



ORGULHO NO PASSADO,  
CONFIANÇA NO FUTURO.

PRIDE IN THE PAST, CONFIDENCE IN THE FUTURE.

# RELATÓRIO DE ATIVIDADES

**2016**

**ABRIL/2017**

## ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Articulação com o Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)	5
3. As intervenções em 2015	8
3.1. Dimensão estratégica transversal e integrada	8
3.2. Dimensão operacional e identitária da Escola	23
4. A intervenção na sua globalidade	36
5. Considerações finais	40
Anexos	
Anexo 1 - Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	41
Anexo 2 - Campus escolar e instalações	42
Anexo 3 - Sustentabilidade económico-financeira	43
Anexo 4 - Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas	44
Anexo 5 - Qualificação do corpo docente	45
Anexo 6 - Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada	46
Anexo 7 - Internacionalização	47
Anexo 8 - Dimensão institucional	48
Anexo 9 - Ensino e organização académica	49
Anexo 10 - Serviços e funcionários não docentes	50
Anexo 11 - Alunos	51
Anexo 12 - Comunicação e imagem	52
Anexo 13 - Comunidade interna e externa	53
Anexo 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental	54

## 1. Introdução

Tal com se afirma nos seus estatutos (Despacho Normativo n.º 44/2008, Diário da República, 2.ª série, N.º 168, de 1/9), a *“ESHTE é uma instituição de ensino superior politécnico de direito público, ao serviço da sociedade que tem como objetivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários e docentes, num quadro de referência internacional. (...)”*.

Por outro lado, o Artigo 3.º do mesmo Despacho Normativo estabelece que a *“(...) ESHTE é uma pessoa coletiva de direito público, dotada, nos termos da lei, de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, sem prejuízo dos poderes de tutela, de acreditação e de avaliação externa do Estado. (...)”*.

Em complemento à definição da personalidade jurídica da Escola, importa mencionar as atribuições que lhe estão cometidas através do Artigo 4.º do já referido Despacho Normativo: *“(...*

- a) A realização de ciclos de estudo, visando a atribuição de graus académicos, bem como de cursos pós -secundários, de cursos de formação pós -graduada e outros, nos termos da lei;*
- b) A criação de um ambiente educativo e formativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;*
- c) A realização de investigação e apoio e à participação em instituições científicas;*
- d) A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;*
- e) A realização de 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. (...)”*.

Como decorre do exposto anteriormente, a ESHTE possui uma missão clara, onde o reforço da sua oferta formativa deverá constituir o pilar indiscutível da sua atividade futura, sem embargo de se garantirem 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.

Este desiderato tem pleno acolhimento nas tendências que o turismo evidencia, onde é patente que a pressão competitiva resultante da globalização está a provocar alterações nas estratégias

empresariais das empresas turísticas. Com efeito, na formulação das estratégias de desenvolvimento surgem com forte ponderação fatores como a inovação e desenvolvimento de produtos, a modernização dos processos de produção, o reforço do papel das tecnologias de informação e comunicação, a reavaliação das oportunidades de negócio, a potenciação do marketing holístico e a melhoria da qualidade e valorização dos recursos humanos.

Neste contexto, a aposta na formação profissional constituirá uma realidade incontestada, o que conduzirá à necessidade de rever formas e modelos de ensino, incentivando-se a aproximação entre o meio académico e empresarial, de forma a disseminar o conhecimento científico sobre o turismo e a contemplar, nas agendas da investigação, temáticas que se enquadrem no âmbito das prioridades que enquadram a atividade privada do setor.

Por outro lado, importa ter presente que 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 o mesmo ser consultado no *site* da Escola, através do seguinte endereço: [Http://www.eshte.pt/downloads/Plano\\_Estrategico\\_de\\_Medio\\_Prazo\\_Vfinal.pdf](http://www.eshte.pt/downloads/Plano_Estrategico_de_Medio_Prazo_Vfinal.pdf).

Neste sentido, convém sublinhar que a ESHTe possui as suas linhas de intervenção devidamente definidas, quer no plano geral da sua atividade, quer na perspetiva operacional dos programas e ações a realizar, como decorre do cruzamento dos estatutos com as orientações predominantes do PEMP (Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17).

Assim, a Presidência da Escola estabeleceu dois domínios diferenciados de atuação. Um primeiro, de carácter estruturante, que se focaliza 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.

Por outro lado, o segundo domínio surge direccionado para a dimensão operacional e identitária da Escola, visando conjugar a intervenção em áreas críticas do funcionamento da instituição e compreendendo 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, o Plano de Atividades para 2016, apreciado favoravelmente pelo Conselho Geral em 18 de fevereiro de 2016, incluía 25 atividades, as quais se encontravam repartidas por 97 ações devidamente cruzadas com os 14 programas que constam do Plano de Médio Prazo 2014/17. Neste sentido, o presente relatório visa a monitorização das ações desenvolvidas no ano em apreço pela ESHTe, revestindo um carácter complementar em relação ao Relatório de Gestão para 2016, o qual, logicamente, centraliza a análise na componente da execução orçamental e nas contas da Escola.

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

A leitura do Quadro 1, abaixo reproduzido, permite constatar o conjunto das 25 atividades previstas para 2016, as quais correspondem às 24 atividades identificadas no PEMP mais a consideração autónoma da atividade designada como “Celebração dos 25 anos da ESHTe”. Com efeito, a relevância desta intervenção, bem como a dimensão de iniciativas que lhe estiveram associadas, justificam em absoluto esta opção.

**Quadro 1**  
**Atividades previstas para 2016**

<b>Atividades</b>	<b>Designação</b>	<b>N.º Ações</b>
Atividade 1	Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe	4
Atividade 2	Processo de revisão dos estatutos da Escola	1
Atividade 3	Gestão do Campus Escolar	2
Atividade 4	Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe	5
Atividade 5	Otimização de mecanismos financeiros e administrativos	3
Atividade 6	Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira	3
Atividade 7	Adequação da oferta formativa	6
Atividade 8	Reforço da especialização do corpo docente	3
Atividade 9	Aproximação do corpo docente ao <i>trade</i>	2
Atividade 10	Organização da investigação	4
Atividade 11	Fomento e divulgação da investigação	5
Atividade 12	Reforço da cooperação internacional	6
Atividade 13	Otimização da organização interna da cooperação internacional	3
Atividade 14	Reforço da vertente endógena da instituição	2
Atividade 15	Celebração dos 25 anos da ESHTe	1
Atividade 16	Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena	5
Atividade 17	Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico	5
Atividade 18	Certificação dos cursos graduados da ESHTe	2
Atividade 19	Melhoria do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	4
Atividade 20	Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	8
Atividade 21	Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	6
Atividade 22	Promoção de visitas selecionadas à ESHTe	2
Atividade 23	Reforço das ligações entre a comunidade interna	4
Atividade 24	Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	4
Atividade 25	ESHTe solidária e responsável	7
	Total	97

Deve-se igualmente ter presente que a orientação estratégica dominante foi no sentido de se aferir a consecução global das atividades e das ações numa perspetiva temporal de 4 anos, pelo que a apreciação do ano de 2016 não pode desviar-se deste contexto.

O Quadro 2, reproduzido seguidamente, elenca o número de ações previstas ao nível da cada atividade, separando aquelas cuja conclusão ocorreu até ao final de 2016, daquelas que, iniciadas em 2014 deverão registar uma realização anual contínua até 2017.

**Quadro 2**  
**Cruzamento com o Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17**  
**Atividades desenvolvidas até 2016 e atividades com prolongamento até 2017**

ATIVIDADES PREVISTAS ATÉ 2016 E OUTRAS COM PROLONGAMENTO ATÉ 2017	N.º DE AÇÕES		
	2014/16	2017	Total
1. Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe		4	4
2. Início do processo de revisão dos estatutos da Escola		1	1
3. Gestão do Campus Escolar		2	2
4. Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe		5	5
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos		3	3
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira		3	3
7. Adequação da oferta formativa		6	6
8. Reforço da especialização do corpo docente	1	2	3
9. Aproximação do corpo docente ao <i>trade</i>		2	2
10. Organização da investigação	1	3	4
11. Fomento e divulgação da investigação		5	5
12. Reforço da cooperação internacional		6	6
13. Otimização da organização interna da cooperação internacional	1	2	3
14. Reforço da vertente endógena da instituição		2	2
15. Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena		5	5
16. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico		5	5
17. Certificação dos cursos graduados da ESHTe		2	2
18. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	1	3	4
19. Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	1	7	8
20. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	3	3	6
21. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe		2	2
22. Reforço das ligações entre a comunidade interna	1	3	4
23. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	1	3	4
24. ESHTe solidária e responsável		7	7
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>86</b>	<b>96</b>

Ações iniciadas no biénio 2014/15 com prolongamento previsto até 2017.

A atividade considerada autonomamente em 2016 com a designação de “Celebração dos 25 anos da ESHTe” integra no quadro anterior a atividade n.º 14 - “Reforço da vertente endógena da instituição”.

Conforme se pode constatar, das 96 ações previstas no PEMP, apenas 10 registaram plena concretização até ao final de 2016, o que coincide com a projeção temporal estabelecida para a sua execução. As restantes 86 ações terão o seu epílogo em 2017, caso se venha a considerar

que foram concretizadas na íntegra, podendo, em alternativa, serem reavaliadas e integrarem eventualmente o novo planeamento de médio prazo, a estabelecer para o período 2018/21.

A avaliação do grau de execução das várias atividades e ações previstas para 2016 será concretizada no ponto 4 do presente relatório, pelo que interessa seguidamente recuperar o enunciado dos objetivos estratégicos definidos no PEMP, os quais se materializam em sete eixos fundamentais de intervenção:

- Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe no quadro do ensino superior público;
- Resolução dos constrangimentos relacionados com o Campus escolar e as instalações;
- Estabilização dos mecanismos tendentes a garantir a sustentabilidade económico-financeira da instituição;
- Modernização e extensão dos cursos e programas;
- Valorização do corpo docente e dos funcionários não docentes;
- Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada;
- Reforço da internacionalização.

Por outro lado, estes vetores determinantes deram lugar à desagregação por 14 Programas agrupados em torno de duas dimensões complementares, conforme ilustra o Quadro 3. A primeira, tal como já referido, orientada para a dimensão estratégica transversal e integrada (que comporta sete Programas) e, a segunda, dirigida para a dimensão operacional e identitária da Escola, que reúne outros sete Programas, respeitantes às intervenções em áreas críticas do funcionamento da ESHTe.

### Quadro 3

#### Eixos estratégicos - Programas

<p><b>Dimensão estratégica transversal e integrada</b> <b>Objetivo: Consolidação da ESHTe no contexto do ensino superior do turismo em Portugal e evolução para uma escola de referência internacional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Programa 1 - Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público;</li><li>✓ Programa 2 - Campus escolar e instalações;</li><li>✓ Programa 3 - Sustentabilidade económico-financeira;</li><li>✓ Programa 4 – Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas;</li><li>✓ Programa 5 - Qualificação do corpo docente;</li><li>✓ Programa 6 - Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada;</li><li>✓ Programa 7 - Internacionalização.</li></ul>
<p><b>Dimensão operacional e identitária da Escola</b> <b>Objetivo: Integração dos vetores subjacentes às intervenções em áreas críticas do funcionamento da instituição.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Programa 8 - Dimensão institucional;</li><li>✓ Programa 9 - Ensino e organização académica;</li><li>✓ Programa 10 - Serviços e funcionários não docentes;</li><li>✓ Programa 11 - Alunos;</li><li>✓ Programa 12 - Comunicação e imagem;</li><li>✓ Programa 13 - Comunidade interna e externa;</li><li>✓ Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental.</li></ul>

### **3. As intervenções em 2016**

Procede-se seguidamente ao resumo de um conjunto de notas relacionadas com o desenvolvimento, em 2016, das iniciativas que integram as duas dimensões nucleares de atuação da ESHTe. No ponto 4 proceder-se-á a uma abordagem complementar, orientada para a avaliação do grau de execução das várias ações previstas no Plano de Atividades numa perspetiva integrada e de aferição mais quantitativa.

#### **3.1. Dimensão estratégica transversal e integrada**

Em relação ao triénio 2014/16, a ESHTe efetuou um esforço no sentido de resolver os seus principais problemas de natureza endógena, tendo-se obtido um conjunto de resultados favoráveis com incidência na recuperação financeira da Escola, na reposição dos procedimentos administrativos exigidos legalmente, no pleno funcionamento democrático de todos os seus órgãos, na recuperação da credibilidade perante a tutela e os parceiros do ensino superior politécnico, na aproximação aos *stakeholders*, no reforço da oferta formativa da escola e na qualificação do corpo docente.

Ao invés, no plano exógeno, particularmente no que concerne ao poder político, as dificuldades foram mais evidentes, tendo-se arrastado uma decisão de fundo sobre as instalações e o posicionamento institucional da ESHTe. Contudo, em 2016, foram desenvolvidos vários passos tendentes a desbloquear a situação existente, tendo contribuído particularmente para este novo enquadramento, o apoio concreto que a Escola passou a usufruir por parte do Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior.

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

- I. Criação de um Grupo de Trabalho constituído por técnicos das duas instituições, tendo por objetivo o estudo do reordenamento físico de toda a área do *campus* e das respetivas instalações, de modo a projetar-se para o futuro uma ocupação racional e que sirva os interesses das duas Escolas (esta opção foi sugerida pelo Sr. Presidente do Turismo de Portugal em reunião efetuada, em 7/7/2016, com a Presidência da ESHTe);
- II. Celebração de um protocolo de entendimento entre as duas instituições tendo em vista a realização de um conjunto de intervenções urgentes e inadiáveis em áreas consideradas críticas e que colocam em risco o funcionamento das atividades escolares (esta iniciativa foi validada e aceite pelo Sr. Presidente do Turismo de Portugal na reunião referida anteriormente, com a condição das obras (e melhorias) a concretizar

não colidirem com o futuro plano geral de reordenamento e de reabilitação ocupacional e funcional do *campus*, decorrente do estudo mencionado no ponto anterior);

- III. Definição das condições de funcionamento que permitissem às duas Escolas garantir o arranque do ano escolar 2016/17 em moldes satisfatórios, o que conduziu a um levantamento das necessidades consideradas indispensáveis pelas duas partes (este processo foi mediado inicialmente pela Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior).

No caso do protocolo mencionado em II, foi o mesmo remetido ao Sr. Diretor da Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril (EHTE - integrada na rede do Turismo de Portugal) em 12/8/2016, conforme indicações recebidas nesse sentido. A proposta de protocolo seguiu também para o Fiscal Único da ESHTe e para a Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Foi explicado pessoalmente ao Sr. Diretor da EHTE, bem como ao Sr. Presidente do Turismo de Portugal (na reunião de 7/7/2016) e reforçado no *email* que acompanhava o protocolo, que o processo tinha que ser rápido, já que existiam prazos para concretização das eventuais adjudicações, sendo conveniente para a nossa Escola iniciar estes procedimentos com a maior celeridade possível, de forma a mobilizar, ainda em 2016, parte do saldo de exploração obtido no ano anterior.

Como complemento a este documento orientado exclusivamente para as necessidades de curto prazo, a ESHTe remeteu igualmente ao Sr. Presidente do Turismo de Portugal (em 21/7/2016) e ao Gabinete da Sr.<sup>a</sup> Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, um documento de fundo sobre “Cenários para o futuro referentes às instalações afetas à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril”. Saliente-se que o documento em causa abordava a questão das instalações, mas também aspetos relacionados com o sistema de ensino do turismo, explicitando as vantagens da verticalização entre o ensino profissional (Turismo de Portugal) e o ensino superior (ESHTe).

No âmbito da linha de trabalho identificada em III, interessa referir que a ESHTe elaborou o documento sobre “Instalações afetas à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe) - Levantamento das necessidades para o ano letivo 2016/17”, o qual foi enviado à Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e ao Sr. Presidente do Turismo de Portugal (em 21/7/2016), tendo sido dado conhecimento ao Gabinete da Sr.<sup>a</sup> Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Neste último documento, elaborado a partir do pressuposto que em termos da gestão do Campus tudo se manteria inalterável, ou seja, com o TP a assegurar autonomamente a administração de todas as áreas e infraestruturas, sublinhava-se a necessidade de garantir as seguintes orientações gerais:

- Dado que a Escola do TP tem cerca de 380 alunos vs. os cerca de 2000 alunos da ESHTe, propôs-se que seja feita uma redistribuição mais equitativa (proporcional) do nº de salas e de áreas práticas (cozinhas, pastelaria, padaria, restaurante a aplicação, bar, sala de enologia) afetas a cada uma das escolas;
- Autorização para que a ESHTe possa fazer obras de beneficiação nas salas de aulas que lhe estejam afetas;
- Criação de uma solução que permita que a ESHTe, por si própria ou através da associação de estudantes, tenha um espaço para poder criar uma reprografia, já que a atual se encontra encerrada e em contencioso com o Turismo de Portugal;
- Autorização para que a ESHTe, ou a empresa por ela adjudicada, possa utilizar o “túnel de lavagem” para garantir o serviço de jantares aos alunos do regime pós-laboral;
- Resolução das questões de segurança relacionadas com a iluminação exterior, o acesso para deficientes e a armazenagem de produtos do F&B;
- Concretização das obras ao nível das casas de banho e das redes de água, de eletricidade e de esgotos;
- Dado que o Turismo de Portugal pretende “encerrar” progressivamente o “edifício do alojamento”, deverão ser equacionadas soluções para realojar os gabinetes dos docentes, já de si muito diminutos (17 Gabinetes para 130 docentes), as 2 salas de aulas afetas à ESHTe e o arquivo aí existente;
- Planificação da utilização da ocupação dos Auditórios e de outros espaços públicos através de uma parceria efetiva entre as duas Escolas, de forma a que ESHTe não disponha apenas das sobras resultantes da utilização pelo TP.

