

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2017

ABRIL/2018

ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Articulação com o Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)	5
3. As intervenções em 2017	8
3.1. Dimensão estratégica transversal e integrada	8
3.2. Dimensão operacional e identitária da Escola	16
4. A intervenção na sua globalidade	24
5. Considerações finais	31
Anexos	
Anexo 1 - Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	33
Anexo 2 - Campus escolar e instalações	34
Anexo 3 - Sustentabilidade económico-financeira	35
Anexo 4 - Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas	36
Anexo 5 - Qualificação do corpo docente	37
Anexo 6 - Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada	38
Anexo 7 - Internacionalização	39
Anexo 8 - Dimensão institucional	40
Anexo 9 - Ensino e organização académica	41
Anexo 10 - Serviços e funcionários não docentes	42
Anexo 11 - Alunos	43
Anexo 12 - Comunicação e imagem	44
Anexo 13 - Comunidade interna e externa	45
Anexo 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental	46

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 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; A criação de um ambiente educativo e formativo adequado ao desenvolvimento da sua missão; A realização de investigação e apoio e à participação em instituições científicas; A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico; A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos; A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento; A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras; 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; A produção e difusão do conhecimento e da cultura; 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, 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 sector turístico.

Nos anos letivos 2016/17, a ESHTE ofereceu cinco cursos de licenciaturas no regime diurno e quatro em pós-laboral - Direção e Gestão Hoteleira (DGH); Gestão Turística (GT); Informação Turística (IT) (apenas em regime diurno); Gestão do Lazer e Animação Turística (GLAT) e Produção Alimentar em Restauração (PAR). A título de formação conferente de grau de Mestre, a ESHTE lecionou cinco cursos de Mestrado: Turismo, com três ramos de especialização (Gestão Estratégica de Destinos Turísticos; Gestão Estratégica de Eventos e Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura); Segurança e Qualidade

Alimentar na Restauração; Inovação em Artes e Culinárias; Gestão Hoteleira e Turismo e Comunicação (grau conjunto ESHTe, IGOT e FLUL). A ESHTe, em parceria com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa lecionou igualmente o doutoramento em Turismo.

Finalmente, ao nível da formação não graduada, a ESHTe disponibilizou uma oferta formativa pós-graduada (nível de 2.º ciclo) através de diversos cursos de especialização/formação avançada - Gestão Hoteleira, Inovação em Artes Culinárias, Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Gestão Estratégica de Eventos, Inovação em Turismo Ativo e de Experiências, Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração e Unidades de Turismo Rural (em parceria com os institutos Superiores Politécnicos do Porto e de Castelo Branco).

No período compreendido entre 2013/14 e 2017/18, a ESHTe ofereceu 430 vagas por ano nos cursos do 1º ciclo, sendo que todas foram preenchidas com a evidência da procura na 1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso ter sido sempre muito superior às vagas disponibilizadas.

Por outro lado, importa ter presente que a ESHTe possui um Plano Estratégico de Médio Prazo, definido para o horizonte 2014/17, podendo o mesmo ser consultado no site da Escola (http://www.eshte.pt/downloads/Plano_Estrategico_de_Medio_Prazo_Vfinal.pdf). Como decorre da leitura deste documento, a intervenção da ESHTe devia fixar-se em torno de dois grandes pólos. Um primeiro, de caráter estruturante, que se focava numa dimensão estratégica transversal e integrada, a qual procurava criar as condições para a ESHTe consolidar a sua posição no contexto do ensino superior do turismo em Portugal e de caminhar irreversivelmente no sentido de se transformar numa escola de referência internacional. Como programas de atuação associados a este desiderato, podem-se destacar os seguintes: Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público; Campus escolar e instalações; Sustentabilidade económico-financeira; Modernização e extensão dos cursos e programas; Qualificação do corpo docente; Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada; Internacionalização.

