



Escola Superior
de Hotelaria
e Turismo do Estoril

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2014

ABRIL/2015

ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Articulação com o Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)	5
3. As prioridades de intervenção	10
4. Programas e ações em 2014	18
4.1. Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	18
4.2. Campus escolar e instalações	22
4.3. Sustentabilidade económico-financeira	24
4.4. Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas	27
4.5. Qualificação do corpo docente	28
4.6. Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada	30
4.7. Internacionalização	34
4.8. Dimensão institucional	35
4.9. Ensino e organização académica	37
4.10. Serviços e funcionários não docentes	39
4.11. Alunos	42
4.12. Comunicação e imagem	45
4.13. Comunidade interna e externa	47
4.14. Solidariedade e responsabilidade social e ambiental	51
5. A intervenção na sua globalidade	52
6. Considerações finais	57

1. Introdução

De acordo com o definido nos Estatutos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), através do disposto na alínea g) do n.º2 do Artigo 21.º do Despacho Normativo n.º 44/2008, publicado no D.R. 2.ª série, n.º 168, de 01/09/2008, compete ao Conselho Geral, sob proposta do Presidente da ESHTE, apreciar o relatório anual das atividades exercidas pela Escola.

Neste sentido, apresenta-se através do presente relatório, o resumo das ações desenvolvidas em 2014 pela ESHTE, chamando-se desde já a atenção para a complementaridade existente entre este documento e o Relatório de Gestão inerente ao mesmo período, o qual centra a ótica de análise sobretudo na componente das contas da Escola no ano em apreço.

A missão da ESHTE encontra-se perfeitamente identificada nos seus estatutos, onde se indica a sua condição de “ (...) *instituição de ensino superior politécnico de direito público, ao serviço da sociedade que tem como objetivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários e docentes, num quadro de referência internacional. (...)* ”.

Em termos de atribuições que lhe estão atribuídas através do Artigo 4.º do Despacho Normativo n.º 44/2008, de 01/09/2008, convém recordar:

“ (...)

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 ações de formação profissional e de atualização 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 atividade;*
- 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. (...) ”.*

Por outro lado, a ESHTe possui um Plano Estratégico de Médio Prazo, definido para o horizonte 2014/17, o qual foi aprovado em reunião do Conselho Geral efetuada em 13 de Outubro de 2014, podendo ser consultado no site da Escola, (http://www.eshte.pt/downloads/Plano_Estrategico_de_Medio_Prazo_Vfinal.pdf).

Da sua leitura decorre a confirmação de que a ESHTe possui as suas linhas de intervenção devidamente balizadas, quer no plano geral da sua atividade, quer no prisma operacional dos programas e ações a realizar.

Assim, no contexto genérico, enfatiza-se que o foco da sua linha de atuação visa o reforço permanente da sua oferta formativa graduada, sem prejuízo de se desenvolverem intervenções complementares em domínios importantes, 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 setor turístico.

Ao nível da estratégia geral da Escola, a atual presidência da Escola estabeleceu dois domínios diferenciados de atuação. Um primeiro, de carácter estruturante, que se foca numa dimensão estratégica transversal e integrada, a qual procura criar as condições para a ESHTe consolidar a sua posição no contexto nacional do ensino

superior do turismo em Portugal e evoluir progressivamente no sentido de uma escola de referência internacional.

No segundo domínio, direcionado para a dimensão operacional e identitária da Escola, pretende-se conjugar a intervenção em áreas críticas do funcionamento da instituição, abrangendo as vertentes de carácter institucional, de ensino e organização académica, dos serviços e dos funcionários, dos alunos, da comunicação e da imagem, da comunidade interna e externa, da solidariedade e da responsabilidade social e ambiental.

Perante este enquadramento, torna-se inevitável enquadrar as ações desenvolvidas em 2014 no quadro da intervenção definida para o plano temporal de médio prazo, já que a sua observação requer uma contextualização que deve ser valorizada, conferindo ao desempenho da Escola uma lógica menos imediatista e mais orientada para o cumprimento de objetivos de alcance estratégico.

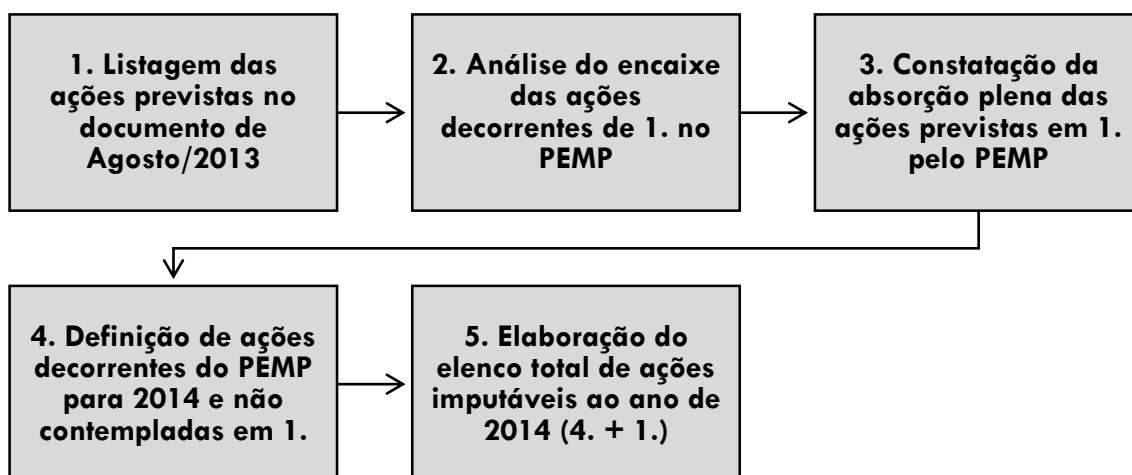
2. Articulação com o Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)

Na generalidade das situações, a elaboração do relatório de atividades pressupõe o cotejo das iniciativas e ações concretizadas com as elencadas no plano definido para o ano em apreço. Na situação particular da Escola, a situação para 2014 não configura este princípio linear, atendendo a que o Plano de Atividades para este ano foi definido pela presidência anterior, em agosto de 2013, servindo como base à elaboração do orçamento³.

Por outro lado, a posterior aprovação do Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17) também obrigou a uma ponderação das atividades a desenvolver em 2014, pelo que a apreciação do desempenho da Escola deve ser aferida através da conjugação destes elementos, o que, em termos esquemáticos, conduziu ao encaixe de procedimentos reproduzido no Esquema 1, da página seguinte.

¹ “LINHAS ORIENTADORAS DO ORÇAMENTO DE 2014”, Presidência da ESHTe, Agosto 2013

Esquema 1
Sequência de procedimentos para definição das ações a avaliar em 2014



Para referenciar o enlace entre as ações elencadas no documento orientador de agosto de 2013 e as constantes do PEMP (Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17), construiu-se o Quadro 1, o qual se distribui pelas três páginas seguintes.

Conforme se pode constatar, o quadro em apreço contém a listagem exaustiva das iniciativas definidas em agosto de 2013, seguindo-se a sinalização da sua correspondência com as ações e os programas da mesma índole previstos no PEMP.

Finalmente, na segunda parte do quadro, incluíram-se as ações adicionais para 2014 definidas pela atual presidência, as quais decorrem da observância das ações estabelecidas no PEMP com um prazo de concretização que inclui o ano em causa.

Em termos práticos, evoluiu-se das 21 ações previstas no documento elaborado em agosto de 2013 para um total de 52 ações a considerar em 2014, o que releva a intenção pró-ativa da Presidência da Escola, não só no sentido de prolongar as linhas de trabalho já existentes, como também de protagonizar uma intervenção articulada (e sedimentada) em torno dos eixos estratégicos definidos para a instituição.

Quadro 1

Plano de atividades para 2014 (definido em Agosto de 2013) - Integração no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)

Plano de atividades definido em Agosto de 2013 (Anterior presidência)		Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)
1. Ensino no ano letivo de 2013/14		
1.1. Adequação da oferta ao perfil da procura verificado nos anteriores anos letivos	→	A4.1 – Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe
1.2. Preenchimento de janelas de oportunidade ao nível das necessidades educativas e formativas de amanhã	→	A9.5 – Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos
1.3. Clarificação do quadro institucional e relacional da ESHTe	→	P1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público (Ações A.1.1, A1.2, A1.3 e A1.4)
2. Outras a atividades a desenvolver em 2014		
2.1. Instalações, Infraestruturas e equipamentos		Programa 2 – Campus escolar e instalações
2.1.1. Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	→	A2.3 - Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola
2.1.2. Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	→	A2.4 - Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha
2.1.3. Apetrechamento das áreas laboratoriais e sua certificação	→	A2.5 - Apetrechamento das áreas laboratoriais
2.2. Inovação, empreendedorismo, investigação e formação do capital humano		
2.2.1. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo	→	A8.5 - Operacionalização de uma estrutura associada à inovação empresarial e empreendedorismo
2.2.2. Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES	→	A9.4 - Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES
2.2.3. Criação de condições para o lançamento de oferta formativa em inglês	→	A4.3 – Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa + A7.9 – Ações de formação em língua inglesa
2.2.4. Desenvolvimento de atividades de investigação	→	A6.5 – Investigação e Publicação
2.3. Visibilidade externa e redes relacionais		
2.3.1. Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos	→	A9.1 – Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos
2.3.2. Expansão da atividade educativa à distância	→	A4.4 – Atividade educativa à distância
2.3.3. Promoção de eventos	→	A12.7 – Rede de eventos na ESHTe + A6.8 – Organização de uma conferência anual com a marca ESHTe
2.3.4. Promoção do projeto ESHTe SolidAct	→	A14.1 – Promoção do projeto ESHTe SolidAct
2.3.5. Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	→	A13.7 – Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)
2.3.6. Promoção da Associação de Antigos Alunos da ESHTe	→	A8.6 – Apoio à Associação de Antigos Alunos da ESHTe
2.4. Reorganização funcional		
2.4.1. Expansão do sistema de gestão documental e workflow	→	A10.1 – Sistema de Gestão Documental e Workflow

(continua)

Quadro 1 (continuação)
Plano de atividades para 2014 (definido em Agosto/2013) - Integração no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)

Plano de atividades definido em Agosto de 2013 (Anterior presidência)		Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)
2.4.2.Operacionalização do programa informático de produção de horários	→	A9.6 – Introdução do programa de produção de horários
2.4.3.Eventual adequação dos sistemas internos ao novo quadro institucional	→	A10.4 – Criação de um manual de procedimentos internos para os serviços
2.5.Avaliação e política de qualidade		
2.5.1.Renovação da certificação TEDQUAL	→	A9.3 – Renovação da certificação TEDQUAL
2.5.2.Manutenção do sistema de gestão de qualidade	→	A8.2 – Relançamento do sistema de gestão de qualidade
Atividades adicionais em 2014 introduzidas pela Presidência		
		Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público
	+	A1.5 – Revisão dos estatutos da Escola
		Programa 2 – Campus escolar e instalações
	+	A2.1 – Novo modelo gestor do espaço e das instalações
	+	A2.7 – Articulação com o Turismo de Portugal
		Programa 3 – Sustentabilidade económico-financeira
	+	A3.2 - Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo
	+	A3.3 - Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B
	+	A3.4 – Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão
	+	A3.5 - Reforço da componente de gestão e de administração
	+	A3.6 - Divulgação regular do relatório de execução orçamental
		Programa 4 – Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas
	+	A4.5 - Reforço dos estágios profissionais nas empresas
		Programa 5 – Qualificação do corpo docente
	+	A5.1 - Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado
		Programa 7 – Internacionalização
	+	A7.2 – Cooperação com Moçambique
	+	A7.3 – Cooperação com Cabo Verde
	+	A7.8 – Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional

(continua)

Quadro 1 (continuação)
Plano de atividades para 2014 (definido em Agosto de 2013) - Integração no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)


Plano de atividades definido em Agosto de 2013 (Anterior presidência)		Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)
Atividades adicionais em 2014 introduzidas pela Presidência		
		Programa 8 – Dimensão institucional
	+	A8.1 – Concessão de um programa de ações que reforcem os valores da Escola e a sua cultura académica
	+	A8.4 – Participação nas reuniões do CCISP e da Organização Mundial do Turismo
		Programa 9 – Ensino e organização académica
	+	A9.7 – Candidaturas aos cursos da ESHTE
		Programa 10 - Serviços e funcionários não-docentes
	+	A10.2 - Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais
	+	A10.3 - Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados
		Programa 11 - Alunos
	+	A11.1 - Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos
	+	A11.4 - Angariação e facilitação de estágios profissionais
		Programa 12 – Comunicação e imagens
	+	A12.2 - Versão em línguas estrangeiras do website da Escola
	+	A12.4 - Disponibilização de formulários académicos (e outros) no website da Escola
		Programa 13 - Comunidade interna e externa
	+	A13.1 - Reforço da coesão interna entre os vários órgãos da ESHTE
	+	A13.2 - Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo
	+	A13.3 - Artigos de opinião dos docentes da ESHTE
	+	A13.4 - Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTE
		Programa 14 - Comunidade interna e externa
	+	A14.3 - Turismo voluntário
	+	A14.4 - Articulação com instituições de solidariedade social
	+	A14.5 - Apoio a alunos carenciados

3. As prioridades de intervenção

Tal como decorre do diagnóstico estratégico que consta do PEMP, os desafios mais firmes que a ESHTe possui em relação ao futuro decorrem dos seus constrangimentos internos (instalações e dificuldades orçamentais), mas encontram um sério prolongamento na envolvente externa, sobretudo na observância das políticas governamentais pouco favoráveis para o ensino superior politécnico em Portugal.

Perante esta envolvimento, a presidência da ESHTe delimitou os elementos que concorrem para a definição dos pontos fortes e fracos da Escola, bem como das potenciais oportunidades e ameaças.

