



# **PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO (2018/21)**

**ABRIL / 2018**

**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E  
TURISMO DO ESTORIL**

# Índice

<b>1. Nota de Abertura</b>	<b>3</b>
<b>2. Metodologia para a elaboração do Plano</b>	<b>5</b>
<b>3. Caracterização resumida da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril</b>	<b>8</b>
<b>4. Desenvolvimento do Plano Estratégico 2018-2021</b>	<b>10</b>
<b>4.1. Missão</b>	<b>10</b>
<b>4.2. Ambiente externo</b>	<b>12</b>
<b>4.3. Ambiente interno</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Diagnóstico estratégico</b>	<b>50</b>
<b>4.5. Visão</b>	<b>52</b>
<b>4.6. Eixos estratégicos</b>	<b>53</b>
<b>4.7. Programas e ações</b>	<b>55</b>
<b>4.8. Monitorização e Acompanhamento</b>	<b>66</b>
<b>5. Considerações finais</b>	<b>67</b>

## 1. Nota de Abertura

A elaboração do Plano Estratégico de Médio Prazo 2018/21 é um compromisso que resulta da nossa eleição para um novo mandato para a Presidência da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Há quatro anos candidatámo-nos com o objetivo de contribuir para a consolidação e a estabilização da Escola, a qual vivia momentos complicados em termos da sua sustentabilidade institucional e financeira. Penso que o trabalho efetuado fala por si, refletindo-se na recuperação financeira da Escola, na implementação dos procedimentos administrativos exigidos legalmente, no pleno funcionamento democrático de todos os seus órgãos, na cimentação da credibilidade perante a tutela e os parceiros do ensino superior politécnico, na aproximação aos *stakeholders*, no reforço da oferta formativa da escola (acompanhada por uma procura que se ampliou) e na qualificação do corpo docente (reforço de doutorados e de especialistas).

No nosso entendimento há uma missão que não deve ficar a meio, pelo que pretendemos neste novo mandato dar corpo a uma nova vertente estratégica da Escola, que a projete definitivamente como uma referência internacional na área do ensino superior do turismo e que consolide a sua posição de liderança no panorama nacional. Neste contexto, a aposta no contínuo reforço da qualidade e da diversidade do nosso ensino, o fomento da investigação fundamental e aplicada, a adoção integral de um sistema de garantia da qualidade, a intensificação do diálogo e das parcerias com os *stakeholders* do turismo e outros parceiros públicos, privados e associativos, a internacionalização da Escola e, porque as pessoas que integram a comunidade académica são muito importantes, impulsionar os mecanismos de qualificação profissional e desenvolvimento pessoal de todos os que cá trabalham, a par da satisfação plena dos alunos que nos procuram.

Acreditamos no conceito de autonomia da Escola como meio de garantir a necessária afirmação das áreas definidas na sua Missão, mas não minimizamos a importância da colaboração institucional. Com efeito, muitos contributos que nos distinguiram neste contexto e que de um modo especial nos vincularam com o futuro derivam do eficaz relacionamento com a envolvente externa, facto este nem sempre muito valorizado no passado da ESHTe.

A experiência adquirida nestes últimos quatro anos reforçou a convicção da justeza do caminho traçado e é garante do reforço das valências construídas num segundo mandato. A ESHTe está agora mais conhecedora das suas próprias valências e recursos, pelo que numa perspetiva inclusiva, a qual não dispensarei, está mais capaz para definir,

em conjunto, formas e meios para enfrentar os novos desafios. Torna-se assim necessário acertar estratégias que lhe permitam avançar no caminho desejado, pelo que tomando como ponto de partida as linhas orientadoras que constam da minha candidatura, bem como os vários contributos recebidos por parte da comunidade escolar, elaborou-se o presente programa estratégico de médio prazo para a ESHTe, dirigido para o horizonte 2018/2021.

Raúl das Roucas Filipe  
Presidente da ESHTe

## **2. Metodologia para a elaboração do Plano**

A opção por práticas de planeamento que conduzam à definição de uma estratégia de atuação assente em objetivos claros e consubstanciada em programas adequadas de ação, constitui hoje um instrumento que nenhuma organização pode ignorar.

Com efeito, o planeamento estratégico quando bem realizado, não dispensa a existência de um documento de referência que se assuma como um roteiro para a gestão das instituições, fornecendo as bases para um direcionamento correto das tomadas de decisão e das intervenções.

A existência de um plano estratégico de médio prazo tem o mérito de produzir um entendimento claro sobre os valores e a missão da instituição, de facultar a análise dos fatores internos e externos mais importantes, de gerar as condições para se formular um diagnóstico estratégico adequado, de proporcionar um confronto entre opções, cenários e caminhos a seguir, de decidir sobre o rumo pretendido e de monitorizar regularmente os resultados obtidos face aos objetivos estabelecidos.

A ESHTe, desde setembro de 2013, que passou a dispor de um documento de orientação estratégica de médio prazo, o que veio facilitar a elaboração dos Planos e Relatórios anuais de Atividade, além de permitir um controlo da consecução dos objetivos considerados fundamentais para a instituição. A própria Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior – A3ES, no âmbito da avaliação institucional efetuada em 2017, não só aferiu a existência deste documento, como apreciou a sua monitorização regular.

Neste sentido, após a vigência de um primeiro plano com incidência no período 2014/17, impõe-se assegurar a construção de um instrumento análogo, devidamente centrado no novo horizonte temporal 2018/21. Trata-se de uma prioridade constante do Programa de Ação da Presidência para o mandato iniciado em outubro passado, pelo que importa garantir a sua elaboração com a necessária celeridade.

Pretende-se que este novo documento reflita não só os domínios de intervenção e as prioridades definidas pela Presidência no seu manifesto eleitoral, mas também as propostas adicionais que a comunidade escolar entendeu formular e que foram objeto de consensualização.

Considera-se igualmente desejável que este novo Plano tenha um efeito mobilizador junto da comunidade académica, sobretudo no comprometimento ao nível do seu acompanhamento e execução.

Assim, a metodologia de desenvolvimento do Plano Estratégico de Médio Prazo 2018/21 não dispensou o envolvimento dos vários órgãos da ESHTe, além dos seus docentes, funcionários e alunos, como consta do cronograma seguidamente reproduzido.

**CRONOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO  
(2018/21)**

	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	1.ª Q	2.ª Q	1.ª Q	2.ª Q	1.ª Q	2.ª Q	1.ª Q	2.ª Q
Apresentação da metodologia (Conselho Geral)	Δ							
Versão preliminar do Plano (responsabilidade da Presidência)		Δ	Δ	Δ	Δ	Δ		
Recolha de contributos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes</li> <li>• Alunos</li> <li>• Funcionários não docentes</li> <li>• Conselho Técnico-Científico</li> <li>• Conselho Pedagógico</li> <li>• Provedor do Estudante</li> <li>• Conselho Geral</li> <li>• Conselho para a Avaliação e Qualidade</li> </ul> Conselho Consultivo							Δ Δ Δ Δ Δ Δ Δ Δ	Δ
Versão de progresso do Plano (responsabilidade da Presidência)								Δ
Discussão pública								Δ
Versão final do documento								Δ
Apreciação pelo Conselho Geral								Δ

Assim, após a aprovação pelo Conselho Geral em 17 de janeiro de 2018, da metodologia inerente à elaboração do Plano, e para possibilitar a existência de uma base de trabalho comum, a Presidência produziu uma versão preliminar do documento, a qual serviu de base à reflexão e à recolha de contributos junto da comunidade académica e dos representantes dos vários órgãos da Escola.

Este processo concretizou-se durante o mês de abril de 2018, tendo culminado com a convocatória de uma reunião do Conselho Consultivo, onde se assegurou a recolha dos pontos de vista dos *stakeholders* do turismo.

Posteriormente, a equipa da Presidência procedeu à redação de uma versão de progresso do documento, a qual foi colocada no *site* da ESHTe, de forma a possibilitar uma consulta pública final.

Finalmente, no dia 20 de abril de 2018, a Presidência da ESHTe submeteu o Plano no seu formato final à apreciação do Conselho Geral, tendo ocorrido a sua aprovação, pelo que se seguiu a respetiva divulgação junto da tutela e das demais entidades consideradas relevantes neste processo.

O presente Plano define os mecanismos de monitorização indispensáveis ao controlo da sua aplicação, pelo que se estabeleceu que, no mínimo anualmente, por ocasião da elaboração dos Relatórios de Atividade, se deverá proceder à verificação do grau de cumprimento das ações previstas nos vários programas, com conseqüente reavaliação das orientações estratégicas existentes, face a eventuais mutações significativas no ambiente interno ou externo que envolve a ESHTe.

### **3. Caracterização resumida da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

A Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), criada através do Decreto-Lei n.º 374/91, de 8 de outubro, assumiu-se inicialmente como uma escola integrada no Sistema Educativo Nacional, subsistema do Ensino Superior Politécnico, com tutela dupla do Ministério da Educação e do Ministério do Comércio e Turismo, dotada de personalidade jurídica e com autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira.

Em 1994, terminou o regime de instalação da ESHTE, tendo o Decreto-Lei n.º 260/95, de 30 de setembro, dotado a Escola com os respetivos órgãos diretivos, científicos, pedagógicos, financeiros e administrativos. Posteriormente, através do Despacho Normativo n.º 33/99, de 30 de junho, foram publicados os estatutos da ESHTE e, com eles, criadas novas condições para o seu desenvolvimento.

Contudo, o estatuto de dupla tutela ocasionou vários constrangimentos, sendo que o mais evidente decorreu da publicação da Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto, a qual estabeleceu as bases de financiamento do ensino superior e que, na prática, impediu a cobrança de propinas por parte da ESHTE. Esta situação, verdadeiramente insólita, foi resolvida com a publicação da Lei Orgânica do XVI Governo Constitucional (Decreto-Lei n.º 215-A/2004, de 3 de setembro), a qual integrou a ESHTE nos organismos tutelados exclusivamente pelo então Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior.

A passagem à tutela única do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior, atual Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, permitiu melhorar as condições de funcionamento da ESHTE, nomeadamente, no que respeitou à integração nos mecanismos específicos de contratação do ensino superior, com a consequente estabilização dos vínculos contratuais do corpo docente e não docente, e no acesso a fontes de financiamento que até então lhe estavam vedadas.

Dando cumprimento ao estipulado no artigo 172.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, a ESHTE procedeu à conformação dos seus estatutos com o novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Assim, através do Despacho Normativo n.º 44/2008, de 1 de setembro, foram publicados os novos estatutos, os quais conduziram à formação dos órgãos que se encontram atualmente em funcionamento: Conselho Geral, Presidente, Conselho de Gestão, Conselho Consultivo, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho para Avaliação e Qualidade.

Entre os anos letivos de 1991/92 e 2017/18, a ESHTE passou de três para quinze cursos ministrados conferentes de grau, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados. Paralelamente, a temática dos cursos também sofreu um



alargamento bem perceptível, dando resposta à abertura do sector do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais.

Assim, no ano letivo em curso, a ESHTTE ministra nove cursos de Licenciatura - Direção e Gestão Hoteleira (diurno e pós-laboral); Gestão do Lazer e Animação Turística (diurno e pós-laboral); Gestão Turística (diurno e pós-laboral); Informação Turística (diurno); e, Produção Alimentar em Restauração (diurno e pós-laboral).

Por outro lado, leciona cinco cursos de Mestrado, todos em regime pós-laboral: Gestão Hoteleira; Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Inovação em Artes Culinárias; Turismo (dividido em três ramos de especialização: Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura e Gestão Estratégica de Eventos); Turismo e Comunicação (em conjunto com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território e a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa).

Paralelamente, e em parceria com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, a ESHTTE leciona o curso de Doutoramento em Turismo, além de também realizar vários cursos de formação avançada, muitos dos quais em paralelo aos Mestrados.

A ESHTTE tem plena consciência de que para manter a sua posição favorável no contexto nacional do ensino superior do turismo em Portugal e para caminhar irreversivelmente no sentido de afirmar-se, cada vez mais, como uma referência internacional, deve modernizar-se com segurança. Assim, uma das prioridades da Presidência da ESHTTE incide sobre a necessidade de, a par com o processo de modernização dos estatutos da Escola, concretizar o estudo sobre a oferta formativa futura da ESHTTE.

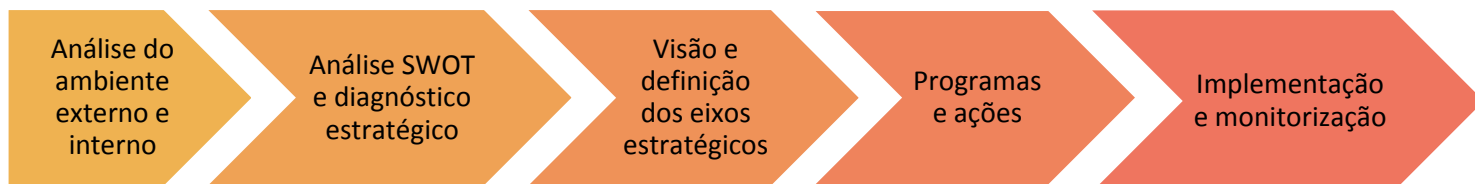
Com efeito, não se pode ignorar de que a dinamização da atividade turística, à escala global, gera novas necessidades, que são ao mesmo tempo novas oportunidades de aperfeiçoamento e progresso das profissões turísticas e hoteleiras de nível superior. No que concerne à evolução da procura, atingiram-se níveis muito favoráveis nos últimos anos, mantando-se o registo de uma procura muito superior às vagas disponibilizadas ao nível das licenciaturas.

Como nota final introdutória saliente-se que, segundo os últimos dados oficiais, a ESHTTE detinha um índice de empregabilidade de 94,3%, o que a coloca, ao nível geral do país, entre as instituições de Ensino Superior com melhores resultados neste domínio.

#### 4. Desenvolvimento do Plano Estratégico 2018-2021

O desenvolvimento do Plano Estratégico seguiu uma linha de concretização dentro do que é aconselhável verificar-se, percorrendo um faseamento assente na seguinte sequência de ações:

Figura 1 – Etapas do Plano



Neste sentido, o Plano Estratégico de Médio Prazo 2018/21 (PEMP 2018/21) constituiu uma oportunidade que permitiu materializar uma reflexão profunda sobre a ESHTe, nomeadamente, sobre o seu posicionamento, organização, processos de gestão, objetivos, caminhos a percorrer e competências materiais e humanas para alcançar as iniciativas consideradas como fundamentais.

Em termos da sua execução, o PEMP 2018/21 deverá ser entendido como um documento orientador da intervenção da ESHTe nos próximos 4 anos, assumindo-se como um referencial que permitirá a monitorização e responsabilização das ações a desenvolver, de modo a que estas se concretizem com coerência e com a devida sustentabilidade em termos futuros. Por outro lado, o Plano deverá assumir-se como um elemento esclarecedor de todas as vertentes que integram a estratégia de desenvolvimento da ESHTe, permitindo aos vários intervenientes da comunidade académica contextualizar a sua intervenção em função do conhecimento concreto do seu papel face aos desígnios da instituição na sua globalidade.

##### 4.1. Missão

Como decorre da leitura dos seus estatutos (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 objectivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários e docentes, num quadro de referência internacional. (...) ”.

Por outro lado, o Artigo 3.º do mesmo Despacho Normativo estabelece que a “ (...) *ESHTE é uma pessoa colectiva de direito público, dotada, nos termos da lei, de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, sem prejuízo dos poderes de tutela, de acreditação e de avaliação externa do Estado. (...)* ”. Em complemento à definição da personalidade jurídica da Escola, importa mencionar as atribuições que lhe estão cometidas através do Artigo 4.º do já referido Despacho Normativo:

*“ (...) a) A realização de ciclos de estudo, visando a atribuição de graus académicos, bem como de cursos pós -secundários, de cursos de formação pós -graduada e outros, nos termos da lei;*

*b) A criação de um ambiente educativo e formativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;*

*c) A realização de investigação e apoio e à participação em instituições científicas;*

*d) A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;*

*e) A realização de acções de formação profissional e de actualização de conhecimentos;*

*f) A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;*

*g) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;*

*h) A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial com os países de língua oficial portuguesa, Macau e os países europeus, no âmbito da sua actividade;*

*i) A produção e difusão do conhecimento e da cultura;*

*j) Nos termos da lei, a concessão de equivalências e o reconhecimento de habilitações e graus académicos. (...) ”.*

Observa-se assim que a ESHTE possui uma missão clara, onde a atividade formativa graduada constitui o pilar indiscutível da sua intervenção, sem embargo da possibilidade de alargar o seu desempenho a outros domínios complementares, tais como: o ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante; a investigação científica, fundamental e aplicada; a prestação de serviços à comunidade e às empresas turísticas; e, o fomento da génese e da sustentabilidade empresarial ligada ao sector turístico.

Os Estatutos da ESHTE definem também um conjunto de aspetos relacionados com a possibilidade de constituição de entidades de direito privado (Artigo 6.º) e estabelecem um conjunto de regras e procedimentos sobre as relações com outras instituições nacionais, estrangeiras, associativas ou setoriais (Artigos 7º, 8º e 9º).

Sublinhe-se igualmente o reconhecimento de que “ (...) *a prossecução dos objetivos da ESHTE é efetuada com base, entre outros, nos princípios da liberdade intelectual e do*

*respeito pela ética e dignidades académicas e humanas, do reconhecimento do mérito, do estímulo ao desenvolvimento pessoal, profissional e intelectual de estudantes, docentes e funcionários, da inovação e da competitividade salutar e construtiva, da valorização de investigadores, docentes e funcionários, da promoção do acesso ao ensino superior e à formação especializada e avançada subseqüente, da promoção da mobilidade nacional e internacional de investigadores, docentes e estudantes, da promoção de atividades de ligação à sociedade e da valorização económica do conhecimento científico, assumindo assim a ESHTe o seu contributo para a modernização e desenvolvimento da sociedade, e para a melhoria da qualidade dos serviços (...)*”.

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

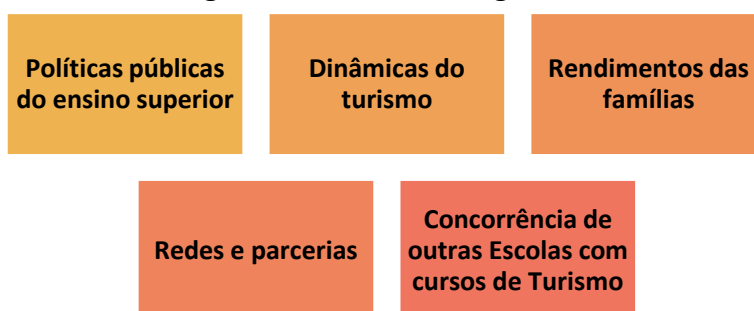
Os estatutos da ESHTe clarificam ainda como *membros* da ESHTe todos os estudantes nela inscritos, o pessoal docente e não docente, os investigadores e os colaboradores com vínculo à escola, independentemente da sua natureza.

Como nota adicional, importa acrescentar que a ESHTe tem a sua sede no Estoril, concelho de Cascais, na Avenida Condes de Barcelona, possuindo bandeira, logótipo, timbre e outros símbolos próprios, definidos e protegidos por lei.

#### **4.2. Ambiente externo**

O ambiente exógeno pode influenciar fortemente a vida e as opções das instituições, pelo que importa sistematizar os fatores cuja incidência poderá ser mais marcante no futuro da ESHTe. Assim, importa identificar os vetores que provavelmente terão um impacto acrescido, arrumando-os em torno dos seguintes cinco grandes blocos:

**Figura 2 – Variáveis exógenas**



Nas linhas seguintes, procede-se à descrição dos pontos mais relevantes no âmbito dos blocos considerados.

### ► **Políticas públicas do ensino superior**

Em relação ao Plano Estratégico para o quadriénio anterior, estamos na presença de um vetor que se alterou significativamente e no sentido mais favorável.

Com efeito, contrariamente às políticas do XX Governo Constitucional, as quais configuravam um modelo de clara desvalorização do ensino politécnico, as prioridades e iniciativas do atual Governo têm sido precisamente no sentido oposto. Há quatro anos atrás, por exemplo, debatia-se a possibilidade de extinção dos Mestrados nos politécnicos e a sua lecionação exclusiva através de consórcios liderados pelas universidades, funcionando os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) como a “moeda de troca”.

Por outro lado, um documento da tutela que continha as linhas de orientação estratégica para o ensino superior em Portugal, distribuído em maio de 2014, referia o propósito governamental de criar condições para a “ (...) *promoção da integração das escolas politécnicas não integradas em institutos politécnicos (...)* ”. Paralelamente, era evidente o propósito governamental em forçar a rutura entre os subsistemas politécnico e universitário, bem como a cedência clara aos interesses específicos de alguns atores locais, funcionando como contrapartida o desaparecimento das escolas não integradas enquanto atores autónomos.

