



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

PLANO DE ATIVIDADES PARA 2018

AGOSTO/2017

**VERSÃO PROVISÓRIA SUJEITA A AJUSTAMENTO EM FUNÇÃO DA
ELABORAÇÃO DO NOVO PLANO ESTRATÉGICO PARA O HORIZONTE 2018/21**

ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Missão	4
3. Breve caracterização do ambiente externo e interno	5
4. Objetivos e estratégias para 2018	16
5. Atividades a desenvolver em 2018	17
6. Considerações finais	22
Anexos	23-31

1. Introdução

O presente Plano de Atividades foi elaborado em função do calendário existente para a preparação da proposta de orçamento para 2018, pelo que deverá ser considerado como uma versão preliminar, suscetível de ajustamento em função da elaboração do novo Plano Estratégico de Médio Prazo 2018/21.

Com efeito, inicia-se no próximo dia 26 de setembro um novo mandato presidencial, pelo que de acordo com o programa de intervenção apresentado, irá ser produzido um Plano Estratégico para o próximo quadriénio, o qual não dispensará a consulta prévia à comunidade escolar para recolha de proposta de *inputs*. Seguir-se-á depois o processo de aprovação em Conselho Geral, tal como estabelecido estatutariamente.

Neste sentido, a presente versão de Plano de Atividades incorpora as linhas de trabalho apresentadas pelo Presidente no documento que suportou a sua candidatura, as quais poderão ser objeto de ampliação no Plano Estratégico quadrienal, o que poderá induzir a eventuais ajustamentos no documento agora apresentado. Contudo, a parte mais substancial das ações a desenvolver em 2018, integrarão certamente o programa agora definido.

Importa relevar que, desde o último trimestre de 2013, a ESHTE possui práticas de planeamento perfeitamente consolidadas e que decorrem da existência de um *master plan* para um horizonte de 4 anos, com objetivos, metas, programas e ações devidamente estabelecidos e calendarizados. Em termos operacionais, o futuro plano de médio prazo (2018/21) irá repartir-se em 4 planos anuais de atividades, com cada um destes instrumentos a ser objeto da devida monitorização e controlo de desvios através dos relatórios anuais de execução.

O *plafond* indicado para a dotação orçamental da ESHTE, em 2018, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado (OE) de 3.853.162 Euros, o que constitui um aumento de 4,2% em relação à dotação contabilizada no ano anterior (3.696.938,00 Euros). Por outro lado, em termos de orçamento global para 2018 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 7.142.576,00

Euros, devendo-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.778.068,00 Euros), da transferência da FCT (4.867,00 Euros) e do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (203.703,00 Euros), bem como os incentivos obtidos no âmbito dos 5 projetos de investigação da ESHTE aprovados no Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica (302.776,00 Euros).

No caso das receitas próprias para 2018, a desagregação do orçamento aponta para os seguintes valores: 1.758.935,00 Euros de propinas do 1.º ciclo, 669.931,00 Euros de propinas do 2.º ciclo, 185.050,00 Euros de taxas diversas e 164.152,00 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 ESHTTE 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

Ao longo dos seus 26 anos de existência, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTTE) trilhou um percurso valioso, tendo consolidado a sua posição

no contexto do ensino superior politécnico do turismo em Portugal. Neste sentido, reconhece-se que importa prolongar para o futuro uma linha de intervenção que garanta a sustentabilidade da Escola e que, cumulativamente, proporcione as condições de reforço do seu desempenho e da sua imagem, de forma a se ultrapassarem com sucesso os desafios que se colocam no horizonte de curto e médio prazo.

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

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

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

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

Por outro lado, do trabalho desenvolvido nos últimos anos, importa relembrar o que se conseguiu concretizar, bem como assumir o que não foi possível realizar, de modo a que no próximo plano estratégico se complementem as intervenções

já identificadas e ainda não terminadas, com aquelas que decorrem de um novo contexto e que possuem um carácter mais inovador. De uma forma resumida, elencam-se seguidamente algumas situações onde o progresso foi marcante no período 2013/17:

- Arranque do Mestrado em Gestão Hoteleira;
- Normalização das relações com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), tendo esta situação reflexo na aprovação de todos os relatórios apresentados junto desta entidade e na consequente acreditação incondicional por 6 aos de todos os cursos de licenciatura e de mestrado da ESHTE;
- Aprovação de um plano estratégico de atividades para um horizonte de médio prazo, com participação da comunidade escolar e que serviu de base à fixação dos objetivos estabelecidos para a Escola, bem como dos seus programas e intervenções;
- Introdução de mecanismos de trabalhos assentes no planeamento e na monitorização regular das atividades desenvolvidas, além da operacionalização da prática de avaliação regular das execuções orçamentais;
- Operacionalização do Conselho Consultivo da Escola, onde estão representados os principais agentes do turismo;
- Concretização do programa de comemorações dos 25 anos da Escola, o qual se consubstanciou na concretização de um conjunto de eventos sem precedentes na vida da ESHTE;
- Acompanhamento das atividades do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), onde a ESHTE liderou a criação da Comissão Especializada do Turismo, além de ter sido escolhida para coordenar a Comissão Executiva da Rede de Politécnicos Públicos com Cursos de Turismo;
- Implementação de medidas internas e regulamentares, no plano dos procedimentos administrativos, indo ao encontro das recomendações das entidades inspetivas que auditaram a Escola;
- Operacionalização de soluções informáticas renovadas no domínio da gestão documental, da contabilidade e do controlo do *F&B*;
- Renovação do *site* da Escola através da criação de um *layout* moderno e apelativo;

