



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

PLANO DE ATIVIDADES PARA 2019

AGOSTO/2018

ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Missão	4
3. Breve caracterização do ambiente externo e interno	6
4. Objetivos e estratégias para 2019	17
5. Atividades a desenvolver em 2019	19
6. Considerações finais	22
Anexos	23-32

1. Introdução

O presente Plano de Atividades foi elaborado em função do calendário existente para a preparação da proposta de orçamento para 2019, pelo que será posteriormente apreciado em sede do Conselho Geral da Escola.

Por outro lado, tendo sido aprovado o Plano Estratégico de Médio Prazo (2018/21) na reunião do Conselho Geral do passado dia 20/04/2018, o qual foi objeto de apreciação prévia por parte dos vários órgãos internos da ESHTe e de toda a sua comunidade, bem como pelo Conselho Consultivo (reunião de 17/04/2018), considera-se que existe uma base que permite elaborar o presente Plano de Atividades com segurança, garantindo a sua inserção nas linhas estratégicas aprovadas para o horizonte de médio prazo.

Neste sentido, a presente versão de Plano de Atividades incorpora as linhas de trabalho constantes do Plano Estratégico de Médio Prazo – PEMP 2018/21, detalhando as ações a desenvolver em 2019 e incorporando novas iniciativas devidamente integradas nos domínios estratégicos definidos para o futuro da Escola.

Importa sublinhar que, desde 2014, a ESHTe possui práticas de planeamento perfeitamente consolidadas e que se traduzem na harmonização entre as prioridades e os vetores estratégicos de intervenção constantes do *master plan* para um horizonte de 4 anos e os planos anuais subsidiários, os quais são objeto da devida monitorização, tendo em vista o controlo de desvios face às opções de fundo.

O *plafond* indicado para a dotação orçamental da ESHTe, em 2019, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado (OE) de 4.015.925 Euros, o que constitui um aumento de 0,5% em relação à dotação contabilizada no ano anterior¹ (3.997.604 Euros).

Por outro lado, em termos de orçamento global para 2019 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 7.019.319 Euros (+0,5% do que na versão homóloga de 2018²), devendo-se considerar neste montante não só a aludida transferência do

¹ Assinale-se que a compensação do impacto do DL n.º 45/2016 e da Lei n.º 65/2017 não foi refletida na versão inicial do orçamento de 2018 (valor global de 3.853.162 €), tendo sido incorporada posteriormente a verba de 144.442 € (inclui o montante de 30980 € das valorizações remuneratórias), pelo que o montante final de receitas gerais foi de 3.997.604 €.

² Em termos comparativos, deve-se incluir no valor global do orçamento inicial em 2018 o citado ajustamento de 144.442 €, pelo que o quantitativo a considerar deve ser de 6.984.242 €.

Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.808.255 Euros), da transferência da FCT (5.378 Euros) e do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (189.761 Euros).

No caso das receitas próprias para 2019, a desagregação do orçamento aponta para os seguintes valores: 1.710.291 Euros de propinas do 1.º ciclo, 719.475 Euros de propinas do 2.º ciclo, 26.587 Euros de propinas dos TESP (Cursos Técnicos Superiores Profissionais), 194.750 Euros de taxas diversas e 157.152 Euros de outras fontes.

Tenha-se presente que os valores atrás referidos dizem respeito à versão do orçamento para 2019 que será colocada na plataforma da Direção-Geral do Orçamento, não incluindo, em conformidade com as orientações recebidas, os saldos transitados de anos anteriores, bem como o valor dos projetos de I&D apoiados no âmbito do SAICT/PMVEP³. Como demonstra o Quadro 1, seguidamente inserido, o ajustamento orçamental, por via da inclusão das componente atrás referidas, confere uma amplitude claramente distinta, como se torna bem patente na evolução observada em relação ao ano de 2018.

Quadro 1
Evolução orçamental em 2018

	Dotação inicial (€)	Dotação Agosto (€)
Orçamento de Estado	3.853.162	3.997.604
Fundos comunitários	203.703	203.703
Receitas próprias	2.778.068	2.778.068
Transferências AP	4.867	4.867
Incorporação de saldos	..	2.283.212
Total	6.839.800	9.267.454

2. Missão

Como consta do PEMP 2018/21 e 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*

³ SAICT/PMVEP - Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica/Programa de Modernização e Valorização do Ensino Politécnico

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. (...)”.

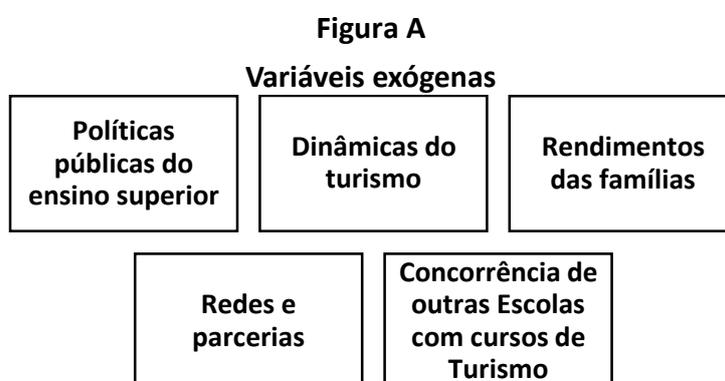
Observa-se assim que a ESHTE possui uma missão clara, onde a atividade formativa graduada constitui o pilar indiscutível da sua intervenção, sem embargo da possibilidade de alargar o seu desempenho a outros domínios complementares, tais como: o ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante; 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

Para contextualizar a dimensão das linhas de trabalho par 2019, 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 PEMP 2018/21 sistematiza as principais componentes da **análise externa**, identificando os vetores com um impacto acrescido nas atividades da ESHTe, sendo possível a sua arrumação em torno de cinco grandes blocos (ver a Figura A):



Neste sentido, resumindo os vetores com incidência no âmbito das variáveis consideradas, conclui-se:

i. Políticas públicas do ensino superior

- Contrato de Confiança com o MCTES;
- Programa de Modernização e Valorização dos Politécnicos;
- Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica;
- Diálogo aberto com a SECTES e com a SET/Turismo de Portugal;

- Reconhecimento pela FCT do “turismo, hospitalidade e a gestão do lazer” como uma área do conhecimento na agenda de Investigação & Inovação (AI&I) de longo prazo (até 2030);
- Possibilidade dos I.S. Politécnicos ministrarem Doutoramentos;
- Continuação da política de redução das vagas n Grande Lisboa (novo corte para o ano letivo 2019/20, na sequência da redução de 5% já concretizada em relação ao ano letivo 2018/19).

ii. Dinâmicas do turismo

- Evolução favorável no mundo e em Portugal;
- Cenários expansionistas para a futuro;
- Concorrência acrescida entre destinos;
- O imperativo da qualificação dos recursos humanos no turismo;
- 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, a inovação e as TIC;
- Reforço das atividades de I&D, transferência de conhecimento para os *stakeholders*, prestação de serviços à comunidade, fomento do empreendedorismo e desenvolvimento de projetos e negócios de aplicação.

iii. Rendimentos das famílias

- Recuperação dos rendimentos nos agregados familiares;
- Redução do desemprego de longa duração;
- Aumento dos preços dos alojamentos para os estudantes deslocados;
- A Área Metropolitana de Lisboa possui o rendimento médio das famílias mais elevado do país.

iv. Redes e parcerias

- Funcionamento do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP);
- Funcionamento da Rede de Instituições Públicas do Ensino Superior Politécnico com Cursos de Turismo (RIPTUR);
- A criação e funcionamento do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR);
- Parcerias com as associações profissionais, com as Entidades Regionais de Turismo, com as empresas e com os municípios.

v. Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo

- Ampliação do interesse pelo turismo por parte de instituições de ensino superior da Área Metropolitana de Lisboa;
- A defesa da lógica do sistema binário de ensino superior em Portugal, com o turismo a assumir-se como uma área onde a componente prática assume um relevo muito forte em praticamente todas as suas atividades características, a justificar a prioridade da componente politécnica.

