



PLANO DE ATIVIDADES PARA 2020

NOVEMBRO 2019

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

N.º de tel. 210 040 700
Fax 210 040 719

Av. Condes de Barcelona, n.º 808

www.eshte.pt

geral@eshte.pt

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUÇÃO	2
2. MISSÃO	3
3. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	6
4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA 2020	52
5. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2020	53
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
ANEXOS	59-68

1. INTRODUÇÃO

O presente Plano de Atividades foi elaborado em conjunto com a preparação da proposta de orçamento para 2020 e teve em consideração o quadro de fundo decorrente do Plano Estratégico de Médio Prazo (PEMP 2018/21). Por outro lado, incorpora novas iniciativas devidamente integradas nos domínios estratégicos definidos para o futuro da Escola.

A elaboração deste documento vem evidenciar a consolidação das práticas de planeamento existentes na ESHTe, assentes na articulação entre os planos anuais de atividades e o seu enquadramento nas prioridades e vetores estratégicos constantes do *master plan* definido para um horizonte de 4 anos.

Em termos de estruturação do Plano de Atividades optou-se pela redação de um capítulo inicial sobre a missão da ESHTe, o qual ganha interesse acrescido face ao processo em curso de aprovação dos novos estatutos pela tutela. Seguidamente, entrou-se no diagnóstico do ambiente interno e externo da ESHTe, de modo a se estabelecerem as prioridades em termos de objetivos e estratégias para 2020. Finalmente, procedeu-se ao elenco das atividades a concretizar, assegurando-se o respetivo detalhe por programas e ações, apontando-se em cada caso, os objetivos associados a cada ação, os respetivos interlocutores e responsáveis, bem como os indicadores de acompanhamento.

Por outro lado, o *plafond* indicado para a dotação orçamental da ESHTe, em 2020, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado (OE) de 4.354.759 Euros, o que constitui um aumento de 5,3% em relação à dotação contabilizada no cômputo do ano anterior (4.135.395 Euros).

Em termos de orçamento global para 2020 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 7.022.883 Euros, ou seja, muito próximo do previsto na versão inicial do orçamento de 2019 (7.019.319 Euros); deve-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.473.838 Euros) e do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (194.286 Euros).

No caso das receitas próprias para 2020, a desagregação do orçamento aponta para os seguintes valores: 1.358.912 Euros de propinas do 1.º ciclo e 774.420 Euros de propinas do 2.º ciclo e 189.170 Euros de taxas diversas e 151.336 Euros de outras fontes.

Tenha-se presente que os valores atrás referidos dizem respeito à versão do orçamento para 2020 que será colocada na plataforma da Direção-Geral do Orçamento, não incluindo os saldos transitados de anos anteriores, em conformidade com as orientações recebidas neste sentido.

Como demonstra o Quadro 1, seguidamente inserido, o ajustamento orçamental, por via da inclusão da componente atrás referida, confere uma amplitude claramente distinta, como se torna bem patente na evolução observada em relação ao ano de 2019.

Quadro 1
Evolução orçamental em 2019

	Dotação inicial (€)	Dotação Novembro (€)
Orçamento de Estado	4.015.925	4 135 395
Fundos comunitários	189.761	220.761
Receitas próprias	2.808.255	2.808.255
Transferências AP	5.378	5.378
Incorporação de saldos	..	2.765.429
Total	7.019.319	9.935.218

Assinale-se que se volta a abordar a questão orçamental no capítulo 3, comentando-se os valores previstos para 2020 na base do confronto com as necessidades e as expetativas da ESHTe.

2. MISSÃO

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.

Os estatutos da ESHTe foram aprovados através do Despacho Normativo n.º 44/2008, Diário da República, 2.ª série — N.º 168 — 1 de Setembro de 2008), assegurando que a “ (...) ESHTe é uma instituição de ensino superior politécnico de direito público, ao serviço da sociedade que tem como objectivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação

cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários e docentes, num quadro de referência internacional. (...)”.

Tal como referido no PEMP 2018/21 e no Plano de Atividades para 2019, justificava-se, por razões de legalidade e de oportunidade, fazer a revisão de diversos aspetos do regime estatutário vigente, pelo que a ESHTe procedeu à revisão do seu articulado, tendo a versão final dos novos estatutos sido aprovada nas reuniões do Conselho Geral que tiveram lugar nos dias vinte e três de maio e onze de julho de 2019. Recorde-se que, sem prejuízo da competência fixada para propor alterações aos Estatutos, de acordo com o disposto no nº 4 do artigo 68º da Lei nº 62/2007, a presente revisão foi antecedida de audiência interna, junto da comunidade académica da ESHTe e de todos os seus órgãos.

A produção de efeitos desta revisão depende de homologação conferida por despacho normativo do ministro da tutela, de acordo com o estabelecido no artigo 69º da Lei nº 62/2007, pelo que o novo articulado já foi submetido à apreciação do Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, aguardando-se a respetiva aprovação e publicação em Diário da República.

Decorridos mais de dez anos sobre a vigência dos estatutos, impunha-se a sua atualização, não só em função da necessidade de adaptação dos mesmos à legislação entretanto saída, bem como para aproveitamento da oportunidade de introdução de aspetos relacionados com a modernização e extensão do âmbito da intervenção da ESHTe.

Por exemplo, e em conformidade com o nº 1 do artigo 176º do Decreto-Lei nº 33/2018, de 15 de maio, os novos estatutos da ESHTe irão qualificar os cargos previstos no nº 1 do artigo 123º e no nº 1 do artigo 127º da Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, como cargos de direção superior ou de direção intermédia, nos termos e com os efeitos neles fixados, aplicando-se subsidiariamente o disposto na Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, na sua redação atual.

Paralelamente, o novo articulado procede à adequação ao Estatuto do Pessoal Dirigente (EPD), constante da Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pela Lei nº 51/2005, de 30 de agosto, Lei nº 64-A/2008, de 31 de dezembro, Lei nº 3-B/2010, de 28 de abril, Lei nº 64/2011, de 22 de dezembro, Lei nº 68/2013, de 29 de agosto e Lei nº 128/2015, de 3 de setembro, tendo em vista a organização

e funcionamento dos serviços, em particular no que respeita aos cargos dirigentes.

Recorde-se ainda a necessidade de introduzir ajustamentos resultantes do relatório final da Auditoria Administrativo-Financeira realizada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE.01/05.003/2011), realizada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), o qual invocava que as disposições constantes do artigo 46.º, do n.º 7 do artigo 47.º, do n.º 5 do artigo 54.º, do n.º 4 do artigo 55.º e do n.º 7 do artigo 66.º dos Estatutos da ESHTE, aprovados pelo Despacho Normativo n.º 44/2008, de 1 de Setembro, ao contemplarem uma eventual dispensa, total ou parcial, da prestação do serviço docente, a conceder pelo Presidente, aos assessores, e reduções de carga letiva semanais (com a ressalva, no caso dos membros do CG, do Presidente e do Vice-presidente), eram ilegais por serem desconformes com normas de hierarquia superior, como seja, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e o Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP); o mesmo relatório considerava que o art.º 130.º dos Estatutos da ESHTE (prestação de serviço docente em regime de tempo integral) era ilegal por violação do disposto no n.º 5 do artigo 34.º do ECPDESP e do Despacho n.º 317/81, de 23 de Novembro.

Os novos estatutos comportam igualmente ajustamentos sobre a estrutura orgânica e funcional da ESHTE, nomeadamente no que se reporta à alteração do n.º 2 do art.º 59.º dos Estatutos, passando a ficar assegurada a representação dos discentes dos Cursos de Mestrado no Conselho Pedagógico. No plano dos cursos introduziram-se pequenos ajustamentos ao nível da sua coordenação e gestão, bem como no plano das Comissões Científicas e Pedagógicas, as quais deverão passar a constar dos regimentos de funcionamento, respetivamente, do Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico.

Aproveitou-se a revisão para redefinir as unidades funcionais e os serviços da ESHTE, separando-se neste último caso os que ficarão dependentes diretamente da Presidência, do Administrador ou que terão dependência partilhada.

Neste sentido, afigura-se como muito provável que os novos estatutos já se encontrem em vigor no início do ano de 2020, daí as referências anteriormente efetuadas. Contudo, importa enfatizar que este processo não gerou nenhuma situação de vazio no funcionamento da instituição, mantendo-se os órgãos que decorrem dos seus estatutos em pleno ação, os quais se assumem como

protagonistas fundamentais na vida da Escola, dentro da esfera das suas responsabilidades e competências - Conselho Geral, Presidente, Conselho de Gestão, Conselho Consultivo, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Conselho para Avaliação e Qualidade e Provedor do Estudante.

3. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Para contextualizar a dimensão das linhas de trabalho para 2020, impõe-se concretizar antes uma breve síntese da situação do enquadramento do funcionamento da 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, à semelhança do efetuado no PEMP 2018/21, podem-se sistematizar as principais componentes da **análise externa** em torno de cinco variáveis marcantes - Políticas públicas do ensino superior (i), Dinâmicas do turismo (ii), Rendimentos das famílias (iii), Redes e parcerias (iv) e Concorrência de outras IES com cursos de Turismo (v). Passando a uma apreciação parcelar, podem-se destacar as notas que constam dos pontos seguintes.

i. Políticas públicas do ensino superior

Sem embargo do reconhecimento de que a tutela criou um conjunto de medidas que favoreceram as instituições de ensino superior politécnico, nomeadamente, no plano da implementação do Programa de Modernização e Valorização dos Politécnicos, do reforço do Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica, da possibilidade futura dos Politécnicos ministrarem Doutoramentos e do próprio 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), também importa não omitir outras decisões que afetaram particularmente a ESHTe.

Desde logo, a continuação da política de redução das vagas na Grande Lisboa, com novo corte para o ano letivo 2019/20, na sequência da redução de 5% já concretizada em relação ao ano letivo 2018/19.

Por outro lado, no plano orçamental, verifica-se que não têm sido cumpridas as disposições constantes do Contrato de Confiança celebrado, em 16/06/2016,

entre as instituições de ensino superior e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Com efeito, não têm ocorrido, na proporção desejável e exatável, as prometidas compensações orçamentais em relação aos custos decorrentes da legislação entretanto saída no âmbito do regime transitório dos docentes e das valorizações remuneratórias. A ESHTe suportou uma parte significativa destes custos através da mobilização das suas receitas próprias, como adiante se detalhará.

Por outro lado, a Escola também vê ameaçadas as suas receitas próprias pelo efeito não só do já aludido corte do número de vagas que lhe foram atribuídas, como se junta agora a redução da propina máxima praticada por decisão governamental e que terá uma incidência à volta de uma quebra anual de sensivelmente 330 mil Euros nos valores cobrados. Neste caso concreto, o decreto de execução orçamental estabelece o total ressarcimento das instituições de ensino superior no que concerne à redução da verba das propinas, mas não se encontra definido nenhum planeamento temporal inerente à concretização das respetivas compensações orçamentais.

Finalmente, no que concerne ao posicionamento institucional da ESHTe foram desenvolvidos vários contactos que abrangeram a Universidade Nova de Lisboa, a Universidade de Lisboa, outros Politécnicos e o Ministério de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Contudo, em reunião realizada recentemente com a Presidência da ESHTe, a atual tutela referiu que não se encontra nos seus propósitos promover qualquer tipo de iniciativa destinada a concretizar uma eventual incorporação das Escolas não integradas do sistema politécnico nas Universidades. Neste sentido, qualquer perspectiva de integração da ESHTe, mantendo o seu estatuto de ensino politécnico, numa Universidade de grande dimensão e que potenciase eventuais complementaridades ao nível do ensino e da investigação, fica a aguardar uma oportunidade futura.

Como nota global, ressalta-se que o encontro entre as políticas públicas no ensino superior e os desígnios da ESHTe passa por situações diferenciadas, coexistindo várias oportunidades favoráveis, a par de um conjunto de ameaças com incidência direta no plano financeiro.

ii. Dinâmicas do turismo

O turismo mantém ao nível internacional e no nosso país, um ritmo de desenvolvimento particularmente forte, consolidando a sua posição de relevo na economia e na sociedade.

Assim, a Organização Mundial do Turismo (OMT) refere que as entradas de turistas internacionais no mundo cresceram 4,2% ao ano na última década, mantendo válida a previsão de 1800 milhões de chegadas em 2030, o que implicará uma taxa de crescimento médio anual de 3,6% para o período 1995/2030. Por outro lado, o turismo já se assume como a 3.^a exportação mundial (transportes internacionais incluídos), devendo reforçar a sua incidência até 2030.

Paralelamente ao cenário expansionista existente, observa-se a intensificação do quadro competitivo entre destinos, gerando-se um contexto de verdadeira globalização. Assinale-se também que esta realidade da concorrência internacional e inter-regional acrescida gerou dois efeitos que interessa não perder de vista. Por um lado, o aparecimento de novos destinos a atuarem à escala mundial, o que obrigou outros a repensarem as suas estratégias, sendo visível o reforço da preocupação com os desígnios da qualidade e da diversificação de produtos. Por outro lado, a forte concorrência entretanto gerada entre destinos e produtos turísticos forçou os operadores turísticos a optarem por uma flexibilidade acrescida na conceção e na apresentação dos seus produtos, de forma a corresponderem adequadamente às rápidas permutas observadas no mercado.

Em Portugal, o turismo converteu-se num dos sectores mais preponderantes para o desenvolvimento da economia nacional, pelo que é reconhecido consensualmente com um domínio estratégico. Com efeito, segundo os dados existentes, a evolução do turismo em Portugal traduziu-se nos últimos anos por um crescimento da procura internacional nos meios de alojamento coletivo recenseados. Paralelamente, as receitas imputáveis ao turismo internacional evidenciaram igualmente uma tendência crescente, reforçando a sua importância ao nível das contas externas do país, particularmente no plano das exportações de bens e serviços.

Neste contexto, importa sublinhar que Portugal seguiu as tendências observadas no turismo à escala europeia, as quais apontaram para um dinamismo nos últimos anos. Face a situações específicas verificadas em países concorrentes, o nosso país beneficiou de condições favoráveis, tendo potenciado estas vantagens e reforçado a sua posição no quadro competitivo internacional. Contudo, convém não perder de vista que o aproveitamento desta oportunidade conjuntural, não poderá relegar para segundo plano a concretização de uma estratégia autónoma, suportada em bases duradouras de desenvolvimento.

A aposta nas medidas que permitam potenciar as vantagens comparativas decorrentes da adequada gestão das variáveis controláveis (endógenas) também podem minimizar os riscos de exposição a acontecimentos fortuitos (terrorismo internacional e crises económico-financeiras, entre outros), já que estes possuem um carácter aleatório e desenrolam-se à margem dos responsáveis por um destino.

Reforça-se o ponto de vista de que não é aconselhável fazer depender o desenvolvimento do turismo apenas dos estímulos da procura, como por vezes se quer fazer crer. Pelo contrário, é na organização correta da oferta turística, devidamente integrada num processo de planeamento integrado e de política global de ordenamento do território, que se podem lançar as bases mais seguras para a qualidade estável de um destino turístico.

Por outro lado, a pressão competitiva resultante da globalização está a provocar alterações nas estratégias das empresas turísticas, observando-se a primazia por estratégias horizontais, onde se privilegiem fatores, tais como:

- A inovação, a diversificação e a diferenciação de produtos;
- A avaliação das oportunidades de negócio, nomeadamente, através da segmentação, da revisão e modernização dos processos de produção, do reforço do papel das novas tecnologias e da seleção criteriosa das ações de marketing;
- A identificação dos fatores críticos de sucesso ao nível das várias áreas funcionais das empresas;
- A melhoria da qualidade e valorização dos recursos humanos.

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

Esta última circunstância constitui uma janela de oportunidade que as instituições de ensino superior devem saber aproveitar, pelo que a ESHTe não poderá descurar a procura por respostas formativas adequadas às necessidades de hoje e do futuro.

iii. Rendimentos das famílias

O rendimento disponível 'per capita' das famílias portuguesas, em 2017, situava-se abaixo dos níveis de 2008, de acordo com um estudo divulgado, em 04/07/2019, pela Comissão Europeia (CE). Com efeito, a edição de 2019 do relatório anual sobre a evolução do emprego e da situação social na Europa (ESDE) mostra que, ao contrário do que aconteceu em Portugal, no conjunto da União Europeia, o rendimento disponível das famílias 'per capita' "ultrapassou os níveis pré-crise de 2008 na zona euro. Esta meta já tinha sido atingida em 2015, mantendo-se ainda em Portugal, na Croácia, na Grécia, na Itália, na Espanha e na Holanda, um nível de rendimento disponível bruto das famílias inferior ao patamar de 2008, ano apontado como o do início da crise.

Apesar da política de devolução de rendimentos do atual governo português ainda não ter atingido os efeitos plenos ao nível deste indicador, a mesma CE sublinha que, no caso do nosso país, ocorreu uma melhoria significativa noutros indicadores, nomeadamente no emprego e no risco de pobreza. O próprio relatório destaca que, para este último indicador e em 2017, a Grécia estava cerca de 30% abaixo dos níveis de 2008, o Chipre 15%, a Itália 9%, a Espanha 6% e a Áustria 4%, sendo que Portugal está no grupo da Bélgica e Irlanda, com 2% ou menos.

A melhoria da situação económica das famílias é um elemento fundamental para aumentar a atratividade para a frequência do ensino superior, já que as tendências demográficas da população portuguesa não se revelam favoráveis a este desiderato. De facto, os dados do último relatório anual sobre educação da OCDE, mostram que na população entre os 15 e os 19 anos, que é aquela que tipicamente está em idade de frequentar o ensino secundário, Portugal tem uma percentagem de alunos inscritos em instituições de ensino acima da média internacional – 89% contra 85% na OCDE. Por outro lado, no intervalo seguinte, dos 20 aos 24 anos, ou seja, no escalão em que a maioria dos alunos segue para o ensino superior, a situação inverte-se, passando a percentagem de população inscrita numa instituição de ensino, em Portugal, a ser de 37%, ao passo que na OCDE se fixa em 42%.