Neste contexto, elencaram-se também as necessidades básicas para a ESHTe assegurar o cumprimento da sua missão, sendo certo que se trata de uma lista minimalista face aos problemas de fundo existentes:

- Mais 5 Salas de aulas afetas integralmente à ESHTe, deixando de ocorrer o atual empréstimo de 4 Salas pós as 18h;
- Atribuição de mais um dia útil de utilização das áreas técnicas por parte da ESHTe (cozinhas, pastelaria, padaria, restaurante a aplicação, bar, sala de enologia), tendo presente que o número de alunos da nossa Escola é 5,2 vezes superior ao da Escola do TP;
- Autorização para a ESHTe assegurar o fornecimento de jantares aos alunos, suprindo-se o constrangimento decorrente da utilização do “túnel de lavagem”;
- Disponibilização de espaços para que a ESHTe possa ter “salas de arquivo” condignas e localizadas em zonas mais acessíveis (um dos arquivos atuais encontra-se dentro de uma sala de aulas do edifício do alojamento);
- Criação de uma sala para implementação de um “Gabinete médico e de apoio psicológico” aos alunos, cuja utilização poderá ser artilhada com os alunos do TP;
- Criação de espaços de estudo conjuntos para os alunos das duas Escolas;

- Operacionalização de vestiários adequados para os alunos e docentes trocarem de roupa para as aulas práticas;
- Reordenamento funcional das áreas afetas aos serviços de F&B da ESHTe, com reposicionamento adequado dos armazéns e com a dotação de salas para preparação dos pedidos dos docentes, para lançamento dos sumários e para guardar os equipamentos utilizados nas aulas práticas;
- Disponibilização de uma sala para o Gabinete da Ação Social, com zona de atendimento aos alunos;
- Reserva de uma área no átrio do Piso -1 para instalação do segurança;
- Disponibilização de uma sala para guardar os equipamentos utilizados nas aulas práticas do curso de Gestão do Lazer e de Animação Turística;
- Resolução do problema da iluminação exterior e do parque de estacionamento.

No que diz respeito a estas questões, verificou-se que na sua maioria não foram satisfeitas as necessidades apresentadas pela ESHTe, tendo o ano letivo arrancado em moldes semelhantes ao observado em anos anteriores, ou seja, em condições desfavoráveis para a nossa Escola no que respeita sobretudo à repartição da ocupação das salas de aula e das instalações técnicas.

Perante a ausência de respostas por parte do Turismo de Portugal, particularmente, no que concerne à formação do Grupo de Trabalho misto que iria estudar a questão de fundo sobre o reordenamento geral do *Campus* e à celebração do protocolo que cobriria as denominadas intervenções urgentes e inadiáveis, a ESHTe enviou um ofício à Senhora Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, em 8/11/2016, de cujo conteúdo extraímos os seguintes excertos:

(...)

*Nos últimos meses a Presidência da ESHTe tem vindo a informar V. Ex.ª sobre os problemas associados às instalações que a nossa Escola partilha com a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril, no Campus do Estoril, propriedade do Turismo de Portugal, IP.*

*Nestes contactos tem sido evidente a vontade manifestada por V. Ex.ª para ajudar a ESHTe a encontrar uma solução que nos permita evoluir no sentido de uma escola internacional de topo no domínio da formação turística, potenciando particularmente a componente prática do nosso ensino, bem como as ligações com os stakeholders.*

*Mas, como certamente V. Ex.ª reconhece, só é possível alcançar esses objetivos com instalações e áreas técnicas adequadas ao desenvolvimento da nossa missão, e, sobretudo, com um espaço condizente com a procura devidamente comprovada dos nossos Cursos.*

*Apesar do retomar das negociações com o Turismo de Portugal, tendo em vista reequacionar o atual modelo gestor do espaço e das instalações, o início do presente ano letivo veio, uma vez mais, pôr a descoberto perante toda a comunidade académica – mas em particular junto dos alunos e do pessoal docente –, todos os constrangimentos associados à ausência de instalações condignas, os quais não podemos deixar de levar ao conhecimento de V. Ex.<sup>ª</sup>, nomeadamente:*

- i. A decisão do Turismo de Portugal de manter o fecho da cantina à noite, afetando metade dos alunos inscritos (quase 1.000), sem que existam nas proximidades quaisquer alternativas ao nível de estabelecimentos de restauração e bebidas;*
- ii. O número insuficiente de senhas de almoço para alunos e colaboradores da ESHTe, que apenas podem almoçar caso as senhas reservadas para o Turismo de Portugal não sejam utilizadas pelos seus alunos e colaboradores;*
- iii. A insuficiente resposta às necessidades dos bares concessionados pelo Turismo de Portugal a terceiros;*
- iv. A ocupação diária das salas de aulas da ESHTe entre as 8h e as 24 horas, o que inviabiliza praticamente a sua limpeza, que apenas pode ser realizada durante os intervalos (as limpezas mais profundas são realizadas durante as pausas letivas);*
- v. A incapacidade das salas de aulas da ESHTe para acolher o número de alunos de algumas turmas (foram apresentadas várias reclamações de alunos que não tendo cadeira para se sentar tiveram que optar por não assistir às aulas);*
- vi. Falta de salas de estudo para os alunos, a este respeito cabe-nos dar conhecimento do nosso constrangimento quando somos abordados pelos alunos que nos perguntam qual a razão de terem que estudar sem qualquer tipo de condições junto ao bar quando a sala do refeitório, com capacidade para mais de cem alunos, que é utilizada menos de duas horas por dia para serviço de almoços, se encontra fechada e completamente vazia;*
- vii. A falta de qualidade e de conforto de algumas salas de aula (ausência de circulação de ar e péssima acústica), nomeadamente as localizadas no edifício dos alojamentos;*
- viii. A falta de instalações e equipamentos para desenvolver algumas aulas práticas, nomeadamente animação cultural e desportiva;*
- ix. A limitação da utilização dos auditórios, das cozinhas e do restaurante de aplicação;*
- x. A falta de uma sala de reuniões para os docentes;*
- xi. A sobreocupação dos gabinetes de professores;*
- xii. A falta de qualidade de alguns equipamentos das cozinhas e das restantes áreas técnicas, os quais possuem 20 anos e nunca foram objeto de qualquer renovação;*

- xiii. *A impossibilidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas (cozinhas, laboratórios);*
  - xiv. *A inexistência de uma residência para os alunos (o Turismo de Portugal decidiu não admitir novos alunos no edifício do alojamento, uma vez que também este espaço não oferece condições de segurança);*
  - xv. *As instalações sanitárias existentes nos espaços comuns encontram-se completamente degradadas e sem um mínimo de condições;*
  - xvi. *As instalações com pouca privacidade dos Serviços e com forte concentração de funcionários nas áreas de open space;*
  - xvii. *A falta de condições nas áreas de aprovisionamento de F&B atribuídas à ESHTe;*
  - xviii. *A precariedade das instalações afetas aos serviços de informática;*
  - xix. *A inexistência de um centro de reprografia.*
- (...)

Para além de todos estes constrangimentos foram igualmente focados aspetos relacionados com a ineficácia do sistema de manutenção da Escola do Turismo de Portugal, cujos reflexos em matéria de segurança são evidentes. Anexou-se igualmente à comunicação em apreço uma reportagem fotográfica que ilustrava a situação de degradação dos edifícios e das instalações que constituem o Campus do Estoril.

Decorrente da posterior intervenção da Senhora Secretária de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, foi possível retomar os contactos com o Turismo de Portugal e, em 5 de dezembro passado, formalizou-se a assinatura do protocolo que viabiliza a concretização de um conjunto de intervenções cruciais no Campus do Estoril, as quais se destinam a repor as condições mínimas de funcionamento das duas Escolas. Como decorre das cláusulas que integram o referido protocolo, a ESHTe deverá concretizar até ao final de 2017, as seguintes intervenções:

- Iluminação exterior do Campus (orçamento estimado de 20.600 Euros com IVA);
- Acesso ao estacionamento do Campus – cancelas (orçamento estimado de 5.000 Euros com IVA);
- Áreas de estacionamento – pintura das delimitações, recuperação do piso em alguns troços e reabilitação do cais de cargas e descargas (orçamento estimado de 6.000 Euros com IVA);
- Arranjos exteriores – Talude da entrada, talude do estacionamento, canteiros da entrada, junto ao relvado e junto do depósito de gás (orçamento estimado de 6.200 Euros com IVA);
- Obras nas casas de banho dos alunos – reparações e substituição de materiais deteriorados (orçamento estimado de 53.632 Euros com IVA);

- Acessibilidade ao edifício principal (Piso 1) – Instalação de corredor de circulação e corrimão (orçamento estimado de 6.000 Euros com IVA);
- Pintura e reparação de salas de aulas (orçamento estimado de 6.000 Euros com IVA);
- Reconversão das salas 1.08, 1.09 e 2.05 para auditórios (orçamento estimado de 30.000 Euros com IVA);
- Obras e reequipamento dos laboratórios (orçamento estimado de 15.000 Euros com IVA a realizar por ESHTe);
- Obras de reabilitação de estrutura em risco de colapso no Edifício do Alojamento na zona do Laboratório de Microbiologia (orçamento estimado de 12.300 Euros com IVA).

O valor global previsto para estas intervenções ascende a 160.732 Euros, sujeito à variação de preços que possa ocorrer na realização dos respetivos concursos para adjudicação das obras. A cobertura financeira destes investimentos serão da responsabilidade da ESHTe, através da mobilização das suas receitas próprias provenientes dos saldos orçamentais registados em 2014 e 2015. Obviamente que as intervenções previstas neste protocolo, onde o Turismo de Portugal também chama a si os investimentos relacionados com a pintura da fachada do bloco escolar e as obras nas áreas técnicas das cozinhas, não comprometam eventuais situações futuras decorrentes do plano de fundo sobre o reordenamento final do Campus.

Sobre este último assunto, acrescente-se que, já em 2017, a ESHTe foi informada por parte da Presidência do Turismo de Portugal que iria iniciar-se o processo de constituição do grupo de trabalho previsto para o efeito.

Como decorre da apreciação das linhas anteriores, a Presidência da ESHTe desenvolveu, em 2016, várias iniciativas para resolver o problema das instalações, tendo-se conseguido alguns avanços significativos. Com efeito, a sensibilização da tutela para a importância deste processo, a celebração do protocolo sobre as intervenções urgentes e a abertura das negociações com o Turismo de Portugal sobre o reordenamento futuro do *Campus*, constituem etapas que podem vir a ser marcantes para o futuro.

De acordo, com as orientações formuladas pela tutela, a atual equipa governamental possui um entendimento claro sobre a coexistência dos subsistemas universitário e politécnico, bem como sobre a preservação da autonomia das instituições de ensino superior público, pelo que não tenciona patrocinar nenhuma iniciativa tendente a uma eventual integração compulsiva das escolas superiores não integradas. Trata-se de um ponto de vista similar ao defendido pela Presidência da ESHTe, que tem alertado sempre para as desvantagens decorrentes da integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior.

Neste sentido, a Presidência da ESHTe continuou, em 2016, a desenvolver contactos no sentido de avaliar eventuais propostas que se possam desenvolver no quadro de enquadramento aprovado pelo Conselho Geral da Escola:

- Integração num consórcio regional de estabelecimentos de ensino superior;
- Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo;
- Integração em instituição universitária de grande dimensão;
- Integração numa instituição de ensino superior politécnico com a qual a ESHTe possua uma rede de cooperação adequada ao nível das complementaridades que o ensino e a investigação no turismo acarretam.

Trata-se de um assunto que carece de um tratamento permanente, pelo que foram concretizados um conjunto de contactos neste domínio, não só com a tutela, mas também, nomeadamente, com o Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos, a Secretaria de Estado do Turismo, o Turismo de Portugal - IP, a Câmara Municipal de Cascais, a Universidade de Lisboa, o Instituto Politécnico de Lisboa e a Universidade Nova de Lisboa. Manter-se-ão, em 2017, as abordagens neste âmbito, sendo que o processo de clarificação das instalações no Campus do Estoril também poderá ajudar a encontrar uma solução que sirva os interesses da nossa Escola.

No domínio das políticas para o ensino superior e a investigação em Portugal, há que assinalar, em 2016, o lançamento de um conjunto de medidas tendentes a valorizar o sistema, nomeadamente:

- A definição e o lançamento de uma Política Nacional de Ciência Aberta (Resolução do Conselho de Ministros nº21/2016, de 11 de abril);
- Assinatura, em Julho de 2016, dos contratos de legislatura com os politécnicos públicos;
- Aprovação de um novo regime legal de apoio ao emprego científico;
- Lançamento do programa de valorização e modernização do ensino politécnico;
- Aprovação de um regime transitório para a qualificação do corpo docente dos politécnicos públicos;
- Aprovação do novo regime legal para a consagração das formações curtas de base profissional no ensino superior (Cursos Técnicos Superiores Profissionais – TESP).

Importa igualmente salientar que na proposta de orçamento para 2017 foram definidas as seguintes prioridades:

- Estimular a internacionalização do ensino superior, incentivando o emprego científico, o fortalecimento de massas críticas e o reforço das unidades de I&D para o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, assim como a integração efetiva dos estudantes em atividades de investigação científica no âmbito dos planos de estudos dos cursos, a redução do abandono e a promoção do sucesso escolar;

- Estimular o ingresso no ensino superior dos estudantes provenientes das vias profissionalizantes do ensino secundário e dos estudantes maiores de 23 anos, reforçando o apoio social a estudantes carenciados;
- Promover a iniciativa “Study in Portugal”, bem como outras atividades de diplomacia académica e científica, para a valorização e a promoção do ensino superior no contexto internacional em estreita colaboração com as instituições de ensino superior;
- Reforçar as instituições e a sua identidade e autonomia, estimulando a adoção do regime fundacional e o estabelecimento de consórcios pelas instituições de ensino superior, assim como valorizando o ensino politécnico, através do estímulo ao desenvolvimento das suas competências e especificidades no contexto territorial, económico e social em que se insere;
- Promover uma maior racionalidade e eficiência administrativa, diminuindo a burocratização da atividade das instituições de ensino superior e afastando constrangimentos à sua autonomia, assim como lançando um sistema de gestão integrada do percurso do estudante do ensino superior (Estudante ID);
- Consolidar e reforçar a atual estrutura institucional de unidades de I&D, públicas e privadas, estimulando a sua qualidade;
- Estimular a flexibilização e a capacidade de adaptação do sistema de uma forma inclusiva, promovendo novos horizontes de crescimento e de afirmação, nomeadamente visando a diversificação da natureza e da intensidade do financiamento;
- Animar a capacidade de todas as instituições para colaborarem entre si e com múltiplos agentes e atores e se adaptarem à realidade emergente em Portugal e na Europa, estimulando a internacionalização e o impacto nacional e internacional das atividades da ciência e da tecnologia;
- Iniciar um novo processo de avaliação das unidades de I&D orientada para a sua capacitação e reforço, tendo por base as melhores práticas internacionais e a garantia do seu reconhecimento pela comunidade científica, assim como o efetivo impacto na promoção de melhorias institucionais e científicas, juntamente com a implementação do novo regime legal de estímulo ao emprego científico.
- Apoiar a criação de Laboratórios Colaborativos, conforme previsto no Plano Nacional de Reformas, estimulando a inovação e privilegiando o estímulo ao emprego científico em estreita colaboração entre instituições científicas e académicas e o tecido produtivo, social e cultural, assim como estimular a valorização do conhecimento científico de Portugal no mundo e o reforço do investimento estrangeiro em Portugal.

No âmbito do ambiente externo à intervenção da ESHTe em 2016, manteve-se ainda como fator desfavorável a evolução do rendimento disponível nas famílias, o qual, apesar da ligeira

recuperação observada no último ano, ainda reflete uma situação complicada e com efeito direto na manutenção de um valor significativo de propinas cujo pagamento se encontra em atraso. Por outro lado, o bom desempenho turístico do país no ano de 2016, ainda reforça mais a importância desta atividade no contexto da economia portuguesa, pelo que a sua ponderação positiva nas políticas públicas será sempre um fator muito favorável, o qual deve ter a devida transposição para as estratégias de valorização do capital humano e de transferência do conhecimento.

Perante estes sinais da envolvente, a Presidência da ESHTe atualizou o quadro de avaliação estratégica da situação da Escola, sendo possível a sistematização que consta da matriz SWOT a seguir reproduzida.