Quadro 2 – Análise SWOT da ESHTe

 <p>Forças Localização numa região exposta a uma oferta diversificada de turismo; A força das marcas Estoril/Cascais e da ESHTe; Bom posicionamento, face à concorrência nacional, da formação laboratorial da ESHTe; Aumento progressivo do leque de cursos ministrados, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados; A atratividade da procura dos cursos da ESHTe, com um número de candidatos que excede largamente o número de vagas, refletindo uma boa imagem externa; Boa adequabilidade da oferta – procura e Índices de força e de fraqueza muito favoráveis no ranking das Instituições do Ensino Superior Público em Portugal; Empregabilidade favorável dos diplomados da ESHTe; Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da OMT); Corpo docente com experiência profissional no sector do turismo; Existência de mecanismos de ligação da ESHTe ao “trade” (Conselho Consultivo, CESTUR, Estágios, Protocolos); Relações e acordos internacionais com outras Escolas e inserção na rede Tedqual (OMT).</p> <p>Oportunidades Os contatos com a SEES, a C.M. Cascais e o Turismo de Portugal; Potencial de aproveitamento das instalações existentes e possibilidade de expansão; Crescimento do turismo ao nível mundial, com reforço do seu peso na economia e no emprego; A competitividade e a valorização dos recursos humanos; Possibilidade de preenchimento dos requisitos determinantes para uma escola de topo; Reforço da interação dos alunos com o trade; Modernização dos serviços administrativos da ESHTe; Valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas; Alargamento das redes de investigação no turismo; Criação de um centro de prestação de serviços qualificados à comunidade externa; Reforço da cooperação internacional.</p>	<p>Fraquezas Dificuldades orçamentais devidas em parte aos critérios inadequados de financiamento da Escola; Reduzida capacidade de gerar receitas próprias; Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP; A falta de sala de aulas inviabiliza a hipótese de expansão do número de alunos; Constrangimentos operacionais indiretos (o fecho da cantina à noite; a impossibilidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do sistema de manutenção da Escola do Turismo de Portugal, IP; a limitação da utilização dos auditórios e do restaurante de aplicação; a falta de renovação dos equipamentos das cozinhas; a inexistência de um Centro de Reprografia; a ausência de uma sala de reuniões para os docentes; a má qualidade dos bares do Turismo de Portugal); Fraca expressão da investigação científica e de publicações por parte dos docentes; Fraca participação das empresas e profissionais do sector na definição dos programas escolares; Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha.</p> <p>Ameaças Situação económico-financeira do país; Diminuição da importância do sistema politécnico; O arrastar de uma situação de indefinição que não permita alargar e acentuar a gestão do espaço e equipamento disponível; O processo de racionalização dos estabelecimentos de ensino superior público em Portugal; Os fatores de diferenciação resultantes das boas experiências internacionais não permitem replicar diretamente o modelo na ESHTe, face ao seu enquadramento legal e institucional; O carácter imperativo de ajustamento progressivo dos currículos escolares, face à evolução do negócio e às novas tendências do turismo.</p>
---	--

Fonte: PEMP (2014/17)

Passando à particularização do ano de 2014 importa sistematizar os pontos mais relevantes relacionados com as matérias em apreço. Assim, no ambiente externo à intervenção da ESHTe, manteve-se como elemento amplamente desfavorável a situação económico-financeira do País, com influência direta no orçamento da Escola e nos rendimentos disponíveis nas famílias.

Por outro lado, a recuperação da atividade turística em 2014 em Portugal, deve ser encarada como um fator positivo, na medida que fortalece a importância económica do setor e gera mais possibilidades ao nível do emprego criado, com consequente necessidade de respostas acrescidas ao nível da formação dos seus profissionais.

No plano do diálogo institucional sobre o ensino superior em Portugal, as práticas existentes conferem fortes motivos de preocupação, com as orientações existentes a insistirem na desvalorização do subsistema politécnico face ao universitário, ou então, a defenderem as posições dos estabelecimentos de ensino politécnico do interior do país, com falta de alunos e a tentarem suprir esta circunstância com a criação de novos modelos artificiais de financiamento, alguns dos quais a terem contrapartida na penalização dos estabelecimentos politécnicos com procura real por parte dos alunos, como é o caso da ESHTe.

Posteriormente, na abordagem às ações desenvolvidas, voltar-se-á a analisar esta questão, concretamente no plano do acompanhamento dos trabalhos concretizados pelo CCISP.

Contudo, ainda no âmbito dos fatores exógenos à ESHTe convém mencionar as questões relacionadas com as instalações e com o modelo institucional da Escola para o futuro, tendo presente as alternativas existentes e a monitorização do processo que foi efetuada junto da tutela, da Câmara Municipal de Cascais e do Turismo de Portugal.

Neste contexto, saliente-se que apesar das várias reuniões realizadas, não ocorreram avanços substantivos nestes processos. A tutela solicitou vários

documentos e contributos por parte da ESHTe, os quais foram facultados atempadamente. O argumento da dimensão da Escola e dos vários resultados acumulados negativos no plano financeiro constituíram os fundamentos mais invocados para justificar uma eventual integração não negociada no Instituto Politécnico de Lisboa. Contudo, como se encontram em preparação os suportes legais destinados a rever o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e a estabelecer as condições de funcionamento dos consórcios para o ensino politécnico e universitário, tudo parece indicar que se transferirá a questão do estatuto das Escolas Superiores não Integradas para o corrente ano, ou mesmo para a próxima legislatura.

Já no domínio das instalações, os avanços podem ser mais concretos, atendendo a que a Câmara Municipal de Cascais se encontra num processo negocial com o Turismo de Portugal, visando a transferência para a autarquia da titularidade do terreno onde se localiza o Campus Escolar. Sabendo-se que o Turismo de Portugal está a desativar várias Escolas pertencentes à sua rede, aguarda-se a decisão final sobre o processo. As últimas indicações por parte do município de Cascais apontavam para a clarificação definitiva deste processo até ao final do corrente mês.

Como o efeito decorrente da resolução deste assunto pode ter reflexos na preparação do próximo ano letivo, a presidência da ESHTe tem-se desdobrado em contactos junto da autarquia e insistido sobre a importância de se possuir um quadro esclarecedor em relação ao futuro imediato das instalações da Escola.

Entrando no patamar dos desequilíbrios internos, importa relevar, desde já, a grande alteração ocorrida em 2014 ao nível dos resultados económico-financeiros da Escola. Assim, após uma situação de resultados anuais negativos e contínuos, que já atingiam a expressão de cerca de 900,6 mil Euros no início de 2014 ao nível de Resultados Transitados, a ESHTe encerrou este último ano com um resultado líquido de 550,5 mil Euros, o que constituiu uma viragem importante, a qual credibiliza a instituição perante a tutela e amortiza as considerações formuladas sobre práticas despesistas no passado.

As questões financeiras serão objeto da devida explicação no Relatório de Gestão sobre as contas de 2014, devendo-se ter presente que para os progressos detetados não foram alheios os esforços desenvolvidos para introduzir mecanismos de rigor e equilíbrio nas contas da instituição, com utilização dos instrumentos adequados ao nível dos sistemas administrativo, financeiro e documental.

Com efeito, neste domínio, a presidência da ESHTe colocou em prática um conjunto de medidas destinadas a consolidar as receitas próprias (nomeadamente a recuperação das dívidas dos alunos), a introduzir um maior controlo sobre as despesas da instituição e a respeitar os procedimentos recomendados pela IGEC, TC e Fiscal Único. Por outro lado, a ocorrência de uma execução orçamental atípica, por força da necessidade de cumprir as regras estabelecidas para a aplicação dos fundos disponíveis e de uma transferência tardia do reforço orçamental compensatório, também contribuiu para o saldo favorável obtido, o qual provavelmente não se repetirá com esta extensão nos próximos anos.

Mas, se os resultados financeiros foram encorajadores; também no plano dos cursos da ESHTe ocorreu um progresso assinalável com a abertura do novo Mestrado em Gestão Hoteleira e com a renovação da certificação, por mais dois anos, de vários cursos de licenciatura por parte da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES):

- ACEF/1112/24407: Direção e Gestão Hoteleira (Dia)
- ACEF/1112/24432: Direção e Gestão Hoteleira (Pós-Laboral)
- ACEF/1112/24427: Produção Alimentar em Restauração (Dia)
- ACEF/1112/24417: Gestão Turística (Dia)
- ACEF/1112/25272: Gestão do Lazer e Animação Turística (Pós-Laboral)
- ACEF/1112/25277: Gestão Turística (Pós-Laboral)
- ACEF/1112/24422: Informação Turística (Dia)

Esta situação consubstancia um relacionamento com a A3ES completamente diferente do passado, onde o diálogo constante tem sido uma preocupação da

presidência da ESHTe, a par de um trabalho de equipa com os diretores de Curso e o presidente do Conselho Técnico-Científico, o qual se tem revelado particularmente eficaz na elaboração dos relatórios de *follow-up*.

Importa ainda assinalar, o salto efetivo observado em 2014, no que concerne à qualificação dos docentes da ESHTe. Assinale-se que a ESHTe possui na atualidade 32 docentes doutorados, registando-se um progresso significativo nos últimos seis anos, como se demonstra seguidamente:

Quadro 3
Docentes doutorados na ESHTe

Até 2008	Pós - 2008	Total
12	20	32

Fonte: ESHTe

Por outro lado, o número global de docentes em processo de doutoramento ascende a 30, o que permite perspetivar praticamente a duplicação do valor atual num prazo relativamente curto.

Ainda no âmbito do corpo docente da ESHTe, assistiu-se igualmente em 2014 ao reforço dos docentes especialistas nos ciclos de estudos da Escola, tendo-se observado um registo de mais 25 titulares, dos quais 3 obtiveram o reconhecimento através de provas públicas e 22 mediante deliberação fundamentada do Conselho Técnico-Científico.

Para se concluir este ponto do presente relatório, revela-se aconselhável recuperar a listagem dos programas e ações que integram o Plano Estratégico de Médio Prazo para a Escola (2014/17), o qual passou a constituir a referência orientadora das políticas e estratégias a materializar pela ESHTe. Com efeito, no Quadro 4, desdobrado pelas três páginas seguintes, destacam-se as atividades desenvolvidas em 2014, permitindo aquilatar da sua inserção no horizonte temporal mais vasto de médio prazo. Assinale-se que, na globalidade, das 96 ações previstas no PEMP, 52 possuíam desenvolvimentos a concretizar em 2014, o que será devidamente avaliado no capítulo seguinte deste relatório.

Quadro 4
Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)
Cruzamento com as atividades desenvolvidas em 2014

	Prazo global de execução	Execução 2014
Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público		
A1.1 - Integração em instituição universitária de grande dimensão	2014/15	X
A1.2 - Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior	2014/15	X
A1.3 - Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo	2014/15	X
A1.4 - Integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior politécnico	2014/15	X
A1.5 - Revisão dos estatutos da Escola	2014/16	X
Programa 2 – Campus escolar e instalações		
A2.1 - Novo modelo gestor do espaço e das instalações	2014/16	X
A2.2 - Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas	2016/17	
A2.3 - Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	2015/17	X
A2.4 - Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	2015/17	X
A2.5 - Apetrechamento das áreas laboratoriais	2015/17	X
A2.6 - Melhoria das instalações ocupadas pelos docentes	2015/17	
A2.7 - Articulação com o Turismo de Portugal (Modelo atual)	2014/17	X
Programa 3 – Sustentabilidade económico-financeira		
A3.1 - Ampliação das receitas próprias da Escola	2015/17	
A3.2 - Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo	2014/15	X
A3.3 - Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B	2014/17	X
A3.4 – Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão	2014/16	X
A3.5 - Reforço da componente de gestão e de administração	2014/17	X
A3.6 - Divulgação regular do relatório de execução orçamental	2014/17	X
Programa 4 – Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas		
A4.1- Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe	2015/17	X
A4.2 - Formação profissional não graduada	2015/17	
A4.3 - Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	2014/17	X
A4.4 - Atividade educativa à distância	2015/17	X
A4.5 - Reforço dos estágios profissionais nas empresas	2014/17	X
A4.6 - Cursos técnicos superiores profissionais	2015/17	
Programa 5 – Qualificação do corpo docente		
A5.1 - Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado	2014/17	X
A5.2 - Sistema de avaliação de professores	2015/16	
A5.3 - Elaboração de protocolos com empresas do sector para acolhimento periódico de docentes e partilha de experiências	2015/17	
A5.4 - Desenvolvimento de eventos técnicos e científicos por parte dos docentes	2015/17	
A5.5 - Integração no corpo docente de personalidades de relevo	2015/17	

(continua)

Quadro 4 (continuação)
Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)
Cruzamento com as atividades desenvolvidas em 2014

	Prazo global de execução	Execução 2014
Programa 6 – Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada		
A6.1 - Reforço da investigação científica no quadro da FCT	2015/17	
A6.2 - Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários	2015/17	
A6.3 - Base de dados de investigadores da ESHTe	2015/17	
A6.4 - Estudo da possibilidade de criação de um Centro de Investigação Aplicada	2015/17	
A6.5 - Investigação e Publicação	2015	X
A6.6 - Revista científica <i>on line</i>	2015	
A6.7 - Plataforma de divulgação da produção científica	2015/16	
A6.8 - Organização de uma conferência internacional anual com a marca ESHTe	2015	
Programa 7 – Internacionalização		
A7.1 - Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos	2015/17	
A7.2 - Cooperação com Moçambique	2014/17	X
A7.3 - Cooperação com Cabo Verde	2014/17	X
A7.4 - Intercâmbios ERASMUS	2015/17	
A7.5 - Internacionalização das ofertas formativas	2015/17	
A7.6 - CLICESHTe	2015/17	
A7.7 - Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês	2015/17	
A7.8 - Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional	2014/15	X
A7.9 – Ações de formação em língua inglesa	2015/17	
Programa 8 - Dimensão institucional		
A8.1 - Conceção de um programa de ações que reforcem os valores da Escola e a sua cultura académica	2014/17	X
A8.2 - Relançamento do sistema de gestão de qualidade	2014/17	X
A8.3 - Celebração dos 25 anos da ESHTe	2015/16	
A8.4 - Participação nas reuniões do CCISP e da Organização Mundial do Turismo	2014/17	X
A8.5 - Operacionalização de uma estrutura associada à inovação empresarial e empreendedorismo	2015/17	X
A8.6 - Apoio à Associação de Antigos Alunos	2014/17	X
A8.7 - Escola de Verão Internacional	2015/17	
A8.8 - Reforço da ligação entre o ensino secundário/profissional e a ESHTe	2015/17	
Programa 9 – Ensino e organização académica		
A9.1 - Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos	2015	X
A9.2 - Criação de um regulamento académico	2015	
A9.3 - Renovação da certificação TEDQUAL	2014/17	X
A9.4 - Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES	2014/17	X
A.9.5 – Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos	2015/16	X
A.9.6 - Introdução do programa de produção de horários	2014/17	X
A9.7 - Candidaturas aos cursos da ESHTe	2014	X