Utilizando a mesma fonte, evidencia-se seguidamente a quebra progressiva da população inscrita em instituições de ensino entre os 16 e os 20 anos:

Quadro 2
População portuguesa

Idades	% da população inscrita numa instituição de ensino
16 anos	98%
17 anos	98%
18 anos	82%
19 anos	65%
20 anos	54%

Uma explicação possível para esta situação reside na aposta que Portugal fez, alguns anos atrás, no alargamento da população matriculada no ensino secundário, sobretudo por via dos cursos profissionais, que representam cerca de metade dos inscritos do 10.º ao 12.º ano. Contudo, na sua génese inicial, os cursos profissionais foram concebidos a pensar na transição para o mercado de trabalho e não no prosseguimento de estudos, o que pode explicar em parte o desvio observado.

Contudo, o poder de compra das famílias será sempre um elemento crucial neste processo, com reflexo direto nos níveis da procura existente. Atente-se, por exemplo, nos efeitos negativos resultantes da subida de preços dos alojamentos para estudantes do ensino superior em vários pontos do país, mas sobretudo nas áreas urbanas de Lisboa e do Porto. Este fenómeno, por ter comprovadamente consequências no número de alunos que se dirigem ao ensino superior, obrigou a que o governo tomasse medidas concretas neste domínio, nomeadamente, através da criação do Plano Nacional de Alojamento para o Ensino Superior, assente nos princípios e missão da Nova Geração de Políticas de Habitação, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 50 -A/2018, de 2 de maio.

Neste sentido, o Decreto-Lei n.º 30/2019, de 26/2, aprova o plano de intervenção para a requalificação e construção de residências de estudantes, tendo por base as necessidades dos estudantes das instituições de ensino superior e respeitando a sua distribuição por todo o território nacional, e apoiado também nos objetivos e instrumentos subjacentes à Nova Geração de Políticas de Habitação.

O plano de intervenção, que será executado de forma faseada, num horizonte temporal de 10 anos, prevê, desde logo, a integração de imóveis sem utilização, da propriedade das instituições de ensino superior e de outras entidades, no Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado (FNRE), cuja criação foi determinada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 48/2016, de 1 de setembro, na sua redação atual, para a sua reabilitação, nos termos do regime especial estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 150/2017, de 6 de dezembro. Além da integração de imóveis no FNRE, são estabelecidas outras modalidades de criação de alojamentos para estudantes deslocados do ensino superior, com vista a maximizar a capacidade de resposta e de intervenção atempada, em articulação entre as autarquias locais, instituições de ensino superior e outras entidades. Por um lado, assegura-se a possibilidade de promoção da criação de alojamentos diretamente pelas instituições de ensino superior, designadamente através da reabilitação ou ampliação de residências de estudantes do ensino superior atualmente em funcionamento ou de edifícios utilizados para outros fins, consagrando -se as garantias essenciais para possibilitar o acesso ao financiamento das obras a realizar, designadamente através do Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Reconversão Urbana e do Programa Reabilitar para Arrendar. Promove-se igualmente a utilização das disponibilidades de alojamento existentes em imóveis de outras entidades, através de protocolos a celebrar entre estas e as instituições de ensino superior.

No cômputo geral, as perspetivas de candidatos ao ensino superior revelam-se mais otimistas para o ano letivo 2019/20, já que, segundo a Direção-Geral do Ensino Superior, aumentou o número de candidaturas à 1.ª fase do concurso nacional de acesso, tendo como base de comparação o ano anterior (51291 alunos contra 49625 em 2018, ou seja, +3,4%). Esta evolução pode decorrer da melhoria de resultados observada nos exames nacionais do ensino secundário, mas também deriva certamente da existência de uma conjuntura socioeconómica menos desfavorável ao nível da envolvente.

Como apontamento final, enfatiza-se o reconhecimento de que a envolvente externa ao nível da variável em apreço – rendimentos nas famílias – não se revela uma ameaça tão marcante para o próximo ano letivo, sobretudo quando comparada com períodos anteriores.

iv. Redes e parcerias

Na nossa perspetiva, a missão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) confere a necessidade de se assegurar a criação das redes que permitam a sua

interação plena com a sociedade. A Escola não pode fechar-se em si própria e ignorar a realidade que a rodeia. A sua missão e a concretização plena da mesma, exige uma postura aberta e de diálogo permanente com a comunidade, daí a importância de se estabelecerem as parcerias indispensáveis aos fins em vista.

Com efeito, quando registamos que a missão de uma IES reside na formação humana, cultural, científica e técnica dos seus utentes, na realização da investigação fundamental e aplicada, na formação dos quadros necessários ao progresso e desenvolvimento do turismo e da sociedade, na prestação de serviços à comunidade, no intercâmbio e cooperação cultural, científica e técnica com instituições congéneres nacionais e estrangeiras e na cooperação internacional, estamos no fundo a reconhecer a imprescindibilidade de criar as devidas redes de interação, sem as quais não será possível concretizar os desideratos centrais que justificam a existência da própria organização.

Assim, em primeiro lugar, importa relevar a participação plena da ESHTe no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), na Rede de Instituições Públicas do Ensino Superior Politécnico com Cursos de Turismo (RIPTUR) e no Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR), o que viabiliza a articulação, o incentivo e a promoção de atividades de interesse mútuo, designadamente ao nível da formação e das atividades ligadas à investigação.

Por outro lado, a ESHTe é membro afiliado da Organização Mundial do Turismo e está representada no Conselho Municipal de Educação de Cascais e na Associação de Turismo de Cascais Visitors & Convention Bureau. A Escola possui igualmente acordos celebrados com as Entidades Regionais de Turismo, com as empresas, com vários municípios, com as principais associações empresariais e profissionais do setor e com várias centenas de empresas da área do turismo.

Observa-se assim que já existem bases sólidas para o incremento do desenvolvimento das parcerias necessárias ao bom funcionamento da instituição, residindo a grande aposta futura na potenciação das redes já existentes. Contudo, a ESHTe abraçou, desde 16 de julho de 2019, mais um projeto ambicioso no âmbito das parcerias e que se prende com a criação do Centro de Excelência em Turismo, o qual irá funcionar no Campus do Estoril, com instalações próprias e integrado no projeto global de desenvolvimento de uma academia internacional de turismo.

A criação do Centro de Excelência desenvolve-se a partir de uma iniciativa conjunta da ESHTE e do Turismo de Portugal, contando em termos efetivos com uma parceria que abrange também os restantes subscritores do protocolo tendente à criação do respetivo consórcio –Universidade Nova de Lisboa, o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR), o NEST - Tourism Innovation Centre, a Associação Turismo de Cascais, Visitors and Convention Bureau e os grupos empresariais privados - Pestana, Martinhal, Vila Galé, Porto Bay, Hoti, Sana, Estoril-Sol, Intercontinental, NAU, Hilton e Delta Cafés.

A conceção do Centro de Excelência Turística insere-se no cruzamento entre as políticas vigentes no âmbito do turismo e do ensino superior em Portugal. Com efeito, a evolução do turismo no nosso país reclama uma resposta crescente em termos de investigação fundamental e aplicada, face a uma multiplicidade de particularidades que carecem de estudo apurado e de estratégias apropriadas. Esta situação aplica-se não só às instituições públicas, mas também às empresas, onde a inovação e o conhecimento se devem assumir como motores de crescimento perante um contexto de globalização da economia e de concorrência acrescida.

No caso de Portugal, o reforço da investigação e da formação constituem imperativos essenciais para concretizar o desiderato de renovação das políticas públicas e das estratégias empresariais, de qualificação dos recursos humanos, de existência de informação credível sobre os mercados, de implementação de processos adequados na organização da oferta turística e de desenvolvimento de novos modelos de negócios para as empresas turísticas centrados no trinómio qualidade, inovação e melhor produtividade.

A implementação do Centro de Excelência, com base numa parceria entre *stakeholders* públicos e privados e a academia, irá viabilizar, entre vários aspetos:

- A dinamização de um ecossistema de contínua inovação no turismo e de referência internacional, assente numa parceria entre a ESHTE, a Universidade Nova de Lisboa, o Turismo de Portugal, as empresas nacionais e internacionais, as estruturas de investigação, desenvolvimento e inovação do turismo (representadas pelo CiTUR, entidade esta já acreditada pela FCT) e os parceiros regionais do turismo;
- O desenvolvimento da excelência no ensino com ações próprias de formação orientadas para o mercado de trabalho, através da diferenciação induzida por novos modelos de formação avançada (em

turismo) por via da criação de uma rede colaborativa Internacional. Estes cursos inovadores serão distintos (e complementares) dos já ministrados pelas instituições de ensino superior que se assumem como parceiras neste projeto, abrangendo cursos de especialização e de formação avançada (pós-graduações), além dos *executive masters*, dos cursos técnicos superiores profissionais, dos cursos profissionais de curta duração e dos cursos no âmbito específico da formação de empresários e ativos;

- A concretização de projetos que promovam a transferência de conhecimento de instituições de ensino e centros de investigação para as empresas, tendo em vista a valorização económica do conhecimento;
- A capacitação em contínuo dos empresários e dos gestores para liderar o turismo do futuro – tecnológico, inclusivo e sustentável – ou seja, contribuindo para assegurar a competitividade das empresas de turismo e para a afirmação de Portugal como um polo de referência internacional na inovação, na qualidade e na produção de bens e serviços para o turismo;
- A concretização de projetos de desenvolvimento das capacidades estratégicas e de gestão competitiva das empresas, incluindo, nomeadamente, adaptação a novos modelos de negócio, acesso aos mercados internacionais e à economia digital;
- A mobilização do trabalho em rede e concretização de iniciativas de *clusterização* de redes colaborativas, com reflexos na própria competitividade da economia nacional.

Além dos referenciais estratégicos que norteiam o projeto, há que não perder de vista o desiderato específico de valorização do *Campus* do Estoril, o qual contempla o objetivo mais amplo de criação de uma Academia Internacional no domínio do turismo, com foco no ensino profissional e superior, na investigação, no apoio ao empreendedorismo e no desenvolvimento empresarial. Neste sentido, o projeto global passa pela criação, para além do Centro de Excelência, de novos blocos escolares para o ensino superior especializado (excluídos da presente candidatura), além da implementação no Campus de um hotel de aplicação, de residências universitárias e de um centro de inovação de base tecnológica ligado à incubação de empresas.

Como decorre do leque de intervenções a concretizar pelo Centro, compete à ESHTe aproveitar convenientemente esta janela de oportunidade e potenciar, através desta nova estrutura, uma parte significativa da sua atividade complementar à formação tradicional graduada, a qual vem realizando com êxito.

v. Concorrência de outras IES com cursos de Turismo

A avaliar pelos resultados do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior, não é nas instituições de ensino superior público politécnico (com cursos de turismo) que a ESHTe encontra as ameaças mais fortes ao nível da concorrência. Com efeito, em 2018, a ESHTe registou resultados mais favoráveis que os apurados na totalidade dos cursos de turismo, onde cerca de 10,4% das vagas ficaram por preencher após a 3.^a fase, com a área da produção alimentar a atingir 28,9% de vagas não ocupadas.

Por outro lado, o corte observado nas vagas da ESHTe para o ano letivo 2018/19 (409 contra 430 em 2017/18), não se traduziu numa melhoria objetiva da procura ao nível dos politécnicos públicos com cursos do turismo, tudo indicando que os eventuais beneficiários tenham sido as instituições de ensino superior privado da área da Grande Lisboa. Atendendo à atratividade que o turismo parece despertar junto das Universidades, como resultado do seu reconhecimento como atividade com futuro, a ameaça existente tem sido amortizada pelo facto da atual tutela não revelar grande abertura para viabilizar projetos que invertam a lógica do sistema binário de ensino superior em Portugal.

Com efeito, segundo a Lei de Bases do Sistema Educativo, o ensino politécnico visa proporcionar uma formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e proporcionar conhecimentos científicos de índole teórica e prática, bem como a sua aplicabilidade no exercício de atividades profissionais. O ensino politécnico difere do ensino universitário pelo facto de ser mais vocacionado para a prática e por se orientar para a aplicação e o desenvolvimento do saber na resolução de problemas concretos, o que se encaixa devidamente nas características e nas necessidades do turismo.

A manter-se esta postura por parte da tutela, a ESHTe não terá os seus interesses tão ameaçados, o que lhe permitirá desenvolver com mais segurança as suas próprias estratégias para consolidar a sua posição de destaque no plano nacional e de caminhar no sentido da sua internacionalização crescente.

Em síntese, e ao nível das cinco variáveis exógenas abordadas, pode-se resumir as perspetivas existentes através do Quadro reproduzido na página seguinte.

Quadro 3
Prognóstico da incidência das variáveis exógenas

	Oportunidades		Ameaças	
	++	+	++	+
Políticas públicas do ensino superior		○	○	
Dinâmicas do turismo	○			
Rendimentos das famílias		○		
Redes e parcerias	○			
Concorrência de outras IES com cursos de Turismo		○		

(+) – Incidência forte

(++) – Incidência muito forte

Sublinha-se a globalidade de um quadro externo favorável na atual conjuntura, o que deve ser encarado pela ESHTe como um fator indutor da concretização dos objetivos estratégicos definidos para o horizonte 2018/21.

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: instalações, funcionamento institucional, evolução da oferta e da procura, recursos humanos, recursos materiais, meios financeiros e orçamentais, empregabilidade dos cursos, relações com os *stakeholders*, investigação e inovação e apoios sociais.

vi. Instalações

Pela ação de mediação conduzida então 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. No caso da ESHTe, torna-se evidente a exiguidade e a deterioração das instalações que lhe estão atribuídas, além da incapacidade objetiva de assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal. Outros fatores que prejudicam o normal funcionamento da ESHTe, assentam nos seguintes aspetos:

- O encerramento da cantina à noite, afetando metade dos alunos inscritos, sem que existam nas proximidades quaisquer alternativas ao nível de estabelecimentos de restauração e bebidas;

- O número insuficiente de senhas de almoço para alunos e colaboradores da ESHTe;
- A insuficiente resposta às necessidades dos bares concessionados pelo Turismo de Portugal a terceiros;
- A inviabilidade de utilização do restaurante de aplicação e das áreas técnicas em três dias da semana;
- A impossibilidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas (cozinhas, laboratórios);
- A ocupação diária das salas de aulas da ESHTe entre as 8h e as 24 horas, o que inviabiliza praticamente a expansão da oferta formativa;
- A falta de salas de estudo para os alunos;
- A falta de instalações e equipamentos para desenvolver algumas aulas práticas, nomeadamente animação cultural e desportiva;
- A sobreocupação dos gabinetes dos docentes;
- A inexistência de uma residência para os alunos;
- As instalações com pouca privacidade dos Serviços e com forte concentração de funcionários nas áreas de *open space*;
- A ausência de condições apropriadas nas áreas de aprovisionamento de F&B atribuídas à ESHTe;
- A precariedade das instalações afetas aos serviços de informática;
- A inexistência de um centro de reprografia.

Para resolver a situação existente, foi celebrado em dezembro de 2016, um protocolo de entendimento, tendo em vista a realização de um conjunto de intervenções prioritárias para a melhoria do funcionamento das duas Escolas (ESHTe e EHTe-Turismo de Portugal). Posteriormente, em 30/10/2017, 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.

A Equipa Mista ficou igualmente mandatada no sentido de propor uma solução jurídica que consagre o novo modelo gestionário do Campus e de ocupação e de utilização do mesmo, bem como 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. Esta Equipa Mista ficou igualmente de refletir sobre o modelo futuro de imputação de custos, além de proceder ao levantamento concreto dos

licenciamentos de construção a concretizar junto da Câmara Municipal de Cascais e de quantificar os custos previstos para as soluções apresentadas.

Em 26/04/2018, o Coordenador da Equipa Mista envia ao Presidente do Turismo de Portugal um *email*, o qual contém um conjunto de peças desenhadas e de outros materiais de suporte, de modo a que o Turismo de Portugal pudesse preparar um Pedido de Informação Prévia para ser apresentado à Câmara Municipal de Cascais.

O Turismo de Portugal concretizou, em 04/05/2018, a entrega do pedido de aprovação prévia junto dos serviços competentes da Câmara Municipal de Cascais, o qual foi registado com o código WW161948, registado definitivamente sob o número de processo SPO 1256/2018.

Posteriormente, em 12/10/2018, a Câmara Municipal de Cascais notificou o Turismo de Portugal sobre o resultado do pedido de informação prévia (ver o Anexo VII), tendo emitido parecer favorável condicionado, “(...) *ficando a realização da operação urbanística projetada sujeita a procedimento de controlo prévio de licenciamento com as consequentes consultas a entidades externas*”.

