



PLANO DE ATIVIDADES PARA 2021

AGOSTO 2020

ORGULHO NO PASSADO, CONFIANÇA NO FUTURO

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	5
3.1. AMBIENTE EXTERNO	5
3.2. AMBIENTE INTERNO	20
3.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT	28
4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA 2020	29
5. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2020	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
ANEXOS	35-46

1. INTRODUÇÃO

O presente Plano de Atividades foi elaborado em conjunto com a preparação da proposta de orçamento para 2021, incorporando o quadro de fundo decorrente do Plano Estratégico de Médio Prazo (PEMP 2018/21), além da inclusão de novas iniciativas decorrentes do ambiente externo que envolve a ESHTe, bem como da consideração de novas apostas estratégicas.

Em termos de estruturação do Plano de Atividades optou-se pela redação de um capítulo inicial sobre a recapitulação da missão da ESHTe, seguindo-se a abordagem ao diagnóstico decorrente do ambiente interno e externo que enquadra a atuação da instituição, de modo a se estabelecerem as prioridades em termos de objetivos e estratégias para 2021. 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 2021, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado (OE) de 4.705.047 € (quatro milhões, setecentos e cinco mil e quarenta e sete euros), a qual foi determinada no quadro do “Contrato de Legislação” em curso entre as instituições de ensino superior e o Governo, incluindo designadamente:

- Aumento da dotação inicial de 2% face a 2020 (i.e., um aumento de 87.095 € face à dotação inicial de 2020, a qual foi de 4.354.759 €);
- Compensação da segunda redução do valor das propinas, no valor de 263.193 €, a qual foi estimada tendo por base o número oficial de estudantes matriculados.

Em termos de orçamento global para 2021 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 7.133.077 €, ou seja, 1,6% acima do previsto na versão inicial do orçamento de 2020 (7.022.883 €); deve-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.262.447 €), do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (106.089 €) e das transferências da FCT (23.799 €) e do I.P. Leiria (CITUR - 35.695 €).

No caso das receitas próprias para 2021, a desagregação do orçamento aponta para os seguintes valores: 1.122.942 € de propinas do 1.º ciclo, 777.563 € de propinas do 2.º ciclo, 189.290 € de taxas diversas e 144.118 € de outras fontes.

Tenha-se presente que os valores atrás referidos dizem respeito à versão do orçamento para 2021 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 já fechado de 2019.

Quadro 1
Evolução orçamental em 2019

	Dotação inicial (€)	Dotação final (€)
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
Transferências projetos	..	40.931
Total	7.019.319	9.976.149

Assinale-se que se volta a abordar a questão orçamental no capítulo 3, comentando-se os valores previstos para 2021 na base do confronto com as necessidades e as expetativas da ESHTe.

2. MISSÃO

Como decorre da leitura dos seus estatutos ainda em vigor (Despacho Normativo n.º 44/2008, Diário da República, 2.ª série — N.º 168 — 1 de Setembro de 2008), a “ (...) ESHTe é uma instituição de ensino superior politécnico de direito público, ao serviço da sociedade que tem como objetivo 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. (...) ”.

A este propósito, e sem qualquer efeito na definição da missão da Escola, importa referir que se procedeu em 2019 à revisão de diversos aspetos do regime estatutário vigente, 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 foi submetido à apreciação do Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, aguardando-se a respetiva aprovação e publicação em Diário da República.

Com efeito, a ESHTe recebeu em julho passado, uma comunicação proveniente do Senhor Secretário-Geral da Educação e Ciência o qual informa que *“(...) são formalmente válidas as deliberações do Conselho Geral (CG) da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe) que, com observância da maioria qualificada imposta pela alínea b) do n.º 2 e n.º 3 do art.º 68.º do RJIES, aprovaram, em votação final global, o projeto de revisão estatutária da ESHTe, posteriormente submetido a homologação governamental”*. Por outro lado, sugere pequenas alterações na redação de alguns artigos, além de concluir que após a introdução dos ajustamentos sugeridos, *“(...) não se vislumbram razões para que não venha, a final, a ser homologada, por despacho normativo do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a revisão dos Estatutos da ESHTe*.

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.

Assim, por exemplo, e em conformidade com o n.º 1 do artigo 176.º do Decreto-Lei n.º 33/2018, de 15 de maio, os novos estatutos da ESHTe irão qualificar os cargos previstos no n.º 1 do artigo 123.º e no n.º 1 do artigo 127.º da Lei n.º 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 n.º 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 n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pela Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril, Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto e Lei n.º 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) 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 final do presente ano civil de 2020, sendo importante 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.

3.1. AMBIENTE EXTERNO

Assim, à semelhança do efetuado em relatórios anteriores, podem-se sistematizar as principais componentes da **análise externa** em torno de cinco variáveis tradicionais marcantes - Políticas públicas do ensino superior (ii), Dinâmicas do turismo (iii), Rendimentos das famílias (iv), Redes e parcerias (v) e Concorrência de outras IES com cursos de Turismo (vi) – às quais se deve juntar outro elemento ainda mais decisivo e resultante da conjuntura recente, ou seja, o impacto da

pandemia derivada do novo Coronavírus – COVID 19. Passando a uma breve apreciação parcelar, podem-se destacar as notas que constam dos pontos seguintes.

i. Impacto da pandemia do novo Coronavírus – COVID 19

Atendendo à emergência de saúde pública de âmbito internacional, declarada pela Organização Mundial de Saúde, no dia 30 de janeiro de 2020, bem como à classificação do novo Coronavírus – COVID 19 como uma pandemia, no dia 11 de março de 2020, a ESHTe criou uma Comissão de Acompanhamento para, em contacto permanente com as autoridades de saúde pública, monitorizar a evolução da epidemia e propor a adoção das medidas recomendadas pelas autoridades nacionais e internacionais para a proteção da saúde da comunidade académica (Despacho n.º 41/PRES/ESHTe/2020).

Esta Comissão, em articulação com as Presidências da Escola, do Conselho Pedagógico e do Conselho Técnico-Científico, aprovou um Plano de Contingência, o qual ficou disponível a partir do dia 9 de março de 2020, podendo ser consultado e descarregado na página institucional da internet da ESHTe. O referido Plano de Contingência aprovou um conjunto de medidas excecionais e temporárias, tendo a Presidência da Escola, através dos Despachos n.ºs 45/PRES/ESHTe/2020 e 68/PRES/ESHTe/2020, decretado a suspensão das atividades letivas e não letivas presenciais a partir de 23 de março de 2020.

Por outro lado, no Plano de Contingência, enfatizava-se a necessidade de serem “(...) desenvolvidos procedimentos pedagógicos alternativos e/ou alterados os sistemas de avaliação das unidades curriculares afetadas, por forma a assegurar/adequar a continuidade do processo de ensino-aprendizagem. Em situação de emergência a atividade letiva poderá ser suportada na utilização das plataformas MOODLE, Colibri ou outros e/ou deverão ser equacionadas outras formas de ensino-aprendizagem adequadas durante o período sugerido pelas entidades competentes.”

Assim, depois de ouvidas as Direções de Curso (DC), Coordenações de Área Científica (CAC) e Comissões Científicas Executivas (CCE) dos cursos de mestrado e doutoramento, optou-se por um modelo de ensino à distância, o qual seguiu as recomendações da UNESCO (<https://en.unesco.org/news/how-plan-distance-learning-solutions-during-temporary-schools-closures>). Este modelo assumiu diferentes modalidades e estratégias de ensino-aprendizagem, com particular enfoque na aprendizagem, na ponderação das competências dos alunos e docentes, na mobilização dos recursos tecnológicos disponíveis e na aplicação de soluções diferenciadas adaptadas às especificidades de cada UC.

A opção pelo ensino à distância manteve-se durante o período do denominado “Estado de emergência”, pelo que na sequência das decisões do Conselho de Ministros de 30 de abril de 2020, a ESHTe decidiu, em 5 de maio de 2020 (Despacho n.º 74/PRES/ESHTe/2020), avançar com a implementação de um plano de levantamento progressivo das medidas de contenção. Importa

assinalar que a ESHTe, se assumiu, desde o primeiro momento, como um agente interventivo no processo de mitigação e combate à pandemia, assumindo como essencial garantir a proteção de toda a comunidade académica, desenvolvendo para o efeito um conjunto de projetos e atividades que permitiram a implementação do ensino à distância, assegurando a equidade no acesso às atividades letivas e de avaliação, com destaque para os meios tecnológicos associados ao ensino à distância.

Neste processo foram decisivos o compromisso e o investimento desenvolvido por todos os elementos da comunidade académica da ESHTe, designadamente docentes, não docentes e alunos. Importa ainda assinalar que o modelo de ensino que vigorou durante o período de confinamento satisfaz na generalidade a comunidade escolar, não tendo ocorrido efeitos negativos na formação dos alunos.

Neste contexto, importa ainda referir que a ESHTe proporcionou formação a todos os utentes sobre as plataformas disponíveis para o ensino à distância (Moodle, Zoom Colibri, Teams entre outras), além de ter criado todas as condições para o desenvolvimento de teletrabalho para o pessoal não docente.

No âmbito da preparação do processo de levantamento progressivo das medidas de contenção, foram consultadas a Comissão de Acompanhamento da ESHTe para a epidemia pela COVID-19, a Provedora do Estudante, as Presidências do Conselho Técnico-Científico, do Conselho Pedagógico e da Associação de Estudantes da ESHTe.

As normas constantes do plano de levantamento das medidas de contenção motivadas pela pandemia da doença COVID -19, incluíram logicamente um conjunto de orientações gerais para garantir as indispensáveis condições de segurança sanitária no Campus e nas instalações afetas à ESHTe, além das disposições inerentes à conclusão do ano letivo 2019/20. Neste último caso, estabeleceram-se as regras inerentes à realização das aulas práticas que envolviam a utilização dos espaços das cozinhas, dos laboratórios e de outras áreas técnicas consideradas essenciais nas instalações da ESHTe, bem como os mecanismos de avaliação contínua e dos exames.

Com base no planeamento e no trabalho desenvolvido foi viável concluir as atividades referentes ao ano letivo 2019/20, faltando apenas a realização dos exames dos Regimes Especiais e de Trabalhador Estudante, previstos para o próximo mês de setembro. Sendo assim, importa projetar a incidência da pandemia na organização do próximo ano letivo, num quadro de levantamento gradual das medidas de confinamento, com vista a consolidar-se a fase de recuperação e revitalização da nossa vida em sociedade e da nossa economia.

Neste contexto, a ESHTe, enquanto instituição do ensino superior público, tem necessariamente que ter em consideração, o comunicado do Gabinete do Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), datado de 4 de agosto de 2020, o qual contém um conjunto de

recomendações às Instituições Científicas e de Ensino Superior para a preparação do Ano Letivo 2020/2021.