- Celebração de um programa anual de apoio às atividades dos alunos com a Associação de Estudantes;
- Introdução da oferta formativa em língua inglesa para um conjunto de disciplinas das licenciaturas;
- Concretização da certificação TEDQUAL/OMT para as licenciaturas da ESHTE e para o Mestrado em Turismo;
- Promoção de acordos com as principais associações do setor, bem como com várias entidades públicas e privadas, assegurando-se a desejável aproximação aos atores do setor do turismo;
- Contributo para o reconhecimento acrescido do ensino ministrado na ESHTE através da atribuição de vários prémios e distinções aos nossos alunos e à própria instituição;
- Defesa da situação dos docentes abrangidos pelo denominado regime transitório, no contexto dos constrangimentos decorrentes da legislação em vigor, o que conduziu a uma intervenção atenta junto da tutela, do CCISP e dos Sindicatos, além da introdução já no ano letivo 2016/17 das alterações decorrentes do D.L. n.º 45/2016, de 17/8 (ao contrário do verificado na maioria dos Politécnicos);
- Criação da unidade funcional dirigida para a investigação, desenvolvimento e inovação (CIDI), a qual irá proporcionar as condições para que os docentes e alunos da ESHTE concretizem projetos de interesse pessoal e institucional, tal como já se verificou no apoio à formulação das candidaturas ao Aviso N.º 02/SAICT- Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica/2016;
- Restabelecimento, e posterior aumento, dos apoios financeiros às atividades desenvolvidas pelos docentes, particularmente em termos da comparticipação da Escola em relação à participação em conferências científicas e através da criação de uma linha editorial de estímulo à produção técnico-científica;
- Desenvolvimento de contactos junto da tutela, da Secretaria de Estado do Turismo, do Turismo de Portugal, da Câmara Municipal de Cascais e de outras entidades relevantes visando a resolução do problema das instalações; destas iniciativas resultou a celebração de um protocolo com o Turismo de Portugal, datado de 5 de dezembro de 2016, bem como o acordo de âmbito

mais lato sobre a reorganização e o reordenamento do Campus e das suas instalações.

Importa igualmente reconhecer que, em algumas linhas de ação estabelecidas no Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17, não foi possível atingir os níveis de concretização pretendidos, face à incidência de fatores exógenos à Escola (onde o caso das instalações foi o mais evidente) ou por constrangimentos decorrentes de limitações internas, difíceis de contornar com maior rapidez. Se hoje é possível pensar e realizar investimentos, esta situação implicou, antes de mais, um trabalho árduo na recuperação da situação de financeira da ESHTe e na geração dos fundos próprios essenciais para concretizar as ambições desejadas por todos aqueles que integram a comunidade da ESHTe.

Para contextualizar a dimensão das linhas de trabalho par 2018, impõe-se concretizar antes uma breve síntese da situação existente na Escola, separando-se convenientemente as variáveis relevantes que integram o ambiente endógeno e exógeno à instituição. Com efeito, a visão estratégica decorre da fixação de objetivos que não dispensam o diagnóstico existente, essencialmente no que respeita à ponderação de alguns elementos críticos.

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

Quadro 1
ESHTE – Forças e Fraquezas

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos; • Necessidade de intervenção em zonas deterioradas do Campus Escolar; • Falta de sala de aulas; • Calendário de utilização das áreas técnicas e do restaurante de aplicação; • 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. • Fraca expressão da investigação; • Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha; • Procedimentos administrativos internos pouco flexíveis nalgumas situações.

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

- Criação de um Grupo de Trabalho constituído por técnicos das duas instituições, tendo por objetivo o estudo do reordenamento físico de toda a área do *campus* e das respetivas instalações, de modo a projetar-se para o futuro uma ocupação racional e que sirva os interesses das duas Escolas;
- Celebração de um protocolo de entendimento entre as duas instituições tendo em vista a realização de um conjunto de intervenções urgentes e inadiáveis em áreas consideradas críticas e que colocam em risco o funcionamento das atividades escolares (com a condição das obras e melhorias a concretizar, não colidirem com o futuro plano geral de

reordenamento e de reabilitação ocupacional e funcional do *campus*, decorrente do estudo mencionado no ponto anterior).

Face à evolução recente deste processo, e encontrando-se já a trabalhar no terreno os representantes da ESHTE e do Turismo de Portugal será expetável possuir, no início de 2018, uma noção concreta sobre o futuro plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus do Estoril, nomeadamente em termos dos seguintes elementos:

- Divisão das áreas atualmente existentes, separando-se as que pertencerão à EHTE, à ESHTE e as que terão uma eventual utilização comum;
- Definição de eventuais propostas de ampliação da área construída, com indicação das respetivas localizações e dos respetivos programas funcionais de ocupação, com conseqüente sinalização nas novas plantas a produzir para o efeito;
- Identificação de eventuais intervenções ao nível das instalações técnicas de eletricidade, de água, de gás, de telecomunicações, de segurança contra incêndios e de esgotos;
- Levantamento concreto dos licenciamentos de construção a concretizar junto da Câmara Municipal de Cascais;
- Projetos de arquitetura para as ocupações previstas;
- Reconhecimento da solução jurídica que consagre o novo modelo gestor do Campus;
- Detalhe dos custos previstos para as soluções apresentadas, devidamente suportados em orçamentos da especialidade.

Saliente-se que a ESHTE mobilizará parte dos saldos orçamentais acumulados no último triénio para financiar as intervenções da sua responsabilidade. Recorde-se que de acordo com o n.º 16 da circular n.º 1387 da Direção-Geral do Orçamento (sobre as instruções para preparação do OE para 2018 aprovadas por despacho do Secretário de Estado do Orçamento de 3/8/2017), na elaboração do orçamento não pode ser considerada a utilização de saldos de gerência, independentemente da sua origem. Assim, no início do próximo ano, a ESHTE, à semelhança do verificado em anos anteriores, procederá à integração dos seus saldos

orçamentais de acordo com a legislação existente, podendo desta forma financiar as intervenções no *Campus* que se considerem adequadas.

As outras componentes da análise interna constam de documentos anteriores, pelo que se dispensa a sua apreciação.