No ano de 2019 intensificaram-se os contactos entre as Secretarias de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e do Turismo, o Turismo de Portugal, a ESHTe e o município de Cascais, o que conduziu à assinatura, em 16 de julho passado, do acordo tendente à requalificação e expansão do Campus, designado como “Tourism International Academy (T.I.A.)”. O protocolo em apreço estabelece os termos e condições de cooperação entre as Partes, tendo em vista a desejável requalificação e ampliação do Campus do Estoril. Resumem-se seguidamente as principais obrigações resultantes para as entidades envolvidas (listagem não exaustiva):

Turismo de Portugal

- Lançamento do concurso público de concessão para construção e operação de um Hotel de Aplicação, incluindo neste concurso a concessão e a obrigação do concessionário da renovação e equipamento do edifício “Dormitório”, o qual continuará adstrito à finalidade de residência de alunos e docentes, sem prejuízo de, nas épocas não escolares, ter outra utilização compatível;
- Incluir, no concurso público de concessão do Hotel de Aplicação e do Dormitório, bem como no contrato a celebrar entre as partes, a referência ao investimento a realizar pelo concessionário em infraestruturas diversas

- de jardins e arranjos exteriores como estacionamento, iluminação, etc., para além de investir no Campus montante equivalente ao total de taxas que seriam devidas ao Município de Cascais, comprometendo-se a autarquia a isentar, nos termos legalmente admissíveis, o concessionário do pagamento das mesmas nos termos da alínea c) do nº1 da Cl. 4ª;
- Proceder às obras de requalificação dos edifícios “Edifício de apoio” e “Edifício principal”, bem como à construção dos novos edifícios onde funcionarão a ESHTe e o Centro de Excelência Turística;
 - Coordenar com a ESHTe a calendarização e faseamento das obras e a transferência das instalações da ESHTe localizadas no “Edifício principal” e no “Edifício de Apoio” para as novas instalações a construir;
 - Ceder ao Município de Cascais ou a Empresa Municipal por este indicada, por um prazo de 25 anos, através de figura jurídica e em condições a determinar, nomeadamente a utilização do equipamento pelo TdP e ESHTe, o espaço relativo ao auditório localizado no interior do atual edifício escolar com o intuito da sua exploração comercial na área de eventos, bem como a possibilidade de uso de equipamentos ou instalações adicionais necessários para a referida exploração comercial;
 - Lançar os procedimentos concursais para a conceção e construção dos novos edifícios, procedendo, igualmente, ao licenciamento dos mesmos, articulando com a ESHTe os detalhes dos trabalhos a efetuar e o modelo jurídico de utilização das instalações pela mesma de modo a salvaguardar a estabilidade no funcionamento da ESHTe pelo período máximo de tempo legalmente admitido.

ESHTe

- Participar ativamente no processo de renovação do Campus, apoiando tecnicamente nas obras necessárias à requalificação do espaço comum existente, constituindo uma equipa especializada para o efeito, que será consultada pelo TdP no âmbito do cumprimento das obrigações deste último ao abrigo deste protocolo;
- Equipar as instalações que lhe são atribuídas com os equipamentos necessários à concretização da sua missão;
- Entregar as instalações atualmente em uso pela ESHTe ao TdP, excetuando a biblioteca e o laboratório de microbiologia alimentar, concertando com este o cronograma de transferência de molde a causar o mínimo impacte possível à atividade das partes;
- Ocupar e utilizar as instalações que lhe serão atribuídas após a realização das obras de reabilitação e ampliação, as quais serão integralmente suportadas pelos fundos referidos no Protocolo;

- Garantir a qualidade de ensino como referência no ensino superior de turismo ao nível nacional e promover a internacionalização da ESHTe através de protocolos com outras escolas de Turismo, captando alunos estrangeiros para a sua atividade formativa, necessariamente ministrada em inglês, com o intuito de celebrar protocolos de cooperação com outras instituições de ensino internacionais;
- Assumir as despesas próprias decorrentes da atividade do novo edifício, nomeadamente água, energia, gás e taxas devidas pelo funcionamento dos novos edifícios sob sua responsabilidade;
- Participar das despesas correntes relativas ao Campus (iluminação exterior, jardins e espaços públicos, água, segurança e outras que, entretanto, venham a ser determinadas pelo condomínio do T.I.A.) e com base na sua comparticipação na área total do mesmo Campus (metros quadrados atribuídos à ESHTe);
- Desenvolver um Centro de Excelência Turística, o qual contemplará a formação especializada internacional graduada e não graduada, um núcleo especializado de apoio às empresas e aos outros *stakeholders* do turismo e um fórum de reflexão e de transferência de conhecimento para a sociedade;
- Facultar ao Município de Cascais, e como contrapartida do financiamento previsto para aplicar nas obras de ampliação do Campus do Estoril, no qual se inclui a construção das novas instalações da ESHTe, o desenvolvimento de pacotes de formação para as empresas turísticas com estabelecimentos no concelho e para as estruturas associativas regionais (sem encargos para o município), a atribuição de descontos a colaboradores e responsáveis de empresas turísticas a operarem no concelho (Cursos Técnicos Superiores Profissionais, Mestrados e Formações Avançadas), a realização de cursos de formação, na área do turismo ou das línguas estrangeiras (destinados aos colaboradores do Município de Cascais) e o apoio às atividades desenvolvidas pelo Município de Cascais e pela Associação de Turismo de Cascais (nomeadamente no plano dos estudos e na concretização de projetos que reforcem a ligação entre as empresas e as restantes entidades do sistema turístico regional).

Município de Cascais

- Apoiar, no âmbito das suas atribuições e competências, o processo de requalificação e ampliação do Campus do Estoril;

- Apoiar todos os processos relacionados com a implementação e desenvolvimento do projeto nas áreas de competência que lhe estejam atribuídas, nomeadamente a nível do departamento de urbanismo;
- Submeter a deliberação dos órgãos municipais competentes a isenção de taxas urbanísticas das obras que venham a ser promovidas no âmbito do presente Protocolo e desenvolvidas pelos signatários do mesmo, nomeadamente o Turismo de Portugal, a ESHTe e o concessionário do Hotel de aplicação e residência de estudantes, sendo as taxas devidas pelos promotores privados reinvestidas no Campus, nos termos e moldes a definir entre as partes;
- Propor ao Turismo de Portugal, nos termos da lei, a aplicação de até 6.000.000,00€ (acrescido do valor do IVA não reembolsável) proveniente das verbas anuais do Plano de Obras do Casino do Estoril, nas obras de ampliação do Campus do Estoril, no qual se inclui a construção das novas instalações da ESHTe, sem prejuízo do recurso a outros meios financeiros necessários para o efeito, considerando ser esta uma obra de elevado interesse para o turismo do Município de Cascais, tendo por limite o valor atrás referido;
- A afetação das verbas do plano de obras ocorrerá durante o período necessário até perfazer o limite referido no artigo anterior.

Assinale-se que, de acordo com o planeamento físico existente, a ESHTe ficará instalada em três novos módulos a construir, ocupando uma área global de aproximadamente 6000 m². Nestas novas instalações, cuja gestão será assegurada autonomamente pela ESHTe, incluir-se-ão as áreas referentes às salas de aulas, mas também as inerentes às seguintes ocupações: instalações administrativas, laboratórios, espaços de aplicação, *ateliers*, salas de estudo para alunos, espaços de trabalho partilhado, gabinetes de professores e investigadores e espaço co-working, auditórios, salas polivalentes e de reunião, ginásio, auditórios técnicos, sala multimédia, informática, CiTUR, cozinha de aplicação, cozinhas pedagógicas, Restaurante de aplicação e Bar pedagógico.

O Centro de Documentação e o Laboratório de Microbiologia continuarão a ocupar as suas instalações atuais, estando assegurada a ligação direta dos novos edifícios da ESHTe ao bloco escolar já existente, o qual será remodelado e ocupado pelo Turismo de Portugal. No caso concreto do Centro de Documentação está prevista a sua extensão, nomeadamente através da criação de novas áreas para estudo e consulta por parte dos alunos.

Prevê-se que o prazo global para execução das obras previstas se prolongue até 2022. Por outro lado, a na sequência do já referido na abordagem ao ponto iv deste capítulo, importa ressaltar que ao concretizar-se o projeto de novas instalações, a ESHTe não só atinge o objetivo de possuir capacidade autogestionária das instalações que lhe estão destinadas, como também passará a beneficiar da solução global criada para o Campus do Estoril (“Tourism International Academy - T.I.A.”), particularmente no que respeita à implementação do hotel de aplicação (onde os alunos da ESHTe poderão desenvolver as suas atividades práticas), das residências para estudantes e do Centro de Excelência.

Além dos referenciais estratégicos que norteiam o projeto, há que não perder de vista o desiderato específico de valorização do *Campus* do Estoril, o qual contempla o objetivo mais amplo de criação de uma Academia Internacional no domínio do turismo, com foco no ensino profissional e superior, na investigação, no apoio ao empreendedorismo e no desenvolvimento empresarial. Neste sentido, o projeto global passa pela criação, para além do Centro de Excelência, de novos blocos escolares para o ensino superior especializado, além da implementação no Campus de um hotel de aplicação, de residências universitárias e de um centro de inovação de base tecnológica ligado à incubação de empresas.

Tudo indica, que num futuro próximo, a ESHTe disporá, finalmente, de condições apropriadas para desenvolver a sua missão, possibilitando deste modo a concretização de três eixos estratégicos fundamentais - Qualidade e inovação no ensino; investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade; Parcerias estratégicas e internacionalização.

Como nota final, saliente-se que os projetos de renovação do *Campus* e de novas instalações para a ESHTe, bem como da criação do Centro de Excelência, foram apresentados a toda a comunidade académica, através de reuniões específicas realizadas para o efeito. Por outro lado, a assinatura dos protocolos sobre o reordenamento do *Campus* e a implementação do Centro de Excelência foram objeto de apreciação por parte do Conselho Geral, o qual se pronunciou no seguinte sentido:

— *“Reconhecimento da importância dos dois protocolos para o futuro da Escola, nomeadamente, ao nível da melhoria e da expansão das suas instalações, da sua estratégia de internacionalização, de aproximação aos stakeholders, de desenvolvimento da formação altamente qualificada e da dinamização da investigação e transferência de conhecimento;*

- *Atribuição à Presidência da Escola da autorização para celebrar os dois protocolos em apreço, nos precisos termos em que foram apreciados;*
- *Recomendação à Presidência da Escola para comunicar junto do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que o projeto de requalificação e expansão do Campus, atribui responsabilidades futuras à ESHTe no suporte das despesas de funcionamento e manutenção nas instalações que lhe forem atribuídas, o que implica a necessidade de consideração destas despesas nas futuras dotações orçamentais a transferir para a Escola, já que há vários anos a esta parte, as mesmas têm sido suportadas na sua maioria pelo Turismo de Portugal, não integrando os montantes das transferências concretizadas no Orçamento do Estado”.*

Revela-se crucial para o bom andamento destes projetos que a Comissão Mista ESHTe/Turismo de Portugal consiga garantir a sequência desejável das ações a realizar, minimizando os impactos e os constrangimentos que necessariamente decorrerão do período de obras. A ESHTe considera fundamental que o curso normal das aulas não seja prejudicado e que os serviços a prestar à comunidade escolar possam ser efetuados com o mínimo possível de incomodidades.

vii. Funcionamento institucional

Afastada que está no momento atual a possibilidade de integração negociada numa instituição universitária de grande dimensão (com a manutenção do estatuto politécnico para a Escola), a ESHTe pretende em 2020 melhorar o seu funcionamento interno.

Assim, encontrando-se em pleno exercício das suas funções todos os órgãos da Escola – Conselho Geral, Presidência, Conselho de Gestão, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Conselho para a Avaliação e Qualidade, Provedor do Estudante e Conselho Consultivo – pretende-se cimentar a articulação na ação, visando uma maior eficácia e eficiência na concretização da missão da Escola.

Por outro lado, ao nível dos serviços da ESHTe, pretende-se através da estruturação que integra os novos estatutos, dotar a instituição com capacidade para proporcionar uma resposta ainda mais célere e adequada às necessidades dos alunos.

Neste sentido, é objetivo da ESHTe normalizar em 2020 os processos de avaliação de desempenho dos docentes e dos funcionários não docentes, de modo a que a sua aplicação anual incida atempadamente sobre a base do ano anterior. Por outro lado, e desde que existam margens orçamentais para o efeito, a ESHTe pretende realizar os necessários concursos, de modo a permitir a desejável progressão nas carreiras. Esta situação coloca-se ao nível do pessoal não docente, revestindo igualmente primazia no plano dos docentes, de forma a ir ao encontro das recomendações da A3ES no sentido de alargamento do quadro da instituição sobretudo na categoria de Professor-Coordenador.

Encontrando-se concluídos a maioria dos regulamentos internos necessários ao funcionamento da escola, quer no plano académico, como administrativo, importa operacionalizar, em 2020, o regulamento de assiduidade dos docentes, o qual surge como uma recomendação expressa das auditorias efetuadas à ESHTe e que vem equilibrar a situação já existente neste domínio para os funcionários não docentes.

Igualmente importante para a Escola é a conclusão do estudo sobre a oferta formativa do futuro, de modo a possibilitar, em 2020, a definição dos cursos a ministrar pela ESHTe e, conseqüentemente, o avanço do processo de acreditação dos mesmos junto da A3ES.

Relembre-se que o estudo em curso comporta um diagnóstico geral sobre as perspetivas qualitativas e quantitativas da formação/educação em turismo - dinâmicas do turismo; vetores de mudança; impactos sobre as principais funções/domínios de exercício profissional; particularização para Portugal; políticas para o ensino superior; levantamento da oferta formativa – e a definição das bases para uma oferta formativa renovada e adaptada às necessidades, tendo em vista a identificação e a sistematização das áreas prioritárias ao nível dos cursos a ministrar, com abordagem orientadora para o desenho dos planos curriculares e dos conteúdos. Assinale-se ainda a necessidade deste exercício não ignorar a problemática da revisão das Áreas Científicas da ESHTe, cuja adaptação aos referenciais da Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) e aos requisitos do ensino, da investigação e da prestação de serviços, se afigura como uma prioridade.

viii. Evolução da oferta e da procura

O enquadramento institucional subjacente à criação da ESHTe marcou decisivamente o seu projeto educativo, cujos cursos têm vindo a privilegiar e a

integrar a componente tecnológica específica do setor do turismo, nomeadamente da hotelaria, da restauração e da animação. Por outro lado, deve reconhecer-se que a formação laboratorial da ESHTe se tem diferenciado pela positiva em relação à restante formação superior nestas áreas, inclusive depois da fase de expansão que se registou, ao nível nacional, para este domínio da oferta formativa.

No próximo ano letivo, a ESHTe irá ministrar 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, lecionará sete cursos de Mestrado: 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 Inovação em Turismo Ativo e de Experiências); Turismo e Comunicação (em conjunto com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território e a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa); Gestão em Hotelaria de Saúde & Bem-Estar (em parceria com o Instituto Politécnico de Setúbal); *Food Design* (em fase de apreciação pela A3ES).

Paralelamente, e em parceria com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, a ESHTe lecionará também o curso de Doutoramento em Turismo, além de realizar vários cursos de formação avançada, muitos dos quais em paralelo aos Mestrados. Admite-se a possibilidade de no decurso do próximo ano abrirem mais dois cursos de formação avançada, respetivamente, em Empreendedorismo e Negócios Turísticos e em Turismo e Transportes.

Contrariamente ao previsto não será possível ministrar os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) no concelho de Sintra - “Operações em Alojamento e Receção em Hotelaria” e “Pastelaria e Panificação”, já que não está prevista nenhuma linha de apoio à realização destes cursos na região da Grande Lisboa no próximo ano (o apoio financeiro existente através da DGES fixava-se em 3000 Euros por aluno, o que no caso em apreço se poderia traduzir por um montante de 75 mil Euros por curso). A importância deste apoio revela-se essencial, ainda por cima num contexto em que o valor máximo das propinas a praticar, por decisão governamental, passou de 1063,47 para 871,53 Euros, o que constitui uma redução de 18% nas receitas previsíveis a arrecadar (aproximadamente menos 19 mil Euros para os dois cursos).

Importa igualmente referir que toda a formação graduada da ESHTe se encontra devidamente acreditada pela A3ES, tendo sido comunicada recentemente a decisão de aprovação, sem condições, por um período de 6 anos dos 9 cursos de Licenciatura e dos Mestrados em Turismo e Segurança e Qualidade Alimentar. Os restantes Mestrados possuem prazos distintos de aprovação, encontrando-se todos com prazos de validade extensíveis ao ano letivo 2019/20.

Saliente-se igualmente a evolução que ocorrerá no número de unidades curriculares dos cursos de Licenciatura que serão ministradas também em inglês, as quais passaram a totalizar uma oferta de 21 disciplinas contra 5 no ano letivo 2018/19. Reconhece-se a importância de continuar a aumentar o leque de unidades letivas em inglês, como forma de ainda preparar melhorar os alunos para os futuros desafios profissionais que irão enfrentar e, noutro plano, de aumentar significativamente a atratividade internacional da ESHTe, no sentido de captar mais alunos estrangeiros oriundos de outros mercados que não os dos PALOP.

De acordo com as orientações constantes do Despacho n.º 5782-A/2019 do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (*Diário da República, 2.ª série — N.º 116 — 19 de junho de 2019*), a ESHTe registou pelo segundo ano consecutivo, uma redução das vagas destinadas ao Concurso Nacional de Acesso (CNA). Com efeito, após uma diminuição de 21 vagas no ano letivo 2018/19 (409 vagas contra 430 no ano anterior), seguiu-se agora nova redução (397 vagas para o ano letivo 2019/20), o que totaliza uma perda acumulada de 23 vagas desde que passaram a vigorar os novos critérios de cortes nas áreas de Lisboa e do Porto.

No quadro da página seguinte, resumem-se as vagas a disponibilizar pela ESHTe para o 1.º ano das licenciaturas, incluindo-se as inerentes ao CNA e aos concursos especiais.