Neste contexto, e como se reconhece em vários documentos produzidos pela Presidência da ESHTe, rejeitou-se sempre qualquer decisão de integração compulsiva, sendo que esta ameaça se foi desanuviando progressivamente com a recuperação económico-financeira da Escola.

Por outro lado, a questão das instalações não registou progressos significativos, tendo sido inconsequente o diálogo promovido entre a tutela, a Câmara Municipal de Cascais e o Turismo de Portugal. Contudo, sabendo-se que na altura a orientação política do Turismo de Portugal passava pela desativação de várias Escolas pertencentes à sua rede, chegou a admitir-se a transferência para a Câmara Municipal de Cascais da titularidade do terreno onde se localiza o Campus Escolar, ficando a ESHTe como a única utilizadora das instalações existentes.

A posterior tomada de posse do XXI Governo Constitucional, com conseqüente inversão das políticas associadas à formação profissional no turismo, levou a que a situação se

mantivesse inalterável em termos de ocupação das áreas do Campus e da sua gestão. Contudo, no eixo decorrente das políticas para o ensino superior em Portugal, importa reconhecer que existe um enquadramento muito mais positivo para o ensino superior politécnico, desde que o atual governo tomou posse.

Com efeito, das linhas do programa de governo do atual Executivo, sobressai o reconhecimento da importância do reforço da capacidade das instituições de Ensino Superior como meio para o desenvolvimento e a afirmação do País nas diversas áreas do conhecimento. Neste sentido, referem-se entre outros objetivos, a *“existência de um enquadramento legislativo/regulatório claro, consistente, transparente, para o Ensino Superior em Portugal”*, a *“manutenção do carácter binário do Ensino Superior em Portugal”* e o *“reforço das políticas de regulação das instituições e cursos pela qualidade, nomeadamente através de acreditação e avaliação independentes”*.

Paralelamente, menciona-se a necessidade de proceder ao *“estudo de possíveis medidas conducentes à reorganização da rede pública de instituições de Ensino Superior, com eventual especialização das instituições em termos de oferta de cursos e de investigação”*, de *“promover a discussão do modelo de financiamento do ensino superior, com vista, por um lado, a uma maior estabilidade e previsibilidade e, por outro, à consideração de fatores de qualidade da atividade e de incentivos ao seu melhoramento”* e de incentivar o *“investimento do ensino politécnico nos cursos de especialização tecnológica e outras formações de curta duração”*.

Em fevereiro de 2016, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), dando sequência a estes princípios, lançou as bases para um Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos, o qual visa assegurar uma nova ação de política pública destinada a reforçar e a valorizar o impacto dos institutos politécnicos na sociedade e na economia portuguesa, através do desenvolvimento de cinco eixos programáticos:

- a) Incentivar atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) baseadas na experiência (i.e., *“experience or practice based research”*) e orientadas para a inovação no setor produtivo, social ou artístico, a promover através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) em colaboração com a Agência Nacional de Inovação (ANI) e as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional;
- b) Reforçar a oferta de formações especializadas de curta duração, facilitando o acesso ao ensino superior e qualificando a força de trabalho;
- c) Fomentar a melhoria do desempenho e da qualidade da despesa pública, estimulando a formação de massas críticas através de consórcios, sempre que adequados;

- d) Estimular uma rede de “Cidades e Regiões com Conhecimento”, incluindo o Nordeste Transmontano, o Alto Minho, a Beira Interior, o Oeste, o Alentejo e o Algarve – Mediterrâneo, além dos contextos urbanos do Porto, de Coimbra e de Lisboa;
- e) Alargar a base social do conhecimento e a sua especialização progressiva em temáticas com forte apropriação territorial, incluindo Serviços (com ênfase em competências digitais), Hospitalidade (turismo e hotelaria), Tecnologias da saúde (enfermagem e apoio social), Artes e cultura (profissões técnicas no âmbito das artes e do espetáculo), Agroalimentar e florestas (articulação das escolas agrícolas), Indústria e gestão de tecnologia, Contabilidade (auditoria e serviços de gestão financeira), Educação e formação.

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

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

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

das regiões em que se inserem.

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

Por outro lado, em 16/06/2016, foi celebrado um contrato entre o Governo e os politécnicos públicos, no âmbito da agenda “*Compromisso com o Conhecimento e a Ciência*”, o qual estipula um conjunto de aspetos a serem garantidos pelas duas partes signatárias. No bloco dos compromissos do Governo sobressaem pontos relacionados com as dotações orçamentais a transferir para os politécnicos, o apoio específico à modernização e valorização do ensino politécnico (programa referido anteriormente) e a criação de um quadro legal e de apoio financeiro à criação de emprego científico e académico.

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

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

- a) Articulação entre o ensino e a investigação: alargar a prática efetiva de atividades de investigação científica no âmbito dos planos de estudos dos seus cursos e de outras ações de formação, incluindo a adoção de estágios em ambiente profissional;*
- b) Promoção e estímulo de atividades de «I&D baseado na prática», ou «I&D orientada para a prática», na forma de atividades originais de investigação e*



- desenvolvimento que procuram gerar novos conhecimentos através de uma prática, intervenção ou ação, e dos seus resultados. Incluem-se aí as metodologias também habitualmente designadas como «action research», «reflective practice», «problem based learning» e outras relacionadas com a aprendizagem baseada na participação em intervenções práticas da experiência;*
- c) Redução do abandono e insucesso escolar: reduzir o abandono e insucesso escolar nas formações iniciais (ciclos de estudos de licenciatura e integrados de mestrado) através de medidas adequadas às causas identificadas;*
  - d) Reforço das formações curtas iniciais orientadas para o setor produtivo e para os serviços, sobretudo para cidadãos com mais de 25 anos, atraindo 20 000 novos formandos até 2020 através dos cursos técnicos superiores profissionais (TESPs);*
  - e) Atração de investimento privado e de receitas próprias para I&D: aumentar o volume de receitas próprias em montante igual a duas vezes o crescimento do PIB português, até 2020 face a 2015;*
  - f) Estabelecimento de parcerias e laboratórios colaborativos com o tecido produtivo: criar, desenvolver e incentivar diferentes estruturas colaborativas, estimulando o emprego científico e qualificado e a interação com as empresas e as instituições culturais;*
  - g) Consolidação do emprego científico: aumentar o emprego científico e reduzir ou eliminar o recurso a bolsas de pós-graduação após três anos de trabalho pós-doutoral.*

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

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

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

Os politécnicos públicos aceitaram igualmente que as eventuais situações de desequilíbrio financeiro seriam geridas no quadro de um mecanismo de entreajuda e coesão, tendo sido decidido que o montante igual a 1% do orçamento de cada

instituição seria afeto à constituição de um fundo de apoio a situações de eventual desequilíbrio financeiro.

No quadro dos compromissos assumidos pelos politécnicos insere-se igualmente o propósito de desenvolverem as medidas tendentes a assegurar a articulação entre o ensino e a investigação, a promoção e estímulo de atividades de I&D baseada/orientada na prática, a redução do abandono e insucesso escolar, o reforço das formações curtas iniciais, a atração de investimento privado e de receitas próprias para I&D, o estabelecimento de parcerias e laboratórios colaborativos com o tecido produtivo, a contribuição para a consolidação do emprego científico e a implementação de práticas de gestão que potenciem uma adequada gestão de recursos e o seu equilíbrio financeiro e o aumento da eficiência da despesa pública.

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

No ponto posterior deste capítulo respeitante às Redes e Parcerias, abordaremos os aspetos relacionados com a investigação e o novo enquadramento existente, bem como referiremos os aspetos que conduziram à criação da Rede de Instituições Públicas do Ensino Superior Politécnico com Cursos de Turismo (RIPTUR) e do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CITUR).

As particularidades que enquadram a questão das instalações, onde o diálogo com a tutela e com a Secretaria de Estado do Turismo também assume um carácter decisivo, serão objeto de abordagem no capítulo seguinte, dedicado ao ambiente interno.

Contudo, ainda no âmbito das políticas públicas do ensino superior, importa destacar a aceitação por parte do Governo de uma das propostas de reforma decorrentes da avaliação efetuada pela OCDE e que possibilita que os Institutos Superiores Politécnicos (ISP) possam passar a atribuir doutoramentos. Assim, tudo indica que os doutoramentos possam ser permitidos a curto prazo, devendo, no entanto, observar-se o cumprimento de determinados requisitos:

- As formações devem ser áreas em que a instituição já tenha demonstrado capacidade;
- Os cursos devem ser efetuados em parceria com outras instituições;

- Necessidade de acreditação dos cursos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) através de critérios de exigência e de defesa da qualidade,
- Devem incluir docentes investigadores que façam parte de centros de investigação classificados pela FCT com “muito bom”, “excelente” ou “excecional”.

Ainda em relação aos doutoramentos, acrescente-se que as novas regras reforçam claramente a componente de investigação (em detrimento da curricular) e a ideia de que a mesma pode ser desenvolvida em qualquer ambiente de produção de conhecimento. A ideia predominante assenta no reconhecimento da necessidade de estimular o desenvolvimento de investigação em empresas, centros tecnológicos ou unidades de cuidados de saúde com atividade relevante de I&D, permitindo a melhor integração de doutorados em instituições e empresas. Trata-se de um grande desafio para o futuro dos ISP e da ESHTe em particular, pelo que deverá ser objeto de imediata ponderação.

Ainda no âmbito das políticas públicas, perspectiva-se a possibilidade de se concretizar uma redução de 5% de vagas nas Instituições de Ensino Superior de Lisboa e Porto, o que afetaria a ESHTe. Neste sentido, a nossa Escola deve continuar a demonstrar a coerência dos argumentos que rejeitam esta hipótese, os quais já foram devidamente transmitidos junto do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos.

Com efeito, devem ficar excecionados da redução os cursos de medicina, informática e física, pelo que não se entende a não extensão desta medida aos cursos de turismo, atividade esta considerada como um dos motores do desenvolvimento económico nacional. Por outro lado, a Estratégia Governamental “Turismo 2027” é clara ao referir a necessidade de valorizar as profissões do turismo e formar Recursos Humanos que respondam às necessidades do mercado, o que implica o desenvolvimento de cursos, ações de formação e de capacitação destinados à qualificação de recursos humanos em Turismo, adaptados à procura e em áreas que sirvam às necessidades das empresas.

Não se pode igualmente omitir que a redução nas vagas dos alunos no ensino superior do turismo prejudica fortemente o desiderato de reforço das atividades de I&D e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento para os *stakeholders*, a prestação de serviços à comunidade, o fomento do empreendedorismo e o desenvolvimento e a gestão de projetos e negócios de aplicação.

Assim, além da questão de fundo atrás mencionada, duvidamos fortemente de que a eventual redução de vagas no turismo nas Instituições de Ensino Superior de Lisboa e

Porto tenha um reflexo de “vasos comunicantes” e que induzam uma procura superior nas Instituições do interior do país, as quais aliás muito prezamos e que têm usufruído sempre da nossa solidariedade em várias matérias. Com efeito, segundo os dados da DGES, no final da 3.ª fase de colocações após o Concurso Nacional de Acesso de 2017/18, existem 12 cursos de Turismo (Gestão Hoteleira, Animação e Lazer, Produção em Restauração e Informação e Património) de Instituições Superiores Politécnicas que não atingem índices de ocupação superiores a 78%, apesar dos cursos da área de Lisboa e Porto revelarem valores próximos dos 100%.

Na nossa perspetiva este facto revela que o tal efeito de “vasos comunicantes” não é líquido. Pelo contrário, a interação com os alunos e interessados pelos nossos cursos, demonstra-nos de um modo claro que os estudantes que não conseguem entrar nos nossos ciclos de estudos, orientam invariavelmente as suas alternativas para as Instituições de Ensino Superior Privado da área da Grande Lisboa.

Neste sentido, não será difícil deduzir que caso venha a existir um corte de 5% de vagas na ESHTe, o que corresponderá a 21 alunos, as verdadeiras beneficiadas serão provavelmente as Instituições Privadas de Ensino Superior de Lisboa.

Consequentemente, e caso se mantenha o propósito governamental de concretizar esta medida, devem ser acionadas as iniciativas adequadas para monitorizar os reflexos resultantes da mesma, de forma a que as consequências diretas sejam avaliadas com precisão e caso se confirme a inexistência do denominado princípio de “vasos comunicantes” de mais alunos para o interior do país, se proceda à rápida reversão da situação.

#### ► **Dinâmicas do turismo**

No quadro do ambiente exógeno, perfila-se igualmente como um vetor importante a consideração do desempenho e das perspetivas futuras que enquadram o setor em que assenta o foco da intervenção da ESHTe.

Neste sentido, importa referir que os últimos dados e previsões da Organização Mundial do Turismo continuam a apontar para uma evolução muito favorável do turismo internacional, o qual tende a consolidar a sua posição como um dos setores exportadores de maior relevo na economia mundial. Por outro lado, observa-se em muitos países uma dinâmica muito forte também ao nível do turismo interno, o que conduz a que os resultados globais obtidos se saldem pela constatação de que estamos perante um setor em plena expansão e que possui amplas margens de crescimento no futuro.

Paralelamente ao cenário expansionista existente, observa-se a intensificação do quadro competitivo entre destinos, gerando-se um contexto de verdadeira globalização. Muitos países possuem estratégias claras, apostando na qualidade e na diversificação (e especialização) das respetivas ofertas. Por outro lado, nota-se uma flexibilidade acrescida por parte dos operadores turísticos na conceção e na apresentação dos seus produtos.

Em paralelo, a procura turística apresenta características que evoluíram em relação ao seu passado, sendo muito mais heterogénea e multifacetada na sua composição, com os turistas a valorizarem fortemente a informação, a boa relação qualidade/preço, a prática de férias ativas e de atividades culturais, a segurança e a exibirem valores que os encorajam a consumir o produto turístico de uma forma mais ética e orientada para o ambiente.

Por outro lado, em Portugal, o turismo converteu-se num dos sectores mais preponderantes para o desenvolvimento da economia nacional, pelo que é reconhecido consensualmente com um domínio estratégico. Com efeito, segundo os dados existentes, a evolução do turismo em Portugal traduziu-se nos últimos anos por um crescimento da procura internacional, com as receitas imputáveis ao turismo internacional a evidenciarem igualmente uma tendência crescente, reforçando a sua importância ao nível das contas externas do país, particularmente no plano das exportações de bens e serviços. Por outro lado, a procura turística interna que vinha acusando claras dificuldades em retomar os níveis já observados em anos mais recuados, revelou no quadriénio 2014/17 uma recuperação também assinalável.

Neste contexto, importa sublinhar que Portugal seguiu as tendências observadas no turismo à escala europeia, tendo reforçado a sua posição no quadro competitivo internacional, tendo potenciado a seu favor a conjuntura existente, sobretudo no que concerne ao aproveitamento das situações específicas verificadas em países concorrentes. Contudo, convém não perder de vista que o aproveitamento desta oportunidade conjuntural, não poderá relegar para segundo plano a concretização de uma estratégia autónoma, suportada em bases duradouras de desenvolvimento.

Com efeito, um dos vetores de desenvolvimento para a própria sustentabilidade económica do setor do Turismo assenta precisamente na qualificação e formação dos seus profissionais, e conseqüentemente, no reforço da qualidade do serviço que pode constituir um fator diferenciador. Qualquer setor de atividade que ambicione alcançar elevados padrões de desempenho, necessita de apostar de uma forma consistente na formação profissional dos seus Recursos Humanos, como forma de investimento a longo

prazo, com retorno ao nível da produtividade e qualidade e, sobretudo, com vista ao aumento da satisfação do consumidor final.

Em Portugal, os diagnósticos efetuados sobre os recursos humanos no setor evidenciam algumas deficiências estruturais, visíveis no forte recurso a mão-de-obra pouco qualificada, com baixos níveis de escolaridade e com elevada rotatividade, o que torna os empregos no turismo menos atrativos para os jovens.

Os diagnósticos existentes destacam igualmente as possíveis vantagens decorrentes de uma eventual mudança no sistema educativo/formativo, passando-se a enfatizar mais a aprendizagem e a formação ao longo da vida e as condições de adaptação dos recursos humanos às profundas alterações económicas, tecnológicas e socioculturais que caracterizam as sociedades contemporâneas e o fenómeno do turismo em particular.

Assim, e ao nível da formação superior, verificou-se nos últimos anos, uma tendência para o aumento da oferta de cursos, sobretudo ao nível dos técnico-profissionais, das licenciaturas e dos cursos de pós-graduação. Contudo, a estrutura da oferta formativa existente, e à semelhança do que se verifica com o modelo de ensino profissional no setor, prima pela disseminação geográfica e pela duplicação de cursos existentes, o que tem dificultado a mobilização de sinergias de continuidade e a transposição das políticas setoriais.

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

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

Deste modo, as Escolas Superiores de Turismo enfrentam o desafio de adequar as suas ofertas aos novos paradigmas existentes, incentivando o reforço das atividades de I&D

e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento para os *stakeholders*, a prestação de serviços à comunidade, o fomento do empreendedorismo e o desenvolvimento e a gestão de projetos e negócios de aplicação.

No plano das competências a desenvolver, parece evidente a existência de cinco domínios concretos que justificam uma atenção muito nítida:

- 1.º Bloco: No plano da gestão, onde as chefias intermédias e de topo devem não só possuir a formação adequada nas áreas da gestão estratégica, do planeamento e da coordenação dos departamentos funcionais, mas igualmente no plano da gestão operacional, com reflexos nas políticas e planos de ação de cada setor. Para tal, exigem-se competências de gestão com um cariz transversal.
- 2.º Bloco: Componente de interação e de marketing junto dos clientes (capacidade de corresponder a exigências que decorrem da heterogeneidade dos turistas e da integração do denominado marketing holístico);
- 3.º Bloco: Desenvolvimento das chamadas competências transversais (comuns aos vários subsetores do turismo e que devem incidir em áreas como o trabalho de equipa, a adaptabilidade à evolução tecnológica e a já referida abertura para a aprendizagem ao longo da vida);
- 4.º Bloco: Desenvolvimento de competências técnicas específicas dos vários subsetores do turismo, onde as exigências vão desde a inovação na produção alimentar, ao uso adequado das tecnologias de informação e de comunicação, com particular incidência na gestão dos canais *online* de reservas e de comercialização, bem como na redução dos custos diretos de operação e nas funções de *revenue e yield management*;
- 5.º Bloco: A formação avançada para empresários deve ser outra área a expandir, com carências a colmatar bem visíveis no âmbito da organização/liderança/visão estratégica/aumento da massa crítica (convém não esquecer o peso enorme das micro e pequenas empresas);
- 6.º Bloco: Desenvolvimento de competências comportamentais adequadas.

Perante estes cenários, exige-se por parte da ESHTe um estudo criterioso sobre o sentido das apostas a promover no futuro, de forma a garantir-se que a posição de liderança que a Escola ocupa no panorama nacional não será prejudicada.

#### ► **Rendimentos das famílias**

O rendimento disponível nas famílias condiciona a sua relação com a Escola, sendo evidente que quando este diminui, a procura pelos vários cursos ressentem-se. Não obstante a ESHTe possuir um historial assente numa procura forte por parte dos estudantes, com uma amplitude sempre muito superior às vagas disponibilizadas, as

oscilações dos rendimentos nas famílias têm evidenciado repercussões claras nas receitas da instituição, particularmente ao nível da cobrança de propinas.

Segundo o último relatório da Comissão Europeia, datado de 12 de fevereiro de 2018, a situação financeira dos agregados familiares da UE continuou a melhorar a uma taxa de crescimento anual de cerca de 1,5%, impulsionada sobretudo por um aumento do rendimento do trabalho. No ano de 2016 até à primeira metade de 2017, quase todos os Estados-Membros continuaram a registar um crescimento do rendimento dos agregados familiares. No entanto, em vários países, nomeadamente a Croácia, a Grécia, a Itália, Portugal, Espanha e os Países Baixos, o rendimento disponível bruto das famílias continuou a ser inferior ao nível de 2008.

Constata-se assim que apesar de recuperação económica nos últimos anos e da política de devolução de rendimentos do atual Governo, Portugal é um dos países onde o rendimento das famílias se mantém ainda num plano desfavorável em relação ao observado há dez anos. Como elemento adicional que confere mais otimismo à situação, assinala-se o facto de Portugal se assumir como o segundo país da União Europeia que mais reduziu o desemprego de longa duração no ano passado.

Por outro lado, a localização da ESHTe na Grande Lisboa tende a amortecer um pouco este efeito, já que a maioria da sua população estudantil reside nesta zona, a qual possui o rendimento médio das famílias mais elevado do país, segundo os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE). Contudo, o passado recente demonstrou que os impactes resultantes de uma eventual crise económica são transversais a todos os estratos da população, embora com incidências variáveis.

#### ► **Redes e parcerias**

Uma instituição de ensino superior deve focar a sua intervenção na sua vida interna, mas sem nunca esquecer as relações com a envolvente, nomeadamente através do estabelecimento das parcerias que podem reforçar e ampliar a sua ação. São indispensáveis os elos que asseguram a ligação à sociedade civil, às empresas, às associações profissionais e às estruturas estudantis, bem como os mecanismos que se criem para se reforçar a colaboração científica, formativa e institucional com outras Escolas ou Institutos.