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

Quadro 2
ESHTE – Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • 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; • Celebração do protocolo com o Turismo de Portugal sobre intervenções urgentes no Campus e acordo sobre o reordenamento físico de toda a área do <i>campus</i> e das respetivas instalações; • 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 <i>trade</i>; • Modernização dos serviços administrativos; • Criação do CIDI e da Rede dos Politécnicos com cursos de Turismo, com efeitos previsíveis no estímulo da investigação; • Reforço da cooperação internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • O eventual retrocesso dos avanços obtidos no plano das instalações, face a uma eventual mudança de política governamental; • A manutenção do posicionamento institucional da ESHTE face a uma eventual diminuição da importância do sistema politécnico, face a uma mudança de orientação política para o ensino superior; • A concorrência direta da nova oferta do ensino superior do turismo em Lisboa; • Evolução dos rendimentos nas famílias portuguesas; • 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.

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

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

Por outro lado, o bom desempenho turístico do país nos anos de 2016 e de 2017, ainda reforçou mais a importância desta atividade no contexto da economia portuguesa, pelo que a sua ponderação positiva nas políticas públicas será sempre um fator muito favorável, o qual deve ter a devida transposição para as estratégias de valorização do capital humano e de transferência do conhecimento.

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

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

Deste modo, as Escolas Superiores de Turismo, e a ESHTTE em particular, enfrentam o desafio de adequar as suas ofertas aos novos paradigmas existentes, incentivando o reforço das atividades de I&D e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento para os *stakeholders*, a prestação de serviços à

comunidade, o fomento do empreendedorismo e o desenvolvimento e a gestão de projetos e negócios de aplicação.

Ainda no âmbito das políticas públicas para o ensino superior, importa ressaltar que a atual equipa governamental defende a coexistência e a importância dos subsistemas universitário e politécnico, bem como a preservação da autonomia das instituições de ensino superior público, pelo que não se afigura previsível, contrariamente ao observado no passado, a ameaça da eventual integração compulsiva das escolas superiores não integradas.

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

Contudo, há que reconhecer que hoje existem condições melhores do que no passado para protagonizar o indispensável progresso neste domínio. Assim, e pela primeira vez, o turismo, juntamente com a hospitalidade e a gestão do lazer, surge como uma das áreas do conhecimento onde se pretende definir uma agenda de Investigação & Inovação que potencie novos saberes e novas centralidades para a valorização turística de Portugal no mundo, num contexto de desenvolvimento sustentável e responsável do território e em estreita articulação com a valorização científica, cultural, social e económica do património e da cultura portuguesa, assim como de novas formas de lazer associadas à natureza.

Com efeito, trata-se de um progresso enorme face ao passado, onde as orientações existentes conduziam a que a FCT ignorasse em absoluto o turismo como área de conhecimento, decorrendo as abordagens existentes do respaldo que decorria da característica multidisciplinar e transversal do fenómeno turístico, possibilitando a sua abordagem debaixo da capa da geografia, da sociologia, da história, do direito, da antropologia, entre outras disciplinas.

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

Por outro lado, com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 32/2016, de 3 de junho, a qual definiu a Agenda «Compromisso com o Conhecimento e a Ciência: o Compromisso com o Futuro» e com o Plano Nacional de Ciência e Tecnologia, 2017-2020, criaram-se condições para o desenvolvimento da investigação em turismo, sendo possível mobilizar para este desafio as instituições de I&D e de ensino superior, instituições de interface, empresas, bem como outros atores dos setores público e privado.

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

Os aspetos atrás aludidos, juntamente com o desenvolvimento do CIDI e a sua provável inclusão numa Unidade de Investigação Nacional, a concretizar sob a égide da Rede dos Politécnicos Públicos com cursos de Turismo – RIPTUR (e onde a ESHTE ocupará uma posição de destaque ao nível da sua coordenação), constituem fatores que irão ajudar a ultrapassar o constrangimento estrutural da Escola neste domínio.

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

4. Objetivos e estratégias para 2018

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

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

Com efeito, este triângulo de objetivos constitui o cerne da missão da Escola, revestindo um alcance variável consoante a expressão e a oportunidade das exigências do momento. Através das medidas e ações que integravam o Plano Estratégico anterior (2014/17), foi possível estabilizar a situação económico-financeira da Escola, alargar a oferta de cursos graduados, qualificar o corpo docente (mais doutorados e mais especialistas) e normalizar as relações institucionais com o governo e com os parceiros.

Em paralelo, a Escola foi pró-ativa na criação de redes importantes, na implementação de métodos e processos de trabalho baseados no planeamento, na criação das condições para o desenvolvimento da investigação e no relançamento do processo de resolução do problema das instalações. Sem ignorar que muitos destes avanços carecem da necessária consolidação, pode-se afirmar que se vai abrir um novo ciclo, onde o desenvolvimento das atividades de I&D, a internacionalização, o ajustamento da oferta formativa e a interação com os parceiros turísticos ganharão novo fôlego, esperando-se que o principal constrangimento interno (as instalações) seja, finalmente, ultrapassado.

Por outro lado, as ações estratégicas previstas devem assentar nos princípios da inclusão, da autonomia e da sustentabilidade, pelo que se considera indispensável criar momentos de análise e discussão pública sobre as temáticas mais relevantes. É fundamental a existência de uma Escola onde participem todos os membros da comunidade escolar na elaboração dos seus planos, regulamentos ou iniciativas, sem contudo se prescindir da aplicação dos princípios da qualidade, da transparência e da exigência.

Tendo sempre presente que a elaboração do novo Plano Estratégico de Médio Prazo será uma prioridade imediata, e que será neste documento que se definirão, de uma forma definitiva, os vetores e ações de intervenção, apresentam-se no ponto seguinte a desagregação das atividades a desenvolver em 2018, na sua versão preliminar.

5. Atividades a desenvolver em 2018

Tendo presente os três eixos estratégicos definidos no ponto anterior, foram criados os programas correspondentes, os quais se distribuem com a composição pelas respetivas atividades tal como consta do Quadro 3, reproduzido na página seguinte do presente relatório. Conforme se pode verificar, encontram-se previstas 25 atividades na globalidade, pertencendo 11 ao Programa de “Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe”, 6 ao Programa de “Dinamização das atividades de I&D e de Inovação” e 8 ao Programa de “Parcerias estratégicas, internacionalização e extensão da abertura à sociedade”.