(continua)

Quadro 4 (continuação)
Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)
Cruzamento com as atividades desenvolvidas em 2014

	Prazo global de execução	Execução 2014
Programa 10 - Serviços e funcionários não-docentes		
A10.1 - Sistema de Gestão Documental e Workflow	2014/17	X
A10.2 - Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais	2014	X
A10.3 - Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados	2014/17	X
A10.4 - Criação de um manual de procedimentos internos para os serviços, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço	2014	X
Programa 11 - Alunos		
A11.1 - Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos	2014/17	X
A11.2 - Desenvolvimento de esforços para minimizar os efeitos do fecho da cantina à noite	2015/16	
A11.3 - Criação de um serviço de reprografia adequado	2015/16	
A11.4 - Angariação e facilitação de estágios profissionais	2014/17	X
Programa 12 - Comunicação e imagem		
A12.1 - Site da ESHTe na Internet, redes sociais e uniformização de assinaturas institucionais	2015/17	
A12.2 - Versão em línguas estrangeiras do website da Escola	2014/17	X
A12.3 - Revisão de conteúdos do Site da ESHTe	2015/17	
A12.4 - Disponibilização de formulários académicos (e outros) no website da Escola	2015	X
A12.5 - Criação de uma Newsletter institucional	2015	
A12.6 - Visitas educativas à ESHTe	2015/17	
A12.7 - Rede de eventos na ESHTe	2014/17	X
A12.8 - Sistema de encaminhamento de chamadas	2015	
Programa 13 - Comunidade interna e externa		
A13.1 - Reforço da coesão interna entre os vários órgãos da ESHTe	2014/17	X
A13.2 - Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo	2014	X
A13.3 - Artigos de opinião dos docentes da ESHTe	2014	X
A13.4 - Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe	2014/17	X
A13.5 - Código de Ética	2015/17	
A13.6 - Alargamento dos colégios eleitorais	2015	
A13.7 - Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	2015/17	X
A13.8 - Intensificação das relações com os stakeholders	2015/17	
Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental		
A14.1 - Promoção do projeto ESHTe SolidAct	2014/17	X
A14.2 - Responsabilidade social e ambiental	2015/17	
A14.3 - Turismo voluntário	2015/17	
A14.4 - Articulação com instituições de solidariedade social	2014/17	X
A14.5 - Apoio a alunos carenciados	2014/17	X
A14.6 - Oferta de transportes para a Escola	2015/17	
A14.7 - Boas práticas ambientais	2015/17	

4. Programas e ações em 2014

Tendo por base os 14 programas que integram o PEMP procede-se nos pontos seguintes à monitorização das ações imputáveis ao ano de 2014, reproduzindo-se para cada caso as metas definidas, os desvios, as razões dos desvios verificados e o grau de cumprimento.

4.1. Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público

O empenho da ESHTe no avanço do processo destinado à estabilização do posicionamento da Escola não foi suficiente para conseguir resultados concretos em 2014. Com efeito, o diálogo com a tutela não revelou progressos significativos, embora pareça afastada qualquer decisão de integração compulsiva, espectro este que parece mais desanuviado com a recuperação económico-financeira da Escola.

Reconhecidas as desvantagens decorrentes da integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior, a ESHTe tem vindo a trabalhar tendo por base três cenários alternativos:

- Integração em instituição universitária de grande dimensão (A1.1);
- Integração num consórcio entre vários estabelecimentos de ensino superior politécnico ou universitário (A1.2);
- Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo (A1.3).

Em relação ao cenário de integração em instituição universitária de grande dimensão, a ESHTe desenvolveu os necessários contactos com o novo reitor da Universidade de Lisboa (pós-integração das Universidades Clássica e Técnica de Lisboa), tendo obtido a confirmação do interesse em acolher a nossa Escola no seio da nova Universidade. Por outro lado, foi relevado todo o trabalho técnico preparatório desenvolvido pelo Grupo de Trabalho tripartido (Universidade de Lisboa, ESHTe e Câmara Municipal de Cascais), pelo que se concluiu que o processo para ser concretizado apenas carecia da respetiva decisão política. Foi possível

constatar que esta alternativa não se compagina com as orientações políticas da atual tutela, a qual preconiza a rutura entre os sistemas politécnico e universitário.

A segunda alternativa em análise prende-se com a possibilidade de criação de um quadro legal eficaz que protagonize a criação de condições de estabilidade para a formação de consórcios regionais entre universidades e institutos politécnicos. Através deste modelo pode-se potenciar o reforço da cooperação entre as universidades e politécnicos que ocupam as mesmas regiões e antecipar a possibilidade de criação de consórcios para facilitar a relação entre os dois sistemas de ensino superior.

Trata-se de uma solução que a ESHTe não rejeita e que se propõe estudar de um modo efetivo. O anteprojeto de diploma sobre esta matéria indicia a possibilidade dos consórcios serem constituídos “entre universidades ou universidades e institutos universitários”, “entre institutos politécnicos e universidades ou institutos universitários” e “entre institutos politécnicos”, sendo que as instituições de ensino superior devem estar preferencialmente integradas na mesma região (NUT II).

Por outro lado, estabelece um conjunto de disposições em matéria de cooperação e objetivos comuns, nomeadamente, em termos da partilha de serviços, da coordenação e da partilha de recursos humanos e materiais e da mobilidade de estudantes e de pessoal docente e não docente, que carecem da devida ponderação. A possibilidade de se criar uma rede de Universidades Politécnicas com expressão regional constitui uma hipótese que se encontra em discussão no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) e que justifica igualmente o acompanhamento por parte da ESHTe.

Contudo, importa que a perspetiva governamental não exclua a possibilidade de as escolas não integradas aderirem a este processo, partindo do pressuposto que todas têm reduzida dimensão e, por arrastamento, limitações de eficiência e de eficácia. Com a recuperação financeira observada em 2014 e com a procura efetiva que a ESHTe possui, afigura-se difícil sustentar esta argumentação em relação à nossa Escola.

Finalmente, no que concerne à última alternativa, ou seja, a manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo (A1.3), importa lembrar que esta opção só faz sentido no quadro de uma revisão do ensino do turismo em Portugal.

No domínio da rede de ensino profissional atualmente do Turismo de Portugal, IP, verifica-se uma desarticulação completa com o ensino de topo, funcionando mesmo nalguns casos como um concorrente direto, como ocorreu no passado bem recente com os Cursos de Especialização Tecnológica, particularmente no modo como foram aprovados e financiados, bem como as propinas aplicadas.

Neste sentido, a ESHTe apresentou um documento junto da tutela sobre a possibilidade de criação de um novo modelo de integração vertical do ensino do turismo, enfatizando a sua disponibilidade para assumir as valências decorrentes deste processo. Esta opção acarretaria a retoma do espírito que presidiu à criação da ESHTe, podendo criar as condições para acabar com o fosso que separa os dois blocos da cadeia educativa de referência no turismo, particularmente, nos casos da hotelaria e da restauração.

Este modelo beneficiaria das potencialidades decorrentes de outras duas integrações complementares de carácter horizontal; no caso da ESHTe ganharia com a sua integração no sistema do ensino superior público (o que lhe permite, em colaboração com as universidades, acompanhar os discentes até à conclusão dos estudos de terceiro ciclo); por outro lado, no caso das escolas atualmente sob a tutela do Turismo de Portugal, as vantagens derivariam da sua articulação com o universo do ensino profissional, nomeadamente com o IEFP.

O modelo que se apresentou assentava na necessidade de se garantir uma interface apropriada entre os sistemas de ensino superior público e de ensino profissional no turismo (Escolas do Turismo de Portugal), sendo que não dispensaria a fixação de mecanismos concretos de acordo entre as duas tutelas, abrangendo as componentes formais e financeiras.

Importa igualmente enfatizar que neste modelo, a ESHTe poderia assumir as valências necessárias para assegurar a supervisão do funcionamento das Escolas de Hotelaria e Turismo, garantindo um *know-how* ajustado à realidade nacional nos domínios da consultoria sobre as questões pedagógicas, administrativas, estratégicas e até ao nível da gestão dos equipamentos, bem como a capacidade de definição de planos curriculares dos cursos, na perspetiva enriquecida de uma visão sistémica.

Esta alternativa afigura-se como de difícil concretização, atendendo a que não se descortinam sinais de interação entre os Ministérios da Educação e da Ciência e da Economia; por outro lado, a desativação da rede de escolas profissionais por parte do Turismo de Portugal também constitui uma referência que minimiza as possibilidades de consideração desta hipótese.

Finalmente, em relação à integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior politécnico, continua a ser uma hipótese (provavelmente mais distante) que não colhe a aceitação da presidência da ESHTe. Com efeito, a ESHTe possui procura devidamente comprovada e bons índices de desempenho, residindo o seu principal problema – incapacidade de gestão das instalações que ocupa – na inexistência de diálogo entre as tutelas da educação e ensino superior e da economia, que têm deixado arrastar esta situação.

A incorporação forçada das escolas não integradas num instituto politécnico obedece apenas a premissas associadas à hipotética racionalização de recursos, sem atender às especificidades de cada escola, bem como às suas áreas de intervenção. Não se ponderam os elementos e as complementaridades, nem as sinergias que podem resultar por domínios de intervenção; o único critério subjacente a este propósito parece residir unicamente numa pretensa redução de custos, situação esta que a ESHTe já concretizou em 2014, mantendo seu estatuto de escola não integrada.

O Quadro 5, inserto seguidamente, reproduz o acompanhamento destas ações, sendo que a ESHTe desenvolveu todas as iniciativas necessárias ao avanço do processo dentro do seu quadro de responsabilidades e autonomia.

Quadro 5
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A1.1 - Integração em instituição universitária de grande dimensão	2014/15	Realização de contactos exploratórios, contemplando quatro cenários alternativos.	Foram concretizadas as reuniões de seguimento do processo junto da C.M. Cascais, da Sec. Estado Ensino Superior, do Turismo de Portugal, do CCISP, da Reitoria da Univ. de Lisboa e do IPL.	Não ocorreram desvios por parte da intervenção da ESHTe.	100%	Os contactos prosseguirão no ano de 2015, aguardando-se a clarificação do processo por parte da tutela. Os trabalhos preparatórios estão efetuados por parte da ESHTe, decorrendo o processo negocial, o qual não pode ser desligado da questão das instalações afetas à Escola.
A1.2 - Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior	2014/15				100%	
A1.3 - Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo	2014/15				100%	
A1.4 - Integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior politécnico	2014/15				100%	
A1.5 - Revisão dos estatutos da Escola	2014/16	Início do processo de revisão dos estatutos no atual quadro legal ou adaptação a um novo enquadramento.	Foi proposta à tutela uma alteração aos estatutos atuais, conforme decisão do Conselho Geral. Não se iniciou em 2014 o processo formal de revisão dos estatutos.	O processo em curso de revisão legislativa do RJIES e a criação de um novo diploma legal sobre os consórcios no ensino superior aconselham a ponderar o âmbito da revisão a efetuar aos estatutos.	50%	A proposta remetida à tutela ainda não obteve resposta formal. O Conselho Geral decidirá, numa próxima reunião, sobre as vantagens (ou não) de dar sequência ao processo de revisão dos estatutos.

Assinale-se que o avanço da ação A1.5 (Revisão dos estatutos da ESHTe) foi fortemente condicionado pelo processo em curso de revisão da legislação, admitindo-se que os desenvolvimentos nesta matéria poderão ocorrer sobretudo no biénio 2015/16.

4.2. Campus escolar e instalações

Trata-se de um programa estruturante para a Escola, devendo-se contudo considerar duas situações distintas. Assim, ao alcançar-se a definição institucional da Escola, certamente que a questão das instalações terá a solução em conformidade, a qual passará sempre por um entendimento de fundo entre os Ministérios da Economia e da Educação e da Ciência, sem esquecer o papel determinante que poderá pertencer à Câmara Municipal de Cascais.

Em alternativa, e perante a manutenção do quadro atual, importa intensificar o diálogo com o Turismo de Portugal (Ação A2.7).

Quadro 6
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 2 – Campus escolar e instalações

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A2.1 - Novo modelo gestor do espaço e das instalações	2014/16	Definição do modelo futuro até 2016.	Foram efetuados os contactos indispensáveis com o Turismo de Portugal e a C.M. Cascais.	A ESHTe fomentou e desenvolveu os contactos necessários ao avanço do processo.	100%	Decisão final decorrente do processo negocial em curso entre o Turismo de Portugal e a C.M. Cascais.
A2.3 - Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	2015/17	Foram efetuadas intervenções indispensáveis em áreas carenciadas.	A ESHTe financiou as intervenções pontuais realizadas ao nível dos serviços, da biblioteca, das salas de aulas, das áreas técnicas e dos laboratórios.	As intervenções de fundo encontram-se programadas para o período 2015/17.	75%	A ESHTe tem em curso o processo de levantamento exaustivo de todas as intervenções consideradas prioritárias.
A2.4 - Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	2015/17				75%	
A2.5 - Apetrechamento das áreas laboratoriais	2015/17				75%	
A2.7 - Articulação com o Turismo de Portugal (Modelo atual)	2014/17	Acompanhamento dos aspetos relacionados com o Campus escolar.	Foram realizadas as reuniões previstas com o Turismo de Portugal.	Não ocorreram desvios em relação ao objetivo geral.	100%	Assegurou-se uma intervenção articulada, com partilha de informações e com reciprocidade de procedimentos.