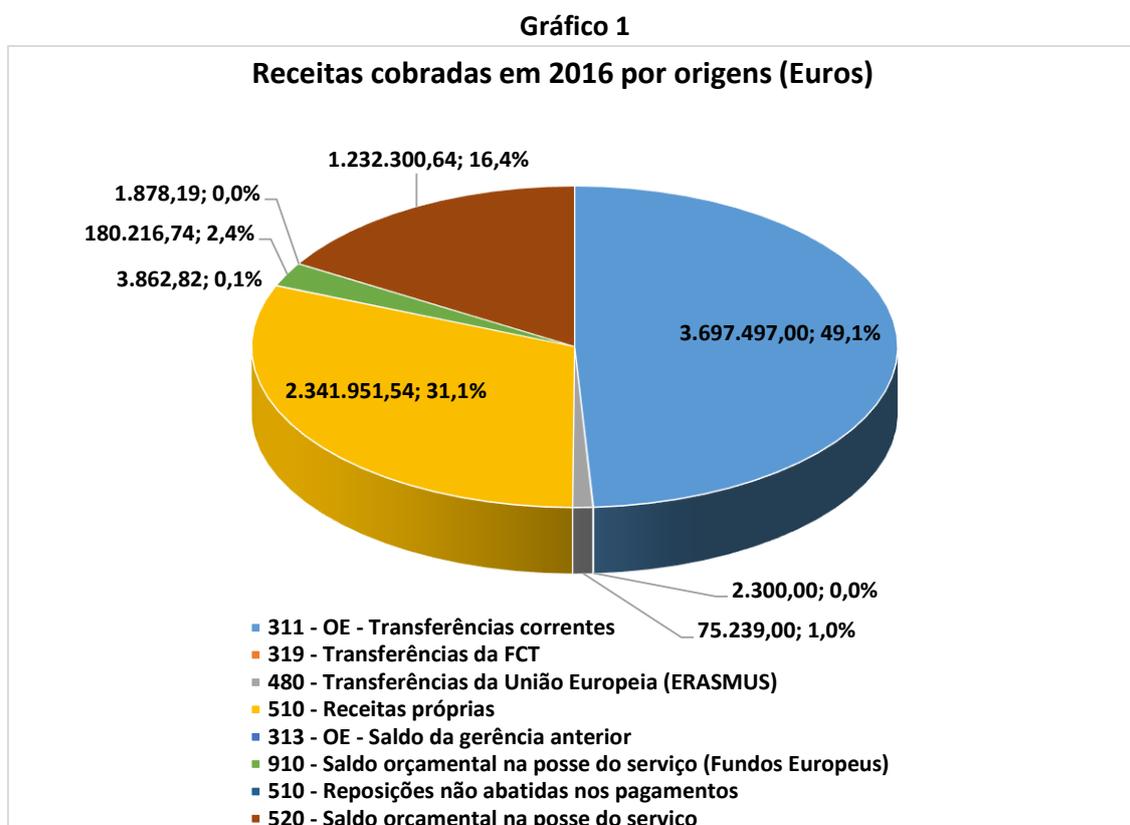
#### Quadro 4 – Análise SWOT da ESHTe

<p><b>Forças</b> Localização; A força das marcas Cascais, Estoril e ESHTe; Bom posicionamento da formação laboratorial; Ajustamento progressivo do leque de cursos ministrados face às necessidades do mercado; A atratividade da procura dos cursos e boa imagem externa; Boa adequabilidade da oferta e empregabilidade favorável; Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da OMT); Corpo docente com experiência profissional no sector do turismo e já com um número significativo de doutorados e especialistas; Existência de mecanismos de ligação da ESHTe ao “trade” (Conselho Consultivo, Estágios, Protocolos); Relações e acordos internacionais com outras Escolas e inserção na rede Tedqual (OMT); Situação financeira estabilizada.</p> <p><b>Oportunidades</b> Contactos com o M. Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a C.M. Cascais, o Turismo de Portugal, a Universidade de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa, a C.M. Sintra e a ERT Lisboa; Celebração do protocolo com o Turismo de Portugal sobre intervenções urgentes no Campus; 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 o imperativo da valorização dos recursos humanos. Possibilidade de preenchimento dos requisitos determinantes para uma escola de topo, com oferta formativa em língua inglesa; Reforço da interação dos alunos com o trade; Modernização dos serviços administrativos da ESHTe; Criação do CIDI e da Rede dos Politécnicos com cursos de Turismo; Reforço da cooperação internacional.</p>	<p><b>Fraquezas</b> Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos; Necessidade de intervenção em zonas deterioradas do Campus Escolar; Falta de sala de aulas; Constrangimentos operacionais indiretos: o fecho da cantina à noite; a dificuldade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do atual sistema de manutenção; a limitação da utilização dos auditórios e do restaurante de aplicação; 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. Fracca expressão da investigação; Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha.</p> <p><b>Ameaças</b> O arrastar de uma situação de indefinição que não permita alargar e acentuar a gestão do espaço e do equipamento disponível; A indefinição sobre o posicionamento institucional da ESHTe e a diminuição da importância do sistema politécnico, face a uma eventual mudança de orientação política para o ensino superior; A concorrência direta da nova oferta do ensino superior do turismo em Lisboa; O processo de racionalização dos estabelecimentos de ensino superior público em Portugal; Evolução dos rendimentos nas famílias portuguesas; Os fatores de diferenciação resultantes das boas experiências internacionais não permitem replicar diretamente o modelo na ESHTe, face ao seu enquadramento legal e institucional; O carácter imperativo de ajustamento progressivo dos currículos escolares, face à evolução do negócio e às novas tendências do turismo.</p>
--	--

Como nota geral, saliente-se que os pontos fortes demonstram as vantagens comparativas da ESHTe, enquanto os pontos fracos estão sobretudo ligados a questões estruturais que ultrapassam o quadro de intervenção da Escola.

Entrando no patamar das variáveis endógenas, importa relevar, desde já, a consolidação em 2016 dos resultados económico-financeiros da Escola. Assim, a receita cobrada neste ano cifrou-se em 7535,2 milhares de Euros, ou seja, um quantitativo cuja expressão ficou aquém do valor previsto em Orçamento para o mesmo período (7729,4 milhares de euros).

O Gráfico 1, abaixo reproduzido, mostra a desagregação das receitas cobradas por origens:



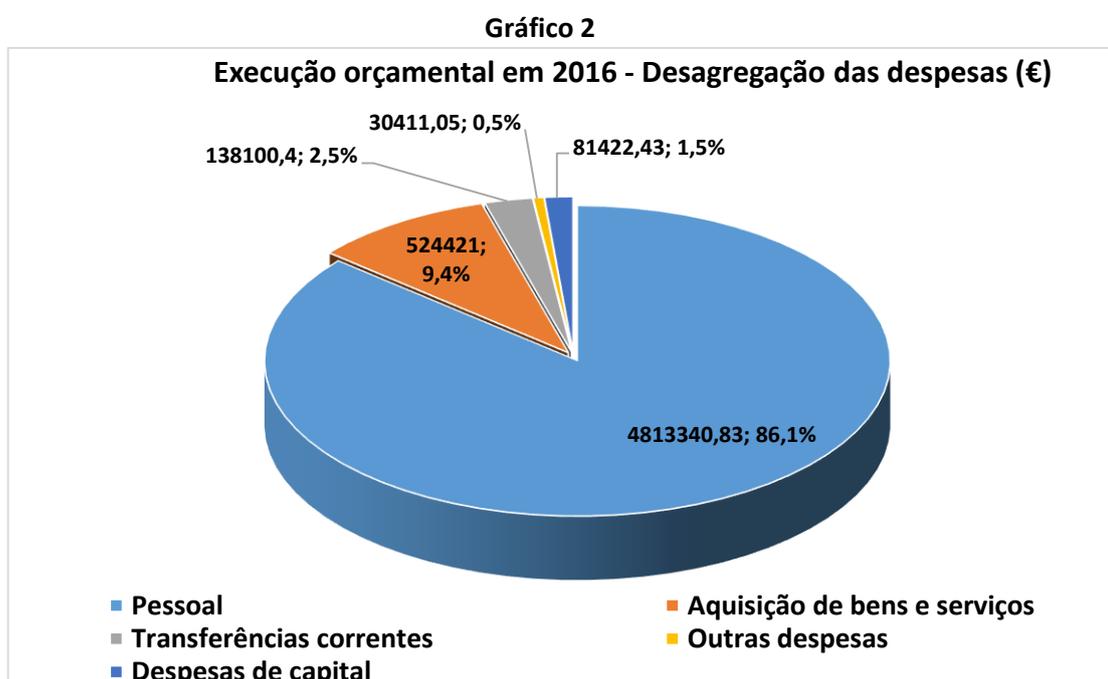
As transferências do Orçamento de Estado (OE) e as receitas próprias proporcionaram no conjunto 80,2% das verbas destinadas ao funcionamento da Escola em 2016, assumindo-se como as fontes determinantes. Assinale-se que com a exclusão das receitas de capital (saldos transitados e reposições não abatidas nos pagamentos), o montante de receitas cobradas ficou-se em 6117,0 milhares de Euros, o que ficou aquém em 1,6% do montante apurado no ano anterior (6217,0 milhares de Euros).

Em termos de comparação anual entre o valor de receitas próprias previstas em Orçamento e a receita efetivamente cobrada, verificou-se que este último montante ficou abaixo do primeiro em cerca de cerca de 2,5%, o que se explica sobretudo pela baixa execução orçamental referente

às transferências da União Europeia (57,8%), já que no caso das transferências do OE (100,0%) e nas receitas próprias correntes (97,3%) os níveis de receitas cobrados atingiram valores muito mais elevados.

Por outro lado, no cômputo geral do ano de 2016, a despesa paga cifrou-se em 5587,7 mil Euros, o que ficou aquém do orçamento global disponível em cerca de 27,7% (7729,4 mil Euros). Se retirarmos o efeito da integração de saldos (6118,9 mil Euros), a execução sobe para 91,3%, valor este muito penalizado pela fraca execução detetada no programa ERASMUS (45,8%).

A desagregação das despesas pagas pelas diferentes tipologias seguiu, em 2016, a distribuição que consta do Gráfico 2, abaixo reproduzido.



Conforme se pode observar, as despesas com o pessoal preencheram 86,1% do total (85,1% em 2015), seguindo-se a aquisição de bens e serviços com 9,4%, ou seja, a mesma incidência que foi detetada o ano anterior.

Estes resultados surgem dentro da lógica observada em anos anteriores, como decorre da visualização do Gráfico 3, inserido na página seguinte.



Mas, se os resultados financeiros foram positivos, também ocorreram novas renovações de certificação de alguns cursos da ESHTe por parte da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), como se reproduz seguidamente:

**Quadro 5**  
**Relatórios produzidos para a A3ES em 2015**

Data	Tipo	Processo nº	Ciclo
30/11/2016	Relatório de Follow up	ACEF/1112/24407	DGH Dia
30/11/2016	Relatório de Follow up	ACEF/1112/24427	PAR
30/11/2016	Relatório de Follow up	ACEF/1112/24432	DGH Dia
29/12/2016	Relatório de Follow up	ACEF/1112/24417	GT Dia
29/12/2016	Relatório de Follow up	ACEF/1112/24422	IT Dia

Esta dinâmica reflete um relacionamento com a A3ES completamente diferente do observado até 2013, onde o diálogo constante tem sido uma preocupação da Presidência da ESHTe, a par de um trabalho de equipa que tem produzido os seus frutos e onde os Diretores de Curso e o Presidente do Conselho Técnico-Científico têm desempenhado um papel importante.

Para se concluir este ponto do presente relatório, revela-se aconselhável abordar a evolução da oferta formativa da ESHTe, bem como os níveis de procura registados. No fundo, a razão da existência da Escola consubstancia-se na prestação de um serviço especializado aos seus clientes, neste caso concreto, tendo como destinatários os alunos da instituição.

Assim, sublinha-se que a ESHTe ministrou, no último ano letivo, nove cursos de Licenciatura: Direção e Gestão Hoteleira (diurno e pós-laboral); Gestão do Lazer e Animação Turística (diurno e pós-laboral); Gestão Turística (diurno e pós-laboral); Informação Turística (diurno); e, Produção Alimentar em Restauração (diurno e pós-laboral).

Por outro lado, ministrou cinco cursos de Mestrado, todos em regime pós-laboral: Gestão Hoteleira; Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Inovação em Artes Culinárias; Turismo (dividido em três ramos de especialização: Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura e Gestão Estratégica de Eventos); Turismo e Comunicação (em conjunto com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território e a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa). Paralelamente, a ESHTe lecionou, em parceria com o Instituto de Gestão e Ordenamento do Território, um curso de Doutoramento em Turismo, além de também ter realizado vários cursos de formação avançada, muitos dos quais em paralelo aos Mestrados.

No que concerne à evolução da procura, atingiram-se níveis muito favoráveis no ano letivo 2016/17. Assim, e como demonstra o Quadro 6, inserto na página seguinte, a procura nas licenciaturas foi muito superior às vagas disponibilizadas, inclusive nos cursos em regime noturno. Com efeito, obteve-se, em média, um rácio de 4,99 candidatos para cada lugar

efetivamente ocupado (1.ª fase), sendo que esta captação atingiu um valor de 4,30 no curso de GLAT Pós-Laboral.

**Quadro 6**  
**Licenciaturas - Vagas e candidatos (1.ª fase)**

	Ano Letivo 2016/2017									
	DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N	TOTAL
Vagas	60	60	50	40	40	55	45	40	40	430
Candidatos - 1.ª fase	388	491	102	131	356	210	238	58	172	2146
Rácio	6,47	8,18	2,04	3,28	8,90	3,82	5,29	1,45	4,30	4,99

Fonte: Produção própria

Por outro lado, no domínio dos Mestrados e do Doutoramento (em parceria com o IGOT da Universidade de Lisboa), a procura situou-se igualmente em patamares elevados. Ressalte-se que, ao nível dos Mestrados e Pós-Graduações, a ESHTe possui no ano letivo 2016/17 um número de 314 alunos.

Acrescente-se ainda que, segundo os dados do anterior Ministério da Educação e Ciência, a ESHTe detinha um índice de empregabilidade de 95,4%, o que a coloca, ao nível geral, entre as seis instituições de Ensino Superior em Portugal com melhores resultados neste domínio.

Ainda no âmbito da “Dimensão estratégica transversal e integrada”, importa referenciar o processo de revisão dos estatutos da ESHTe, o qual se iniciou formalmente em 2016. Com efeito, na reunião de 6/4/2016 do Conselho Geral, foi criada uma Comissão para o efeito, a qual integrava representantes dos docentes, dos funcionários não docentes e dos alunos, para além de um membro do próprio Conselho Geral. Foi igualmente definido que o processo de revisão devia considerar dois aspetos complementares: (1) correção das desconformidades dos Estatutos da Escola com normas de hierarquia superior, como seja, o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e o diploma que aprovou o Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP), muitas delas incluídas nas recomendações provenientes de auditorias realizadas à ESHTe, por parte da Inspeção-Geral da Educação e Ciência e do Tribunal de Contas; (2) adequação dos Estatutos à realidade atual da Escola.

Neste sentido, foi nomeada uma Comissão para realizar um trabalho prévio com vista a apresentar uma proposta de alterações ao Conselho Geral, para posterior discussão e votação. Esta Comissão integrava dois representantes do Conselho Geral, um representante dos docentes, um representante do pessoal não docente, um representante dos alunos e um jurista da Escola.

Perante uma nova composição do Conselho Geral, decorrente das eleições entretanto realizadas, este assunto voltará a ser objeto de apreciação, de forma a potenciar-se o trabalho já realizado e a concluir-se este processo.

Outra ação que carece de relançamento no próximo ano prende-se com a reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe. Em 2016, foram efetuados levantamentos sobre a oferta formativa nacional e internacional, tendo em vista a canalização desta informação relevante para o grupo de trabalho a criar sobre este assunto. No entanto, não foi possível dar início à formalização deste processo, o qual obriga a uma reflexão cuidada e a um trabalho de alguma dimensão a ser concretizado pela equipa a criar para o efeito.

Estamos na presença de um assunto crucial para a competitividade futura da ESHTe, pelo que deverá ser despoletado pela Presidência, em articulação com o CTC, no decurso de 2017.

Correspondendo a uma solicitação concreta da tutela, a ESHTe desenvolveu, em 2016, as ações tendentes a dotar a sua oferta formativa com três Cursos Técnicos Superiores Profissionais. Assim foram estabelecidas as parcerias adequadas e foram efetuados os procedimentos de apresentação na DGES do registo de 3 cursos - Operações em Alojamento e Receção em Hotelaria (a realizar em Sintra); Pastelaria e Panificação (a realizar em Sintra); Operações Turísticas e Hoteleiras em Navios de Cruzeiro (a realizar no Porto de Lisboa). Neste sentido, aguarda-se a decisão da DGES sobre o pedido de registo dos cursos, tendo em vista a eventual operacionalização no próximo ano letivo.

Por outro lado, tendo em vista a possibilidade de internacionalização dos cursos da ESHTe, concretizou-se no ano letivo de 2016/17, a abertura de turmas com ensino em inglês de algumas unidades letivas que integram os cursos de licenciatura.

Como nota complementar, refere-se que o detalhe sobre a avaliação dos programas e ações que englobam a presente dimensão estratégica transversal e integrada da ESHTe constam dos Anexos 1 a 7, incluídos no final do presente documento.