Quadro 3

PROGRAMAS	ATIVIDADES	N.º AÇÕES
1. Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTE	1.1. Dotação da ESHTE com instalações e equipamentos apropriados	6
	1.2. Sustentabilidade económico-financeira	4
	1.3. Atualização dos estatutos da ESHTE	2
	1.4. Estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	2
	1.5. Oferta ao nível dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	2
	1.6. Desenvolvimento da oferta educativa	4
	1.7. Valorização do corpo docente e do pessoal não docente	5
	1.8. Reorganização e modernização dos serviços da ESHTE	7
	1.9. Melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos	6
	1.10. Apoio às atividades dos alunos e ao seu desempenho académico	4
	1.11. Sistema de Gestão de Qualidade	5
2. Dinamização das atividades de I&D e de Inovação	2.1. Potenciação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	7
	2.2. Integração na Unidade de Investigação Nacional de Turismo	3
	2.3. Incentivo às atividades científicas dos docentes e alunos	4
	2.4. Dinamização urgente e definitiva do Museu Virtual do Turismo	4
	2.5. Agenda de investigação e inovação de longo prazo/FCT	1
	2.6. Realização de seminários e congressos científicos na ESHTE	2
3. Parcerias estratégicas, internacionalização e extensão da abertura à sociedade	3.1. Participação na Rede dos I. S. Politécnicos com cursos de Turismo	3
	3.2. Parcerias e redes	2
	3.3. Cooperação interinstitucional	4
	3.4. Interação com os <i>stakeholders</i> do turismo	5
	3.5. Otimização da estratégia de comunicação da Escola	6
	3.6. Dinamização da rede <i>Alumni</i>	2
	3.7. Internacionalização da Escola	8
	3.8. Solidariedade global e responsabilidade social e ambiental	4

Por outro lado, nos Anexos 1 a 9, procede-se à discriminação das ações a realizar em 2017 no âmbito de cada atividade, indicando-se em cada caso:

- Os objetivos associados;
- O cronograma de execução mensal;
- 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.

Em termos de ações a considerar em 2018, obteve-se um total de 102, com a seguinte distribuição por programas:

Quadro 4

PROGRAMAS	N.º AÇÕES
Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe	47
Dinamização das atividades de I&D e de Inovação	21
Parcerias estratégicas, internacionalização e extensão da abertura à sociedade	34
Total	102

Por outro lado, importa referir que o Plano de Atividades para 2018 vem ao encontro das orientações constantes da Circular Série A N.º 1387 da Direção-Geral do Orçamento, aprovadas por despacho do Secretário de Estado do Orçamento de 03/08/2017, e que remetem para 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 2018, é possível selecionar as iniciativas que constam do Quadro 5, inserto abaixo e 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.	Reforço da componente de gestão e de administração	- 3000
	1.2.	Expansão do Sistema de Gestão Documental e <i>Workflow</i>	- 10000
	1.3.	Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as AP	- 5000
	1.4.	Melhoria dos procedimentos administrativos	- 500
	1.5.	Reforço dos meios humanos afetos à área administrativa e financeira	0
	<i>Sub Total (1):</i>		-18500
2. Otimização da gestão do património imobiliário, incluindo uso mais eficiente de espaço e eliminação de arrendamentos injustificadamente onerosos	2.1.	Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus	0
	2.2.	Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	- 20000
	2.3.	Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	- 10000
	2.4.	Apetrechamento das áreas laboratoriais	- 5000
	2.5.	Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes	- 1500
	<i>Sub Total (2):</i>		-36500
3. Reforço da capacidade de serviços públicos responderem a pressões do lado da procura através de realocação interna de recursos humanos	3.1.	Dinamização do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	-7500
	3.2.	Ações de formação em língua inglesa para os docentes e não docentes	-5000
	3.3.	Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados	-2000
	3.4.	Articulação entre as aplicações informáticas existentes nos serviços	-6000
	<i>Sub Total (3):</i>		-20500

Quadro 5 (continuação)

Resumo das iniciativas de eficiência e controlo orçamental

Áreas	Descrição breve das Iniciativas de eficiência e controlo orçamental		Estimativa de Impacto Orçamental (€)
4. Aumento da produtividade dos serviços, por exemplo por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes	4.1.	Aperfeiçoamento dos serviços <i>on-line</i> referentes aos assuntos académicos e financeiros	-1000
	4.2.	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	-7500
	4.3.	Certificação internacional da oferta formativa	-5000
	4.4.	Regulamentos internos da Escola	-1000
	4.5.	Operacionalização de um Gabinete de Qualidade, Estatística e Métodos	-5000
	<i>Sub Total (4):</i>		
5. Identificação de medidas geradoras de novas receitas próprias	5.1.	Novo modelo gestionário 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 (+)	+88124
	5.4.	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	-2500
	5.5.	Operacionalização dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais já aprovados	-10000
	5.6.	Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos	-10000
	5.7.	Estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	-5000
	5.8.	Otimização da oferta formativa não graduada	-1000
	5.9.	Atividade educativa em <i>e-learning</i>	-5000
	5.10.	Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	-5000
<i>Sub Total (5):</i>			+49624
6. Outras iniciativas	6.1.	Reforço dos estágios profissionais de alunos	-5000
	6.2.	Apoio às atividades científicas dos docentes e dos alunos	-10000
	6.3.	Otimização da estratégia de comunicação	-10000
<i>Sub Total (6):</i>			-25000
<i>Total (1) + (2) + (3) + (4) + (5) + (6):</i>			-70376

Assinale-se que não foram quantificados os impactos das iniciativas 2.1., 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.

Por outro lado, o impacto global destas medidas no orçamento da ESHTe para 2018, irá produzir um aumento das despesas em 70.376,00 Euros, devendo

proporcionar uma poupança em anos futuros que foi estimada em 665.624,00 Euros.