A ausência de qualquer intervenção de fundo nos últimos anos em relação aos edifícios existentes e às suas estruturas, torna indispensável a concretização de um programa de investimentos que permitam sobretudo recuperar as áreas mais afetadas, de forma a repor as condições normais de funcionamento. A ESHTe irá apresentar um plano específico de intervenções a concretizar em 2015, o qual será financiado pelo saldo orçamental registado no ano de 2014. Desta forma, pretende-se garantir a concretização de um conjunto de obras inadiáveis no Campus Escolar, nomeadamente ao nível das áreas técnicas, dos equipamentos de suporte, dos laboratórios, das salas de aulas, das instalações dos docentes, entre outras.

Convém igualmente recordar que, em 2010, a Direção-Geral do Ensino Superior efetuou uma visita às instalações da ESHTe, tendo elaborado um relatório onde se

defendia que a partilha de instalações e a ausência de participação na gestão das mesmas, “ (...) *tem dificultado a implementação e desenvolvimento de novos projetos por parte da ESHTe, bem como a sua expansão (...)* ”. O despacho do então Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, exarado em junho de 2011, veio reforçar as conclusões do relatório, acentuando a necessidade de promover as diligências adequadas para conferir uma solução que garantisse a gestão integrada das instalações sob a responsabilidade exclusiva da ESHTe.

Mais recentemente, em Maio de 2014, a DGEs voltou a realizar uma nova visita às áreas físicas ocupadas pela ESHTe, tendo evidenciado a sua preocupação pela degradação de algumas instalações e infraestruturas. Aguarda-se ainda o envio do relatório final, mas a Presidência da ESHTe, face à urgência em concretizar algumas intervenções, perspectiva garantir, em 2015, um conjunto de intervenções prioritárias, utilizando para o efeito o saldo do exercício de 2014.

4.3. Sustentabilidade económico-financeira

Para a ESHTe manter o seu estatuto de Escola de referência a nível nacional e de aprofundar a sua imagem no plano internacional, tem que possuir uma estabilidade económico-financeira que lhe permita suportar sem sobressaltos a sua atividade corrente. Tal como adiantado em relatórios anteriores, a ESHTe introduziu desde Janeiro de 2014, um conjunto de práticas e de melhorias nos sistemas de informação, de forma a garantir uma intervenção harmonizada em torno dos procedimentos administrativos que importa respeitar, bem como a existência de suportes informativos que sirvam de base a uma gestão eficaz e devidamente orientada para objetivos concretos.

Assim, criaram-se as condições para a implementação de um sistema contabilístico por centros de custo, o qual funcionou como piloto no ano de 2014. Posteriormente, evoluir-se-á para a integração dos módulos da Contabilidade Geral (que permitem efetuar análises comparativas plurianuais, orçamentação e simulações) e da Contabilidade Analítica (classe 9, Centros de Custos e Contabilidade por

Funções), de forma a obter-se um controlo total sobre a função financeira da Escola.

Do ponto de vista orçamental e financeiro verificou-se que a gestão decorreu em conformidade com os princípios contabilísticos estabelecidos, com grande preocupação pelo cumprimento das normas em vigor e com um rigoroso controlo interno na utilização adequada dos recursos financeiros existentes. Os resultados observados para o último trimestre de 2013 já tinham evidenciado uma melhoria significativa, não tendo a instituição, no final deste ano, qualquer dívida para com o Estado ou outros fornecedores.

A execução orçamental de 2014 revelou-se apertada até Setembro, em função da necessidade de cumprir as regras estabelecidas, sendo que a gestão desta componente se mostrou particularmente difícil face à necessidade de pagar o subsídio de férias (não previsto na dotação orçamental inicial) e de dar cumprimento ao Acórdão n.º 413/2014 do Tribunal Constitucional, de 30/05/2014. As receitas próprias da Escola foram mobilizadas de uma forma significativa para compensar este acréscimo de despesas (de pessoal) não previstas no orçamento.

Assim, a ESHTe teve que retardar determinadas aquisições de bens e serviços, de forma a adiantar parte das suas receitas próprias para satisfazer o incremento das despesas de pessoal, tendo apenas recebido em Outubro de 2014 o reforço orçamental compensatório. Por outro lado, como corolário do esforço efetuado para recuperar o valor das propinas em atraso por parte dos alunos, a ESHTe conseguiu garantir verbas de receitas próprias com expressão pouco normal nos dois últimos meses do ano.

O desfasamento da disponibilidade das verbas das receitas próprias, a subida do montante destas (por via da recuperação de propinas em atraso e da entrada em funcionamento do novo mestrado) e o esforço de contenção operado ao nível das aquisições de bens e serviços (matérias primas, horas extraordinárias, deslocações e estadas, e transportes), conduziram a um saldo orçamental de 523,6 mil Euros,

(excluindo a verba na posse dos serviços de 33765,17 Euros, correspondente ao Programa ERASMUS e destinada a pagar bolsas aos alunos em mobilidade no ano letivo 2014/15). O saldo resultou quase exclusivamente de receitas próprias, pelo que a ESHTe pretende aplicá-lo, em 2015, na concretização das já referidas obras inadiáveis ao nível do Campus Escolar, nomeadamente das áreas técnicas, dos equipamentos de suporte, dos laboratórios, das salas de aulas e das instalações dos docentes.

Quadro 7
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 3 – Sustentabilidade económico-financeira

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A3.2 - Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo	2014/15	Definição dos centros de custo, parametrização dos mesmos no sistema contabilístico e desenvolvimento de um piloto aplicável ao ano de 2014.	Não foram detetados desvios. O ensaio realizado no ano de 2014 está a ser objeto de análise, sendo que em 2015 já se possuirão dados definitivos por centros de custo.	Deu-se cumprimento ao previsto para o ano de 2014.	100%	
A3.3 – Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B	2014/17	Contratualização legal com fornecedores escolhidos através de concurso público em substituição dos processos de compras avulsas.	Realizaram-se os procedimentos concursais previstos, invertendo-se o sistema vigente até então.	Não foram detetados desvios.	100%	Trata-se de uma ação recomendada pela IGEC e pelo Tribunal de Contas.
A3.4 – Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão	2014/16	Lançamento das bases para a criação de um sistema de suporte à decisão, com definição de indicadores de monitorização e visão integrada.	Procedeu-se à conceitualização do sistema, através de uma perspetiva holística de integração dos módulos já existentes com outros novos.	Não foram detetados desvios significativos, atendendo a que a componente de conceitualização prevista para 2014 foi realizada.	75%	Apresentou-se a candidatura ao Programa ERASMUS + através de uma parceria internacional. O projeto não foi selecionado, pelo que se estudam alternativas de financiamento.
A3.5 - Reforço da componente de gestão e de administração	2014/17	Implementação progressiva das recomendações provenientes da IGEC, Tribunal de Contas e Fiscal Único.	Foram concretizadas as recomendações propostas.	Não foram detetados desvios.	100%	
A3.6 - Divulgação regular do relatório de execução orçamental	2014/17	Disponibilização no site da Escola dos relatórios trimestrais de execução orçamental.	Os relatórios encontram-se disponíveis no site da Escola.	Não foram detetados desvios.	100%	

A integração entre os sistemas informáticos dos recursos humanos, dos serviços +académicos, de contabilidade e de tesouraria, a introdução de um sistema

renovado de avaliação periódica da execução orçamental e a já aludida criação de um sistema contabilístico por centros de custo, permitirá progressivamente evoluir para uma gestão orientada por objetivos e com instrumentos adequados para a sua monitorização.

Como apontamento geral sobre este programa, deve-se sublinhar a inexistência de desvios significativos para as várias ações, o que atesta a prioridade de intervenção conferida a estas matérias no primeiro ano da presidência empossada no final de setembro de 2013.

4.4. Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas

Apresentam-se seguidamente as ações desenvolvidas em 2014, tendo como referência a modernização, qualificação e extensão dos cursos da ESHTe.

Quadro 8
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 4 – Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A4.1- Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe	2015/17	Reforço da oferta do 2.º ciclo.	Entrou em funcionamento no ano letivo 2014% o Mestrado em Gestão Hoteleira.	Não foram detetados desvios.	100%	A ação tem sequência até 2017 com a revisão e adequação das ofertas formativas do 1.º ciclo.
A4.3 - Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	2014/17	Oferta de um conjunto de disciplinas, utilizando o inglês como língua de trabalho.	Ministraram-se disciplinas dos Mestrados em Turismo e em Turismo e Comunicação em língua inglesa.	Não foram detetados desvios significativos. Faltou a extensão às licenciaturas.	75%	A perspetiva será de alargar progressivamente a oferta até 2014, decorrendo para o efeito ações de formação em língua inglesa para os docentes.
A4.4 - Atividade educativa à distância	2015/17	Lançamento de uma oferta em <i>e-learning</i> para expansão do mercado potencial da instituição.	A ideia para 2014 assentava na utilização do Curso de Especialização Pós-Graduada em Gestão de Unidades de Turismo em Espaço Rural como projeto piloto neste domínio.	O arranque tardio do curso e as características dos formandos conduziram à opção pelo formato tradicional de formação presencial.	25%	Pretende-se recuperar a ideia para novas edições do curso.
A4.5 - Reforço dos estágios profissionais nas empresas	2014/17	Reforço do papel instrumental relevante dos estágios profissionais.	Garantiu-se um número elevado de entidades receptoras de estagiários da ESHTe – 1288 empresas nacionais e 679 estrangeiras.	Não foram detetados desvios.	100%	A ESHTe integra o consórcio referente ao programa “Atlantic Erasmus Training Consortium”.

No caso concreto do Curso de Especialização Pós-Graduada em Gestão de Unidades de Turismo em Espaço Rural, resultante de uma parceria da ESHTe com o Instituto Politécnico do Porto (Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão), estava prevista a possibilidade de se optar por uma solução de “Blended Learning”. Assim, seriam disponibilizadas aos discentes duas formas distintas de acompanhar as sessões que terão lugar no Porto e/ou no Estoril - modalidade presencial tradicional em sala de aula ou modalidade de assistência à distância síncrona através de transmissão em canal específico a criar.

Por outro lado, os alunos teriam sempre oportunidade de visitar qualquer uma das sessões transmitidas já que as mesmas seriam arquivadas e disponibilizadas no canal do curso (acesso assíncrono). Ainda neste último formato, previa-se a criação – e disponibilização do acesso aos alunos através da internet – de um ambiente virtual de aprendizagem (sistema *moodle*) que permitiria, mediante um horário previamente divulgado, o contacto direto dos alunos com os professores das diversas cadeiras, bem como a receção e troca de pacotes de informação relevante e, igualmente, a interação interna do corpo discente.

Como consta da apreciação que integra o Quadro 8, não foi viável a opção por esta modalidade de ensino, o que leva a Escola a ensaiar novas oportunidades até 2017.

4.5. Qualificação do corpo docente

Em função das condições fixadas pelo Conselho de Administração da A3ES para renovação da acreditação dos cursos da ESHTe, considerou-se a questão da composição do corpo docente como um elemento essencial, pelo que a presidência da ESHTe incentivou os docentes dos vários cursos a concentrarem-se nos seus programas de doutoramento ou, nos casos aplicáveis, a requererem o título de especialista.

Importa assinalar que a ESHTe possuía, no final de 2014, 30 docentes doutorados, o que constituiu um progresso significativo face aos 12 doutorados existentes em

2008. Por outro lado, o número global de docentes em processo de doutoramento ascendia a 32 no final de 2014, o que permite perspetivar a duplicação deste quantitativo num prazo relativamente curto.

No que respeita aos docentes que obtiveram o título de especialista em 2014, o total ascendeu a 27, sendo que 4 obtiveram este grau através de provas públicas e 23 foram reconhecidos como tal pelo Conselho Técnico-Científico.

Quadro 9
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 5 – Qualificação do corpo docente

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A5.1 - Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado	2014/17	Incentivo à valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado.	O aumento do número de doutorados e de especialistas foi significativo no decurso do ano de 2014.	Não ocorreram desvios.	100%	

Convém referir que a renovada estrutura do corpo docente da ESHTe tem cumprido para todos os cursos que foram objeto de avaliação recente por parte da A3ES, os requisitos constantes dos n.ºs 5 e 6 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 115/2013, de 7/8, ou seja:

- Verificar se, pelo menos, 60% do corpo docente total é formado por docentes a tempo integral, em ETI (Equivalente a Tempo Integral);
- Verificar se, pelo menos, 15% do corpo docente total é formado por doutores, em ETI;
- Verificar se, pelo menos, 50% do corpo docente total é formado por doutores e/ou especialistas nas áreas CNAEF do curso, em ETI.

Saliente-se o cumprimento integral dos três rácios elencados anteriormente, inclusive o que indica estarmos na presença de um corpo docente especializado, já que se ultrapassou o mínimo de 50% no que respeita à relação entre os doutorados

e os especialistas (considerando-se nos dois casos apenas os que possuem especialização na área ou nas áreas de formação fundamentais do ciclo de estudos) sobre o corpo docente total.

Face a estes indicadores, interessa relevar que a ESHTe ultrapassou no prazo de um ano o constrangimento principal identificado pela A3ES, o que ilustra o empenho da Escola em corresponder não só às metas fixadas, mas também no sentido de avançar de uma forma irreversível na qualificação do seu corpo docente.