No segundo pólo, orientado para a dimensão operacional e identitária da Escola, integraram-se os vetores subjacentes às intervenções em áreas críticas do funcionamento da instituição, abrangendo as vertentes de caráter institucional, de ensino e organização académica, dos serviços e dos funcionários não docentes, 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 2017, apreciado favoravelmente pelo Conselho Geral, incluía 24 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 caráter complementar em relação ao Relatório de Gestão para 2017, o qual foca a sua 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 24 atividades previstas para 2017:

Quadro 1
Listagem de atividades para 2017

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

Fonte: Produção própria

Deve-se igualmente ter presente que a orientação estratégica dominante foi no sentido de se aferir a execução global das atividades e das ações numa perspetiva temporal de 4 anos, pelo que a apreciação do ano de 2017 não pode desviar-se deste contexto.

O Quadro 2, reproduzido na página seguinte, elenca o número de ações previstas ao nível da cada atividade para 2017, incluindo igualmente a respetiva ligação com os programas que integram o Plano Estratégico de Médio Prazo (PEMP) 2014/17.

Quadro 2
Ações a desenvolver em 2017 e respetiva ligação com os programas do Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17

Atividades previstas para 2017	Plano de Atividades de 2017	Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17)
	N.º Ações	Programas
1. Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe	4	Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público
2. Início do processo de revisão dos estatutos da Escola	1	Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público
3. Gestão do Campus Escolar	2	Campus escolar e instalações
4. Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe	5	Campus escolar e instalações
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos	3	Sustentabilidade económico-financeira
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira	3	Sustentabilidade económico-financeira
7. Adequação da oferta formativa	6	Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas
8. Reforço da especialização do corpo docente	3	Qualificação do corpo docente
9. Aproximação do corpo docente ao <i>trade</i>	2	Qualificação do corpo docente
10. Organização da investigação	4	Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada
11. Fomento e divulgação da investigação	5	Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada
12. Reforço da cooperação internacional	6	Internacionalização
13. Otimização da organização interna da cooperação internacional	3	Internacionalização
14. Reforço da vertente endógena da instituição	2	Dimensão institucional
15. Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena	5	Dimensão institucional
16. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico	5	Ensino e organização académica
17. Certificação dos cursos graduados da ESHTe	2	Ensino e organização académica
18. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	4	Serviços e funcionários não docentes
19. Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	8	Alunos
20. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	6	Comunicação e imagem
21. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe	2	Comunicação e imagem
22. Reforço das ligações entre a comunidade interna	4	Comunidade interna e externa
23. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	5	Comunidade interna e externa
24. ESHTe solidária e responsável	7	Solidariedade e responsabilidade social e ambiental
TOTAL	97	..

Fonte: Produção própria

A avaliação do grau de execução das várias atividades e ações previstas será concretizada no ponto 4 do presente relatório, pelo que interessa seguidamente recuperar o enunciado dos objetivos estratégicos definidos no PEMP 2014/17, os quais se materializavam 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>Dimensão estratégica transversal e integrada Objetivo: Consolidação da ESHTe no contexto do ensino superior do turismo em Portugal e evolução para uma escola de referência internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa 1 - Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público; ✓ Programa 2 - <i>Campus</i> escolar e instalações; ✓ Programa 3 - Sustentabilidade económico-financeira; ✓ Programa 4 - Modernização, qualificação e extensão dos cursos e programas; ✓ Programa 5 - Qualificação do corpo docente; ✓ Programa 6 - Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada; ✓ Programa 7 - Internacionalização.
<p>Dimensão operacional e identitária da Escola Objetivo: Integração dos vetores subjacentes às intervenções em áreas críticas do funcionamento da instituição.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa 8 - Dimensão institucional; ✓ Programa 9 - Ensino e organização académica; ✓ Programa 10 - Serviços e funcionários não docentes; ✓ Programa 11 - Alunos; ✓ Programa 12 - Comunicação e imagem; ✓ Programa 13 - Comunidade interna e externa; ✓ Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental.