Refira-se ainda no âmbito do Programa 2 - Dinamização das atividades de I&D e de Inovação, a consideração na ação 2.1.3. “Monitorização dos projetos de I&D apoiados no âmbito do SAICT/PMVEP” dos seguintes 5 estudos onde a ESHTe estará envolvida:

- Turismo de Pesquisa Avançada para a Valorização Administrativa;
- Estratégias de redução de acrilamida e produtos de glicogenação avançada em pão;
- Redução de sal na Restauração - desenvolvimento de formulações de redução de sal e elaboração de manual para a restauração;
- Inovação e futuro: Contributos para o desenho da oferta turística na Área Metropolitana de Lisboa;
- AgetEm: Agrio et Emulsio - Desenvolvimento de novos produtos.

6. Considerações finais

É entendimento da Presidência da ESHTe que a operacionalização das ações agora elencadas para 2018, 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 esta perceção, 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 definitivamente como uma Escola internacional de referência.

Estoril, em 21 de agosto de 2017

ANEXO 1

Programa 1 – Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1.1. Dotação da ESHTe com instalações e equipamentos apropriados	1.1.1. Acompanhamento das atividades da Equipa Mista do Turismo de Portugal/ESHTe	Monitorização das ações previstas nos protocolos celebrados com o Turismo de Portugal.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2018.
	1.1.2. Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus	Definição do master plan que orientará o reordenamento do Campus.	△	△	△											N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2018.
	1.1.3. Projetos de arquitetura e acompanhamento das obras	Produção dos elementos de suporte à adjudicação das obras necessárias.					△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de projetos produzidos.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2018.
	1.1.4. Renovação dos equipamentos nas áreas técnicas das cozinhas	Reparação e colocação em funcionamento dos equipamentos e estruturas básicas essenciais.						△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubricas 020203 e 020220.
	1.1.5. Apetrechamento das áreas laboratoriais	Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios e certificação.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubricas 020203 e 020220.
	1.1.6. Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes	Criação de áreas de trabalho para alunos e professores com dignidade.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubricas 020203 e 020220.
1.2. Sustentabilidade económico-financieira	1.2.1. 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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Avaliação trimestral a partir dos dados contabilísticos sobre receitas próprias.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.2.2. Reforço da componente de gestão e de administração	Implementação de mecanismos de controlo regular das contas da ESHTe e de boas práticas de gestão. Otimização do sistema contabilístico por centros de custos.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de medidas implementadas; Capitações de receitas e despesas por curso.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.2.3. Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	Adoção do Sistema de Normalização Contabilística.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Operacionalização e monitorização dos indicadores do sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.2.4. Divulgação regular dos relatórios de execução orçamental	Disponibilização no site da Escola dos relatórios trimestrais de execução orçamental.	△			△			△						△	Dados trimestrais sobre a taxa de execução orçamental da despesa e da receita.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
1.3. Atualização dos estatutos da ESHTe	1.3.1. Aprovação interna da versão atualizada dos estatutos	Conclusão do processo de revisão dos estatutos no atual quadro legal com envolvimento da comunidade escolar.	△	△	△	△	△								N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.	
	1.3.2. Aprovação pela tutela da versão atualizada dos estatutos e publicação em D.R.	Aprovação e publicação no D.R. da versão revista dos estatutos.							△	△	△	△	△		N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.	

ANEXO 2

Programa 1 – Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações	
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1.4. Estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	1.4.1. Criação da equipa responsável pelo estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	Elaboração do estudo sobre a revisão e adequação das ofertas formativas do 1º e 2º ciclos.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡									N.º de projetos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.4.2. Debate junto da comunidade sobre as conclusões do estudo e a sua implementação	Discussão pública interna sobre as conclusões do estudo.									⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡		N.º de documentos e de propostas apresentados.
1.5. Oferta ao nível dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TESP)	1.5.1. Estudo da viabilidade económico-financeira dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	Avaliação da análise custo/benefício em relação à abertura dos 3 cursos aprovados pela DGES.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡									N.º de documentos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.5.2. Operacionalização dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais aprovados pela DGES	Apreciação e decisão através dos órgãos competentes da Escola da oportunidade de abertura dos cursos em 2019.											⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º de documentos apresentados.
1.6. Desenvolvimento da oferta educativa	1.6.1. Otimização da oferta formativa não graduada	Estudo da possibilidade de adequação dos cursos não graduados da ESHTe.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º de ações de formação criadas; N.º de alunos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.6.2. Alargamento da oferta formativa em língua inglesa	Continuação da ampliação do número de disciplinas leccionadas em língua inglesa.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º de disciplinas leccionadas em inglês.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.6.3. Atividade educativa em <i>e-learning</i>	Avaliação da possibilidade de criação de uma oferta em <i>e-learning</i> para expansão do mercado potencial da instituição.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º de ações de formação realizadas; n.º de alunos.	Abordagem a concretizar em parceria com outras instituições. Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.6.4. Reforço dos estágios profissionais	Aumento da oferta de estágios profissionais nas empresas nacionais e estrangeiras.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º de protocolos celebrados; N.º de estágios efetuados pelos alunos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
1.7. Valorização do corpo docente e do pessoal não docente	1.7.1. 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.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º de novos doutorados e especialistas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.7.2. Envolvimento dos docentes nas atividades de I&D e Inovação	Sensibilização dos docentes para o envolvimento em atividades de I&D e de desenvolvimento profissional.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º docentes com participação em projetos da Escola.	O objetivo será que cada docente participe no mínimo num projeto. Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.7.3. Otimização do sistema de avaliação de docentes	Aprovação e operacionalização de um sistema equilibrado e justo, que premeie os docentes mais dinâmicos quer na cida escolar como nas restantes atividades.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	N.º de docentes avaliados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.7.4. Regulamento do registo de assiduidade dos docentes	Aprovação e operacionalização de um sistema que proceda ao registo da presença dos docentes, devidamente articulado com o lançamento de sumários e com o controlo de acesso às salas de aulas.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Registos individualizados por docente.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.7.5. Elaboração do Plano Anual de Formação dos colaboradores da ESHTe	Compilação de oportunidades de formação dos funcionários docentes e não docentes da ESHTe para apreciação pela Presidência e pelo Conselho de Gestão.				⊡										⊡	N.º de ações que integram o Plano.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.