Como apontamento final neste domínio, acrescente-se que a ESHTe possuía, no final de 2014, 126 docentes em atividade, dos quais 31 pertenciam ao quadro da Escola. Em 2013, o total de docentes era de 125, com 35 com provimento por tempo indeterminado.

4.6. Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada

Face às dificuldades em criar um Centro de Investigação certificado e financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (não existem concursos desde 2007 e o turismo não é reconhecido como uma área científica por esta instituição), e perante os imperativos de desenvolver a investigação fundamental e aplicada, há que projetar uma alternativa para o futuro da Escola, a qual deverá necessariamente colocar o foco nas parcerias com os *stakeholders* do turismo, integrando, numa perspetiva inclusiva, todos os investigadores da ESHTe, bem como as estruturas já existentes.

Neste sentido, a presidência iniciou em 2014 um processo de reflexão sobre a produção científica da Escola, tendo criado um grupo restrito (Presidências da ESHTe, do Conselho Técnico-Científico e do Conselho Pedagógico) para produzir um documento inicial sobre esta matéria, o qual foi integrado no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17), através da criação de um programa específico para o efeito denominado “*Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada*”.

Como já se referiu, os setores que constituem o centro de ação da ESHTe não são reconhecidos como objeto científico autónomo da FCT, nem, realisticamente, se pode perspetivar que o venham a ser no futuro próximo; por outro lado, mesmo que a ESHTe se propusesse criar uma Unidade de Investigação centrada num dos objetos científicos atualmente reconhecidos por aquela Fundação, tal ideia estaria provavelmente condenada ao fracasso, já que o momento económico-financeiro de Portugal nunca permitiria o aumento de despesas para a FCT que esse tipo de iniciativa sempre acarreta e, em coerência, o que se vem assistindo, por todo o País e em todos os domínios científicos, é um processo de concentração das Unidades atualmente acreditadas e não a sua atomização.

Pese embora a importância que a investigação enquadrada no modelo formal que a FCT simboliza e patrocina tem no ambiente académico de que a ESHTe faz parte, essa não é a única solução para o financiamento e suporte da investigação que os docentes da Escola queiram prosseguir. Conforme a natureza científica e o âmbito territorial de cada projeto, assim se pode tentar a obtenção de apoios por parte de outras instituições, como sejam a União Europeia, o Turismo de Portugal (por verbas próprias ou enquanto gestor de Fundos Comunitários), as Entidades Regionais de Turismo, as Câmaras Municipais, a Confederação do Turismo Português e as suas Associações Empresariais, Institutos e Empresas Públicas e Privadas, e Fundações nacionais (exemplos: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, Fundação Oriente) e internacionais.

Enquanto decorre o processo reflexivo sobre esta matéria, previsto até ao final de 2015, a ESHTe e a Associação CESTUR acordaram, em 29/11/2013, a celebração de um novo protocolo de cooperação, seguindo as orientações emanadas do Tribunal de Contas. Assim, conforme consta da Cláusula Primeira deste protocolo, “ (...) As duas entidades comprometem-se a estudar um novo modelo institucional de funcionamento, o qual deverá reforçar a componente de investigação e de prestação de serviços à comunidade por parte da ESHTe e o aumento das suas receitas próprias, sem descuidar a organização, os compromissos e o trabalho já desenvolvido pela CESTUR, objetivo este a concretizar em sede de revisão dos estatutos da ESHTe e

também sujeito à aprovação pela Assembleia Geral da CESTUR”. Ficou igualmente expresso na Cláusula Segunda que “ (...) 1. Até à concretização do referido no ponto anterior, o presente protocolo estabelece as regras básicas de convivência e colaboração entre a ESHTe e a CESTUR, no âmbito das atribuições e atividades prosseguidas por cada uma destas entidades”.

Neste sentido, encontram-se reunidas as condições para não se observar qualquer hiato na cobertura institucional ao desenvolvimento das atividades científicas dos docentes da ESHTe, sendo evidente o propósito de concretizar a prazo um projeto de maior fôlego, desejavelmente consubstanciado na criação de um Centro de Investigação Aplicada, em parceria com a Associação CESTUR e com os parceiros do setor, com o acolhimento de núcleos específicos de investigação especializada.

Importa igualmente reconhecer que o trabalho desenvolvido pela CESTUR – Centro de Estudos de Turismo, produziu um conjunto relevante de prestações a instituições e empresas do setor, além de ter assegurado uma entrada significativa de verbas na ESHTe. Com efeito, entre Abril de 2008 e Dezembro de 2014, as atividades da CESTUR permitiram que a ESHTe arrecadasse proveitos próprios na ordem dos 71 167,43 Euros, o que constitui uma verba não desprezível.

Contudo, a intervenção da ESHTe em atividades de cariz científico não se esgota na ação da CESTUR, sendo que vários docentes da ESHTe estão integrados em Centros de Investigação de outras instituições de ensino superior, além de, na alguns casos, serem responsáveis por produção científica publicada em revistas nacionais e internacionais da especialidade. No âmbito da investigação aplicada, o Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17) prevê o incentivo e apoio a projetos (curriculares e extracurriculares) e a núcleos promovidos pelos alunos, destinados à comunidade da ESHTe ou à comunidade em geral, que visem o desenvolvimento de competências técnicas, científicas ou profissionais nas áreas de estudo ou complementares.

Face às notas atrás emitidas, ganha contornos muito nítidos a perceção de que o domínio do desenvolvimento da investigação justifica uma prioridade de

intervenção muito forte em 2015 e 2016, pelo que a presidência da ESHTe irá mobilizar a comunidade escolar para esta tarefa, indispensável como elemento de desenvolvimento mas também como fator de avaliação por parte da A3ES.

Quadro 10
Atividades desenvolvidas em 2014

Programa 6 – Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A6.5 - Investigação e Publicação	2015	Criação dentro da estrutura interna da Escola de mecanismos que visem estimular, promover e facilitar a publicação de obras por parte dos docentes e outros investigadores da Escola.	Apesar das intervenções estarem programadas no PEMP para 2015, reconhece-se que esta componente não registou um desenvolvimento significativo em 2014.	Em 2014, a parte mais substantiva desta ação foi assegurada pela Associação CESTUR, no quadro do protocolo celebrado em 29/11/2013.	50%	Considerou-se um desvio de 50% em 2014, face ao diminuto progresso observado em relação ao ano anterior.

Com o objetivo claro de potenciar este vetor, verdadeiramente crucial para a afirmação da escola no futuro, recuperam-se as ações a desenvolver no âmbito do PEMP, as quais podem produzir no conjunto o desejável impulso nesta matéria:

Quadro 11 - Programa de “Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada”

Ações	Descrição
Reforço da investigação científica no quadro da FCT	Diligenciar para que os docentes da ESHTe, designadamente os que sejam habilitados com o grau de Doutor (ou de Especialista) se integrem como membros Integrados de uma Unidade de Investigação FCT.
Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários	Criar na ESHTe uma pequena estrutura para a pesquisa de oportunidades de financiamento para a investigação a realizar na Escola.
Base de dados de investigadores da ESHTe	Criação de uma base de dados operacional de docentes onde constem as suas habilitações académicas bem como as suas práticas e interesses de investigação, além da identificação de um conjunto de temas que estejam disponíveis para orientar como trabalhos de conclusão do ciclo de mestrado.
Estudo da possibilidade de criação de um Centro de Investigação Aplicada	Estudo sobre a possibilidade de criação de um Centro de Investigação Aplicada, em parceria com a Associação CESTUR e com os parceiros do sector, com o acolhimento de núcleos específicos de investigação especializada.
Investigação e Publicação	Criação dentro da estrutura interna da Escola de mecanismos que visem estimular, promover e facilitar a publicação de obras por parte dos docentes e outros investigadores da Escola.
Revista científica <i>on line</i>	Criar na ESHTe uma <i>marca científica</i> em torno do nome de uma revista <i>on line</i> , a qual deve incluir, debaixo do mesmo <i>chapéu</i> , uma linha diversificada de publicações e de organização de reuniões científicas.
Plataforma de divulgação da produção científica	Criar no site da ESHTe, uma plataforma de divulgação da produção científica das Escolas e Unidades de Investigação em Turismo.
Organização de uma conferência internacional anual com a marca ESHTe	Organização do evento de forma a que se torne num ponto de encontro regular entre a comunidade académica e o mercado de trabalho.

4.7. Internacionalização

No domínio da internacionalização, as principais ações desenvolvidas em 2013 constam do Quadro 12, seguidamente apresentado.

Quadro 12
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 7 – Internacionalização

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A7.2 - Cooperação com Moçambique	2014/17	Docência do Curso de Formação Avançada em Turismo – Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos)	Não ocorreram desvios.	Realizou-se entre Dezembro de 2012 e Junho de 2014 o Curso de Formação Avançada em Turismo – Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, conducente ao Mestrado em Turismo da ESHTe.	100%	Presentemente todos os alunos já estão inscritos no Mestrado em Turismo da ESHTe, tendo como prazo para conclusão do curso Dezembro de 2015.
A7.3 - Cooperação com Cabo Verde	2014/17	Operacionalização do protocolo celebrado com a Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde para a realização de cursos de formação avançada em gestão hoteleira.	Não ocorreram desvios.	No âmbito do Protocolo entre a ESHTe, o CESTUR e a EHTCV foram desenvolvidos a partir de outubro de 2014 dois cursos de formação avançada em gestão hoteleira (um realizado no Sal e outro na Praia).	100%	
A7.8 - Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional	2014/15	Criação e exploração de uma de base de dados de escolas de turismo ao nível internacional (oferta, áreas de investigação) para servir como fonte de informação para novas parcerias e iniciativas.	Não ocorreram desvios significativos.	Foi criada a estrutura da base de dados de Escolas, decorrendo o respetivo processo de recolha de informação.	75%	

Saliente-se o cumprimento integral da cooperação prevista com Moçambique e Cabo Verde, bem como o arranque dos trabalhos conducentes à criação de uma base de dados de escolas de turismo ao nível internacional.

4.8. Dimensão institucional

No âmbito da dimensão institucional incluíram-se as cinco ações que constam do Quadro 13, as quais registaram desenvolvimentos variáveis em 2014.

Quadro 13
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 8 – Dimensão institucional

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A8.1 - Conção de um programa de ações que reforcem os valores da Escola e a sua cultura académica	2014/17	Criação de elementos de memória que simbolizem a Escola e deixem registo para a posteridade.	Foram contactadas individualidades para participarem na próxima cerimónia de abertura do ano académico; abordaram-se várias entidades para patrocinarem prémios de desempenho.	Não foi possível realizar a cerimónia de abertura do ano académico em 2014/15. Considerou-se que esta ação registou desvios significativos.	25%	Cerimónia de abertura do ano académico; prémios de prestígio ou de desempenho; agenda de eventos pontuais de interação e confraternização.
A8.2 - Relançamento do sistema de gestão de qualidade	2014/17	Redefinição do Sistema de Qualidade da ESHTe de forma a potenciar as melhores práticas de gestão participada.	Operacionalizou-se a componente de inquéritos regulares de satisfação junto dos alunos e dos docentes. Estudou-se a reformulação do processo de certificação dos serviços.	Ocorreram desvios em termos da concretização, sobretudo no avanço da reformulação do processo de certificação dos serviços.	50%	A reconversão do sistema existente deverá estar concluída até 2017.
A8.4 - Participação nas reuniões do CCISP e da Organização Mundial do Turismo	2014/17	Assegurar a presença nas várias reuniões e facultar contributos sobre matérias específicas.	Não ocorreram desvios.	A Presidência da ESHTe esteve presente na totalidade das reuniões do CCISP, tendo igualmente participado em reuniões da OMT.	100%	
A8.5 - Operacionalização de uma estrutura associada à inovação empresarial e empreendedorismo	2015/17	Estrutura de apoio a alunos que tenham ideias para a criação de oportunidades de negócio.	Ocorreram desvios em termos da concretização, atendendo a que o enquadramento institucional não foi operacionalizado.	A ESHTe participou nas iniciativas do Poliempendedorismo, tendo um dos seus alunos sido premiado com o projeto apresentado.	50%	Estrutura a equacionar no âmbito da criação do Centro de Investigação Aplicada.
A8.6 - Apoio à Associação de Antigos Alunos	2014/17	Apoiar as atividades da Associação.	Realizaram-se reuniões de progresso do projeto, o qual foi formalizado no início de 2014, com a celebração da escritura de criação da Associação.	Não ocorreram desvios.	100%	A dinamização da Associação foi viabilizada pela ESHTe.

Por exigência da A3ES e por vantagem própria, a ESHTe tem de manter em pleno funcionamento um Sistema de Qualidade que assegure a participação de todos os agentes da Escola na sua vida diária e que apoie as melhores práticas de gestão participada.

No âmbito académico, concretizaram-se em 2014 as orientações formuladas pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade (CAQ), no sentido de se manter ativo um sistema de avaliação da satisfação de alunos e professores, extensivo a todos os cursos da ESHTe.

A recolha de dados tem sido concretizada eletronicamente, através da utilização de uma aplicação específica para o efeito. Os coordenadores dos ciclos de estudos têm acompanhado os processos de recolha de dados, incentivando a colaboração por parte dos alunos.

Por outro lado, o Conselho para a Avaliação e Qualidade nomeou uma Comissão que se encontra a realizar a análise de resultados, devendo produzir os respetivos relatórios de aferição. A apresentação de resultados terá como destinatários além dos alunos, os funcionários docentes e não docentes ligados ao curso, bem como os órgãos institucionais da ESHTe (Presidente, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico). Os relatórios serão igualmente disponibilizados no *site* da ESHTe, de forma a se garantir o acesso pela comunidade externa à Escola, nomeadamente os *stakeholders* do setor.

Apresenta-se seguidamente, a título exemplificativo, uma análise de resultados parcelares relativos ao Inquérito realizado junto dos alunos do 3.º ano do curso de GT - Ramos de Gestão de Empresas Turísticas (GT GET) e de Gestão de Produtos Turísticos (GT GPT), no ano letivo de 2013/2014.