Fonte: Produção própria

3. As intervenções em 2017

Procede-se seguidamente ao resumo de um conjunto de notas relacionadas com o desenvolvimento, em 2017, das iniciativas que integram as duas dimensões nucleares de atuação da ESHTe.

3.1. Dimensão estratégica transversal e integrada

Uma das condicionantes da atividade da ESHTe assenta no âmbito das suas instalações, não só devido à exiguidade das mesmas, como também ao facto de não possuir capacidade para assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP. Por outro lado, o facto das salas de aula atribuídas à ESHTe estarem diariamente ocupadas entre as 8h e as 24 horas, inviabiliza a hipótese da expansão do número de alunos, sendo certo que existe procura potencial para o efeito. Como consta do PEMP (2014/17), a ESHTe considera esta matéria estruturante, pelo que tem colocado todo o seu empenho na resolução deste problema.

A incompreensão da extensão da situação e dos seus efeitos negativos, por parte da anterior equipa governamental, só permitiu que a partir de 2016, e através do atual Executivo, fossem dados passos concretos para ultrapassar este constrangimento. Com efeito, pela ação de mediação conduzida pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, foi possível prosseguir em 2017 com o processo de contactos diretos com a Secretaria de Estado do Turismo e com o Turismo de Portugal, os quais culminaram com a definição de um programa conjunto de trabalho para encontrar uma solução referente ao problema das instalações, o qual incluiu as seguintes vertentes:

- Criação de um Grupo de Trabalho constituído por técnicos das duas instituições (ESHTe e Turismo de Portugal), tendo por objetivo o estudo do reordenamento físico de toda a área do campus e das respetivas instalações, de modo a projetar-se para o futuro uma ocupação racional e que sirva os interesses das duas Escolas;
- Celebração de um protocolo de entendimento entre as duas instituições, tendo em vista a realização de um conjunto de intervenções prioritárias para a melhoria do funcionamento das duas Escolas sem colidirem com o futuro plano geral de reordenamento e de reabilitação ocupacional e funcional do campus.

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

No que concerne às orientações das políticas dirigidas ao ensino superior em Portugal, confirmou-se, no decurso do ano de 2017, que 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 2017, 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.

Por outro lado, a ESHTe continuou, em 2017, a dar corpo a um dos anunciados primados da sua intervenção, ou seja, a consolidação da sustentabilidade económico-financeira da ESHTe, a par da implementação de um conjunto de práticas em torno dos procedimentos administrativos que importa respeitar, além de ter operacionalizado um conjunto de suportes informativos que servem de base a uma gestão eficaz e devidamente orientada para objetivos concretos.

A estabilização de procedimentos passa também pelo esforço de regulamentação em áreas vitais, pelo que se concluíram, no ano em análise, vários regulamentos, nomeadamente, o regulamento orgânico, o regulamento sobre o horário de trabalho do pessoal não docente, o regulamento de prestação de serviços do pessoal docente, o regulamento de ajudas de custo e o manual de procedimentos e controlo interno.

Outra área crucial da intervenção da ESHTe está relacionada com a investigação fundamental e aplicada, tendo-se registado desde o final de 2015 uma alteração estrutural de fundo, com a dissolução da Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo (associação de direito privado constituída maioritariamente por docentes da ESHTe) e com a operacionalização da unidade funcional denominada Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI).

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, estando 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.

A ESHTe conheceu igualmente em 2017, o resultado dos projetos candidatados ao Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos (Aviso n.º 02/SAICT/2016), tendo beneficiado das aprovações que constam do Quadro 4, inserto na página seguinte.