Quadro 4
ESHTE
VAGAS - 1º Ciclo
ANO LECTIVO 2019/20

Cursos	Nr. Vagas Conc. Geral		Nr. Vagas para 1º anos 20%		Nr. Vagas Reingresso		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 2º e 3º anos		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 1º ano		Nr. Vagas > 23 anos (>5%)		Nr. Vagas Tit. Curso Superior		Concursos Especiais									
															CET - Turismo de Portugal									
	Gestão Hot. e Aloj.		Rest. e Bebidas		Gestão e Prod. Coz.		Gestão e Prod. Past.		Gestão de Turismo															
DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	
DGH	60	50	12	10	sem limites	4	2	6	2	4	6	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
GT	60	41	12	8		4	2	8	1	1	4	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
GLAT	38	33	8	7		2	2	5	2	2	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PAR	38	27	8	5		2	2	3	1	3	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	
IT	50	--	10	--		2	xxx	3	--	2	--	5	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	246	151	50	30	0	0	14	8	25	6	12	16	12	3	0	1	0	1	1	0	0	1	0	2
TOTAL Global	397		80		0		22		31		28		15		1		1		1		1		2	

Importa ainda referir que a propósito do despacho que fixou as vagas para o ano letivo 2019/20, a ESHTE remeteu ao CCISP a sua posição sobre esta matéria, bem como as comunicações das principais Associações Empresariais do Turismo, as quais expressavam a sua concordância com o ponto de vista da nossa Escola. Reproduz-se seguidamente um excerto da nota enviada ao CCISP.

“No sentido de contribuir para o debate sobre a previsível nova redução de 5% de vagas nas Instituições de Ensino Superior de Lisboa e Porto, cabe-nos enviar a opinião da ESHTE:

- 1) *A política do ensino superior dever ser subsidiária da política geral do país, sobretudo quando se perspetiva o desenvolvimento nacional a partir dos setores que mais podem contribuir para a nossa economia; neste sentido, fica a contradição entre o reconhecimento pelo Governo do papel fundamental que o turismo pode assumir como motor do desenvolvimento do país e as opções do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que ignora esta prioridade, tratando o ensino superior do turismo como indiferenciado e sem reconhecer as suas necessidades intrínsecas no plano da formação;*
- 2) *Com efeito, é reconhecido nos próprios documentos de orientação estratégica do setor, a existência de desequilíbrios estruturais ao nível dos seus recursos humanos, sendo visível o forte recurso a mão-de-obra pouco qualificada, com baixos níveis de escolaridade e com elevada rotatividade. Por outro lado, a Estratégia Governamental “Turismo 2027”*

é clara ao referir a necessidade de valorizar as profissões do turismo e formar Recursos Humanos que respondam às necessidades do mercado, o que implica o desenvolvimento de “cursos, ações de formação e de capacitação destinados à qualificação de recursos humanos em Turismo, adaptados à procura e em áreas que sirvam às necessidades das empresas”.

- 3) A necessidade de se possuírem profissionais competentes nas funções tradicionais é hoje complementada com o imperativo de existirem gestores e quadros técnicos com a visão estratégica e os conhecimentos suscetíveis de promoverem as ações tendentes a assegurar os objetivos de diversificação e de especialização da oferta, o que implica neste domínio uma resposta em conformidade por parte das instituições de ensino superior.*
- 4) Não podemos igualmente omitir que a redução nas vagas dos alunos no ensino superior do turismo prejudica fortemente o desiderato de reforço das atividades de I&D e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento para os stakeholders, a prestação de serviços à comunidade, o fomento do empreendedorismo e o desenvolvimento e a gestão de projetos e negócios de aplicação.*
- 5) Além da questão de fundo atrás mencionada, duvidamos fortemente de que a eventual redução de vagas no turismo nas Instituições de Ensino Superior de Lisboa e Porto tenha um reflexo de “vasos comunicantes” e que induza uma procura superior nas Instituições do interior do país, as quais aliás muito prezamos e que têm usufruído sempre da nossa solidariedade em várias matérias.*
- 6) A nossa interação com os alunos e interessados pelos nossos cursos, demonstra-nos de um modo claro que os estudantes que não conseguem entrar nos nossos ciclos de estudos, orientam invariavelmente as suas alternativas para as Instituições de Ensino Superior Privado da área da Grande Lisboa.*
- 7) Na nossa perspetiva, não será difícil deduzir que caso venha a existir um novo corte de 5% de vagas na ESHTe, o que, em termos acumulados, implicará a perda de 44 alunos em dois anos, as verdadeiras beneficiadas serão as Instituições Privadas de Ensino Superior de Lisboa.*

Neste sentido, solicitamos que esta nossa comunicação não seja considerada como uma falta de solidariedade para os Institutos Superiores Politécnicos do interior, atendendo a que a ESHTe já deu muitas vezes prova da mesma. O nosso único objetivo consiste em chamar a atenção do CCISP para uma medida, que, em nossa opinião, resultará apenas em menos alunos no ensino superior público, prejudicará a ESHTe e não beneficiará em nada as instituições de

ensino superior público do interior que muito prezamos. Solicitamos igualmente que caso esta medida se concretize, o CCISP tome as devidas iniciativas para monitorizar adequadamente os reflexos resultantes da mesma, de forma a que as consequências diretas sejam avaliadas com precisão.”

Saliente-se que o CCISP aprovou por unanimidade a posição da ESHTe e no documento que remeteu ao MCTES sobre o despacho orientador das vagas, propôs a consideração da exceção do corte para o turismo. O MCTES não atendeu à proposta enviada, pelo que decidiu o corte efetivo das vagas. Assinale-se que a posição da ESHTe foi apoiada igualmente por todos os membros da Rede dos Politécnicos Públicos com Cursos de Turismo (RIPTUR).

Passando à avaliação da incidência dos níveis de procura registados pelos cursos de licenciatura, no ano letivo 2019/20, pode-se observar a informação que integra o Quadro 5, a seguir reproduzido.

Quadro 5
Ano letivo 2019/20

	DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N	TOTAL	
1.ª Fase	Vagas	60	60	50	38	38	50	41	28	27	397
	Candidatos	301	352	78	78	237	144	181	45	110	1526
	Colocados	60	62	51	39	38	51	42	15	33	391
	Acesso Preferencial	5,02	6,9	2,06	2,43	7,5	3,38	5,21	1,54	4,8	5,65
	Vagas Sobrantes	0	-2	-1	-1	0	-1	-1	12	0	6
	Matriculados	51	56	41	36	32	41	31	9	27	324
Média (último colocado)	146,6	142,2	124,4	109,6	146,8	128,6	128	101,6	127,6	..	
2.ª Fase	Vagas	9	4	9	3	6	10	11	6	6	64
	Colocados	14	6	11	3	8	13	13	19	8	95
	Recolocados	4	1	1	0	0	3	2	0	2	13
	Vagas Sobrantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Matriculados	12	5	10	3	7	6	11	14	6	74
	Candidatos	129	133	20	25	78	79	90	25	52	631
Média (último colocado)	146,8	143,8	118,4	132,4	143,0	137,8	136,6	112,2	133,4	..	
3.ª Fase	Vagas	2	1	1	0	1	7	2	5	2	21
	Colocados	2	1	1	0	1	9	2	3	3	22
	Recolocados	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3
	Vagas Sobrantes	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	Matriculados	2	0	0	0	1	6	2	2	3	16
	Candidatos	30	33	4	0	20	26	29	7	19	168
Média (último colocado)	146,4	146,8	117,6	0	159,0	126,8	133,6	110,0	125,8	..	
Alunos matriculados	61	60	50	39	40	48	42	25	33	398	

Constata-se igualmente que, à semelhança do observado em anos anteriores, a procura foi muito superior às vagas disponibilizadas, inclusive nos cursos em regime noturno. Com efeito, obteve-se, em média, um rácio de 5,65 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 do Lazer e Animação Turística (7,50) e de Gestão Turística (6,90). Contudo, uma leitura mais profunda da evolução sugere a necessidade de ponderação de determinados aspetos, particularmente a baixa

face ao ano letivo 2017/18, quer no plano global (menos 779 candidatos do que em 2017/18), como no âmbito de cada curso. O Quadro 6, ilustra precisamente esta situação.

Quadro 6

ESHTE - N° de candidatos (1.ª Fase do CNA)

Ano letivo	DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N	TOTAL
2019/20	301	352	78	78	237	144	181	45	110	1526
2018/19	339	414	103	97	300	179	224	43	168	1867
2017/18	468	530	138	119	307	234	261	68	180	2305
V. abs. 3 anos	-167	-178	-60	-41	-70	-90	-80	-23	-70	-779

Assinale-se que esta tendência regressiva também encontrou prolongamento no caso dos candidatos que escolheram a ESHTE em 1.ª opção, como ressalta da observação do Quadro 7.

Quadro 7

ESHTE - N° de candidatos em 1.ª opção (1.ª Fase do CNA)

Ano letivo	DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N	TOTAL
2019/20	96	119	35	35	66	21	19	7	19	417
2018/19	139	127	45	37	82	24	36	6	12	508
2017/18	175	166	58	57	79	32	39	6	23	635
V. abs. 3 anos	-79	-47	-23	-22	-13	-11	-20	1	-4	-218

Tal como evidenciado no ponto v do presente capítulo, esta situação não encontra a sua resposta substantiva no desempenho da ESHTE, surgindo como corolário de uma tendência geral observada na procura por parte dos futuros alunos. A esta quebra global, juntou-se uma eventual menor atratividade dos cursos de turismo (cerca de 20% das vagas ficaram por preencher após a 1.ª fase do CNA), muito em particular na área da produção alimentar (56% das vagas não foram ocupadas após a 1.ª fase do CNA). Os valores que constam do Quadro 8, reproduzido na página seguinte, suportam este ponto de vista.

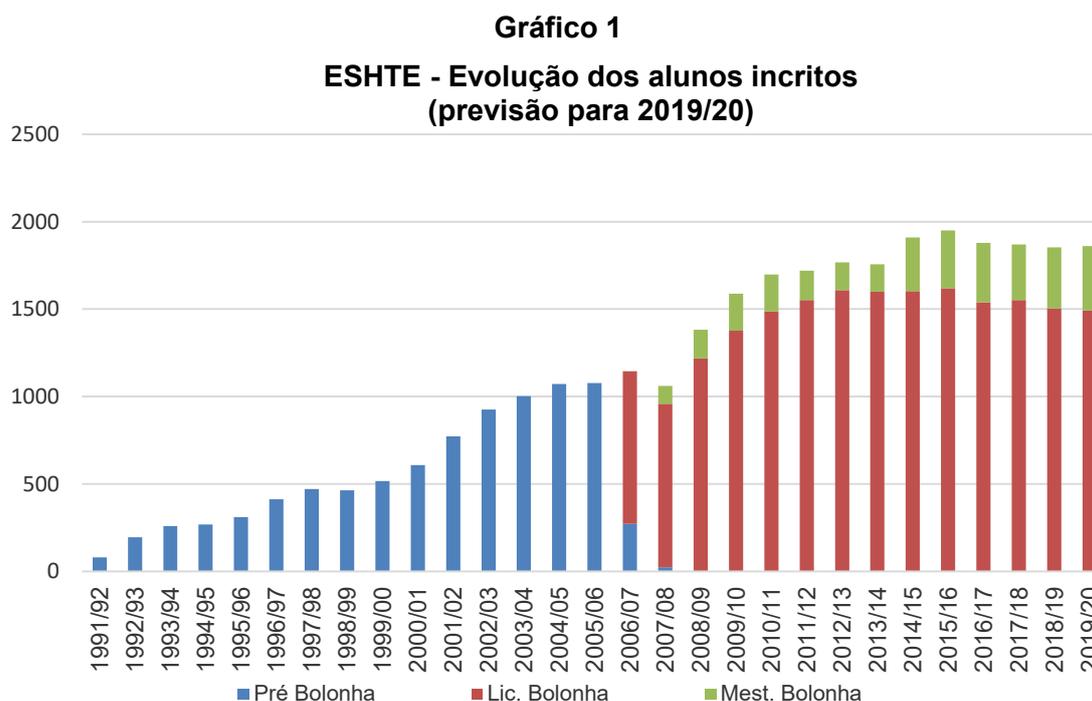
Quadro 8

Síntese de alguns resultados do CNA 2019

Vagas e Colocados por Área (Nacional) – Resultados da 1.ª fase
<ul style="list-style-type: none"> • Lazer: 274 vagas, 35 para 2.ª fase (cerca de 13%) • Turismo: 1.059 vagas, 105 para 2.ª fase (cerca de 10%) • Hotelaria: 448 vagas, 69 para 2.ª fase (cerca de 15%) • Produção Alimentar: 345 vagas, 194 para 2.ª fase (cerca de 56%) • Total Nacional Vagas: 2.025 vagas, 403 para 2.ª fase (cerca de 20%) <p>19 Cursos não encheram as vagas; 2 na Hotelaria; 8 no Turismo; 6 no Lazer; e, 3 na Produção Alimentar.</p>

O número global de alunos da ESHTe no ano letivo de 2018/19 foi de 1856, sendo que 1505 pertenciam aos cursos de licenciatura e 351 frequentavam os cursos de mestrado e as formações avançadas.

Como decorre da observação do Gráfico 1, abaixo introduzido, observa-se que o número global de alunos tem vindo a evidenciar uma tendência para estabilizar desde o ano letivo de 2014/15.



Assinale-se que para o ano letivo 2019/20, aponta-se para um valor ligeiramente superior (1861 alunos) ao observado no ano anterior, com os alunos das licenciaturas a decrescerem um pouco (1491) e os dos mestrados a aumentarem ligeiramente (370).

ix. Recursos humanos

A ESHTe possui na atualidade 46 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 22, 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 23 obtiveram o título através de provas públicas e 40 o reconhecimento através do CTC.

Para um total de 142 docentes que exerceram atividades na ESHTe no ano letivo 2018/19, 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 2019, 35 elementos a exercerem funções nos diferentes serviços, sendo que 21 destes colaboradores possuíam licenciatura ou mestrado (63,0% do total).

x. Recursos materiais

Durante o ano letivo 2019/20 irão iniciar-se as obras referentes à remodelação do *Campus*, incluindo as novas instalações da ESHTe, pelo que, à semelhança de anos anteriores, ainda ocorrerá a partilha do bloco escolar, onde também funcionará a Escola profissional da rede do Turismo de Portugal. Assim, a ESHTe ocupará individualmente 21 Salas de aulas no edifício central, 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 serão 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 durante o próximo ano letivo, bem como os constrangimentos decorrentes das obras e das intervenções a realizar, constituem fatores que não irão facilitar o normal funcionamento da Escola, competindo à Presidência minimizar estes efeitos. Contudo, a ESHTe continuará a disponibilizar os equipamentos e os serviços

indispensáveis às atividades da Escola, contando-se para o efeito com a compreensão e colaboração de toda a comunidade académica.

Entre as infraestruturas existentes, saliente-se a importância da Biblioteca, a qual é depositária da Organização Mundial do Turismo e reconhecida como uma das melhores Bibliotecas de Portugal especializadas em turismo. Cumulativamente, possui 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 orçamentais

Saliente-se a que a ESHTe registou em 2018, pelo quinto 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 transitado para o ano de 2019 foi de 2563,9 mil Euros, com exclusão das transferências comunitárias correspondentes à gestão do Programa ERASMUS. Por outro lado, considerando esta componente, o saldo global amplia-se para 2765,4 mil Euros, o que constituiu um reforço de cerca de 482,2 mil Euros face ao saldo orçamental transitado no ano anterior. O saldo atrás referido resultou sobretudo de receitas próprias, pelo que a ESHTe pretende aplicá-lo, na concretização das obras decorrentes do reordenamento físico de toda a área do Campus do Estoril e das suas respetivas instalações.

Como já foi referido anteriormente, as verbas do Orçamento Geral destinadas às IES, em 2019 e 2020, ainda não se encontram totalmente estabilizadas. De facto, além do impacto resultante da redução da propina máxima, subsistem outras situações compensatórias que ainda não tiveram a devida resolução por parte do Governo. Estão neste caso, os efeitos do denominado regime transitório dos docentes (Decreto-Lei n.º 45/2016, de 17/8 e Lei n.º 65/2017, de 9/8) e a incidência das alterações obrigatórias do posicionamento remuneratório dos docentes e não docentes, da retribuição mínima mensal garantida e do PREVPAP (Programa de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública).

Neste sentido, tendo por base os apuramentos da responsabilidade do CCISP e do próprio MCTES, a situação era a que consta do Quadro 9, inserto na página seguinte.

Quadro 9
Levantamento do CCISP e do MCTES (Valores em Euros)

			ESHTE	Total IESP
(1)	Reposição salarial	2017	225263	16670197
(2)	Agregações	2017	15792	132638
(3)	Sub. Refeição	2017	7736	734868
(4)		2018	3516	334036
(5)	RMMG (retribuição mínima mensal garantida)	2018	0	195237
(6)		2019	0	442805
(7)		2016	0	219153
(8)	Regime transitório	2017	75323	2127237
(9)		2018	158588	3506927
(10)		2019	5783	805907
(11)		2020	198980	3083576
(12)	Valorizações	2018	39150	2955116
(13)		2019	80361	6245382
(14)		2020	115389	8709816
(15)	PREVPAP (Programa de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública)	2018	0	56503
(16)		2019	0	451575
(17)		2020	0	1719544
(18)	Propinas	2019	119470	2618448
(19)		2020	298674	6546120
(20)	Impacto total	até 2020	1109165	45718742
(21)	Impacto total Corrigido (CCISP)	até 2020	1105044	45228060
(22)	Impacto realizado	até 31/06/2019	572362	30971582
(23)	Aumento Plafond	2016-2019	410426	30119782
(24)	Impactos no ano da alteração	2016-2018	316780	16424036
(25)	Reforços MF/MCTES	2016-2018	322983	26538661
(26)	Impacto previsto (ainda não transferido para as IES)	2019	119470	3512828
(27)		2020 [inclui valores (26)]	532682	14256478
(28)	Saldo após aumento Plafond	2016-2019	-161936	-851800
(30)	Previsão de reforços em 2019 para colmatar impactos	[26-28]	281405	4364628
(31)	Previsão de aumento de dotação em 2020 para colmatar impactos de 2020	[27-26]	413213	10743650
(32)	Total do montante necessário para cobrir impactos	[31+30]	694618	15108278
(33)	Saldo após reforços	2016-2018	6203	10114625
(34)	Saldo Final	-1*[32]+[33]	-688415	-4993653

Por outro lado, em 18 de julho de 2019, a ESHTE recebeu o Despacho n.º 1173/2019 do Secretário de Estado do Orçamento, o qual se transcreve:

“Na sequência da redução do valor das propinas nas instituições de ensino superior (IES) públicas estabelecida nos termos do artigo 198.º da Lei do OE 2019, autorizo a título de primeiro adiantamento, o reforço de 5 000 000 euros a favor das IES públicas por contrapartida da reserva do Programa da Ciência, Tecnologia e Ensino superior.