No plano dos serviços da ESHTe, optou-se pela descontinuidade do processo de certificação dos serviços com a norma ISO 9001, após uma análise custo/benefício. Encontra-se em estudo, a possibilidade de desencadear um processo de auditoria (e posterior certificação) de um novo sistema interno de garantia de qualidade, a

ser conduzido junto da A3ES, entidade esta que se encontra devidamente acreditada para o efeito.

Nesta fase transitória, criaram-se as condições para alguns processos internos dos serviços serem acompanhados através do Sistema de Gestão Documental da ESHTe, particularmente através da criação de novos *workflows* específicos de controlo.

Outra ação relevante deste programa incidiu no acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo CCISP, tendo-se verificado a abordagem de matérias particularmente importantes, algumas das quais se encontram em negociação perante a tutela.

Assim, os principais *dossiers* incidiram sobre os seguintes assuntos:

- Consórcios entre instituições públicas de ensino superior;
- Estatuto do estudante internacional;
- Critérios de financiamento das instituições públicas de ensino superior;
- Valor das propinas máximas;
- Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP);
- Impacto do Acórdão do Tribunal Constitucional nos orçamentos das instituições públicas de ensino superior;
- Prorrogação do Regime Transitório do ECPDESP (Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico),
- Critérios de acesso ao ensino superior.

4.9. Ensino e organização académica

As atividades correntes ligadas com o ensino e a correspondente organização académica, constituem uma área crítica de intervenção, com reflexo nos desempenhos escolares e nos níveis de satisfação dos alunos perante a Escola. Embora a maioria das ações dirigidas para este programa assentem numa base

de atuação a médio prazo, não se devem subestimar algumas ocorrências registadas em 2014. Vejamos:

Quadro14
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 9 – Ensino e organização académica

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A9.1 - Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos	2015	Renovação de todos os suportes de divulgação.	Foram ajustados os conteúdos dos principais materiais de divulgação dos cursos (versão eletrónica)	Não se procedeu à edição tipográfica de brochuras e desdobráveis sobre os cursos.	50%	O relevo da divulgação eletrónica pode dispensar a edição da maioria dos suportes em papel. Contudo, entende-se que a ESHTe deverá possuir uma brochura de prestígio com os seus cursos e desdobráveis em conformidade.
A9.3 - Renovação da certificação TEDQUAL	2014/17	Obtenção da certificação TEDQUAL para as cinco licenciaturas da ESHTe e para o Mestrado em Turismo.	Não ocorreram desvios, mantendo-se ativas as certificações.		100%	O prazo máximo de validade da certificação é de 4 anos.
A9.4 - Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES	2014/17	Obteve-se a prorrogação da acreditação de sete cursos de licenciatura.	Todos os relatórios produzidos de <i>follow up</i> foram objeto de aprovação pela A3ES.	Não ocorreram desvios.	100%	
A.9.5 – Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos	2015/16	Criação de um sistema de monitorização dos cursos e das unidades curriculares, em articulação com as duas ações anteriores.	O envolvimento nos processos da A3ES prejudicou o avanço dos trabalhos neste domínio.	Ocorreram desvios significativos neste projeto.	50%	Realizaram-se reuniões para lançar as bases deste projeto, o qual terá o seu desenvolvimento mais significativo no biénio 2015/16.
A.9.6 - Introdução do programa de produção de horários	2014/17	Implementação do programa de produção automática de horários.	Não ocorreram desvios.	Estabilizaram-se os procedimentos ao nível da Comissão de Horários, inclusive ao nível do programa informático associado.	100%	
A9.7 - Candidaturas aos cursos da ESHTe	2014	Centralização do processo no Gabinete de Relações Públicas.	Não ocorreram desvios.	Os procedimentos associados a candidaturas dos alunos foram conduzidos na íntegra pelo Gabinete de Relações Públicas.	100%	A transição dos processos para a Divisão dos Serviços Académicos concretiza-se a partir do ato da inscrição/matricula.

Já foi comentada a evolução observada no relacionamento da Escola com a A3ES, sendo visível desde 2014 a existência de uma postura dialogante de ambas as partes. Foi neste contexto de entendimento que se desbloqueou o problema das vagas para os cursos de licenciatura em relação ao ano letivo 2014/15 e tem sido com a manutenção deste posicionamento que se desenrolaram os vários processos de renovação da acreditação dos vários cursos.

Os cursos que obtiveram a prorrogação da acreditação por mais dois anos foram os seguintes:

- ACEF/1112/24407: Direção e Gestão Hoteleira (Dia);
- ACEF/1112/24432: Direção e Gestão Hoteleira (pós Laboral);
- ACEF/1112/24427: Produção Alimentar em Restauração (Dia);
- ACEF/1112/24417: Gestão Turística (Dia);
- ACEF/1112/25272: Gestão do Lazer e Animação Turística - Pós Laboral;
- ACEF/1112/25277: Gestão Turística - Pós Laboral;
- ACEF/1112/24422: Informação Turística (Dia)

Por outro lado, no caso da certificação Tedqual, atribuída pela Organização Mundial do Turismo (OMT), observou-se que a mesma foi atribuída em Abril de 2014, abrangendo os seguintes cursos:

- Licenciaturas: Direção e Gestão Hoteleira, Gestão do Lazer e Animação Turística, Gestão Turística, Informação Turística e Produção Alimentar em Restauração;
- Mestrado em Turismo, ramos de Gestão Estratégica de Destinos, de Gestão Estratégica de Eventos e de Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura.

4.10. Serviços e funcionários não docentes

O número de funcionários não docentes em atividade na ESHTe era de 28 no final do ano de 2014, o que constituiu uma diminuição de 6 elementos em relação ao ano anterior.

Em termos de ações específicas desenvolvidas em 2014, consideraram-se as seguintes:

Quadro15
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 10 – Serviços e funcionários não-docentes

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A10.1 - Sistema de Gestão Documental e Workflow	2014/17	Continuação da implementação das funcionalidades do Sistema de Gestão Documental e Workflow e alargamento do sistema a novos grupos de utilizadores.	Não se concretizou apenas a abertura do sistema a alguns grupos de docentes, devendo esta situação ocorrer em 2015.	O projeto contemplou o aprofundamento de alguns módulos e a operacionalização de novos workflows específicos, numa perspetiva articulada com o sistema de qualidade.	75%	A evolução do sistema requer a migração para uma nova plataforma, pelo que a expansão dos utilizadores só poderá ocorrer após esta operação.
A10.2 - Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais	2014	Melhoria operacional dos espaços de trabalho.	Não ocorreram desvios.		100%	Os serviços foram reinstalados, tendo-se melhorado as condições ao nível dos equipamentos informáticos a utilizar e dos armários para arquivo.
A10.3 - Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados	2014/17	Elaboração anual de um Plano de Formação, abrangendo ações externas e internas.	Cumpriu-se o programa de formação previsto para 2014.		100%	Vários funcionários não docentes frequentaram ações de formação específica, as quais foram definidas em função dos interesses dos serviços e dos próprios.
A10.4 - Criação de um manual de procedimentos internos para os serviços, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço	2014	Elaboração de um manual de procedimentos administrativos de aplicação a todos os serviços, responsáveis e colaboradores docentes e não docentes.	Não ocorreram desvios significativos.	Foi produzido o manual, pelo que decorrerá em 2015 o processo de aprovação do mesmo por parte da presidência, seguindo-se a sua implementação imediata.	75%	Os colaboradores docentes e não docentes serão convidados a pronunciarem-se sobre o mesmo, antes da sua aprovação final.

O Sistema de Gestão Documental e Workflow (SGDW) constitui atualmente um instrumento essencial na atuação dos serviços da ESHTe, sendo utilizado por todos os responsáveis, chefias intermédias e colaboradores. Possui na sua base de dados cerca de 50.000 documentos, os quais podem ser acedidos e consultados de acordo com a parametrização existente. Toda a informação está classificada de acordo com as séries documentais criadas para o efeito, distinguindo-se igualmente a tipologia de documentos associada em cada caso.

Os documentos entrados e saídos da ESHTe são carregados no sistema, bem como os documentos produzidos internamente (por exemplo, informações de serviço, pareceres, entre outros). Paralelamente, funciona um sistema de despachos que permite a tramitação dos processos de uma forma segura e rápida.

Por outro lado, em relação a determinados processos que circulam nos serviços, o sistema permite a sua padronização através de *workflows* específicos, os quais viabilizam o acompanhamento nas várias etapas.

Os objetivos iniciais referentes à implementação do sistema encontram-se praticamente atingidos, já que se alcançaram as seguintes metas:

- Criação do repositório eletrónico da documentação que circula na ESHTe, através da digitalização de documentos em papel e da integração de documentos eletrónicos recebidos, criados ou expedidos, via fax, e-mail, Web ou Office;
- Desmaterialização da instituição, através da eliminação progressiva dos documentos em formato de papel;
- Indexação dos documentos eletrónicos, através da respetiva catalogação e classificação;
- Possibilidade de normalização progressiva de todos os tipos de documentos da instituição, quer os produzidos internamente como os provenientes do exterior;
- Definição dos vários estados pelos quais passa um documento (*workflow*), incluindo a edição, a distribuição, a circulação ou o arquivo de documentos, além da recolha de pareceres e despachos;
- Controlo dos fluxos de circulação de documentos;
- Implementação de mecanismos de pesquisa sobre os documentos digitalizados, permitindo a sua localização e a impressão;
- Armazenamento da documentação eletrónica, prevendo-se a evolução tecnológica do sistema;
- Escalabilidade e atualização, permitindo a integração com outros sistemas.

Neste contexto, as grandes opções em termos do futuro do sistema prendem-se com a sua migração para uma plataforma mais avançada (a qual viabilize o desenvolvimento de outras funcionalidades mais adequadas à realidade da ESHTe, tais como, criar um ecrã para gestão dos processos de aluno) e a abertura do sistema a grupos de docentes. Esta última etapa é tão desejável como complexa, na medida que se têm que salvaguardar mecanismos de integridade do sistema e de controlo de qualidade do mesmo, o que se torna mais difícil de garantir para utilizadores não integrados diretamente nos serviços.

As perspetivas existentes apontam para que se concretizem estes dois grandes objetivos de expansão em 2015.

4.11. Alunos

No ano letivo de 2014/15, a ESHTe registou 1966 alunos inscritos (1601 nas licenciaturas, 305 nos mestrados e pós-graduações e 60 nos CET), ou seja, mais 149 do que observado em 2013. Para esta evolução contribuiu fortemente o aumento registado no número de alunos dos mestrados (mais 147). Vejamos então, a distribuição dos alunos inscritos no ano letivo 2014/15 por cursos:

Quadro 16
N.º de alunos inscritos no ano letivo 2014/15

Ciclos de estudos	Cursos	N.º Alunos	
Licenciaturas	DGH - dia	245	
	GLAT - dia	152	
	GT - dia	220	
	IT - dia	169	
	PAR - dia	146	
	DGH - pós-laboral	208	
	GLAT - pós-laboral	125	
	GT - pós-laboral	180	
	IT - pós-laboral	2	
	PAR - pós-laboral	154	
	Mestrados	QSAR	27
		TURISMO	161
		MIAC	7
MTC		47	
MGHOT		63	
CET		60	
Total		1966	

Fonte: ESHTe

Os dados mais recentes demonstram igualmente a adequação da oferta às necessidades expressas pelo mercado, como resulta da apreciação do Quadro 17, inserido seguidamente.

Quadro 17
Procura nos cursos de licenciatura da ESHTe em 2014/2015 (1º ano)

		Ano Letivo 2014/2015								
		DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N
1ª FASE	Vagas	60	60	50	40	40	55	45	40	40
	Candidatos	387	408	143	124	138	149	178	64	78
	Colocados	61	60	52	40	40	58	48	27	23
	Matriculados	52	52	43	33	29	46	40	23	15
	Média (α)	141,0	140,4	133,8	131,4	124,8	122,2	120,2	105,2	108,2
2ª FASE	Colocados	5	4	5	2	3	5	3	1	6
	Candidatos	46	36	9	7	12	21	21	3	10
	Média (α)	149,6	144,0	132,8	136,8	132,0	136,8	135,2	104,6	101,0
3ª FASE	Colocados	5	4	5	2	3	5	3	1	6
	Candidatos	46	36	9	7	12	21	21	3	10
	Média (α)	142,6	139,0	123,2	149,0	122,0	133,8	129,2	130,8	112,6

Fonte: ESHTe

Como nota a reter, importa referir que se obteve, em média, um rácio de 4,1 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase), sendo que esta captação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de GT (6,8) e DGH (6,3).

No Quadro 18, reproduzido na página seguinte, incluíram-se as ações desenvolvidas em 2014 e que obtiveram um grau pleno de execução.

No ano letivo de 2014/15 foram celebrados mais 33 protocolos com várias entidades, entre as quais podemos destacar: Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal, Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, Associação Regional dos Hoteleiros da Costa do Estoril, Sintra, Mafra e Oeiras, Oteltur - Consultores em Turismo, Lda, Universidade Lusíada, Associação BLC3- Plataforma para o Desenvolvimento da Região Interior Centro, DECO Proteste, DNA-Cascais, Ice Gourmet, INATEL, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Instituto Politécnico do Porto, Instituto de Soldadura e de Qualidade, Panóplia Numérica, PROCHEF, TAP, Sabores Calientes, Turismo do Alentejo,

Trivalor, Universidade de Coimbra, Vazio Studio, Tri-Borough Education Business Partnership, ResCles International Conference 2014 e Faculdades Integradas Hélio Alonso.