Assim, reconhecendo-se o papel central que as instituições científicas e de ensino superior têm assumido na criação e difusão de conhecimento nas nossas sociedades, apela-se agora à sua responsabilização na liderança do processo de normalização e retoma dos vários sectores de atividade que está em curso em Portugal e no restante espaço europeu. Neste sentido, foram estipulados os seguintes princípios orientadores para o ano letivo 2020/21:

1. “ (...) **Objetivo: garantir atividades presenciais** - realça-se a importância de garantir o ensino e a avaliação presencial como dimensão essencial da educação superior, porque promove a equidade entre estudantes em termos de participação e avaliação, proporciona a educação integral dos estudantes, estimula a diversidade de percursos académicos e contribui para a coesão territorial. Deste modo, deve assumir-se como objetivo que o ensino e a avaliação presencial se mantenham como regra no funcionamento das instituições científicas e de ensino superior no próximo ano letivo. Especial atenção deve ser dada aos estudantes do 1º ano dos diferentes ciclos de estudos, como forma de reforçar a sua vinculação aos cursos e às instituições. As componentes experimentais das unidades curriculares devem ser concretizadas presencialmente, assim como a sua avaliação. Os horários de funcionamento das instituições devem ser alargados, incluindo o sábado na semana letiva;
2. **Implementação: adoção de procedimentos realistas** - Tendo em conta a incerteza sobre a evolução da pandemia por COVID-19, recomenda-se às instituições científicas e de ensino superior que instituem procedimentos de vigilância contínua da evolução da mesma, tanto a nível nacional como local, atualizem regularmente os seus planos de contingência e monitorizem permanentemente o seu impacto na respetiva comunidade académica, de forma a implementar, em tempo real, as medidas de segurança adequadas a cada momento, designadamente na contenção e mitigação de eventuais surtos locais. Os planos de contingência das Instituições devem, assim, prever estas situações, com a adoção de medidas de reforço do distanciamento físico e da higienização e desinfeção das instalações, e também, se necessária, a adaptação do tempo e dos espaços letivos e de trabalho no estrito cumprimento da lei. Por outras palavras, o nível de cumprimento do objetivo de garantir atividades presenciais deve ser implementado de forma realista, inovadora e responsável face à incerteza em que vivemos;
3. **Oportunidade: estimular a inovação e modernização pedagógica** – reforça-se a oportunidade deste período para estimular a experimentação e disseminação de práticas inovadoras de ensino e aprendizagem adaptadas a um **sistema de ensino presencial apoiado por tecnologias digitais**, assim como **formas mistas/combinadas de ensino** em todos os níveis de ensino superior (i.e., formações curtas; licenciatura, mestrado e doutoramento), alargando e aprofundando formas de aprender e ensinar baseadas em projeto, a integração de formas de autoaprendizagem e trabalho em

equipa, sempre de forma inclusiva e não discriminatória, e adaptando as horas de contato com estudantes, reconfigurando, dentro dos limites legais, as cargas letivas existentes”(..).

Por outro lado, no mesmo documento formulam-se às instituições de ensino superior, as seguintes recomendações operacionais para 2020/21:

1. ***“(...) Procedam ao planeamento da atividade letiva e não letiva, assim como das avaliações, em regime presencial, cumprindo a modalidade decorrente do ato de acreditação de cada curso e assegurando a obrigatoriedade do uso de máscaras;***
2. ***Garantam a presença dos docentes nas instituições, assegurando que em caso de necessidade de desdobramento em regime a distância de algumas das atividades letivas, por impossibilidade de acomodação de todos os estudantes pertencentes a uma determinada turma nas condições de segurança definidas nas orientações da Direção-Geral da Saúde, devem as mesmas ser ministradas nas instalações das instituições, com soluções apoiadas por tecnologias digitais a distância, mas sempre na presença de estudantes em número máximo adequado às condições de segurança referidas. Neste contexto e com este objetivo deve prever-se, sempre que necessário, uma rotatividade adequada dos estudantes em contexto presencial;***
3. ***Mantendam sob especial vigilância os espaços livres, com relevo particular para corredores, cantinas, bares e zonas de convívio das residências de estudantes que, pela sua natureza, propiciam uma forte utilização comunitária e que, no atual contexto, impliquem o risco acrescido de contágio por ajuntamentos de pessoas em espaços fechados;***
4. ***Adequem a duração de cada aula e das atividades de avaliação dos estudantes, sempre que tal se revele conveniente e necessário, garantindo a renovação adequada do ar e arejamento das salas, de modo a promover a supressão de pausas letivas potencialmente potenciadoras de ajuntamentos em espaços fechados;***
5. ***Promovam a experimentação e disseminação de práticas inovadoras de ensino e aprendizagem adaptadas a um sistema de ensino presencial apoiado por tecnologias digitais, assim como formas mistas/combinadas de ensino em todos os níveis de ensino superior;***
6. ***Garantam, sempre que possível, o planeamento dos espaços através, designadamente, da atribuição, de uma única sala por grupo de estudantes, de forma a reduzir os riscos de contágio, bem como a facilitar a monitorização dos mesmos;***
7. ***Incentivem a articulação entre cursos e unidades orgânicas no sentido de promover o desdobramento de horários e o alargamento de funcionamento de estruturas de apoio, de forma a evitar a concentração de estudantes no mesmo período de tempo em cantinas e bares, bem como em unidades de suporte à atividade letiva, designadamente bibliotecas, centros de recursos, e outros;***
8. ***Continuem a garantir e estimular o ensino clínico e estágios clínicos em estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde por estudantes do ensino superior,***

assegurando a compatibilização dos respetivos planos de contingência institucionais, no que se refere à prática clínica segura relacionada com as medidas adequadas de distanciamento físico, higienização, desinfeção e adaptação do tempo e dos espaços letivos e de trabalho/ensino clínico, assim como assegurando condições aos estudantes nos mesmos termos aplicáveis aos profissionais de saúde;

9. ***Promovam campanhas de testes virais, assim como estudos imunológicos com base em rastreios serológicos periódicos e continuados o longo do tempo, designadamente com recurso à capacidade instalada e a novas técnicas de diagnóstico em instalação nos centros de investigação das instituições de ensino superior (incluindo a utilização de equipamentos robotizados e técnicas de testes múltiplos), de forma a assegurar a prevenção da propagação da COVID-19 e a monitorização contínua do risco de contágio nas instalações, designadamente na população estudantil alojada nas residências de estudantes;***
10. ***Divulguem e incentivem a utilização pela comunidade académica do sistema digital STAYAWAY COVID, atualmente já em testes e a disponibilizar em agosto, como uma ferramenta eficaz, voluntária, não discriminatória e totalmente descentralizada, orientada para evitar e monitorizar o potencial risco de contágio” (...).***

O documento termina com um conjunto de recomendações estratégicas, tendo em vista o Plano de Recuperação Económica e Social de Portugal, a lançar em 2020/21 no contexto europeu, o qual visa apoiar a transformação da economia portuguesa rumo a uma economia e uma sociedade mais ecológica, digital e resiliente para prevenir e resistir a eventuais futuros choques.

Neste caminho rumo a uma economia cada vez mais baseada em conhecimento e inovação, reconhece-se como crucial a valorização da recente trajetória de Portugal, do seu sistema académico, científico e tecnológico e das suas empresas mais inovadoras. No entanto, admite-se que ainda persistem obstáculos importantes à inovação em Portugal em termos comparados europeus e que o sucesso do Plano de Recuperação exige que sejam ultrapassados os principais desafios e oportunidades que se colocam nesta área em Portugal, incluindo:

- *“(...) Estratégias para garantir a formação de adultos e processos de formação ao longo da vida, e assegurar que a fração dos jovens de 20 anos a estudar no ensino superior aumente dos atuais 50% para 60% até 2030;*
- *Formas de potenciar o trajeto recente do aumento da despesa em I&D, tendo como meta alcançar um investimento global em I&D de 3% do PIB até 2030, com uma parcela relativa de 1/3 de despesa pública e 2/3 de despesa privada, o que implica o esforço coletivo de aumentar 3,5 vezes o investimento privado em I&D, assim como duplicar o investimento público em I&D até 2030;*
- *O desenvolvimento de produtos e sistemas de maior valor acrescentado, promovendo, em paralelo, sistemas institucionais de certificação da conformidade com as normas internacionais (e.g., na área de dispositivos médicos)” (...).*

Afirma-se no documento em análise que a recuperação rumo a uma economia e uma sociedade mais ecológica, digital e resiliente, torna ainda mais urgente a necessidade de aumentar e adaptar aptidões, conhecimentos, em particular no que diz respeito às competências digitais. Neste sentido, importa assumir a relevância do investimento no reforço das qualificações para o sucesso do Plano de Recuperação e materializar essa prioridade num programa adaptado aos desafios que esta pandemia coloca no contexto académico, social e económico. No caso particular das instituições de ensino superior deverão ser considerados os estratos etários com forte relevância, designadamente:

- *“(…) O dos mais jovens (18-23 anos), estrato em que importa continuar quer o reforço do alargamento social ao ensino superior, este ano com a abertura dos concursos especiais para as vias profissionalizantes, quer o combate ao abandono e o insucesso escolar;*
- *O dos adultos mais jovens (23-35 anos idade), que poderão ter dificuldades acrescidas na inserção ou reinserção no mercado laboral no atual contexto social e económico;*
- *O da franja substancial da população entre 35-55 anos de idade que, em resultado das dificuldades de retoma da normalidade das atividades sociais e económicas, poderá neste período ter razões adicionais para investir no upgrade das suas competências ou na reorientação da sua carreira profissional (…).”*

O comunicado preconiza também que, num horizonte mais lato, com dimensão estrutural, seja reconhecido o papel do ensino superior e do sistema científico e tecnológico nacional na transição para o período pós-COVID-19. Com efeito, entre os seus desígnios, destaca-se a responsabilidade que as instituições de ensino superior têm na capacitação dos diplomados, contribuindo para uma inserção ou reinserção bem-sucedida nos mercados de trabalho. Nesta fase de transição que acelera a polarização das economias pela inovação e pelo conhecimento, com especial enfoque na digitalização e na transição ecológica, esta missão torna-se ainda mais relevante.

Neste contexto, segundo o MCTES, urge aprofundar a relação entre os sistemas de ciência e ensino superior e as principais atividades empregadoras a nível nacional e regional, envolvendo a busca de soluções conjuntas que permitam potenciar a relevância das competências adquiridas e o sucesso dos diplomados no mercado de trabalho, assim como novos arranjos colaborativos orientados pelo conhecimento científico. Em concreto, sublinha-se a necessidade de reforçar a resposta conjunta dos sistemas de ciência e ensino superior com vista à manutenção de uma política de alargamento da base social de participação no ensino superior para uma sociedade baseada no conhecimento, procurando evitar que as perspetivas menos positivas relativas à situação económica e financeira das famílias se repercutam num aumento do abandono escolar.