O valor remanescente será reforçado até outubro após apuramento do impacto final da medida de redução de propinas.

Dê-se conhecimento à Direção-Geral do Orçamento.

Lisboa, 18 de julho de 2019”

Posteriormente, em 22 de julho e em 18 de outubro de 2019, a ESHTE recebeu duas comunicações do Conselho Diretivo do Instituto de Gestão Financeira da Educação, L.P, indicando, respetivamente, os reforços orçamentais de 47.154 e de 72.316 Euros, decorrentes da medida de redução de propinas.

Neste sentido, importa sintetizar a situação existente em termos das expetativas de reforço das transferências de receitas gerais (dotações do OE) para o ano de

2019, já que a sua ocorrência será determinante no que concerne à execução orçamental final deste ano, com reflexos diretos nos saldos a transferir para 2020.

Quadro 10
ESHTE - Ponto de situação das transferências do OE em 2019

Previsão de reforços em 2019 para colmatar impactos (fonte:CCISP e MCTES)	281405
Reforço comunicado pelo Instituto de Gestão Financeira da Educação, I.P. em 22/07/2019 (redução propinas)	47154
Reforço comunicado pelo Instituto de Gestão Financeira da Educação, I.P. em 18/10/2019 (redução propinas)	72316
Subtotal	119470
Em falta:	161936
Compensação da redução de propinas	0
Regime transitório e valorizações remuneratórias	161936

Conforme se pode constatar, os cálculos do próprio MCTES apontavam para que a ESHTE obtivesse um reforço até ao final do ano de cerca de 281,4 mil Euros, decorrente da compensação da redução das propinas (119,5 mil euros, ou seja, o valor correspondente apenas ao último quadrimestre de 2019) e do impacto legislativo do regime transitório e das valorizações remuneratórias (161,9 mil Euros). Observa-se assim que se encontra por concretizar, à presente data, esta última parcela.

Por outro lado, o valor a considerar para 2020 no que respeita à dotação orçamental ao nível das receitas gerais foi, como já referido de 4.354.759 Euros, ou seja, 313.319 Euros aquém do previsto nos cálculos do próprio MCTES.,

Como nota final, sublinhe-se o propósito da Presidência em garantir a manutenção da orientação no sentido de garantir 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. empregabilidade dos cursos

Segundo os últimos dados da DGES (base de dezembro de 2018), a taxa de desemprego dos cursos da ESHTE focou-se nos 1,96%, ou seja, significativamente abaixo da média nacional (3,4%). Por licenciaturas, os valores obtidos foram os seguintes: DGH – 1,4% (3,3% em 2017); IT – 3,5% (2,8% em 2017); GLAT – 2,1% (3,3% em 2017); GT – 1,7% (2,5% em 2017); PAR – 2,0% (4,1% em 2017).

Assinale-se que os níveis de desemprego melhoraram ainda mais no último ano, quer ao nível global da ESHTE, como no plano de quatro licenciaturas. Neste sentido, pode-se afirmar que os cursos da ESHTE estão associados a uma forte

empregabilidade, o que constitui uma clara mais-valia no confronto com outras IES com cursos de turismo.

Saliente-se ainda que a aproximação dos alunos e ex-alunos ao mercado de trabalho encontra o seu prolongamento na estrutura da ESHTe denominada ESHTeEmprego, 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. No caso do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a ESHTe realiza reuniões frequentes com a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a qual tem acompanhado o processo inerente aos constrangimentos decorrentes das instalações que atualmente são ocupadas pela ESHTe.

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. Esta cooperação 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 2018/19 ascenderam a 716 no total, ou seja, um valor muito semelhante ao obtido no ano letivo anterior (717).

Ainda no âmbito institucional, a ESHTe possui relações de cooperação com as Entidades Regionais de Turismo e com várias Câmaras Municipais. Neste contexto, importa referir a proximidade de atuação que existe com a Câmara Municipal de Cascais e com a Associação de Turismo de Cascais, com quem se têm desenvolvido projetos de diversa ordem, particularmente com a DNA. A ESHTe é membro do Conselho de Educação da Câmara de Cascais, pertencendo também ao Conselho Consultivo de várias escolas secundárias do concelho.

No âmbito do ensino superior, e tal como já foi sublinhado, 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). A ESHTe continuará a conceder importância à intervenção futura da RIPTUR, já que entende que esta rede poderá contribuir para a melhoria da formação superior no turismo, atenuar o constrangimento decorrente da escassez de recursos humanos qualificados no setor, garantir uma maior articulação entre os agentes de formação na área do turismo, reforçar a orientação da formação para as necessidades das empresas e produzir (e transferir para os agentes turísticos) mais e melhor conhecimento.

xiv. investigação e inovação

Sem descurar as práticas no âmbito da investigação fundamental, é entendimento da Presidência, que a ESHTe deve concretizar uma aposta decidida no plano da investigação aplicada, de modo a se produzirem contributos que aumentem a massa crítica do setor e que permitam resolver situações concretas do sistema turístico e dos seus atores. Neste sentido, a agenda de investigação aplicada deve ser dirigida para temas que permitam um aprofundamento de áreas que podem induzir o desenvolvimento de vantagens competitivas para os agentes do setor, nomeadamente no plano regional onde atuam.

Neste contexto, a opção pelo modelo de *“Tourism learning-area”* preconizado pela Comissão Europeia ganha especial acuidade, já que na prática pressupõe uma parceria efetiva entre as instituições públicas regionais e locais, os atores privados, as suas associações, os profissionais e os estabelecimentos de ensino

superior, a qual se consubstancia na geração de sistemas formais e não formais de ensino, a par da criação de serviços especializados de apoio direto ao empresário e no desenvolvimento de projetos de aplicação.

Desta forma, ao colocar-se a academia como elemento pivô das redes do turismo, assegura-se a integração de interesses através de uma sinergia dinâmica que congrega objetivos empresariais e da própria região onde se desenvolve. Com efeito, este modelo de parceria tem em conta a malha empresarial fragmentada do sector do turismo, coloca o foco nas parcerias, cria condições para a concretização de projetos de I&D e pode viabilizar a implementação de mecanismos estratégicos de ensino baseados nas oportunidades da cadeia de valor do turismo. Por outro lado, esta perspetiva facilita a cooperação e sinergia de redes colaborativas de carácter local/regional, não dispensando a articulação com as políticas definidas a nível nacional, as quais devem compatibilizar o mosaico diferenciado de realidade geográficas distintas existentes no país.

No momento atual existe um quadro amplo de opções para realizar as práticas de investigação na ESHTe. Por um lado, dentro da própria estrutura da Escola, temos o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI), o qual se assume como uma unidade funcional cujo objetivo consiste na implementação e desenvolvimento de ações ou programas de investigação aplicada, abertos à participação de pessoal docente, não docente e investigador da ESHTe, ou ainda a pessoas e entidades externas com as quais a ESHTe escolha cooperar. 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, existe o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR), cujo modelo de organização está estruturado em seis polos regionais, um dos quais na ESHTe. O CiTUR já foi objeto de certificação recente por parte da FCT, estando prevista a atribuição de um financiamento para o período 2020/23 de cerca de 1,2 milhões de Euros. A verba em apreço será objeto de distribuição pelos polos regionais, em termos a definir pela direção nacional do centro.

No caso concreto do Estoril já foram concretizados os acordos entre o CiTUR e a ESHTe, tendo em vista a gestão futura dos projetos e das respetivas verbas. Por outro lado, o CiTUR-Estoril já definiu os grupos temáticos de investigação,

os quais 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.

Como terceira alternativa futura para acolher investigadores da ESHTe, teremos o Centro de Excelência em Turismo, o qual já foi objeto de apresentação no ponto iv do presente capítulo.

Face a esta diversidade de opções, torna-se imperioso mobilizar a comunidade académica para o envolvimento pleno nestas práticas, as quais, no plano dos docentes, deverão ser objeto de devida ponderação e reconhecimento nas grelhas de avaliação de desempenho.

Assinale-se que terminam, em 2019, os projetos de investigação¹ realizados no âmbito do Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica (SAICT), assegurando-se a necessária interação com a FCT e Portugal 2020. Nos Relatórios de Atividades e de Gestão respeitantes a 2019, serão apresentados os dados referentes aos cinco projetos em apreço. Aguarda-se também a abertura de uma nova *call*, visando o desenvolvimento de novos projetos.

Tendo em vista o ano de 2020, perspetiva-se a realização dos seguintes projetos ao nível do CIDI, alguns dos quais já se iniciaram em 2019:

- Formação e transmissão de conhecimentos em gestão de Food & Beverage (F&B) - Freeport,
- Formação especializada a agentes de viagens no âmbito do “produto” MSC Cruzeiros - MSC Cruzeiros
- Da difusão e gestão da formação, em e-learning, do projeto Madeira Specialist II - Associação de Promoção da Madeira (APM);
- Teste e elaboração de produtos à base de pescado e plantas aromáticas e estudos de aceitação e estabilidade - INIAV/IPMA/CIIMAR;
- Sessões de consultadoria para a Inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e produção de gelados - Fabridoce Lda;
- Protocolo DECO: Provas de avaliação sensorial – mantém-se o Protocolo;

¹ “Turismo de Pesquisa Avançada para a Valorização Administrativa”, “Estratégias de redução de acrilamida e produtos de glicogenação avançada em pão”, “Redução de sal na Restauração - desenvolvimento de formulações de redução de sal e elaboração de manual para a restauração”, “Inovação e futuro: Contributos para o desenho da oferta turística na Área Metropolitana de Lisboa” e “AgetEm: Agrio et Emulsio - Desenvolvimento de novos produtos”.

- Protocolo Datamedica – Investigação e Consultoria Científica, Unipessoal, Lda, formação em Análise de dados estatísticos de um estudo científico;
- Protocolo Aromaticpearl Lda - realização de sessões inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e Padaria;
- Protocolo CMC– Cascais Ambiente – desenvolvimento de projetos promotores de boas práticas na área da alimentação, nomeadamente as ‘Terras de Cascais’;
- Protocolo com a Credin Portugal - realização de sessões inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e Panificação;
- Protocolo com a “La Crema S. R. L” - formação e transmissão de conhecimentos em pastelaria/produção de gelados;
- UPAL – União Panificadora da Amadora, LDA - realização de sessões de consultadoria em Layout e aconselhamento técnicos na área da pastelaria;
- Protocolo Santini - sessões de formação para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da produção de gelados;

Por outro lado, no âmbito do CiTUR-Estoril perspetivam-se as seguintes ações:

- O setor de Rent-a-car como atividade característica do Turismo - Caracterização económico-financeira e perfil da procura – ARAC;
- Criação de um sistema de monitorização dos fluxos da procura turística em Sintra - Associação Turismo de Sintra;
- Plano Estratégico de Valorização e Desenvolvimento do Turismo no concelho de Sintra - Associação Turismo de Sintra;
- TURISLX18 - Avaliação da atratividade turística da cidade de Lisboa: Sentimentos & Desempenho, duas abordagens metodológicas - Instituto Politécnico de Lisboa;
- BE CLEVER! Turismo Acessível e Inclusivo, Turismo para Mais;
- Func&Ice - Functional_ IC - desenvolvimento de Gelados Funcionais – INIAV e fabridoce;
- Halofi_Cook - Utilização Gastronómica de Algas da Costa Portuguesa – MARE;
- Caminho de Santiago: contribuições para o incremento turístico em Portugal e na Eslováquia - Constantine the Philosopher University in Nitra;
- Gastronomia: os restaurantes como agentes promotores de uma alimentação saudável – AHRESP;

- Restauração: avaliação da produtividade nos estabelecimentos de restauração e sua projeção em programas de formação de recursos humanos – AHRESP;
- Promoção de Turismo Acessível, Associação - Linha de Apoio à Sustentabilidade - Estratégia para o Turismo da Lourinhã 2018-2027 - Accessible Portugal.

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).

Concretizou-se recentemente a adesão a um novo consórcio - MAR+E 2019-2021- coordenado pela Universidade da Madeira e com abrangência financeira a também ocorrer em 2020.

Fora do âmbito das mobilidades, importa garantir em 2020, a dinamização dos acordos internacionais concretizados com outras Escolas, particularmente os projetos que envolvem os PALOP (Moçambique, Cabo Verde), o Brasil, a Coreia do Sul e Macau.

Perspetiva-se para 2020, o desenvolvimento de um Projeto de Formação e Investigação Aplicada sobre Turismo Comunitário e Desenvolvimento Local, através de uma candidatura a realizar ao Programa FCT/Aga Khan, tendo como parceiros a Universidade do Lúrio, a Universidade Eduardo Mondlane e a Associação Aga Khan Moçambique. Existe igualmente a possibilidade de

participação no Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico da Ilha de Moçambique, tendo como, entidade promotora, a Universidade do Lúrio, e, como entidade gestora, o Fundo Nacional de Investigação de Moçambique e, como financiadores, o Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DFID), o Centro Internacional de Pesquisa para o Desenvolvimento (IDRC) do Canadá e a Fundação Nacional para a Pesquisa da África do Sul (NRF).

Outro projeto prende-se com a capacitação do Conselho Municipal da Ilha de Moçambique e assessoria ao funcionamento do Posto de Turismo, em parceria com a União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa, através de financiamento do Camões - Instituto da Cooperação e da Língua Portuguesa, I.P. Está igualmente programada o estabelecimento de uma parceria estratégica com o G7+, organização internacional e intergovernamental, que tem por objetivo promover a entreaajuda de alguns dos países mais vulneráveis do mundo através de diversas iniciativas a realizar, tendo o turismo como veículo de desenvolvimento (são territórios prioritários Timor, São Tomé e Príncipe e Costa do Marfim).

Por outro lado, no mercado brasileiro, a aposta da ESHTe passará pelo aumento do número de acordos de programas de mobilidade e pela captação de alunos que procuram formação avançada e pós-graduada ao nível dos mestrados em hotelaria e restauração. Finalmente, no contexto do mercado da Ásia e da Oceânia, a ESHTe deverá continuar a desenvolver um conjunto de diligências, visando o estabelecimento de novos acordos bilaterais de mobilidade.

Tendo em vista a perspetiva da internacionalização pela ótica da oferta formativa da ESHTe, pretende-se continuar a operacionalizar um programa de desenvolvimento de competências linguísticas dos docentes da Escola, articulado e desenvolvido no âmbito ReCLes.pt - Associação de Centros de Línguas do Ensino Superior em Portugal, da qual a ESHTe é parceira.

xvi. Apoios sociais

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.

Assim, no ano letivo 2018/19, o número de bolsas pedidas foi de 475, tendo sido concedidas 285, ou seja, 60,0% do total. Face ao ano anterior, observou-se um maior pedido de bolsas (409 no ano letivo 2017/18) e uma taxa inferior de atribuição de bolsas (309 bolsas concedidas no ano letivo 2017/18, o que representou 75,5% do total). Paralelamente, foram atribuídos 14 complementos de alojamento.

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 participa 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, a ESHTe tem prosseguido uma política de contactos com diversas instituições e organismos, visando o eventual estabelecimento de protocolos que permitam minimizar os efeitos desta situação.

xvii. Sistema de qualidade

A ESHTe tem vindo a desenvolver nos últimos anos, um sistema interno de garantia da qualidade, o que implicou um processo de estruturação e parametrização, cujos resultados finais serão visíveis a curto prazo.

Tendo em vista a melhoria contínua da sua atividade, a ESHTe iniciou um processo de certificação da qualidade do seu sistema de ensino, de acordo com a norma ISO 9001:2015, o qual tinha como objetivo dar um passo importante na concretização de todos os referenciais da A3ES, para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior.

Neste sentido, pretendeu-se também mobilizar a organização para práticas continuadas de avaliações internas e externas, que promovessem em si mesmas, uma cultura de rigor a partir de resultados que se fundamentam em evidências objetivas. Assim, o Conselho para a Avaliação e Qualidade deliberou, em 30 de março de 2017, iniciar o processo de certificação do sistema de ensino da ESHTe, segundo a norma ISO 9001:2015, incorporando progressivamente

os conteúdos dos 10 referenciais da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior.

Pretendeu-se desta forma promover uma cultura de qualidade de ensino traduzida em comportamentos, atitudes, atividades e processos, cujos destinatários principais são os alunos, para quem queremos criar condições para a melhoria contínua da sua performance nas vertentes, académica e técnica. Assim, este compromisso para a qualidade, que para a ESHTe significa ultrapassar, através da excelência, as perspetivas dos alunos e dos potenciais empregadores, desenvolveu-se de acordo com os seguintes critérios:

- A sua visão, ou seja, a aspiração daquilo em que a ESHTe se pretende tornar em matéria de ensino;
- A sua missão, ou seja, do propósito para a existência da ESHTe;
- A sua política da qualidade, ou seja, das intenções e orientações da ESHTe formalmente expressas para a qualidade do seu sistema de ensino.

