.º de lugares criados para estudo.	Esta necessidade foi comunicada à Secretaria-Geral do Ministério. Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	A11.6	Utilização da biblioteca	Adequação do horário de 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 2017.	
	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 e Coordenadora do CIDI	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 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
20. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	A12.1	Site da ESHTe na Internet, redes sociais e uniformização de assinaturas institucionais	Melhoria progressiva do <i>layout</i> do site da ESHTe e reforço da presença nas redes sociais.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Divisão de Informática.	N.º de visitas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	A12.2	Versão em línguas estrangeiras do website da Escola	Disponibilização dos conteúdos do Website/portal da ESHTe em língua inglesa.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador, Grupo de Trabalho da Internacionalização	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 2017.
	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 e dos documentos institucionais disponibilizados.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador, 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 2017.
	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 2017.
	A12.5	Operacionalização 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 2017.
	A12.8	Sistema de encaminhamento de chamadas	Potenciação do sistema já instalado de encaminhamento de chamadas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de reuniões efetuadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
21. 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 2017.	
	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.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216.

Programa 13 - Comunidade interna e externa

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
22. 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 da ESHTe	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	A13.2	Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo	Funcionamento regular do órgão, o qual realizou já a primeira reunião em 2016.	∩	∩	∩										Presidente da ESHTe	Presidência e Conselho Geral.	N.º de reuniões realizadas do Conselho Consultivo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	A13.3	Artigos de opinião dos docentes da ESHTe	Continuação da colaboração com revistas do sector no que respita à inserção regular de artigos de opinião dos docentes da ESHTe.	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	Presidente da ESHTe	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Conselho de docentes.	N.º de artigos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.	
	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 2017.	
23. 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 2017.	
	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 2017.	
	A13.7	Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	Desenvolvimento do MUVITUR numa base bilingue (em Português e em Inglês), garantindo-se a associação, a recolha e a combinação de uma diversidade de documentos, objetos, imagens, produtos, memorabilia e experiências relacionadas com a história da atividade e dos destinos turísticos. Deverá compreender três domínios principais de desenvolvimento: expositivo, arquivos pesquisáveis e serviços comunitários.	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	Responsável do projeto	Presidência, Administrador e Equipa do projeto.	N.º de documentos e peças digitalizadas.	Deverá ser assegurado o alargamento da rede, garantindo-se as necessárias parcerias nas seguintes áreas: Digitalização com OCR Multilingue, catalogação de documentos e peças, fotografia profissional de peças, tratamento de imagem e <i>webdesign</i> . Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.	
	A13.8	Intensificação das relações com os stakeholders	Continuação da interação com os interlocutores do setor e outras entidades locais, visando a realização de projetos de interesse mútuo.	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	Presidente da ESHTe	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e CIDI.	N.º de reuniões efetuadas com os stakeholders.	Participação no projeto BRENDAIT, o qual recai sobre o desenvolvimento do turismo acessível e inclusivo. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020214.	
	..	Desenvolvimento do projeto Be ready "Life skills and career development: helping young people progress into success"	Projeto de cooperação europeu que visa contribuir para a diminuição do abandono escolar, apoiar os alunos na transição para o mercado de trabalho e desenvolver a formação vocacional, entre outros objetivos.	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	∩	Coordenadora da equipa investigadores da ESHTe.	Presidência, Administrador e Equipa do projeto.	Outputs do projeto.	Financiamento a definir através do Programa ERASMUS Plus	

Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2017												2018	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
24. 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.	Sem custos considerados no Orçamento de 2017.
	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 2017.
	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 2017.
	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 2017.
	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 2017.
	A14.6	Oferta de transportes para a Escola	Diálogo 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 2017.
	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	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes e Diretores de Cursos.	N.º de intervenções decorrentes da iniciativa.	Dependente da solução encontrada para as instalações. Sem custos considerados no Orçamento de 2017.