Em particular, recomenda-se a adoção pelas instituições de ensino superior de ações no sentido de potenciar os resultados esperados através da iniciativa “Skills 4 pós-Covid – Competências

para o futuro”, desenvolvida em estreita articulação com a OCDE e, envolvendo empregadores, públicos e privados, de modo que se atinjam os seguintes objetivos:

- *“(…) Redução das desigualdades no acesso ao ensino superior, nomeadamente através do reforço da Ação social direta e o do Alojamento de Estudantes do Ensino Superior a preços regulados;*
- *Estímulo do acesso ao ensino superior dos jovens que completam o ensino secundário pelas vias profissionalizantes;*
- *Aprofundamento das dinâmicas conseguidas nos últimos anos com formações curtas de âmbito superior no sistema politécnico (i.e., cTESPs – cursos técnicos superiores profissionais), alargando o seu âmbito para adultos ativos e reforçando a colaboração com empregadores, públicos e privados” (...);*

Em simultâneo, em linha com os objetivos acima referidos, considera-se ainda essencial que as instituições de ensino superior priorizem a diversificação e especialização do processo de ensino/aprendizagem, em particular através do:

- *“(…) Fomento do desenvolvimento de formações pós-graduadas de âmbito profissional, em estreita colaboração com empregadores, públicos e privados, fomentando a diversificação e especialização da oferta de ensino;*
- *Estímulo ao desenvolvimento de formações curtas e modulares de âmbito superior como micro-credenciais, que promovam a aprendizagem contínua e a aquisição de novas competências, designadamente no contexto europeu” (...).*

Como adiante se evidenciará, a ESHTe já contempla no seu Plano Estratégico 2018/21 muitas das orientações agora elencadas, pelo que importa sobretudo reter as indicações de cariz operacional e com incidência no próximo ano letivo.

Neste sentido, é propósito da ESHTe, caso as condições decorrentes da pandemia não se agravem na região de Lisboa e Vale do Tejo, optar primacialmente pelo ensino presencial no próximo ano letivo, indo ao encontro das recomendações da tutela e garantindo os requisitos indispensáveis ao nível sanitário. A planificação do funcionamento das várias unidades letivas foi devidamente equacionada em termos de horários, de mobilização de docentes e de ocupação das instalações, de modo a garantir-se o funcionamento adequado a todos os níveis.

Contudo, um eventual (e não desejável) retrocesso na evolução da pandemia foi também objeto de ponderação, de forma a que o modelo alternativo ao ensino presencial possa avançar, com opção por um sistema misto, onde os critérios de acreditação dos cursos pela A3ES se mantenham dentro dos limites legais existentes.

ii. Políticas públicas do ensino superior

Tal como já foi evidenciado em documentos anteriores, a ESHTe reconhece 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).

Todavia, outras decisões tomadas pela tutela prejudicaram particularmente a ESHTe, desde logo, a política de redução das vagas na Grande Lisboa, com cortes nos anos letivos 2018/19 e 2019/20. Contudo, para o próximo ano letivo, esta situação foi revista no caso da nossa Escola, já que através do respetivo despacho do MCTES, a nossa Escola não ficou abrangida nas reduções previstas para os estabelecimentos da Grande Lisboa, podendo fixar as suas vagas num limiar correspondente ao número mais elevado das vagas nos anos letivos 2017-2018, 2018-2019 e 2019-2020.

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. Por exemplo, em 2020, a dotação orçamental atribuída à ESHTe (4.354.759 €) ficou aquém do necessário em 355 mil Euros, não tendo ocorrido a cobertura plena do efeito da redução das propinas em 2020 (faltaram 79 mil Euros), nem foi minimamente compensado o impacto acumulado (de 2019 e 2020) do regime transitório e das valorizações remuneratórias. Assinale-se que a ESHTe suportou uma parte significativa destes custos através da mobilização das suas receitas próprias.

Finalmente, no que concerne ao posicionamento institucional da ESHTe continuaram a ser 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 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. Não obstante, e como teremos oportunidade de destacar no âmbito das atividades previstas para 2021, manteve-se o diálogo com a Universidade Nova de Lisboa, estando em

curso um programa de trabalho conjunto no âmbito do projeto de potenciação do *campus* do Estoril (TIA - Tourism International Academy).

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.

iii. Dinâmicas do turismo

Tem sido mensagem recorrente que o turismo está a viver uma profunda crise e que dificilmente irá recuperar a curto prazo. A Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe), enquanto instituição de ensino superior politécnico do turismo, compartilha destas preocupações, mas também reconhece no turismo uma capacidade notável para ultrapassar os períodos de crise e retomar os seus caminhos de desenvolvimento e de crescimento. Foi assim no passado com os efeitos da guerra do Golfo, com a epidemia da denominada pneumonia atípica, com os atentados terroristas de 2001, com a recessão económico-financeira mundial de 2008/09, entre outros acontecimentos que influenciaram negativamente o setor. Atualmente, após a pandemia do novo Coronavírus virá a crise económico-financeira, a qual terá fortes repercussões no turismo, atendendo às suas especificidades próprias, sobretudo face às restrições ao desejo de viajar, ao abaixamento do poder de compra dos consumidores e às características da malha empresarial do setor, com forte peso de micro e pequenas empresas.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO World Tourism Barometer, Update June 2020), as chegadas de turistas internacionais no mundo diminuíram 44% nos primeiros quatro meses de 2020, em relação ao mesmo período do ano passado. Só em abril de 2020, as chegadas internacionais diminuíram 97% face ao mês homólogo do ano passado, refletindo as restrições de viagens em todos os destinos do mundo, como meio para conter a propagação da pandemia COVID-19. Esta quebra representou menos 180 milhões de chegadas internacionais em comparação com o mesmo período de 2019, o que se traduziu numa redução de 195 mil milhões de dólares dos EUA, em termos de receitas de turismo internacional.

Por outro lado, em Portugal, e em conformidade com os dados disponibilizados recentemente pelo INE, em junho de 2020, o setor do alojamento turístico deverá ter registado uma diminuição de 85,1% face ao mesmo mês de 2019 (-95,3% em maio, no confronto idêntico com 2019). Segundo a mesma fonte, em junho de 2020, 45,2% dos estabelecimentos de alojamento turístico terão estado encerrados ou não registaram movimento de hóspedes.

Ainda de acordo com os resultados de um questionário específico adicional que o INE promoveu durante os meses de junho e julho, 62,6% dos estabelecimentos de alojamento turístico respondentes (representando 78,6% da capacidade de oferta) assinalaram que a pandemia COVID-19 motivou o cancelamento de reservas agendadas para os meses de junho a outubro de

2020, maioritariamente dos mercados nacional e espanhol. Assim, a maioria dos estabelecimentos que planeavam estar em atividade nos meses de junho a outubro previam registar taxas de ocupação inferiores a 50% em cada um desses meses.

Perante este contexto depressivo, poder-se-ia pensar numa menor procura de estudantes nos cursos de turismo com incidência no próximo ano letivo. Contudo, a ESHTe não possui indicações nesse sentido, bem pelo contrário. Com efeito, terminadas as 1.ª e 2.ª fases de candidaturas aos nossos cursos de Mestrado, registou-se uma procura superior à observada no ano passado. Com efeito, obtiveram-se bem mais do que uma centena de candidaturas, precisamente durante um período que coincidiu com o horizonte temporal do confinamento, o que para este tipo de ciclo de estudos, deve ser considerado como amplamente positivo e ilustrativo das potencialidades que o setor continuará a ter ao nível da atratividade de novos profissionais.

Ninguém duvida da crise de dimensão mundial motivada pela pandemia, a qual afetou profundamente o turismo. Contudo, existe a perceção clara por parte dos estudantes que as virtualidades do turismo como atividade com futuro não foram eliminadas e que após a superação da fase regressiva, o setor continuará a usufruir da mesma atratividade. Importa potenciar esta situação e apostar claramente nas formações inovadoras e que possam preparar os futuros profissionais de amanhã para possuírem as capacitações que a retoma do setor irá reclamar.

Perante um contexto de alinhamento geral e de forte propagação de notícias sobre a crise no turismo, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril acredita no início da recuperação do setor em 2021, admitindo que progressivamente se retomarão as condições para que o mesmo se volte a reposicionar como uma atividade económica muito forte e geradora de muitos empregos no nosso país.

Por outro lado, a pressão competitiva resultante da desejável retoma da atividade irá provocar alterações nas estratégias das empresas turísticas, observando-se certamente 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, reforçam-se as perspetivas de 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 será certamente 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 constituirá 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 do futuro.

iv. Rendimentos das famílias

O rendimento disponível ‘per capita’ das famílias portuguesas situava-se, antes da pandemia, abaixo dos níveis de 2008, de acordo com os estudos realizados pela Comissão Europeia (CE). Com efeito, esta entidade reconhecia que, apesar da política de devolução de rendimentos do atual governo português ainda não ter atingido os efeitos plenos ao nível deste indicador, ocorreu uma melhoria significativa noutros indicadores, nomeadamente no emprego e no risco de pobreza.

Esta evolução foi prejudicada pelo efeito da pandemia, já que a quebra profunda observada na economia portuguesa teve necessariamente efeitos no rendimento das famílias e nas suas decisões de consumo, interagindo com as condições prevalentes no mercado de trabalho.

Tal como evidencia o Banco de Portugal (Boletim Económico, maio de 2020), *“(…) a ligação entre famílias e empresas constitui a base da organização económica e a dinâmica do subjacente fluxo circular de rendimento e produção, que determina largamente o sentido das flutuações cíclicas, é ampliada pela natureza específica da crise pandémica. As quedas abruptas de rendimento em muitas famílias e os elevados níveis de incerteza relativamente à sua situação no mercado de trabalho e condições de saúde determinam reduções nas despesas de consumo”*.

A redução na procura de bens e serviços dirigida às empresas leva à diminuição das vendas e à deterioração das suas perspetivas sobre os resultados futuros, potenciando a redução da atividade e do emprego ou levando à decisão de encerramento. Por sua vez, este conjunto de decisões não deixará de ter impacto nos preços dos bens e serviços transacionados na economia.

Não obstante seja afetada por um choque pandémico comum, a realidade prevalente nas famílias portuguesas revela-se heterogénea. Com efeito, fatores como a composição do agregado familiar em termos da sua estrutura etária, a situação no mercado de trabalho, o setor de atividade ou o nível de rendimento, entre outros, determinam efeitos muito diferenciados da crise pandémica. Em algumas situações a crise pode não representar grandes alterações nas

condições de vida em termos materiais, mas noutros casos pode determinar o risco ou agravamento de situações de pobreza, mesmo no curto prazo.