Desta forma, a ESHTe assumiu vários princípios de atuação, os quais podem ser resumidos da seguinte forma:

- **Princípio do Compromisso Público:** A ESHTe desenvolve o seu plano estratégico, ou seja, um conjunto de ações para atingir os objetivos da qualidade do seu sistema de ensino, e torna público no seu sítio da internet os regulamentos institucionais e os regulamentos internos de funcionamento;
- **Princípio da Garantia da Qualidade no Sistema de Ensino:** A ESHTe envolve toda a comunidade académica na discussão pública da garantia da Qualidade no Sistema de Ensino;
- **Princípio da Medição da Qualidade:** A ESHTe mede anualmente, e disso dá conhecimento no seu sítio da internet no separador do Conselho para a Avaliação e Qualidade (CPAQ), as apreciações dos alunos relativamente ao seu grau de satisfação relativamente a aspetos específicos do centro escolar e a aspetos específicos dos cursos. A ESHTe obtém feedback contínuo dos seus antigos alunos, empregadores e outros parceiros externos relevantes, e tem em consideração essas opiniões para melhoria contínua da Qualidade do Sistema de Ensino;
- **Princípio da Clarificação do Sistema de Ensino:** A ESHTe disponibiliza no início de todos os semestres letivos uma ficha de unidade curricular, onde constam: Objetivos da Unidade curricular; Conteúdos Programáticos; Metodologia de Ensino; Metodologia de Avaliação (com

critérios claros e publicamente conhecidos quanto à correção e classificação dos momentos de avaliação; com critérios claros quanto a faltas injustificadas e suas consequências na avaliação; com critérios de segurança na avaliação que garantem a equidade da mesma; Bibliografia);

- **Princípio do Enquadramento Comunitário:** A ESHTe desenvolve de forma contínua relações institucionais com várias organizações externas para fomentar a integração em projetos desenvolvidos em parceria, a captação de receitas próprias através das atividades desenvolvidas, a colocação dos alunos no mercado de trabalho e a dinâmica em ações de caráter cultural, desportiva e artística no exterior;
- **Princípio da Qualidade nos Recursos Humanos:** A ESHTe avalia previamente o potencial dos seus recursos humanos, quanto à adequação das suas competências à função de docência, bem como funções de apoio. A ESHTe dispõe de um sistema de avaliação de desempenho dos seus recursos humanos;
- **Princípio da Qualidade dos Recursos Materiais:** A ESHTe avalia a adequação dos seus recursos materiais e serviços de apoio, com vista à sua adequação ao sistema de ensino;
- **Princípio da Internacionalização:** A ESHTe adota mecanismos de cooperação internacional que promovem o intercâmbio dos seus alunos no espaço europeu;
- **Princípio da Responsabilidade Social:** A ESHTe tem mecanismos que promovem a responsabilidade social, com o objetivo de permitir uma frequência escolar com sucesso, nomeadamente, apoiando os alunos economicamente carenciados e deslocados, atribuindo bolsas de estudo, prestando auxílios de emergência, apoiando o acesso aos serviços de saúde e de refeição e alojamento e prestando apoio psicológico aos alunos. A consulta ao *site* da ESHTe permite avaliar os últimos resultados disponíveis dos inquéritos de satisfação realizados junto dos alunos da ESHTe.

Em 2018, e sem prejudicar o processo de certificação da qualidade do seu sistema de ensino, em conformidade com a norma ISO 9001:2015, a ESHTe decidiu alterar a sequência das ações a desenvolver e arrancar, em primeiro lugar, com a certificação através da A3ES.

Assim, em 28 de novembro de 2018, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe) apresentou, junto da A3ES, a candidatura à certificação do seu sistema interno de garantia da qualidade no ano letivo 2018/2019, no âmbito

do Processo ASIGQ 2019 – Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade.

Esta candidatura surgiu na sequência da aprovação, pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade (CAPQ), da 4.^a versão do Manual do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da ESHTe (MSIGQ), o qual consta do Anexo I. O MSIGQ consubstancia, do ponto de vista formal, o conjunto de práticas que tem sido levado a cabo pela ESHTe no sentido do cumprimento da política institucional para a garantia da qualidade instituída e da melhoria contínua da sua atividade nas várias áreas nucleares da missão, em alinhamento com os termos de referência nacionais e europeus para a qualidade nas Instituições de Ensino Superior.

A documentação de base do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) assentou nos Estatutos da ESHTe, no Plano Estratégico de Médio Prazo 2018-21, nos planos e relatórios de atividades, no MSIGQ e em procedimentos já desenvolvidos que cobrem as várias áreas da Missão da Escola.

Posteriormente, em 13 de dezembro de 2018, a ESHTe recebeu o convite da A3ES, na sequência do interesse manifestado para participação na edição de 2019 do processo de auditoria dos sistemas de garantia de qualidade (ASIGQ 2019), para participar num Workshop destinado precisamente a debater as questões relacionadas com os objetivos, critérios e procedimentos do processo de auditoria. A ESHTe esteve presente nesta sessão, pelo que ponderou seguidamente a possibilidade de submeter formalmente o relatório de autoavaliação do sistema interno de garantia de qualidade.

Contudo, os contactos estabelecidos com a A3ES, tendo por base a documentação submetida em 28/11/2018, conduziram a que esta entidade recomendasse que *“(...) o sistema, na sua versão atual, seja aplicado durante mais um ano antes de submissão ao processo de certificação, de modo a permitir a apresentação de evidências de que o sistema funciona efetivamente e está a produzir resultados de melhoria das atividades da instituição”*.

Neste sentido, atendendo igualmente que o Manual de Gestão da Qualidade foi revisto em novembro de 2018, não estando cumprida na altura a condição de aplicação do Manual durante um ano letivo completo, a ESHTe optou por adiar para o próximo ciclo ASIGQ 2020, a submissão formal do relatório de autoavaliação. Assim, e admitindo que o novo ciclo a definir pela A3ES segue um calendário idêntico ao do exercício anterior, a ESHTe está em condições de

submeter até 30 de abril de 2020, o seu relatório de autoavaliação, devidamente elaborado no sentido de evidenciar de uma forma concreta os desenvolvimentos verificados nos vários itens de apreciação.

Embora todos os órgãos da ESHTe acompanhem diversos processos de garantia da qualidade em diferentes níveis, é ao Conselho para a Avaliação e Qualidade (CPAQ) que compete, efetivamente, propor a definição estratégica das políticas institucionais de avaliação e qualidade, assim como a sua revisão e apreciação e a fixação de padrões de qualidade.

Este órgão tem reunido com a periodicidade desejável, onde se discutiram as ações relacionadas com a sensibilização para as vantagens da certificação do sistema de qualidade da ESHTe e com a concretização das várias atividades relacionadas com a operacionalização do sistema.

Assim, além da aprovação da 4.^a versão do Manual do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da ESHTe, o CPAQ decidiu prosseguir com o processo de certificação da qualidade do seu sistema de ensino, de acordo com a norma ISO 9001:2015, pelo que se encontram em curso os procedimentos necessários para dar resposta aos referenciais existentes.

Por outro lado, a ESHTe está a integrar no seu sistema de qualidade, um conjunto de soluções que permitem aferir e monitorizar regularmente o processo. Neste contexto, existe um aproveitamento do programa de gestão académica DIGITALIS, o qual inclui uma *framework* para alimentação dos projetos da qualidade, permitindo uma gestão adequada de alguns processos que lhes estão associados.

Tratam-se de módulos totalmente configuráveis, os quais foram adaptados às regras e necessidades da ESHTe, envolvendo concretamente os seguintes domínios:

- ComQuest (Inquéritos de avaliação), ou seja, uma plataforma que permite a definição de públicos-alvo e regras para a multiplicação dos inquéritos, e das perguntas dos inquéritos, em função de regras do Sistema de Qualidade (estão devidamente operacionalizados os inquéritos que permitem aferir anualmente junto dos alunos as respetivas opiniões sobre os cursos, as unidades letivas, os docentes, o funcionamento da Escola, entre outras questões);
- FUCnet (para a ficha de unidade curricular) e RUCnet (relatório de unidade curricular e relatório anual de curso), os quais se assumem como

- módulos customizados aos interesses da ESHTe, permitindo a gestão destes documentos, desde a sua criação, até à sua validação e publicação;
- @DOC (Processo de avaliação dos docentes), que se constitui como uma plataforma que permite a interoperabilidade entre todos os intervenientes no processo de avaliação dos docentes. Totalmente configurável em função das regras e parâmetros de avaliação de cada unidade orgânica, o @DOC permite a gestão do processo de avaliação do início ao fim, recolhendo para isso informação que os próprios docentes podem, também, gerir no portal académico netP@;
 - netQ@ (Portal da qualidade), o qual agrega toda a informação anterior, com vista à sua disponibilização aos órgãos de gestão da ESHTe. Apresenta de forma compilada e trabalhada não só a informação dos vários módulos da qualidade, mas também informação sobre alunos inscritos nas áreas de regência dos docentes (que podem ser responsáveis de UC, diretores de curso, de departamento ou de área científica), taxas de sumários lançados ou fichas de unidade curricular publicadas, lançamentos de notas e outros indicadores do sistema de informação.

Neste contexto, a ESHTe pretende concluir no próximo ano todas as ações conducentes à implementação definitiva e global do seu sistema de qualidade, pelo que pretende até lá trabalhar na adoção de referenciais claros que facultem a necessária visão sistémica e que proporcionem a resposta adequada ao nível dos seguintes vetores:

- Consolidação de uma cultura de qualidade, apoiada numa política e em objetivos de qualidade formalmente definidos e devidamente monitorizados;
- Procedimentos de garantia da qualidade nos processos nucleares da sua missão institucional – o ensino e aprendizagem, a investigação aplicada, a investigação fundamental, o desenvolvimento profissional de alto nível, a transferência do conhecimento e a colaboração interinstitucional e com a comunidade;
- Procedimentos de qualidade que facilitem o desiderato de internacionalização crescente, já consubstanciada na atualidade pela certificação TEDQUAL/Organização Mundial do Turismo (OMT) para as licenciaturas da ESHTe e para os Mestrado em Turismo e Gestão Hoteleira;

- A otimização da gestão dos recursos humanos, das instalações, de outros recursos materiais e dos serviços de apoio;
- A existência de mecanismos apropriados que possibilitem garantir uma gestão adequada da informação, quer na perspectiva interna da instituição, como no plano público, nomeadamente através da publicação regular de informação objetiva, atualizada, e facilmente acessível acerca das atividades que a ESHTe desenvolve;
- A submissão a processos de avaliação externa periódica (A3ES, ISO, OMT/Tedqual) destinados a verificar a eficácia do sistema interno de garantia da qualidade, o qual deve funcionar como catalisador da melhoria contínua do desempenho da ESHTe e da referência a novas oportunidades e perspectivas para a instituição.

xviii. Matriz SWOT

Conjugando os elementos constantes das variáveis internas e externas, pode-se concretizar a sistematização da matriz SWOT que se reproduz no Quadro 11, o qual integra a 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, particularmente no que concerne ao reordenamento do Campus e à criação do centro de Excelência Turística.

No plano das ameaças, e com clara incidência nos próximos 2/3 anos, há que ponderar os constrangimentos decorrentes das obras a concretizar no âmbito do reordenamento do Campus e da criação de novas infraestruturas e instalações. Com efeito, para alcançar o objetivo primordial de dotar a ESHTe com instalações adequadas à sua missão e com capacidade autogestionária sobre as mesmas, será necessário ultrapassar o período das obras, o qual acarreta necessariamente incómodos e transtornos ao nível da vivência da comunidade académica, pelo que importa minimizar o impacto destas situações, as quais são

incontornáveis na vida das instituições que passam por processos semelhantes de requalificação ou expansão física.

Quadro 11
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; • Certificação dos cursos da ESHTE pela A3ES; • A atratividade da procura dos cursos e boa imagem externa; • Boa adequabilidade da oferta formativa 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. • Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade ainda em fase de implementação; • 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"> • Celebração do protocolo com o Turismo de Portugal e com a C.M. Cascais, sobre o reordenamento do Campus e consequente dotação da ESHTE com novas instalações; • Criação do Centro de Excelência Turística, com envolvimento do Turismo de Portugal, da Universidade Nova e de outros parceiros públicos e privados; • 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 docentes e dos alunos com o trade; • Modernização dos serviços administrativos; • Desenvolvimento do CIDI e do CiTUR, com efeitos previsíveis no estímulo da investigação; • Novo enquadramento para a investigação junto da FCT; • Participação na RIPTUR e consequentes efeitos ao nível da cooperação com outros Politécnicos; • 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"> • Os constrangimentos decorrentes das obras a concretizar no âmbito do reordenamento do Campus e da criação de novas infraestruturas e instalações; • A impossibilidade atual da ESHTE integrar numa instituição de ensino superior de maior dimensão, face às orientações atuais da tutela; • A eventual diminuição do número de vagas atribuídas à ESHTE (licenciaturas); • A concorrência direta da nova oferta do ensino superior privado 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 e à diminuição da propina máxima.

Outra ameaça bem patente prende-se com a manutenção das políticas em vigor por parte da tutela, sobretudo no plano da redução das vagas e da ausência da disponibilização das compensações financeiras (globais) resultantes dos impactos legislativos. No plano particular da ESHTE, a impossibilidade atual de perspetivar uma eventual integração numa instituição de ensino superior de maior dimensão, também condiciona a estratégia de estabilização institucional da Escola.

4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA 2020

É entendimento da Presidência da ESHTe que, em termos da orientação da atividade da instituição, se mantêm válidos os objetivos centrais definidos no PEMP 2018/21, cuja formulação se recupera seguidamente:

- 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).

Este triângulo de objetivos desdobra-se em cinco grandes eixos de intervenção, os quais integram igualmente o PEMP 2018/21, pelo que as atividades a desenvolver em 2020 deverão respeitar o macro enquadramento existente. Assim, os programas e as ações a concretizar no próximo ano, surgem estruturados em torno dos seguintes eixos:

- Estabilidade institucional;
- Recursos e profissionais de excelência;
- Qualidade e inovação no ensino;
- Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade;
- Parcerias estratégicas e internacionalização.

O próprio PEMP 2018/21 reconhece que não se trata de em documento estanque, admitindo-se que os planos subsidiários anuais de atividades possam trazer novas iniciativas, pelo que o planeamento para 2020 comportará a inclusão de outras linhas de trabalho consideradas adequadas em função da dinâmica evolutiva do ambiente interno e externo. Assim, consideraram-se novos programas e ações para o próximo ano, os quais serão devidamente assinalados e cujo desenvolvimento se encaixará igualmente no âmbito dos já referidos cinco grandes eixos de intervenção.

5. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2020

O Quadro 12, abaixo reproduzido, indica o número de programas e de ações que integravam o PEMP 2018/21 e os Planos de Atividades de 2019 (em fase ainda de concretização) e de 2020 (em elaboração através do presente documento).

Quadro 12
Relação Eixos Estratégicos/Programas/Ações

Eixos estratégicos	N.º Programas			N.º Ações		
	2018/21	2019	2020	2018/21	2019	2020
Estabilidade institucional	4	4	4	11	10	7
Recursos e profissionais de excelência	6	6	6	33	30	35
Qualidade e inovação no ensino	4	4	4	13	11	13
Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade	6	6	7	24	22	23
Parcerias estratégicas e internacionalização	7	7	7	33	31	31
Total	27	27	28	114	104	109

Conforme se pode observar, o elenco para 2020 contempla mais um programa do que o estabelecido no PEMP (28 no total), resultante da consideração do projeto que envolve a criação do Centro de Excelência Turística, o qual pela importância que reveste para o futuro da Escola e para o projeto integral de reordenamento do Campus do Estoril, justifica plenamente a sua inclusão.

Por outro lado, o Plano de Atividades para 2020 integra 109 ações, ou seja, um valor que fica acima do considerado em 2019 (104 ações), pelo claro efeito da expansão introduzida nas ações que compõem o programa “Recursos e profissionais de excelência”.

Embora seja em sede de elaboração do Relatório de Atividades de 2019 que se procederá à avaliação pormenorizada do grau intercalar de concretização do PEMP, importa referir, tal como transparece da leitura do Quadro 13, inserido na página seguinte, que já se encontram totalmente concluídas 17 ações do plano quadrienal, registando-se igualmente uma eliminação por falta de sequência (Ação 5.7.2. - Participação no Programa de Distribuição de Alimentos FEAC 2017-2019).

Quadro 13
Plano Estratégico de Médio Prazo (2018/21) - Ações já concluídas até 2019

Eixos estratégicos	N.º Ações (2020) por eixo		
	Concluídas	Eliminadas	Total
Estabilidade institucional	4	..	4
Recursos e profissionais de excelência	2	..	2
Qualidade e inovação no ensino	4	..	4
Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade	6	..	6
Parcerias estratégicas e internacionalização	1	1	2
Total	17	1	18

Retomando o Plano de Atividades para o próximo ano, importa salientar que das 109 ações que o compõem, 14 derivaram da inclusão de novas linhas de trabalho (ver o Quadro 14), o que revela a necessidade sentida de adaptação das intervenções da Escola a novos desafios e a novas oportunidades.

Quadro 14
Plano de Atividades para 2020 - Relação Eixos Estratégicos/Ações

Eixos estratégicos	N.º Ações (2020) por eixo			
	Previstas PEMP (2018/21)	Prolongadas (não concluídas em 2019)	Novas	Total
Estabilidade institucional	7	7
Recursos e profissionais de excelência	19	12	4	35
Qualidade e inovação no ensino	5	4	4	13
Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade	16	2	5	23
Parcerias estratégicas e internacionalização	28	2	1	31
Total	75	20	14	109

Constata-se assim que, além das 14 novas ações, foram incluídas 75 decorrentes da programação inicial do PEMP e 20 resultantes do prolongamento de intervenções que ainda não foi possível concluir.