Passando aos elementos que integram a **análise endógena**, os quais derivam dos recursos e das capacidades da organização, podendo como tal serem constituídos por ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, importa considerar os seguintes elementos determinantes:

vi. Instalações

- Condicionantes: Exiguidade das instalações e incapacidade da ESHTe em assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP; 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;
- Pela ação de mediação conduzida pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior foi possível definir um programa conjunto de trabalho com o Turismo de Portugal para encontrar uma solução referente ao problema das instalações;
- Celebração, em 2016, de um protocolo de entendimento, tendo em vista a realização de um conjunto de intervenções prioritárias (já concretizadas) para a melhoria do funcionamento das duas Escolas (ESHTe e EHTe-Turismo de Portugal);
- Em 2017, foi criado um Grupo de Trabalho constituído por técnicos das duas instituições (ESHTe e Turismo de Portugal), 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;
- Na presente data, já se alcançou a base do acordo sobre os trabalhos conducentes à implementação de um futuro plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus do Estoril, incluindo a divisão das áreas atualmente existentes no edifício-sede, além da definição das necessidades de ampliação da

área construída, com indicação das respetivas localizações e programas funcionais de ocupação;

- Já foram entregues na Câmara Municipal de Cascais as peças que integram o Pedido de Informação Prévia referente ao desenvolvimento urbanístico do campus Escolar Hoteleiro do Estoril.

vii. Posicionamento institucional

- Reconhece-se que será vantajoso pensar em cenários de médio e longo prazo que projetem estabilidade para a ESHTe, pelo que se rejeitam eventuais alternativas de integração forçada e não negociada numa outra instituição de ensino superior politécnico ou universitário.
- Admite-se igualmente que o enquadramento atual como escola de ensino superior politécnico não integrada pode comportar alguma insustentabilidade no futuro;
- Possuem realismo os cenários futuros que apontam para a ESHTe a possibilidade de integração negociada numa instituição universitária de grande dimensão (com a manutenção do estatuto politécnico para a Escola) ou a opção pela integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior;
- Contudo, se a opção residir na integração numa instituição universitária, importa preservar vários aspetos no processo negocial, nomeadamente a capacidade de autonomia gestonária, administrativa e financeira, a continuidade da localização no Estoril em condições apropriadas (sem prejuízo da criação de outros polos no exterior), a permanência no subsistema politécnico, sempre na observância do princípio de equidade entre os dois subsistemas, a manutenção da marca ESHTe e das suas especificidades próprias no âmbito da sua projeção externa e a conservação da autonomia científica e pedagógica, bem como a gestão de acordos e das parcerias com redes nacionais e internacionais.
- Por outro lado, a figura do consórcio de estabelecimentos de ensino superior também se assume como uma solução que a ESHTe não deve rejeitar, tendo sempre presente que este modelo pretende defender o reforço da cooperação entre as universidades e politécnicos que ocupam as mesmas regiões, visando a facilitação da relação entre os dois sistemas de ensino superior.

viii. A evolução da oferta e da procura

- Entre os anos letivos de 1991/92 e 2017/18, a ESHTe passou de três para quinze cursos ministrados conferentes de grau, 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

sector do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais;

- Assim, no ano letivo em curso, a ESHTe ministra 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, leciona 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); Turismo e Comunicação (em conjunto com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território e a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa);
- Paralelamente, e em parceria com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, a ESHTe leciona o curso de Doutoramento em Turismo, além de também realizar vários cursos de formação avançada, muitos dos quais em paralelo aos Mestrados;
- A procura pelos cursos da ESHTe é forte e muito superior à oferta. Assim, no ano letivo 2017/18, a ESHTe possuía 1891 alunos, dos quais 907 pertenciam a cursos diurnos de licenciatura, 645 a cursos pós-laborais de licenciatura e 339 estudavam nos cursos de mestrado e formação avançada;
- Por outro lado, em termos de candidaturas ao 1.º ano (ver o Quadro 2 na página seguinte), obteve-se, em média, um rácio de 5,4 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso), sendo que esta captação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de Gestão Turística (8,83) e de Direção e Gestão Hoteleira (7,80).

Quadro 2
Ano Letivo 2017/2018

	DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT- N	PAR-N	GLAT-N	TOTAL	
1.ª Fase	Vagas	60	60	50	40	40	55	45	40	40	430
	Candidatos	468	530	138	119	307	234	261	68	180	2305
	Colocados	61	60	51	41	40	56	46	39	40	434
	Acesso Preferencial	7,80	8,83	2,76	2,98	7,68	4,25	5,80	1,70	4,50	5,36
	Vagas Sobrantes	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Matriculados	50	51	46	34	38	48	39	32	34	372
	Média	152,4	150,4	134,4	125,0	143,0	136,8	136,6	95,0	129,0	133,6
2.ª Fase	Vagas	11	9	5	7	2	8	7	8	6	0
	Colocados	16	11	5	7	5	11	7	10	7	79
	Recolocados	5	2	0	0	3	2	0	2	1	15
	Vagas Sobrantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Matriculados	14	7	5	7	5	10	4	7	6	65
	Candidatos	147	162	26	50	92	116	120	31	79	823
	Média	151,2	149,8	131,2	128,8	147,4	144,8	143,4	121,6	138,2	139,6

ix. Recursos humanos

- A ESHTe possui na atualidade 45 docentes doutorados, registando-se um progresso significativo em relação ao verificado em 2014 (32) e em 2008 (12). Por outro lado, o número global de docentes em processo de doutoramento ascende atualmente a 23, o que permite perspetivar uma significativa ampliação do valor atual num prazo relativamente curto. Por outro lado, o número de especialistas fixava-se em 63, sendo que 22 obtiveram o título através de provas públicas e 41 o reconhecimento através do CTC;
- Para um total de 155 docentes que exerceram atividades na ESHTe no ano letivo 2017/18, 71 estavam em regime de tempo integral na Escola e 100 possuíam um vínculo de ligação à Escola superior a 3 anos. Em termos de ETIS (docentes Equivalentes a Tempo Integral), a representatividade dos professores em tempo integral era de 70% do total (105,5), enquanto que a incidência dos docentes com vínculo superior a 3 anos ascendia a 85%;
- Em termos de pessoal não docente, a ESHTe possuía no final de 2017, 35 elementos a exercerem funções nos diferentes serviços, sendo que 22 destes colaboradores possuíam licenciatura ou mestrado (63,0% do total).

x. Recursos materiais

- A ESHTe compartilha as instalações do Campus do Estoril com uma Escola profissional da rede do Turismo de Portugal, ocupando Individualmente 18 Salas de aulas (16 no edifício central e 2 no edifício do “alojamento”), 1 Sala

multimédia de trabalho para alunos; 8 Gabinetes para a Presidência, Administração e Chefes de Divisão; Espaços em *open space* para os Serviços; 1 Sala de servidores; 2 Salas afetas aos Serviços de Informática; uma Biblioteca (dispõe de 3 pisos) e Centro de Recursos; 2 Armazéns e um vestiário de alunos; Laboratório de Química Alimentar; 16 Gabinetes para docentes e uma sala de reuniões; Laboratório de Microbiologia Alimentar; 1 Sala de reuniões para docentes; 1 Sala da Associação de Estudantes;

- Por outro lado, os espaços utilizados em conjunto com o Turismo de Portugal são os seguintes: Cozinhas individuais; Zona de preparação de frescos; Pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha; Restaurante de aplicação (com utilização pela ESHTe nas 2.ª feiras, 3.ª feiras e Sábados); Cozinha central e cantina (almoços para os alunos da ESHTe); Bar de aplicação; Laboratório de enologia; 1 Sala de estudo partilhada com os alunos da Escola profissional (Hall de entrada do edifício do “alojamento”); 2 Auditórios (com requisição prévia de utilização ao Turismo de Portugal);
- A ausência de autonomia para assegurar a gestão das instalações não deve ser confundida com as estruturas existentes, já que a ESHTe possui os equipamentos, espaços, laboratórios, salas multimédia, biblioteca e salas de estudo necessários para o efeito, sendo a sua oferta considerada de referência no panorama nacional ao nível de instalações e infraestruturas;
- Acrescente-se ainda que a Biblioteca da ESHTe é depositária da Organização Mundial do Turismo, sendo reconhecida como uma das melhores Bibliotecas de Portugal especializadas em turismo e possuidora de recursos multimédia e informáticos que constituem um suporte indispensável ao estudo por parte dos alunos, à investigação aplicada e à preparação das atividades científicas e pedagógicas.

xi. Meios financeiros e execução orçamental

- Saliente-se a que a ESHTe registou em 2017, pelo quarto ano consecutivo, um saldo orçamental positivo, o que ilustra o controlo e a eficácia da gestão financeira da instituição, a qual se tem vindo a pautar por regras e procedimentos com reflexos bem visíveis nas contas da instituição;
- O saldo orçamental a transitar para o ano de 2018 foi de 2137,5 mil Euros, com exclusão das transferências comunitárias correspondentes à gestão do Programa ERASMUS. Por outro lado, considerando esta componente, o saldo global ampliou-se para 2283,2 mil Euros, o que constituiu um reforço de cerca de 335,6 mil Euros face ao saldo orçamental transitado no ano anterior;

- O saldo atrás referido resultará sobretudo de receitas próprias, pelo que a ESHTe pretende aplicá-lo, na concretização de um conjunto de obras decorrentes do protocolo celebrado em 30/10/2017 com o Turismo de Portugal, o qual formaliza o estudo do reordenamento físico de toda a área do Campus do Estoril e das respetivas instalações, além de estabelecer o enquadramento conducente à concretização das intervenções decorrentes deste processo;
- Sublinhe-se o propósito da Presidência em garantir a manutenção da orientação no sentido de consolidar as receitas próprias, de introduzir um controlo adequado sobre as despesas da instituição e de respeitar os procedimentos recomendados pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência, Tribunal de Contas e Fiscal Único.