Neste contexto, assume particular importância a criação da Rede de Instituições Públicas do Ensino Superior Politécnico com Cursos de Turismo (RIPTUR), a qual se assume como uma Comissão Especializada dentro da própria estrutura do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP).



Esta parceria estratégica resultou do entendimento que o ensino e investigação na área do Turismo podem congrega áreas de interesse comum e partilhar objetivos académicos, científicos e culturais. Com efeito, pretende-se que esta cooperação permita o desenvolvimento de atividades e de oportunidades de intervenção em várias áreas, entre as quais se podem destacar:

- Agilização de processos que facilitem a circulação da informação relevante entre pares, bem como a partilha de publicações, recursos académicos e outras informações relevantes para as atividades de ensino, formação dos discentes e investigação;
- Sensibilização do poder político para a necessidade de se garantir a articulação entre todos os agentes da dinâmica formativa em turismo;
- Harmonização e adequação das ofertas formativas em função das prioridades definidas para a política do turismo em Portugal, quer na sua expressão nacional como regional;
- Aposta nos cursos técnicos superiores profissionais (TESP) na área do turismo, com foco em áreas temáticas que se relacionem com os interesses regionais e locais;
- Estímulo de parcerias de investigação que visem dar resposta às necessidades académicas, intelectuais e criativas das instituições parceiras e do próprio turismo;
- Incentivo à criação de estruturas colaborativas com os parceiros locais e regionais do turismo, de forma a estimular a interação com as empresas e outras instituições;
- Participação articulada em redes de investigação e educação do turismo de âmbito mais lato, envolvendo, nomeadamente, parcerias estratégicas com instituições do ensino superior universitário e politécnico, públicas e privadas, nacionais e internacionais;
- Impulso das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo, fomentando o aparecimento de novos empresários com a formação adequada;
- Promoção de intercâmbios institucionais, nomeadamente com os países de língua oficial portuguesa, visando a mobilidade dos alunos e a participação do pessoal docente e não-docente em atividades de ensino, investigação e desenvolvimento profissional;
- Organização de conferências, sessões de formação e reuniões conjuntas no âmbito de atividades de investigação.

A RIPTUR pretende facultar um contributo válido para se ultrapassarem as fragilidades existentes no sistema de ensino superior, pelo que no seu Plano de Atividades possui linhas concretas de intervenção, onde sobressaem domínios como a melhoria do ensino

e formação, o reforço da investigação e do desenvolvimento profissional, o fortalecimento das relações institucionais e com os stakeholders, os desafios da internacionalização e a criação de mecanismos adequados de comunicação e de transferência do conhecimento.

No plano da melhoria do ensino, a RIPTUR possui linhas de trabalho tendentes a garantir as bases de qualidade ao nível da preparação dos docentes, a adequação das ofertas formativas (política de turismo, orientação dos planos curriculares para as necessidades das empresas e do tecido socioeconómico em geral), a harmonização das designações dos cursos, o reforço da indispensável componente laboratorial, a intensificação do ensino em inglês, o robustecimento da componente das tecnologias e sistemas de gestão de informação e a aposta acrescida na modalidade de *e-learning*, a introdução de conteúdos significativos referentes à interpretação e valorização turística do património e o incentivo das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo, dotando os alunos com as ferramentas necessárias para o desenvolvimento destas características.

A outra grande linha de intervenção prende-se com o desenvolvimento da investigação. De facto, existe o reconhecimento de que a investigação em turismo é insuficiente, predominando nitidamente os chamados métodos informais de conhecimento, com as limitações que lhe estão associadas. Esta perspetiva resulta do facto de o turismo se assumir não só como um fenómeno relativamente jovem, com evidente expansão apenas na sociedade contemporânea, mas também decorre da dificuldade em alcançar um certo rigor e estatuto científico, necessitando claramente de credibilizar os seus processos analíticos.

Deve-se ter presente que a própria evolução do setor reclama uma resposta crescente em termos de investigação fundamental e aplicada, face a uma multiplicidade de particularidades que carecem de estudo apurado e de estratégias apropriadas. Esta situação é notória não só por parte dos atores públicos, mas também no que concerne às empresas, onde a inovação e o conhecimento se devem assumir como motores de crescimento perante um contexto de globalização da economia e de concorrência acrescida.

A RIPTUR impulsionou a criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR), o qual possui um modelo polinucleado de funcionamento verdadeiramente inovador no panorama nacional, abrangendo Escolas de 17 universidades e politécnicos e envolvendo quase 200 investigadores, cerca de metade deles como "integrados".

Além dos objetivos comuns a toda a academia, espera-se que os politécnicos e as escolas universitárias de matriz politécnica gerem e divulguem conhecimentos que possam ser reconhecidos pela sociedade e pelas empresas como aplicáveis, no sentido de poderem ser vistos como prontos para uso imediato em processos produtivos e/ou de intervenção social.

Como principais objetivos para os próximos cinco anos, a nível do CiTUR, destaca-se:

- *“(…) A exploração dos benefícios esperados de uma instituição com real alcance nacional;*
- *O envolvimento e a participação assídua em redes internacionais, com especial atenção para as relacionadas com a Europa e os Países de Língua Portuguesa;~*
- *A promoção de uma atividade académica mais relevante, aumentando a qualidade dos diversos produtos que podem caracterizar a atividade do CiTUR, nomeadamente a organização de eventos e de publicações científicas;*
- *A manutenção de uma estreita relação com a Rede de Instituições Públicas do Sistema de Ensino Superior Politécnico com Cursos na Área de Turismo (RIPTUR), aproveitando as sinergias que esta proximidade pode trazer ao cumprimento dos objetivos das duas estruturas;*
- *O aproveitamento (e aprofundamento) da rede de contactos composta pelos diversos atores, públicos e privados, que fazem parte do cluster de turismo e hospitalidade, a fim de fazer destacar e executar uma investigação aplicada e útil (…)”.*

Em termos de organização interna, o CiTUR está estruturado em seis polos regionais, sedeados em Coimbra, Estoril, Faro, Funchal, Guarda e Leiria. Cruzando esses polos, a Unidade considera seis grupos temáticos de investigação: Economia e Gestão do Turismo; Turismo, Hospitalidade e Restauração; *e-Tourism*; Território e Destinos Turísticos; Planeamento e Gestão de Produtos Turísticos e da Animação; e, Turismo, Cultura, Sociedade e Linguagem.

#### ▶ **Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo**

A localização da ESHTe na área da Grande Lisboa comporta vantagens comparativas, mas também implica alguns desafios que não devem ser ignorados. Assim, atendendo ao dinamismo que revela o turismo como atividade económica importante para o país e com perspetivas futuras igualmente favoráveis, é absolutamente natural que várias instituições de ensino superior ampliem o seu interesse pelo setor e comecem também a implementar novos cursos graduados e não-graduados.

Esta ocorrência verifica-se já na área da Grande Lisboa, o que constitui uma realidade em relação à qual a ESHTe deve estar atenta e preparada para enfrentar esta nova realidade.

Um aspeto positivo neste domínio deriva do 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. Assim, no caso concreto do turismo, onde a componente prática assume um relevo muito forte em praticamente todas as suas atividades características, a componente do ensino superior politécnico encaixa-se perfeitamente nestes requisitos, o que aliás pode ser perfeitamente confirmado pelo facto de cerca de 95% da oferta formativa superior pertencer aos Institutos Superiores Politécnicos (ISP).

Neste sentido, os projetos que algumas Universidades de Lisboa tinham para se expandir através do desenvolvimento da componente prática e laboratorial no turismo, invadindo claramente a esfera de intervenção dos Politécnicos, parece conhecerem atualmente uma fase de menor fulgor, o que não invalida que no futuro, perante um eventual cenário de mudança de políticas para o ensino superior, a situação não se volte a colocar novamente.

Contudo, e tal como referido anteriormente, as análises e estudos efetuados no âmbito da ESHTe conduzem-nos ao reconhecimento que as instituições de ensino superior com cursos de turismo na área da Grande Lisboa, representam o grupo de concorrentes mais direto, face aos cursos ministrados na nossa Escola.

### **4.3. Ambiente interno**

Os atributos internos de uma organização derivam dos seus recursos e capacidades, os quais podem ser constituídos por ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Assim, para possibilitar a concretização do diagnóstico estratégico revela-se fundamental concretizar a descrição de vários elementos que permitem caracterizar o ambiente interno da Escola.

## ► Instalações

A ESHTe encontra-se fisicamente localizada numa estrutura gerida pelo Turismo de Portugal, partilhando o espaço do Campus e as respetivas instalações, com a Escola profissional deste instituto. O conhecimento do processo histórico associado à posse do terreno em questão, conduz à constatação que o projeto de uso foi sempre direcionado para a construção da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. No entanto, tratou-se sempre de um *dossier* com contornos complicados, e cujo desenvolvimento registou, em 1999, a circunstância do então Instituto Nacional de Formação Turística ter efetuado o registo de propriedade horizontal, assumindo-se desde então como proprietário das Instalações.

Outro dado retrospectivo relevante prende-se com o facto de que, a partir de 2004, a tutela exclusiva da ESHTe transitou do Ministério da Economia para o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, o que se, por um lado, trouxe benefícios significativos, ainda acabou por dificultar mais o problema da gestão das instalações.

Como síntese das condicionantes existentes no domínio das instalações sobressai não só a exiguidade das mesmas, como também a incapacidade que a ESHTe possui para assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP. Por outro lado, o facto das salas de aula atribuídas à ESHTe estarem diariamente ocupadas entre as 8h e as 24 horas, inviabiliza a hipótese da expansão do número de alunos, sendo certo que existe procura potencial para o efeito. Por outro lado, impossibilita a divisão de turmas e dificulta a gestão racional na perspetiva dos serviços implicados no processo.

Como consta do anterior Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17, a ESHTe considera esta matéria estruturante, pelo que colocou todo o seu empenho na resolução deste problema. A incompreensão da extensão da situação e dos seus efeitos negativos por parte da anterior equipa governamental, só permitiu que, em 2016, e através do atual Executivo, fossem dados passos concretos para ultrapassar este constrangimento.

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

- Criação de um Grupo de Trabalho constituído por técnicos das duas instituições (ESHTe e Turismo de Portugal), tendo por objetivo o estudo do reordenamento físico de toda a área do campus e das respetivas instalações, de modo a projetar-

se para o futuro uma ocupação racional e que sirva os interesses das duas Escolas;

- Celebração de um protocolo de entendimento entre as duas instituições, tendo em vista a realização de um conjunto de intervenções prioritárias para a melhoria do funcionamento das duas Escolas sem colidirem com o futuro plano geral de reordenamento e de reabilitação ocupacional e funcional do campus.

Neste sentido, as expectativas existentes apontam no sentido da resolução do problema das instalações num prazo relativamente curto, já que o entendimento existente parece apontar para bases sólidas em termos da sua concretização.

Assim, em 2017, já se realizaram um conjunto de intervenções urgentes e inadiáveis em áreas consideradas críticas e que prejudicavam o funcionamento das atividades escolares. Neste sentido, as duas Escolas já beneficiam atualmente das melhorias introduzidas nas cozinhas, áreas técnicas e salas de aulas, bem como da modernização da iluminação exterior do Campus e da implementação de medidas de reforço das condições de segurança.

Na presente data, e como resultado da ação do Grupo de Trabalho constituído por representantes da ESHTe e do Turismo de Portugal, alcançou-se a base do acordo sobre os trabalhos conducentes à implementação de um futuro plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus do Estoril.

Esta Equipa Mista produziu igualmente documentos sobre o futuro modelo gestor do Campus e de ocupação do mesmo, bem como a divisão das áreas atualmente existentes no edifício-sede, além da definição das necessidades de ampliação da área construída, com indicação das respetivas localizações e programas funcionais de ocupação.

Por outro lado, convém não esquecer a necessidade de estabilização do projeto físico de reordenamento, para posteriormente se concretizar com precisão as necessidades em termos de verbas para o financiamento do projeto. Certamente que neste domínio, a ESHTe estudará todas as alternativas existentes, passando pela mobilização de parte dos seus saldos orçamentais positivos arrecadados nos últimos anos e pela utilização de programas de apoio financeiro que se revelem apropriados.

Sem hipotecar o equilíbrio financeiro da instituição, a ESHTe deverá apostar na concretização do plano geral existente, já que só através da expansão prevista é que poderá reforçar as suas áreas técnicas e laboratoriais, além de passar a ter margens para ampliar as suas instalações destinadas às aulas e à investigação.

## ► **Posicionamento institucional**

A análise ao ambiente externo, face à multiplicidade de variáveis envolvidas, recomenda que a ESHTe tenha uma perspetiva holística na sua visão estratégica, de modo a fortalecer a sua própria massa crítica, a adequar o seu posicionamento institucional e a lidar com as suas fragilidades intrínsecas.

Reconhece-se que será vantajoso pensar em cenários de médio e longo prazo que projetem estabilidade para a ESHTe, pelo que se rejeitam eventuais alternativas de integração forçada e não negociada numa outra instituição de ensino superior politécnico ou universitário. Admite-se igualmente que o enquadramento atual como escola de ensino superior politécnico não integrada pode comportar alguma insustentabilidade no futuro.

Assim, ganham realismo os cenários futuros que apontam para a ESHTe a possibilidade de integração negociada numa instituição universitária de grande dimensão (com a manutenção do estatuto politécnico para a Escola) ou a opção pela integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior.

A mais-valia que a integração numa instituição universitária poderá comportar para a própria ESHTe, decorre da possibilidade do reforço da sua espessura institucional, da sua intervenção ao nível da investigação e da prestação de serviços especializados aos agentes turísticos, da renovação e da expansão dos seus cursos, da facilitação do caminho para a sua internacionalização e, conseqüentemente, do desejável reconhecimento como escola de referência europeia ou mesmo mundial.

Para a ESHTe, se a opção residir na integração numa instituição universitária, importa preservar vários aspetos no processo negocial, nomeadamente:

- Integração como uma unidade orgânica com capacidade de autonomia gestonária, administrativa e financeira;
- Continuidade da localização no Estoril, em condições apropriadas, sem prejuízo da criação de outros polos no exterior;
- Permanência no subsistema politécnico, sempre na observância do princípio de equidade entre os dois subsistemas;
- Manutenção da marca ESHTe e das suas especificidades próprias no âmbito da sua projeção externa;
- Conservação da autonomia científica e pedagógica;
- Manutenção do quadro de pessoal docente e não docente;

- Autonomia ao nível do estabelecimento de acordos e do posicionamento em redes nacionais e internacionais.

Por outro lado, a figura do consórcio de estabelecimentos de ensino superior também se assume como uma solução que a ESHTe não deve rejeitar e que se propõe estudar de um modo efetivo, tendo sempre presente que este modelo pretende defender o reforço da cooperação entre as universidades e politécnicos que ocupam as mesmas regiões, visando a facilitação da relação entre os dois sistemas de ensino superior.

Com efeito, parece-nos plausível admitir que a criação de consórcios entre instituições de ensino superior poderá conservar a identidade própria e a autonomia das instituições abrangidas, sem prejuízo de se criarem órgãos de coordenação com representantes das instituições consorciadas e com responsabilidades pela aprovação da orientação estratégica em termos da oferta educativa, da alocação de recursos, da prestação de serviços e da investigação.

#### ► **A evolução da oferta e da procura**

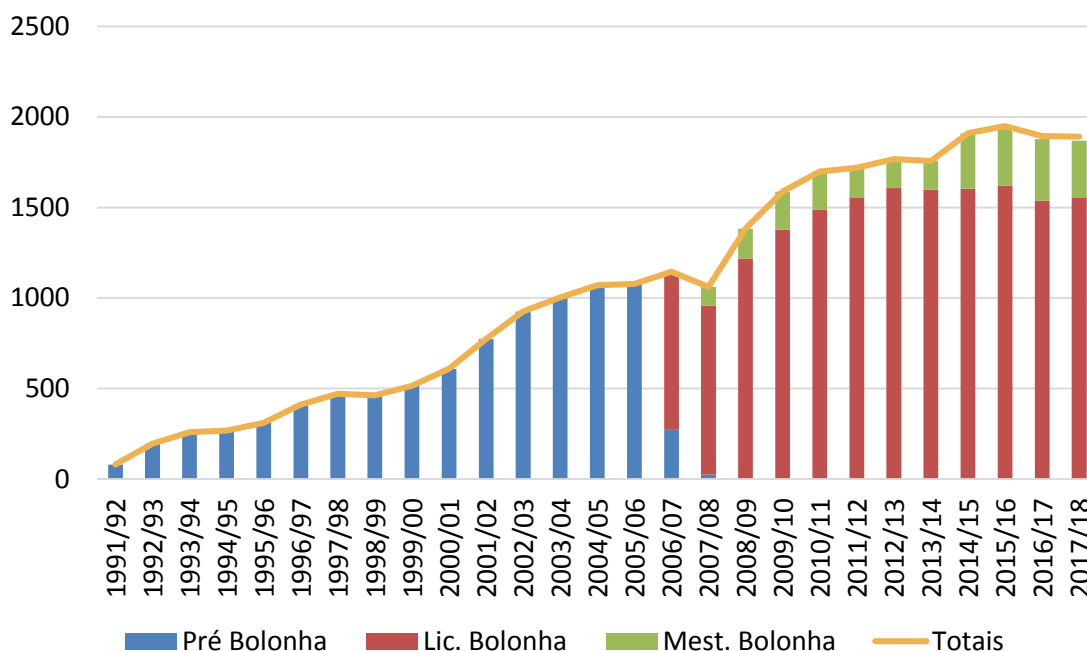
O enquadramento institucional subjacente à criação da ESHTe marcou decisivamente o seu projeto educativo, cujos cursos têm vindo a privilegiar e a integrar, a componente tecnológica específica do sector do turismo, nomeadamente da hotelaria, da restauração e da animação. Por outro lado, deve-se igualmente reconhecer que a formação laboratorial da ESHTe tem-se diferenciado pela positiva em relação à restante formação superior nestas áreas, inclusive depois da fase de expansão que se registou, a nível nacional, para este domínio da oferta formativa.

Entre os anos letivos de 1991/92 e 2013/14, a ESHTe passou de 3 para 21 cursos ministrados, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados. Paralelamente, a temática dos cursos também sofreu um alargamento bem perceptível, dando resposta à abertura do sector do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais.

Em termos do histórico do número de alunos inscritos na ESHTe, observou-se um crescimento praticamente contínuo, como demonstra o Gráfico 1 inserto na página seguinte.



**Gráfico 1**  
**ESHTE - Evolução dos alunos inscritos**



Fonte: Produção própria

Assim, no ano letivo de 1991/92 o número de alunos era de 80, subindo até 1078 em 2005/06 (último ano pré Bolonha). A partir do ano letivo 2007/08, com a introdução do modelo de licenciaturas e de mestrados pós Bolonha, verificou-se um aumento progressivo do número de alunos, com a procura a atingir o valor máximo de 1950 alunos no ano letivo 2015/16. No ano letivo em curso, o número de alunos inscritos foi de 1891, repetindo praticamente o valor de 2016/17.

Assinale-se que a variação relativa de maior expressão nos últimos 10 anos ocorreu ao nível dos mestrados, já que nas licenciaturas verificou-se a imposição por parte da tutela de um teto do número anual de vagas atribuídas à ESHTE, o que inviabilizou o progresso no número de alunos.

Se nos centrarmos, por exemplo, no ano letivo 2017/18, a situação não difere da observada noutros períodos, ou seja, a procura foi muito superior às vagas disponibilizadas, inclusive nos cursos em regime noturno (ver Quadro 1, reproduzido na página seguinte).

Com efeito, obteve-se, em média, um rácio de 5,4 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso), sendo que esta capitação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de Gestão Turística (8,83) e de Direção e Gestão Hoteleira (7,80).

**Quadro 1**  
**Ano Letivo 2017/2018**

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

Fonte: Produção própria

Por outro lado, as últimas análises realizadas pela Direção-Geral do Ensino Superior apontam para a ESHTe índices de satisfação da procura particularmente elevados, a par da existência de indicadores que demonstram igualmente a eficiência formativa e a adequação da oferta às necessidades expressas pelo mercado. Este facto confirma a boa imagem externa da Escola, bem como a sua receptividade junto dos potenciais estudantes da área do turismo, constituindo indubitavelmente um ponto forte da instituição.

Faça-se notar igualmente que a esmagadora maioria dos candidatos aos cursos da ESHTe são provenientes do ensino secundário formal, o que tem anulado definitivamente a vocação redutora da escola inicialmente desenhada pelo antigo Instituto Nacional de Formação Turística e possibilitado um projeto autónomo e nacional, que a já mencionada passagem para a tutela única do ensino superior veio consolidar. Em termos comparativos com outras escolas, a ESHTe tem apresentado resultados muito favoráveis em termos de colocações e preenchimento de vagas, ocupando invariavelmente as posições cimeiras dos rankings, sendo que no caso dos cursos específicos de turismo, a sua supremacia ainda é mais evidente.