Quadro 4
ESHTe - Resumo dos Projetos financiados (Euros)

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

Fonte: Produção própria

Por outro lado, no domínio da investigação científica, vários docentes da ESHTe têm colaborado em Centros de Investigação de outras Escolas, sendo, nalguns casos, responsáveis por produção científica publicada em revistas nacionais e internacionais da especialidade. Contudo, a Presidência da ESHTe manteve em 2017, outros apoios à investigação, nomeadamente:

- Apoio financeiro na participação de docentes em reuniões científicas com apresentação de comunicações;
- Criação de um incentivo financeiro para apoio editorial de projetos de investigação dos docentes da ESHTe;
- Organização de Conferências/Seminários internacionais, onde os docentes da ESHTe apresentaram comunicações.

Refira-se ainda que a ESHTe integrou os trabalhos, em 2017, da Rede de Institutos Superiores Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR), a qual irá permitir o desenvolvimento de atividades e de oportunidades de intervenção ligadas à investigação, entre as quais se podem destacar:

- Impulso à criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR), cujo modelo de organização está estruturado em seis polos regionais, um dos quais na ESHTe;
- Definição dos grupos temáticos de investigação do CiTUR, os quais abarcam matérias que se cruzam com a oferta formativa da ESHTe, nomeadamente nas áreas da Economia, da Gestão do Turismo, da Hospitalidade, da Restauração, do *e-Tourism*, dos Destinos e dos Produtos Turísticos, da Animação e da Cultura;
- 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; Impulso das ações orientadas para a inovação, a criatividade e o empreendedorismo;
- Promoção de intercâmbios institucionais, nomeadamente com os países de língua oficial portuguesa, visando 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, tratando-se de uma janela de oportunidade que a ESHTe começou a potenciar a partir de 2017.

É inquestionável que uma Escola encontra na qualidade do seu corpo docente um fator competitivo muito forte em relação à eventual concorrência. Para o efeito, uma Escola moderna e com perspetiva de futuro tem necessariamente que possuir um corpo docente qualificado, constituído maioritariamente por doutorados e especialistas, devidamente complementado com o contributo de profissionais do setor que se encontram no ativo e que detêm conhecimentos e experiências imprescindíveis para a formação adequada dos alunos.

Em 2017, a ESHTe continuou a conceder uma importância elevada à composição do seu corpo docente, onde devem pontificar os doutorados e especialistas, sem esquecer o envolvimento de profissionais do setor que se encontram no ativo e que detêm conhecimentos e experiências imprescindíveis para a formação adequada dos alunos.

Importa salientar que a ESHTe possuía, no final de 2017, 45 docentes doutorados, registando-se um progresso significativo em relação ao verificado em 2014 (32) e em 2008 (12). Por outro lado, o número global de docentes em processo de doutoramento ascendeu a 23, o que permite perspetivar uma significativa ampliação do valor atual num prazo relativamente curto. Por outro lado, o número de especialistas fixou-se em 63,

sendo que 22 obtiveram o título através de provas públicas e 41 o reconhecimento através do CTC.

Com efeito, para um total de 155 docentes que exerciam atividades na ESHTe no ano letivo 2017/18, 71 estavam em regime de tempo integral na Escola e 100 possuíam um vínculo de ligação à Escola superior a 3 anos. Em termos de ETIS (docentes Equivalentes a Tempo Integral), a representatividade dos professores em tempo integral representava 70% do total (105,5), enquanto que a incidência dos docentes com vínculo superior a 3 anos ascendia a 85%. No plano da afetação dos docentes aos vários cursos, a ESHTe cumpre todos os cursos os rácios estabelecidos de acordo com os critérios fixados no n.º 6 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 63/2016, de 13/9, o que permite classificar o corpo docente da ESHTe como maioritariamente próprio e academicamente qualificado.

Em 2017, a ESHTe detinha todos os seus cursos acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), sem qualquer tipo de restrições, o que constituiu o culminar de um processo sustentado na elaboração dos respetivos relatórios de *follow-up*, através dos quais se deu resposta aos quesitos colocados (ver o Quadro 5).