ANEXO 3

Programa 1 – Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações	
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1.8. Reorganização e modernização dos serviços da ESHTe	1.8.1. Expansão do Sistema de Gestão Documental e Workflow	Otimização e expansão do sistema existente em termos das suas funcionalidades.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	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 perspetiva articulada com o sistema de qualidade. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	1.8.2. Articulação entre as aplicações informáticas existentes nos serviços	Integração entre os sistemas DIGITALIS e PRIMAVERA, permitindo o registo e o controlo da informação académica e financeira.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de funcionalidades integradas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	1.8.3. Estudo para a operacionalização de um Gabinete de Qualidade, Estatística e Métodos	Estudo da possibilidade de criação de um gabinete que centralize, cruze e disponibilize toda a informação relevante sobre a vida da ESHTe.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de outputs criados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.8.4. Criação de um gabinete de apoio psicológico	Implementação de uma estrutura ao serviço de toda a comunidade escolar.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de utentes do gabinete.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020225.
	1.8.5. Estabelecimento de parcerias para a assistência médica à comunidade escolar	Desenvolvimento de contactos para implementar acordos que facilitem a existência de serviços de apoio médico.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de acordos estabelecidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.8.6. Aperfeiçoamento dos serviços <i>on-line</i> referentes aos assuntos académicos e financeiros	Exploração das potencialidades das aplicações informáticas existentes visando um acompanhamento mais completo das atividades académicas e um conhecimento mais detalhado dos registos financeiros.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de funcionalidades implementadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.8.7. Elaboração do balanço social	Desenvolvimento de contactos, contemplando quatro cenários alternativos	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
1.9. Melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos	1.9.1. Apoio às atividades desenvolvidas pelas estruturas representativas dos alunos	Apresentação por parte da Associação de Estudantes de um Plano de Atividades para apreciação pela Presidência e pelo Conselho de Gestão.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de ações apoiadas pela Escola.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216.
	1.9.2. Melhoria dos serviços de refeições disponíveis para os alunos	Iniciativas tendentes a estudar a possibilidade de abrir a cantina em horário noturno e controlo das senhas disponibilizadas para os almoços.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de reuniões realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020105.
	1.9.3. Minimização dos impactes decorrentes do encerramento do edifício do alojamento	Estabelecimento de protocolos come entidades que possam alojar alunos da ESHTe em condições favoráveis.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de Acordos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.9.4. Adequação do funcionamento da Biblioteca Celestino Domingues	Adequação do horário de funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de títulos do fundo documental. N.º de utentes da biblioteca.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020120.
	1.9.5. Melhoria dos serviços de reprografia	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de utentes dos serviços.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.9.6. Melhoria das instalações para estudo	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes. Situação a avaliar com o Turismo de Portugal.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de lugares criados para estudo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.

ANEXO 4

Programa 1 – Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1.10. Apoio às atividades dos alunos e ao seu desempenho académico	1.10.1. Acesso <i>on-line</i> aos formulários académicos	Possibilidade de <i>download</i> dos vários formulários académicos para preenchimento e posterior envio aos serviços.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de formulários disponibilizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.10.2 Atribuição de Bolsas de Mérito	Adequação do Regulamento da Bolsa de Mérito, particularmente no que concerne ao âmbito, número de bolsas e requisitos de seriação.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de documentos produzidos; N.º de bolsas a atribuir	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.10.3 Angariação e facilitação de estágios profissionais	Reforço dos protocolos a celebrar com as empresas e outras instituições do sector, visando a ampliação da oferta existente e a facilitação da integração profissional dos alunos.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de protocolos celebrados; N.º de alunos com estágios.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.10.4. Envolvimento dos alunos nas atividades de I&D e Inovação	Incentivo ao envolvimento dos alunos em projetos de investigação e de desenvolvimento profissional a concretizar pela Escola.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de alunos participantes em projetos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
1.11. Sistema de Gestão de Qualidade	1.11.1. Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	Desenvolvimento do processo de certificação do sistema de ensino da ESHTe, segundo a norma ISO 9001:2015, incorporando progressivamente os conteúdos dos referenciais da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Certificação dos serviços. N.º de respondentes aos inquéritos de satisfação.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020214.
	1.11.2. Avaliação Institucional da ESHTe	Acompanhamento do processo junto da A3ES, após submissão do relatório de auto-avaliação.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de esclarecimentos prestados à A3ES.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.11.3. Acreditação dos cursos da ESHTe	Acompanhamento do processo junto da A3ES e submissão dos relatórios de auto-avaliação.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de esclarecimentos prestados à A3ES.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.11.4. Certificação internacional da oferta formativa	Renovação da certificação TEDQUAL/OMT para as cinco licenciaturas da ESHTe e para os Mestrado em Turismo e Gestão Hoteleira.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de cursos certificados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	1.11.5. Regulamentos internos da Escola	Elaboração dos regulamentos em fase de conclusão e que virão estabelecer as regras de atuação em vários domínios.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	N.º de regulamentos concluídos e aprovados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.