### **3.2. Dimensão operacional e identitária da Escola**

Neste bloco do relatório abordam-se alguns aspetos relevantes relacionados com a atividade corrente da ESHTe, sendo que os Anexos 8 a 14 permitem aprofundar a análise através da avaliação efetuada por ação.

Como primeira nota, importa salientar que o bom relacionamento que a ESHTe possui com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, permitiu-lhe continuar a gerar a articulação necessária para promover os estágios profissionais, bem como o posterior acompanhamento de uma forma personalizada. Para dar uma ideia da abrangência dos acordos estabelecidos em 2016, refira-se que o Gabinete de Estágios da ESHTe concretizou, 691 estágios efetivos, dos quais 47 tiveram realização no estrangeiro.

No âmbito da mobilidade ERASMUS (ESHTE e Consórcio) foram atribuídas 65 bolsas, das quais quatro a docentes e duas a funcionários.

Passando aos recursos humanos da ESHTE, e de acordo com os dados constantes dos registos dos Serviços, a Escola possuía, no final de 2016, 139 docentes e 28 funcionários não docentes. Tratam-se de valores semelhantes aos observados em 2015.

Por outro lado, a ESHTE possui na atualidade 43 docentes doutorados, registando-se um progresso significativo nos últimos dois anos, como se demonstra seguidamente:

**Quadro 7**  
**Docentes doutorados na ESHTE**

Até 2008	Até 2014	Até Dez./2016
12	32	43

Fonte: ESHTE

Por outro lado, o número global de docentes em processo de doutoramento ascende a 23, o que permite perspetivar uma significativa ampliação do valor atual dentro de um prazo relativamente curto.

Por outro lado, em termos da evolução observada ao nível das ferramentas de trabalho utilizadas nos serviços da ESHTE, deve-se destacar a consolidação do sistema de contabilidade assente no produto informático ERP Primavera Public Sector, decorrendo também a preparação da evolução para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, aprovado pelo Decreto – Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro.

No plano do DIGITALIS, solução informática de suporte à gestão académica, testaram-se novos módulos na área da distribuição do serviço docente, do registo de sumários e da produção de horários, decorrendo uma avaliação interna sobre a possibilidade de aquisição das respetivas licenças.

No âmbito do Sistema de Gestão Documental e *Workflow* (SGDW), concretizou-se a migração da plataforma para a solução Documentum. Assim, em 2016, cumpriram-se os procedimentos administrativos inerentes à aquisição das respetivas licenças, a par do desenvolvimento de *software* necessário para adaptação da base de dados antiga à nova plataforma.

Outra área crítica da intervenção da ESHTE está relacionada com a investigação fundamental e aplicada, tendo-se registado no final de 2015 uma alteração estrutural de fundo, com a dissolução da Associação CESTUR e com a operacionalização da unidade funcional Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI).

Importa reconhecer que, desde 2003, o trabalho ligado aos estudos, à investigação aplicada, à assessoria técnico-científica e à formação não graduada ao nível avançado foi desenvolvido pela CESTUR – Centro de Estudos de Turismo, associação de direito privado constituída maioritariamente por docentes da ESHTe, resultando das atividades exercidas um conjunto relevante de prestações a instituições e empresas do setor.

Por outro lado, no domínio da investigação científica, alguns docentes da ESHTe têm colaborado em Centros de Investigação de outras Escolas, sendo, nalguns casos, responsáveis por produção científica publicada em revistas nacionais e internacionais da especialidade.

É entendimento da presidência da ESHTe que as unidades de investigação dos institutos politécnicos devem privilegiar a aproximação entre o meio académico e empresarial, de forma a disseminar o conhecimento científico sobre o turismo e a contemplar, nas agendas da investigação, temáticas que se enquadrem no âmbito das prioridades que enquadram a atividade privada do setor.

Assim, devem acolher na sua estrutura núcleos específicos de investigação especializada sobre áreas concretas do fenómeno turístico, onde seja concedido particular relevo ao estímulo do empreendedorismo ao nível local e regional, às ações especializadas de formação e à criação de redes de difusão do conhecimento, de intercâmbio de boas práticas e de desenvolvimento conjunto de projetos de interesse comum. O CIDI está a dar forma a este objetivo, sendo totalmente aberto à participação de pessoal docente, não docente e investigador da ESHTe, ou ainda a pessoas e entidades externas com as quais a ESHTe escolha cooperar.

Neste sentido, o CIDI irá alojar, numa fase inicial, os Núcleos Operacionais de “Investigação e Divulgação Científica”, de “Estudos e de Serviços Especializados”, de “Empreendedorismo e Dinamização Empresarial” e de “Projetos e Parcerias Estratégicas”, sem prejuízo de se criarem outros núcleos, os quais carecerão sempre de aprovação por parte do Presidente e do Conselho de Gestão da ESHTe.

A ESHTe candidatou vários projetos ao Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos (Aviso n.º 02/SAICT/2016)<sup>1</sup>; em paralelo, protagonizou outras iniciativas tendo em vista o aproveitamento de fontes alternativas de financiamento. Existem um conjunto de ideias em carteira, as quais poderão dar origem a projetos de investigação aplicada nas seguintes áreas:

---

<sup>1</sup> Innovation and Future: Contributions to the Design of the Tourist Offer in the Lisbon Metropolitan Area; Salt reduction in catering services - Formula development for preparation of a manual to catering; Tourism Advanced Research for Governance Enhancement; Mitigation strategies of acrylamide and advanced glycation end-products in bread; Creative nature tourism: innovation in products and land management; Open Digital Platform for Augmented Tourist Experiences (co-promotor); Agrio et Emulsio – New Products Development (co-promotor).

- “O turismo na natureza criativo na dinamização do património natural e cultural dos destinos aplicado à região de Sintra-Cascais”;
- “MUVITUR – Museu Virtual do Turismo”;
- “Produção de um manual de avaliação de eventos com aplicação em Portugal e no contexto e desígnio da CPLP”;
- “Desenvolvimento de uma rede de oferta/produto turístico da CPLP, com um conjunto de roteiros turísticos comercializáveis” - A ideia base é essencialmente criar um produto e um *branding* internacional que contribua para a promoção turística e cultural dos países da CPLP;
- “Criação de um sistema de monitorização regional dos custos de contexto das empresas turísticas e Portugal”;
- “Criação de um sistema de informação para monitorização da gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos”;
- “Manual de organização e desenvolvimento do turismo de saúde”;
- “Academias ESHTe – vertente *e-learning*”;
- “Laboratório de Microbiologia, Tecnologia e Segurança Alimentar” – Certificação, investigação, formação especializada e prestação de serviços à comunidade”;
- “Apoio ao cumprimento de Obrigações Legais por parte das empresas turísticas” - Serviços de diagnóstico, apoio à atividade empresarial e contratualização;
- “Como poupar em períodos de crise? Manual de procedimentos para as micro e pequenas empresas turísticas”;
- “Plataformas de apoio às empresas turísticas no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação (sistemas de suporte à Web 2.0.) ”;
- “Apoio a novos empreendedores no domínio do turismo (ninhos de empresas) - Incubadora e aceleradora de negócios”;
- “Desenvolvimento da gastronomia regional – Alentejo e Cascais”.

Por outro lado, o desenvolvimento da investigação fundamental continua a ser objeto de dinamização, pelo que a Presidência prosseguiu em 2016 com a aposta na disponibilização de apoios financeiros relativos à participação de docentes em reuniões científicas e à subvenção de projetos editoriais de investigação.

Paralelamente, a ESHTe passou a integrar a “Rede de Institutos Superiores Politécnicos com cursos de Turismo”, criada no passado dia 14 de novembro, a qual irá permitir o desenvolvimento de atividades e de oportunidades de intervenção em várias áreas, entre as quais se podem destacar:

- Agilização de processos que facilitem a circulação da informação relevante entre pares, bem como a partilha de publicações, recursos académicos e outras informações relevantes para as atividades de ensino, formação dos discentes e investigação;

- Estímulo de parcerias de investigação que visem dar resposta às necessidades académicas, intelectuais e criativas das instituições parceiras e do próprio turismo;
- Incentivo à criação de estruturas colaborativas com os parceiros locais e regionais do turismo, de forma a estimular a interação com as empresas e outras instituições;
- Participação articulada em redes de investigação e educação do turismo de âmbito mais lato, envolvendo, nomeadamente, parcerias estratégicas com instituições do ensino superior universitário e politécnico, públicas e privadas, nacionais e internacionais;
- Impulso das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo, fomentando o aparecimento de novos empresários com a formação adequada;
- Promoção de intercâmbios institucionais, nomeadamente com os países de língua oficial portuguesa, visando a mobilidade dos alunos e a participação do pessoal docente e não-docente em atividades de ensino, investigação e desenvolvimento profissional;
- Organização de conferências, sessões de formação e reuniões conjuntas no âmbito de atividades de investigação.

Assim, esta Rede deve servir como plataforma para fomentar a melhoria da qualidade e da quantidade de investigação produzidas na área do Turismo, nomeadamente através da criação de formas de cooperação que aumentem a transparência da investigação realizada no país e contribuam para uma maior partilha de recursos humanos e financeiros, gerando iniciativas que promovam a discussão de agendas de investigação na área do turismo. Trata-se de uma janela de oportunidade para reforçar a componente de investigação na ESHTe e que será convenientemente aproveitada em 2017.

No âmbito das atividades de comunicação e de imagem, privilegiaram-se, em 2016, as ações respeitantes à produção de um novo *layout* para o *website*, o qual privilegiou uma organização de conteúdos mais moderna e amigável, a par da criação de uma nova imagem gráfica. Colocou-se igualmente uma atenção acrescida na versão em inglês do *website*, tendo-se assegurado a tradução global de todos os conteúdos para esta língua.

A ESHTe tem registado uma procura pelos seus cursos que lhe tem garantido uma posição de destaque no contexto do ensino superior público em Portugal. Contudo, em relação a alguns cursos perfila-se a existência de uma concorrência reforçada, o que obriga a concretizar algumas ações de comunicação que permitam reforçar o posicionamento da ESHTe face aos seus potenciais clientes (leia-se candidatos a alunos).

Por outro lado, a ESHTe no âmbito dos seus sistemas de informação e de monitorização da satisfação dos alunos, tem desenvolvido inquéritos junto destes últimos, sendo evidente que o canal *online* se revela nitidamente predominante no que concerne aos instrumentos utilizados para contactar a ESHTe ou para recolher informações sobre os seus cursos.

Face a estes elementos, a Presidência da ESHTe decidiu desenvolver um plano de comunicação assente no marketing digital para promover os seus cursos de Mestrado, de Licenciatura e de Pós-Graduação /Especialização. Neste sentido, foi contratada uma empresa de prestação de serviços especializados nesta área, a qual desenvolveu durante três meses, as seguintes ações:

- Orientação do esforço de marketing para as redes sociais;
- Planeamento do marketing digital – identificação de targets e canais de atuação;
- Ativação do marketing digital – abertura das páginas/perfis nos canais;
- Disseminação (*word-of-mouth*) e alargamento da base de dados;
- Gestão de conteúdos para alimentação das redes sociais;
- Difusão e gestão de mensagens pelas diferentes plataformas (fóruns, blogues, *sites*);
- Delimitação dos públicos-alvo dos vários cursos da Escola;
- Comunicação dirigida para o Facebook, Youtube e Instagram;
- Ações ao nível do Google *Adwords*, visando aumentar o tráfego de pesquisas sobre os cursos da Escola, aumentar a visibilidade e melhorar o ranking de procura do *site*;
- Monitorização de resultados através do Google *Analytics*;
- Elaboração de guiões semanais da campanha para aprovação pela ESHTe;
- Produção de conteúdos multimédia e outros, para as redes sociais;
- Gestão de campanhas de publicidade *online*;
- Desenvolvimento, no decurso do período em causa, de pelo menos 2 vídeos por mês de 30 segundos, alusivos ao conteúdos formativos da ESHTe e a outros pertinentes a considerar no contexto da dinamização da campanha de comunicação *online* a realizar no período em questão.

Os efeitos concretos desta atuação foram muito positivos, tendo a ESHTe registado uma procura muito elevada ao nível dos Mestrados, suplantando claramente a observada em anos anteriores. Ainda no plano da comunicação e da abertura ao exterior, a ESHTe acolheu (ou participou) em vários eventos durante o ano de 2016, como consta do Quadro 8, reproduzido na página seguinte.

Paralelamente, a ESHTe registou 9 visitas organizadas de Escolas Secundárias em 2016, para além das efetuadas no *Open Day*. Com efeito, pretendeu-se centralizar, por razões logísticas, a maioria das visitas na data deste evento, sendo que o mesmo registou um número *record* de participantes (240).

Por outro lado, as 9 visitas com marcação de Escolas secundárias abrangeram 82 alunos e 5 professores.

**Quadro 8**  
**Eventos realizados na ESHTe (ou com participação da ESHTe) em 2016**

LISTAGEM DE EVENTOS 2016
<b>JANEIRO</b>
20 Anos Ciência Viva: A Pensar no Futuro / Chef Nelson Félix (ESHTe) apresenta Bombom Azul
Hotel 2020 - Faça Check in no Futuro
<b>FEVEREIRO</b>
ESHTe apresenta estudo efetuado para AHRESP e Turismo de Portugal
Fórum Estágios & Carreiras
Bolsa de Turismo de Lisboa
Sessão Pordata
Seminário Empreendeshte - Inovação e Tradição
Feira do Livro em parceria com RG Livreiros
Amor Perfeito em Açúcar
Futurália
<b>MARÇO</b>
Sessão de Educação Financeira & Empreendedorismo para a comunidade ESHTe
<b>ABRIL</b>
Seminário: Hotelaria e Restauração, Visão e Novos Desafios
Conferência Internacional: A Rua e a Cidade – DESPERTARES
ESHTe oferece almoço no evento Música sem Fronteiras
II TuNaPraia - Festival de Tunas Mistas do Estoril
Estoril Open
<b>MAIO</b>
Exposição Secretaria Geral da Educação e Ciência
Experiência gastronómica "A Saudade Portuguesa"
Exposição "Designing New Experiences with Food, a transdisciplinary project"
ESHTe Open Day
ESHTe Open Day Comunicação Social
Sessão Solene do 25.º aniversário da ESHTe
Jantar comemorativo dos 25 anos da ESHTe
Palestra aos estudantes do 3.º ano de DGH
Concurso de Fotografia - 25 anos ESHTe
Workshop Gelados - Millennium Estoril Open 2016
ESHTe Responsabilidade Social
Tardes no Feminino
ESHTe Fitwell
Fórum Politécnico # 2 Restauração e Catering
<b>JUNHO</b>
Demonstração dos purés de fruta da Boiron com o Chef Michel Willaume
Música sem Fronteiras
Demonstração dos purés de fruta da Boiron
Faça check-in no MUVITUR
<b>JULHO</b>
Encontro Ciência 2016
<b>SETEMBRO</b>
Sessão de Boas vindas aos novos alunos
Festa do Caloiro 2016/2017: Casino Estoril
<b>OUTUBRO</b>
New Package Travel Directive (2015/2302/EU)
International Forum on Management
Festival de Leguminosas
Projeto Be Ready - Evento de Disseminação
1.ª Conferência Anual Colégio F3
Encontro de Tunas do Estoril
<b>NOVEMBRO</b>
Congresso Internacional "Turismo. História, Património e Ideologia"
2.ª Edição do Portugal Future Hoteliers Summit
Workshop ESHTe / Valentin de Carvalho: Sim Chef!
A Taste of Blake
<b>DEZEMBRO</b>
Almoço e Jantar de Natal
Natal Solidário 2016
Feira de Natal 2016

Por outro lado, a gestão democrática da Escola implica a aproximação entre a comunidade interna e externa, de forma a cumprir o seu papel social. Neste contexto, ganha relevo o papel que o Conselho Consultivo pode desempenhar, na medida que integra membros por inerência e membros cooptados. Assim, este órgão que engloba dez membros por inerência e quinze membros cooptados (personalidades de reconhecido mérito, com currículo profissional e ou académico, ligado às áreas de especialização dos cursos ministrados na ESHTe, ou representantes de instituições com atuação nas áreas de especialização dos cursos ministrados na ESHTe) reuniu, pela primeira vez em 19 de abril de 2016, com base na seguinte ordem de trabalhos:

- Apreciação e votação do Regimento do Conselho Consultivo;
- A ESHTe – diagnóstico estratégico e principais desafios no contexto do ensino superior público do turismo;
- Análise crítica do Plano de Atividades para 2016 e da oferta formativa existente e em carteira;
- Recolha de opiniões e de sugestões dos conselheiros sobre as relações da ESHTe com o mundo Empresarial e a estratégia de futuro da ESHTe tendo em vista o reforço da sua afirmação como Escola de referência no âmbito da formação turística e hoteleira;
- Outros assuntos que os conselheiros entendessem colocar.

Os contributos recolhidos foram extremamente valiosos, constituindo um acervo de sugestões e recomendações muito úteis para integrarem a futura estratégia da Escola, particularmente no que concerne ao esforço de adequação permanente dos cursos à necessidade do mercado e à aproximação contínua aos *stakeholders* do turismo.

A coesão entre os vários órgãos da ESHTe, com a desejável interação e complementaridade de intervenções, é outro 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 resumem seguidamente.