Quadro 5
Acreditação de ciclos de estudo

Ciclo de Estudos	Grau	Decisão	N.º de Anos	Data Publicação
Produção Alimentar em Restauração -Pós Laboral	Licenciado	Acreditado	6	14/05/2012
Gestão do Lazer e Animação Turística	Licenciado	Acreditado	6	14/05/2012
Inovação em Artes e Ciências Culinárias	Mestre	Acreditado	6	11/08/2012
Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração	Mestre	Acreditado	6	22/11/2013
Turismo	Mestre	Acreditado	6	22/11/2013
Direção e Gestão Hoteleira - Pós Laboral	Licenciado	Acreditado	6	09/12/2013
Direção e Gestão Hoteleira	Licenciado	Acreditado	6	09/12/2013
Produção Alimentar em Restauração	Licenciado	Acreditado	6	09/12/2013
Gestão Turística	Licenciado	Acreditado	3	24/01/2014
Informação Turística	Licenciado	Acreditado	3	24/01/2014
Gestão do Lazer e Animação Turística - Pós Laboral	Licenciado	Acreditado	3	07/02/2014
Gestão Turística - Pós Laboral	Licenciado	Acreditado	3	07/02/2014
Gestão Hoteleira	Mestre	Acreditado	6	24/02/2014

Fonte: Produção própria

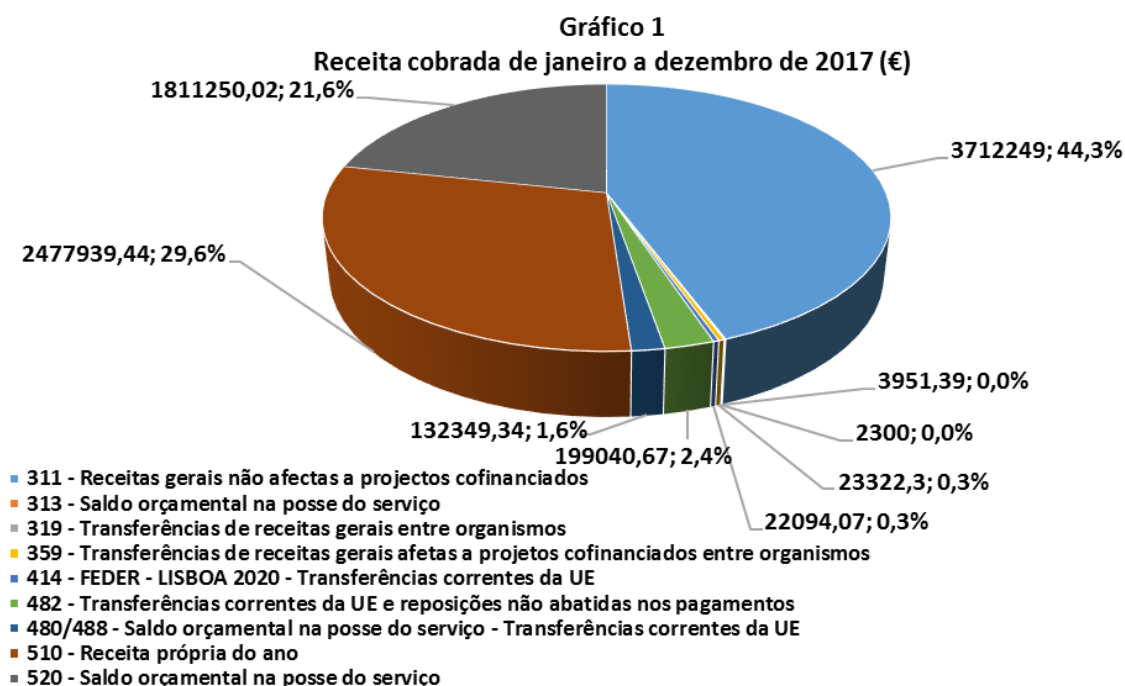
Em 2017, e ainda no domínio da interação com a A3ES, a ESHTe procedeu ao cumprimento dos mecanismos inerentes ao processo de avaliação institucional da Escola, tendo produzido o relatório de autoavaliação e recebido posteriormente a visita da Comissão de Avaliação Externa.