Do ponto de vista da adequação da oferta à procura a Escola apresentou mesmo o valor mais favorável. Para manter a procura nestes níveis particularmente elevados, a instituição tem apostado numa estratégia baseada no esforço permanente de modernização (licenciaturas) e extensão (mestrados e formação avançada) dos seus cursos e programas, a par com a qualificação do seu serviço docente. No fundo, é objetivo da Escola conciliar a otimização da sua oferta formativa graduada com a

consideração das recomendações existentes para o desenvolvimento do ensino superior, as quais colocam a primazia do foco nas parcerias, abandonando-se o conceito formal de formação/educação e implementando-se mecanismos estratégicos de ensino baseados nas oportunidades da cadeia de valor do turismo.

No âmbito das ações de modernização e extensão da oferta formativa, estas últimas apresentam-se condicionadas pelas limitações decorrentes da ESHTe se encontrar fisicamente localizada numa estrutura gerida pelo Turismo de Portugal, partilhando o espaço com a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril deste instituto.

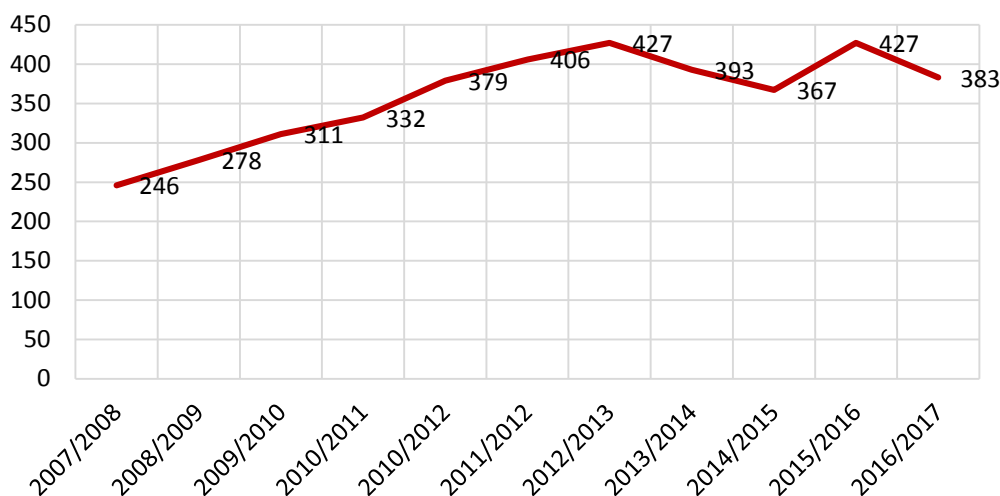
Voltando às ações em curso para ajustar permanentemente a oferta formativa da ESHTe, importa mencionar o alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa nas licenciaturas, o reforço dos protocolos para a realização de estágios profissionais nas empresas por parte dos alunos, a melhoria das instalações disponíveis para estudo, a implementação do Sistema de Gestão Documental e Workflow para a facilitação administrativa dos processos dos alunos, a otimização da biblioteca da Escola (única Escola depositária das obras da Organização Mundial do Turismo em Portugal) e das salas de informática, além da existência de um plano anual de comunicação dirigido sobretudo para a procura pelos cursos de mestrado.

Voltando aos cursos ministrados pela ESHTe, importa referir que a ESHTe possui 3 Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP) aprovados pela Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) - Operações em Alojamento e Receção em Hotelaria (a realizar em Sintra); Pastelaria e Panificação (a realizar em Sintra); Operações Turísticas e Hoteleiras em Navios de Cruzeiro (a realizar no Porto de Lisboa) - podendo no próximo ano letivo iniciar a sua lecionação. Assinale-se que estes cursos foram devidamente articulados com os parceiros locais e resultaram do reconhecimento da necessidade de se preencherem lacunas de formação em áreas bem concretas.

O sucesso escolar dos alunos deve ser aferido não só em função do desempenho ao nível académico, mas também pela capacidade de penetração com êxito no mercado de trabalho.

No que concerne ao número de alunos diplomados da ESHTe, se considerarmos o período compreendido entre os anos letivos de 2007/08 e 2016/17, o total ascendeu a 3949, sendo que 383 formaram-se (licenciaturas e mestrados) no ano letivo 2016/17 (ver Gráfico 2, inserto na página seguinte).

**Gráfico 2**  
**ESHTE - Nº Diplomados**



Fonte: Produção própria

No que concerne à taxa de sucesso escolar, os resultados disponíveis para o ano letivo 2016/17 apontam para uma média geral de 74,9% nas licenciaturas, com a seguinte desagregação: DGH – 88,4%; GT – 86,8%; GLAT – 41,3%; IT – 75,0%; PAR – 91,1%; DGH - PL – 108,8%; GT-PL – 75,0%; GLAT-PL - 50,0%; PAR-PL – 50,0%.

Passando à base regional de recrutamento dos alunos, os dados constantes dos ficheiros da DGES, e referentes aos resultados do Concurso Nacional de Acesso, mostram uma estabilização da procura em torno de residentes no distrito de Lisboa (75,3% no ano letivo 2015/16 e 75,5% no ano letivo 2014/15), sendo os restantes alunos provenientes de localidades de outras zonas do país, com ligeiro predomínio dos distritos de Setúbal, Leiria, Porto e Santarém. Assinale-se que a diversificação da procura amplia-se no caso dos mestrados, onde no ano letivo de 2015/16, o distrito de Lisboa revelou uma participação de 68,1%, sendo a restante incidência muito disseminada entre as restantes proveniências.

#### ► Recursos humanos

Tal como já foi referido, a ESHTE concede uma importância muito elevada à composição do seu corpo docente, onde devem pontificar os doutorados e especialistas, sem esquecer o envolvimento de profissionais do setor que se encontram no ativo e que detêm conhecimentos e experiências imprescindíveis para a formação adequada dos alunos. Importa salientar que a ESHTE possui na atualidade 45 docentes doutorados, registando-se um progresso significativo em relação ao verificado em 2014 (32) e em 2008 (12).

Por outro lado, o número global de docentes em processo de doutoramento ascende atualmente a 23, o que permite perspetivar uma significativa ampliação do valor atual num prazo relativamente curto. Por outro lado, o número de especialistas fixava-se em 63, sendo que 22 obtiveram o título através de provas públicas e 41 o reconhecimento através do CTC.

Com efeito, para um total de 155 docentes que exercem atividades na ESHTe no ano letivo presente, 71 estavam em regime de tempo integral na Escola e 100 possuíam um vínculo de ligação à Escola superior a 3 anos. Em termos de ETIS (docentes Equivalentes a Tempo Integral), a representatividade dos professores em tempo integral representava 70% do total (105,5), enquanto que a incidência dos docentes com vínculo superior a 3 anos ascendia a 85%.

No plano da afetação dos docentes aos vários cursos, a ESHTe cumpre todos os cursos os rácios estabelecidos de acordo com os critérios fixados no n.º 6 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 63/2016, de 13/9, o que permite classificar o corpo docente da ESHTe como maioritariamente próprio e academicamente qualificado.

Ainda no âmbito da antiguidade do corpo docente do quadro da Escola, importa referir que a análise dos dados disponíveis permitem recolher indicações que convergem na consideração de que existe um núcleo de docentes que já está na ESHTe há mais de 20 anos (22,2% do total em 2016), seguindo-se outro grupo com uma experiência na instituição entre 10 e 19 anos (58,3% do total em 2016) e, finalmente, o segmento de docentes com menos de 10 anos na instituição (19,5% do total em 2016).

Conforme se pode observar esta distribuição não se revela excessivamente assimétrica, evidenciando o corpo docente da ESHTe uma composição equilibrada entre a experiência e a juventude de alguns dos seus elementos, sendo que entre os professores mais novos se incluem antigos alunos da Escola. Com a inclusão dos docentes convidados, a situação altera-se no sentido do reforço do peso dos professores com menos de 10 anos (68,3% do total em 2016), mantendo-se, contudo, uma participação ainda significativa dos que estão na instituição há mais de 10 anos (31,7% do total em 2016).

Em termos de pessoal não docente, a ESHTe possuía no final de 2017, 35 elementos a exercerem funções nos diferentes serviços, sendo que 22 destes colaboradores possuíam licenciatura ou mestrado (63,0% do total).

O Quadro 2, reproduzido na página seguinte, resume a distribuição dos colaboradores pelas áreas a que estão afetos, salientando-se a concentração nos Serviços Académicos

e nos Serviços Administrativos e Financeiros (29% do total), o que decorre da necessidade do cumprimento das funções básicas associadas à missão da Escola.

**Quadro 2**  
**Pessoal não docente da ESHTe**

<b>Departamentos/Serviços</b>	<b>N.º Efetivos</b>
<b>Secretariado, Expediente e Arquivo</b>	<b>2</b>
<b>Núcleo de Ação Social</b>	<b>1</b>
<b>Manutenção e Apoio Logístico</b>	<b>2</b>
<b>Laboratório de Microbiologia Alimentar</b>	<b>1</b>
<b>Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais</b>	<b>2</b>
<b>Gabinete de Comunicação e Organização de Eventos</b>	<b>2</b>
<b>Gabinete de Apoio Profissional e Empresarial</b>	<b>2</b>
<b>Gabinete Jurídico</b>	<b>1</b>
<b>ESHTe Informática</b>	<b>3</b>
<b>Divisão de Serviços Administrativos e Financeiros</b>	<b>5</b>
<b>Divisão de Serviços Académicos</b>	<b>5</b>
<b>Divisão de Recursos Humanos</b>	<b>2</b>
<b>Departamento de <i>Food&amp;Beverage</i></b>	<b>2</b>
<b>Biblioteca/Centro de Recursos</b>	<b>4</b>
<b>Administração</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>

Fonte: Produção própria

Saliente-se que o número de efetivos existentes só recentemente é que foi reforçado, o que obrigou no período 2014/16, a que ocorresse uma situação de evidente falta de recursos humanos neste domínio. A necessidade de cumprimento das disposições legais em matéria de contenção da massa salarial contribuiu fortemente para esta situação, sendo que em termos de futuro ainda existem lacunas a suprir.

#### ► **Recursos materiais**

Como já foi sublinhado, a ESHTe compartilha as instalações do Campus do Estoril com uma Escola profissional da rede do Turismo de Portugal, ocupando Individualmente os seguintes espaços:

- 18 Salas de aulas (16 no edifício central e 2 no edifício do “alojamento”), das quais 2 se destinam a aulas multimédia;
- 1 Sala multimédia de trabalho para alunos;
- 8 Gabinetes para a Presidência, Administração e Chefes de Divisão;
- Espaços em *open space* para os Serviços;
- 1 Sala de servidores;
- 2 Salas afetas aos Serviços de Informática;
- Biblioteca (dispõe de 3 pisos), Gabinete do responsável e Centro de Recursos;

- 2 Armazéns e um vestiário de alunos;
- Laboratório de Química Alimentar;
- 16 Gabinetes para docentes e uma sala de reuniões;
- Laboratório de Microbiologia Alimentar;
- 1 Sala de reuniões para docentes;
- 1 Sala da Associação de Estudantes.

Por outro lado, os espaços utilizados em conjunto com o Turismo de Portugal são os seguintes: Cozinhas individuais; Zona de preparação de frescos; Pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha; Restaurante de aplicação (com utilização pela ESHTe nas 2.ª feiras, 3.ª feiras e Sábados); Cozinha central e cantina (almoços para os alunos da ESHTe); Bar de aplicação; Laboratório de enologia; 1 Sala de estudo partilhada com os alunos da Escola profissional (Hall de entrada do edifício do “alojamento”); 2 Auditórios (com requisição prévia de utilização ao Turismo de Portugal).

Como síntese das condicionantes existentes no domínio das instalações sobressai não só a exiguidade das mesmas, como também a incapacidade que a ESHTe possui para assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP. Por outro lado, o facto das salas de aula atribuídas à ESHTe estarem diariamente ocupadas entre as 8h e as 24 horas, inviabiliza a hipótese da expansão do número de alunos, sendo certo que existe procura potencial para o efeito.

A ESHTe considera esta matéria estruturante, pelo que tem colocado todo o seu empenho na resolução deste problema. Contudo, importa igualmente ressaltar que, não obstante a necessidade de potenciar as instalações existentes, mantém-se a certeza de que a Escola continua a deter condições físicas para o exercício das suas atividades com pleno sucesso, como aliás tem sido reconhecido pelas Comissões de Avaliação Externa da A3ES.

A ausência de autonomia para assegurar a gestão das instalações não deve ser confundida com as estruturas existentes, já que a ESHTe possui os equipamentos, espaços, laboratórios, salas multimédia, biblioteca e salas de estudo necessários para o efeito, sendo a sua oferta considerada de referência no panorama nacional ao nível de instalações e infraestruturas.

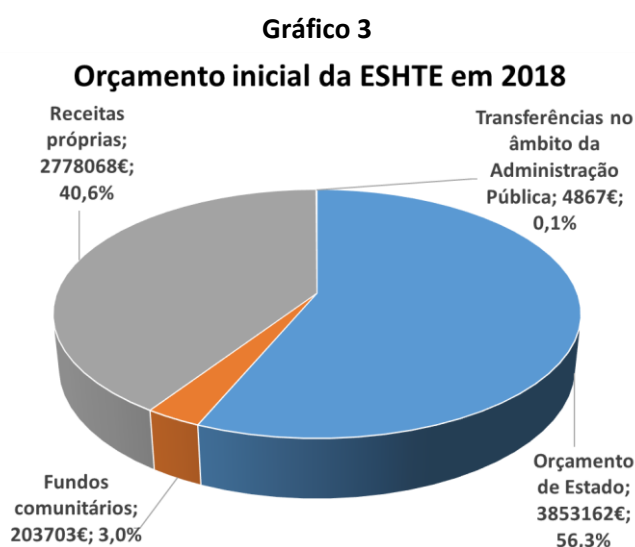
A Escola dispõe ainda de uma Biblioteca, depositária da Organização Mundial do Turismo, reconhecida como uma das melhores Bibliotecas de Portugal especializadas em turismo, e possuidora de recursos multimédia e informáticos que constituem um suporte indispensável à investigação aplicada, bem como à preparação das suas

atividades científicas e pedagógicas. Por outro lado, deve-se considerar ainda o Serviço de Auto Aprendizagem em Línguas (SAAL), local privilegiado para o desenvolvimento de trabalho autónomo e/ou acompanhado dos alunos, com recurso extensivo a materiais multimédia, na ótica do aprender a "aprender".

### ► Meios financeiros e execução orçamental

O *plafond* aprovado para a dotação orçamental da ESHTe, em 2018, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado (OE) de 3.853.162 Euros, o que constitui um aumento de 4,2% em relação à dotação contabilizada no ano anterior (3.696.938,00 Euros). Por outro lado, em termos de orçamento global para 2018 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 6.839.800 Euros, devendo-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.778.068,00 Euros), da transferência da FCT (4.867,00 Euros) e do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (203.703,00 Euros).

O Gráfico 3, seguidamente apresentado, evidencia a distribuição do orçamento inicial de 2018 por fontes de financiamento.

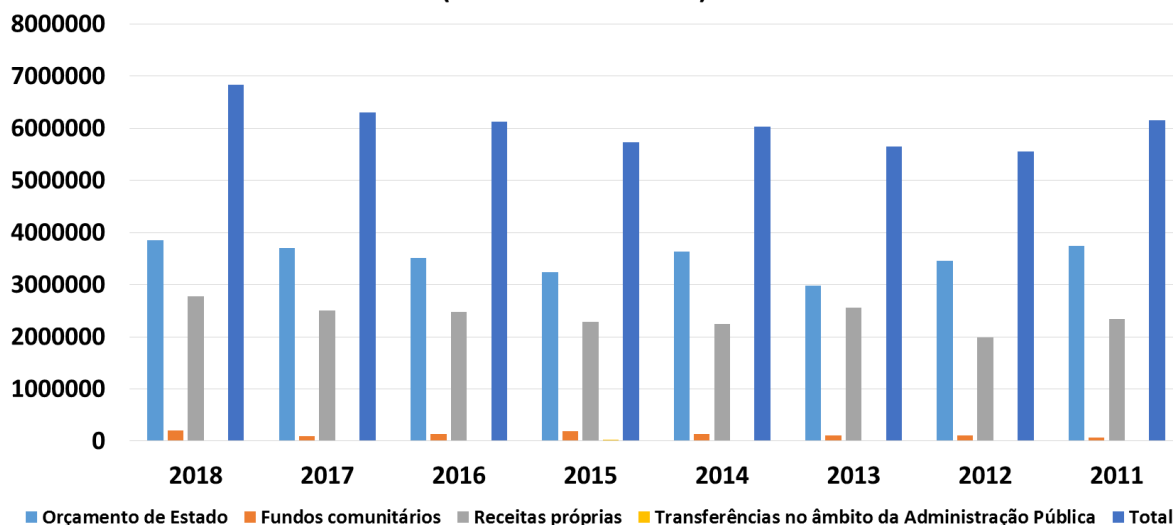


Fonte: Produção própria

Por outro lado, o Gráfico 4, reproduzido na página seguinte, recapitula a evolução dos orçamentos iniciais da ESHTe desde 2011, sendo de destacar que apenas nos dois últimos anos é que se ultrapassou o valor inicial da série.



**Gráfico 4**  
**ORÇAMENTOS INICIAIS DA ESHTe POR FONTES DE FINANCIAMENTO**  
**(VALORES EM EUROS)**



Fonte: Produção própria

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

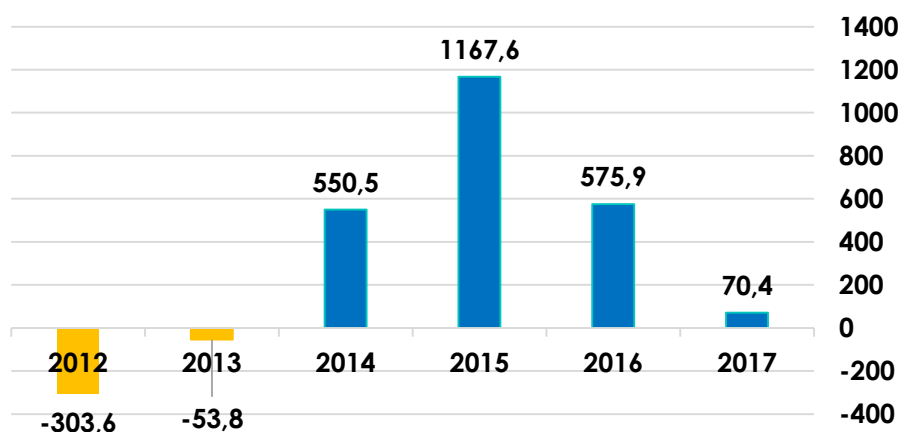
À semelhança do observado em 2017, o orçamento da ESHTe para 2018 registará uma expansão significativa no decurso da sua execução anual, podendo aproximar-se dos 9 milhões, por via da introdução dos seguintes elementos:

- Integração dos saldos das gerências anteriores, o que implicará as necessárias alterações orçamentais, com reforço das rubricas respeitantes ao investimento estruturante no *Campus*;
- Consideração dos projetos apoiados pelo Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica (SAICT), com a necessária alteração orçamental por crédito especial;
- Reforço da dotação orçamental através do reembolso parcial por parte do Governo das verbas adiantadas em 2017 (receitas próprias) para fazerem face ao impacto legislativo com reflexo nas despesas de pessoal.

Saliente-se ainda que a ESHTe registou em 2017, pelo quarto ano consecutivo, um saldo orçamental positivo, o que ilustra o controlo e a eficácia da gestão financeira da instituição, a qual se tem vindo a pautar por regras e procedimentos com reflexos bem visíveis nas contas da instituição. Resume-se seguidamente (ver Gráfico 5), a evolução verificada ao nível dos resultados líquidos nos últimos seis exercícios:

Gráfico 5

Resultados líquidos do exercício (Milhares de Euros)



Fonte: Produção própria

Em 2017, a ESHTe obteve um resultado líquido do exercício de 70.396,46 Euros, o que constituiu um valor que consolida a inversão de resultados obtidos a partir de 2014, ano este em que se rompeu com a tendência de resultados invariavelmente negativos do passado (em 2013, o prejuízo do exercício foi de 53.846,77 Euros, enquanto que em 2012 ascendeu a 303.562,84 Euros).

Como nota a reter, ressalte-se o propósito da Presidência em garantir a manutenção da orientação no sentido de consolidar as receitas próprias, de introduzir um controlo adequado sobre as despesas da instituição e de respeitar os procedimentos recomendados pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência, Tribunal de Contas e Fiscal Único.

Por outro lado, a recuperação financeira observada nas contas da Escola possibilitará a mobilização de parte dos saldos orçamentais acumulados para financiar as intervenções da sua responsabilidade no âmbito do futuro plano de reordenamento físico e funcional do Campus do Estoril.