xii. A empregabilidade dos cursos

- Segundo os últimos dados da DGES (base de dezembro de 2016), a taxa de desemprego dos cursos da ESHTe focou-se nos 5,7%, ou seja, significativamente abaixo da média nacional (7,2%). Por licenciaturas, os valores obtidos foram os seguintes: DGH – 3,9%; IT – 3,4%; GLAT – 8,5%; GT – 7,6%; PAR – 5,3%; Assinale-se que todos os cursos da ESHTe evidenciaram níveis de desemprego abaixo das médias respetivas por área de educação e formação, onde os valores obtidos foram de 5,6% para a “hotelaria e restauração” e de 9,4% para o “turismo e lazer”. Ao nível de ranking de nível de desemprego associado aos cursos das Instituições de Ensino Superior Politécnico, a ESHTe surge na 5ª posição entre os resultados mais favoráveis;
- Saliente-se ainda que a aproximação dos alunos e ex-alunos ao mercado de trabalho encontra o seu prolongamento na estrutura da ESHTe denominada ESHTEmprego, a qual tem, como grande objetivo, promover as propostas de trabalho e estágios profissionais de uma forma dinâmica e direcionada, fazendo com que o setor empregador considere esta via como uma forma privilegiada de recrutamento.

xiii. Relações com os *stakeholders*

- A ESHTe cultiva uma política de abertura e de diálogo com todas as entidades relevantes para o exercício da sua missão. Assim, no plano institucional possui uma articulação forte com as entidades governativas relacionadas com o turismo e o ensino superior; Existe igualmente uma interação regular com a Secretaria de Estado do Turismo e o Turismo de Portugal. Esta articulação prende-se não só com o esforço de ajustamento da formação às políticas de turismo, mas também com o diálogo sobre as instalações do Campus do Estoril e a ligação ao ensino profissional ministrado pelas Escolas do Turismo de Portugal;

- No plano do associativismo empresarial, a ESHTe mantém uma forte ligação às principais instituições representativas do setor, com quem tem assinado regularmente protocolos de cooperação, os quais incidem sobre a colaboração ao nível de programas de estágios, desenvolvimento de ações de formação à medida e elaboração de projetos de investigação aplicada;
- A cooperação existente estende-se às empresas do sector, sendo que os convénios existentes abrangem todas as atividades características do turismo. Existem protocolos que cobrem vários cursos da ESHTe e que estipulam condições de frequência destes por parte dos elementos das empresas e das associações, bem como a participação de representantes das empresas em determinadas aulas práticas e a disponibilização de ferramentas profissionais (informáticas e outras) utilizadas no processo de ensino; Para darmos uma ideia da dimensão do número de estágios protocolados, refira-se que no ano letivo 2016/17 ascenderam a 709 no total (615 curriculares e 94 extracurriculares), sendo que 55 destes tiveram a sua realização no estrangeiro;
- No âmbito do ensino superior, a ESHTe é membro do CCISP, sendo responsável pela Comissão Especializada de Turismo, além de possuir responsabilidades na Comissão Executiva da Rede de Politécnicos Públicos com cursos de Turismo (RIPTUR).

xiv. Investigação e Inovação

- O Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) possui em funcionamento 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”;
- Paralelamente, a “Rede de Institutos Superiores Politécnicos com cursos de Turismo” (RIPTUR) impulsionou a criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR), cujo modelo de organização está estruturado em seis polos regionais, um dos quais na ESHTe;
- Os grupos temáticos de investigação já definidos abarcam matérias que se cruzam com a oferta formativa da ESHTe, nomeadamente nas áreas da Economia, da Gestão do Turismo, da Hospitalidade, da Restauração, do *e-Tourism*, dos Destinos e dos Produtos Turísticos, da Animação e da Cultura;
- Neste contexto, a ESHTe já produziu o regulamento que proporciona a coexistência entre a unidade funcional CIDI e o polo do CiTUR;
- Estão em curso 5 projetos financiados pela FCT e Portugal 2020, no âmbito do SAICT.

xv. Internacionalização

- O processo de internacionalização da ESHTe tem na sua génese o Programa Erasmus+, o qual, ao longo dos últimos anos, tem vindo a ganhar um crescente protagonismo no contexto das suas atividades académicas e de investigação;
- Neste sentido, importa referir que, para além do seu programa próprio de Mobilidades, a ESHTe integra ainda o Atlantic Erasmus Training Consortium com a Universidade Católica e a Universidade do Algarve. O objetivo principal deste Consórcio é oferecer aos estudantes e recém-graduados destas instituições uma oferta ampla e diversificada de estágios curriculares e extracurriculares que lhes possibilite uma experiência real de trabalho em contexto profissional multicultural e plurilíngue na União Europeia, nos países candidatos e em outros países;
- No conjunto destes dois últimos programas a ESHTe obteve nas suas candidaturas para 2017-19 mais de 100 vagas e um financiamento de 130.000 euros, com vagas para docentes, não docentes e alunos (estudos e estágios);
- Importa ainda referir a existência de um programa de desenvolvimento de competências linguísticas dos docentes da ESHTe, articulado e desenvolvido no âmbito ReCLES.pt - Associação de Centros de Línguas do Ensino Superior em Portugal, da qual a ESHTe é parceira;
- A visão da ESHTe para a sua internacionalização, não se limita apenas ao contexto europeu, pelo que tem a sua estratégia de internacionalização alicerçada também nos mercados emergentes, com ênfase nos PALOP e em mercados selecionados da Ásia e Oceânia.

xvi. Apoio social

- O Núcleo de Ação Social (NAS) da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe) concede apoios sociais diretos, nomeadamente bolsas de estudo, auxílios de emergência e outros apoios sociais (atribuição de prestações complementares e do benefício anual de transporte – alunos das Regiões Autónomas), a todos os estudantes económica e socialmente desprotegidos, procurando prevenir situações de abandono escolar motivado por problemas financeiros;
- No ano letivo, 2016/17, o número de bolsas pedidas foi de 409, tendo sido concedidas 309, ou seja, 75,5% do total;
- Considerando que a Escola não dispõe de um serviço de refeição para os seus estudantes, mas, tendo em conta que o serviço de refeitório existente no campus escolar é gerido pela instituição Turismo de Portugal, o Núcleo de Ação Social

comparticipa nos custos das refeições, de forma a garantir a harmonização dos preços a praticar aos alunos da ESHTe;

- Face ao encerramento do Edifício do Alojamento por parte do Turismo de Portugal, está em curso um processo de análise e de assinatura de diversos protocolos, com diversas instituições e organismos, tentando criar novos apoios vantajosos para os alunos, tendo presente a heterogeneidade de situações existentes.

Conjugando os elementos constantes das variáveis internas e externas, pode-se concretizar a sistematização da matriz SWOT que se reproduz na página seguinte.

Considerando as forças e fraquezas que enquadram o ambiente interno, torna-se evidente que o balanceamento é favorável ao posicionamento da Escola, já que os pontos fortes têm uma expressão mais acentuada, contribuindo fortemente para a imagem favorável que a Escola usufrui junto do setor em geral.

Por outro lado, os pontos fracos encontram a sua concentração dominante na problemática das instalações, a qual se afigura provavelmente como o maior obstáculo a remover. No âmbito do ambiente externo, as oportunidades existentes configuram um cenário de clara possibilidade de extensão das potencialidades da ESHTe, não se devendo contudo menosprezar os desafios que podem derivar de uma eventual inflexão das políticas do ensino superior em Portugal, com minimização do papel a atribuir ao subsistema politécnico.

Quadro 3
ESHTe – Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Localização; • A força das marcas Cascais, Estoril e ESHTe; • Bom posicionamento na 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 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; • 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; a inexistência de um Centro de Reprografia; a má qualidade dos bares do Turismo de Portugal. • Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade ainda em fase de implementação; • Expressão limitada da investigação; • Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha; • Procedimentos administrativos internos pouco flexíveis nalgumas situações.
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 Nova de Lisboa, a Universidade de Lisboa e a C.M. Sintra; • Celebração dos protocolos com o Turismo de Portugal sobre intervenções urgentes no Campus e sobre o reordenamento físico do <i>campus</i> e das respetivas instalações; • Possibilidade dos I.S. P. conferirem o grau de doutoramento; • Crescimento do turismo, 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, da RIPTUR e do CiTUR, com efeitos previsíveis no estímulo da investigação; • Novo enquadramento para a investigação junto da FCT; • Reforço da cooperação internacional; • Parcerias regionais resultantes do desenvolvimento do concelho nas áreas da saúde, da mobilidade e do ensino superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • O eventual retrocesso dos avanços obtidos no plano das instalações; • A manutenção do posicionamento institucional da ESHTe face a uma eventual diminuição da importância do sistema politécnico, como corolário da mudança de orientação política; • A eventual diminuição do número de vagas atribuídas à ESHTe (licenciaturas); • A concorrência direta da nova oferta do ensino superior do turismo em Lisboa; • Evolução lenta 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; • A não consolidação de uma cultura de Escola, com os docentes a não exercerem mais atividades de investigação e de desenvolvimento profissional; • A ausência da compensação orçamental por parte do Governo no que respeita aos impactos da legislação saída.