Contudo, estamos perante um cenário claramente desfavorável, já que a melhoria da situação económica das famílias irá ser certamente lenta, o que funcionará como um elemento suscetível de prejudicar a atratividade para a frequência do ensino superior, já que as tendências demográficas da população portuguesa também 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%.

v. Redes e parcerias

Tal como referido em documentos anteriores, a missão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) implica 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.

Neste sentido, a ESHTe pretende continuar a dinamizar as parcerias existentes e a criar novas oportunidades de trabalho conjunto. 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. Concomitantemente, e através do CIDI, irão prosseguir os projetos de investigação e desenvolvimento profissional, desenvolvidos em parceria com os *stakeholders* do turismo.

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.

Mais recentemente, a ESHTe abraçou um novo 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.

O projeto insere-se na figura de um Centro de Valorização e Transferência de Tecnologia (CVTT) e integra-se no projeto de requalificação e ampliação do Campus do Estoril, sob o conceito e estratégia do “Tourism International Academy” (T.I.A.), tendo os seguintes objetivos:

- Desenvolvimento da excelência no ensino com ações de formação orientadas para o mercado de trabalho no turismo;
- Diferenciação dos modelos de formação avançada (em turismo) por via da criação de uma rede colaborativa Internacional;
- Desenvolvimento de competências centradas na criatividade, qualidade, inovação e empreendedorismo em todas as ações formativas;
- Desenvolvimento de projetos estratégicos de I&D&I no domínio do turismo;
- Concretização da transferência de tecnologia e conhecimento para os *stakeholders* do turismo;
- Inserção de recursos humanos altamente qualificados nas empresas turísticas;
- Apoio direto à qualificação, à inovação e à competitividade das empresas turísticas;
- Reforço da capacitação empresarial para a internacionalização;
- Promoção do empreendedorismo qualificado e criativo.

O objetivo do T.I.A. é de tornar o Campus do Estoril numa referência de excelência, tanto ao nível nacional, como internacional, nos planos da formação, investigação, empreendedorismo e inovação nas áreas da Hotelaria e do Turismo, permitindo a conexão e cooperação entre os sistemas de ensino e formação e, desta forma, promovendo e destacando o talento dos alunos e valorizando as profissões do turismo no setor empresarial.

Numa lógica integrada do projeto TIA, este Centro de Excelência surge como âncora da produção de conhecimento, investigação e inovação produzido no ecossistema do Campus, interligando-o com o network existente na região e o potencial proveniente de todas as parcerias nacionais e internacionais que o Turismo de Portugal e a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril têm vindo a desenvolver, quer através da sua rede escolar, quer através das parcerias estratégicas.

Em agosto de 2019, foi apresentada uma candidatura ao POR Lisboa, enquadrada no Aviso n.º Lisboa-46-2019, visando o financiamento do investimento de construção da nova infraestrutura onde ficará sediado o Centro de Excelência. Assim, em parceria com a equipa do Turismo de Portugal, entidade esta que promoveu a candidatura, a ESHTe participou ativamente nos trabalhos preparatórios, tendo apresentado os seus contributos ao nível do texto da memória descritiva do projeto e das peças desenhadas. Prevê-se que neste Centro de Excelência fique sediado o CiTUR – Pólo do Estoril e operem as várias entidades subscritoras do Consórcio já referido, além de parceiros internacionais de nomeada na área da hotelaria, da restauração e das outras atividades características do turismo.

A decisão de aprovação da candidatura foi comunicada em 04/12/2019, sendo que o valor do investimento elegível resultante da análise técnica correspondeu a 4.820.370 Euros (C/IVA), ao qual se aplica a taxa de cofinanciamento de 40%, resultando uma comparticipação comunitária de 1.928.148 Euros (C/IVA), sendo os restantes 60%, 2.892.222 Euros (C/IVA), assegurados pelo Turismo de Portugal.

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.

vi. Concorrência de outras IES com cursos de Turismo

A avaliar pelos resultados dos últimos anos 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, a ESHTe tem registado, genericamente, resultados mais favoráveis que os apurados na totalidade dos cursos de turismo.

Por outro lado, os cortes observados nas vagas da ESHTe para os anos letivos 2017/18 e 2018/19, não se traduziram numa melhoria objetiva da procura ao nível dos outros 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 este entendimento por parte da tutela, a ESHTe não terá os seus interesses tão ameaçados, o que lhe permitirá desenvolver com segurança acrescida 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 seis variáveis exógenas abordadas, podem-se resumir as perspetivas existentes através do quadro a seguir reproduzido.

Quadro 2
Prognóstico da incidência das variáveis exógenas

	Oportunidades		Ameaças	
	++	+	++	+
Impacto da pandemia do novo Coronavírus – COVID 19			○	
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 existência, na globalidade, de um quadro externo menos favorável do que em exercícios anteriores, o que deve ser encarado pela ESHTe como um fator indutor da necessidade de se garantir uma monitorização adequada (e permanente) ao nível das suas atividades

3.2. AMBIENTE INTERNO

Passando aos elementos que integram a análise endógena, procede-se seguidamente à listagem de alguns elementos determinantes para a realização do diagnóstico estratégico interno.

Notas marcantes:

- No ano letivo 2020/21, a ESHTe irá manter todos os cursos de licenciatura e de mestrado que vigoraram no ano anterior, ou seja, os seguintes 13 ciclos de estudos: Licenciatura em Gestão Hoteleira (diurno e pós-laboral); Licenciatura em Gestão Turística (diurno e pós-laboral); Licenciatura em Produção Alimentar em Restauração (diurno e pós-laboral); Licenciatura em Gestão do Lazer e Animação Turística (diurno e pós-laboral);

- Licenciatura em Informação Turística (Diurno); Mestrado em Gestão Hoteleira (pós-laboral); Mestrado em Turismo (pós-laboral); Mestrado em Inovação em Artes Culinárias (pós-laboral); Mestrado em Segurança e Qualidade Alimentar em Restauração (pós-laboral);
- Por outro lado, e para além dos Cursos de Formação Avançada paralelos aos Mestrados, a ESHTe também será responsável pela lecionação do Mestrado em Turismo e Comunicação e do Doutoramento em Turismo (parcerias com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa);
 - A juntar à oferta formativa já existente, a ESHTe irá lecionar os Mestrados em Hotelaria de Saúde & Bem-Estar (parceria com o I.P. Setúbal) e em Food Design (acreditado recentemente pela A3ES);
 - A ESHTe possui todos os seus cursos acreditados pela A3ES, sendo que 9 licenciaturas e 3 mestrados, foram aprovados sem condições e por um período de 6 anos; o novo Mestrado em Food Design possui uma acreditação válida por um ano, enquanto que se encontra em curso a avaliação do Mestrado em Gestão Hoteleira, de forma a concluir-se todo o processo de certificação dos cursos e de posterior registo na DGES;
 - Constitui objetivo expresso da ESHTe, a expansão do número de disciplinas lecionadas em língua inglesa nas licenciaturas e nos mestrados;
 - No âmbito da oferta não graduada, a ESHTe disponibilizou o curso de formação avançada em Turismo e Transportes e reformulou o Curso de Formação Avançada em Empreendedorismo e Negócios Turísticos, nomeadamente em termos de parcerias e de atividades de extensão académica; prevê-se igualmente a sequência da realização de ações de formação de curta duração, nas áreas da cozinha e pastelaria;
 - No ano letivo 2020/21, a ESHTe aumentou o número de vagas a oferecer nos cursos de licenciatura, após dois anos de reduções consecutivas decretadas pelo Governo¹; no final da presente listagem procede-se à indicação das vagas existentes por ciclo de estudos;
 - As perspetivas, em termos de procura, continuam a ser altamente favoráveis, já que invariavelmente, as vagas preenchidas têm sido sempre superadas pelo número de candidatos; por exemplo, para o ano letivo 2019/20, obteve-se, em média, um rácio de 5,65 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso);
 - Por outro lado, o número global de alunos da ESHTe no ano letivo de 2019/20 foi de 1805 (1861 em 2018/19), sendo que 1453 pertenciam aos cursos de licenciatura (1510

¹ Com efeito, após uma diminuição de 21 vagas no ano letivo 2018/19 (409 vagas contra 430 no ano anterior), seguiu-se nova redução para o ano letivo 2019/20 (397 vagas), o que totalizou uma perda acumulada de 33 vagas desde que passaram a vigorar os novos critérios de cortes nas áreas de Lisboa e do Porto.

- em 2018/19) e 352 frequentaram os cursos de mestrado e as formações avançadas (351 em 2018/19);
- Segundo os últimos dados da DGES, a taxa de desemprego dos cursos da ESHTe focou-se nos 1,7% (2019), ou seja, abaixo da média nacional (3,4% em 2018);
 - No final de 2019, o número de docentes ascendia a 145, dos quais 61 estavam em regime de tempo integral. Os 84 docentes contratados a tempo parcial representavam 36,8 em termos de ETIS; por outro lado, o total de colaboradores não docentes fixava-se em 35;
 - Aguarda-se o desenvolvimento dos três concursos internos para a categoria de professor coordenador; encontra-se igualmente prevista a contratação de dois técnicos superiores para o quadro do pessoal não docente;
 - O sólido relacionamento que a ESHTe tem com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, permitiu-lhe gerar a articulação necessária para promover os estágios profissionais, bem como o posterior acompanhamento de uma forma personalizada; no ano letivo 2018/19 ascenderam a 699 no total, sendo que 44 destes tiveram a sua realização no estrangeiro;
 - A ESHTe continuará a realizar anualmente o Fórum Estágios-Carreiras, o qual tem vindo a registar um número crescente de participantes e assumir-se como um evento de referência na aproximação entre empregadores e potenciais empregados;
 - Prosseguem os contactos com o Turismo de Portugal e o município de Cascais, visando o avanço do processo de reordenamento físico do Campus e das suas instalações, após a celebração, em 16/07/2019, do acordo tendente à requalificação e expansão do Campus, com clara identificação dos termos e condições de cooperação entre as Partes (ESHTe, Turismo de Portugal e C.M. Cascais);
 - A ESHTe irá continuar a acompanhar a elaboração dos cadernos de encargos e da programação das obras a realizar no Campus do Estoril, existindo um grupo de trabalho em funcionamento permanente com os técnicos do Turismo de Portugal;
 - Tal como já foi referido, aguarda-se até ao final do corrente ano civil, a publicação dos novos estatutos da ESHTe, com as vantagens daí decorrentes;
 - À semelhança do verificado em anos anteriores, a Presidência da ESHTe e o Conselho de Gestão irão manter as bases de uma gestão atenta da situação económico-financeira da Escola, dando-se conhecimento regular dos relatórios de execução orçamental;
 - Prosseguirá o esforço de coesão entre os vários órgãos da ESHTe, realizando-se regularmente reuniões regulares entre todos os responsáveis dos órgãos de gestão, dos cursos, das áreas científicas e das unidades funcionais;
 - Irá dar-se sequência ao processo de avaliação do desempenho dos docentes e não docentes;
 - No quadro das disponibilidades financeiras existentes, manter-se-á o objetivo de ampliação do número de docentes do quadro, além de se concederem incentivos à investigação e de se sedimentarem os critérios de racionalização da distribuição de serviço docente;