Quadro18
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 11 – Alunos

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A11.1 - Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos	2014/17	Celebração de um acordo com a Associação de Estudantes de que permita enquadrar os apoios a disponibilizar pela Escola.	Não ocorreram desvios.	O plano de Atividades da Associação foi apoiado financeiramente e na respetiva operacionalização.	100%	A Associação de Estudantes apresentou um Plano de Atividades para 2014, o qual foi aprovado pela Presidência e pelo Conselho de Gestão.
A11.4 - Angariação e facilitação de estágios profissionais	2014/17	Expansão do número de empresas inscritas na ESHTe para realização de estágios profissionais.			100%	Reforço dos protocolos a celebrar com as empresas e outras instituições, de forma a ampliar o leque de alternativas para a concretização de estágios por parte dos alunos, tendo em vista a sua integração profissional.

No domínio dos estágios pedagógicos, a ESHTe manteve em funcionamento em 2014 o seu gabinete próprio para acompanhamento deste processo ao nível dos vários cursos de licenciatura e de mestrado. Por outro lado, a ESHTe continuou a integrar o consórcio referente ao programa “*Atlantic Erasmus Training Consortium*”, o qual abrange também a possibilidade de realização de estágios internacionais.

O bom relacionamento que a ESHTe tem com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, permitiu a articulação necessária para prosseguir em 2014 com os estágios profissionais, bem como o seu acompanhamento de uma forma personalizada.

O processo foi articulado entre os Coordenadores dos Cursos, o Coordenador da Área Científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação e o responsável pelo Gabinete de Estágios. Para dar uma ideia da abrangência dos acordos estabelecidos, refira-se que o número de entidades nacionais recetoras de

estagiários da ESHTe foi de 1288, enquanto que as entidades internacionais se fixaram em 679.

4.12. Comunicação e imagem

No âmbito das atividades de comunicação e de imagem, privilegiaram-se em 2014, as seguintes ações:

Quadro 19
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 12 – Comunicação e imagem

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A12.2 - Versão em línguas estrangeiras do <i>website</i> da Escola	2014/17	Disponibilização dos conteúdos do Website /portal da ESHTe noutras línguas estrangeiras, com prioridade no inglês.	Não ocorreram desvios.	Foram concretizadas as ações previstas ao nível de organização e tradução dos menus e submenus. Foram igualmente traduzidos em inglês vários documentos institucionais que integram o <i>site</i> .	100%	
A12.4 - Disponibilização de formulários académicos (e outros) no <i>website</i> da Escola	2015	Possibilidade de <i>download</i> dos vários formulários académicos e de outros serviços, para preenchimento e posterior envio aos serviços.	Prosseguiu a disponibilização de formulários on line, sobretudo no caso dos Serviços Académicos.	Esta ação terá como prazo final de execução o ano de 2015.	75%	Existe um Grupo de Trabalho constituído para o efeito.
A12.7 - Rede de eventos na ESHTe	2014/17	Foram realizados vários eventos na ESHTe, conforme listagem referida no texto	Ocorreram desvios pouco significativos.	A ESHTe registou o desempenho semelhante ao observado em anos anteriores. Importa criar até 2017 mecanismos de gestão integrada que potenciem a promoção da Escola.	75%	A ESHTe, especialmente no âmbito curricular de alguns cursos, desenvolve um conjunto alargado de eventos que carecem de adequado aproveitamento.

No caso concreto da criação da versão do Website da ESHTe, a equipa de trabalho constituída para o efeito, procedeu à organização dos menus e de toda a informação que constará do *website* em Inglês e assegurou a tradução dos menus e submenus. Acresceu ainda a esta tarefa, a tradução para a língua Inglesa dos seguintes documentos institucionais: certidões de conclusão de curso (licenciaturas,

cursos de especialização e mestrado), declaração de inscrição/frequência do curso, formulário de inscrição nos cursos de especialização e mestrados e formulário de inscrição nos cursos abertos do CESTUR.

A ação referente à disponibilização de formulários no *website* da Escola prosseguiu sobretudo na área dos Serviços Académicos. Nos termos previstos no PEMP existe um Grupo de Trabalho, coordenado pela Divisão de Informática e que inclui representantes dos Serviços Académicos e do Gabinete de Relações Públicas, a quem compete concretizar esta tarefa até final de 2015.

Termina-se este ponto com uma referência aos eventos realizados na ESHTe, ou com participação da ESHTe, durante o ano de 2014.

MÊS	EVENTOS
2	Emissão Especial "Parabéns TVI"
3	Turismo, Arte e Humor - Alunos de Mestrado em Eventos com apoio da ESHTe
3	Conferência- As recentes alterações ao Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos
3	Colóquio Turismo Arte e Humor - Mestrado em Turismo Organização de Eventos com o apoio da ESHTe
3	Futurália
3	Presença e divulgação - Estoril Wellness Center
5	Aniversário da ESHTe
5	O Chefe vai à Escola
5	Open Day
5	Seminário os 100 Anos do Projecto Estoril
5	Glat O Musical
5	IMPossible - Projecto de alunos de PGAT com apoio da ESHTe
5	Turismo Invisível - Um Outro Olhar - Projecto de alunos de PGAT com o apoio da ESHTe
10	RECLES.PT - International Conference
10	Take Two - Communication Matters
11	ESHTe apoia Candidatura de Cascais_Capital da Juventude 2014
11	Recrutamento Estágios USA - 2014
11	Reportagem da TV Globo Internacional - Ceia de Natal Portuguesa
12	Lanche de Natal
12	Concurso Dia Mundial das Massas
12	Presença e divulgação - Centros Único em Cascais C.C. CascaiShopping
12	Presença e divulgação - Fitness Hut
3/11	Feira do livro RG Livreiros
5/6	Rota das Tapas - Estrella Damn

Paralelamente, a ESHTe registou 12 visitas organizadas às suas instalações, totalizando 204 pessoas recebidas, as quais na sua maioria pertencentes a Escolas Secundárias.

4.13. Comunidade interna e externa

A gestão democrática da Escola implica a aproximação entre a comunidade interna e externa, de forma a cumprir o seu papel social. Neste sentido, concretizaram-se as seguintes iniciativas em 2014:

Quadro 20
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 13 – Comunidade interna e externa

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A13.1 - Reforço da coesão interna entre os vários órgãos da ESHTe	2014/17	Promoção de reuniões regulares entre todos os responsáveis dos órgãos de gestão da Escola, cursos, áreas científicas e unidades funcionais.	Não ocorreram desvios significativos.	As reuniões de interação realizaram-se em 2014 mediante a necessidade de resolver assuntos importantes para a Escola.	75%	Até 2017 devem ficar assegurados os mecanismos formais de interação que viabilizem estes procedimentos de coesão interna.
A13.2 - Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo	2014	Nomeação dos vários membros representativos da comunidade externa.	Não ocorreram desvios.	Será marcada em 2105 a primeira reunião deste Conselho, já existindo um projeto de regulamento de regimento.	100%	A proposta de nomeação dos membros cooptados foi aprovada na reunião de 13/10/2015 do Conselho Geral.
A13.3 - Artigos de opinião dos docentes da ESHTe	2014	Foram elaborados vários artigos em consonância com os protocolos e acordos existentes.	Não ocorreram desvios.	Os artigos foram publicados na sua maioria no periódico Publituris e na revista da UINICER, neste último caso com uma cadência mensal.	100%	Acordos com revistas do setor e com a imprensa generalista, de modo a acolherem artigos de opinião dos docentes da ESHTe.
A13.4 - Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe	2014/17	Acompanhamento dos antigos alunos diplomados pela ESHTe e aferição da sua inserção no mercado de trabalho.	Não ocorreram desvios significativos.	Manteve-se ativa em 2014 a base de dados existente, tendo sido alvo das necessárias atualizações.	75%	No futuro deverão ser criados mecanismos de articulação com a Associação dos antigos Alunos da ESHTe.
A13.7 - Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	2015/17	Continuação do projeto nos termos definidos pela sua coordenação científica.	Não ocorreram desvios significativos.	O projeto foi concretizado em 2014 de acordo com os recursos financeiros e humanos existentes. Ainda não foi possível garantir o financiamento do projeto através de um programa nacional ou comunitário.	75%	Catálogo e digitalização de documentos; Elaboração de regulamentos e de normas; Ações de divulgação, incluindo a criação de um site; Criação de condições para a preservação de documentos que integram o acervo.

A coesão entre os vários órgãos da ESHTe, com a desejável interação e complementaridade de intervenções, é um vetor essencial para o desenvolvimento da Escola. Assim, realizaram-se reuniões regulares entre todos os responsáveis dos

órgãos de gestão da Escola, dos cursos, das áreas científicas e das unidades funcionais.

Além das reuniões conjuntas, os órgãos eleitos da Escola, nomeadamente o Conselho Técnico-Científico e o Conselho Pedagógico, asseguraram a realização de um conjunto de iniciativas imprescindíveis para o funcionamento da Escola, as quais se divulgam seguidamente.

Assim, no caso do Conselho Técnico-Científico, deve-se considerar o presente elenco de assuntos principais apreciados no durante o ano de 2014:

- Definição de pré-requisitos para o acesso aos cursos de licenciatura;
- Recomendação sobre o procedimento interno académico para a agilização dos processos de apresentação de teses de mestrado (em curso);
- Revisão do Regimento do Conselho Técnico-Científico (em curso);
- Tabela de Conversão de Classificações Erasmus;
- Tabela de atribuição de áreas científicas às unidades curriculares do programa do Mestrado em Gestão Hoteleira;
- Revisão do Regulamento de Creditações de Competências dos cursos de licenciatura da ESHTe;
- Regulamento do Estudante Internacional;
- Processos de reconhecimento como especialistas;
- Regulamento da Avaliação da Atividade Docente Desenvolvida durante o Período Experimental;
- Apreciação do Relatório de Atividades do Período Experimental de docentes;
- Eleição dos Diretores de Curso (licenciaturas), das Comissões Científicas Executivas (mestrados), da Coordenação do doutoramento em Turismo e das Coordenações das Áreas Científicas;
- Aprovação da grelha de creditação para os antigos alunos de Direção e Gestão Hoteleira (DGH) face ao novo plano de estudos;

- Revisão do Regulamento da Unidade Curricular de Estágio dos Cursos de Licenciatura;
- Aprovação de planos de estudo e creditação de competências dos Mestrados em Gestão Hoteleira, Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração e em Turismo (incluindo alunos ao abrigo do protocolo ESHTe/ESHTI-UEM/Fundação Calouste Gulbenkian);
- Creditação de competências para os Cursos de Especialização Tecnológica do Turismo de Portugal;
- Elencos das provas de ingresso para candidatura aos cursos de 1.º Ciclo;
- Apresentação dos Relatórios de Curso de licenciatura da ESHTe;
- Vagas dos cursos de licenciatura para 2014/2015;
- Elencos de provas de ingresso para cursos de licenciatura;
- Regulamento dos cursos de mestrado da ESHTe.

Por outro lado, no âmbito do Conselho Pedagógico, abordaram-se as seguintes matérias mais relevantes no cômputo do ano de 2014:

- Análise e aprovação da proposta de calendário letivo para os cursos de licenciatura da ESHTe para o ano letivo de 2014/2015;
- Apresentação e aprovação do plano de atividades a desenvolver pelo Conselho Pedagógico até ao início do próximo ano letivo;
- Constituição de comissões de especialização (Revisão do Regimento do Conselho Pedagógico; Levantamento de medidas que visem melhorar a vida académica por parte dos alunos e docentes e da qualidade do ensino; Regulamento Académico; Código de conduta dos agentes da ESHTe);
- Apreciação dos relatórios anuais de avaliação dos cursos de licenciatura da ESHTe referentes ao ano 2012/13;
- Elaboração e aprovação do documento "Recomendações do Conselho Pedagógico";
- Análise e sugestões de melhoria dos procedimentos associados à época de exames;
- Procedimentos associados às eleições para o Conselho Pedagógico;

- Ponto de situação sobre o início do ano letivo de 2014/2015;
- Proposta de alteração do Regulamento Eleitoral do Conselho Pedagógico da ESHTe;
- Discussão e aprovação do Regimento do Conselho Pedagógico da ESHTe;
- Aprovação de uma nova proposta de Regulamento Eleitoral do Conselho Pedagógico e Alterações ao Regimento do Conselho Pedagógico.

Uma ação de forte visibilidade da escola prende-se com a operacionalização do Museu Virtual do Turismo, a qual prosseguiu em 2014, tendo sido possível realizar as seguintes iniciativas:

- Participação no Workshop "Open source ao serviço das bibliotecas modernas";
- Deslocação a Menano/ Bolzano, Tirol, Itália, no âmbito da mobilidade ERASMUS, para estabelecimento de parcerias e expansão do projeto;
- Apresentação do projeto e proposta de parceria à Cinemateca;
- Negociação com a Novabase do contrato de prestação de serviços NYRON/soluções Open Source;
- Apresentação do projeto e proposta de parceria à Biblioteca Nacional;
- Apresentação do projeto a uma comitiva do Turismo de Portugal;
- Remodelação da *homepage* do catálogo do MUVITUR;
- Elaboração de proposta para protocolo de partilha de dados;
- Pesquisa de oportunidades de candidaturas a financiamentos;
- Apresentações do projeto no Hotel Palácio Estoril, no Centro de Estudos Geográficos e na Universidade Lusófona;
- Construção do *site* do MUVITUR e tradução dos seus conteúdos;
- Adequação do interface NYRON ao design do site MUVITUR;
- Revisão e indexação dos conteúdos importados dos trabalhos de catalogação da EAD para a plataforma de gestão de museus NYRON;
- Acompanhamento do trabalho desenvolvido pela Sphera3D no Hotel Palácio Estoril
- Conceção e desenvolvimento da exposição virtual *Hotels in my Bag*;

- Conceção e desenvolvimento da exposição virtual Royal Tour/ Hotel Palácio: a grand & cosy home for Royalty in Estoril;
- Conceção, pesquisa e preparação da exposição virtual Portugal on the Wall;
- Planeamento do processo de interoperabilidade entre bases de dados de diferentes *providers* (intermediação NOVABASE/ Biblioteca Nacional de Portugal, Cinemateca Portuguesa, Touriseum, Câmara Municipal de Cascais);
- Tratamento digital de 1800 imagens;
- Reclassificação de 540 registos (1800 ficheiros);
- Digitalização de 336 peças (680 imagens);
- Propostas de documentos de suporte ao MUVITUR (Regulamento de Acesso e Disponibilização de Imagens e Normas de Digitalização de Documentos.