4. Objetivos e estratégias para 2019

Face ao diagnóstico atrás apresentado e à visão que se pretende para a Escola⁴, é entendimento da Presidência que os três eixos centrais definidos no PEMP 2018/21 para

⁴ Capacidade autogestionária ao nível das instalações que ocupa; Valorização e qualidade do ensino, garantindo-se a existência de uma oferta formativa ajustada às necessidades do turismo, devidamente

orientarem a atividade da instituição ainda se mantêm como determinantes, pelo que se recupera seguidamente a sua formulação:

- Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe ao nível dos vários cursos (Objetivo 1);
- Afirmação da ESHTe como uma instituição de ensino superior politécnico com investigação fundamental e aplicada com valia e ajustada aos interesses do turismo e do país (Objetivo 2);
- 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 (Objetivo 3).

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, pelo que as atividades a desenvolver em 2018 deverão respeitar os cinco grandes eixos de intervenção que integram o PEMP 2018/21:

- Estabilidade institucional;
- Recursos e profissionais de excelência;
- Qualidade e inovação no ensino;

orientada para o mercado de trabalho e que possibilite a geração e a transferência de conhecimento para os *stakeholders*; Inovação no ensino, através de uma aposta tridimensional – no conceito, nos produtos formativos disponibilizados e nos processos de ensino e nas ferramentas pedagógicas – sem prejudicar o princípio da liberdade académica; Uma governança inclusiva e tolerante que assegure a igualdade de tratamento e a paridade de oportunidades concedidas, bem como o respeito por diferentes pontos de vista; Sustentabilidade da ESHTe através de boas práticas de gestão administrativa e financeira, gerida por princípios de combate ao desperdício e sustentada pela gestão eficiente dos seus recursos e processos, de modo a permitir o investimento na renovação do *hardware* escolar e, em especial, das instalações; Consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social nas dimensões social, ambiental e cultural; Projeção da ESHTe ao nível internacional, assegurando-se a edição de publicações, acolhendo eventos de renome mundial e facilitando-se as parcerias com grandes instituições nacionais e internacionais; Uma Escola aberta para com a sociedade e o mundo envolvente e que não se feche sobre si própria; Desenvolvimento de uma cultura de Escola assente em princípios que valorizam a exigência, a responsabilidade, a solidariedade e a postura proactiva de intervenção; Formação dos alunos como futuros profissionais de eleição, mas também como seres humanos portadores de valores humanos e cívicos; Uma Escola que se revele como um ator importante no processo de desenvolvimento social, económico e turístico da região onde se insere e do país (PEMP 2018/21 – páginas 52 e 53).

- Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade;
- Parcerias estratégicas e internacionalização.

5. Atividades a desenvolver em 2019

Tendo presente os eixos estratégicos referidos no ponto anterior, foram criados os programas correspondentes no PEMP 2018/21, os quais já registaram desenvolvimentos em 2018 e terão a devida sequência em 2019.

Quadro 4
Relação Eixos Estratégicos/Programas/Ações

Eixos estratégicos	N.º Programas		N.º Ações	
	2018/21	2019	2018/21	2019
Estabilidade institucional	4	4	11	10
Recursos e profissionais de excelência	6	6	33	30
Qualidade e inovação no ensino	4	4	13	11
Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade	6	6	24	20
Parcerias estratégicas e internacionalização	7	7	33	31
Total	27	27	114	102

Conforme se pode verificar, tudo indica que serão concluídas 12 ações do PEMP em 2018, pelo que no Plano de Atividades de 2019 considerar-se-ão 102 ações, distribuídas pelos 27 programas existentes.

Nos Anexos I a X procede-se à discriminação dos programas e das ações a realizar em 2018, indicando-se em cada caso:

- A integração entre programas e ações;
- Os objetivos associados a cada ação;
- Os interlocutores e os responsáveis;
- 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.

Logicamente que todos os programas e ações para 2019 revestem importância no plano do desempenho da instituição; contudo, existem algumas iniciativas que revestem um caráter estratégico, pelo que justificam a atribuição de uma prioridade máxima. O Quadro 5, seguidamente inserido, reproduz precisamente as ações que, no próximo ano, revestem esta primazia.

Quadro 5
Ações prioritárias para 2019 face ao seu cunho estratégico

Ações	Descrição
1.2.1 e 1.2.2.	Conclusão do processo de atualização dos estatutos da ESHTe.
2.1.2. e 2.1.3.	Operacionalização do Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus, com conseqüente avanço dos projetos de arquitetura e acompanhamento das obras.
2.2.2 e 2.2.3	Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado e envolvimento acrescido dos docentes nas atividades de I&D e Inovação.
2.2.4.	Otimização dos sistemas de avaliação de docentes e de registo da assiduidade.
2.3.2.	Articulação entre as aplicações informáticas existentes nos serviços e desenvolvimento de novos módulos.
2.6.2.	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.
2.6.4.	Acreditação dos cursos da ESHTe junto da A3ES.
3.1.2. e 3.1.3.	Conclusão do estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada e avanço do processo de revisão dos cursos.
3.3.2.	Operacionalização no ano letivo de 2019/20 dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais aprovados pela DGES, nomeadamente, em Pastelaria e Panificação e em Alojamento e Receção Hoteleira.
3.4.1.	Desenvolvimento de ações de sensibilização e formação no âmbito da Inovação pedagógica.
3.4.2.	Expansão da oferta do 2.º ciclo, nomeadamente com o lançamento de Mestrados em regime diurno.
3.4.3.	Otimização da oferta formativa não graduada, com arranque de Cursos de Formação Avançada em Empreendedorismo e Gestão de Negócios Turísticos e em Gestão em Hotelaria de Saúde & Bem-Estar.
4.1.3.	Monitorização dos projetos de I&D apoiados no âmbito do SAICT/PMVEP: TARGET - Turismo de Pesquisa Avançada para a Valorização Administrativa; TourFly1992gr1964: Inovação e Futuro: contributos para o desenho da oferta turística na área metropolitana de Lisboa; SALTREDUCTION: Redução de sal na Restauração - Desenvolvimento de formulações redução de sal e elaboração de manual para a restauração; MISAGE: Estratégias de redução de acrilamida e produtos de glicogenação avançada em pão; AgetEm: Agrio et Emulsio - Desenvolvimento de Novos Produtos (copromoção).
4.1.4.	Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada no âmbito do CIDI. Projetos em carteira: DECO: Prova de avaliação sensorial a diferentes marcas de massa folhada e massa quebrada, tanto em cru como no produto confeccionado; MSC- Cruzeiros: formação especializada a agentes de viagens no âmbito do “produto” MSC Cruzeiros; Fabridoce Lda - Sessão de consultadoria para a Inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e produção de gelados; Fabridoce Lda- Consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e produção de gelados; Puratos - Consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e produção de gelados; SANA - Sessões de consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e produção de gelados; Jerónimo Martins/ Hussel - Consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e produção de gelados; Queijadas da Sapa, Lda - Sessões de consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria; Associação de Promoção da Madeira (APM) - da difusão e gestão da formação, em e-learning, do projeto Madeira Specialist II.

(Continua)

Quadro 5
Ações prioritárias para 2019 face ao seu cunho estratégico (continuação)

Ações	Descrição
4.2.4.	Participação em projetos específicos do CiTUR. Lista de projetos em carteira: ARAC - O setor de Rent-a-car como atividade característica do Turismo - Caracterização económico-financeira e perfil da procura; Criação de um sistema de monitorização dos fluxos da procura turística em Sintra; SCICITY - Projeto Noite Europeia dos Investigadores 2018-2019, intitulado “Ciência na Cidade” e coordenado pela ULISBOA; Plano Estratégico de Valorização e Desenvolvimento do Turismo no concelho de Sintra; TURISLX18 - Avaliação da atratividade turística da cidade de Lisboa: Sentimentos & Desempenho, duas abordagens metodológicas; BE CLEVER! Turismo Acessível e Inclusivo, Turismo para Mais; Func&Ice - Funcional_IC - desenvolvimento de Gelados Funcionais; Halofi_Cook - Utilização Gastronómica de Algas da Costa Portuguesa; Caminho de Santiago: contribuições para o incremento turístico em Portugal e na Eslováquia; Gastronomia: os restaurantes como agentes promotores de uma alimentação saudável; Restauração: avaliação da produtividade nos estabelecimentos de restauração e sua projeção em programas de formação de recursos humanos.
4.4.	Dinamização do Museu Virtual do Turismo
5.1.2.	Desenvolvimento de atividades no âmbito do Plano de Atividades da RIPTUR
5.5.2.	Relançamento do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe.
5.6.4.	Desenvolvimento do Programa ERASMUS.
5.6.6.	Realização de ações de formação em língua inglesa junto dos docentes e não docentes da ESHTe.

Por outro lado, importa referir que o Plano de Atividades para 2019 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 2019 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 2019, é possível selecionar as iniciativas que constam do Quadro 6, inserto seguidamente, e que surgem plenamente enquadráveis nos esforços que o Governo pretende ver identificados.