- Prosseguirá a otimização do Sistema de Gestão Documental, além dos sistemas DIGITALIS (gestão académica) e PRIMAVERA (contabilidade); no caso deste último sistema, irá concretizar-se a implementação definitiva do módulo de contabilidade analítica (Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas);
- O Conselho para a Avaliação e Qualidade irá desenvolver, em 2021, um conjunto de ações conducentes à implementação definitiva e global do sistema de qualidade da ESHTe, cuja certificação se encontra em apreciação pela A3ES;
- Pretende-se assegurar a renovação da certificação TEDQUAL/OMT para as cinco licenciaturas da ESHTe e para os Mestrado em Turismo e Gestão Hoteleira;
- O Conselho Técnico-Científico deverá concluir a 2.ª fase do estudo sobre a reformulação da oferta educativa e formativa da ESHTe, após a aprovação já ocorrida do Relatório da 1.ª fase, elaborado pela Comissão Especializada designada para o efeito;
- Importa que as ações de inovação pedagógica continuem a registar avanços importantes ao nível das ações desencadeadas pelo Conselho Pedagógico, nomeadamente, através da realização de sessões de partilha pedagógica, complementadas com a produção de textos sobre esta temática nas *Newsletters* da Escola e com a permuta de experiências com docentes deslocados no âmbito do programa ERASMUS +);
- O Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR) foi objeto de certificação por parte da FCT (Classificação de Bom), 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;
- A ESHTe continuará a assegurar a monitorização do desenvolvimento dos projetos candidatados no âmbito do Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica, assegurando-se a necessária interação com a FCT;
- Existe igualmente uma carteira de projetos, a desenvolver através do CIDI, sendo que esta estrutura assegurará igualmente a participação no programa Poliemprende; no final do presente capítulo apresenta-se a respetiva listagem de projetos, bem como aqueles que se integram no Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica;
- A ESHTe manterá a sua participação nos trabalhos ao nível da Rede de Instituições de Ensino Superior para Salvaguarda da Dieta Mediterrânica;
- A ESHTe continuará a apoiar financeiramente o Plano de Atividades apresentado para 2021 pelas estruturas representativas dos alunos;
- Ao nível da estratégia de comunicação da Escola, pretende-se reforçar a informação disponibilizada no *site* da ESHTe e apostar no reforço da presença da ESHTe nas redes sociais FaceBook, LinkedIn, Instagram e Twitter, de forma a aumentar o número de seguidores no conjunto dessas plataformas;
- Manter-se-á a dinâmica de publicação de newsletters institucionais, com colaboração ativa de membros da comunidade ESHTe;

- Será dada sequência aos acordos celebrados com o Brasil, Macau e Coreia do Sul e desenvolvidos os projetos com os PALOP (Moçambique, Cabo Verde); releve-se, igualmente, a parceria em curso com o Instituto de Formação Turística de Macau, a qual inclui a proposta de atribuição de grau conjunto ao nível do 1.º ciclo;
- Para além do seu programa próprio de Mobilidades, a ESHTe continuará a integrar o Atlantic Erasmus Training Consortium com a Universidade Católica e a Universidade do Algarve, tendo aderido também a um novo consórcio - MAR+E 2019-2021;
- O Núcleo de Ação Social (NAS) irá conceder os apoios sociais previstos aos alunos; recorde-se que, no ano letivo 2018/19, foram atribuídas 285 bolsas para um total de 392 candidaturas, sendo que o valor médio das bolsas atribuídas foi de 1.234,05 Euros;
- Existe a intenção de se reforçar o envolvimento da ESHTe em projetos de solidariedade global e de responsabilidade social, cultural e ambiental.

No Quadro 3, a seguir reproduzido, procede-se ao detalhe das vagas a considerar nos cursos de licenciatura ESHTe no ano letivo 2020/21.

Quadro 3

VAGAS A CONSIDERAR NOS CURSOS DE LICENCIATURA DA ESHTe NO ANO LETIVO 2020/21

Cursos	Nr. Vagas		Nr. Vagas Reingresso		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 2º e 3º anos		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 1º ano		Concursos Especiais																Total			
									Conc. Geral		C. Prof. de Dupla Certificação (até 15%)				Nr. Vagas > 23 anos (>5%)		Nr. Vagas Tit. Curso Superior		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	55	sem limites		4	2	9	8	4	4	2	4	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	82	76		
GT	60	40			4	2	10	4	4	4	1	4	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	81	58	
GLAT	40	40			2	2	7	7	4	4	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57	57
PAR	40	25			2	2	5	2	4	4	3	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	57	38	
IT	50	--			2	xxx	5	--	4	--	2	--	5	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68	xxx	
TOTAL	250	160	0	0	14	8	36	21	20	16	11	13	13	6	0	1	0	1	1	0	0	1	0	2	345	229		
TOTAL Global	410		0		22		57		36				24		19		1		1		1		1		2		574	

Conforme se pode verificar, observou-se um aumento de 75 vagas face ao verificado no ano letivo precedente, tendo contribuído para tal, não só o facto da ESHTe ter ficado excepcionada no corte de vagas nas áreas de Lisboa e Porto (no caso dos alunos provenientes do Concurso Nacional de Acesso), mas também devido ao novo regime de acesso para os alunos provenientes do ensino profissional e do artístico especializado.

Sabendo-se a importância que as práticas de investigação fundamental e aplicada possuem, bem como a concretização de projetos de desenvolvimento profissional, apresenta-se seguidamente o resumo destas iniciativas. Assim, no âmbito do Concurso para Financiamento de Projetos de Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico em Todos os Domínios Científicos – 2020 (SISTEMA DE INCENTIVOS À INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO - SI I&DT), há que considerar as seguintes candidaturas, as quais aguardam resultado:

- Sistine: The use of “Tenebrio molitor” mealworm in piglet feeding: effect on productive performance, nutritional physiology and product quality in three distinct genetic lines;
- Menu infantil na restauração – proposta para uma escolha alimentar saudável e sustentável;
- Promover padrões alimentares saudáveis e sustentáveis através de uma intervenção digital de mudança comportamental personalizada;
- Para um consumo saudável e sustentável: Efeito dos sinais pré-ingestivos no proteoma salivar e na consequente aceitação de produtos alimentares ricos em polifenóis;
- Spitchange – Effects of pre-ingestive signals in salivary proteome and consequent polyphenol-rich food acceptance;
- TourTrends – Novas abordagens para uma nova realidade no setor do turismo;
- Sustentabilidade das práticas gastronómicas de Portugal - Nível de adesão de instituições de ensino superior;
- Nova tecnologia em cremes de barrar saudáveis.

Por outro lado, foi submetido o projeto “SCINAT: Science and Nature” a um financiamento da Comissão Europeia (H2020-MSCA-NIGHT-2020).

No âmbito do CIDI e do CiTUR, encontram-se em carteira os seguintes projetos:

- Plano Estratégico de Valorização e Desenvolvimento do Turismo no concelho de Sintra (Associação de Turismo de Sintra);
- Criação de um sistema de monitorização dos fluxos da procura turística em Sintra (Associação de Turismo de Sintra);
- “SEANET” - Rede para a Criação de negócios inovadores e sustentáveis em turismo de mar em Setúbal;
- Projeto ACT – Activate Change for/from Tourism
- RE.COV.ER – Recuperação dos Negócios Turísticos pós-COVID;
- SUMOL + COMPAL Marcas S+Cm relativo a Snacks do futuro – linha Bowling;
- Misage: Estratégias de redução de acrilamida e produtos de glicogenação avançada em pão (em fase de conclusão);
- “Meilair Cruzeiro” Implementação e gestão dos Dossiers Técnico-Pedagógicos das ações formativas
- Desenvolvimento e inovação de produtos alimentares (ESHTE com Cascais Food Lab,);
- Auditorias “Cliente Mistério” a unidades hoteleiras (CLUBE ALBUFEIRA);
- Formação e transmissão de conhecimentos em pastelaria e padaria (Aromaticpearl lda);
- “Roadshow”: Implementação e gestão dos Dossiers Técnico-Pedagógicos das ações formativas (MSC Cruzeiros);
- Realização de sessões de consultadoria ou de formação para as áreas de tratamento estatístico de dados, metodologia científica e gestão da qualidade (Datamedica, lda.);
- Vários projetos de teste a produtos alimentares (Deco Proteste);

- Realização do Workshop de Gelados para o desenvolvimento de transmissão na área da produção de gelados (Quadriculamagica Lda.);
- Promover a realização de ações de Formação Especializada em Gestão de Food & Beverage (FREEPORT LEISURE (PORTUGAL), SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.);
- Sessões de consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão de conhecimentos na área de gelados (FRUBAÇA - COOPERATIVA DE HORTOFRUTICUTTORES C.R.L.);
- Realização de sessões de consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria – Pastéis de Nata (“LA CREMA S. R. L”);
- Madeira Specialist: difusão e gestão da formação, em e-learning, do projeto Madeira Specialist II (ASSOCIAÇÃO DE PROMOÇÃO DA MADEIRA);
- Produtos e Artigos para a Indústria Alimentar, S.A. sessões de consultadoria para a inovação e desenvolvimento de transmissão na área da pastelaria e produção de gelados (Puratos);
- Workshop para a produção de rebuçados (Empresa Dilima, Lda.);
- Transmissão na área da produção de gelados, contemplando as seguintes áreas de formação: Tecnologia das matérias-primas, tecnologia dos equipamentos, formulações de gelados e crocâncias; Fisiologia Alimentar, Gestão de Recursos Humanos; Organização Empresarial e Gestão de Alimento e Bebidas (SANTINI, SA.);
- Formação e transmissão de conhecimentos em pastelaria/produção de gelados (UPAL – União Panificadora da Amadora, LDA);
- Formação e transmissão de conhecimentos em: análise de dados, auditorias, marketing, gestão estratégica e gestão operacional aplicadas à hotelaria e turismo (Venuesin, Lda.);
- Implementação, difusão e gestão de ações formativas a agentes de viagens (GRUPO GEA PORTUGAL - AGÊNCIAS DE VIAGENS INDEPENDENTES);
- Linha de Apoio à Sustentabilidade - Estratégia para o Turismo da Lourinhã 2018-2027 (ESHTE, CİTUR e ACCESSIBLE PORTUGAL – PROMOÇÃO DE TURISMO ACESSIVEL, ASSOCIAÇÃO);
- Perceção dos estudantes do ensino superior politécnico das áreas do turismo, hotelaria e restauração sobre o impacto da COVID-19 no mercado de trabalho nesses setores;
- O Papel dos Bloggers de viagens Digitais Portugueses na Promoção do Destino Turístico Portugal, pós confinamento COVID-19;
- Organização do *International Tourism Congress* (ITC'21), que é o congresso anual do CİTUR.