Assim, no caso do Conselho Técnico-Científico, deve-se considerar o presente elenco de assuntos principais apreciados durante o ano de 2016:

- Asspetos de gestão escolar: cursos de Primeiro Ciclo
  - Definição de pré-requisitos para o acesso aos cursos de licenciatura para o ano letivo 2016/2017
  - Composição dos Júris de Creditação de Competências e dos Concursos Especiais para o ano letivo 2016/2017
  - Propostas de creditação de competências

- Regulamento de Estágios
- Proposta de criação de um Colégio de Diretores de Curso
- Aspectos de gestão escolar: cursos de Segundo Ciclo
  - Propostas de Trabalho Final de Mestrado
  - Nomeação de Júris para avaliação de Trabalhos Finais de Mestrado
  - Propostas de creditação de competências
  - Avaliação de requerimentos tendo em vista o Reconhecimento de Currículos para fins escolares, científicos e profissionais
  - Aprovação da Comissão Consultiva do Mestrado em Inovação e Artes Culinárias
  - Revisão do Regulamento do Mestrado em Turismo e Comunicação – início dos trabalhos
- Aspectos de gestão escolar: Mobilidades e Relações Internacionais
  - Proposta de Medidas de Internacionalização da ESHTe
  - Aprovação de planos de estudos a realizar no âmbito das Mobilidades Erasmus, Macau, Brasil e Vasco da Gama
  - Validação de planos de estudos realizados no âmbito das Mobilidades Erasmus, Macau, Brasil e Vasco da Gama
- Pessoal docente
  - Distribuição do Serviço Docente
  - Apreciação de Currículos para fins de contratação de Pessoal Docente
  - Nomeação de jurados para integrar Provas para Especialista
  - Pedidos de reconhecimento como “Especialista de Reconhecido Mérito”
  - Apreciação do Mérito Científico e Interesse Público da participação de docentes em Colóquios/Conferências
  - Processos eleitorais para funções da ESHTe, conforme os Regulamentos em vigor
- Regimento do CTC – debate e aprovação de uma nova versão

Por outro lado, no âmbito do Conselho Pedagógico, foram realizadas cinco reuniões plenárias, nas quais foram abordadas as temáticas relativas às competências do órgão, nomeadamente uma alteração ao Regulamento de Estudos da ESHTe, a eleição do novo Presidente, a elaboração do calendário escolar para o ano letivo 2016-2017, que foi posteriormente alterado por este Órgão, no sentido de considerar os exames de trabalhador estudante no mês de julho.

Foram ainda apreciados os relatórios anuais de avaliação dos cursos de licenciatura da ESHTe, referentes ao ano 2014/15 e efetuadas as análises pedagógicas por curso das atividades letivas respeitantes aos dois semestres do ano de 2015-2016, incluindo os respetivos exames.

No seguimento destas reuniões plenárias foram lavradas atas, que estão disponíveis no portal da ESHTe, com diversas recomendações à Presidência da Escola e mencionadas algumas problemáticas, com sugestões para a sua resolução.

Por solicitação da Comissão encarregue da revisão dos Estatutos da ESHTe, o Conselho Pedagógico elaborou uma proposta de alteração destes Estatutos, no sentido de incluir os cursos de mestrado nas atribuições deste Conselho e de eliminar a redundância de competências pedagógicas entre este Órgão e as Comissões Pedagógicas dos cursos de licenciatura.

No âmbito das competências do Conselho Pedagógico, e em sede de Comissão Especializada, foi dado início à elaboração de um Regulamento de Apoio aos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais (ENEE), com o objetivo de dotar a ESHTe deste relevante instrumento de inclusão, cuja conclusão está prevista para o final do primeiro semestre de 2017, tendo sido auscultados para o efeito vários especialistas nesta temática.

Para além dos seus membros eleitos, as reuniões plenárias do Conselho Pedagógico contaram com a participação, de forma regular ou esporádica, do Presidente da ESHTe, do Administrador, da Provedora do Estudante e de membros da direção da Associação de Estudantes.

Importa igualmente abordar as atividades desenvolvidas pelo Conselho para a Avaliação e Qualidade da ESHTe, o qual se assume como o órgão responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de autoavaliação e pela avaliação da política de qualidade da ESHTe.

Tenha-se sempre presente que a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril é uma instituição com 25 anos de existência que experimentou um acréscimo de atividade notável no último decénio. Essa dinâmica traduziu-se não só num aumento expressivo dos alunos, do pessoal docente e não docente, mas também na maior complexidade de procedimentos e de redes relacionais de informação própria de uma instituição em contínuo crescimento quantitativo e qualitativo.

Concomitantemente, o ambiente progressivamente competitivo em que as instituições de ensino superior se inserem impõe uma atitude proactiva no sentido de maximizar e garantir níveis de qualidade dos serviços prestados suscetíveis de, conjuntamente com o fator inovação, produzirem patamares decisivos de diferenciação e de posicionamento.

Assim, seja no quadro do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pela Escola em matéria de competitividade através da qualidade, seja no domínio das respostas aos imperativos definidos pela tutela na área da qualidade (*accountability* e melhoria contínua), irá avançar em 2017 a estruturação, parametrização e concretização de um sistema integrado e transversal de garantia e de gestão da qualidade na ESHTe. Trata-se de um processo moroso e oneroso que implicará um esforço de toda a comunidade escolar já que, porque implicando alterações significativas no âmbito do ora praticado e do ora estabelecido, só será coroado de êxito num quadro de cooperação, diálogo e aceitação social estabelecido dentro de uma plataforma global de abertura à mudança no domínio da cultura institucional.

Neste contexto, em 2016, avaliou-se a possibilidade de se avançar, junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), para o processo de Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, tendo-se, contudo, optado por uma solução transitória onde se irá conjugar a certificação ISO 9001 Qualidade com a avaliação e acreditação A3ES. Esta metodologia pode acarretar benefícios significativos, assegurando a complementaridade entre a gestão integrada da norma ISO 9001 e o Sistema de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, já que possibilita:

- Uma visão integrada por processos, visando a melhoria contínua do serviço prestado pela Escola;
- A partilha de recursos entre as Equipa Gestão de Processos de Qualidade e Equipa Avaliadora A3ES;
- A maximização da introdução das melhorias necessárias ao nível do Sistema Qualidade e nos resultados da avaliação da Escola.

Por outro lado, a consulta ao *site* da ESHTe (<http://www.eshte.pt/pt/institucional/orgao-de-gestao/conselho-para-a-avaliacao-e-qualidade>) permite avaliar os últimos resultados disponíveis dos inquéritos de satisfação realizados junto dos alunos da ESHTe, bem como o documento orientador sobre o compromisso para a qualidade do sistema de ensino da ESHTe.

Outra linha de trabalho relevante da ESHTe prende-se com o projeto “Museu Virtual do Turismo” (MUVITUR), o qual registou a sua apresentação pública em 2016. Recorde-se que o MUVITUR pretende constituir um pólo de inovação, no qual um conjunto de outras entidades com atividades ligadas ao turismo, se associam, recolhem e combinam uma diversidade de documentos, objetos, imagens, produtos, *memorabilia* e experiências relacionadas com a história da atividade e dos destinos turísticos.

Recorda-se igualmente que o MUVITUR compreenderá três domínios principais de desenvolvimento - expositivo, arquivos pesquisáveis e serviços comunitários - estando aberto a todas as instituições e personalidades que a ele queiram aderir ativamente. Pretende-se que, a médio prazo, seja possível constituir uma rede global de entidades que adicionem coleções digitais ao museu virtual.

Em 2016, a coordenação científica do projeto registou alguma indefinição, pelo que o Plano de Ação não conseguiu ser realizado em toda a sua expressão. Encontram-se reunidas as condições para relançamento do projeto em 2017, estando em estudo várias parcerias além da candidatura a um programa de apoio financeiro.

A aproximação da Escola ao exterior conheceu, em 2016, um impulso particularmente forte, tendo contribuído para tal, a concretização do programa de iniciativas para comemoração da efeméride do 25.º aniversário da ESHTe, o qual se recorda seguidamente (ver Quadro 9 na página seguinte):

### Quadro 9

#### Resumo das atividades comemorativas dos 25 anos da ESHTe realizadas em 2016

Data	Iniciativa
12/1	II Conferência Hotel 2020 (alunos do mestrado de Gestão Hoteleira)
19/1	Encontro Ciência Viva
29/1	Filme dos 25 Anos ESHTe (em produção)
29/1	Reunião da Coordenação Nacional Poliempreende
16/2	Fórum Estágios & Carreiras
16/2	Lançamento do filme dos 25 anos ESHTe
16/2	Apresentação do novo <i>site</i> da ESHTe
17/2	Seminário de Abertura do Poliempreende
23/2	Sessão PORDATA
2 a 6/3	BTL
15/3	Seminário de Educação Financeira (Associação Portuguesa de Bancos)
15/3	Workshop de Gelados (Carpigiani)
16 a 19/3	Futurália
1 e 2/4	Encontro das Tunas Académicas
12/4	Seminários sobre Hotelaria e Turismo - Parte I
15/4	Conferência "The Street and the City - Awakenings" - Parceria com a FLUL
23 a 1/4	Estoril Open
30/4	Livro 25 anos ESHTe (produção)
1 a 31/5	Montras no Ministério da Educação
5/5	Lançamento do Concurso de Fotografia (comunidade académica)
7/5	Festival à Portuguesa em Sesimbra (Alunos GLAT)
10/5	Experiência Gastronómica "A Saudade Portuguesa"
11/5	Workshop de Chocolate (Callebaut)
15/5	Bênção e Queima das Fitas
16/5	Aniversário da ESHTe (Sessão Solene: Oração de Sapiência, Homenagem, Prémios)
16/5	Desafio ESHTe
16/5	Almoço convívio entre alunos e colaboradores da ESHTe
17/5	Jantar Comemorativo dos 25 anos no Casino Estoril
17/5	ESHTe Responsabilidade Social: ESHTe Solidária; Seminário Turismo Acessível
21/5	Fitwell ESHTe 365 em Cascais (Alunos GLAT)
23/5	Open Day (Alunos, professores e psicólogos de orientação vocacional das escolas)
24/5	Open Day (Comunicação Social) – Profissionais da Comunicação Social na Cozinha
24/5	Exposição MIAC
25/5	Exposição referente ao Concurso de Fotografia
25/5	Tarde no Feminino
31/5	Evento Vitacress
31/5	Fórum dos Politécnicos - Restauração e Catering
2/6	Iniciativa MUVITUR
3/6	Gala de Finalistas da ESHTe
6/6	Demonstração dos purés de fruta da Boiron, Chefe Michel Willaume
19/9	Sessão de boas-vindas aos alunos (com animação) no 1.º dia de aulas
29/9	Festa do Caloiro - Parceria com o Casino Estoril
10 e 11/10	Congresso Internacional de Gestão
10 e 11/10	Seminário Internacional sobre a nova diretiva comunitária sobre as viagens organizadas
13/12	Feira de Natal da ESHTe

Em 2016, realizaram-se 45 iniciativas englobadas neste programa, decorrendo ainda, em 2017, outras ações comemorativas, relacionadas sobretudo com a edição de obras sobre a Escola ou com a participação de docentes da ESHTe.

Como se pode inferir, tratou-se de um programa sem antecedentes na Escola, que englobou um leque diversificado de atividades institucionais, científicas, culturais, de animação, de cariz técnico-profissional e de solidariedade, tendo como destinatários a comunidade escolar atual, os antigos responsáveis, colaboradores e alunos, os empresários, as associações e as entidades públicas que operam no turismo em Portugal, a comunidade local, o público académico nacional e internacional e os meios de comunicação social.

Para concluir este capítulo, justifica-se uma alusão ao Programa 14 – “Solidariedade e responsabilidade social e ambiental” do PEMP (ver Anexo 14), o qual evidenciou níveis de concretização reduzidos em 2016 para as várias ações, explicando-se este facto pela necessidade de focar a intervenção da Escola em torno da resolução dos seus constrangimentos internos mais marcantes. Trata-se de uma situação a alterar em 2017, onde a estabilidade financeira e de funcionamento da ESHTe permite perspetivar um alargamento do âmbito de intervenção, alargando-o a domínios importantes que justificam igualmente uma atuação mais decidida.

#### 4. A intervenção na sua globalidade

Tal como já se sublinhou, tendo por base os 14 programas que incorporam o PEMP, procedeu-se à monitorização das ações que integravam o Plano de Atividades para 2016, reproduzindo-se para cada caso as metas definidas, os níveis de concretização verificados, as razões dos desvios verificados e o grau de cumprimento. Os Anexos 1 a 14 ilustram precisamente a avaliação efetuada, pelo que se remete para sua observação.

A análise agregada dos níveis de concretização das ações pode ser facilitada através da leitura do Quadro 10, inserto seguidamente, onde se compara o desempenho de 2016 com o analisado nos três anos anteriores.

**Quadro 10**  
**Grau de execução das ações previstas no Plano de Atividades para 2016**

	2016		2015		2014		2013	
	N.º ações	% Total						
Ações abandonadas	-	-	-	-	-	-	1	1,7
Ações com desvios muito significativos	7	7,2	7	7,4	3	5,8	9	15,8
Ações com desvios significativos	11	11,4	13	13,7	7	13,5	12	21,1
Ações com desvios menores	17	17,5	23	24,2	14	26,9	9	15,8
Ações sem desvios	62	63,9	52	54,7	28	53,8	26	45,6
Total	97	100,0	95	100,0	52	100,0	57	100,0

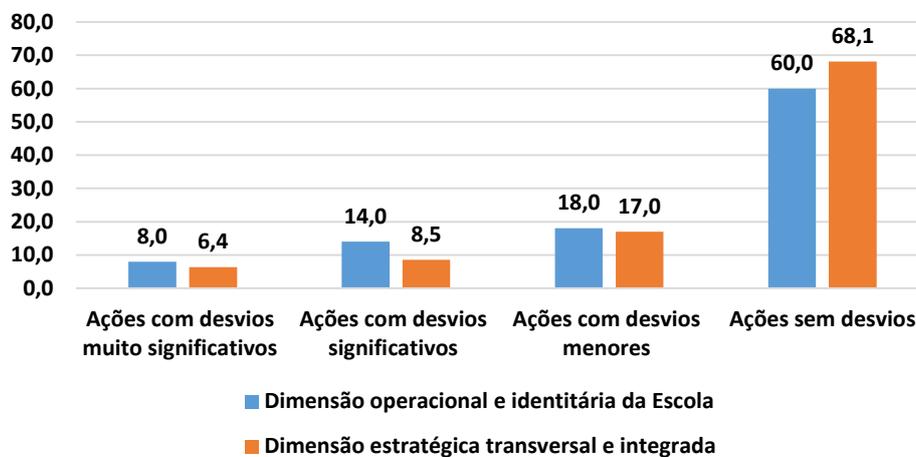
Conforme se pode inferir, 63,9% das ações que integravam o Plano de Atividades de 2016 registaram uma concretização plena, ao passo que 17,5% evidenciaram desvios pouco significativos em relação ao programado. Assinale-se que estas incidências superaram em conjunto (81,4%) os resultados homólogos detetados no triénio anterior, o que deve ser entendido como um indicador de desempenho crescentemente favorável.

Por outro lado, como mostra o Gráfico 4, inserido na página seguinte, as ações que integram a dimensão estratégica transversal e integrada revelaram, em 2016, um grau de execução mais favorável do que o apurado para as ações que constam da dimensão operacional e identitária da Escola.

Contudo, será em 2017, quando se proceder à aferição na perspetiva do horizonte temporal do PEMP, que será possível retirar ilações definitivas sobre o desempenho da Escola face aos objetivos definidos para o horizonte 2014/17. Todavia, as apreciações parciais, efetuadas em cada ano intermédio, indicam que será possível obter resultados favoráveis para o conjunto das 86 ações que terão o seu epílogo no final de 2017.