► **A empregabilidade dos cursos**

De acordo com os dados publicados pela DGES, com referência aos desempregados em 31/12/2015, a taxa de desemprego dos cursos da ESHTe (5,1%) estava abaixo da média nacional (8,1%), apresentando os seguintes valores para as licenciaturas: DGH – 2,7%; IT – 5,3%; GLAT – 5,8%; GT – 5,9%; PAR – 7,1%.

Tratam-se de valores amplamente favoráveis e que colocam a Escola no 9.º lugar do ranking nacional de 33 instituições públicas de ensino superior. Como referência,

sublinhe-se que a área de formação de “hoteleria e restauração” (código CNAEF 811) atingiu, ao nível geral, o índice de desemprego de 6,5%, enquanto que a área de “turismo e lazer” (código CNAEF 812) registou o valor médio nacional de 10,9%. A recente atualização destes dados por parte da DGES (base de dezembro de 2016) não introduziu alterações significativas no posicionamento da ESHTe. Assim, a taxa de desemprego dos cursos da ESHTe passou a focar-se nos 5,7%, ou seja, ainda significativamente abaixo da média nacional (7,2%). Por licenciaturas, os valores passaram a ser os seguintes: DGH – 3,9%; IT – 3,4%; GLAT – 8,5%; GT – 7,6%; PAR – 5,3%.

Assinale-se que todos os cursos da ESHTe evidenciaram níveis de desemprego abaixo das médias respetivas por área de educação e formação, onde os valores obtidos foram de 5,6% para a “hoteleria e restauração” e de 9,4% para o “turismo e lazer”. Ao nível de *ranking* de nível de desemprego associado aos cursos das Instituições de Ensino Superior Politécnico, a ESHTe surge na 5ª posição entre os resultados mais favoráveis. Saliente-se que a aproximação dos alunos e ex-alunos ao mercado de trabalho encontra o seu prolongamento na estrutura da ESHTe denominada ESHTeEmprego, a qual tem, como grande objetivo, promover as propostas de trabalho e estágios profissionais de uma forma dinâmica e direcionada, fazendo com que o setor empregador considere esta via como uma forma privilegiada de recrutamento. Divulgadas sob a forma de newsletter, as propostas enviadas pelas empresas são difundidas por *email*, tendo como destinatários alunos e ex-alunos inscritos no programa. No ano letivo 2016/17, foram divulgadas cerca de 6 dezenas de *newsletters* da ESHTeEmprego, totalizando um número aproximado de cerca de 800 ofertas de emprego e estágios.

Paralelamente à divulgação das propostas, a ESHTeEmprego organiza anualmente a ESHTeEmprego – Fórum Carreiras. Este evento tem por objetivo convidar as entidades empregadoras a visitar a ESHTe e a apresentarem as propostas de recrutamento em curso. As empresas encaram ainda este evento como forma de promoção dos seus produtos e atividades junto de um público potencial. A última edição deste evento contou com a presença de mais de 80 expositores.

Constituem atribuições da ESHTeEmprego: a preparação dos alunos da ESHTe para o primeiro contacto com mundo laboral, potenciando-lhes o treino de competências imprescindíveis para a sua plena integração no mercado de trabalho, com o duplo propósito de atenuar as dificuldades de inserção na vida ativa dos alunos e estimular a empregabilidade dos mesmos, apostando-se num modelo fomentador de oportunidades ao nível de desenvolvimento pessoal e de inserção profissional; facultar informação, apoiar e encaminhar o aluno na fase de transição para a vida ativa; proceder à definição e adequação do perfil pessoal e profissional dos alunos face às colocações profissionais disponíveis e/ou requeridas.

## ► **Relações com os *stakeholders***

A ESHTe cultiva uma política de abertura e de diálogo com todas as entidades relevantes para o exercício da sua missão. Assim, no plano institucional possui uma articulação forte com as entidades governativas relacionadas com o turismo e o ensino superior. No caso do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a ESHTe realiza reuniões frequentes com a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a qual tem acompanhado o processo inerente aos constrangimentos decorrentes das instalações que atualmente são ocupadas pela ESHTe.

Existe igualmente uma interação regular com a Secretaria de Estado do Turismo e o Turismo de Portugal. Esta articulação prende-se não só com o esforço de ajustamento da formação às políticas de turismo, mas também com o diálogo sobre as instalações do Campus do Estoril e a ligação ao ensino profissional ministrado pelas Escolas do Turismo de Portugal.

No plano do associativismo empresarial, a ESHTe mantém uma forte ligação às principais instituições representativas do setor, com quem tem assinado regularmente protocolos de cooperação, os quais incidem sobre a colaboração ao nível de programas de estágios, desenvolvimento de ações de formação à medida e elaboração de projetos de investigação aplicada.

Esta cooperação estende-se às empresas do sector, sendo que os convénios existentes abrangem todas as atividades características do turismo. Existem protocolos que cobrem vários cursos da ESHTe e que estipulam condições de frequência destes por parte dos elementos das empresas e das associações, bem como a participação de representantes das empresas em determinadas aulas práticas e a disponibilização de ferramentas profissionais (informáticas e outras) utilizadas no processo de ensino.

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

No âmbito do ensino superior, a ESHTe é membro do CCISP, sendo responsável pela Comissão Especializada de Turismo, além de possuir responsabilidades na Comissão Executiva da Rede de Politécnicos Públicos com cursos de Turismo (RIPTUR). A ESHTe

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

Relacionado com a empregabilidade impõe-se uma referência aos estágios pedagógicos, os quais constituem amiúde o veículo de ligação inicial de um aluno a uma empresa. Assim, importa sublinhar que a ESHTe dispõe de um gabinete próprio para acompanhamento deste processo ao nível dos vários cursos, cuja coordenação pertence ao Coordenador da Área Científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação.

O estágio pode ser feito em território nacional (incluindo Regiões Autónomas) ou no estrangeiro. A ESHTe integra também o consórcio referente ao programa “Atlantic Erasmus Training Consortium”, o qual abrange também a possibilidade de realização de estágios internacionais. O sólido relacionamento que a ESHTe tem com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, permite-lhe gerar a articulação necessária para promover os estágios profissionais, bem como o posterior acompanhamento de uma forma personalizada. Para darmos uma ideia da dimensão do número de estágios protocolados, refira-se que no ano letivo 2016/17 ascenderam a 709 no total (615 curriculares e 94 extracurriculares), sendo que 55 destes tiveram a sua realização no estrangeiro.

#### ► **Investigação e Inovação**

Até 2015, o trabalho ligado aos estudos, à investigação aplicada, à assessoria técnico-científica e à formação não graduada ao nível avançado foi desenvolvido pelo CESTUR – Centro de Estudos de Turismo, associação de direito privado constituída maioritariamente por docentes da ESHTe, resultando das atividades exercidas um conjunto relevante de prestações a instituições e empresas do setor (ver <http://www.eshte.pt/pt/comunidade/cidi/nese>). No final de 2015, registou-se a dissolução da Associação CESTUR e a conseqüente operacionalização da unidade funcional denominada Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI). É entendimento da presidência da ESHTe que as unidades de investigação devem privilegiar a aproximação entre o meio académico e empresarial, de forma a disseminar o conhecimento científico sobre o turismo e a contemplar, nas agendas da investigação, temáticas que se enquadrem no âmbito das prioridades que enquadram a atividade privada do setor. O CIDI está a dar forma a este objetivo, alojando numa fase inicial, os Núcleos Operacionais de “Investigação e Divulgação Científica”, de “Estudos e de

Serviços Especializados”, de “Empreendedorismo e Dinamização Empresarial” e de “Projetos e Parcerias Estratégicas”. Paralelamente, a ESHTe integra a “Rede de Institutos Superiores Politécnicos com cursos de Turismo”, a qual pretende garantir a adequação das ofertas formativas aos novos paradigmas existentes, mas também o incentivo das atividades de I&D e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento para os *stakeholders*, a prestação de serviços à comunidade, o fomento do empreendedorismo e o desenvolvimento e a gestão de projetos e negócios de aplicação.

A RIPTUR impulsionou a criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CITUR), cujo modelo de organização está estruturado em seis polos regionais, um dos quais na ESHTe. Os grupos temáticos de investigação já definidos abarcam matérias que se cruzam com a oferta formativa da ESHTe, nomeadamente nas áreas da Economia, da Gestão do Turismo, da Hospitalidade, da Restauração, do *e-Tourism*, dos Destinos e dos Produtos Turísticos, da Animação e da Cultura. Neste sentido, decorre na ESHTe, devidamente associado ao processo de revisão dos estatutos da Escola, a aprovação do regulamento que proporcionará a coexistência entre a unidade funcional CIDI e o polo do CITUR.

Como é amplamente reconhecido junto dos agentes turísticos, a ESHTe, através da Associação CESTUR, desenvolveu vários trabalhos de investigação aplicada junto dos stakeholders do setor, nomeadamente, ao nível da administração nacional, das entidades regionais de turismo, das autarquias, das associações empresariais e das empresas, mobilizando docentes e alunos na sua execução. O CIDI foi criado através do Despacho do Presidente da ESHTe n.º 37/2016, possuindo os seguintes objetivos genéricos de intervenção:

- Contribuir para a concretização da missão da ESHTe, promovendo a intermediação entre a procura por parte da comunidade e a oferta por parte da academia, nomeadamente através da integração do ensino, da investigação e dos serviços orientados para o mercado e para o desenvolvimento da competitividade e do bem-estar;
- Dinamizar, organizar e desenvolver a investigação na ESHTe, explorando as sinergias possíveis entre as várias áreas científicas;
- Assegurar o arquivo, a preservação e a gestão do espólio da antiga Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo do Estoril, criada no passado sob a égide da ESHTe, nos termos constantes do Memorando de Entendimento celebrado entre a ESHTe e a extinta Associação de direito privado;
- Criar um conjunto de instrumentos de apoio à investigação, de forma a garantir a qualidade do trabalho produzido nos vários núcleos e serviços que a integram;
- Fomentar a articulação entre a investigação e o ensino ministrado na ESHTe, numa ótica de exploração de complementaridades;

- Contribuir para o processo de aproximação entre os meios acadêmico e empresarial, de forma a disseminar o conhecimento científico sobre o turismo e a contemplar nas agendas da investigação, temáticas que se enquadrem no âmbito das prioridades que enquadram a atividade privada do sector;
- Difundir os resultados da investigação, nomeadamente através da publicação de artigos em revistas científicas nacionais e internacionais, estudando-se a possibilidade de criação de uma revista científica própria;
- Organizar sessões para apresentação e discussão de comunicações, bem como workshops, seminários e conferências;
- Criar mecanismos de articulação com redes nacionais e internacionais de investigação no turismo, visando a permuta de conhecimento científico e o desenvolvimento em conjunto de projetos de interesse comum;
- Promover ações de formação avançada que não confirmem qualquer grau académico;
- Sensibilizar os alunos da ESHTe para o seu envolvimento na investigação;
- Elaborar estudos de investigação aplicada sobre temas relacionados com a análise intrínseca e extrínseca do turismo;
- Promover parcerias e apoio à implementação de projetos que visem a consolidação de empresas, estimulando o desenvolvimento regional e o empreendedorismo;
- Manter atualizada, e em permanente divulgação, uma base de informações sobre programas nacionais e internacionais com medidas de financiamento de projetos de I&D para docentes e investigadores da ESHTe;
- Acolher núcleos específicos de investigação especializada sobre áreas concretas do fenómeno turístico, particularmente ao nível das suas formas, atividades, produtos e organização territorial.

Por outro lado, no domínio da investigação científica, vários docentes da ESHTe têm colaborado em Centros de Investigação de outras Escolas, sendo, nalguns casos, responsáveis por produção científica publicada em revistas nacionais e internacionais da especialidade. Contudo, a Presidência da ESHTe tem conferido outros apoios à investigação, nomeadamente:

- Apoio financeiro na participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações;
- Criação de um incentivo financeiro para apoio editorial de projetos de investigação dos docentes da ESHTe;
- Organização de Conferências/Seminários internacionais, onde os docentes da ESHTe possam apresentar comunicações (por exemplo, realizaram-se nos dois últimos anos, Seminários sobre Hotelaria e Turismo, duas edições *“The street and the city – Awakenings and Thresholds”*, o Congresso Internacional de Gestão,

o Seminário Ibérico sobre a nova diretiva comunitária sobre as viagens organizadas, a Conferência Internacional de Turismo e Estratégia para o Desenvolvimento: Redes de Cooperação e Formação, o Projeto *“Receiving Perceiving English Literature - Jantar inspirado no livro “The Bloody Chamber” da autora Angela Carter*”, e a Conferência *“Sustainable Tourism Law and New Package Travel Directive”*.

Por outro lado, além do envolvimento direto em projetos como *“CLIL: Estudo Paralelo e Estudo Comparativo nas Instituições de Ensino Superior”*, *“Be Ready – Life Skills and Career Development: Helping Young People Progress into Success”*, *“Welcome – Languages for Hospitality”*, *“BRENDAIT - Building a Regional Network for the Development of Accessible and Inclusive Tourism”*, a ESHTe continua a desenvolver o projeto MUVITUR – Museu Virtual do Turismo.

### ► Internacionalização

O processo de internacionalização da ESHTe tem na sua génese o Programa Erasmus+, o qual, ao longo dos últimos anos, tem vindo a ganhar um crescente protagonismo no contexto das suas atividades académicas e de investigação. Neste sentido, importa referir que, para além do seu programa próprio de Mobilidades, a ESHTe integra ainda o Atlantic Erasmus Training Consortium com a Universidade Católica e a Universidade do Algarve. O objetivo principal deste Consórcio é oferecer aos estudantes e recém-graduados destas instituições uma oferta ampla e diversificada de estágios curriculares e extracurriculares que lhes possibilite uma experiência real de trabalho em contexto profissional multicultural e plurilíngue na União Europeia, nos países candidatos e em outros países. No conjunto destes dois programas a ESHTe obteve nas suas candidaturas para 2017-19 mais de 100 vagas e um financiamento de 130.000 euros, com vagas para docentes, não docentes e alunos (estudos e estágios).

O crescente número de mobilidades no presente âmbito tem sido igualmente possível através de um programa de formação interno que a ESHTe tem vindo a dinamizar junto dos seus docentes. Este programa visa, não só capacitar os docentes da ESHTe no sentido de reunirem as necessárias competências e conhecimentos para realizarem as suas mobilidades e investigações internacionais, mas também, e principalmente, aumentar o número de unidades curriculares oferecidas em inglês. Deste modo, a ESHTe aumenta significativamente a sua atratividade internacional, no sentido de captar mais alunos internacionais oriundos de outros mercados que não os dos PALOP.

Importa ainda referir que este programa de desenvolvimento de competências linguísticas dos docentes da ESHTe é, nomeadamente, articulado e desenvolvido no âmbito ReCLes.pt - Associação de Centros de Línguas do Ensino Superior em Portugal,



da qual a ESHTe é parceira, que tem por finalidade estudar as possibilidades e os modos de implementação de CLIL (Content and Language Integrated Learning) em instituições de ensino superior (politécnico e universitário), adaptando-as aos seus contextos específicos de ensino e aprendizagem. No entanto, a visão da ESHTe para a sua internacionalização, não se limita apenas ao contexto europeu, pelo que tem a sua estratégia de internacionalização alicerçada nos mercados emergentes, com ênfase no PALOP e em mercados selecionados da Ásia e Oceânia.

### ▶ Apoio social

O Núcleo de Ação Social (NAS) da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe) concede apoios sociais diretos, nomeadamente bolsas de estudo, auxílios de emergência e outros apoios sociais (atribuição de prestações complementares e do benefício anual de transporte – alunos das Regiões Autónomas), a todos os estudantes económica e socialmente desprotegidos, procurando prevenir situações de abandono escolar motivado por problemas financeiros. Entre finais de junho e até setembro de cada ano, decorre a fase de candidaturas a Bolsa de Estudo para o ano letivo seguinte, estando o respetivo procedimento devidamente divulgado no *site* da Escola.

A bolsa visa contribuir para custear as despesas de alimentação, transporte, alojamento, material escolar e propina, e é suportada integralmente pelo Estado a fundo perdido. Para usufruir de bolsa de estudo o aluno deverá estar matriculado na ESHTe, ter tido aproveitamento escolar nos anos letivos anteriores (aplicável a partir do 2.º ano) e ser considerado economicamente carenciado.

O NAS da ESHTe deve promover a criação, desenvolvimento e manutenção de toda e qualquer atividade que pela sua natureza, se integre no âmbito dos apoios sociais, consignados na legislação em vigor, a fim de favorecer o direito à igualdade de oportunidades de acesso, frequência e sucesso escolar dos estudantes, independentemente da sua condição socioeconómica.

Assim, considerando que a Escola não dispõe de um serviço de refeição para os seus estudantes, mas, tendo em conta que o serviço de refeitório existente no campus escolar é gerido pela instituição Turismo de Portugal, o Núcleo de Ação Social comparticipa nos custos das refeições, de forma a garantir a harmonização dos preços a praticar aos alunos da ESHTe.

Uma referência ainda às Bolsas de mérito, as quais são atribuídas aos estudantes com aproveitamento excepcional, de acordo com o regulamento de atribuição de bolsas de estudo por mérito a estudantes de instituições de ensino superior.

No que concerne a bolsas de estudos atribuídas, tem-se para os últimos 3 anos letivos:

**Quadro 3**  
**Bolsas atribuídas**

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Total de estudantes</b>	1817	1958	1917	1892
<b>Bolsas pedidas</b>	410	413	424	409
<b>Bolsas concedidas</b>	271	287	322	309
<b>Bolsa máxima (€)</b>	8453	4883	5675	5675
<b>Bolsa média (€)</b>	1317,93	1324,38	1292,19	1270,27

Fonte: Produção própria

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

#### **4.4. Diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico tem como objetivo central a concretização da análise completa da instituição, entrando em linha de conta com as principais variáveis que podem influenciar o seu desenvolvimento. Conjuga os elementos decorrentes dos ambientes externo e interno, sendo um elemento crucial para a elaboração de um plano de ação, já que permite contextualizar o cenário em que a Escola se move, além de proporcionar a sistematização dos vetores que podem contribuir para a definição dos objetivos e das estratégias adequadas.

Uma das ferramentas mais utilizadas neste processo de planeamento é a Análise SWOT<sup>1</sup>, através da qual é possível listar todas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que foram identificadas na fase prévia e reportadas ao momento atual da Escola. Com efeito, a Análise SWOT pode e deve ser reajustada periodicamente, já que os cenários interno e externo estão em constante mutação, o que obriga à consideração de novos elementos que devem ser sempre objeto de ponderação.

No caso concreto da ESHTe, o presente plano estratégico de médio prazo, ao ser alvo de uma monitorização anual obrigatória, através da elaboração dos relatórios e planos de atividade, encontra nestes documentos a oportunidade ideal para ajustar a matriz SWOT em função da inclusão de novos parâmetros associados às variáveis endógenas ou exógenas a considerar. Neste contexto, tendo presente o conteúdo dos pontos 4.2. e 4.3., apresenta-se na página seguinte (Quadro 4), a sistematização da matriz SWOT.

<sup>1</sup> As letras SWOT referem-se a **Strengths** (pontos fortes), **Weaknesses** (pontos fracos), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças).