Quadro 6
Resumo das iniciativas de eficiência e controlo orçamental

Áreas	Número da medida	Descrição das iniciativas de eficiência e controlo orçamental	Impacto Orçamento 2019	Poupança futura
1. Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços	1.1.	Reforço da componente de gestão e de administração	-10.000 €	15.000 €
	1.2.	Expansão do Sistema de Gestão Documental e Workflow	-3.000 €	15.000 €
2. Otimização da gestão do património imobiliário, incluindo uso mais eficiente de espaço e eliminação de arrendamentos injustificadamente onerosos	2.1.	Concretização do Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus	-10.000 €	20.000 €
	2.2.	Modernização dos equipamentos nas áreas técnicas das cozinhas	-5.000 €	20.000 €
	2.3.	Apetrechamento das áreas laboratoriais	-3.000 €	10.000 €
	2.4.	Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes	-1.000 €	2.500 €
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 (CIDI)	-3.000 €	10.000 €
	3.2.	Participação em projetos específicos (CiTUR)	-3.000 €	15.000 €
	3.3.	Ações de formação em língua inglesa para os docentes e não docentes	-5.000 €	2.500 €
	3.4.	Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados	-2.000 €	5.000 €
	3.5.	Articulação entre as aplicações informáticas existentes nos serviços	-4.000 €	12.500 €
4. Aumento da produtividade dos serviços, por exemplo por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes	4.1.	Aperfeiçoamento dos serviços on-line referentes aos assuntos académicos e financeiros	-2.000 €	5.000 €
	4.2.	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	-7.500 €	12.500 €
	4.3.	Certificação internacional da oferta formativa	-5.000 €	15.000 €
	4.4.	Operacionalização do Gabinete de Qualidade, Estatística e Métodos	-5.000 €	10.000 €
5. Identificação de medidas geradoras de novas receitas próprias	5.1.	Ampliação das receitas próprias da Escola	55.500 €	0 €
	5.2.	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	-2.500 €	10.000 €
	5.3.	Operacionalização dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais já aprovados	29.600 €	0 €
	5.4.	Estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	-5.000 €	10.000 €
	5.5.	Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	48.000 €	0 €
6. Outras iniciativas	6.1.	Reforço dos estágios profissionais e curriculares dos alunos	-2.000 €	5.000 €
	6.2.	Apoio às atividades científicas dos docentes e dos alunos	-10.000 €	11.000 €
	6.3.	Elaboração de um plano de comunicação anual	-7.500 €	15.000 €
Aumento de despesas ou quebra de receita (sinal negativo)			-95.500 €	0 €
Poupança de despesas ou aumento de receitas (sinal positivo)			133.100 €	221.000 €
Saldo			37.600 €	221.000 €

Conforme se pode observar, o impacto global destas medidas no orçamento da ESHTe para 2019, irá produzir um aumento das despesas em 95.500,00 Euros, devendo proporcionar uma poupança em anos futuros que foi estimada em 221.000,00 Euros.

6. Considerações finais

É entendimento da Presidência da ESHTe que a operacionalização das ações agora elencadas para 2019, 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.

Neste sentido, o presente Plano de Atividades pretende contribuir para uma dinâmica 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.

Se a esta perceção, decorrente sobretudo da vertente endógena, se associar com sucesso o desbloqueamento dos constrangimentos que decorrem sobretudo do processo das instalações, afigura-se como muito viável que a ESHTe consiga reunir as condições desejáveis para um progresso qualitativo ainda mais evidente, assente num ensino de excelência, na prestação de serviços de qualidade, na contribuição para uma investigação científica adequada para o setor onde se insere, na afirmação da internacionalização e na promoção de uma base ampla de participação interinstitucional.

Como nota final, e com efeito muito forte nas contas da ESHTe, saliente-se que no triénio 2017/19, o aumento acumulado das despesas de pessoal imputável ao efeito do impacto legislativo do denominado regime transitório dos docentes e das valorizações remuneratórias atingiu cerca de 694,1 mil Euros, sendo que a compensação em sede de reforço orçamental não foi além de 162,8 mi Euros, ou seja, cerca de 23% do total. Este aspeto, a não ser objeto da devida compensação orçamental, tal como previsto no Contrato de Confiança celebrado coma tutela em 16/06/2016, poderá induzir alguns constrangimentos ao nível da concretização das atividades previstas para 2019.

Estoril, em 27 de agosto de 2018

Eixo 1 - Estabilidade institucional

Anexo I

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações			
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1.1. Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	1.1.1. Definição do estatuto futuro da ESHTe	○	○	○	○	Desenvolvimento de contactos exploratórios, contemplando cenários alternativos - Integração em instituição universitária de grande dimensão; Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior; Manutenção da situação atual de Escola não integrada.	Presidência da ESHTe, Conselho Geral, SECTES, Universidade de Lisboa e Universidade Nova de Lisboa	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
	1.2. Atualização dos estatutos da ESHTe	○	○			Conclusão do processo de modernização dos estatutos e adaptação ao quadro legal e à realidade da instituição.	Presidência da ESHTe, Administrador e Conselho Geral	Presidente	○	○	○													N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
1.3. Cooperação interinstitucional	1.2.2. Aprovação pela tutela da versão atualizada dos estatutos e publicação em D.R.	○	○			Apreciação dos novos estatutos pela Secretaria-Geral do MECTES e aprovação ministerial, com a consequente publicação em Diário da República.	Presidência da ESHTe, Administrador e MECTES	Presidente				○	○	○										N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
	1.3.1. 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.	Presidência da ESHTe, Administrador e Conselho Geral	Presidente	○	○	○	○	○											N.º de documentos e de propostas apresentados.	A concretizar em sede de revisão estatutária. Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
	1.3.2. 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.	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico (CTC), Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões realizadas.	Realização de reuniões semestrais entre todos os órgãos da ESHTe e os docentes. Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
	1.3.3. Participação nas reuniões do CCISP e da OMT	○	○	○	○	Assegurar a presença nas várias reuniões e facultar contributos sobre matérias específicas.	Presidência da ESHTe	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de documentos e de propostas apresentados.
1.4. Sustentabilidade económico-financeira	1.3.4. Cooperação com as tutelas do ensino superior, do turismo e da investigação	○	○	○	○	Manutenção de contactos regulares com as entidades com poder de decisão sobre as atividades que enquadram a missão da ESHTe.	Presidência da ESHTe	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
	1.4.1. Ampliação das receitas próprias da Escola	○	○	○	○	Criação de novas fontes de financiamento para além das propinas, taxas e emolumentos cobrados.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF	Vice-Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Aumento das receitas próprias (execução orçamental).	Aumento das receitas próprias. Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
	1.4.2. Reforço da componente de gestão e de administração	○	○	○	○	Implementação dos procedimentos administrativos adequados e realização de uma auditoria externa às contas da Escola.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de medidas implementadas; Conclusão da auditoria externa.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019. Pagamento da auditoria concretizado em 2018.
	1.4.3. Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	○				Garantir a transição do POC-Educação para o SNC-AP, o qual integra a estrutura concetual da informação financeira pública, as normas de contabilidade pública e o plano de contas multidimensional.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF	Administrador																	Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.
	1.4.4. Divulgação regular dos relatórios de execução orçamental	○	○	○	○	Disponibilização no site da Escola dos relatórios trimestrais de execução orçamental.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF	Vice-Presidente	○			○												Dados trimestrais sobre a execução orçamental da despesa e da receita.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.

○ A concretizar em 2019 (PEMP).

○ Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo II

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações		
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
2.1. Dotação da ESHTe com instalações e equipamentos apropriados	2.1.1. Acompanhamento das atividades da Equipa Mista do Turismo de Portugal/ESHTe	○	○	○		Monitorização das ações previstas nos protocolos celebrados com o Turismo de Portugal.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, Turismo de Portugal, SET, SECTES e C.M.Cascais.	Presidente da Comissão Mista	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2019.
	2.1.2. Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus	○				Definição do <i>master plan</i> que orientará o reordenamento do Campus.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, Turismo de Portugal, SET e SECTES.	Presidente da Comissão Mista															Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.	
	2.1.3. Projetos de arquitetura e acompanhamento das obras	○	○	○		Produção dos elementos de suporte à adjudicação das obras necessárias. Acompanhamento das obras.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, Turismo de Portugal, SET e SECTES.	Presidente da Comissão Mista	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos produzidos.	Sem custos considerados na proposta inicial de Orçamento para 2019. Financiamento previsto através da integração de saldos
	2.1.4. Modernização dos equipamentos nas áreas técnicas das cozinhas		○	○	○	Reparação e colocação em funcionamento dos equipamentos e estruturas básicas essenciais.	Presidência e Administrador	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020203 e 020220.
	2.1.5. Apetrechamento das áreas laboratoriais		○	○	○	Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios e certificação.	Presidência e Administrador	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020203 e 020220.
	2.1.6. Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes	○	○	○	○	Criação de áreas de trabalho para alunos e professores com dignidade.	Presidência, Administrador e Conselho Pedagógico	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020203 e 020220.
2.2. Valorização do corpo docente e do pessoal não docente	2.2.1. Definição de uma política de contratação de pessoal docente assente nas necessidades do ensino e da investigação	○	○	○	○	Implementação das recomendações da A3ES no âmbito da avaliação institucional.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão e Conselho Técnico-Científico	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de contratações efetuadas e concursos realizados; Evolução da massa salarial.	Previsto em orçamento - Fontes de financiamento 513 - receitas próprias e 311 - receitas gerais; rubricas 0101 e 0103.
	2.2.2. 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.	Presidência e Conselho Técnico-Científico (CTC)	Presidente da ESHTe e do CTC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de novos doutorados e especialistas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.2.3. 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. O objetivo será que cada docente participe no mínimo num projeto.	Presidência, Conselho Técnico-Científico, CIDI, Diretores de Curso e Coordenadores de Áreas Científicas (CAC)	Coordenador CIDI/GTUR	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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 2019.
	2.2.4. Otimização dos sistemas de avaliação de docentes e de registo da assiduidade	○	○			Aprovação e operacionalização de um sistema equilibrado e justo, que premeie os docentes mais dinâmicos quer na vida escolar como nas restantes atividades. Atualização das grelhas de avaliação constantes do regulamento de avaliação do desempenho.	Presidência, Administrador, CTC, Comissão de Avaliação e Conselho Pedagógico (CP)	Presidente	○	○	○	○	○	○									N.º de docentes avaliados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.2.5. Implementação de um programa de formação contínua para docentes		○	○		Foco nas dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação	Presidência, CTC, CP, Diretores de Curso e CAC	Presidente do Conselho Pedagógico	○	○	○	○	○										N.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.2.6. Elaboração do Plano Anual de Formação dos colaboradores da ESHTe	○	○	○	○	Compilação de oportunidades de formação dos funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	Presidência, Administrador e DSAF	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Elaboração e aprovação do Plano anual de formação.