Gráfico 4

Grau de execução das ações previstas no Plano de Atividades para 2016 (Distribuição em %)



Passando ao confronto entre o programado e o executado em 2016, construíram-se os Quadros 11 e 12, os quais permitem aferir os desvios verificados em cada ação dentro das duas dimensões consideradas. Para facilitar a visualização dos desvios ocorridos, introduziu-se uma escala de avaliação cromática, comportando 4 situações:

Ações com desvios muito significativos	<span style="color: red;">■</span>
Ações com desvios significativos	<span style="color: yellow;">■</span>
Ações com desvios menores	<span style="color: magenta;">■</span>
Ações concluídas sem desvios	<span style="color: cyan;">■</span>

Nas páginas seguintes reproduzem-se os dois quadros em apreço,

**Quadro 11**  
**Grau de concretização das ações previstas para 2016**  
**Dimensão estratégica transversal e integrada**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Grau de concretização das ações			
			(A)	(B)	(C)	(D)
1. Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe	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				
2. Processo de revisão dos estatutos da Escola	A1.5	Revisão dos estatutos da Escola				
3. Gestão do Campus Escolar	A2.1	Novo modelo gestonário do espaço e das instalações				
	A2.7	Articulação com o Turismo de Portugal (Modelo atual)				
4. Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe	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				
	A2.6	Melhoria das instalações ocupadas pelos docentes				
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos	A2.2	Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas				
	A3.1	Ampliação das receitas próprias da Escola				
	A3.3	Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B				
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira	A3.5	Reforço da componente de gestão e de administração				
	A3.2	Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo				
	A3.4	Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão				
7. Adequação da oferta formativa	A3.6	Divulgação regular do relatório de execução orçamental				
	A4.1	Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe				
	A4.2	Formação profissional não graduada				
	A4.3	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa				
	A4.4	Atividade educativa à distância				
	A4.5	Reforço dos estágios profissionais nas empresas				
8. Reforço da especialização do corpo docente	A4.6	Cursos técnicos superiores profissionais				
	A5.1	Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado				
	A5.2	Sistema de avaliação de professores				
9. Aproximação do corpo docente ao <i>trade</i>	A5.5	Integração no corpo docente de personalidades de relevo				
	A5.3	Elaboração de protocolos com empresas do sector para estágios de docentes				
	A5.4	Desenvolvimento de eventos técnicos e científicos por parte dos docentes				
10. Organização da investigação	A6.1	Reforço da investigação científica no quadro da FCT				
	A6.2	Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários				
	A6.3	Base de dados de investigadores da ESHTe				
	A6.4	Implementação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CDI)				
11. Fomento e divulgação da investigação	A6.5	Investigação e Publicação				
	A6.6	Revista científica <i>on line</i>				
	A6.7	Plataforma de divulgação da produção científica				
	A6.8	Organização de uma conferência internacional anual com a marca ESHTe				
	A6.9	Participação de docentes em reuniões científicas				
12. Reforço da cooperação internacional	A7.1	Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos				
	A7.2	Cooperação com Moçambique				
	A7.3	Cooperação com Cabo Verde				
	A7.5	Internacionalização das ofertas formativas				
	A7.4	Intercâmbios ERASMUS				
	A7.7	Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês				
13. Otimização da organização interna da cooperação internacional	A7.6	CLIC-ESHTe				
	A7.8	Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional				
	A7.9	Ações de formação em língua inglesa				

Legenda:

Ações com desvios muito significativos	
Ações com desvios significativos	
Ações com desvios menores	
Ações concluídas sem desvios	

**Quadro 12**  
**Grau de concretização das ações previstas para 2016**  
**Dimensão operacional e identitária da Escola**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Grau de concretização das ações			
			(A)	(B)	(C)	(D)
14. Reforço da vertente endógena da instituição	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				
15. Celebração dos 25 anos da ESHTe	A8.3	Programa de comemorações				
16. Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena	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				
	A8.7	Escola de Verão Internacional				
	A8.8	Reforço da ligação entre o ensino secundário/profissional e a ESHTe				
17. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico	A9.1	Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos				
	A9.2	Criação de um regulamento académico				
	A9.6	Introdução do programa de produção de horários				
	A9.5	Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos				
	A9.7	Candidaturas aos cursos da ESHTe				
18. Certificação dos cursos graduados da ESHTe	A9.3	Renovação da certificação TEDQUAL				
	A9.4	Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES				
19. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos 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				
	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				
20. Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	A11.1	Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos				
	A11.2	Desenvolvimento de esforços para minimizar os efeitos do fecho da cantina à noite				
	A11.3	Criação de um serviço de reprografia adequado				
	A11.4	Angariação e facilitação de estágios profissionais				
	A11.5	Melhoria das instalações disponíveis para estudo				
	A11.6	Utilização da biblioteca				
	A11.7	Bolsa de Mérito				
	A11.8	Apoio a projetos dos alunos				
21. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	A12.1	Site da ESHTe na Internet, redes sociais e uniformização de assinaturas institucionais				
	A12.2	Versão em línguas estrangeiras do website da Escola				
	A12.3	Revisão de conteúdos do Site da ESHTe				
	A12.4	Disponibilização de formulários académicos no website da Escola				
	A12.5	Criação de uma Newsletter institucional				
	A12.8	Sistema de encaminhamento de chamadas				
22. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe	A12.6	Visitas educativas à ESHTe				
	A12.7	Rede de eventos na ESHTe				
23. Reforço das ligações entre a comunidade interna	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				
24. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	A13.5	Código de Ética				
	A13.6	Alargamento dos colégios eleitorais				
	A13.7	Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)				
	A13.8	Intensificação das relações com os <i>stakeholders</i>				
25. ESHTe solidária e responsável	A14.1	Promoção do projeto ESHTe SolidAct				
	A14.2	Responsabilidade social e ambiental				
	A14.3	Turismo voluntário				
	A14.4	Articulação com instituições de solidariedade social				
	A14.5	Apoio a alunos carenciados				
	A14.6	Oferta de transportes para a Escola				
	A14.7	Boas práticas ambientais				

Legenda:

Ações com desvios muito significativos	
Ações com desvios significativos	

Ações com desvios menores	
Ações concluídas sem desvios	

## **5. Considerações finais**

Importa sublinhar que o presente Relatório de Atividades constitui um documento de análise das ações efetuadas em 2016, 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.

Tal como em qualquer organização existem variáveis internas e externas que enquadram o desempenho, podendo algumas revestir uma dimensão controlável a partir das políticas e estratégias da instituição, enquanto outras revestem um cariz diferente, dependendo sobretudo de fatores exógenos (e autónomos) que escapam ao seu domínio direto.

Uma instituição que pretende continuar a formar alunos para a mudança, para a utilização de múltiplos saberes, para a participação ativa e competente no mercado de trabalho, para o desenvolvimento pessoal, para a universalidade de comportamentos e para a qualidade, tem necessariamente que saber olhar para dentro de si e pautar as suas práticas por imperativos de gestão condizentes com a responsabilidade da sua missão.

Neste contexto, o contributo facultado pelo exercício de 2016 foi positivo na maioria dos eixos atrás identificados, já que a Escola revelou capacidade para resolver os seus problemas endógenos. Por outro lado, no plano exógeno, particularmente no que concerne ao poder político, o ano de 2016 possibilitou uma nova abertura e o avanço na resolução do principal constrangimento existente (a questão das instalações), a par da recuperação da credibilidade perante a tutela e os parceiros do ensino superior politécnico e da aproximação aos *stakeholders*.

Estoril, em 10 de abril de 2016

Anexo 1

Atividades desenvolvidas em 2016

Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
1. Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe	A1.1	Integração em instituição universitária de grande dimensão	2014/17	Desenvolvimento de contactos exploratórios, contemplando quatro cenários alternativos.	Não ocorreu qualquer definição formal no que respeita ao estatuto das Escolas não integradas do sistema politécnico. Contudo, a atual tutela referiu que não se encontra nos seus propósitos promover qualquer tipo de iniciativa destinada a forçar qualquer eventual integração.	Trata-se de uma variável exógena à Escola e dependente do poder político. A Presidência da ESHTe acompanhou este processo dentro da sua área de intervenção, tendo efetuado as necessárias abordagens com a tutela e com o CCISP.	100%	O prazo de execução destas quatro ações será prolongada até 2017, já que se entende que se trata de uma matéria estruturante para a Escola e em relação à qual podem surgir alterações de posicionamento em função de eventuais mudanças de orientação governamental.
	A1.2	Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior	2014/17				100%	
	A1.3	Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo	2014/17				100%	
	A1.4	Integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior politécnico	2014/17				100%	
2. Processo de revisão dos estatutos da Escola	A1.5	Revisão dos estatutos da Escola	2014/17	Revisão dos estatutos no âmbito do atual quadro legal ou de adaptação a um novo enquadramento.	Iniciou-se, em 2016, o processo formal de revisão dos estatutos. Na reunião de 6.4.2016 do Conselho Geral, foi criada uma Comissão para o efeito, a qual integrava representantes dos docentes, dos funcionários não docentes e dos alunos, para além de um membro do próprio Conselho Geral.		75%	O assunto continuará a ser abordado no quadro da nova composição do Conselho Geral, continuando a constituir um objetivo da Presidência assegurar a conclusão deste processo até ao final de 2017.

**Anexo 2**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 2 – Campus escolar e instalações**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
3. Gestão do Campus Escolar	A2.1	Novo modelo gestor do espaço e das instalações	2014/17	Capacidade da ESHTe em participar na gestão do Campus. Dependente do futuro da Escola e da triangulação entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Turismo de Portugal e a C. M. Cascais.	Após a exposição da situação existente por parte da ESHTe, a SECTES assumiu um papel de charmeira, reforçando o processo de diálogo com a SET e o Turismo de Portugal. A Secretaria Geral do MCTES foi igualmente auscultada no decurso dos contactos estabelecidos.	A ESHTe fomentou e desenvolveu os contactos necessários ao avanço do processo.	100%	Decisão final decorrente do processo negociado em curso entre o Turismo de Portugal, a SECTES e a ESHTe, pelo que esta ação terá conclusão no ano de 2017.
	A2.7	Articulação com o Turismo de Portugal (Modelo atual)	2014/17	Realização periódica de reuniões para avaliação de aspetos relacionados com o funcionamento do Campus.	Foi celebrado o protocolo com o Turismo de Portugal que permite concretizar um conjunto de obras urgentes no Campus do Estoril. Foi igualmente decidido a criação de um Grupo de Trabalho constituído por técnicos das duas instituições, tendo por objetivo o estudo do reordenamento físico de toda a área do campus e das respetivas instalações, de modo a projetar-se para o futuro uma ocupação racional e que sirva os interesses das duas Escolas.	A ESHTe tomou as iniciativas necessárias para o avanço do processo, tendo envolvido neste âmbito a SECTES e a Secretaria-Geral do Ministério.	100%	A materialização dos acordos, em termos das linhas de trabalho a desenvolver, terá sequência no ano de 2017.
4. Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe	A2.3	Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	2015/17	Reabilitação das zonas mais carentes.	A realização destas intervenções encontram-se previstas no protocolo celebrado em 5.12.2016 com o Turismo de Portugal.	A ESHTe fomentou e desenvolveu os contactos necessários ao avanço do processo.	75%	As adjudicações terão lugar em 2017.
	A2.4	Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	2015/17	Reparação e colocação em funcionamento de todos os equipamentos e estruturas básicas que apresentam deficiências.	A realização destas intervenções encontram-se previstas no protocolo celebrado em 5.12.2016 com o Turismo de Portugal.	A ESHTe fomentou e desenvolveu os contactos necessários ao avanço do processo.	75%	As adjudicações terão lugar em 2017.
	A2.5	Apetrechamento das áreas laboratoriais	2015/17	Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios e certificação.	A realização destas intervenções encontram-se previstas no protocolo celebrado em 5.12.2016 com o Turismo de Portugal.	A ESHTe fomentou e desenvolveu os contactos necessários ao avanço do processo.	75%	As adjudicações terão lugar em 2017.
	A2.6	Melhoria das instalações ocupadas pelos docentes	2015/17	Intervenção nos gabinetes de docentes e criação de uma área de trabalho/sala de reuniões de professores com dignidade.	Foi operacionalizada a sala 07, antigas instalações da ex-CESTUR, para utilização por parte dos docentes. Encontra-se em curso a reafetação de Gabinetes pelos vários docentes. A decisão do Turismo de Portugal no sentido de não autorizar quaisquer intervenções no edifício do Alojamento, inviabilizou outras melhorias.	A ESHTe fomentou e desenvolveu os contactos necessários ao avanço do processo.	75%	O avanço deste processo encontra-se dependente da solução que vier a ser encontrada para o reordenamento do Campus do Estoril e das respetivas instalações.
	A2.2	Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas	2016/17	Dependente do futuro da Escola. Projeto de expansão ao nível formativo, residencial, hoteleiro, de restauração, de atividades recreativas e de investigação.	Prosseguiram os contactos com o Turismo de Portugal, tendo sido criado um grupo de trabalho que irá proceder ao levantamento da situação e que proporá um novo modelo de ocupação do Campus.	A ESHTe desdobrou-se em contactos com o MCTES, a SECTES, a SET, o TP e a CM. Cascais, de forma a impulsionar a constituição de uma equipa técnica que desenvolvesse um estudo de fundo sobre o reordenamento do Campus.	50%	O produto resultante do trabalho em curso será apresentado no 1.º semestre de 2017.

**Anexo 3**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 3 – Sustentabilidade económico-financeira**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos	A3.1	Ampliação das receitas próprias da Escola	2015/17	Recuperação de propinas em dívida por parte dos alunos. Criação de novas fontes de financiamento para além das propinas, taxas e emolumentos cobrados.	Efetuiu-se uma auditoria à base de dados do Programa DIGITALIS, o qual possui o repositório das dívidas dos alunos. Manteve-se um controlo apertado sobre os valores das propinas em atraso, constando este levantamento dos relatórios de execução trimestral.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	O arranque do funcionamento do CIDI irá proporcionar em 2017 o aumento das receitas próprias através da concretização de vários projetos.
	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 no passado.	Não foram detetados desvios.	100%	Trata-se de uma ação recomendada pela IGEC e pelo Tribunal de Contas.
	A3.5	Reforço da componente de gestão e de administração	2014/17	Implementação progressiva das recomendações neste domínio provenientes da IGEC, Tribunal de Contas e Fiscal Único.	Foram concretizadas as recomendações previstas.	Não foram detetados desvios.	100%	
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira	A3.2	Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo	2014/17	Afetação de custos e proveitos por principais atividades.	Não foram detetados desvios. O sistema ERPrimavera está parametrizado para se possuir o tratamento de dados por centros de custo, sendo que no ano de 2016 foram garantidos os registos contabilísticos adequados para o efeito.	Deu-se cumprimento ao previsto para o ano de 2016.	100%	O sistema contabilístico por centros de custo entrará em funcionamento efetivo em 2017, após os períodos de testes efetuados nos últimos anos.
	A3.4	Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão	2014/17	Adoção do Sistema Normalização Contabilística.	Posseguiram os trabalhos conducentes à implementação do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública, de forma a assegurar que o mesmo entrará em funcionamento nos prazos legais previstos.	Face ao imperativo legal decorrente da criação do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública, optou-se por potenciar esta solução em detrimento de uma alternativa desenhada à medida das necessidades específicas da ESHTe.	75%	A entrada em funcionamento do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública, que aglutina a contabilidade financeira, orçamental e de gestão, foi adiada para 2018.
	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%	

Anexo 4

Atividades desenvolvidas em 2016

Programa 4 – Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
7. Adequação da oferta formativa	A4.1	Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe	2014/17	Revisão e adequação das ofertas formativas de 1º ciclo de acordo com a capacidade instalada. Reforço do 2º ciclo.	Foram efetuados levantamentos sobre a oferta formativa nacional e internacional, tendo em vista a canalização desta informação relevante para o grupo de trabalho a criar sobre este assunto.	Não foi possível dar início à formalização deste processo, o qual obriga a uma reflexão cuidada e a um trabalho de alguma dimensão a ser concretizado pela equipa a criar para o efeito.	25%	Trata-se de uma assunto que será despoletado pela Presidência, em articulação com o CTC, no decurso de 2017.
	A4.2	Formação profissional não graduada	2014/17	Alargamento gradual da oferta formativa global da ESHTe à denominada formação profissional sem progressão escolar e às ações de formação contínua.	Manteve-se a parceria com o Instituto Politécnico do Porto para a lecionação do curso de Gestão de Unidades de Turismo em Espaço Rural. Aguarda-se o contacto da Escola Superior de Atividades Imobiliárias para o eventual arranque do curso de Formação Avançada na área da Gestão Imobiliária e de Resorts Turísticos, cujo desenho já se encontra concluído.	Além da avaliação de extensão da oferta para novos cursos, manteve-se a oferta paralela aos Mestrados com os respetivos Cursos de Formação Avançada.	100%	
	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.	Concretizou-se no ano letivo de 2016/17, a abertura de turmas com ensino em inglês de algumas unidades letivas que integram os cursos de licenciatura.	Não foram detetados desvios.	100%	
	A4.4	Atividade educativa à distância	2015/17	Lançamento de uma oferta em e-learning para expansão do mercado potencial da instituição.	Não se registaram ações neste domínio.	As prioridades de intervenção da ESHTe foram orientadas para outras necessidades que revestiram um caráter mais urgente.	0%	
	A4.5	Reforço dos estágios profissionais nas empresas	2014/17	Modernização dos cursos e dos programas de ensino, conferindo um papel instrumental relevante aos estágios profissionais nas empresas, quer no país como no estrangeiro.	Garantiu-se um número elevado de entidades receptoras de estagiários da ESHTe, quer ao nível nacional como internacional.	Não foram detetados desvios.	100%	A ESHTe integra o consórcio referente ao programa “Atlantic Erasmus Training Consortium”.
	A4.6	Cursos técnicos superiores profissionais	2015/17	Avaliação da sua criação na ESHTe.	Foram efetuados os procedimentos de apresentação na DGES do registo de 3 cursos - Operações em Alojamento e Receção em Hotelaria (a realizar em Sintra); Pastelaria e Panificação (a realizar em Sintra); Operações Turísticas e Hoteleiras em Navios de Cruzeiro (a realizar no Porto de Lisboa).	Não foram detetados desvios.	100%	Aguarda-se a decisão da DGES sobre o pedido de registo dos cursos, tendo em vista a eventual operacionalização no próximo ano letivo.