**Quadro 4**  
**ESHTe – Matriz SWOT**

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização;</li> <li>• A força das marcas Cascais, Estoril e ESHTe;</li> <li>• Bom posicionamento na formação laboratorial;</li> <li>• Ajustamento progressivo do leque de cursos ministrados face às necessidades do mercado;</li> <li>• A atratividade da procura dos cursos e boa imagem externa;</li> <li>• Boa adequabilidade da oferta e empregabilidade favorável;</li> <li>• Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da OMT);</li> <li>• Corpo docente com experiência profissional no sector do turismo e com um número significativo de doutorados e especialistas;</li> <li>• Existência de mecanismos de ligação da ESHTe ao “<i>trade</i>” (Conselho Consultivo, Estágios, Protocolos);</li> <li>• Relações e acordos internacionais com outras Escolas e inserção na rede Tedqual (OMT);</li> <li>• Situação financeira estabilizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos;</li> <li>• Falta de sala de aulas;</li> <li>• Calendário de utilização das áreas técnicas e do restaurante de aplicação;</li> <li>• Constrangimentos operacionais indiretos: o fecho da cantina à noite; a dificuldade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do atual sistema de manutenção; a limitação da utilização dos auditórios; a inexistência de um Centro de Reprografia; a má qualidade dos bares do Turismo de Portugal.</li> <li>• Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade ainda em fase de implementação;</li> <li>• Expressão limitada da investigação;</li> <li>• Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha;</li> <li>• Procedimentos administrativos internos pouco flexíveis nalgumas situações.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos com o M. Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a C.M. Cascais, o Turismo de Portugal, a Universidade Nova de Lisboa, a Universidade de Lisboa e a C.M. Sintra;</li> <li>• Celebração dos protocolos com o Turismo de Portugal sobre intervenções urgentes no Campus e sobre o reordenamento físico do <i>campus</i> e das respetivas instalações;</li> <li>• Possibilidade dos I.S. Politécnicos conferirem o grau de doutoramento.</li> <li>• Crescimento do turismo, com reforço do seu peso na economia e no emprego;</li> <li>• A competitividade e o imperativo da valorização dos recursos humanos;</li> <li>• Possibilidade de preenchimento dos requisitos determinantes para uma escola de topo, com oferta formativa em língua inglesa;</li> <li>• Reforço da interação dos alunos com o <i>trade</i>;</li> <li>• Modernização dos serviços administrativos;</li> <li>• Criação do CIDI, da Rede dos Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR) e do CiTUR, com efeitos previsíveis no estímulo da investigação;</li> <li>• Novo enquadramento para a investigação junto da FCT;</li> <li>• Reforço da cooperação internacional;</li> <li>• Parcerias regionais resultantes do desenvolvimento do concelho nas áreas da saúde, da mobilidade e do ensino superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O eventual retrocesso dos avanços obtidos no plano das instalações, face a uma eventual mudança de política governamental;</li> <li>• A manutenção do posicionamento institucional da ESHTe face a uma eventual diminuição da importância do sistema politécnico, como corolário da mudança de orientação política;</li> <li>• A eventual diminuição do número de vagas atribuídas à ESHTe (licenciaturas);</li> <li>• A concorrência direta da nova oferta do ensino superior do turismo em Lisboa;</li> <li>• Evolução lenta dos rendimentos nas famílias portuguesas;</li> <li>• Os fatores de diferenciação resultantes das boas experiências internacionais não permitem replicar diretamente o modelo na ESHTe, face ao seu enquadramento legal e institucional;</li> <li>• O carácter imperativo de ajustamento progressivo dos currículos escolares, face à evolução do negócio e às novas tendências do turismo;</li> <li>• A não consolidação de uma cultura de Escola, com os docentes a não exercerem mais atividades de investigação e de desenvolvimento profissional.</li> </ul>

Fonte: Produção própria

Considerando as forças e fraquezas que enquadram o ambiente interno, torna-se evidente que o balanceamento é favorável ao posicionamento da Escola, já que os pontos fortes têm uma expressão mais acentuada, contribuindo fortemente para a imagem favorável que a Escola usufrui junto do setor em geral. Por outro lado, os pontos fracos encontram a sua concentração dominante na problemática das instalações, a qual se afigura provavelmente como o maior obstáculo a remover.

No âmbito do ambiente externo, as oportunidades existentes configuram um cenário de clara possibilidade de extensão das potencialidades da ESHTe, não se devendo contudo menosprezar os desafios que podem derivar de uma eventual inflexão das políticas do ensino superior em Portugal, com minimização do papel a atribuir ao subsistema politécnico.

É nosso entendimento que a ESHTe pode preencher os requisitos determinantes para evoluir no sentido de uma escola internacional de topo, potenciando particularmente a componente prática do seu ensino, as ligações com os *stakeholders*, a adequabilidade das suas instalações e das suas áreas técnicas, a qualificação das suas equipas docente e não docente e o desenvolvimento da investigação.

#### **4.5. Visão**

Através da visão, as instituições focam o resultado final do seu exercício, em função da missão para que foram criadas. No fundo, é através da visão que se estabelecem os objetivos e as opções que podem conduzir a Escola ao patamar que se pretende alcançar.

Neste contexto, a ESHTe assume que pretende consolidar a sua posição de liderança no âmbito do ensino superior do turismo em Portugal e, em simultâneo, posicionar-se como uma Escola de referência no plano internacional. Para tal, reafirma uma postura que conjuga a competitividade, a qualidade e a inovação, de modo a ser reconhecida como uma instituição que sobressai pela qualidade do seu desempenho no ensino, na investigação e na transferência de conhecimento, e com um forte compromisso com a região e com os *stakeholders* do turismo.

Assim, ambiciona-se para a ESHTe:

- **Capacidade autogestionária ao nível das instalações** que ocupa;
- **Valorização e qualidade do ensino**, garantindo-se a existência de uma oferta formativa ajustada às necessidades do turismo, devidamente orientada para o mercado de trabalho e que possibilite a geração e a transferência de conhecimento para os *stakeholders*;

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

A visão da ESHTe para o futuro, consagra a necessidade de alargamento da base de desenvolvimento das suas atividades, deixando de se centrar em exclusivo na formação, para se preocupar também com a produção, a acumulação e a circulação de conhecimento entre as organizações que se reúnem em seu redor, aderindo a projetos que contribuam para o desenvolvimento dos territórios, das pessoas e da cultura.

Para além do trinómio básico da sua intervenção - “educar, formar e investigar”, a ESHTe deve participar em tarefas extensivas da sua missão, valorizando a criação cultural e a componente económica e social do conhecimento, contribuindo desta forma para o desenvolvimento sustentável e para o progresso da sociedade como um todo.

#### **4.6. Eixos Estratégicos**

Tendo presente o diagnóstico atrás apresentado, conjugado com a missão e visão da instituição, é entendimento da Presidência que o futuro desenvolvimento da Escola

deve assentar em três objetivos centrais que nortearão a atividade futura no próximo quadriênio:

- Melhoria contínua da qualidade da formação da ESHTe ao nível dos vários cursos (Objetivo 1);
- Afirmação da ESHTe como uma instituição de ensino superior politécnico com investigação fundamental e aplicada com valia e ajustada aos interesses do turismo e do país (Objetivo 2);
- Extensão da abertura à sociedade, garantindo-se, através da transferência de conhecimento e da interação com os *stakeholders* do turismo, uma contribuição adequada para a concretização de objetivos de interesse público, integrando uma dimensão económica e sociocultural ajustada, bem como as condições para a potenciação das aspirações legítimas da comunidade académica e para a projeção internacional da Escola (Objetivo 3).

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

Em paralelo, a ESHTe foi pró-ativa na criação de redes importantes, na implementação de métodos e processos de trabalho baseados no planeamento, na criação das condições para o desenvolvimento da investigação e no relançamento do processo de resolução do problema das instalações.

Sem ignorar que muitos destes avanços carecem da necessária consolidação, pode-se afirmar que se vai abrir um novo ciclo, onde o desenvolvimento das atividades de I&D, a internacionalização, o ajustamento da oferta formativa e a interação com os parceiros turísticos ganharão novo fôlego, esperando-se que o principal constrangimento interno (as instalações) seja, finalmente, ultrapassado.

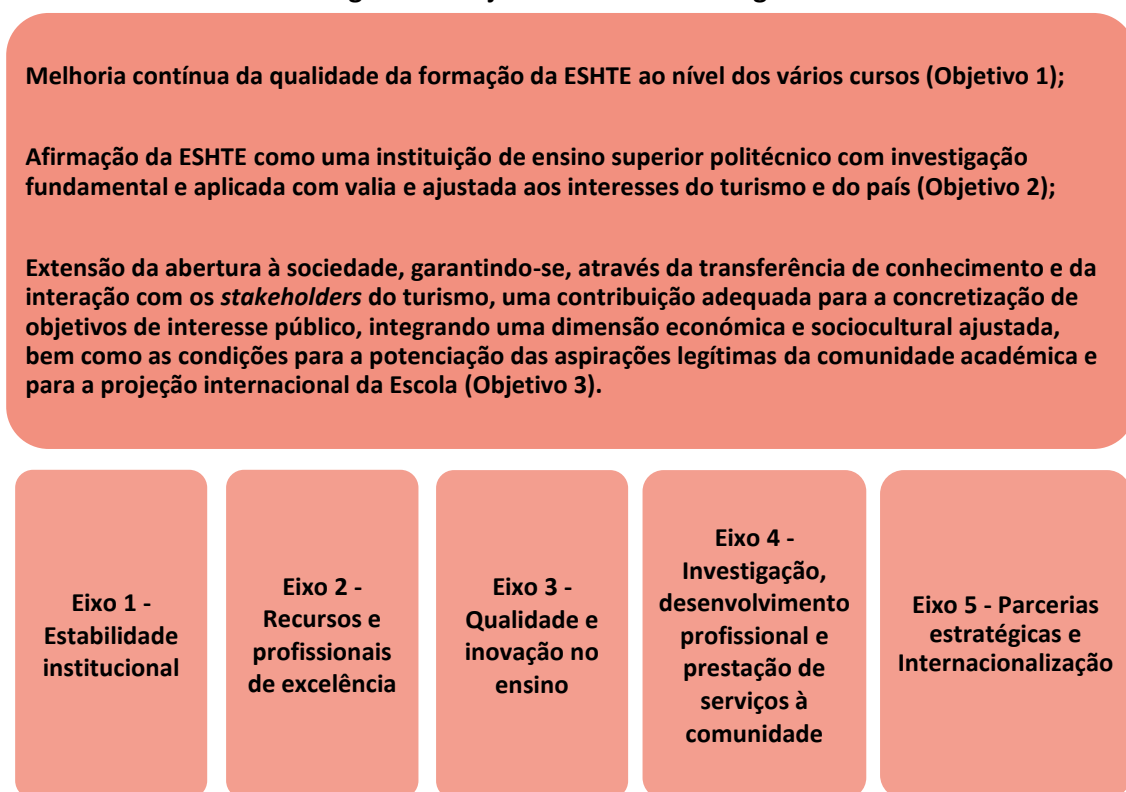
Por outro lado, os objetivos previstos devem assentar para a sua consecução nos princípios da inclusão, da autonomia e da sustentabilidade, pelo que se considera indispensável criar momentos de análise e discussão pública sobre as temáticas mais relevantes. É fundamental a existência de uma Escola onde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

A orientação estratégica está plasmada em torno dos três objetivos fundamentais atrás referidos, os quais se estruturam em torno de cinco grandes eixos:

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

A Figura 3, inserta seguidamente, ilustra precisamente esta situação. Saliente-se o entendimento que os 5 eixos definidos contribuem todos para os 3 objetivos nucleares, daí a não compartimentação destes últimos no esquema apresentado.

**Figura 3 – Objetivos e eixos estratégicos**



Fonte: Produção própria

#### **4.7. Programas e Ações**

Tendo presente os 5 eixos estratégicos definidos, foram criados os programas correspondentes, os quais se distribuem como consta do Quadro 5, reproduzido na página seguinte do presente relatório.

**Quadro 5**  
**Eixos estratégicos e programas (2018/21)**

**Eixo 1 - Estabilidade institucional**

- 1.1. Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público
- 1.2. Atualização dos estatutos da ESHTe
- 1.3. Cooperação interinstitucional
- 1.4. Sustentabilidade económico-financeira

**Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência**

- 2.1. Dotação da ESHTe com instalações e equipamentos apropriados
- 2.2. Valorização do corpo docente e do pessoal não docente
- 2.3. Reorganização e modernização dos serviços
- 2.4. Melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos
- 2.5. Apoio às atividades dos alunos e ao desempenho académico
- 2.6. Implementação do Sistema interno de garantia da qualidade

**Eixo 3 - Qualidade e inovação no ensino**

- 3.1. Estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada
- 3.2. Lecionação de doutoramentos
- 3.3. Oferta ao nível dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais
- 3.4. Desenvolvimento da oferta educativa graduada e não graduada

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

- 4.1. Potenciação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI)
- 4.2. Consolidação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR Estoril)
- 4.3. Incentivo às atividades científicas dos docentes e alunos
- 4.4. Dinamização do Museu Virtual do Turismo
- 4.5. Agenda de investigação e inovação de longo prazo/FCT
- 4.6. Realização de seminários e congressos científicos na ESHTe

**Eixo 5 - Parcerias estratégicas e Internacionalização**

- 5.1. Participação na Rede dos I. S. Politécnicos com cursos de Turismo
- 5.2. Parcerias e redes
- 5.3. Interação com os *stakeholders* do turismo
- 5.4. Otimização da estratégia de comunicação da Escola
- 5.5. Dinamização da rede *Alumni*
- 5.6. Internacionalização da Escola
- 5.7. Solidariedade global e responsabilidade social, cultural e ambiental

Fonte: Produção própria



Assinale-se que, na totalidade, foram considerados 27 programas distintos, cuja concretização se deverá materializar no horizonte 2018/21, obedecendo a critérios diferenciados de afetação temporal. Com efeito, alguns destes programas terão a sua conclusão desejável já em 2018, enquanto que outros se repartirão por todo o período considerado, permitindo um controlo intermédio em termos do seu avanço (ou não) para a desejável realização final.

Antes de passarmos à sequência deste procedimento, o que pressupõe a definição das ações que integram os programas definidos, importa sublinhar que estamos na presença de um *master plan* numa perspetiva quadrienal, o que viabiliza a introdução em cada ano dos ajustamentos que se considerem convenientes, em função da evolução da envolvente externa e interna da instituição.

Em resumo, os 5 eixos estratégicos apontam para a seguinte distribuição ao nível dos programas e respetivas ações que lhe estão afetas:

**Quadro 6**  
**Relação Eixos Estratégicos/Programas/Ações**

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

Fonte: Produção própria

Entrando na apreciação dos programas e das ações por eixos estratégicos, chama-se a atenção para os Anexos I a X, os quais incluem o detalhe descritivo necessário, permitindo observar para cada ação, a respetiva descrição, a calendarização anual, os intervenientes, o responsável pela execução e as notas complementares (observações).

No domínio do “Eixo 1 - Estabilidade Institucional” verifica-se a combinação de intervenções que se situam na esfera interna da ESHTe (3 programas) com o “Posicionamento institucional quadro do ensino superior público”, onde a influência de elementos extrínsecos ganha uma preponderância forte.

Vejamos a síntese que integra o Quadro 7, apresentado na página seguinte.

**Quadro 7**  
**Eixo 1 -Estabilidade institucional**

Programas	Ações
1.1. Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	1.1.1. Definição do estatuto futuro da ESHTe
1.2. Atualização dos estatutos da ESHTe	1.2.1. Aprovação interna da versão atualizada dos estatutos
	1.2.2. Aprovação pela tutela da versão atualizada dos estatutos e publicação em D.R.
1.3. Cooperação interinstitucional	1.3.1. Alargamento dos colégios eleitorais internos
	1.3.2. Reforço da articulação entre os vários órgãos da ESHTe
	1.3.3. Participação nas reuniões do CCISP e da OMT
	1.3.4. Cooperação com as tutelas do ensino superior, do turismo e da investigação
1.4. Sustentabilidade económico-financeira	1.4.1. Ampliação das receitas próprias da Escola
	1.4.2. Reforço da componente de gestão e de administração
	1.4.3. Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
	1.4.4. Divulgação regular dos relatórios de execução orçamental

Fonte: Produção própria

Reconhece-se que a estabilidade é imprescindível para viabilizar a consolidação de estratégias e resolver problemas, exigindo-se para a Escola uma visão integradora, que a potencie e lhe conceda a capacidade necessária para lidar com os desafios da envolvente e com as suas fragilidades intrínsecas.

Neste sentido, a ESHTe vai continuar a desenvolver as ações que possibilitem a integração negociada numa instituição universitária de grande dimensão (com a manutenção do estatuto politécnico para a Escola) ou a opção pela integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior.

Por outro lado, as ações que integram os programas 1.2., 1.3. e 1.4. (ver Anexo I) surgem orientadas para a prossecução de iniciativas indispensáveis para a potenciação do posicionamento institucional da ESHTe, ou seja, a indispensável revisão dos seus estatutos, a consolidação da sua situação financeira e a cooperação interinstitucional interna e externa.

Passando ao “Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência”, constata-se que os programas criados abrangem áreas de intervenção cruciais para a Escola, no sentido de garantir a existência das condições adequadas para o exercício da sua missão (instalações, equipamentos, serviços e pessoas). Volta-se a enfatizar o propósito de garantir a concretização plena do acordo estabelecido com o Turismo de Portugal sobre o reordenamento e a ocupação do *Campus*, o qual reveste uma primazia absoluta em termos estratégicos para o futuro.

Os Anexos II a IV sintetizam o âmbito das 33 ações previstas nos 6 programas existentes, sendo de destacar a premência temporal de implementação do Sistema Interno de Garantia de Qualidade a curto prazo, não só para garantir a evolução que se pretende internamente ao nível dos processos, dos procedimentos e das pessoas, mas também para ir ao encontro das recomendações da A3ES.

Assim, a ESHTe avançará, em 2018, com a estruturação, parametrização e concretização de um sistema integrado e transversal de garantia e de gestão da qualidade na ESHTe. Trata-se de um processo moroso e oneroso que implicará um esforço de toda a comunidade escolar dentro de uma plataforma global de abertura à mudança no domínio da cultura institucional. Neste contexto, em 2016, avaliou-se a possibilidade de se avançar, junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), para o processo de Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, tendo-se, contudo, optado por uma solução transitória onde se irá conjugar a certificação ISO 9001 Qualidade com a avaliação e acreditação pelo sistema da A3ES.

Esta metodologia pode acarretar benefícios significativos, assegurando a complementaridade entre a gestão integrada da norma ISO 9001 e o Sistema de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, já que possibilita uma visão integrada por processos, visando a melhoria contínua do serviço prestado pela Escola, a partilha de recursos entre as Equipa Gestão de Processos de Qualidade e Equipa Avaliadora A3ES e a maximização da introdução das melhorias necessárias ao nível do Sistema Qualidade e nos resultados da avaliação da Escola.

Tendo em vista a melhoria contínua da sua atividade, a ESHTe iniciou um processo de certificação da qualidade do seu sistema de ensino, de acordo com a norma ISO 9001:2015. Esta certificação tem como objetivo dar um passo importante na concretização de todos os referenciais da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior. Neste sentido, pretende-se também mobilizar a organização para práticas continuadas de avaliações internas e externas, que promovem em si mesmas, uma cultura de rigor a partir de resultados que se fundamentam em evidências objetivas.

Assim, o Conselho para a Avaliação e Qualidade (CPAQ) deliberou, em 30 de março de 2017, iniciar o processo de certificação do sistema de ensino da ESHTe, segundo a norma ISO 9001:2015, incorporando progressivamente os conteúdos dos 10 referenciais da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior. Dado que esta certificação tem que cumprir com exigências estatutárias e regulamentares, foi iniciado o diálogo com as entidades sindicais, para dar cumprimento aos artigos 35º - A e 35º - B, dos estatutos das carreiras docentes.

Pretende-se desta forma promover uma cultura de qualidade de ensino traduzida em comportamentos, atitudes, atividades e processos, cujos destinatários principais são os alunos, para quem queremos criar condições para a melhoria contínua da sua *performance* nas vertentes, académica e técnica.

Por outro lado, importa igualmente sublinhar que a missão básica da ESHTe será sempre a formação, pelo que a otimização da sua oferta formativa deverá constituir um pilar incontestável da sua atividade. Neste contexto, o “Eixo 3 - Qualidade e inovação no ensino”, com os seus 4 programas e 13 ações (ver Anexo V), incorpora iniciativas imprescindíveis para o reforço da boa imagem que a ESHTe possui neste domínio.

Contudo, a evolução do turismo e das suas necessidades em matéria de formação, bem como os desafios que se colocam ao subsistema politécnico, remetem para o reconhecimento da importância da concretização do estudo de fundo sobre a oferta futura da ESHTe ao nível dos seus cursos graduados e não graduados, acrescentando o repto decorrente da possibilidade de ministrar doutoramentos no futuro, o que irá implicar alterações profundas ao nível do exercício das funções de docência e de investigação.

Convém igualmente não omitir a necessidade de se continuar a avançar no alargamento da oferta formativa em língua inglesa, de apostar na atividade educativa na modalidade de *e-learning* e de concretizar processos de inovação pedagógica, entre outras iniciativas.

O “Eixo 4 - Investigação, desenvolvimento profissional e prestação de serviços à comunidade” surge no presente Plano Estratégico com 6 programas e 24 ações (ver Anexos VI e VII).

No passado recente, a ESHTe desenvolveu um conjunto de iniciativas para criar um modelo inovador ligado à investigação (Fundação ESHTe-I&D), o qual comportava a concretização de uma parceria que aglutinava aproximadamente duas dezenas de entidades para além da ESHTe, entre as quais municípios, estruturas regionais e locais de turismo, associações empresariais do setor, fundações, centros de estudos e empresas. Contudo, a legislação entretanto saída, determinou a impossibilidade de as entidades públicas se envolverem na criação de novas fundações, o que conduziu à desativação do modelo então pensado. Certamente que as parcerias estabelecidas podem voltar a ser mobilizadas para projetos com viabilidade.

Deve-se ter presente que a própria evolução do setor reclama uma resposta crescente em termos de investigação fundamental e aplicada, face a uma multiplicidade de

particularidades que carecem de estudo apurado e de estratégias apropriadas. Esta situação é notória não só por parte dos atores públicos, mas também no que concerne às empresas, onde a inovação e o conhecimento se devem assumir como motores de crescimento perante um contexto de globalização da economia e de concorrência acrescida.