○ A concretizar em 2019 (PEMP).

○ Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo III

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações				
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
2.3. Reorganização e modernização dos serviços	2.3.1. Expansão do Sistema de Gestão Documental e <i>Workflow</i>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otimização e expansão do sistema existente em termos das suas funcionalidades; articulação com o Sistema de Qualidade.	Presidência, Administrador, Conselho para a Avaliação e Qualidade e Serviços	Vice-Presidente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de documentos da base de dados; N.º de utilizadores do sistema.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020219.	
	2.3.2. Articulação entre as aplicações informáticas existentes nos serviços	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Integração entre os sistemas DIGITALIS e PRIMAVERA, permitindo o registo e o controlo da informação académica e financeira.	Presidência, Administrador, DSAF e DAS	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de funcionalidades integradas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020219.	
	2.3.3. Estudo para a operacionalização de um Gabinete de Qualidade, Estatística e Métodos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estudo da possibilidade de criação de um gabinete que centralize, cruze e disponibilize toda a informação relevante sobre a vida da ESHTe.	Presidência, Administrador, Conselho para a Avaliação e Qualidade e Serviços	Vice-Presidente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de <i>outputs</i> criados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	2.3.4. Criação de um gabinete de apoio psicológico	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Implementação de uma estrutura ao serviço de toda a comunidade escolar.	Presidência, Administrador, NAS e Conselho Pedagógico	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de utentes do gabinete.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020225.
2.4. Melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos	2.4.1. Apoio às atividades desenvolvidas pelas estruturas representativas dos alunos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Apresentação por parte da Associação de Estudantes de um Plano de Atividades para apreciação pela Presidência e pelo Conselho de Gestão.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e Conselho Pedagógico (CP)	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de ações apoiadas pela Escola.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020216.	
	2.4.2. Melhoria dos serviços de refeições disponíveis para os alunos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Iniciativas tendentes a estudar a possibilidade de abrir a cantina em horário noturno e controlo das senhas disponibilizadas para os almoços.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes, Provedor do Estudante e CP	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de reuniões realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020105.	
	2.4.3. Minimização dos impactes decorrentes do encerramento do edifício do alojamento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estabelecimento de protocolos com entidades que possam alojar alunos da ESHTe em condições favoráveis. Parcerias com empresas de transportes.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e CP	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de Acordos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	2.4.4. Adequação do funcionamento da Biblioteca Celestino Domingues	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adequação do horário de funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.	Presidência, Administrador, Responsável da Biblioteca e Associação de Estudantes	Responsável da Biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de títulos do fundo documental. N.º de utentes da biblioteca.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020120.
	2.4.5. Melhoria dos serviços de reprografia	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e CP	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de utentes dos serviços.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.4.6. Melhoria das instalações para estudo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes. Situação a avaliar com o Turismo de Portugal.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e CP	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de lugares criados para estudo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
									<input checked="" type="radio"/>	A concretizar em 2019 (PEMP).											<input checked="" type="radio"/>	Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).				

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo IV

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações				
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
2.5. Apoio às atividades dos alunos e ao desempenho académico	2.5.1. Acesso <i>on-line</i> aos formulários académicos	○				Possibilidade de <i>download</i> dos vários formulários académicos para preenchimento e posterior envio aos serviços.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, DSA e Divisão de Informática	Coordenador da Divisão de Informática																	Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.	
	2.5.2 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.	Presidência, Administrador, NAS, DSA, Conselho Pedagógico (CP) e Associação de Estudantes	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de documentos produzidos; N.º de bolsas a atribuir.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	2.5.3 Angariação e facilitação de estágios profissionais e curriculares	○	○	○	○	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.	Presidência, Administrador, Gabinete de Estágios e Associação de Estudantes	Responsável pelo Gabinete de Estágios	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de protocolos celebrados; N.º de alunos com estágios.	Adquiriu-se a plataforma <i>online</i> Hosco que permitirá acompanhar os estágios e o percurso profissional dos alunos. Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	2.5.4. Combate ao abandono escolar	○	○	○	○	Reforçar programas de ação que visem soluções de combate ao abandono dos estudantes, sobretudo ao nível dos mestrados	Presidência, Administrador, NAS, DSA, CP e Associação de Estudantes	Administrador													○	○	○	○	N.º de ações programadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.5.5. 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.	Presidência, CIDI e CTC.	Coordenador do CIDI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de alunos participantes em projetos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
2.6. Implementação do Sistema interno de garantia da qualidade	2.6.1. Sensibilização interna para os procedimentos de qualidade	○	○			Promoção de ações de sensibilização e compromisso para a importância dos processos de acreditação e certificação.	Presidência, Administrador e Conselho para a Avaliação e Qualidade (CPAQ)	Presidente do CAQ	○	○	○	○	○	○											N.º de ações de sensibilização e formação.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.6.2. 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.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão (CG), CTC, Conselho Pedagógico (CP) e CPAQ	Presidente do Conselho para a Avaliação e Qualidade	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Certificação dos serviços. N.º de respondentes aos inquéritos de satisfação.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020214.	
	2.6.3. Avaliação Institucional da ESHTe	○	○			Acompanhamento do processo junto da A3ES, após submissão do relatório de auto-avaliação.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão, CTC, Conselho Pedagógico e CPAQ	Vice-Presidente	○	○	○	○	○	○											Relatório de <i>Follow up</i> ; N.º de esclarecimentos prestados à A3ES.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.6.4. Acreditação dos cursos da ESHTe	○				Acompanhamento do processo junto da A3ES e submissão dos relatórios de auto-avaliação.	Presidência, Administrador, CPAQ e Diretores de Curso	Vice-Presidente	○	○	○	○	○	○											N.º de esclarecimentos prestados à A3ES.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	2.6.5. 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.	Presidência, Administrador e CPAQ	Vice-Presidente														○	○	○	N.º de cursos certificados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020214D000.
	2.6.6. Regulamentos internos da Escola	○	○			Elaboração dos regulamentos em fase de conclusão e que virão estabelecer as regras de atuação em vários domínios.	Presidência, Administrador, CG, CTC, CP e CPAQ	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de regulamentos concluídos e aprovados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.