Programa 2 - Dinamização das atividades de I&D e de Inovação

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
2.1. Potenciação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	2.1.1. Funcionamento dos Núcleos Operacionais	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"	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de atividades a desenvolver.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.1.2. Definição das linhas de investigação da ESHTe	Criação de linhas temáticas de investigação que enquadrem as atividades da ESHTe neste domínio e que estabeleçam a ponte com os trabalhos desenvolvidos ao nível das atividades letivas.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de linhas de investigação criadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.1.3. Monitorização dos projetos de I&D apoiados no âmbito do SAICT/PMVEP	Acompanhamento e interação com as equipas de trabalho pertencentes aos 5 projetos onde a ESHTe está envolvida.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de estudos desenvolvidos e n.º de relatórios entregues.	Previsto em orçamento - Fontes de financiamento discriminadas no orçamento - Receitas próprias, FCT e POR Lisboa.
	2.1.4. Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	Criação de uma carteira de estudos a desenvolver para os <i>stakeholders</i> do turismo.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de propostas apresentadas e aprovadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.1.5. Operacionalização da base de dados de investigadores	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.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de docentes da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.1.6. Facilitação da presença de estudantes bolsiros em projetos a desenvolver pelo CIDI	Estudo da possibilidade de inclusão de bolsiros nas atividades a desenvolver pelo	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de bolsiros contratados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.1.7. Incentivo das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo	Estrutura de apoio a alunos que tenham ideias para a criação de oportunidades de negócio. Participação no Programa Poliemprende.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de alunos e de projetos apoiados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
2.2. Integração na Unidade de Investigação Nacional de Turismo	2.2.1. Participação nos trabalhos de criação da Unidade de Investigação Nacional de Turismo	Acompanhamento direto das tarefas a desenvolver, visando a certificação do Centro pela FCT.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de reuniões realizadas e n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.2.2. Envolvimento na coordenação da Unidade de Investigação Nacional de Turismo	Coordenação dos trabalhos da Comissão Instaladora do Centro.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de reuniões realizadas e n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.2.3. Participação em projetos específicos	Envolvimento da ESHTe em projetos de investigação fundamental e aplicada, a concretizar em parceria com outros membros do Centro.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	N.º de projetos realizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.

ANEXO 6

Programa 2 - Dinamização das atividades de I&D e de Inovação

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
2.3. Incentivo às atividades científicas dos docentes e alunos	2.3.1. Incentivo à participação dos docentes em reuniões científicas	Apoio financeiro na participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de docentes apoiados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020213.
	2.3.2. Apoio editorial à produção técnico-científica dos docentes	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.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de obras editadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.
	2.3.3. Publicação de artigos em revistas científicas nacionais e internacionais	Estabelecimento de canais adequados tendo em vista a facilitação da publicação de artigos científicos por parte dos docentes da ESHTe.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de projetos desenvolvidos com inclusão de alunos.	Potenciação das parcerias via RIPTUR. Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.3.4. Estímulo do desenvolvimento de ações de I&D baseadas na prática com inclusão de alunos	Desenvolvimento de projetos (curriculares e extracurriculares) de investigação aplicada com envolvimento dos alunos nos trabalhos de campo e na concretização de ações específicas.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de artigos publicados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
2.4. Dinamização do Museu Virtual do Turismo	2.4.1. Coordenação científica e operacional do projeto	Estabilização da coordenação científica e operacional do projeto com reprogramação do plano de ação.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de documentos produzidos ao nível da coordenação e estratégia.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.4.2. Definição da rede e das parcerias	Estabelecimento das parcerias indispensáveis para o avanço do projeto nas suas várias vertentes.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de parcerias estabelecidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	2.4.3. Desenvolvimento da base de dados	Desenvolvimento da base de dados em termos da associação, da recolha e da combinação de uma diversidade de documentos, objetos, imagens, produtos, memorabilia e experiências relacionadas com a história da atividade e dos destinos turísticos.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de registos da base de dados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.
	2.4.4. Catologação de documentos, tratamento de imagem e <i>webdesign</i>	Digitalização com OCR Multilingue, catalogação de documentos e peças, fotografia profissional de peças.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de documentos e peças digitalizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.
2.5. Agenda de investigação e inovação de longo prazo/FCT	2.5.1. Participação no grupo de trabalho criado pela FCT	Participação, em articulação com a RIPTUR, no grupo de trabalho da FCT que irá definir uma agenda de investigação e inovação (AI&I) de longo prazo (até 2030) para o turismo, hospitalidade e gestão do lazer.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de reuniões efetuadas; n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.	
2.6. Realização de seminários e congressos científicos na ESHTe	2.6.1. Definição do calendário de eventos científicos a realizar na ESHTe em 2018	Programação dos eventos científicos a realizar na ESHTe durante o ano de 2018.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de eventos realizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.	
	2.6.2. Organização interna de apoio aos eventos científicos	Planeamento e organização de eventos científicos de forma a que se tornem num ponto de encontro regular entre a comunidade académica, científica e os <i>stakeholders</i> do setor.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de participantes nos eventos realizados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216.

ANEXO 7

Programa 3 - Parcerias estratégicas, internacionalização e extensão da abertura à sociedade

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações	
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
3.1. Participação na Rede dos I. S. Politécnicos com cursos de Turismo	3.1.1. Coordenação da Comissão Executiva da RIPTUR	Coordenação das atividades desenvolvidas pela Rede, com a responsabilização pelos contactos	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.1.2. Desenvolvimento de atividades no âmbito do Plano de Atividades da RIPTUR	Monitorização das ações que constam do plano estratégico de Intervenções a assegurar anualmente pela Rede.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.1.3. Gestão do site provisório da RIPTUR	Execução das ações de atualização do site provisório da RIPTUR até à sua integração na plataforma do CCISP.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de ficheiros atualizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
3.2. Parcerias e redes	3.2.1. Participação em consórcios nacionais e internacionais no âmbito do turismo e da formação	Estabelecimento de contactos destinados ao estabelecimento de parcerias adequadas entre os ISP e os atores turísticos.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de parcerias concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.2.2. Participação em projetos regionais de desenvolvimento turístico	Envolvimento dos ISP em projetos de dinamização turística regional, quer no âmbito da formação como do próprio planeamento estratégico.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de parcerias concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
3.3. Cooperação interinstitucional	3.3.1. Alargamento dos colégios eleitorais internos	Inclusão participativa da comunidade ESHTe nos mecanismos de decisão e de gestão da Escola, nomeadamente através do alargamento dos colégios eleitorais.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de alterações introduzidas nos estatutos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.3.2. Reforço da articulação 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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões efetuadas; n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.3.3. Participação nas reuniões do CCISP e da OMT	Assegurar a presença nas várias reuniões e facultar contributos sobre matérias específicas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões efetuadas; n.º de documentos produzidos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020213.
	3.3.4. Cooperação com as tutelas do ensino superior e da investigação	Realização de encontros regulares com a SECTES, com a SET, com o Turismo de Portugal, com a FCT e com a ANI.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões efetuadas; n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.