Ainda deste programa, uma nota final para o facto de se ter concluído em 2014 o processo de ativação do Conselho Consultivo da ESHTe, dando cumprimento ao previsto nos seus estatutos. No presente momento, já se encontram nomeados todos os membros cooptados, tendo o Conselho Geral, na sua reunião de 13/10/2014, aprovado a composição do órgão.

4.14. Solidariedade e responsabilidade social e ambiental

O Programa 14 – “Solidariedade e responsabilidade social e ambiental” do PEMP (ver Quadro 21) pretende enquadrar algumas iniciativas que tenham efeitos práticos visíveis nos espaços de vivência comuns e nas práticas quotidianas de toda a comunidade.

Em 2014, o seu desenvolvimento foi reduzido face à absoluta necessidade da Escola em priorizar a sua intervenção em torno da resolução dos seus constrangimentos internos de funcionamento. Saliente-se, contudo, que no caso do apoio a estudantes em situações de fragilidade, foi possível resolver a questão

dos estudantes timorenses inscritos nos cursos da ESHTe, no quadro do diálogo entre a Embaixada e o próprio governo da República de Timor-Leste em Portugal e com recurso a apoios de particulares.

Foi igualmente possível, respeitando o quadro legal em vigor, proporcionar a alguns estudantes carenciados a sua colaboração em tarefas da escola em troca de apoios sociais e redução de custos.

Quadro 21
Atividades desenvolvidas em 2014
Programa 14 – Solidariedade e responsabilidade social e ambiental

Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Desvios	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
A14.1 - Promoção do projeto ESHTe SolidAct	2014/17	Visa a aplicação do <i>know-how</i> , recursos e meios da ESHTe ao serviço da comunidade, fomentando a ação solidária voluntária e a cooperação.	Não se verificaram desenvolvimentos em 2014.	A ESHTe teve que centrar a sua intervenção em aspetos estruturais inadiáveis, nomeadamente no plano financeiro, administrativo e organizacional.	0%	Esta ação será incentivada a partir do ano de 2015.
A14.4 - Articulação com instituições de solidariedade social	2014/17	Criação de mecanismos com os atores públicos e associativos locais que permitam o aproveitamento das sobras de matérias-primas de algumas aulas práticas.	Ocorreram desvios significativos.	Foram realizadas algumas reuniões exploratórias neste domínio.	50%	Esta ação será incentivada a partir do ano de 2015.
A14.5 - Apoio a alunos carenciados	2014/17	Apoio a alunos mais carenciados em 2014	Não ocorreram desvios significativos.	Foram resolvidas em 2014 algumas situações mais críticas.	75%	Facilitação da colaboração em tarefas da escola em troca de apoios sociais e redução de custos.

5. A intervenção na sua globalidade

De forma a se possuir uma perspetiva integrada das atividades desenvolvidas em 2014, bem como do seu grau de concretização face à programação existente, importa no presente capítulo proceder a uma leitura de conjunto, devidamente suportada em quadros que sintetizam o balanço da situação.

Assim, chama-se a atenção para o Quadro 22, inserto seguidamente, o qual contextualiza o ano de 2014 no enquadramento geral ditado pelo PEMP 2014/17, em termos de ações calendarizadas por programas. Conforme se pode observar, das 96 ações definidas no PEMP, estabeleceu-se que 52 teriam concretização em 2014, ou seja, 54,2% do total.

Por outro lado, separando-se pelos dois grandes domínios estratégicos de intervenção (“Dimensão estratégica transversal e integrada” e “Dimensão operacional e identitária da Escola”), o esforço imputável a 2014 era ligeiramente superior no segundo caso (56,0% das ações contra 52,2%), o que se explica pelo carácter mais operacional e imediato da tipologia de ações inclusas. Vejamos:

Quadro 22
N.º de ações previstas por programa

Eixos estratégicos	Programas	N.º Ações previstas	
		2014/17	2014
Dimensão estratégica transversal e integrada	Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	5	5
	Campus escolar e instalações	7	5
	Sustentabilidade económico-financeira	6	5
	Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas	6	4
	Qualificação do corpo docente	5	1
	Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada	8	1
	Internacionalização	9	3
	Subtotal	46	24
Dimensão operacional e identitária da Escola	Dimensão institucional	8	5
	Ensino e organização académica	7	6
	Serviços e funcionários não docentes	4	4
	Alunos	8	2
	Comunicação e imagem	8	3
	Comunidade interna e externa	8	5
	Solidariedade e responsabilidade social e ambiental	7	3
	Subtotal	50	28
Total geral		96	52


Passando ao confronto entre o programado e o executado em 2014, construíram-se os Quadros 23 e 24, os quais permitem aferir os desvios verificados em cada ação, cuja menção qualitativa já tinha sido efetuada no capítulo anterior deste relatório, nomeadamente através das tabelas-resumo então apresentadas.


Para facilitar a visualização dos desvios ocorridos, introduziu-se uma escala de avaliação comportando 4 situações: Ações com desvios muito significativos; Ações

com desvios significativos; Ações com desvios menores; Ações concluídas sem desvios.

Quadro 23
Grau de concretização das ações previstas para 2014
Dimensão estratégica transversal e integrada

Eixos estratégicos	Programas	Ações em 2014	Grau de concretização das ações			
			(A)	(B)	(C)	(D)
Dimensão estratégica transversal e integrada	1. Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	A1.1 - Integração em instituição universitária de grande dimensão				
		A1.2 - Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior				
		A1.3 - Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo				
		A1.4 - Integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior politécnico				
		A1.5 - Revisão dos estatutos da Escola				
	2. Campus escolar e instalações	A2.1 - Novo modelo gestor do espaço e das instalações				
		A2.3 - Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola				
		A2.4 - Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha				
		A2.5 - Apetrechamento das áreas laboratoriais				
		A2.7 - Articulação com o Turismo de Portugal (Modelo atual)				
	3. Sustentabilidade económico-financeira	A3.2 - Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo				
		A3.3 - Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B				
		A3.4 - Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão				
		A3.5 - Reforço da componente de gestão e de administração				
		A3.6 - Divulgação regular do relatório de execução orçamental				
	4. Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas	A4.1 - Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe				
		A4.3 - Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa				
		A4.4 - Atividade educativa à distância				
		A4.5 - Reforço dos estágios profissionais nas empresas				
	5. Qualificação do corpo docente	A5.1 - Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado				
	6. Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada	A6.5 - Investigação e Publicação				
	7. Internacionalização	A7.2 - Cooperação com Moçambique				
		A7.3 - Cooperação com Cabo Verde				
A7.8 - Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional						

(A) – Com desvios muito significativos 

(B) – Com desvios significativos 

(C) – Com desvios menores 

(D) – Concluído sem desvios 

Quadro 24
Grau de concretização das ações previstas para 2014
Dimensão operacional e identitária da Escola

Eixos estratégicos	Programas	Ações em 2014	Grau de concretização das ações			
			(A)	(B)	(C)	(D)
Dimensão operacional e identitária da Escola	8. Dimensão institucional	A8.1 - Conceção de um programa de ações que reforcem os valores da Escola e a sua cultura académica				
		A8.2 - Relançamento do sistema de gestão de qualidade				
		A8.4 - Participação nas reuniões do CCISP e da Organização Mundial do Turismo				
		A8.5 - Operacionalização de uma estrutura associada à inovação empresarial e empreendedorismo				
		A8.6 - Apoio à Associação de Antigos Alunos				
	9. Ensino e organização académica	A9.1 - Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos				
		A9.3 - Renovação da certificação TEDQUAL				
		A9.4 - Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES				
		A.9.5 – Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos				
		A.9.6 - Introdução do programa de produção de horários				
		A9.7 - Candidaturas aos cursos da ESHTe				
	10. Serviços e funcionários não docentes	A10.1 - Sistema de Gestão Documental e Workflow				
		A10.2 - Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais				
		A10.3 - Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados				
		A10.4 - Criação de um manual de procedimentos internos para os serviços, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço				
	11. Alunos	A11.1 - Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos				
		A11.4 - Angariação e facilitação de estágios profissionais				
	12. Comunicação e imagem	A12.2 - Versão em línguas estrangeiras do website da Escola				
		A12.4 - Disponibilização de formulários académicos (e outros) no website da Escola				
		A12.7 - Rede de eventos na ESHTe				
	13. Comunidade interna e externa	A13.1 - Reforço da coesão interna entre os vários órgãos da ESHTe				
		A13.2 - Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo				
		A13.3 - Artigos de opinião dos docentes da ESHTe				
		A13.4 - Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe				
		A13.7 - Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)				
	14. Solidariedade e responsabilidade social e ambiental	A14.1 - Promoção do projeto ESHTe SolidAct				
		A14.4 - Articulação com instituições de solidariedade social				
A14.5 - Apoio a alunos carenciados						

(A) – Com desvios muito significativos ■

(B) – Com desvios significativos ■

(C) – Com desvios menores ■

(D) – Concluído sem desvios ■

A análise agregada dos níveis de concretização das ações pode ser facilitada através da leitura do Quadro 25, onde se compara o desempenho de 2014 com o observado no ano anterior.

Quadro 25
Grau de concretização das ações

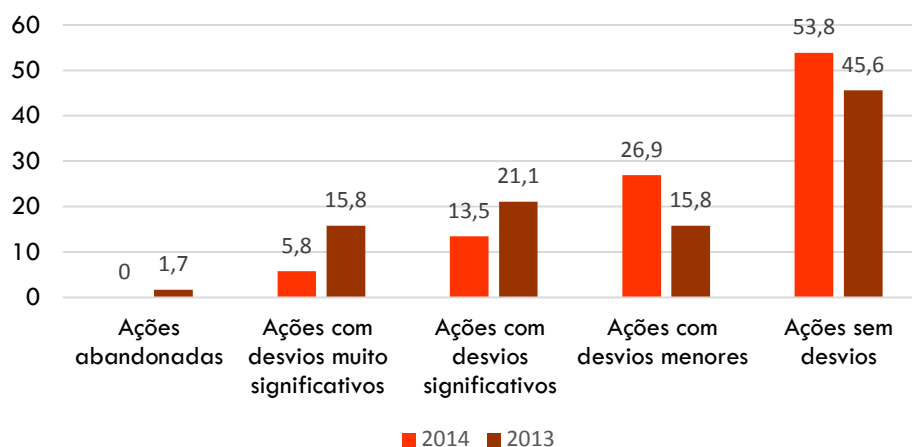
	2014		2013	
	N.º ações	% Total	N.º ações	% Total
Ações abandonadas	-	-	1	1,7
Ações com desvios muito significativos	3	5,8	9	15,8
Ações com desvios significativos	7	13,5	12	21,1
Ações com desvios menores	14	26,9	9	15,8
Ações sem desvios	28	53,8	26	45,6
Total	52	100,0	57	100,0

Conforme se pode constatar, as ações totalmente realizadas representaram 53,8% do total, contra 45,6% em 2013; por outro lado, se adicionarmos as ações com desvios menores, o grau de concretização sobe para 80,7%, o que supera significativamente o valor detetado em 2013 (61,4%).

Tenha-se igualmente em atenção que as ações com desvios significativos ou muito significativos inserem-se no horizonte de concretização global até ao horizonte de 2017, pelo que poderiam ter sido pontuadas com um critério menos apertado. Por outro lado, consideraram-se todas as ações como de igual importância no desempenho final, o que não se compagina com a realidade, já que existiram programas de prioridade máxima para o ano de 2014 (como, por exemplo, a sustentabilidade económico-financeira), onde não se registaram desvios significativos em nenhuma das ações definidas.

Retomando a comparação com o ano anterior, apresenta-se na página seguinte um gráfico comparativo com 2013, o qual ajuda a visualizar com maior nitidez a progressão operada no último ano.

Gráfico 1
Plano de atividades
Grau de concretização das ações (em %)



6. Considerações finais

Importa sublinhar que o presente Relatório de Atividades constitui um documento de análise das ações efetuadas em 2014, mas que se subordina a uma lógica de integração no Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17, o qual constitui a referência de fundo para a concretização do objetivo principal que reside na consolidação da posição da ESHTe no contexto do ensino superior do turismo em Portugal e a sua desejável evolução para uma escola de referência internacional.

Recordam-se seguidamente as medidas estratégicas preconizadas no PEMP e que constituem o núcleo duro da afirmação institucional, passam necessariamente pelos seguintes fatores chave:

- Estabilização do posicionamento da Escola no contexto do ensino superior público;
- Modernização do campus escolar e criação um centro de prestação de serviços à comunidade;
- Rigor e equilíbrio nas contas da instituição com reforço das equipas de gestão e administrativa e utilização dos instrumentos adequados ao nível dos sistemas de gestão documental, informático, financeiro e de marketing;

- Qualificação dos cursos e dos programas de ensino, conferindo um papel instrumental relevante aos estágios profissionais nas empresas, quer no país como no estrangeiro;
- Constituição de um corpo docente qualificado, na sua maioria composto por doutores e especialistas, onde se incluam nomes internacionais consagrados do sector do turismo e da hotelaria;
- Desenvolvimento da investigação através da criação de uma estrutura adequada para o efeito;
- Captação progressiva de alunos internacionais, com oferta futura de programas em inglês.

Neste contexto, o contributo facultado pelo exercício de 2014 foi positivo na maioria dos eixos atrás identificados, relevando-se o equilíbrio atingido ao nível da situação económico-financeira da Escola como um fator determinante, não só porque ajuda a combater a argumentação para um eventual integração não negociada da ESHTe, como permite a necessária estabilização para dinamizar outros programas ou linhas de intervenção.

Estoril, em 17 de Abril de 2014