○ A concretizar em 2019 (PEMP). ○ Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 3 – Qualidade e inovação no ensino

Anexo V

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações				
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
3.1. Estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	3.1.1. Criação da equipa responsável pelo estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	<input type="radio"/>				Definição da equipa que irá elaborar o estudo, bem como da metodologia que o mesmo deverá seguir.	Presidência, CTC, Conselho Pedagógico e Conselho de Gestão	Coordenador da Comissão a criar para o efeito																		Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.
	3.1.2. Elaboração do estudo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			Elaboração do estudo sobre a revisão e adequação das ofertas formativas do 1º e 2º ciclos.	Comissão a criar para o efeito	Coordenador da Comissão a criar para o efeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>														N.º de projetos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	3.1.3. Debate sobre as conclusões do estudo e proposta de implementação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Discussão pública interna sobre as conclusões do estudo.	Presidência, CTC, Conselho Pedagógico e Conselho Consultivo	Presidente da ESHTe				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>											N.º de documentos e de propostas apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
3.2. Lecionação de doutoramentos	3.2.1. Criação das condições adequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Desenvolvimento das ações conducentes ao planeamento da expansão da oferta para o 3.º ciclo do ensino superior.	Presidência e CTC	Presidente do CTC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de documentos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
	3.2.2. Estabelecimento de parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Análise de possíveis parcerias para criação do curso através de um eventual acordo que envolva outras instituições de ensino superior.	Presidência e CTC	Presidente do CTC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de documentos apresentados; n.º de reuniões	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.			
	3.2.3. Planeamento, organização e registo do curso			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concretização das ações tendentes ao registo do curso junto da A3ES, bem como a ponderação da organização interna para acompanhamento da implementação do novo ciclo de estudos.	Presidência, Administrador, CTC e Conselho de Gestão (CG)	Presidente da ESHTe													<input type="radio"/>		N.º de documentos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
3.3. Oferta ao nível dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	3.3.1. Estudo da viabilidade económico-financeira dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	<input type="radio"/>				Avaliação da análise custo/benefício em relação à abertura dos 3 cursos aprovados pela DGES.	Presidência, Administrador, CTC e Conselho de Gestão	Vice-Presidente da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de documentos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.			
	3.3.2. Operacionalização dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais aprovados pela DGES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Apreciação e decisão através dos órgãos competentes da Escola da oportunidade de abertura dos cursos em 2019.	Presidência, Administrador, CTC e CG	Presidente da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de documentos apresentados.	Arranque dos Cursos de "Pastelaria e Panificação" e "Alojamento e Receção Hoteleira" e consequente candidatura ao financiamento Portugal 2020 via DGES.			
3.4. Desenvolvimento da oferta educativa graduada e não graduada	3.4.1. Inovação pedagógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Incentivar a implementação de novos modelos pedagógicos, nomeadamente metodologias como Problem Based Learning (PBL) e estimular atividades baseadas na experiência e	Presidência, CTC, CP, CPAD, Diretores de Curso e CAC	Presidente do Conselho Técnico-Científico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de documentos apresentados; n.º de ações de formação	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.			
	3.4.2. Expansão da oferta do 2.º ciclo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Alargar a oferta dos mestrados a desenvolver unicamente pela ESHTe ou em associação com outras instituições de ensino superior.	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Comissões Científicas Executivas dos Mestrados	Presidente do CTC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de projetos apresentados.	Estudo da possibilidade de criar mestrados em regime diurno. Sem custos considerados no Orçamento de 2019.				
	3.4.3. Otimização da oferta formativa não graduada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Desenvolver um programa inovador de pós-graduações e de formações de curta duração.	Presidência e Conselho Técnico-Científico	Presidente do CTC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de projetos apresentados; n.º de ações de formação aprovadas em CTC.	Lançamento da Pós-graduação de Empreendedorismo e Gestão de Negócios Turísticos, em parceria com o IP Setúbal, bem como de várias ações de curta duração através do CIDI. Incorporado no orçamento de 2019, com efeito na rubrica 010.018 (despesas) e nas receitas próprias (rubrica 040122).				
	3.4.4. Alargamento da oferta formativa em língua inglesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Continuação da ampliação do número de disciplinas lecionadas em língua inglesa.	Presidência, Administrador, Conselho Técnico-Científico e Responsável Mobilidades ERASMUS	Presidente do CTC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de disciplinas lecionadas em inglês.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.				
	3.4.5. Atividade educativa em e-learning		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaliação da possibilidade de criação de uma oferta em e-learning para expansão do mercado potencial da instituição.	Presidência, Conselho Técnico-Científico e equipa interna de Informática	Coordenador da equipa de Informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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 2019.				

A concretizar em 2019 (PEMP).

Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 4 – Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade

Anexo VI

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações			
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
4.1. Potenciação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	4.1.1. Funcionamento dos Núcleos Operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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".	Presidência, Coordenador do CIDI e Responsáveis pelos Núcleos	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de atividades a desenvolver.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.	
	4.1.2. Definição das linhas de investigação da ESHTe	<input type="radio"/>				Implementação 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.	Presidência, Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI																Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.	
	4.1.3. Monitorização dos projetos de I&D apoiados no âmbito do SAICT/PMVEP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Acompanhamento e interação com as equipas de trabalho pertencentes aos 5 projetos onde a ESHTe está envolvida.	Presidência, Administrador, CIDI, DSAF e Equipas dos projetos	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de estudos desenvolvidos e n.º de relatórios entregues.	Fontes de financiamento - Receitas próprias, FCT e POR Lisboa. Prevista no orçamento de 2019 a parcela da ESHTe. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2019.
	4.1.4. Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Criação de uma carteira de estudos a desenvolver para os stakeholders do turismo.	Presidência, Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de projetos apresentados e aprovados, através do CIDI e do GITUR-Estoril.	Projetos financiados através da receitas geradas pelos mesmos. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2019. Desagregação dos projetos no texto do Plano de Atividades (Capítulo 5).
	4.1.5. Operacionalização da base de dados de investigadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			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.	Presidência, Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de docentes da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	4.1.6. Facilitação da presença de estudantes bolseiros em projetos a desenvolver		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estudo da possibilidade de inclusão de bolseiros nas atividades a desenvolver pelo CIDI ou no GITUR Estoril.	Presidência, Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de bolseiros contratados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	4.1.7. Incentivo das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estrutura de apoio a alunos que tenham ideias para a criação de oportunidades de negócio. Participação no Programa Poliempreeende.	Presidência e Coordenador do CIDI	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de alunos e de projetos apoiados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
4.2. Consolidação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (GITUR Estoril)	4.2.1. Participação nos trabalhos de criação do GITUR	<input type="radio"/>				Acompanhamento direto das tarefas a desenvolver, visando a certificação do Centro pela FCT.	Presidência e Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril	Coordenador do CIDI																Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.	
	4.2.2. Protocolo de funcionamento do GITUR Estoril	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			Coordenação dos trabalhos da Comissão Instaladora do Centro.	Presidência, Administrador, Gabinete Jurídico e Coordenadores do GITUR-Estoril	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de reuniões realizadas e n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2018.	
	4.2.3. Envolvimento na coordenação da Unidade Nacional do GITUR	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>			Coordenação nacional de GITUR e participação nos seus órgãos.	Presidência, Diretor do GITUR e Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril	Diretor do GITUR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de reuniões realizadas e n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	4.2.4. Participação em projetos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Envolvimento da ESHTe em projetos de investigação fundamental e aplicada, a concretizar em parceria com outros membros do Centro.	Presidência, Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI e GITUR-Estoril	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de projetos apresentados e aprovados, através do CIDI e do GITUR-Estoril.	Projetos financiados através da receitas geradas pelos mesmos. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2019. Desagregação dos projetos no texto do Plano de Atividades (Capítulo 5).	
4.3. Incentivo às atividades científicas dos docentes e alunos	4.3.1. Incentivo à participação dos docentes em reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Apoio financeiro na participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão e CTC	Administrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de docentes apoiados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020213.	
	4.3.2. Apoio editorial à produção técnico-científica dos docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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.	Presidência, Administrador e Conselho de Gestão	Vice-Presidente da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de obras editadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020220.	
	4.3.3. Publicação de artigos em revistas científicas nacionais e internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estabelecimento de canais adequados tendo em vista a facilitação da publicação de artigos científicos por parte dos docentes da ESHTe.	Presidência, Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI e GITUR-Estoril	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de artigos científicos publicados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	4.3.4. Estimulo do desenvolvimento de ações de I&D baseadas na prática com	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Desenvolvimento de projetos (curriculares e extracurriculares) de investigação aplicada com envolvimento dos alunos nos trabalhos de campo e na concretização de ações específicas.	Presidência, Coordenadores do CIDI e GITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de artigos publicados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	

A concretizar em 2019 (PEMP).

Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 4 – Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade

Anexo VII

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
4.4. Dinamização do Museu Virtual do Turismo	4.4.1. Coordenação científica do Projeto	○	○			Estabilização da coordenação científica e técnica do projeto; Definição do modelo de gestão, do plano de ação e Definição do modelo de negócio – acesso livre; autosustentabilidade com loja online ou outro tipo de conteúdos em acesso <i>premium</i> .	Presidência, Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de documentos produzidos ao nível da coordenação e estratégia.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	4.4.2. Recursos humanos afetos ao Projeto	○	○			Redefinição da equipa técnica afeta ao projeto.	Presidência, Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de elementos nomeados para integrarem a equipa técnica.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	4.4.3. Desenvolvimento da base de dados	○	○	○	○	Retoma dos contactos com os parceiros existentes com vista ao aumento do número de registos; Estabelecimento de novos contactos com instituições nacionais e estrangeiras interessadas em participar.	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de parcerias estabelecidas.	Introdução de novos registos com tratamento de imagem; Acordos sobre direitos de autor para publicação online de documentos. Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	4.4.4. Desenvolvimento do site do MUVITUR	○	○	○	○	Criação de templates para exposições; tradução de conteúdos e termos de indexação para outras línguas; criação da área de Produtos Turísticos prevista no site mas ainda não desenvolvida.	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de iniciativas concretizadas.	Financiamento específico a obter no quadro de uma candidatura no âmbito de uma nova <i>call</i> do SAICT.
	4.4.5. Upgrade do software de SGBD	○	○			Processo de interoperabilidade entre diferentes bases de dados de diferentes fornecedores de conteúdos; Possibilidade de reprodução de conteúdos áudio e vídeo sem necessidade de download; Pesquisa multilingue.	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de registos da base de dados.	Financiamento específico a obter no quadro de uma candidatura no âmbito de uma nova <i>call</i> do SAICT.
	4.4.6. Preservação do acervo	○	○	○	○	Aquisição de materiais para acondicionamento das peças (<i>acid free</i>).	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de documentos e peças digitalizadas.	Financiamento específico a obter no quadro de uma candidatura no âmbito de uma nova <i>call</i> do SAICT.
4.5. Agenda de investigação e inovação de longo	4.5.1. Agenda de I&I sobre Turismo, Hospitalidade e Gestão do Lazer	○	○	○	○	Participação no grupo de trabalho criado pela FCT	Presidência, Diretor do CITUR, Coordenador do CIDI e Coordenador do CITUR -Estoril	Diretor do CITUR	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões efetuadas; n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
4.6. Realização de seminários e congressos científicos na ESHTe	4.6.1. Definição de um calendário anual de eventos científicos a realizar na ESHTe	○	○	○	○	Programação anual dos eventos científicos a realizar na ESHTe.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril	Gabinete de Comunicação	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de eventos realizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	4.6.2. 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.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Departamento de F&B	Gabinete de Comunicação	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de participantes nos eventos realizados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020216.