Programa 3 - Parcerias estratégicas, internacionalização e extensão da abertura à sociedade

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações	
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
3.4. Interação com os stakeholders do turismo	3.4.1. Auscultação dos agentes turísticos sobre os programas e planos curriculares dos cursos	Reforço da interação com os agentes turísticos através do funcionamento regular do Conselho Consultivo.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.4.2. Dinamização da participação dos docentes em iniciativas com o mercado de trabalho	Visa o estabelecimento de acordos com empresas, tendo em vista o seu apoio e envolvimento em tarefas letivas.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de participações de docentes.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.4.3. Organização de eventos que assegurem uma regularidade de contactos entre a comunidade académica e científica, o mercado de trabalho e os decisores políticos	Estimular e apoiar iniciativas de desenvolvimento de eventos de carácter técnico e científico na ESHTe por parte dos docentes.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de eventos realizados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216.
	3.4.4. Promoção da inovação junto da comunidade externa através do desenvolvimento da prestação de serviços especializados e da criação cultural	Criação de parcerias estratégicas que permitam criar uma bolsa de serviços a desenvolver.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de projetos desenvolvidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.4.5. 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.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
3.5. Otimização da estratégia de comunicação da Escola	3.5.1. Estudo de imagem da ESHTe	Realização de um estudo que facilite a que a "imagem pretendida" da ESHTe coincida com a "imagem percebida".	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de recomendações a implementar.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 20214
	3.5.2. Elaboração de um plano de comunicação anual para a ESHTe	Concretização de um instrumento que permita transformar as orientações do planeamento de marketing em acções de comunicação concretas e eficazes. A estratégia global de comunicação deve ser eficaz e adaptada à realidade da Escola.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de ações a desenvolver.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.5.3. Otimização do site da ESHTe	Melhoria da informação disponibilizada no Website/portal da ESHTe, em particular, em termos da sua arrumação e dos documentos institucionais disponibilizados.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de melhorias introduzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.5.4. Disponibilização regular de uma newsletter institucional	Desenvolvimento de uma Newsletter em formato digital, com periodicidade regular, que permita divulgar as atividades passadas e futuras.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de newsletters produzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.5.5. Visitas educativas à ESHTe	Preparação de um programa de convites regulares a públicos relevantes para a ESHTe, particularmente jornalistas, empresários, críticos de gastronomia e entidades associativas do turismo.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de visitas efetuadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.5.6. Participação da ESHTe em feiras e outros eventos	Participação da ESHTe em feiras sobre turismo e/ou educação.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de participações em feiras.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 20216
3.6. Dinamização da rede Alumni	3.6.1. Apoio às atividades da Associação dos Antigos Alunos da ESHTe	Apoio logístico e financeiro às atividades da Associação.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de atividades apoiadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 20216
	3.6.2. Relançamento do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe	Lançamento de uma estrutura que garanta a atualização da base de dados dos antigos alunos diplomados pela ESHTe e a aferição regular a sua inserção no mercado de trabalho.	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	N.º de registos na base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.

ANEXO 9

Programa 3 - Parcerias estratégicas, internacionalização e extensão da abertura à sociedade

Atividade 2017	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2018												2019	Indicadores de acompanhamento	Observações
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
3.7. Internacionalização da Escola	3.7.1. Reforço da cooperação internacional com Escolas Superiores de Turismo	Estudo da possibilidade de celebração de protocolos com Escolas internacionais de turismo, tendo em vista o estabelecimento de parcerias adequadas no plano do ensino e da mobilidade de docentes.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.7.2. Alargamento da cooperação com os países lusófonos e europeus	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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de protocolos celebrados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010207.
	3.7.3. Internacionalização das ofertas formativas	Divulgação internacional dos cursos da ESHTe, particularmente ao nível dos mestrados e dos cursos de formação avançada.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de iniciativas concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.7.4. Desenvolvimento do Programa ERASMUS	Aprofundar a participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção. Estudo da extensão progressiva aos mestrados.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de mobilidades.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 480 - Financiamento da UE.
	3.7.5. Reorganização da estrutura 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.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de utilizadores do sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.7.6. Realização de ações de formação em língua inglesa	Realização de ações de formação em língua inglesa para os funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de ações realizadas/N.º de participantes.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020215B000.
	3.7.7. Gestão da base de dados de escolas internacionais de turismo	Exploração da base de dados (oferta, áreas de investigação) para servir como fonte de informação para novas parcerias e iniciativas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de ocorrências da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.7.8. Captação de alunos estrangeiros	Decorre do alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa para facilitar a integração dos alunos internacionais. Estudo de formas de apoio ao nível do alojamento dos alunos.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de alunos internacionais.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
3.8. Solidariedade global e responsabilidade social e ambiental	3.8.1. Desenvolvimento de projetos de solidariedade global e de responsabilidade social e ambiental	Visa a aplicação do know-how, recursos e meios da ESHTe ao serviço da comunidade, fomentando a ação solidária voluntária e a cooperação.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de iniciativas realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.8.2. Participação no Programa de Distribuição de Alimentos FEAC 2017-2019	Participação da ESHTe no Programa de Distribuição de Alimentos, apoiado pelo Fundo de Auxílio Europeu às Pessoas Mais Carenciadas, Instituído através do Regulamento (UE) N.º 223/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11/03/2014.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de docentes e de alunos envolvidos no projeto.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.8.3. Boas práticas ambientais	Desenvolvimento de ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integradas na política da escola.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de iniciativas realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.
	3.8.4. Otimização dos instrumentos de ação social	Reforço dos apoios sociais indiretos aos alunos, nomeadamente, ao nível do acesso a serviços de saúde e de refeições, bem como ao desenvolvimento de atividades culturais e desportivas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de iniciativas realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.