**Anexo 5**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 5 – Qualificação do corpo docente**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
8. Reforço da especialização do corpo docente	A5.1	Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado	2014/16	Facilitação das iniciativas tendentes à valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado.	Continuou a aumentar o número de doutorados e de especialistas com currículo adequado.	Não ocorreram desvios.	100%	Este objetivo considera-se totalmente alcançado em termos do Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17.
	A5.2	Sistema de avaliação de professores	2015/17	Criação de uma equipa para o estudo de um sistema de avaliação de professores equilibrado e justo, caso se mantenha este imperativo legal.	Existe uma versão preliminar de regulamento, a qual foi trabalhada em 2016 e que será colocada, em 2017, para discussão junto da comunidade académica.	Não foi possível colocar o projeto de regulamento em discussão pública no decurso de 2016.	50%	O processo será concluído no decurso de 2017.
	A5.5	Integração no corpo docente de personalidades de relevo	2015/17	Dinamizar a possibilidade de contratar, em regimes de geometria variável, personalidades nacionais e internacionais de relevante mérito.	Foram integrados alguns profissionais de relevo no setor, quer ao nível dos Mestrados, como das Licenciaturas. Esta participação foi contemplada na distribuição de serviço docente, sendo particularmente visível nos casos das unidades curriculares associadas a Seminários.	Não ocorreram desvios.	100%	O prosseguimento desta ação em 2017 poderá ser prejudicada face aos critérios de avaliação em curso por parte da A3ES, particularmente no que respeita aos valores para o rácio de docentes a tempo integral na instituição.
9. Aproximação do corpo docente ao trade	A5.3	Elaboração de protocolos com empresas do sector para estágios de docentes	2015/17	Visa o estímulo para a aproximação entre a Escola e as empresas, permitindo complementar a formação prática dos docentes.	Foram estabelecidos contactos com algumas empresas e associações no âmbito da Rede de politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR).	Encontra-se definida uma base para futuros protocolos neste domínio.	25%	A ação terá sequência em 2017, integrada no âmbito das ações da Rede de Politécnicos com cursos de turismo.
	A5.4	Desenvolvimento de eventos técnicos e científicos por parte dos docentes	2015/17	Estimular e apoiar iniciativas de desenvolvimento de eventos de carácter técnico e científico na ESHTe por parte dos docentes.	Estão previstos seis eventos técnico-científicos no Programa de Comemorações dos 25 Anos.	Não ocorreram desvios.	100%	Seminário Empreendeshte - Inovação e Tradição; Seminário: Hotelaria e Restauração, Visão e Novos Desafios; Conferência Internacional: A Rua e a Cidade – DESPERTARES; New Package Travel Directive (2015/2302/EU); New Package Travel Directive (2015/2302/EU); International Forum on Management; Congresso Internacional "Turismo. História, Património e Ideologia".

**Anexo 6**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 6 – Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
10. Organização da investigação	A6.1	Reforço da investigação científica no quadro da FCT	2015/17	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.	Foi incentivada a colaboração com Centros de Investigação certificados pela FCT. Assegurou-se a participação na Rede de Investigação e Educação em Turismo para a Lusofonia e participou-se ativamente na criação da Rede de Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR).	Não ocorreram desvios.	100%	
	A6.2	Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários	2015/17	Criar na ESHTe uma pequena estrutura para a pesquisa de oportunidades de financiamento para a investigação a realizar na Escola.	A criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) como unidade funcional da ESHTe, permitiu centralizar este processo, tendo-se garantido a difusão da informação relevante neste domínio.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A6.3	Base de dados de investigadores da ESHTe	2015/17	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.	Continuou a aplicar-se uma ficha harmonizada que permite o levantamento regular das atividades de I&D desenvolvidas pelos docentes da ESHTe.	Não ocorreram desvios. No ano de 2016 trabalhou-se o sistema de informação associado a este levantamento.	100%	A base de dados existente tem permitido a satisfação de requisitos essenciais para corresponder a atributos questionados pela A3ES.
	A6.4	Implementação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI)	2015/17	O CIDI será uma unidade funcional da ESHTe, cuja missão consistirá na implementação e desenvolvimento de ações ou programas de investigação e desenvolvimento, abertos à participação de pessoal docente, não docente e investigador da ESHTe, ou ainda a pessoas e entidades externas.	O CIDI foi criado através do Despacho n.º 37/PRES/ESHTe/2016, o qual foi constituído como uma unidade funcional, de acordo com o previsto na alínea a) do n.º 1 do art.º 74.º e do art.º 79.º dos Estatutos da ESHTe. O CIDI promoveu 7 candidaturas ao Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica – Aviso n.º 02/SAICT/2016, das quais duas como entidade co-promotora.	Não ocorreram desvios.	100%	Tal como estabelecido no Memorando de Entendimento de 8.1.2016, a ESHTe recebeu o espólio da atividade da Associação CESTUR, a qual foi extinta no final de 2015.
11. Fomento e divulgação da investigação	A6.5	Investigação e Publicação	2015/17	Manutenção de uma linha de apoio que visa estimular, promover e facilitar a publicação de obras por parte dos docentes e outros investigadores da Escola.	Foi prolongada pela Presidência a vigência, em 2016, de uma linha de apoio editorial a obras técnico-científicas produzidas pelos docentes da ESHTe.	Não ocorreram desvios.	100%	Foi reforçado o apoio financeiro para a participação dos docentes da ESHTe em reuniões técnico-científicas.
	A6.6	Revista científica <i>on line</i>	2015/17	Criar na ESHTe uma marca científica em torno do nome de uma revista <i>on line</i> , a qual deve incluir, debaixo do mesmo chapéu, uma linha diversificada de publicações e de organização de reuniões científicas.	A criação da Rede de Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR) passou a absorver este projeto, já que se entendeu que a sua concretização a um nível mais amplo reforçaria as hipóteses de sucesso do mesmo em função do reforço da massa crítica subjacente.	O projeto passou a integrar o Plano de Ação da RIPTUR.	25%	A ESHTe facultou um conjunto de propostas neste domínio, as quais estão a ser objeto de análise no seio da RIPTUR.
	A6.7	Plataforma de divulgação da produção científica	2015/17	Criar no site da ESHTe, uma plataforma de divulgação da produção científica das Escolas e Unidades de Investigação em Turismo.	A criação da Rede de Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR) passou a absorver este projeto no seu sentido mais amplo. Contudo, ao nível do site da ESHTe prepararam-se as estruturas para divulgar a produção científica interna que reúna condições para ser divulgada.	Criaram-se as condições para disponibilização desta plataforma na área do CIDI no site da ESHTe.	75%	Incentivar-se-á em 2017 a divulgação de conteúdos.
	A6.8	Organização de uma conferência internacional anual com a marca ESHTe	2015/17	Organização do evento de forma a que se torne num ponto de encontro regular entre a comunidade académica e o mercado de trabalho.	Atendendo a que se comemoraram os 25 anos da ESHTe, realizaram-se 4 eventos internacionais - Conferência Internacional: A Rua e a Cidade – DESPERTARES; New Package Travel Directive (2015/2302/EU); International Forum on Management; Congresso Internacional "Turismo. História, Património e Ideologia" - sendo que existem condições para que novas edições se realizem na ESHTe.	Não ocorreram desvios.	100%	A ação terá sequência em 2017 com novas iniciativas.
	A6.9	Participação de docentes em reuniões científicas	2015/17	Apoio financeiro na participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações.	Foram concretizados os apoios solicitados, após aprovação das participações em sede do CTC.	Não ocorreram desvios.	100%	Os apoios terão continuidade em 2017.

**Anexo 7**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 7 – Internacionalização**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
12. Reforço da cooperação internacional	A7.1	Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos	2015/17	Estudo da possibilidade de celebração de protocolos com Escolas dos PALOP, tendo em vista a possibilidade de captação de alunos para os três ciclos em que a ESHTe participa.	No âmbito da reunião anual da AULP foi assinado protocolo com a Universidade do Lúrio (Moçambique). Este protocolo prevê, a partir de 2017/18, a assistência técnica da ESHTe na abertura da nova Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Lúrio, a qual vai lecionar cursos em turismo (através de financiamento da Fundação Calouste Gulbenkian).	Não se verificaram desvios.	100%	
	A7.2	Cooperação com Moçambique	2014/17	Parceria entre a ESHTe e a Universidade Eduardo Mondlane. Em 2016, os alunos que frequentaram o 2.º ano do Mestrado em Turismo na ESHTe irão defender as respetivas dissertações.	A ESHTe concluiu a graduação para mestrado de 12 docentes da Universidade Eduardo Mondlane - Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.	Não se verificaram desvios.	100%	Neste âmbito, a ESHTe organizou, já em 2017, uma Conferência Internacional de Turismo em Moçambique em parceria com a ESHTi e com a Fundação Calouste Gulbenkian.
	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.	O ano de 2016 coincidiu com negociação e aprovação do novo quadro de Financiamento da Cooperação Luxemburguesa para Cabo Verde.	Estabeleceram-se as bases para a cooperação futura, pelo que não se verificaram desvios por parte da ESHTe.	100%	Em 2017, a ESHTe deverá desenvolver contactos junto da Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde tendo em vista o desenvolvimento de ações de formação e assistência técnica.
	A7.5	Internacionalização das ofertas formativas	2015/17	Internacionalização das ofertas formativas através do desenvolvimento de cursos em parceria com escolas estrangeiras.	A ESHTe desenvolveu os procedimentos necessários no sentido de organizar formações bi-tuteladas, processo que arrancou com uma parceria com a Universidade de Girona - Formatic (Barcelona).	Não se verificaram desvios.	100%	
	A7.4	Intercâmbios ERASMUS	2015/17	Aprofundar a participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção. Extensão aos Mestrados.	A ESHTe desenvolveu contactos com novos parceiros, em particular ao nível da Europa de Leste, âmbito no qual a Agência Erasmus está a disponibilizar novas linhas de financiamento.	Não se verificaram desvios.	100%	Ainda no âmbito do programa Erasmus+, a ESHTe, pela primeira vez, realizou uma candidatura às linhas de financiamento vocacionadas para o continente Africano.
	A7.7	Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês	2015/17	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa, sobretudo nos 3.ºs anos das licenciaturas para facilitar a integração dos alunos inseridos no programa ERASMUS.	A ESHTe iniciou a formação em língua inglesa em 6 unidades curriculares da licenciatura. Este programa deverá ser alargado no letivo 2017/2018.	Não se verificaram desvios.	100%	
13. Optimização da organização interna da cooperação internacional	A7.6	CLIC-ESHTe	2015/17	Redinamizar a estrutura CLIC ESHTe, retomando a oferta de Cursos Livres de Idiomas Estrangeiros e outras iniciativas complementares, tendo como públicos-alvo preferenciais a comunidade ESHTe e os profissionais do setor do turismo e hotelaria.	Esta ação será objeto de reflexão no ano de 2017, tendo em vista a sua reorientação.	Não ocorreram desenvolvimentos nesta ação.	0%	
	A7.8	Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional	2014/15	Exploração da 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.	Atualizou-se o levantamento da oferta internacional, tendo-se recolhido dados sobre programas curriculares, duração dos cursos, propinas definidas, nº de alunos, localização da formação, parcerias estabelecidas, infraestruturas de apoio à formação teórica e prática, centros de investigação.	Não ocorreram desvios.	100%	Considera-se esta ação cumprida em termos do Plano estratégico de Médio Prazo 2014/17.
	A7.9	Ações de formação em língua inglesa	2015/17	Realização de ações de formação em língua inglesa para os funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	Concluiu-se o ciclo de cursos de inglês para docentes e não docentes.	Não ocorreram desvios.	100%	

**Anexo 8**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 8 – Dimensão institucional**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
14. Reforço da vertente endógena da instituição	A8.1	Conceção 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.	A realização do Programa de Comemorações dos 25 Anos da ESHTe contemplou os objetivos pretendidos.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A8.2	Relançamento do sistema de gestão de qualidade	2014/17	Certificação do SGQ da ESHTe pela A3ES. Pretende-se aumentar o nível de eficácia, relativamente à aquisição de competências em todos os cursos, e simplificar o processo de avaliação da A3ES.	Concluíram-se os trabalhos preparatórios conducentes ao início do processo de adesão a um sistema de garantia de qualidade. Desenvolveram-se os inquéritos de satisfação junto dos alunos da Escola.	Não foi possível avançar para o início da implementação do sistema.	50%	O início formal do processo será em 2017.
15. Celebração dos 25 anos da ESHTe	A8.3	Programa de comemorações	2016	A ESHTe pretende concretizar a evocação do histórico associado à Escola, devidamente complementada com uma perspetiva de “não parar no tempo”, pelo que estas duas perspetivas devem constituir o binómio básico que o programa de celebrações deve projetar.	O programa de comemorações englobou a realização de ações, tendo correspondido no essencial à programação prévia que foi estabelecida, com a necessária introdução dos ajustes necessários. Tratou-se de uma iniciativa sem precedentes na história da ESHTe.	Não ocorreram desvios.	100%	No ponto 4 do presente relatório procede-se à discriminação de todas as ações realizadas.
16. Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena	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.	A Presidência da ESHTe esteve presente na totalidade das reuniões do CCISP, tendo igualmente participado em reuniões da OMT.	Não ocorreram desvios.	100%	A ESHTe coordena a Comissão Executiva da RIPTUR.
	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.	Foi operacionalizado o Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial no âmbito do CIDI, o qual pretende, entre outros eixos de intervenção, promover uma cultura de empreendedorismo entre os estudantes e alumni da ESHTe, através do apoio ao desenvolvimento de atividades voltadas para a criação de um negócio próprio, particularmente na elaboração de planos de negócios, no acesso a redes de apoio à expansão do negócio e no apoio à procura de fontes de financiamento.	Não ocorreram desvios.	100%	Compete igualmente a este Núcleo representar a ESHTe no concurso de ideias e de planos de negócios denominado PoliEmprende, iniciativa conjunta de todos os Institutos Politécnicos portugueses.
	A8.6	Apoio à Associação de Antigos Alunos	2014/17	Apoiar as atividades da Associação.	Realizaram-se reuniões com a Associação, a qual se envolveu em várias realizações.	O envolvimento da Associação nas atividades da ESHTe deve ser ainda mais forte e constante.	75%	
	A8.7	Escola de Verão Internacional	2015/17	Organização de uma escola de Verão, de uma ou duas semanas, que permitisse acolher alunos de diferentes áreas interessados em aprofundar os seus conhecimentos sobre o turismo e a cultura portuguesa.	Não foi possível concretizar a primeira realização desta iniciativa em 2016.	Esta iniciativa será retomada nos anos seguintes.	0%	
	A8.8	Reforço da ligação entre o ensino secundário/profissional e a ESHTe	2015/17	Promoção de visitas de apresentação e palestras em escolas profissionais e secundárias, assim como o acolhimento de grupos de escolas em visita à ESHTe.	Foi efectuado o acolhimento de alunos interessados em obter informações sobre os cursos da ESHTe. Foram mantidas as visitas regulares das Escolas, além das visitas individualizadas ou em família.	Não ocorreram desvios.	100%	

**Anexo 9**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 9 – Ensino e organização académica**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
17. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico	A9.1	Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos	2016/17	Renovação de todos os suportes de divulgação.	Foram renovados os suportes de apoio, quer em termos de apresentação gráfica como de conteúdo. As ações alargaram-se à componente eletrónica.	Não ocorreram desvios.	100%	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.
	A9.2	Criação de um regulamento académico	2016/17	Documento de consulta que funciona como um conjunto de normas e orientações gerais, com o objetivo de assegurar o normal funcionamento pedagógico dos cursos.	Foi elaborada uma versão preliminar do documento pelos Serviços da ESHTe, a qual será objeto de apreciação por parte do Conselho Pedagógico.	Ocorreram desvios neste projeto.	50%	O Conselho Pedagógico já se pronunciou sobre pontos diretamente relacionados com o Regulamento, faltando a apreciação integrada e final do mesmo.
	A9.6	Introdução do programa de produção de horários	2014/17	Implementação e otimização do programa de produção automática de horários.	Mantiveram-se os procedimentos ao nível da Comissão de Horários, inclusive ao nível do programa informático associado.	Não ocorreram desvios.	100%	Em 2017 deverá concretizar-se a integração no programa Digitalis com os módulos de sumários e distribuição de serviço docente.
	A9.5	Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos	2015/17	Criação de um sistema de monitorização dos cursos e das unidades curriculares, em articulação com as duas ações anteriores.	Realizaram-se reuniões para lançar as bases deste projeto, o qual terá o seu desenvolvimento mais significativo em 2017.	Ocorreram desvios significativos neste projeto.	50%	A implementação desta solução está a ser objeto de estudo, podendo passar pela operacionalização de um módulo específico no programa Digitalis.
	A9.7	Candidaturas aos cursos da ESHTe	2014/17	Centralização do processo no Gabinete de Relações Públicas. A transição dos processos para a Div. Serviços académicos concretiza-se a partir do ato da inscrição/matricula.	Os procedimentos associados às candidaturas dos alunos foram conduzidos na íntegra pelo Gabinete de Relações Públicas.	Não ocorreram desvios.	100%	A transição dos processos para a Divisão dos Serviços Académicos concretizou-se a partir do ato da inscrição ou matrícula, sendo este procedimento acompanhado através do Sistema de Gestão Documental.
18. Certificação dos cursos graduados da ESHTe	A9.3	Renovação da certificação TEDQUAL	2014/17	Renovação da certificação TEDQUAL para as cinco licenciaturas da ESHTe e para o Mestrado em Turismo.	Mantiveram-se ativas as certificações.	Não ocorreram desvios.	100%	Em 2017 decorrerá o processo de renovação da certificação das licenciaturas e do Mestrado em Turismo, além de se proceder à candidatura do Mestrado em Gestão Hoteleira.
	A9.4	Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES	2014/17	Sequência do processo de acreditação dos cursos, tendo em vista as reavaliações previstas.	Obteve-se a prorrogação da acreditação de cinco cursos de licenciatura (PAR-D, GT-D, IT, DGH-D, DGH-N). Todos os relatórios produzidos de <i>follow up</i> foram objeto de aprovação pela A3ES.	Não ocorreram desvios.	100%	No presente momento todos os cursos da ESHTe encontram-se acreditados pela A3ES sem restrições.