○ A concretizar em 2019 (PEMP).

○ Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo VIII

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações		
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
5.1. Participação na Rede dos I. S. Politécnicos com cursos de Turismo	5.1.1. Coordenação da Comissão Executiva da RIPTUR	○				Coordenação das atividades desenvolvidas pela Rede, com a responsabilização pelos contactos institucionais e com a monitorização dos vários <i>dossiers</i> .	Presidência	Vice-Presidente da ESHTe																Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.
	5.1.2. 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.	Presidência e Membros da RIPTUR	Vice-Presidente da ESHTe	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de documentos produzidos; n.º de iniciativas concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	5.1.3. Gestão do site provisório da RIPTUR	○				Execução das ações de atualização do site provisório da RIPTUR até à sua integração na plataforma do CCISP.	Presidência e Membros da RIPTUR	Vice-Presidente da ESHTe																Não integra o Plano de Atividades para 2019; Ação concluída.
	5.1.4. Participação nas reuniões e encontros	○	○	○	○	Participação nas reuniões plenárias e encontros de trabalho organizados pela Rede.	Presidência	Vice-Presidente da ESHTe	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões realizadas.
5.2. Parcerias e redes	5.2.1. 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.	Presidência, Gabinete de Relações internacionais, CIDI, CITUR-Estoril e CTC	Presidente da ESHTe	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de parcerias concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	5.2.2. 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.	Presidência, CIDI, CITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de projetos participados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
5.3. Interação com os stakeholders do turismo	5.3.1. 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.	Presidência, Conselho Geral e Conselho Consultivo	Presidente da ESHTe	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	5.3.2. 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.	Presidência, CTC, CIDI, CITUR-Estoril e Diretores de Cursos (DC)	Presidente da ESHTe	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de acordos formalizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	5.3.3. 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.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Gabinete de Estágios, CTC, CIDI, CP, CITUR-Estoril	Gabinete de Comunicação	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de eventos realizados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020216.
	5.3.4. 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.	Presidência, Gabinete de Comunicação, CTC, CIDI, CP, CITUR-Estoril e DC.	Coordenador do CIDI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de parcerias formalizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.
	5.3.5. 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.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, CTC e DC.	Administrador	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de protocolos assinados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.

○ A concretizar em 2019 (PEMP). ○ Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo IX

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
5.4. Otimização da estratégia de comunicação da Escola	5.4.1. Estudo de imagem da ESHTe	○	○			Realização de um estudo que facilite a que a “imagem pretendida” da ESHTe coincida com a “imagem percebida”.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de recomendações a implementar.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 20214	
	5.4.2. Elaboração de um plano de comunicação anual para a ESHTe	○	○	○	○	Concretização de um instrumento que permita transformar as orientações do planeamento de marketing em ações de comunicação concretas e eficazes. A estratégia global de comunicação deve ser eficaz e adaptada à realidade da Escola.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas												Nº de ações a desenvolver.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	5.4.3. 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.	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Divisão de Informática	Administrador	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de melhorias introduzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	5.4.4. Disponibilização regular de uma newsletter institucional	○	○	○	○	Desenvolvimento de uma Newsletter em formato digital, com periodicidade regular, que permita divulgar as atividades passadas e futuras.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Nº de newsletters produzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	5.4.5. 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.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Nº de visitas efetuadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	5.4.6. Participação da ESHTe em feiras e outros eventos	○	○	○	○	Participação da ESHTe em feiras sobre turismo e/ou educação.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Nº de participações em feiras.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 20216	
5.5. Dinamização da rede Alumni	5.5.1. Apoio às atividades da Associação dos Antigos Alunos da ESHTe	○	○	○	○	Apoio logístico e financeiro às atividades da Associação.	Presidência, Conselho de Gestão e Administrador	Administrador	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Nº de atividades apoiadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 20216		
	5.5.2. Relançamento do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe		○	○	○	Criação 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.	Presidência, Administrador e ESHTeEmprego.	Vice-Presidente da ESHTe												Nº de registos na base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	5.5.3. Relevância ao desempenho profissional de antigos alunos	○	○	○	○	Identificar e planear ações que permitam dar relevância a antigos alunos pelo seu desempenho profissional	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de ações realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		

○ A concretizar em 2019 (PEMP).

○ Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo X

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2019												Indicadores de acompanhamento	Observações
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
5.6. Internacionalização da Escola	5.6.1. 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.	Presidência, Gabinete de Relações Internacionais (RI), Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de RI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.	
	5.6.2. Alargamento da cooperação com os países lusófonos, europeus e asiáticos	○	○	○	○	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.	Presidência, Gabinete de RI, Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de RI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de protocolos celebrados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 010207.		
	5.6.3. Internacionalização das ofertas formativas	○	○	○	○	Divulgação internacional dos cursos da ESHTe, particularmente ao nível dos mestrados e dos cursos de formação avançada.	Presidência, Gabinete de RI, Gabinete de Comunicação, Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de RI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de iniciativas concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
	5.6.4. Desenvolvimento do Programa ERASMUS	○	○	○	○	Aprofundar a participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção.	Presidência, Gabinete de RI, Gabinete de Comunicação, Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de RI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de iniciativas concretizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 480 - Financiamento da UE.		
	5.6.5. 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.	Presidência, Gabinete de RI, Administrador, CTC, CAC de Línguas Estrangeiras e CLIC-ESHTe	CAC de Línguas Estrangeiras	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de utilizadores do sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
	5.6.6. 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.	Presidência, CTC, CAC de Línguas Estrangeiras e CLIC-ESHTe	CAC de Línguas Estrangeiras	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de ações realizadas/N.º de participantes.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020215B000.		
	5.6.7. 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.	Presidência, Gabinete de RI, Gabinete de Comunicação e Administrador	Coordenador do Gabinete de RI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de ocorrências da base de dados.	Projeto a desenvolver no âmbito da RIPTUR. Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
	5.6.8. Captação de alunos estrangeiros		○	○	○	Decorre do alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa para facilitar a integração dos alunos internacionais.	Presidência, Gabinete de RI, Gabinete de Comunicação e Administrador	Coordenador do Gabinete de RI	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de disciplinas lecionadas em inglês.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
5.7. Solidariedade global e responsabilidade social, cultural e ambiental	5.7.1. 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.	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico (CP) e Gabinete de Comunicação	Presidente do Conselho Pedagógico	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de projetos concretizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
	5.7.2. 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.	Presidência, Administrador, RIPTUR, Gabinete de Comunicação, Diretor de Curso de PAR e Comissão do MIAC	Comissão do Mestrado em Inovação em Artes Culinárias	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º receitas produzidas.	Ação a desenvolver no âmbito da RIPTUR. Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
	5.7.3. Boas práticas ambientais	○	○	○	○	Desenvolvimento de ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integradas na política da escola.	Presidência, Administrador, Presidente do CP e Gabinete de Comunicação	Presidente do Conselho Pedagógico	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de ações integradas no plano de sustentabilidade ambiental.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		
	5.7.4. Otimização dos instrumentos de ação social	○	○	○	○	Concessão de apoios sociais diretos - bolsas de estudo, auxílios de emergência e outros apoios sociais a todos os estudantes económica e socialmente desprotegidos.	Presidência, Administrador, Provedor do Estudante e Núcleo de Ação Social	Administrador	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de apoios concedidos; n.º de refeições compartilhadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 040802.		
	5.7.5. Parcerias regionais	○	○	○	○	Estabelecer parcerias com agentes regionais para a realização de atividades nos vários domínios do saber, da cultura e das artes.	Presidência, Administrador, Presidente do CP e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Comunicação	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	N.º de parcerias concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2019.		

○ A concretizar em 2019 (PEMP).

● Não concluída em 2018 e prolongada até 2019 (PEMP).