Chama-se seguidamente a atenção para os Anexos I a X, os quais permitem conhecer a discriminação dos programas e das ações a realizar em 2020, 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 2020 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 15, seguidamente inserido, reproduz precisamente as ações que, no próximo ano, revestem esta primazia.

Quadro 15
Ações prioritárias para 2020 face ao seu cunho estratégico

Ações/ Programas	Descrição
1.4.1.	Ampliação das receitas próprias da Escola
2.1.1.	Acompanhamento das atividades da Equipa Mista do Turismo de Portugal/ESHTe
2.1.2.	Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus
2.1.3.	Projetos de arquitetura e acompanhamento das obras
2.1.4.	Modernização dos equipamentos nas áreas técnicas das cozinhas
2.1.5.	Apetrechamento das áreas laboratoriais
2.1.6.	Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes
2.2.3.	Envolvimento dos docentes nas atividades de I&D e Inovação
2.4.2.	Melhoria dos serviços de refeições disponíveis para os alunos
2.4.3.	Minimização dos impactes decorrentes do encerramento do edifício do alojamento
2.6.2.	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade
3.1.3.	Debate sobre as conclusões do estudo referente à oferta formativa da ESHTe e proposta de implementação
3.3.3.	Conceção de novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais
3.4.1.	Inovação pedagógica
3.4.2.	Expansão da oferta do 2.º ciclo
3.4.3.	Otimização da oferta formativa não graduada
3.4.4.	Alargamento da oferta formativa em língua inglesa
3.4.6.	Ações de partilha pedagógica
4.1.4.	Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada
4.2.4.	Participação em projetos específicos do CiTUR
4.4.	Dinamização do Museu Virtual do Turismo
4.7.	Criação do Centro de Excelência em Turismo
5.6.1.	Reforço da cooperação internacional com Escolas Superiores de Turismo
5.6.2.	Alargamento da cooperação com os países lusófonos, europeus e asiáticos
5.6.4.	Desenvolvimento do Programa ERASMUS
5.6.6.	Realização de ações de formação em língua inglesa

Por outro lado, e à semelhança de anos anteriores, o Plano de Atividades para 2020 vem ao encontro das orientações constantes da Circular Série A N.º 1394 da Direção-Geral do Orçamento, aprovadas por despacho do Secretário de Estado do Orçamento de 04/11/2019, 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.

Em conformidade, e como decorre da observação das várias ações que integram o Plano de Atividades para 2020, é possível selecionar as iniciativas que constam do Quadro 16, inserto na página seguinte, as quais surgem plenamente enquadráveis nos esforços que o Governo pretende ver identificados.

Quadro 16
Resumo das iniciativas de eficiência e controlo orçamental

Áreas	Número da medida	Descrição das iniciativas de eficiência e controlo orçamental	Impacto Orçamento 2020
1. Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços	1.1.	Reforço da componente de gestão e de administração	-14 000 €
	1.2.	Expansão do Sistema de Gestão Documental e Workflow	-12 000 €
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	-20 000 €
	2.2.	Projetos de arquitetura e acompanhamento das obras	-10 000 €
	2.3.	Modernização dos equipamentos nas áreas técnicas das cozinhas	-5 000 €
	2.4.	Apetreçamento das áreas laboratoriais	-7 000 €
	2.5.	Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes	-3 000 €
3. Reforço da capacidade de serviços públicos responderem a pressões do lado da procura através de realocação interna de recursos humanos	3.1.	Participação em projetos específicos (CITUR)	-2 500 €
	3.2.	Realização de ações de formação em línguas estrangeiras para docentes e não docentes	-2 000 €
	3.3.	Implementação de um programa de formação contínua para docentes	-2 500 €
	3.4.	Desenvolvimento de ações de formação complementar/não formal para a comunidade académica	-2 500 €
	3.5.	Articulação entre as aplicações informáticas existentes nos serviços	-3 000 €
4. Aumento da produtividade dos serviços, por exemplo por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes	4.1.	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	-7 500 €
	4.2.	Certificação internacional da oferta formativa	-3 500 €
	4.3.	Operacionalização do Gabinete de Qualidade, Estatística e Métodos	-2 000 €
5. Identificação de medidas geradoras de novas receitas próprias	5.1.	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	-2 000 €
	5.2.	Conceção e registo de novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	-500 €
	5.3.	Operacionalização das conclusões do estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	-2 000 €
	5.4.	Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	50 000 €
6. Outras iniciativas	6.1.	Reforço dos estágios profissionais e curriculares dos alunos	-3 000 €
	6.2.	Apoio às atividades científicas dos docentes e dos alunos	-10 000 €
	6.3.	Operacionalização do consórcio sobre o Centro de Excelência	-15 000 €
	6.4.	Elaboração de um plano de comunicação anual	-5 000 €
Aumento de despesas ou quebra de receita (sinal negativo)			-134 000 €
Poupança de despesas ou aumento de receitas (sinal positivo)			50 000 €
Saldo			-84 000 €

Com efeito, e de acordo com as orientações existentes, os serviços devem incluir na submissão do orçamento, a informação detalhada sobre esforços previstos para 2020 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.

Conforme se pode observar, o impacto global destas medidas no orçamento da ESHTe para 2020, irá produzir um aumento das despesas em 134.000,00 Euros, bem como um aumento de receitas na ordem dos 50.000 Euros. Contudo, tenha-se sempre presente que as despesas atrás enumeradas deverão proporcionar uma poupança em anos futuros.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É entendimento da Presidência da ESHTe que a operacionalização das ações agora elencadas para 2020, devidamente suportadas pelo correspondente orçamento financeiro, permitirá à Escola avançar na concretização da sua estratégia competitiva.

Por outro lado, o presente Plano de Atividades contempla a possibilidade de desbloqueamento do principal constrangimento que condiciona a sua ação, ou seja, a problemáticas das instalações. Neste sentido, a concretização dos projetos de reordenamento do Campus do Estoril e da criação do Centro de Excelência, constituirão duas âncoras fundamentais para o desenvolvimento futuro da Escola, possibilitando uma aposta consistente nos grandes objetivos associados à consolidação de um ensino de excelência, à prestação de serviços de qualidade, ao contributo para uma investigação científica adequada para o setor onde se insere, à concretização da internacionalização e à promoção de uma base ampla de participação interinstitucional.

Estoril, em 13 de novembro de 2019

ANEXOS

Eixo 1 - Estabilidade institucional

Anexo I

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	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 e Universidade Nova de Lisboa.	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 reuniões realizadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2020.
1.2. Atualização dos estatutos da ESHTe	1.2.1. Aprovação interna da versão atualizada dos estatutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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	<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"/>		Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.	
	1.2.2. Aprovação pela tutela da versão atualizada dos estatutos e publicação em D.R.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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	<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"/>		Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.	
1.3. Cooperação interinstitucional	1.3.1. Alargamento dos colégios eleitorais internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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	<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"/>		Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.	
	1.3.2. Reforço da articulação entre os vários órgãos da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	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 (CP) e Provedor do Estudante (PE).	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"/>	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 2020.	
	1.3.3. Participação nas reuniões do CCISP e da OMT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Assegurar a presença nas várias reuniões e facultar contributos sobre matérias específicas.	Presidência da ESHTe.	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"/>	N.º de documentos e de propostas apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020213.	
	1.3.4. Cooperação com as tutelas do ensino superior, do turismo e da investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manutenção de contactos regulares com as entidades com poder de decisão sobre as atividades que enquadram a missão da ESHTe.	Presidência da ESHTe.	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 reuniões realizadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2020.
1.4. Sustentabilidade económico-financeira	1.4.1. Ampliação das receitas próprias da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Criação de novas fontes de financiamento para além das propinas, taxas e emolumentos cobrados, visando alternativas à redução da propina máxima.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF.	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"/>	Aumento das receitas próprias (execução orçamental).	Aumento das receitas próprias. Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2020.	
	1.4.2. Reforço da componente de gestão e de administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Implementação dos procedimentos administrativos adequados e contemplação das recomendações decorrentes da auditoria externa às contas da Escola; Articulação com o Fiscal Único.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador, DSAF e Fiscal Único.	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 medidas implementadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2020.	
	1.4.3. Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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	<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"/>		Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.	
	1.4.4. Divulgação regular dos relatórios de execução orçamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disponibilização no site da Escola dos relatórios trimestrais de execução orçamental.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF.	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"/>	Dados trimestrais sobre a execução orçamental da despesa e da receita.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.

A concretizar em 2020 (PEMP).

Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo II

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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 decorrentes do protocolo assinado com o Turismo de Portugal e a C.M. Cascais em 16 de julho de 2019..	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, Turismo de Portugal (TP), 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 2020.	
	2.1.2. Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus	○	○	○	○	Já se encontra definido o <i>master plan</i> que orientará o reordenamento do Campus; Elaboração de um plano de contingência para o período das obras, de forma a minimizar o impacto sobre as atividades letivas.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, TP, SET e SECTES.	Presidente da Comissão Mista	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações previstas no plano de contingência.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2020.	
	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, TP, SET e SECTES.	Presidente da Comissão Mista	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos produzidos.	Sem custos considerados na proposta inicial de Orçamento para 2020. 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. Avaliação dos equipamentos necessários para as novas instalações.	Presidência e Administrador.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Sem custos considerados na proposta inicial de Orçamento para 2020. Financiamento previsto através da integração de saldos.	
	2.1.5. Apetrechamento das áreas laboratoriais	○	○	○	○	Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios e certificação. Avaliação dos equipamentos necessários para as novas instalações.	Presidência e Administrador.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Sem custos considerados na proposta inicial de Orçamento para 2020. Financiamento previsto através da integração de saldos.	
	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. Instalação provisória dos gabinetes dos docentes no novo edifício de <i>coworking</i> do Campus.	Presidência, Administrador e CP.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos e de propostas apresentados.	Sem custos considerados na proposta inicial de Orçamento para 2020. Financiamento previsto através da integração de saldos.	
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 e dos cursos da ESHTe.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão e Conselho Técnico-Científico (CTC).	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 (provas públicas).	Presidência e CTC.	Presidente da ESHTe e do CTC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de novos doutorados e especialistas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	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, CTC, CIDI, Diretores de Curso (DC) e Coordenadores de Áreas Científicas (CAC).	Coordenador CIDI/CITUR	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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 2020.	
	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, Conselho para a Avaliação e Qualidade (CPAQ), CTC, Comissão de Avaliação e CP.	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de docentes avaliados.	Operacionalização do sistema de controlo da assiduidade dos docentes. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 02020A0C0.
	2.2.5. Implementação de um programa de formação contínua para docentes	○	○	○	○	Foco nas dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação.	Presidência, CP, CTC e Administrador.	Presidente do CP	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações de formação realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	2.2.6. Elaboração do Plano Anual de Formação dos colaboradores da ESHTe	○	○	○	○	Compilação de oportunidades de formação externa dos funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	Presidência, Administrador e DSAF.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Elaboração e aprovação do Plano anual de formação.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020215.
	2.2.7. Desenvolvimento de ações de formação complementar/não formal para a comunidade académica	○	○	○	○	Concretização de ações de formação complementar/não formal para a comunidade académica. Exemplo de cursos: escrita académica; análise e tratamento de dados qualitativos e quantitativos; primeiros socorros; como fazer apresentações; mindfulness; gestão de stress, entre outros.	Presidência, Administrador e CP.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações de formação realizadas.	As áreas de interesse foram identificadas através do questionário aplicado entre maio e junho de 2019. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020215.

○ A concretizar em 2020 (PEMP).

○ Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

○ Ação nova não prevista no PEMP

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo III

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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 Workflow	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" 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 (CPAQ), Serviços e	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 type="radio"/>	<input checked="" 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, Div. Serv. Adm. Fin. (DSAF) e Div. Ser. Acad. (DSA).	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 type="radio"/>	<input checked="" 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.	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 outputs criados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	2.3.4. Criação de um gabinete de apoio psicológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Implementação de uma estrutura ao serviço de toda a comunidade escolar.	Presidência, Administrador, Núcleo de Ação Social (NAS) 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 do gabinete.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020225.	
	2.3.5. Criação de um gabinete de apoio à gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Colaboração com a DSAF na tramitação dos processos de aquisição financiados por verbas provenientes dos contratos de prestação de serviço e projetos.	Presidência, Administrador, Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI), DSAF e Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais GMRI).	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 projetos processados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 010103. Este Gabinete não assumirá as funções da competência das próprias equipas dos projetos no plano administrativo e científico.	
	2.3.6. Otimização do funcionamento dos serviços de suporte ao F&B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Implementação de medidas que facilitem a política de compras e a gestão de stocks.	Presidência, Administrador, Departamento F&B e DSAF.	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 novas medidas implementadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
2.4. Melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos	2.4.1. Apoio às atividades desenvolvidas pelas estruturas representativas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" 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 (AE) 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 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 type="radio"/>	<input checked="" 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, AE, PE 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 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 type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estabelecimento de protocolos com entidades que possam alojar alunos da ESHTe em condições favoráveis.	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 Acordos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	2.4.4. Adequação do funcionamento da Biblioteca Celestino Domingues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Atualização do Regulamento da Biblioteca; adequação do horário de funcionamento da biblioteca; atualização do fundo documental; estudo de novos procedimentos no sistema de empréstimo domiciliário; desenvolvimento de exposições e revitalização da biblioteca enquanto espaço cultural.	Presidência, Administrador e Responsável da Biblioteca.	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"/>	<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 type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	Presidência, Administrador, AE 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"/>	<input type="radio"/>	N.º de utentes dos serviços.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	2.4.6. Melhoria das instalações para estudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" 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, AE 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"/>	<input type="radio"/>	N.º de lugares criados para estudo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	2.4.7. Melhoria dos transportes que servem a Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Melhoria do acesso rodoviário (transportes públicos), em especial nas horas mais críticas para os estudantes; sensibilização do Turismo de Portugal e da C.M. Cascais para a criação de ofertas alternativas ajustadas às necessidades.	Presidência, PE, AE e Administrador.	Provedor do Estudante	<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"/>	<input type="radio"/>	N.º de melhorias introduzidas.	Consideração no Orçamento Participativo da C.M. Cascais.

A concretizar em 2020 (PEMP).

Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

Ação nova não prevista no PEMP

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo IV

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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																		N.º de documentos produzidos; N.º de bolsas a atribuir.	Não integra o Plano de Atividades para 2020; 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, CP e AE.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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 2020.	
	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 ações programadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	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 alunos participantes em projetos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
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 CPAQ.	Presidente do CAQ	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações de sensibilização e formação.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	2.6.2. Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	○	○	○	○	Desenvolvimento do processo de certificação do sistema de ensino da ESHTe, segundo os referenciais da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão (CG), CTC, 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	○	○			Monitorização do cumprimento das recomendações decorrentes da acreditação obtida junto da A3ES.	Presidência, Administrador, CG, CTC, CP e CPAQ.	Vice-Presidente																		Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.	
	2.6.4. Acreditação dos cursos da ESHTe	○	○	○		Acompanhamento do processo junto da A3ES nos casos dos Mestrados em Gestão Hoteleira e em Inovação em Artes Culinárias.	Presidência, Administrador, CPAQ e Diretores de Curso.	Vice-Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Relatórios de <i>Follow-up</i> .	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	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 2020.	

○ A concretizar em 2020 (PEMP).

○ Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

Eixo 3 – Qualidade e inovação no ensino

Anexo V

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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	○				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																	Nº de documentos e de propostas apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.
	3.1.2. Elaboração do estudo	○	○			Elaboração do estudo sobre a revisão e adequação das ofertas formativas do 1.º e 2.º ciclos.	Comissão criada para o efeito.	Coordenador da Comissão a criar para o efeito																	Nº de documentos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.
	3.1.3. Debate sobre as conclusões do estudo e proposta de implementação	○	○	○		Discussão pública interna sobre as conclusões do estudo.	Presidência, CTC, CP, Conselho Geral e Conselho Consultivo.	Presidente do CTC	○	○	○														Nº de documentos apresentados; n.º de reuniões efetuadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
3.2. Lecionação de doutoramentos	3.2.1. Criação das condições adequadas	○	○	○	○	Desenvolvimento das ações conducentes ao planeamento da expansão da oferta para o 3.º ciclo do ensino superior.	Presidência e CTC.	Presidente do CTC	○	○	○	○	○	○	○	○	○							Nº de documentos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	3.2.2. Estabelecimento de parcerias	○	○	○	○	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○							Nº de documentos apresentados; n.º de reuniões efetuadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	3.2.3. Planeamento, organização e registo do curso		○	○	○	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											○	○	○			Nº de documentos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
3.3. Oferta ao nível dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	3.3.1. Estudo da viabilidade económico-financeira dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	○				Avaliação da análise custo/benefício em relação à abertura dos 3 cursos aprovados pela DGES.	Presidência, Administrador, CTC e CG.	Vice-Presidente da ESHTe																		Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.
	3.3.2. Operacionalização dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais aprovados pela DGES	○	○			A decisão dos órgãos competentes da Escola foi de não abertura dos cursos no ano letivo 2019/20, por falta do financiamento inicialmente previsto.	Presidência, Administrador, CTC e CG.	Vice-Presidente da ESHTe																		Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.
	3.3.3. Conceção de novos cursos			○	○	Estudo da possibilidade de abertura de novos cursos em áreas a definir.	Presidência e CTC.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de propostas apresentadas ao CTC.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
3.4. Desenvolvimento da oferta educativa graduada e não graduada	3.4.1. Inovação pedagógica	○	○	○	○	Dinamização da inovação pedagógica, nomeadamente no que diz respeito a metodologias de ensino-aprendizagem ativas, colaborativas e centradas nos estudantes e onde se incluem igualmente ações de formação em ferramentas pedagógicas de apoio, nomeadamente no âmbito das novas tecnologias.	Presidência, CP e CTC.	Presidente do Conselho Pedagógico	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nº de documentos apresentados; n.º de ações de formação realizadas.	Este plano de formação será desenvolvido terá em conta as principais necessidades identificadas pelos docentes no questionário endereçado à Comunidade Académica da ESHTe pelo Conselho Pedagógico, entre maio e junho de 2019. Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	3.4.2. Expansão da oferta do 2.º ciclo	○	○	○		Lançamento do Mestrado "Gestão em Hotelaria de Saúde & Bem-Estar", em parceria com o IP Setúbal.	Presidência, CTC e Comissões Científicas Executivas (CCE) dos Mestrados.	Presidente do CTC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos apresentados.	Estudo da possibilidade de criar mestrados em regime diurno. Acreditação do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de Negócios Turísticos, em parceria com o IP Setúbal.		
	3.4.3. Otimização da oferta formativa não graduada	○	○	○		Desenvolvimento de um programa inovador de pós-graduações e de formações de curta duração.	Presidência, CIDI, CTC e CP.	Presidente do CTC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos apresentados; n.º de ações de formação aprovadas em CTC.	Lançamento da Pós-graduação em Turismo e Transportes, em parceria com o Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa, bem como de várias ações de curta duração através do CIDI. Incorporado no orçamento de 2020, com efeito na rubrica 010018 (despesas) e nas receitas próprias (rubrica 040122).		
	3.4.4. Alargamento da oferta formativa em língua inglesa	○	○	○	○	Continuação da ampliação do número de disciplinas leccionadas em língua inglesa.	Presidência, Administrador, CP, CTC, GMRI e Content and Language Integrated Learning (CLIL).	Presidente do CP	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Nº de disciplinas leccionadas em inglês.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	3.4.5. Atividade educativa em e-learning		○	○	○	Avaliação da possibilidade de criação de uma oferta em e-learning para expansão do mercado potencial da instituição; avaliação do recurso ao <i>flipped classroom</i> à distância.	Presidência, Conselho Técnico-Científico, CP, gestor da plataforma Moodle e Divisão de Serviços Informáticos (DSI).	Coordenador da DSI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações de formação realizadas; n.º de alunos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	3.4.6. Ações de partilha pedagógica			○	○	Organização do 2.º Encontro de Partilha Pedagógica entre docentes da ESHTe; Partilha de conhecimento por parte de docentes que participam em mobilidades ERASMUS +, quer no plano do <i>incoming</i> como do <i>outgoing</i> .	Presidência, Conselho Técnico-Científico, GMRI e CLIL.	Presidente do CP	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações de formação realizadas; n.º de alunos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	3.4.7. Orientações para a realização de trabalhos académicos			○	○	Elaboração de orientações para a realização de trabalhos académicos para os cursos de 1.º ciclo, em articulação entre o CP, o CTC e os CAC.	CP, CTC e os CAC.	Presidente do CTC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.		
	3.4.8. Atividades pedagógicas com drones			○	○	Criação de um Grupo de trabalho que estude a inclusão destas tecnologias na formação dos estudantes de turismo, nomeadamente no âmbito do planeamento turístico, na elaboração de roteiros, na produção de modelos digitais do terreno, na promoção dos destinos, entre outras aplicações.	CP, CAC e DC.	DC de Gestão Turística	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações de formação realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020120.		

○ A concretizar em 2020 (PEMP).
 ○ Ação nova não prevista no PEMP
 ○ Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

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

Anexo VI

Programas	Ações	Anos - PEMP					Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												Indicadores de acompanhamento	Observações				
		2018	2019	2020	2021	2022				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	○	○	○	○		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.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de atividades a desenvolver.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	4.1.2. Definição das linhas de investigação da ESHTe	○					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 CITUR-Estoril e CTC.	Vice-Presidente da ESHTe																Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.		
	4.1.3. Monitorização dos projetos de I&D apoiados no âmbito do SAICT/PMVEP	○	○	○			Acompanhamento e interação com as equipas de trabalho pertencentes aos 5 projetos onde a ESHTe está envolvida, tendo em vista o encerramento da componente financeira dos mesmos. A execução física dos projetos foi concluída em 2019.	Presidência, Administrador, CIDI, DSAF e Equipas dos projetos.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de estudos desenvolvidos e n.º de relatórios entregues.	Fontes de financiamento - Receitas próprias, FCT e POR Lisboa. Prevista no orçamento de 2020 a parcela da ESHTe. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2020.	
	4.1.4. Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	○	○	○			Criação de uma carteira de estudos a desenvolver para os stakeholders do turismo.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos apresentados e aprovados, através do CIDI e do CITUR-Estoril.	Projetos financiados através da receitas geradas pelos mesmos. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2020. Desagregação dos projetos no texto do Plano de Atividades (Capítulo 5).	
	4.1.5. Operacionalização da base de dados de investigadores	○	○				Operacionalização, através do CIDI de uma base de dados de docentes, com identificação dos temas e das áreas de especialização, tendo em vista a orientação de trabalhos de conclusão do ciclo de mestrado.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de docentes da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	4.1.6. Facilitação da presença de estudantes bolsiros em projetos a desenvolver		○	○			Estudo da possibilidade de inclusão de bolsiros nas atividades a desenvolver pelo CIDI ou no CITUR Estoril.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de bolsiros contratados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	4.1.7. Incentivo das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo	○	○	○			Estrutura de apoio a alunos que tenham ideias para a criação de oportunidades de negócio. Participação no Programa Poliempreende.	Presidência e Coordenador do CIDI.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de alunos e de projetos apoiados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
4.2. Consolidação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CITUR Estoril)	4.2.1. Participação nos trabalhos de criação do CITUR Estoril	○				Acompanhamento direto das tarefas a desenvolver, visando a certificação do Centro pela FCT.	Presidência e Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril.	Coordenador do CIDI																	Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.		
	4.2.2. Protocolo de funcionamento do CITUR Estoril	○	○			Coordenação dos trabalhos da Comissão Instaladora do Centro.	Presidência, Administrador, Gabinete Jurídico e Coordenadores do CITUR-Estoril.	Coordenador do CIDI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões realizadas e n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	4.2.3. Envolvimento na coordenação da Unidade Nacional do CITUR	○	○			Coordenação nacional de CITUR e participação nos seus órgãos.	Presidência, Diretor do CITUR e Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril.	Diretor do CITUR	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões realizadas e n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	4.2.4. Participação em projetos específicos	○	○	○		Envolvimento da ESHTe em projetos de investigação fundamental e aplicada, a concretizar em parceria com outros membros do Centro.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC.	Coordenador do CITUR-Estoril	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos apresentados e aprovados, através do CIDI e do CITUR-Estoril.	Projetos financiados através da receitas geradas pelos mesmos. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2020. 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 científicas	○	○	○		Extensão temporal do apoio financeiro destinado à participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão e CTC.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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	○	○	○		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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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	○	○	○		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 CITUR-Estoril e CTC.	Vice-Presidente da ESHTe e CITUR-Estoril.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de artigos científicos publicados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	4.3.4. Estimulo do desenvolvimento de ações de I&D baseadas na prática com inclusão de alunos	○	○	○		Desenvolvimento de projetos (curriculares e extracurriculares) de investigação aplicada com envolvimento dos alunos nos trabalhos de campo e na concretização de ações específicas.	Presidência, Coordenadores do CIDI e do CITUR-Estoril, CTC e gestor da plataforma Moodle.	Coordenador do CIDI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos desenvolvidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	4.3.5. Criação de mecanismos para divulgação dos projetos e dos trabalhos de natureza técnico-científico.			○	○		Criação de canais de comunicação, internos e externos, para que os projetos e trabalhos de natureza técnico-científica desenvolvidos pelos docentes sejam amplamente conhecidos pela comunidade académica e divulgados à sociedade.	Presidência, Coordenadores do CIDI e do CITUR-Estoril, CTC e Gabinete de Comunicação.	Coordenador do CIDI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de comunicações efetuadas.	Inclui-se a comunicação de novas parcerias, protocolos e outras iniciativas por parte da ESHTe (enquanto Instituição) . Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	

○ A concretizar em 2020 (PEMP).
 ○ Ação nova não prevista no PEMP
 ○ Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

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

Anexo VII

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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 e elaboração do plano de ação; Incremento da investigação e a articulação entre esta e o ensino.	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 2020.
	4.4.2. Recursos humanos afetos ao Projeto	○	○			Estabilização 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.	Não integra o Plano de Atividades para 2020; Ação concluída.	
	4.4.3. Desenvolvimento da base de dados	○	○	○	○	Retoma dos contactos com os parceiros portugueses e estrangeiros com vista à formalização de protocolos; Retoma dos contactos com o Turismo de Portugal; Auscultação dos parceiros I&D (ESRI, IGOT, Lusófona, IPPorto, UNova, CEG, Sphera3D e Wecul) relativamente à concretização da sua colaboração no MUVITUR.	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 2020.	
	4.4.4. Desenvolvimento do site do MUVITUR	○	○	○	○	Criação de templates para exposições; tradução de conteúdos e termos de indexação para outras línguas.	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 call do SAICT.
	4.4.5. Upgrade do software de SGBD	○	○	○		Melhoria do site em termos de acessibilidade e design.	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 call do SAICT.
4.4.6. Preservação do acervo	○	○	○	○	Aquisição de materiais para acondicionamento das peças (acid free).	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 call 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 2020.
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 2020.
	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 stakeholders do setor. Elaboração de um referencial para organização de eventos no âmbito da ESHTe.	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.
4.7. Criação do Centro de Excelência em Turismo	4.7.1. Construção das instalações			○	○	Acompanhamento das obras de construção do edifício, a qual foi submetida a uma candidatura no âmbito do Portugal 2020, destinada à criação de Centros de Valorização e Transferência de Tecnologia.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos apresentados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020214.
	4.7.2. Operacionalização do consórcio			○	○	A concretização deste projeto está subjacente à constituição do Consórcio assinado entre diversas entidades aquando do lançamento público do T.I.A. no passado mês de julho. O Consórcio deverá ser objeto de formalização ainda no decurso de 2019.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões das estruturas de acompanhamento e gestão do Centro.	Prevê-se a criação de um Conselho de Orientação e Fiscalização e de uma Comissão Executiva, a qual integrará representantes dos parceiros. Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	4.7.3. Plano financeiro e instalação dos equipamentos.			○	○	Elaboração do plano de negócios com definição das fontes de financiamento.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de documentos produzidos de apoio à elaboração do plano de negócios.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	4.7.4. Plano de Atividades			○	○	Materialização do plano operacional numa perspetiva de curto, médio e longo prazo. Definição da estratégia de marketing e dos mecanismos de transferência de conhecimento para os stakeholders.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de documentos produzidos de apoio à elaboração do plano de atividades.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020214.

○ A concretizar em 2020 (PEMP).
 ○ Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).
 ○ Ação nova não prevista no PEMP

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo VIII

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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																N.º de documentos produzidos; n.º de iniciativas concretizadas.	Não integra o Plano de Atividades para 2020; 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 reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	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																N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	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.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
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 2020.
	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 2020.
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 2020.
	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 2020.
	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; Realização das "Jornadas da Alimentação e Saúde" a incluir na semana comemorativa do aniversário da ESHTe (2020), com a apresentação de temáticas trabalhadas nas diversas UCs transversais aos vários cursos.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Gabinete de Estágios, CTC, CIDI, CP, CITUR-Estoril e DC.	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 2020.
	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 2020.

○ A concretizar em 2020 (PEMP).

○ Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo IX

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Realização de um estudo que facilite a que a “imagem pretendida” da ESHTe coincida com a “imagem percebida”.	Presidência, Administrador e Gabinete de Comunicação (GC).	Coordenador do GC	<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 recomendações a implementar.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020214.
	5.4.2. Elaboração de um plano de comunicação anual para a ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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 GC.	Coordenador do GC	<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 a implementar.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020214.
	5.4.3. Otimização do site da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhoria da informação disponibilizada no Website/portal da ESHTe, em particular, em termos da sua arrumação e dos documentos institucionais disponibilizados.	Presidência, Administrador, GC e Divisão de Informática (DI).	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 melhorias introduzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	5.4.4. Disponibilização regular de uma newsletter institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Desenvolvimento de uma Newsletter em formato digital, com periodicidade regular, que permita divulgar as atividades passadas e futuras. Produção complementar de newsletters	Presidência, Administrador e GC.	Coordenador do GC	<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 newsletters produzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	5.4.5. Visitas educativas à ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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 GC.	Coordenador do GC	<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 visitas efetuadas	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	5.4.6. Participação da ESHTe em feiras e outros eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Participação da ESHTe em feiras sobre turismo e/ou educação.	Presidência, Administrador e GC.	Coordenador do GC	<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 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Apoio logístico e financeiro às atividades da Associação.	Presidência, Conselho de Gestão, Administrador	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 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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	<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 registos na base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	5.5.3. Relevância ao desempenho profissional de antigos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Identificar e planejar ações que permitam dar relevância a antigos alunos pelo seu desempenho profissional.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do GC	<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 realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.

A concretizar em 2020 (PEMP).

Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo X

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2020												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 Mobilidade e Relações Internacionais (GMRI), Administrador e CTC.	Coordenador do Gabinete de GMRI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.	
	5.6.2. Alargamento da cooperação com os países lusófonos, europeus e asiáticos	○	○	○	○	Desenvolvimento de um Projeto de Formação e Investigação Aplicada sobre Turismo Comunitário e Desenvolvimento Local em Moçambique; Participação no Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico da Ilha de Moçambique; Capacitação do Conselho Municipal da Ilha de Moçambique e assessoria ao funcionamento do Posto de Turismo; Parceria estratégica com o G7+, visando a potenciação do turismo como veículo de desenvolvimento (Timor, São Tomé e Príncipe e Costa do Marfim).	Presidência, Gabinete de GMRI, Administrador, CIDI, CITUR e CTC.	Coordenador do Gabinete de GMRI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de protocolos celebrados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 010207. Financiamentos específicos através do Programa FCT/Aga Khan, do Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido, do Centro Internacional de Pesquisa para o Desenvolvimento do Canadá, da Fundação Nacional para a Pesquisa da África do Sul e do Instituto Camões.	
	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 GMRI, Gabinete de Comunicação, Administrador, CP e CTC.	Coordenador do Gabinete de GMRI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de iniciativas concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	5.6.4. Desenvolvimento do Programa ERASMUS	○	○	○	○	Aprofundamento da participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção.	Presidência, Gabinete de GMRI, Gabinete de Comunicação, Administrador e CTC.	Coordenador do Gabinete de GMRI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de iniciativas concretizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 482 - Financiamento da UE.
	5.6.5. Reorganização da estrutura CLIC-ESHTe	○	○	○	○	Redinamização da estrutura CLIC ESHTe, retomando a oferta de Cursos Livres de Idiomas Estrangeiros e outras iniciativas complementares, tendo como públicos-alvo preferências a comunidade ESHTe e os profissionais do setor.	Presidência, Gabinete de GMRI, Administrador, CTC, CAC de Línguas Estrangeiras, CP, CLIC-ESHTe e CLIL-ESHTe.	CAC de Línguas Estrangeiras	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de utilizadores do sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	5.6.6. Realização de ações de formação em línguas estrangeiras	○	○	○	○	Realização de ações de formação em línguas estrangeiras, com prioridade para a língua inglesa para os funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	Presidência, CP, CAC de Línguas Estrangeiras, Administrador e CLIL.	CAC de Línguas Estrangeiras	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações realizadas/N.º de participantes.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 0202158000.
	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. Potenciação da plataforma HOSCO.	Presidência, Gabinete de GMRI, GC, Gabinete de Estágios 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 2020.
	5.6.8. Captação de alunos estrangeiros	○	○	○	○	Tradução para língua inglesa dos regulamentos académicos, horários e calendários no sentido de facilitar o acesso à informação por parte de estudantes internacionais.	Presidência, CP, Gabinete de GMRI, GC e Administrador.	Conselho Pedagógico	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de disciplinas lecionadas em inglês.
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	○	○	○	○	Aplicação do know-how, recursos e meios da ESHTe ao serviço da comunidade, fomentando a ação solidária voluntária e a cooperação.	Presidência, Administrador, CP e GC.	Conselho Pedagógico	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de projetos concretizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	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, GC, Diretor de Curso de PAR e Comissão do MIAC.	Comissão do Mestrado em Inovação em Artes Culinárias	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º receitas produzidas.	Esta ação externa à ESHTe, e a desenvolver no âmbito da RIPTUR, não teve a realização prevista.
	5.7.3. Boas práticas ambientais	○	○	○	○	Desenvolvimento de ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integradas na política da escola.	Presidência, Administrador, CP e GC.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações integradas no plano de sustentabilidade ambiental.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	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 comparticipadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 040802.
	5.7.5. Parcerias regionais	○	○	○	○	Estabelecimento de parcerias com agentes regionais para a realização de atividades nos vários domínios do saber, da cultura e das artes.	Presidência, Administrador, CP e GC.	Coordenador do GC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de parcerias concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2020.
	5.7.6. Acolhimento aos estudantes do 1.º ano das licenciaturas	○	○	○	○	Organização das atividades de acolhimento aos estudantes do 1.º ano das licenciaturas, em articulação com as estruturas representativas dos alunos - AEEHTE e Comissão de Praxes.	Presidência, Administrador, CP e GC.	Coordenador do GC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações concretizadas.

○ A concretizar em 2020 (PEMP).
 ○ Não concluída em 2019 e prolongada para o(s) ano(s) futuro(s) (PEMP).
 ○ Ação nova não prevista no PEMP