**Anexo 10**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 10 – Serviços e funcionários não docentes**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
19. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	A10.1	Sistema de Gestão Documental e Workflow	2014/17	Migração da Plataforma do Sistema de Gestão Documental e Workflow para a solução Documentum.	Foi dada sequência administrativa à aquisição das licenças para a plataforma Documentum. Foram efetuados os trabalhos de desenvolvimento de software para adaptação à nova plataforma.	Não ocorreram desvios.	100%	A nova plataforma encontra-se em funcionamento com acesso a novos utilizadores.
	A10.2	Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais	2014/16	Melhoria operacional dos espaços de trabalho, incluindo as áreas de arquivo.	Prosseguiu o esforço de melhoria das condições das áreas afetas aos serviços, quer ao nível espaços, como também dos equipamentos informáticos e dos armários para arquivo.	Não ocorreram desvios.	100%	
	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 2016.	Não ocorreram desvios.	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	2014/17	Elaboração de um manual de procedimentos administrativos de aplicação a todos os serviços, responsáveis e colaboradores docentes e não docentes.	Existe uma versão do manual já concluída, a qual tem vindo a ser ajustada em função de novas disposições legais.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	O manual será colocado em discussão pública no 2.º quadrimestre de 2017.

**Anexo 11**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 11 – Alunos**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
20. Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	A11.1	Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos	2014/17	Celebração com a Associação de Estudantes de um Protocolo que permita enquadrar em cada ano os apoios a disponibilizar pela Escola.	O Plano de Atividades da Associação para 2016 foi apoiado financeiramente e na respetiva operacionalização.	Não ocorreram desvios.	100%	A Associação de Estudantes apresentou um Plano de Atividades para 2016, o qual foi aprovado pela Presidência e pelo Conselho de Gestão.
	A11.2	Desenvolvimento de esforços para minimizar os efeitos do fecho da cantina à noite	2015/17	Iniciativas tendentes a estudar a possibilidade de abrir a cantina em horário noturno.	Foram realizadas várias reuniões com o Turismo de Portugal onde este assunto foi debatido. Foram produzidos relatórios para a tutela evidenciando a necessidade de dar resposta a esta situação.	Não ocorreram desvios no procedimento, mas não se atingiu o objetivo final.	75%	A ESHTe apresentou uma alternativa para assegurar a produção das refeições, a qual passava por o fornecimento de um serviço externo de <i>catering</i> a preços vantajosos.
	A11.3	Criação de um serviço de reprografia adequado	2015/17	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	Face ao conflito existente entre o Turismo de Portugal e o antigo concessionário, não foi possível reocupar o espaço existente para a reprografia.	Apesar do objetivo final não ter sido conseguido, foram criadas as condições para que a Associação de Estudantes assegurasse diretamente os trabalhos de reprografia nas suas instalações.	75%	
	A11.4	Angariação e facilitação de estágios profissionais	2014/17	Reforço dos protocolos a celebrar com as empresas e outras instituições do sector, de forma a ampliar o leque de alternativas para a concretização de estágios profissionais por parte dos alunos e à sua integração profissional.	O Gabinete de Estágios assegurou a celebração de novos protocolos e geriu a bolsa de propostas existente. Concretizou-se a expansão do número de empresas inscritas na ESHTe para realização de estágios profissionais.	Não ocorreram desvios.	100%	Foi realizado com sucesso o Fórum Estágios - Carreiras, com a presença de cerca de 60 empresas.
	A11.5	Melhoria das instalações disponíveis para estudo	2016/17	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes.	Concretizaram-se, nas salas de estudo, algumas melhorias ao nível da instalação elétrica e do mobiliário existente. Providenciou-se junto do Turismo de Portugal o reforço com mais uma sala para estudo no período de preparação para os exames.	Não ocorreram desvios.	100%	Criou-se, já em 2017, uma nova área de estudo no Edifício do Alojamento, através da reconversão para o efeito de uma sala de aulas.
	A11.6	Utilização da biblioteca	2014/17	Alargamento do funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.	O enriquecimento do fundo documental ocorreu em 2015, quer através da aquisição de novos livros e da assinatura de novas revistas científicas. Ajustaram-se os horários de funcionamento em função dos recursos humanos existentes e dos ciclos da procura.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A11.7	Bolsa de Mérito	2016	Alteração do Regulamento da Bolsa de Mérito, particularmente no que concerne ao âmbito, número de bolsas e requisitos de seriação.	Tendo por base o regulamento aprovado foram atribuídas 4 bolsas de mérito no valor total de 9700 Euros.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A11.8	Apoio a projetos dos alunos	2016/17	Incentivo e apoio a projetos (curriculares e extracurriculares) e a núcleos promovidos pelos alunos, destinados à comunidade da ESHTe ou à comunidade em geral.	A Presidência conferiu todo o apoio a projetos apresentados pelo alunos, tendo estabelecido as "pontes" adequadas para o efeito. No caso de iniciativas profissionais ou de projetos na área do empreendedorismo, mobilizaram-se os especialistas da ESHTe para colaborarem nas respetivas iniciativas.	Não ocorreram desvios.	100%	Na componente pedagógica, ao nível da orientação dos alunos no desenvolvimento de trabalhos finais dos Mestrados, as respetivas Comissões Executivas Científicas asseguraram o apoio necessário. Várias iniciativas dos alunos foram incluídas no programa comemorativo dos 25 anos de Escola.

**Anexo 12**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 12 - Comunicação e imagem**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
21. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	A12.1	Site da ESHTe na Internet, redes sociais e uniformização de assinaturas institucionais	2015/16	Apresentação do novo layout do <i>site</i> da ESHTe	Foi efetuada a revisão do layout do <i>site</i> da ESHTe, o qual passou a exibir uma configuração moderna e mais atrativa.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A12.2	Versão em línguas estrangeiras do website da Escola	2014/17	Disponibilização dos conteúdos do Website/portal da ESHTe noutras línguas estrangeiras, com prioridade no inglês.	Foi concretizada a disponibilização de conteúdos na versão em língua inglesa do <i>Website</i> .	Não ocorreram desvios.	100%	
	A12.3	Revisão de conteúdos do Site da ESHTe	2015/16	Melhoria da informação disponibilizada no Website/portal da ESHTe, em particular, ao nível dos cursos de graduação, incluindo-se resumos programáticos das diferentes Unidades Curriculares e fichas curriculares dos docentes.	A migração para a nova versão do <i>site</i> produziu algumas desconformidades, tendo-se introduzido os necessários ajustamentos. Prosseguiu-se com a tarefa de revisão contínua e de harmonização de conteúdos para alguns menús.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A12.4	Disponibilização de formulários académicos no website da Escola	2016/17	Possibilidade de download dos vários formulários académicos para preenchimento e posterior envio aos serviços.	Os principais formulários académicos encontram-se disponíveis para <i>download</i> .	Não ocorreram desvios.	100%	Em 2017 concluir-se-á esta ação com a inclusão também dos formulários das áreas dos Recursos Humanos e dos Serviços Financeiros.
	A12.5	Criação de uma Newsletter institucional	2016/17	Desenvolvimento de uma Newsletter em formato digital, com periodicidade regular, que permita divulgar as atividades passadas e futuras.	Foi produzido um modelo de Newsletter em formato digital, tendo-se assegurado a edição de um número experimental. Optou-se, posteriormente, por concretizar uma mudança de fundo, quer em termos de <i>layout</i> como de conteúdos.	Não ocorreram desvios.	100%	O novo modelo, devidamente compatibilizado com a nova imagem gráfica da ESHTe, irá ser objeto de edição em 2017.
	A12.8	Sistema de encaminhamento de chamadas	2015	Criação de um sistema eficaz de encaminhamento de chamadas. Estudo da solução e implementação.	Encontra-se em funcionamento a nova central telefónica e respetivos terminais. O sistema engloba o servidor de comunicações, telefones, sistema de taxação e voice mail e unified messaging.	Não ocorreram desvios.	100%	Diminuíram fortemente as reclamações exteriores em relação ao atendimento telefónico da ESHTe.
22. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe	A12.6	Visitas educativas à ESHTe	2015/17	Preparação de um programa de convites regulares a jornalistas, críticos de gastronomia e entidades relevantes para participarem na degustação das refeições preparadas e servidas pelos alunos da ESHTe.	Foram concretizadas várias iniciativas, devidamente integradas no Programa de Comemorações dos 25 Anos da ESHTe.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A12.7	Rede de eventos na ESHTe	2014/17	Desenvolvimento de um conjunto alargado de eventos para promover a Escola e que devem ser geridos numa perspetiva integrada.	A concretização do Programa de Comemorações dos 25 Anos da Escola correspondeu à lógica subjacente a esta ação.	Não ocorreram desvios.	100%	

**Anexo 13**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 13 - Comunidade interna e externa**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
23. Reforço das ligações entre a comunidade interna	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.	As reuniões de interação realizaram-se em 2016, tendo as agendas sido estabelecidas em função da necessidade de resolução de assuntos relevantes para a Escola.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	Até final de 2017 devem ficar assegurados os mecanismos formais de interação que viabilizem estes procedimentos de coesão interna.
	A13.2	Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo	2015/16	Nomeação dos vários membros representativos da comunidade externa.	Concretizou-se a nomeação dos membros cooptados, tal como aprovado na reunião de 13/10/2015 do Conselho Geral. Realizou-se a primeira reunião do Conselho Consultivo em 19.04.2016.	Não ocorreram desvios.	100%	O Conselho Consultivo tem uma nova reunião prevista para o 2.º semestre do ano de 2017.
	A13.3	Artigos de opinião dos docentes da ESHTe	2014/17	Acordos com revistas do sector, de modo a acolherem artigos de opinião dos docentes da ESHTe.	Foram elaborados vários artigos em consonância com os protocolos e acordos existentes.	Não ocorreram desvios.	100%	Os artigos foram publicados na sua maioria no periódico Publituris e na revista da UNICER.
	A13.4	Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe	2014/17	Atualização da base de dados dos antigos alunos diplomados pela ESHTe e aferição da sua inserção no mercado de trabalho.	Manteve-se ativa em 2016 a base de dados existente, tendo sido alvo das necessárias atualizações.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	Pretende-se garantir, até final de 2017, a criação de mecanismos estáveis de articulação com a Associação dos antigos Alunos da ESHTe.
24. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	A13.5	Código de Ética	2015/17	Criação de um Código de Ética envolvendo todas as partes interessadas internas e externas, assente no rigor, na autonomia e na cooperação entre todos os stakeholders.	Aguarda-se o desenvolvimento dos trabalhos finais por parte do Conselho Pedagógico.	Ocorreram desvios, já que o principal objetivo ainda não foi atingido.	50%	O trabalho a desenvolver abrange: análise de antecedentes; desenvolvimento de uma proposta numa versão simplificada; numa fase posterior, conclusão com a regulamentação das áreas mais complexas. A primeira e a segunda etapa encontram-se concluídas.
	A13.6	Alargamento dos colégios eleitorais	2015/17	Inclusão participativa da comunidade ESHTe nos mecanismos de decisão e de gestão da Escola, nomeadamente através do alargamento dos colégios eleitorais.	Esta ação foi objeto de estudo, entendendo-se que a mesma deverá ser articulada com o processo de revisão dos estatutos da ESHTe.	Esta ação será desenvolvida no 2.º semestre de 2017, a partir do processo de revisão dos estatutos.	0%	Esta iniciativa será retomada nos anos seguintes.
	A13.7	Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	2015/17	Preparação da sala de mostra do acervo. Disponibilização do catálogo do MUVITUR onde os conteúdos de diferentes providers (Cinemateca, BN e Touriseum) já estarão disponíveis para consulta; Lançamento oficial do MUVITUR integrado na animação paralela da Bolsa de Turismo de Lisboa 2015 (Apresentação, Flash Mob, Press Releases).	Numa primeira fase o portal do Museu Virtual do Turismo está centrado na oferta de dois tipos de serviço: catálogo e experiências virtuais. Foi apresentada ao público, em 2.6.2016, a plataforma do projeto.	Ocorreram desvios já que o principal objetivo não foi atingido.	50%	A coordenação científica do projeto registou alguma indefinição no decurso de 2016, pelo que o Plano de Ação não conseguiu ser realizado em toda a sua expressão.
	A13.8	Intensificação das relações com os stakeholders	2015/17	Criação de sinergias com o sector e outras entidades locais no âmbito de um processo de ensino e aprendizagem - concretização do conceito de Tourism Learning Area.	Foram desenvolvidas várias iniciativas em 2016 pela Presidência da ESHTe e pelo CIDI. A criação da Rede de Politécnicos com cursos de Turismo facilitou igualmente o reforço das relações.	Não ocorreram desvios.	100%	

**Anexo 14**  
**Atividades desenvolvidas em 2016**  
**Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental**

Atividade 2016	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Metas definidas	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
25. ESHTe solidária e responsável	A14.1	Promoção do projeto ESHTe SolidAct	2014/17	Visa a aplicação do know-how, recursos e meios da ESHTe ao serviço da comunidade, fomentando a ação solidária voluntária e a cooperação.	No Programa de Comemorações dos 25 anos da ESHTe incluíram-se algumas iniciativas neste domínio.	A ESHTe teve que centrar a sua intervenção em aspetos estruturais inadiáveis, nomeadamente no plano financeiro, administrativo e organizacional.	50%	
	A14.2	Responsabilidade social e ambiental	2015/17	Promover uma maior integração da escola com a comunidade e desenvolver ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integrada na política da escola.	Continuou-se a desenvolver o programa ESHTe Solidária, no qual os alunos em contexto de formação (integrado numa unidade curricular de GLAT) planeiam e operacionalizam atividades de animação turística (aventura, team building, geocaching, interpretação ambiental) destinadas à comunidade externa e, em particular, a populações especiais.	Ocorreram desvios pouco significativos. Foram desenvolvidas seis atividades que envolveram crianças e idosos de ISS e outras populações especiais, realizadas no Parque Urbano Quinta de Rana, no Parque Palmela, no Parque Marechal Carmona, na ESHTe, na ABLA – Junqueiro e no Centro Dia de São Miguel em Alcabideche.	75%	Foram desenvolvidas seis atividades que envolveram crianças e idosos de ISS e outras populações especiais, realizadas no Parque Urbano Quinta de Rana, no Parque Palmela, no Parque Marechal Carmona, na ESHTe, na ABLA – Junqueiro e no Centro Dia de São Miguel em Alcabideche.
	A14.3	Turismo voluntário	2015/17	Lançamento de projetos de solidariedade global, designadamente através da ação nos domínios do turismo voluntário e do turismo para o desenvolvimento.	Foi efetuado um levantamento de ações a desencadear em 2017, envolvendo-se o Conselho Pedagógico na sua concretização.	A ESHTe teve que centrar a sua intervenção em aspetos estruturais inadiáveis nos planos financeiro, administrativo e organizacional.	25%	Ação a intensificar em 2017.
	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.	Foram realizadas algumas reuniões exploratórias neste domínio, tendo-se incluído no Programa das Comemorações dos 25 Anos uma ação neste domínio.	Ocorreram desvios significativos.	25%	Ação a intensificar em 2017.
	A14.5	Apoio a alunos carenciados	2014/17	Desenvolver mecanismos para acentuar o apoio aos alunos mais carenciados, por exemplo facilitando a sua colaboração em tarefas da escola em troca de apoios sociais e redução de custos.	Foram resolvidas em 2016 algumas situações mais críticas.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	
	A14.6	Oferta de transportes para a Escola	2015/17	Dialogar com a C.M. Cascais e a empresa de transportes públicos para tentar encontrar soluções que permitam melhorar a oferta de transportes para a Escola.	Foram desenvolvidos contactos com a Câmara Municipal de Cascais, através da Presidência da Escola e da Provedora do Estudante.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	Ação a intensificar em 2017.
	A14.7	Boas práticas ambientais	2015/17	Desenvolver um programa que vise a poupança energética a racionalização dos resíduos sólidos e estimule práticas mais eficientes.	Iniciou-se a elaboração de um protocolo, a assinar em 2017, com a Cascais Ambiente, para reforçar a colaboração entre a ESHTe e esta entidade, de forma a promover uma maior interação institucional e estimular a promoção de iniciativas colaborativas, tanto no âmbito da responsabilidade social como ambiental.	A ESHTe teve que centrar a sua intervenção em aspetos estruturais inadiáveis, pelo que ocorreram desvios com significado.	50%	O facto da ESHTe não assegurar a gestão das instalações condiciona as ações associadas a uma maior eficiência e poupança energética e separação de resíduos.