A esta extensa lista de projetos há que acrescer a continuação do desenvolvimento do Museu Virtual do Turismo (MUVİTUR), bem como as iniciativas em curso no âmbito do Grupo de Trabalho com o Turismo de Portugal e a Universidade Nova de Lisboa (projetos “Tourism International Academy” - T.I.A. e Tourism Excellence Center).

No caso do MUVITUR pretende-se, em 2021, proceder à organização de um Congresso Internacional, em maio, pela ocasião da celebração dos 30 anos da ESHTe, além de se garantir a sequência dos trabalhos em curso, nomeadamente:

- O alargamento/ desenvolvimento da base de dados;
- A continuação do trabalho já realizado a nível da digitalização e da investigação;
- A sequência dos projetos em curso - Oficina do Património (Experiência ROTEP e Coleção e Experiência Azulejo Publicitário) e + Arquivo.pt (Coleção Páginas WEB e Timeline Casino);
- A continuação da preservação do acervo e a disponibilização de experiências feitas a partir do acervo;
- A criação e coordenação de grupos de trabalho descentralizados geograficamente que façam um trabalho de recolha e digitalização a nível local – prováveis parcerias com a Universidade do Algarve e com a Câmara Municipal do Funchal;
- Atualização do *site* de acordo com o novo logotipo;
- *Upgrade* do software utilizado;
- Divulgação nacional e internacional dos resultados do projeto, através da participação em Congressos, como, por exemplo, o Congresso Spatial Humanities 2021, organizado pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova;
- Reforço da divulgação e da utilização do projeto a nível da ESHTe, nomeadamente, através da apresentação do MUVITUR aos alunos do Mestrado em Turismo, da participação nos Encontros de Partilha Pedagógica e na articulação pedagógica do MUVITUR com os docentes no sentido de elaboração de trabalhos / experiências a partir do seu acervo;
- Abertura do projeto a outras instituições do Ensino Superior no sentido de conseguir apoio em áreas inexistentes na ESHTe, nomeadamente no que concerne ao Webdesign;
- Pesquisa de soluções ao nível do financiamento do projeto.

Uma referência final às atividades do Grupo de Trabalho TIA/Centro de Excelência (ESHTe, U. Nova e Turismo de Portugal), as quais contemplam as seguintes iniciativas:

- Definição das bases estratégicas (TIA_Mission_Vision_Goals) para a TIA (Tourism International Academy) e aprovação das mesmas pelos responsáveis das três entidades;
- Assinatura do consórcio conducente à criação da TIA e nomeação dos representantes dos seus órgãos;
- Lançamento público do projeto no dia 28 de setembro de 2020, na sequência do Dia Mundial do Turismo;
- Efetivação de quatro webinars, ainda em 2020 e referentes aos temas “Digital”, “Sustentabilidade”, “Gastronomia” e “Gestão do Risco”;
- Preparação de formação executiva para o mercado nacional (em modalidade *blearning*; dependendo da situação pandémica);
- Realização de novos webinars ou workshops (dependendo da situação pandémica) em 2021, nomeadamente na área do Património;

- Preparação das condições para acesso ao mercado internacional;
- Estudo da possibilidade de criação de unidades extracurriculares (multidisciplinares) a oferecer nos cursos da Universidade Nova e da ESHTe.

3.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT

Conjugando os elementos constantes das variáveis internas e externas, pode-se concretizar a sistematização da matriz SWOT, a qual se reproduz no Quadro 4, inserido seguidamente.

Quadro 4
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. • 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 conseqüente 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; • Aumento do número de vagas atribuídas à ESHTe (licenciaturas) para o ano letivo 2020/21; • 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; • Participação na RIPTUR e conseqüentes efeitos ao nível da cooperação com outros Politécnicos; • Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade em fase de acreditação pela A3ES; • Reforço da cooperação internacional; • Parcerias regionais resultantes do desenvolvimento do concelho nas áreas da saúde, da mobilidade e do ensino superior; • Flexibilidade do corpo docente para assegurar formas de ensino à distância. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os constrangimentos decorrentes de um eventual agravamento da pandemia COVID-19; • Quebra na atividade turística, como reflexo da crise decorrente da pandemia; • A impossibilidade atual da ESHTe integrar numa instituição de ensino superior de maior dimensão, face às orientações atuais da tutela; • A concorrência direta da nova oferta do ensino superior privado do turismo em Lisboa; • As incomodidades decorrentes das obras a realizar no <i>Campus</i> do Estoril; • A diminuição dos rendimentos nas famílias portuguesas e o aumento desemprego, como conseqüência da pandemia; • 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 e o eventual distanciamento em relação ao setor e à sociedade; • Diminuição das receitas próprias da Escola, face à redução da propina máxima e conseqüente maior dependência em relação às verbas do Orçamento de Estado (receitas gerais).

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 continuam a ter 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 de um eventual agravamento da pandemia COVID-19, com reflexos no modelo de funcionamento da Escola, no aprofundamento da crise do turismo e no agravamento da situação económica das famílias portuguesas. Por outro lado, não se podem ignorar as incomodidades que poderão resultar do plano de obras no *Campus*. 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.

4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS PARA 2021

A ESHTe implementou, nos últimos anos, processos de trabalho que se baseiam no planeamento das atividades a exercer, conjugando os objetivos e programas de ação definidos numa perspetiva de médio prazo com os planos anuais de intervenção. Esta metodologia permite aferir o contributo de cada ano civil para a consecução da estratégia geral da Escola, sem impedir que se introduzam novas intervenções decorrentes da evolução da conjuntura.

Neste sentido, é precisamente através do Relatório Anual de Atividades que se analisa a referida interligação com a programação de médio prazo, bem como os desvios observados entre as ações previstas para o ano em apreço e o seu nível concreto de execução.

Em termos da visão pretendida para a Escola, o Plano de Atividades para 2021 confirma o entendimento de que os três eixos centrais, definidos no PEMP 2018/21, para orientarem a atividade da instituição, ainda se mantêm como determinantes, pelo que se relembra seguidamente a sua formulação:

- Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe ao nível dos vários cursos (Objetivo 1);

- Afirmção 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).

Contudo, em termos do desdobramento deste triângulo de objetivos pelos grandes eixos de intervenção, a conjuntura atual, fortemente marcada pelos efeitos de uma pandemia cuja extinção não se afigura viável a curto prazo, aconselha a junção de um vetor relacionado com esta situação. Assim, aos cinco grandes eixos iniciais - Estabilidade institucional; recursos e profissionais de excelência; qualidade e inovação no ensino; investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade; e, parcerias estratégicas e internacionalização – deve-se aditar um sexto, centrado na monitorização dos efeitos da pandemia (segurança da comunidade académica).

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 2021 comportará a inclusão de outras linhas de trabalho consideradas adequadas em função da dinâmica evolutiva do ambiente interno e externo.

O Quadro 5, abaixo inserto, indica o número de programas e de ações que integravam a versão inicial do PEMP 2018/21 e os Planos de Atividades subsequentes.

Quadro 5
Relação Eixos Estratégicos/Programas/Ações

Eixos estratégicos	N.º Programas				N.º Ações			
	2018/21	2019	2020	2021	2018/21	2019	2020	2021
Estabilidade institucional	4	4	4	4	11	10	7	8
Recursos e profissionais de excelência	6	6	6	6	33	30	35	30
Qualidade e inovação no ensino	4	4	4	4	13	11	13	13
Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade	6	6	7	7	24	22	23	23
Parcerias estratégicas e internacionalização	7	7	7	7	33	31	31	31
Segurança da comunidade académica	1	9
Total	27	27	28	29	114	104	109	114

Conforme se pode observar, o elenco para 2021 contempla mais um programa do que o estabelecido no Plano de Atividades para 2020, face à necessidade de consideração da monitorização dos efeitos da pandemia associada ao novo Coronavírus – COVID 19. Em relação à versão inicial do PEMP 2018/21, a diferença reside na inclusão do programa anteriormente referido, bem como 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, justificou plenamente a sua inclusão a partir de 2020.

Assinale-se ainda, no plano da articulação com o PEMP 2018/21, e tal como decorre da apreciação do Quadro 6, já foram concluídas 18 ações previstas na versão inicial deste documento (planificação para o quadrimestre), tomando como referência a situação observada até ao final de 2020.

Quadro 6
Plano Estratégico de Médio Prazo (2018/21) - Ações já concluídas até 2020

Eixos estratégicos	N.º Ações (2020) por eixo		
	Concluídas	Eliminadas	Total
Estabilidade institucional	4	..	4
Recursos e profissionais de excelência	3	..	3
Qualidade e inovação no ensino	4	..	4
Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade	5	..	5
Parcerias estratégicas e internacionalização	2	1	3
Segurança da comunidade académica
Total	18	1	19

Assinale-se que, em conformidade com as taxas de execução global observadas em 2019 (70,1% das ações não registaram desvios) e 2018 (65,3% tiveram concretização plena), pode-se antecipar desde já, com algum otimismo, um provável balanço final muito positivo no que concerne à monitorização global do PEMP 2018/21 no quadrimestre em apreço.

5. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2021

O Quadro 7, reproduzido na página seguinte, indica o número de ações que integram o Plano de Atividades de 2021, as quais surgem repartidas pelos seis eixos estratégicos atrás mencionados. Assinale-se que estão previstas 114 ações, das quais 9 derivaram da inclusão de novas linhas de trabalho, 17 resultaram da necessidade de prolongamento de ações programadas inicialmente para terem conclusão até 2020 e 88 decorreram da planificação inicial do PEMP 2018/21.

O número total de ações previstas para 2021 superou o observado nos dois anos precedentes (109 em 2020 e 104 em 2019), devido à inclusão do novo programa de monitorização dos efeitos da pandemia associada ao novo Coronavírus – COVID 19.