Há que reconhecer que hoje existem condições melhores do que no passado para protagonizar o indispensável progresso neste domínio. Assim, e pela primeira vez, o turismo, juntamente com a hospitalidade e a gestão do lazer, surge como uma das áreas do conhecimento onde se pretende definir uma agenda de Investigação & Inovação que potencie novos saberes e novas centralidades para a valorização turística de Portugal no mundo, num contexto de desenvolvimento sustentável e responsável do território e em estreita articulação com a valorização científica, cultural, social e económica do património e da cultura portuguesa, assim como de novas formas de lazer associadas à natureza. Com efeito, trata-se de um progresso enorme face ao passado, onde as orientações existentes conduziam a que a FCT ignorasse em absoluto o turismo como área de conhecimento, decorrendo as abordagens existentes do respaldo que decorria da característica multidisciplinar e transversal do fenómeno turístico, possibilitando a sua abordagem debaixo da capa da geografia, da sociologia, da história, do direito, da antropologia, entre outras disciplinas.

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

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

Convém igualmente não ignorar o lançamento do “Programa de Modernização e Valorização do Ensino Politécnico”, compreendendo o estímulo a atividades de I&D em

estreita colaboração com os parceiros locais, o qual também veio fortalecer o quadro de referência neste domínio e possibilitar a apresentação de vários projetos úteis para o desenvolvimento do setor dentro da perspectiva de transferência de conhecimento para os *stakeholders* do turismo ou de contributo para resolver alguns dos seus problemas concretos.

A juntar a estas premissas deve-se ter presente que a própria evolução do setor reclama uma resposta crescente em termos de investigação fundamental e aplicada, face a uma multiplicidade de particularidades que carecem de estudo apurado e de estratégias apropriadas. Esta situação é notória não só por parte dos atores públicos, mas também no que concerne às empresas, onde a inovação e o conhecimento se devem assumir como motores de crescimento perante um contexto de globalização da economia e de concorrência acrescida.

Além dos trabalhos associados sobretudo à investigação aplicada (<http://www.eshte.pt/pt/comunidade/cidi/nese>), foram igualmente efetuadas outras prestações, principalmente no domínio da formação não graduada, da assessoria especializada e da componente laboratorial. Foram igualmente concretizados eventos de desenvolvimento profissional, realizados em parceria com as empresas e outras instituições do setor. Mais recentemente, no âmbito do Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos (Aviso n.º 2/SAICT/2016), a ESHTe obteve a aprovação de 5 projetos, financiados pela FCT e Portugal 2020, os quais constam do quadro seguinte:

**Quadro 8**  
**ESHTe - Resumo dos Projetos financiados (Euros)**

Período	Projetos SAICT	TOTAL	ESHTe	Financiamento		
				C.Próprios	FCT	POR LISBOA
2017/19	Turismo de Pesquisa Avançada para a Valorização Administrativa	148948,66	90348,85	13552,32	40656,98	36139,55
2017/19	Estratégias de redução de acrilamida e produtos de glicogenação avançada em pão	143838,72	78611,10	11791,66	35375,00	31444,44
2017/19	Redução de sal na Restauração - desenvolvimento de formulações de redução de sal e elaboração de manual para a restauração	117455,62	58562,90	8918,34	26353,31	23425,15
2017/19	Inovação e futuro: Contributos para o desenho da oferta turística na Área Metropolitana de Lisboa	149841,69	117992,53	17698,88	53096,64	47197,01
2017/19	AgetEm: Agrio et Emulsio - Desenvolvimento de novos produtos	141174,31	10691,39	1603,72	0,00	9087,67
2017/19	TOTAL	701259,00	356206,8	53564,92	155481,93	147293,82

Fonte: Produção própria

Além dos Projetos identificados, a ESHTe participou no último triénio nas seguintes iniciativas: Be Ready (Life skills and Career Development: Helping young people progress into success); Brendait – Building a Regional Network for the Development of Accessible and Inclusive Tourism; Scientific Cooperation Agreement between Portugal and Slovakia 2016/17; Parceria entre a ESHTe e a Universidade Eduardo Mondlane – Curso de Pós-Graduação e realização de uma Conferência Internacional de Turismo em Moçambique (com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian); Assistência técnica da ESHTe na abertura da nova Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Lúrio, a qual vai lecionar cursos em turismo (através de financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian); Levantamento do receituário de tradições gastronómicas do concelho de Cascais; Projeto Museu Virtual do turismo - MUVITUR.

Por sua iniciativa própria, a ESHTe realizou, entre outros, os seguintes eventos de caráter técnico-científico e de desenvolvimento profissional: Fórum Estágios & Carreiras (edição anual, com mais de 80 participantes no último ano), Seminário Empreendeshte – Inovação e tradição; Seminário: Hotelaria e Restauração, Visão e Novos Desafios; Conferência Internacional: A Rua e a Cidade – DESPERTARES; Conferência Internacional “New Package Travel Directive” (2015/2302/EU); International Forum on Management (em parceria com a Universidade do Algarve e a Universidade Aberta); Congresso Internacional “Turismo. História, Património e Ideologia” e Forum International Research Forum on Guided Tours.

A presente lista pode ser complementada através da consulta ao *site* da ESHTe através dos seguintes links: <http://www.eshte.pt/pt/comunidade/cidi/nppe> e <http://www.eshte.pt/pt/comunidade/cidi/nidc>.

Como transparece da observação das ações que integram os 6 programas subjacentes a este eixo estratégico (Anexos VI e VII), preconiza-se uma absoluta mudança de paradigma neste domínio, o que pressupõe a valorização das atividades de I&D de uma forma concreta, sob pena da Escola perder a sua posição de liderança no contexto das instituições de ensino superior com cursos de turismo. Não se pode omitir a ponderação que este elemento terá no futuro, onde, por exemplo, a possibilidade de ministrar doutoramentos ficará condicionada à existência de um Centro de Investigação classificado no mínimo com “muito bom” pela FCT.

Sendo assim, exige-se um esforço forte no próximo quadriénio, o qual passa pela potenciação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) e pela consolidação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR Estoril). Assinale-se uma vez mais, que a coexistência entre estas duas estruturas deve pautar-se pela articulação, de modo a possibilitar a todos os docentes e alunos da

ESHTE a cobertura institucional que lhes permita concretizar as suas indispensáveis atividades futuras neste domínio.

Neste sentido, a ESHTE e o CiTUR-Estoril já formalizaram um protocolo, através do qual se definiu que todo o processo de gestão financeira e administrativa do CiTUR-Estoril fica integrado na estrutura da ESHTE, em total respeito pelos seus órgãos dirigentes e regras de funcionamento. Por outro lado, o referido protocolo regula também as orientações básicas de funcionamento da gestão financeira e administrativa do CiTUR-Estoril, preconizando igualmente a convergência na ação com o CIDI.

Destaque-se ainda a inclusão dos programas destinados a incentivarem as atividades científicas dos docentes e alunos, a dinamização do projeto “Museu Virtual do Turismo”, o acompanhamento dos trabalhos da FCT sobre a Agenda de investigação e inovação de longo prazo/FCT e a realização de seminários e congressos científicos na ESHTE.

Finalmente, o “Eixo 5 - Parcerias estratégicas e internacionalização” foi objeto de arrumação em torno de 7 programas distribuídos por 33 ações (ver Anexos VIII a X), com foco em termos das parcerias e redes a estabelecer (onde a RIPTUR possui natural ascendência), do reforço da interação com os *stakeholders* do turismo, da otimização da estratégia de comunicação da Escola, da dinamização da rede *Alumni*, da internacionalização e da maior integração com a sociedade (ações no âmbito da solidariedade global e responsabilidade social, além das componentes cultural e ambiental).

A ESHTE deve assumir como um vetor importante da sua intervenção no sector do Turismo: levar a Escola ao Sector e trazer o Sector à Escola. Por outro lado, para além da interação com o Sector, através da formação de profissionais e desenvolvimento de ações concertadas entre o universo formativo e o universo profissional, a ESHTE pretende constituir-se como um Centro de excelência no apoio ao desenvolvimento da atividade turística e hoteleira, profissional e empresarial.

Assim, a ESHTE deve estreitar a ligação com a comunidade através da criação e oferta, de forma sistemática, de programas de educação e formação contínua, quer ao nível da pós-graduação quer ao nível de cursos de curta duração. Com o objetivo de promover a institucionalização da investigação científica e assumindo, na sua missão, o Ensino e a Investigação como vetores convergentes, a ESHTE deve incentivar e apoiar o desenvolvimento e aplicação de projetos de investigação fundamental e aplicada.

Por outro lado, não pode ser esquecida a importância da prática laboratorial, a formação em contexto de trabalho e a internacionalização dos seus cursos. Assim, a ESHTE possui instalações adequadas para as aulas práticas (os seus cursos não são de "papel e lápis"),



detém um programa anual de estágios que abrange várias centenas de empresas e participa ativamente no programa ERASMUS e no Atlantic Erasmus Training Consortium, em parceria com a Universidade Católica e a Universidade do Algarve.

No domínio da internacionalização, e no contexto dos PALOP, a ESHTe tem focado a sua atuação em Moçambique em parcerias com a Universidade Eduardo Mondlane e com a Universidade do Lúrio, através de programas financiados pela Fundação Calouste Gulbenkian e pelo International Credit Mobility – Programa Erasmus. A ESHTe desenvolveu, também, nos últimos cinco anos uma ação permanente em Cabo Verde, financiada pela Cooperação Luxemburguesa, no âmbito do projeto de instalação da Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde.

No mercado brasileiro, a crescente aposta da ESHTe passa pelo aumento do número de acordos de programas de mobilidade (presentemente tem um acordo com a Universidade de Caxias do Sul, com a Facha - Faculdades Integradas Hélio Alonso, com a UNISUL – Santa Catarina, com a FUMEC – Minas Gerais e com a FUNDAC – Belo Horizonte) e pela captação de alunos que procuram formação avançada e pós-graduada ao nível dos mestrados em hotelaria e restauração. Neste campo particular, o Mestrado em Inovação e Artes Culinárias, bem como o Mestrado em Gestão Hoteleira assumem-se, do ponto de vista estratégico como Flagships (não só para este mercados, mas também nos demais mercados estratégicos).

No contexto do mercado da Ásia e da Oceânia a ESHTe tem desenvolvido um conjunto de diligências, as quais se encontram presentemente materializadas em dois acordos de bilaterais de mobilidade: em Macau, com o Instituto de formação Turística de Macau, e na Coreia do Sul com a Woosong University.

Em síntese, nos próximos quatro anos, o programa de internacionalização da ESHTe orienta-se de acordo com os seguintes objetivos e linhas estratégicas de atuação:

- No contexto europeu, o reforço dos programas de mobilidades, os quais se assumem como um vetor estratégico para o desenvolvimento de parcerias geradoras de potenciais oportunidades para participação em programas de investigação;
- No âmbito dos PALOP, pela crescente afirmação em África, através da participação em Programas de apoio ao desenvolvimento e capacitação do corpo docente de Instituições de Ensino Superior. Este é igualmente um veículo estratégico para a captação de projetos de investigação no contexto Africano;
- Já no caso do Brasil o objetivo é claramente afirmar a formação pós-graduada da ESHTe (Mestrados), captando uma crescente procura internacional deste

mercado por ofertas formativas em restauração e hotelaria em língua portuguesa;

- Por fim, no caso da Ásia e da Oceânia, onde se incluem os principais mercados de crescimento da atividade turística nos próximos anos, o objetivo é principalmente aumentar o número de acordos bilaterais, de modo a proporcionar aos alunos da ESHTe oportunidades de formação e estágios que garantam o desenvolvimento de competências e oportunidades de empregabilidade neste contexto cada vez mais atrativo.

#### **4.8. Monitorização e Acompanhamento**

Um plano estratégico quadrienal não é estanque em termos da sua evolução. As conjunturas alteram-se, os ambientes interno e externo sofrem a influência de novos elementos e as prioridades em termos de objetivos podem-se alterar, pelo que deve existir uma pré-disposição para operacionalizar mecanismos eficazes de acompanhamento da sua execução.

Neste sentido, os Planos e Relatórios Anuais de Atividade devem assumir-se como os instrumentos privilegiados de monitorização do Plano Estratégico de Médio Prazo, permitindo aferir a progressão e os desvios em relação aos objetivos inicialmente traçados, bem como o impacto das iniciativas desenvolvidas, e assim fornecer dados orientadores para a avaliação e a tomada de decisão.

Entende-se que a aprovação do presente Plano pressupõe também a vinculação ao acompanhamento regular da sua execução, a qual dependerá criticamente de três fatores, ou seja, da mobilização dos meios financeiros indispensáveis, do envolvimento de todos os intervenientes e da capacidade de criar indicadores e instrumentos de monitorização eficazes.

Compete à Presidência uma responsabilidade acrescida na mobilização das necessárias vontades e disponibilidades, sem prejuízo de também se reconhecer que existe uma corresponsabilização de toda a comunidade académica na construção de um futuro ainda melhor para a Escola.

## **5. Considerações finais**

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

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

Por outro lado, a ESHTe, deve continuar a direcionar a sua ação no sentido da redefinição de um ensino superior de qualidade, com investigação séria e rigorosa, com ligações diretas ao mercado de trabalho, com reconhecimento externo e com procura por estudantes nacionais e internacionais.

Neste sentido, reconhece-se que importa prolongar uma linha de intervenção que garanta a sustentabilidade da Escola e que, cumulativamente, proporcione as condições de reforço do seu desempenho e da sua imagem, de forma a se ultrapassarem com sucesso os desafios que se colocam no horizonte de curto e médio prazo. Perante este quadro, exige-se para a Escola uma visão integradora, que a potencie e lhe conceda a capacidade necessária para lidar com os desafios da envolvente e com as suas fragilidades intrínsecas.

O presente plano agrega este propósito, procede ao diagnóstico da situação existente, estabelece objetivos e define programas e ações de trabalho. A sua operacionalização, assente em procedimentos de monitorização anual, deve constituir um referencial essencial para que a ESHTe cumpra a sua missão de desenvolver um ensino de excelência, de prestar serviços de qualidade, de contribuir com uma investigação científica adequada para o setor onde se insere, de afirmar a sua internacionalização e de promover uma base alargada de participação interinstitucional.

Eixo 1 -Estabilidade institucional

Anexo I

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
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 três cenários alternativos - Integração em instituição universitária de grande dimensão; Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior; Manutenção da situação atual de Escola não integrada.	Presidência da ESHTe, Conselho Geral, SECTES, Universidade de Lisboa e Universidade Nova de Lisboa	Presidente	
1.2. Atualização dos estatutos da ESHTe	1.2.1. Aprovação interna da versão atualizada dos estatutos	<input type="radio"/>				Modernização dos estatutos e adaptação ao quadro legal e à realidade da instituição.	Presidência da ESHTe, Administrador e Conselho Geral	Presidente	
	1.2.2. Aprovação pela tutela da versão atualizada dos estatutos e publicação em D.R.	<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	
1.3. Cooperação interinstitucional	1.3.1. Alargamento dos colégios eleitorais internos	<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	A concretizar em sede de revisão estatutária.
	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 e Provedor do Estudante.	Presidente	Realização de reuniões semestrais entre todos os órgãos da ESHTe e os docentes.
	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	
	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	
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.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF	Vice-Presidente	
	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 realização de uma auditoria externa às contas da Escola.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF	Administrador	
	1.4.3. Implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	<input type="radio"/>				Garantir a transição do POC-Educação para o SNC -AP, o qual integra a estrutura concetual da informação financeira pública, as normas de contabilidade pública e o plano de contas multidimensional.	Presidência da ESHTe, Conselho de Gestão, Administrador e DSAF	Administrador	
	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	

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo II

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
2.1. Dotação da ESHTe com instalações e equipamentos apropriados	2.1.1. Acompanhamento das atividades da Equipa Mista do Turismo de Portugal/ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Monitorização das ações previstas nos protocolos celebrados com o Turismo de Portugal.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, Turismo de Portugal, SET, SECTES e C.M.Cascais.	Presidente da Comissão Mista	
	2.1.2. Plano geral de reordenamento físico e funcional do Campus	<input type="radio"/>				Definição do <i>master plan</i> que orientará o reordenamento do Campus.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, Turismo de Portugal, SET e SECTES.	Presidente da Comissão Mista	Consideração de uma área de estacionamento automóvel adequada.
	2.1.3. Projetos de arquitetura e acompanhamento das obras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Produção dos elementos de suporte à adjudicação das obras necessárias.	Comissão Mista ESHTe/TP, Presidência, Administrador, Turismo de Portugal, SET e SECTES.	Presidente da Comissão Mista	
	2.1.4. Modernização dos equipamentos nas áreas técnicas das cozinhas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reparação e colocação em funcionamento dos equipamentos e estruturas básicas essenciais.	Presidência e Administrador	Administrador	
	2.1.5. Apetrechamento das áreas laboratoriais		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios e certificação.	Presidência e Administrador	Administrador	
	2.1.6. Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Criação de áreas de trabalho para alunos e professores com dignidade.	Presidência, Administrador e Conselho Pedagógico	Administrador	Em complemento, deve-se tentar garantir a existência de um Caixa Multibanco.
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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Implementação das recomendações da A3ES no âmbito da avaliação institucional.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão e Conselho Técnico-Científico	Vice-Presidente da ESHTe	A DSD (Distribuição de Serviço Docente) par ao próximo ano letivo já deve refletir esta evolução.
	2.2.2. Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Facilitação das iniciativas tendentes à valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado.	Presidência e Conselho Técnico-Científico	Presidente da ESHTe e do CTC	
	2.2.3. Envolvimento dos docentes nas atividades de I&D e Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sensibilização dos docentes para o envolvimento em atividades de I&D e de desenvolvimento profissional.	Presidência, Conselho Técnico-Científico, CIDI, Diretores de curso e Coordenadores de Áreas Científicas	Coordenador CIDI	
	2.2.4. Otimização dos sistemas de avaliação de docentes e de registo da assiduidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			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 Técnico-Científico, Comissão de Avaliação e Conselho Pedagógico	Presidente	Aprovação e operacionalização de um sistema que proceda ao registo da presença dos docentes, devidamente articulado com o lançamento de sumários e com o controlo de acesso às salas de aulas.
	2.2.5. Implementação de um programa de formação contínua para docentes		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Foco nas dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação	Presidência, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Diretores de curso e Coordenadores de Áreas Científicas	Presidente do Conselho Pedagógico	
	2.2.6. Elaboração do Plano Anual de Formação dos colaboradores da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Compilação de oportunidades de formação dos funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	Presidência, Administrador e DSAF	Administrador	Apreciação pela Presidência e pelo Conselho de Gestão.

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo III

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
2.3. Reorganização e modernização dos serviços	2.3.1. Expansão do Sistema de Gestão Documental e <i>Workflow</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otimização e expansão do sistema existente em termos das suas funcionalidades.	Presidência, Administrador, Conselho para a Avaliação e Qualidade e Serviços	Vice-Presidente	Aprofundamento de alguns módulos e a operacionalização de novos workflows específicos, numa perspetiva articulada com o sistema de qualidade.
	2.3.2. Articulação entre as aplicações informáticas existentes nos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Integração entre os sistemas DIGITALIS e PRIMAVERA, permitindo o registo e o controlo da informação académica e financeira.	Presidência, Administrador, DSAF e DAS	Administrador	
	2.3.3. Estudo para a operacionalização de um Gabinete de Qualidade, Estatística e Métodos		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estudo da possibilidade de criação de um gabinete que centralize, cruze e disponibilize toda a informação relevante sobre a vida da ESHTe.	Presidência, Administrador, Conselho para a Avaliação e Qualidade e Serviços	Vice-Presidente	
	2.3.4. Criação de um gabinete de apoio psicológico		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Implementação de uma estrutura ao serviço de toda a comunidade escolar.	Presidência, Administrador, NAS e Conselho Pedagógico	Administrador	
2.4. Melhoria dos serviços disponibilizados aos alunos	2.4.1. Apoio às atividades desenvolvidas pelas estruturas representativas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Apresentação por parte da Associação de Estudantes de um Plano de Atividades para apreciação pela Presidência e pelo Conselho Pedagógico.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e Conselho Pedagógico.	Administrador	
	2.4.2. Melhoria dos serviços de refeições disponíveis para os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Iniciativas tendentes a estudar a possibilidade de abrir a cantina em horário noturno e controlo das senhas disponibilizadas para os almoços.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes, Provedor do Estudante e Conselho Pedagógico.	Administrador	
	2.4.3. Minimização dos impactes decorrentes do encerramento do edifício do alojamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estabelecimento de protocolos com entidades que possam alojar alunos da ESHTe em condições favoráveis.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e Conselho Pedagógico.	Administrador	Esta ação deve ser alargada à procura de parcerias com empresas de transportes públicos da região.
	2.4.4. Adequação do funcionamento da Biblioteca Celestino Domingues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adequação do horário de funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.	Presidência, Administrador, Responsável da Biblioteca e Associação de Estudantes.	Responsável da Biblioteca	
	2.4.5. Melhoria dos serviços de reprografia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e Conselho Pedagógico.	Administrador	
	2.4.6. Melhoria das instalações para estudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes. Situação a avaliar com o Turismo de Portugal.	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e Conselho Pedagógico.	Administrador	

Eixo 2 - Recursos e profissionais de excelência

Anexo IV

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
2.5. Apoio às atividades dos alunos e ao desempenho académico	2.5.1. Acesso <i>on-line</i> aos formulários académicos	<input type="radio"/>				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	Esta ação deverá implicar o ajustamento do horário de funcionamento dos serviços.
	2.5.2 Atribuição de Bolsas de Mérito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adequação do Regulamento da Bolsa de Mérito, particularmente no que concerne ao âmbito, número de bolsas e requisitos de seriação.	Presidência, Administrador, NAS, DSA, Conselho Pedagógico e Associação de Estudantes.	Administrador	
	2.5.3 Angariação e facilitação de estágios profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reforço dos protocolos a celebrar com as empresas e outras instituições do sector, visando a ampliação da oferta existente e a facilitação da integração profissional dos alunos.	Presidência, Administrador, Gabinete de Estágios e Associação de Estudantes.	Responsável pelo Gabinete de Estágios	Está prevista a aquisição de uma plataforma online que permitirá acompanhar melhor os estágios, numa primeira fase, e posteriormente, o percurso profissional dos alunos à escala global.
	2.5.4. Combate ao abandono escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reforçar programas de ação que visem soluções de combate ao abandono dos estudantes, sobretudo ao nível dos mestrados	Presidência, Administrador, NAS, DAS, Conselho Pedagógico e Associação de Estudantes.	Administrador	
	2.5.5. Envolvimento dos alunos nas atividades de I&D e Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Incentivo ao envolvimento dos alunos em projetos de investigação e de desenvolvimento profissional a concretizar pela Escola.	Presidência, CIDI e CTC.	Coordenador do CIDI	
2.6. Implementação do Sistema interno de garantia da qualidade	2.6.1. Sensibilização interna para os procedimentos de qualidade	<input type="radio"/>				Promoção de ações de sensibilização e compromisso para a importância dos processos de acreditação e certificação.	Presidência, Administrador e Conselho para a Avaliação e Qualidade	Presidente do Conselho para a Avaliação e Qualidade	
	2.6.2. Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	<input type="radio"/>				Desenvolvimento do processo de certificação do sistema de ensino da ESHTe, segundo a norma ISO 9001:2015, incorporando progressivamente os conteúdos dos referenciais da A3ES para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão, CTC, Conselho Pedagógico e Conselho para a Avaliação e Qualidade	Presidente do Conselho para a Avaliação e Qualidade	
	2.6.3. Avaliação Institucional da ESHTe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Acompanhamento do processo junto da A3ES, após submissão do relatório de auto-avaliação.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão, CTC, Conselho Pedagógico e Conselho para a Avaliação e Qualidade	Vice-Presidente	
	2.6.4. Acreditação dos cursos da ESHTe	<input type="radio"/>				Acompanhamento do processo junto da A3ES e submissão dos relatórios de auto-avaliação.	Presidência, Administrador, Conselho para a Avaliação e Qualidade e Diretores de Curso	Vice-Presidente	
	2.6.5. Certificação internacional da oferta formativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Renovação da certificação TEDQUAL/OMT para as cinco licenciaturas da ESHTe e para os Mestrado em Turismo e Gestão Hoteleira.	Presidência, Administrador e Conselho para a Avaliação e Qualidade	Vice-Presidente	
	2.6.6. Regulamentos internos da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Elaboração dos regulamentos em fase de conclusão e que virão estabelecer as regras de atuação em vários domínios.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão, CTC, Conselho Pedagógico e Conselho para a Avaliação e Qualidade	Administrador	

Eixo 3 – Qualidade e inovação no ensino

Anexo V

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
3.1. Estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	3.1.1. Criação da equipa responsável pelo estudo sobre a reestruturação da oferta formativa graduada	○				Definição da equipa que irá elaborar o estudo, bem como da metodologia que o mesmo deverá seguir.	Presidência, CTC, Conselho Pedagógico e Conselho de Gestão	Coordenador da Comissão a criar para o efeito	Áreas a ponderar: gestão hoteleira hospitalar, saúde, transportes, comunicação, atividade bancária, finanças, ligação com o património mundial, entre outras.
	3.1.2. Elaboração do estudo	○				Elaboração do estudo sobre a revisão e adequação das ofertas formativas do 1º e 2º ciclos.	Comissão a criar para o efeito	Coordenador da Comissão a criar para o efeito	
	3.1.3. Debate sobre as conclusões do estudo e proposta de implementação	○	○			Discussão pública interna sobre as conclusões do estudo.	Presidência, CTC, Conselho Pedagógico e Conselho Consultivo	Presidente da ESHTe	
3.2. Lecionação de doutoramentos	3.2.1. Criação das condições adequadas	○	○			Desenvolvimento das ações conducentes ao planeamento da expansão da oferta para o 3.º ciclo do ensino superior.	Presidência e CTC	Presidente do CTC	
	3.2.2. Estabelecimento de parcerias	○	○			Análise de possíveis parcerias para criação do curso através de um eventual acordo que envolva outras instituições de ensino superior.	Presidência e CTC	Presidente do CTC	
	3.2.3. Planeamento, organização e registo do curso		○	○		Concretização das ações tendentes ao registo do curso junto da A3ES, bem como a ponderação da organização interna para acompanhamento da implementação do novo ciclo de estudos.	Presidência, Administrador, CTC e Conselho de Gestão	Presidente da ESHTe	
3.3. Oferta ao nível dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	3.3.1. Estudo da viabilidade económico-financeira dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais	○				Avaliação da análise custo/benefício em relação à abertura dos 3 cursos aprovados pela DGES.	Presidência, Administrador, CTC e Conselho de Gestão	Vice-Presidente da ESHTe	Maior aposta na ligação ao ensino secundário do concelho.
	3.3.2. Operacionalização dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais aprovados pela DGES	○	○			Apreciação e decisão através dos órgãos competentes da Escola da oportunidade de abertura dos cursos em 2019.	Presidência, Administrador, CTC e Conselho de Gestão	Presidente da ESHTe	
3.4. Desenvolvimento da oferta educativa graduada e não graduada	3.4.1. Inovação pedagógica	○	○	○	○	Incentivar a implementação de novos modelos pedagógicos, nomeadamente metodologias como Problem Based Learning (PBL) e estimular atividades baseadas na experiência e experimentação.	Presidência, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Conselho para a Avaliação e Qualidade, Diretores de curso e Coordenadores de Áreas Científicas	Presidente do Conselho Pedagógico	
	3.4.2. Expansão da oferta do 2.º ciclo	○	○	○		Alargar a oferta dos mestrados a desenvolver unicamente pela ESHTe ou em associação com outras instituições de ensino superior.	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Comissões Científicas Executivas dos Mestrados	Presidente do CTC	Estudo da possibilidade de criar mestrados em regime diurno.
	3.4.3. Otimização da oferta formativa não graduada	○	○			Desenvolver um programa inovador de pós graduações e de formações de curta duração.	Presidência e Conselho Técnico-Científico	Presidente do CTC	Adequação da oferta atual. Elaboração de um plano de formação com cursos e <i>workshops</i> que permitam o desenvolvimento de competências técnicas e <i>soft skills</i> por parte dos alunos.
	3.4.4. Alargamento da oferta formativa em língua inglesa	○	○	○	○	Continuação da ampliação do número de disciplinas leccionadas em língua inglesa.	Presidência, Administrador, Conselho Técnico-Científico e Responsável Mobilidades ERASMUS	Presidente do CTC	
	3.4.5. Atividade educativa em <i>e-learning</i>		○	○	○	Avaliação da possibilidade de criação de uma oferta em <i>e-learning</i> para expansão do mercado potencial da instituição.	Presidência, Conselho Técnico-Científico e equipa interna de Informática	Coordenador da equipa interna de Informática	



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

Anexo VI

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
4.1. Potenciação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	4.1.1. Funcionamento dos Núcleos Operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Funcionamento efetivo do CIDI no âmbito dos núcleos operacionais previstos: “Investigação e Divulgação Científica”, “Estudos e de Serviços Especializados”, “Empreendedorismo e Dinamização Empresarial” e “Projetos e Parcerias Estratégicas”.	Presidência, Coordenador do CIDI e Responsáveis pelos Núcleos	Coordenador do CIDI	
	4.1.2. Definição das linhas de investigação da ESHTe	<input type="radio"/>				Implementação de linhas temáticas de investigação que enquadrem as atividades da ESHTe neste domínio e que estabeleçam a ponte com os trabalhos desenvolvidos ao nível das atividades letivas.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	
	4.1.3. Monitorização dos projetos de I&D apoiados no âmbito do SAICT/PMVEP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Acompanhamento e interação com as equipas de trabalho pertencentes aos 5 projetos onde a ESHTe está envolvida.	Presidência, Administrador, CIDI, DSAF e Equipas dos projetos	Coordenador do CIDI	
	4.1.4. Desenvolvimento de estudos de investigação aplicada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Criação de uma carteira de estudos a desenvolver para os <i>stakeholders</i> do turismo.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	
	4.1.5. Operacionalização da base de dados de investigadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Operacionalização, através do CIDI de uma base de dados de docentes, com identificação dos temas e das áreas de especialização, tendo em vista a orientação de trabalhos de conclusão do ciclo de mestrado.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	
	4.1.6. Facilitação da presença de estudantes bolsiros em projetos a desenvolver		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	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	Coordenador do CIDI	
	4.1.7. Incentivo das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estrutura de apoio a alunos que tenham ideias para a criação de oportunidades de negócio. Participação no Programa Poliempreeende.	Presidência e Coordenador do CIDI	Coordenador do CIDI	Criação de condições para garantir o registo fotográfico de aulas práticas de produção alimentar.
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	<input type="radio"/>				Acompanhamento direto das tarefas a desenvolver, visando a certificação do Centro pela FCT.	Presidência e Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril	Coordenador do CIDI	
	4.2.2. Protocolo de funcionamento do CITUR Estoril	<input type="radio"/>				Coordenação dos trabalhos da Comissão Instaladora do Centro.	Presidência, Administrador, Gabinete Jurídico e Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril	Coordenador do CIDI	
	4.2.3. Envolvimento na coordenação da Unidade Nacional do CITUR	<input type="radio"/>				Coordenação nacional de CITUR e participação nos seus órgãos.	Presidência, Diretor do CITUR e Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril	Diretor do CITUR	
	4.2.4. Participação em projetos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Envolvimento da ESHTe em projetos de investigação fundamental e aplicada, a concretizar em parceria com outros membros do Centro.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CITUR-Estoril	
4.3. Incentivo às atividades científicas dos docentes e alunos	4.3.1. Incentivo à participação dos docentes em reuniões científicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Apoio financeiro na participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações.	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão e CTC	Administrador	
	4.3.2. Apoio editorial à produção técnico-científica dos docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Manutenção de uma linha de apoio que visa estimular, promover e facilitar a publicação de obras por parte dos docentes e outros investigadores da Escola.	Presidência, Administrador e Conselho de Gestão	Vice-Presidente da ESHTe	
	4.3.3. Publicação de artigos em revistas científicas nacionais e internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Estabelecimento de canais adequados tendo em vista a facilitação da publicação de artigos científicos por parte dos docentes da ESHTe.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	
	4.3.4. Estímulo do desenvolvimento de ações de I&D baseadas na prática com inclusão de alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Desenvolvimento de projetos (curriculares e extracurriculares) de investigação aplicada com envolvimento dos alunos nos trabalhos de campo e na concretização de ações específicas.	Presidência, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril e CTC	Coordenador do CIDI	

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

Anexo VII

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
4.4. Dinamização do Museu Virtual do Turismo	4.4.1. Coordenação científica do Projeto	○				Estabilização da coordenação científica e técnica do projeto; Definição do modelo de gestão e do plano de ação.	Presidência, Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	Definição do modelo de negócio – acesso livre; autosustentabilidade com loja <i>online</i> ou outro tipo de conteúdos em acesso <i>premium</i> .
	4.4.2. Recursos humanos afetos ao Projeto	○				Redefinição da equipa técnica afeta ao projeto.	Presidência, Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	
	4.4.3. Desenvolvimento da base de dados	○	○	○	○	Retoma dos contactos com os parceiros existentes com vista ao aumento do número de registos; Estabelecimento de novos contactos com instituições nacionais e estrangeiras interessadas em participar.	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	Introdução de novos registos com tratamento de imagem; Acordos sobre direitos de autor para publicação online de documentos.
	4.4.4. Desenvolvimento do <i>site</i> do MUVITUR	○	○	○	○	Criação de templates para exposições; tradução de conteúdos e termos de indexação para outras línguas; criação da área de Produtos Turísticos prevista no site mas ainda não desenvolvida.	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	Parte das tarefas requerem competências de <i>webdesigner</i> .
	4.4.5. <i>Upgrade</i> do software de SGBD	○	○			Processo de interoperabilidade entre diferentes bases de dados de diferentes fornecedores de conteúdos; Possibilidade de reprodução de conteúdos áudio e vídeo sem necessidade de download; Pesquisa multilingue.	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	
	4.4.6. Preservação do acervo	○	○	○	○	Aquisição de materiais para acondicionamento das peças ( <i>acid free</i> ).	Administrador e Equipa do projeto	Coordenador Científico do projeto	
4.5. Agenda de investigação e inovação de longo prazo/FCT	4.5.1. Agenda de I&I sobre Turismo, Hospitalidade e Gestão do Lazer	○	○	○	○	Participação no grupo de trabalho criado pela FCT	Presidência, Diretor do CITUR, Coordenador do CIDI e Coordenador do CiTUR - Estoril	Diretor do CITUR	
4.6. Realização de seminários e congressos científicos na ESHTe	4.6.1. Definição de um calendário anual de eventos científicos a realizar na ESHTe	○	○	○	○	Programação anual dos eventos científicos a realizar na ESHTe.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Coordenadores do CIDI e CITUR-Estoril	Gabinete de Comunicação	
	4.6.2. Organização interna de apoio aos eventos científicos	○	○	○	○	Planeamento e organização de eventos científicos de forma a que se tornem num ponto de encontro regular entre a comunidade académica, científica e os <i>stakeholders</i> do setor.	Presidência, Administrador, Gabinete de Comunicação, Departamento de F&B	Gabinete de Comunicação	

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo VIII

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
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	
	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	
	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	
	5.1.4. Participação nas reuniões e encontros	○	○	○	○	Participação nas reuniões plenárias e encontros de trabalho organizados pela Rede.	Presidência	Vice-Presidente da ESHTe	
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	
	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	
5.3. Interação com os <i>stakeholders</i> 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	
	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, Conselho Técnico-Científico, CIDI, CITUR-Estoril e Diretores de Cursos	Presidente da ESHTe	Contributo para o processo de dignificação das profissões turísticas.
	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, Conselho Técnico-Científico, CIDI, Conselho Pedagógico, CITUR-Estoril e Diretores de Cursos	Gabinete de Comunicação	
	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, Conselho Técnico-Científico, CIDI, Conselho Pedagógico, CITUR-Estoril e Diretores de Cursos	Coordenador do CIDI	Inclusão da prestação de serviços que derive da extensão dos cursos existentes.
	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, Conselho Técnico-Científico e Diretores de Cursos	Administrador	

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo IX

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
5.4. Otimização da estratégia de comunicação da Escola	5.4.1. Estudo de imagem da ESHTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			Realização de um estudo que facilite a que a “imagem pretendida” da ESHTE coincida com a “imagem percebida”.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	
	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 acções de comunicação concretas e eficazes. A estratégia global de comunicação deve ser eficaz e adaptada à realidade da Escola.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	
	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, Gabinete de Relações Públicas e Divisão de Informática	Administrador	
	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.	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	
	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 Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	
	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 Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Relações Públicas	Criação de uma equipa que garanta a gestão dos eventos (organização, recursos, formalidades, logística, ...).
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 e Administrador	Administrador	
	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"/>	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 ESHTEmprego.	Vice-Presidente da ESHTE	
	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 Gabinete de Relações Públicas	

Eixo 5 – Parcerias estratégicas e Internacionalização

Anexo X

Programas	Ações	Anos				Descrição	Interlocutores	Responsável	Observações
		2018	2019	2020	2021				
5.6. Internacionalização da Escola	5.6.1. Reforço da cooperação internacional com Escolas Superiores de Turismo	○	○	○	○	Estudo da possibilidade de celebração de protocolos com Escolas internacionais de turismo, tendo em vista o estabelecimento de parcerias adequadas no plano do ensino e da mobilidade de docentes.	Presidência, Gabinete de Relações Internacionais, Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais	
	5.6.2. Alargamento da cooperação com os países lusófonos, europeus e asiáticos	○	○	○	○	Celebração de protocolos com Escolas dos PALOP, tendo em vista a possibilidade de captação de alunos para os três ciclos em que a ESHTe participa.	Presidência, Gabinete de Relações Internacionais, Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais	
	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 Relações Internacionais, Gabinete de Comunicação, Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais	
	5.6.4. Desenvolvimento do Programa ERASMUS	○	○	○	○	Aprofundar a participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção. Estudo da extensão progressiva aos mestrados.	Presidência, Gabinete de Relações Internacionais, Gabinete de Comunicação, Administrador e CTC	Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais	
	5.6.5. Reorganização da estrutura CLIC-ESHTe	○	○			Redinamizar a estrutura CLIC ESHTe, retomando a oferta de Cursos Livres de Idiomas Estrangeiros e outras iniciativas complementares, tendo como públicos-alvo preferenciais a comunidade ESHTe e os profissionais do setor do turismo e hotelaria.	Presidência, Gabinete de Relações Internacionais, Administrador, CTC, Coordenador da Área Científica de Línguas Estrangeiras e CLIC-ESHTe	Coordenador da Área Científica de Línguas Estrangeiras	
	5.6.6. Realização de ações de formação em língua inglesa		○	○	○	Realização de ações de formação em língua inglesa para os funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	Presidência, CTC, Coordenador da Área Científica de Línguas Estrangeiras e CLIC-ESHTe	Coordenador da Área Científica de Línguas Estrangeiras	
	5.6.7. Gestão da base de dados de escolas internacionais de turismo	○	○	○	○	Exploração da base de dados (oferta, áreas de investigação) para servir como fonte de informação para novas parcerias e iniciativas.	Presidência, Gabinete de Relações Internacionais, Gabinete de Comunicação e Administrador	Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais	
	5.6.8. Captação de alunos estrangeiros		○	○	○	Decorre do alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa para facilitar a integração dos alunos internacionais. Estudo de formas de apoio ao nível do alojamento dos alunos.	Presidência, Gabinete de Relações Internacionais, Gabinete de Comunicação e Administrador	Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais	
5.7. Solidariedade global e responsabilidade social, cultural e ambiental	5.7.1. Desenvolvimento de projetos de solidariedade global e de responsabilidade social e ambiental	○	○	○	○	Visa a aplicação do know-how, recursos e meios da ESHTe ao serviço da comunidade, fomentando a ação solidária voluntária e a cooperação.	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico e Gabinete de Comunicação	Presidente do Conselho Pedagógico	Desenvolvimento de uma cultura de escola, através da criação de oportunidades de interação e socialização não formal entre a comunidade académica.
	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, Gabinete de Comunicação, Diretor de Curso de PAR e Comissão do Mestrado em Inovação em Artes Culinárias	Comissão do Mestrado em Inovação em Artes Culinárias	Ação a desenvolver no âmbito da RIPTUR
	5.7.3. Boas práticas ambientais	○	○	○	○	Desenvolvimento de ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integradas na política da escola.	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico e Gabinete de Comunicação	Presidente do Conselho Pedagógico	Elaboração de um plano de sustentabilidade ambiental orientado para as práticas a desenvolver pelos membros da comunidade escolar.
	5.7.4. Otimização dos instrumentos de ação social	○	○	○	○	Concessão de apoios sociais diretos, nomeadamente bolsas de estudo, auxílios de emergência e outros apoios sociais a todos os estudantes económica e socialmente desprotegidos. Comparticipação nos custos das refeições, de forma a garantir a harmonização dos preços a praticar aos alunos da ESHTe.	Presidência, Administrador, Provedor do Estudante e Núcleo de Ação Social	Administrador	Face ao encerramento do Edifício do Alojamento por parte do Turismo de Portugal, deve-se concretizar um processo de análise e de assinatura de diversos protocolos, tendo em vista a criação de condições alternativas para os alunos.
	5.7.5. Parcerias regionais	○	○	○	○	Estabelecer parcerias com agentes regionais para a realização de atividades nos vários domínios do saber, da cultura e das artes.	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico e Gabinete de Relações Públicas	Coordenador do Gabinete de Comunicação	Articulação com as oportunidades existentes no concelho ao nível da saúde, da mobilidade e do ensino superior (Un. Nova).