Quadro 7
Plano de Atividades para 2021 - Relação Eixos Estratégicos/Ações

Eixos estratégicos	N.º Ações (2021) por eixo			
	Previstas PEMP (2018/21)	Prolongadas (não concluídas em 2020)	Novas	Total
Estabilidade institucional	8	8
Recursos e profissionais de excelência	28	2	..	30
Qualidade e inovação no ensino	7	6	..	13
Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade	17	6	..	23
Parcerias estratégicas e internacionalização	28	3	..	31
Segurança da comunidade académica	9	9
Total	88	17	9	114

Chama-se seguidamente a atenção para os Anexos I a XI, os quais permitem conhecer a discriminação dos programas e das ações a realizar em 2021, 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 2021 revestem importância no plano do desempenho da instituição. Contudo, e à semelhança de anos anteriores, o Plano de Atividades para 2021 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 2021, é possível selecionar as iniciativas que constam do Quadro 8, inserto na página seguinte, as quais surgem plenamente enquadráveis nos esforços que o Governo pretende ver identificados.

Quadro 8
Resumo das iniciativas de eficiência e controlo orçamental

Áreas	Número da medida	Descrição das iniciativas de eficiência e controlo orçamental	Impacto Orçamento 2021
1. Ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços	1.1.	Reforço da componente de gestão e de administração	-12 000 €
	1.2.	Expansão do Sistema de Gestão Documental e Workflow	-10 000 €
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	-15 000 €
	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.	Apetrechamento das áreas laboratoriais	-7 000 €
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 €
5. Identificação de medidas geradoras de novas receitas próprias	5.1.	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	-2 000 €
	5.2.	Expansão da oferta formativa do 2.º ciclo	10 000 €
	5.3.	Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	60 000 €
6. Outras iniciativas	6.1.	Operacionalização do consórcio sobre o Centro de Excelência	-15 000 €
	6.2.	Apoio às atividades científicas dos docentes e dos alunos	-10 000 €
Aumento de despesas ou quebra de receita (sinal negativo)			-109 500 €
Poupança de despesas ou aumento de receitas (sinal positivo)			70 000 €
Saldo			-39 500 €

Com efeito, e de acordo com as orientações existentes, os serviços devem incluir na submissão do orçamento, a informação detalhada sobre esforços previstos para 2021 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 2021, irá produzir um aumento das despesas em 109.500,00 Euros, bem como um aumento de receitas na ordem dos 70.000 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 2021, devidamente suportadas pelo correspondente orçamento financeiro, permitirá à Escola avançar na concretização da sua estratégia competitiva. Com efeito, 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.

Por outro lado, a vida democrática interna da instituição, com todos os seus órgãos em pleno funcionamento, a credibilidade alcançada perante a tutela e outras instituições que interagem com o ensino superior, as parcerias efetivas com as estruturas representativas dos atores do fenómeno turístico, a estabilidade da situação financeira alcançada nos últimos anos e a definição de uma estratégia clara consubstanciada no plano de médio prazo em vigor, completam os vetores que conferem pleno otimismo para o futuro.

A envolvente apresenta-se claramente influenciada pelos efeitos da pandemia associada ao novo Coronavírus-COVID 19, pelo que o Plano de Atividades em apreço comporta um conjunto de medidas, devidamente alinhadas com as orientações da tutela, que permitirão à Escola flexibilizar a sua atuação em função das necessidades, sem hipotecar os interesses da instituição e de toda a comunidade escolar, inclusive numa situação de agravamento da propagação da doença.

Estoril, em 19 de agosto de 2020

ANEXOS

Eixo 1 - Estabilidade institucional

Anexo I

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												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 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 2021.
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"/>	<input type="radio"/>	N.º de reuniões realizadas.	Não integra o Plano de Atividades para 2021; 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"/>	<input type="radio"/>	N.º de reuniões realizadas.	Não integra o Plano de Atividades para 2021; 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"/>	<input type="radio"/>	N.º de reuniões realizadas.	Não integra o Plano de Atividades para 2021; Ação concluída.
	1.3.2. Reforço da articulação entre os vários órgãos da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input 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"/>	<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 2021.
	1.3.3. Participação nas reuniões do CCISP e da OMT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input 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"/>	<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 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 2021.
1.4. Sustentabilidade económico-financeira	1.4.1. Ampliação das receitas próprias da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input 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"/>	<input type="radio"/>	Aumento das receitas próprias (execução orçamental).	Aumento das receitas próprias. Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2021.
	1.4.2. Reforço da componente de gestão e de administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input 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"/>	<input type="radio"/>	N.º de medidas implementadas.	Sem custos considerados na proposta de Orçamento para 2021.
	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 conceitual 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"/>	<input type="radio"/>	N.º de reuniões realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020219; Ação retomada em 2021 para implementação do módulo de contabilidade analítica.
	1.4.4. Divulgação regular dos relatórios de execução orçamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input 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 2021.

A concretizar em 2021 (PEMP).

Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).

Eixo 2 -Recursos e profissionais de excelência

Anexo II

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												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 2021.	
	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 2021.	
	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 2021. 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 2021. 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 2021. 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 2021. 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 2021.	
	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 2021.	
	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 020220A0C0.	
	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 2021.
	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.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020215.

○ A concretizar em 2021 (PEMP).
 ○ Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (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 - 2021												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	○	○	○	○	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 CTC.	Vice-Presidente	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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	○	○	○	○	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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			○	○	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de outputs criados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.	
	2.3.4. Criação de um gabinete de apoio psicológico			○	○	Implementação de uma estrutura ao serviço de toda a comunidade escolar.	Presidência, Administrador, Núcleo de Ação Social (NAS) e CP.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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			○	○	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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			○	○	Implementação de medidas que facilitem a política de compras e a gestão de stocks.	Presidência, Administrador, Departamento F&B e DSAF.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de novas medidas implementadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
2.4. Melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos	2.4.1. Apoio às atividades desenvolvidas pelas estruturas representativas dos alunos	○	○	○	○	Apresentação por parte da Associação de Estudantes de um Plano de Atividades para apreciação pela Presidência e pelo Conselho de Gestão.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes (AE) e CP.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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	○	○	○	○	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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	○	○	○	○	Estabelecimento de protocolos com entidades que possam alojar alunos da ESHTe em condições favoráveis.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e CP.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de Acordos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	2.4.4. Adequação do funcionamento da Biblioteca Celestino Domingues	○	○	○	○	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	Presidência, Administrador e Responsável da Biblioteca.	Responsável da Biblioteca	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	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			○	○	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	Presidência, Administrador, AE e CP.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de utentes dos serviços.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	2.4.6. Melhoria das instalações para estudo	○	○	○	○	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes. Situação a avaliar com o Turismo de Portugal.	Presidência, Administrador, AE e CP.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de lugares criados para estudo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	2.4.7. Melhoria dos transportes que servem a Escola			○	○	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de melhorias introduzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.

○ A concretizar em 2021 (PEMP).
 ○ Ação nova não prevista no PEMP

○ Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo IV

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												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 formulários disponibilizados.	Não integra o Plano de Atividades para 2021; 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 documentos produzidos; N.º de bolsas a atribuir.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.	
	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 AE.	Responsável pelo Gabinete de Estágios	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de protocolos celebrados; N.º de alunos com estágios.	Exploração da plataforma <i>online</i> Hosco, a qual permite acompanhar os estágios e o percurso profissional dos alunos. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020219.	
	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 AE.	Administrador	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações programadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.	
	2.5.5. Envolvimento dos alunos nas atividades de I&D e Inovação	○	○	○	○	Incentivo ao envolvimento dos alunos em projetos de investigação e de desenvolvimento profissional a concretizar pela Escola.	Presidência, CIDI e CTC.	Coordenador do CIDI	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de alunos participantes em projetos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.	
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 2021.	
	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 2021; 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> .	Não integra o Plano de Atividades para 2021; Ação concluída.	
	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 2021.	

○ A concretizar em 2021 (PEMP).

○ Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).

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

Anexo VI

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												Indicadores de acompanhamento	Observações						
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
4.1. Potenciação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	4.1.1. Funcionamento dos Núcleos Operacionais	○	○	○	○	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 2021.		
	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 2021; 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 projetos onde a ESHTe está envolvida, tendo em vista o acompanhamento da componente financeira dos mesmos. A execução física dos projetos aprovados, no âmbito da 1.ª edição do SAICT, foi concluída em 2019 e em 2020. Prosseguirá o acompanhamento das novas candidaturas (ver lista no texto do presente relatório).	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 2021 a parcela da ESHTe. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2021.	
	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 das receitas geradas pelos mesmos. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2021. Desagregação dos projetos no texto do Plano de Atividades (Capítulo 3.2).	
	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 2021.	
	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 2021.
	4.1.7. Incentivo às 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 2021.
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 2021; 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.	Não integra o Plano de Atividades para 2021; Ação concluída.	
	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.	Não integra o Plano de Atividades para 2021; Ação concluída.	
	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 das receitas geradas pelos mesmos. Aumento das receitas próprias previsto no orçamento de 2021. Desagregação dos projetos no texto do Plano de Atividades (Capítulo 3.2).	
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 2021.	
	4.3.4. Estímulo do desenvolvimento de ações de I&D baseadas na prática com inclusão de alunos	○	○	○	○	Desenvolvimento de projetos (curriculares e extracurriculares) de investigação aplicada com envolvimento dos alunos nos trabalhos de campo e na concretização de ações específicas.	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 2021.	
	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 2021.	

○ A concretizar em 2021 (PEMP).

○ Ação nova não prevista na PEMP

○ Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).

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

Anexo VII

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 produzidos ao nível da coordenação e estratégia.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	4.4.2. Recursos humanos afetos ao Projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estabilização da equipa técnica afeta ao projeto.	Presidência, Administrador e Equipa do projeto.	Coordenador Científico do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 elementos nomeados para integrarem a equipa técnica.	Não integra o Plano de Atividades para 2021; Ação concluída.	
	4.4.3. Desenvolvimento da base de dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	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, Spherea3D e Wecul) relativamente à concretização da sua colaboração no MUVITUR.	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 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 2021.
	4.4.4. Desenvolvimento do site do MUVITUR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Criação de templates para exposições; tradução de conteúdos e termos de indexação para outras línguas.	Administrador e Equipa do projeto.	Coordenador Científico do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 iniciativas concretizadas.	Financiamento específico a obter no quadro de uma candidatura no âmbito do SAICT.
	4.4.5. Upgrade do software de SGBD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Melhoria do site em termos de acessibilidade e design.	Administrador e Equipa do projeto.	Coordenador Científico do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 da base de dados.	Financiamento específico a obter no quadro de uma candidatura no âmbito do SAICT.
	4.4.6. Preservação do acervo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Aquisição de materiais para acondicionamento das peças (<i>acid free</i>).	Administrador e Equipa do projeto.	Coordenador Científico do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 peças digitalizadas.	Financiamento específico a obter no quadro de uma candidatura no âmbito 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Participação no grupo de trabalho criado pela FCT	Presidência, Diretor do CITUR, Coordenador do CIDI e Coordenador do CITUR-Estoril.	Diretor do CITUR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 efetuadas; n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Programação anual dos eventos científicos a realizar na ESHTe.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril.	Gabinete de Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 eventos realizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	4.6.2. Organização interna de apoio aos eventos científicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Planeamento e organização de eventos científicos de forma a que se tornem num ponto de encontro regular entre a comunidade académica, científica e os <i>stakeholders</i> do setor. Elaboração de um referencial para organização de eventos no âmbito da ESHTe.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Departamento de F&B.	Gabinete de Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Acompanhamento das obras de construção do edifício, a qual foi submetida a uma candidatura no âmbito do POR Lisboa 2020, destinada à criação de Centros de Valorização e Transferência de Tecnologia.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	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 projetos apresentados.	Aprovada a candidatura promovida pelo Turismo de Portugal ao POR Lisboa. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020214.
	4.7.2. Operacionalização do consórcio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	A concretização deste projeto está subjacente à constituição do Consórcio assinado entre diversas entidades aquando do lançamento público do T.I.A. no mês de julho de 2019. O Consórcio deverá ser objeto de formalização ainda no decurso de 2020.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	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 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 2021.
	4.7.3. Plano financeiro e instalação dos equipamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Elaboração do plano de negócios com definição das fontes de financiamento.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	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 produzidos de apoio à elaboração do plano de negócios.	Foi nomeada uma equipa da ESHTe para gestão do processo. Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	4.7.4. Plano de Atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	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 <i>stakeholders</i> .	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador e TP.	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"/>	<input type="radio"/>	N.º de documentos produzidos de apoio à elaboração do plano de atividades.

A concretizar em 2021 (PEMP).

Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (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 - 2021												Indicadores de acompanhamento	Observações				
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
5.1. Participação na Rede dos I. S. Politécnicos com cursos de Turismo	5.1.1. Coordenação da Comissão Executiva da RIPTUR	○				Coordenação das atividades desenvolvidas pela Rede, com a responsabilização pelos contactos institucionais e com a monitorização dos vários <i>dossiers</i> .	Presidência.	Vice-Presidente da ESHTe																	Não integra o Plano de Atividades para 2021; Ação concluída.	
	5.1.2. Desenvolvimento de atividades no âmbito do Plano de Atividades da RIPTUR	○	○	○	○	Monitorização das ações que constam do plano estratégico de intervenções a assegurar anualmente pela Rede.	Presidência e Membros da RIPTUR.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de documentos produzidos; n.º de iniciativas concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.	
	5.1.3. Gestão do <i>site</i> provisório da RIPTUR	○				Execução das ações de atualização do <i>site</i> provisório da RIPTUR até à sua integração na plataforma do CCISP.	Presidência e Membros da RIPTUR.	Vice-Presidente da ESHTe																	Não integra o Plano de Atividades para 2021; Ação concluída.	
	5.1.4. Participação nas reuniões e encontros	○	○	○	○	Participação nas reuniões plenárias e encontros de trabalho organizados pela Rede.	Presidência.	Vice-Presidente da ESHTe	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
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 2021.
	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 2021.
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 2021.
	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 2021.
	5.3.3. Organização de eventos que assegurem uma regularidade de contactos entre a comunidade académica e científica, o mercado de trabalho e os decisores políticos	○	○	○	○	Estimular e apoiar iniciativas de desenvolvimento de eventos de carácter técnico e científico na ESHTe por parte dos docentes.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Gabinete de Estágios, CTC, CIDI, CP, CITUR-Estoril 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 2021.
	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.

○ A concretizar em 2021 (PEMP).

○ Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo IX

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												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 type="radio"/>	<input checked="" 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"/>	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"/>	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"/>	N.º de melhorias introduzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	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"/>	N.º de newsletters produzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	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"/>	N.º de visitas efetuadas	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	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"/>	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"/>	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"/>	N.º de registos na base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	5.5.3. Relevância ao desempenho profissional de antigos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Identificar e planear 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"/>	N.º de ações realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.

A concretizar em 2021 (PEMP).

Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo X

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												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 2021.
	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/Agá 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 2021.
	5.6.4. Desenvolvimento do Programa ERASMUS	○	○	○	○	A ESHTe continuará a integrar o Atlantic Erasmus Training Consortium com a Universidade Católica e a Universidade do Algarve, tendo aderido também a um novo consórcio - MAR+E 2019-2021.	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 preferenciais 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 2021.
	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 020215B000.
	5.6.7. Gestão da base de dados de escolas internacionais de turismo	○	○	○	○	Exploração da base de dados (oferta, áreas de investigação) para servir como fonte de informação para novas parcerias e iniciativas. 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 2021.
	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 2021.
	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 2021.
	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 2021.
	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 a AEEESHTe.	Presidência, Administrador, CP e GC.	Coordenador do GC	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	N.º de ações concretizadas.

○ A concretizar em 2021 (PEMP).

○ Ação nova não prevista no PEMP

○ Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).

Eixo 6 – Segurança da comunidade académica

Anexo XI

Programas	Ações	Anos - PEMP				Descrição	Interlocutores	Responsável	Cronograma de execução - 2021												Indicadores de acompanhamento	Observações					
		2018	2019	2020	2021				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D							
6.1. Monitorização dos efeitos da pandemia associada ao novo Coronavírus – COVID 19	6.1.1. Comissão de Acompanhamento			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Funcionamento da Comissão de Acompanhamento para, em contacto permanente com as autoridades de saúde pública, monitorizar a evolução da epidemia e propor a adoção das medidas recomendadas pelas autoridades nacionais e internacionais para a proteção da saúde da comunidade académica.	Vice-Presidente, Administrador, Provedor do Estudante, Presidente do Conselho Pedagógico, Representante da Associação de Estudantes, Chefe de Divisão de Recursos Humanos e Prof. Carlos Brandão.	Vice-Presidente e Administrador 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 documentos produzidos; n.º de reuniões efetuadas.	Despachos n.ºs 41 e 70/PRES/ESHTe/2020. Sem custos considerados no Orçamento de 2021.		
	6.1.2. Plano de Contingência para a Doença por Coronavírus (COVID-19) da ESHTe			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O Plano de Contingência para a Doença por Coronavírus (COVID-19) da ESHTe está disponível desde o dia 9 de março de 2020, podendo ser consultado e descarregado na página institucional da internet da ESHTe. A sua atualização deve ser objeto de uma constante monitorização. ☒	Comissão de Acompanhamento	Vice-Presidente e Administrador 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 informações facultadas.	Outras informações relevantes sobre o assunto são anunciadas no website da ESHTe, devendo todas as perguntas ser enviadas para o endereço: covid19@eshte.pt. Sem custos considerados no Orçamento de 2021.		
	6.1.3. Higieneização e planeamento dos espaços e instalações utilizadas pela comunidade académica			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Controlo permanente dos espaços e das instalações utilizadas pela comunidade académica, com a adoção de medidas de reforço do distanciamento físico e da higienização e desinfecção das instalações, e também, se necessária, a adaptação do tempo e dos espaços letivos e de trabalho no estrito cumprimento da lei.	Comissão de Acompanhamento	Vice-Presidente e Administrador 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"/>	<input type="radio"/>	N.º de iniciativas concretizadas.	Inclui a manutenção da vigilância e da higienização dos espaços livres, particularmente nos casos das cantinas, bares e zonas de convívio. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020202 e 020203.	
	6.1.4. Adequação das práticas de ensino e de avaliação			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prioridade no ensino e na avaliação presencial e planeamento das formas alternativas (mistas e combinadas). Ponderação do acompanhamento dos estudantes do 1º ano dos diferentes ciclos de estudos, como forma de reforçar a sua vinculação aos cursos e à instituição. Adaptação dos horários de funcionamento da Escola, com inclusão do sábado na semana letiva. Obrigatoriedade do uso de máscaras. Adequação da duração de cada aula e das atividades de avaliação dos estudantes, sempre que tal se revele conveniente e necessário, garantindo a renovação adequada do ar e arejamento das salas, de modo a promover a supressão de pausas letivas potencialmente potenciadoras de aglomerações em espaços fechados.	Presidência, Comissão de Acompanhamento, CP e CTC.	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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de iniciativas concretizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020202 e 020203.
	6.1.5. Adaptação tecnológica			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Criação de um programa de adaptação tecnológica que contemple investimentos em tecnologia de suporte, produção de conteúdos e formação de professores, bem como o reforço das infraestruturas e a aquisição de dispositivos móveis e respetivo acesso à Internet para estudantes carenciados que frequentam o ensino superior.	Presidência, Comissão de Acompanhamento e CP.	Presidente do CP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<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 programa.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubrica 020220A0C0.
	6.1.6. Privilegiar a presença dos docentes nas instituições			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Em caso de necessidade de desdobramento em regime de distância de algumas das atividades letivas, por impossibilidade de acomodação de todos os estudantes pertencentes a uma determinada turma nas condições de segurança definidas nas orientações da DGS, devem as mesmas ser ministradas nas instalações das instituições, com soluções apoiadas por tecnologias digitais à distância, mas sempre na presença de estudantes em número máximo adequado às condições de segurança referidas. Neste contexto e com este objetivo deve prever-se, sempre que necessário, uma rotatividade adequada dos estudantes em contexto presencial.	Presidência, Comissão de Acompanhamento, CP e CTC.	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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de utilizadores do sistema.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 513 - receitas próprias; rubricas 020202 e 020203.
	6.1.7. Articulação entre cursos e unidades orgânicas e planeamento dos espaços			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A articulação entre cursos e unidades orgânicas no sentido de promover o desdobramento de horários e o alargamento de funcionamento de estruturas de apoio, de forma a evitar a concentração de estudantes no mesmo período de tempo em cantinas e bares, bem como em unidades de suporte à atividade letiva, designadamente na bibliotec e no centro de recursos. Planeamento dos espaços através, designadamente, da atribuição, de uma única sala por grupo de estudantes, de forma a reduzir os riscos de contágio, bem como a facilitar a monitorização dos mesmos.	Presidência, Comissão de Acompanhamento, CP e CTC.	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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de ações realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	6.1.8. Estímulo à inovação e à modernização pedagógica			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aprofundamento de formas de aprender e de ensinar baseadas em projeto; integração de formas de autoaprendizagem e trabalho em equipa; adaptação das horas de contato com estudantes, reconfigurando, dentro dos limites legais, as cargas letivas existentes.	Presidência, Comissão de Acompanhamento, CP e CTC.	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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de ações realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2021.
	6.1.9. Plano de contratação de psicólogos			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Promoção de um plano de contratação de psicólogos por parte dos Serviços de Ação Social, promovendo cuidados de saúde mental de qualidade, na comunidade académica, e a realização de inquéritos de saúde mental.	Presidência, Comissão de Acompanhamento e CP.	Administrador 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"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	N.º de consultas realizadas.	Financiamento através do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

A concretizar em 2021 (PEMP).
 Ação nova não prevista no PEMP

Não concluída em 2020 e prolongada para 2021 (PEMP).