No plano da ação formativa, convém destacar igualmente que, em 2017, deu-se sequência ao desígnio do alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa e reformulou-se o ramo de “Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura” do Mestrado em Turismo, o qual se passou a designar por “Inovação em Turismo Ativo e de Experiências”, contendo um conjunto de ajustamentos ao nível do respetivo plano curricular.

Por outro lado, a ESHTe continuou a promover uma forte ligação aos *stakeholders* e o mercado de trabalho, tendo-se presente que essa articulação já se consubstancia na elevada captação de estágios profissionais para os alunos e na obtenção de níveis de empregabilidade acima dos 94%, o que a colocam, a nível geral do país, entre as instituições de Ensino Superior em Portugal com melhor índice neste domínio.

Como apontamento final em relação à dimensão estratégica transversal e integrada, importa concretizar uma referência aos resultados económico-financeiros obtidos pela Escola em 2017. Assim, a receita cobrada neste ano cifrou-se em 8.384,5 milhares de Euros, ou seja, um quantitativo cuja expressão ficou ligeiramente acima do valor previsto em Orçamento para o mesmo período (8.337,5 milhares de euros).

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



Fonte: Produção própria

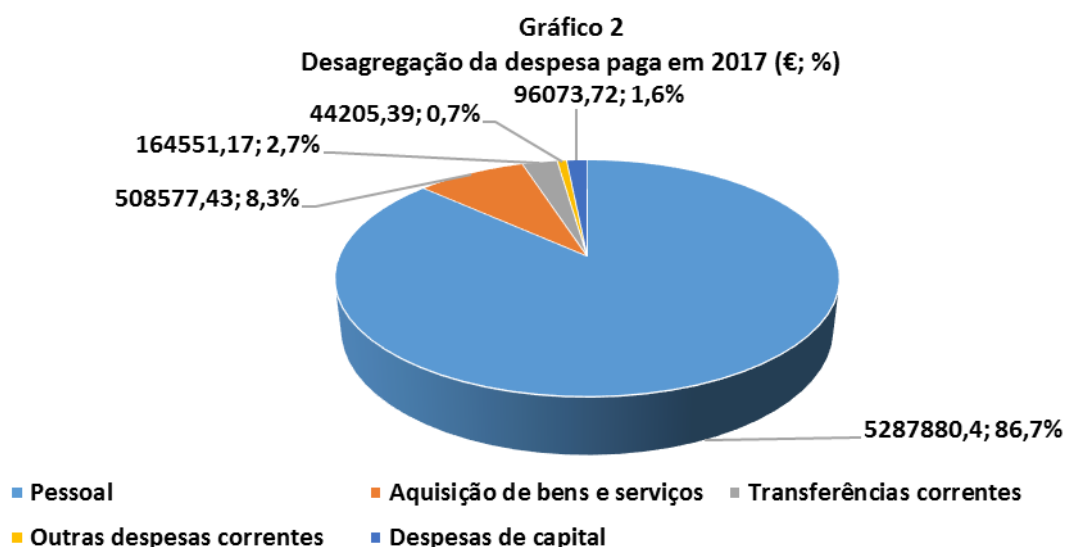
As transferências do Orçamento de Estado (OE) e as receitas próprias proporcionaram no conjunto 74,2% das verbas destinadas ao funcionamento da Escola em 2017, assumindo-se como as fontes determinantes.

Em termos da comparação anual com os valores de 2016, as receitas cobradas aumentaram 11,3%, o que derivou sobretudo da incorporação do saldo transitado de receitas próprias. As transferências no âmbito da dotação orçamental aumentaram 0,4% face ao ano anterior, enquanto as receitas próprias do ano subiram 5,7%.

Saliente-se que no caso das propinas cobradas, o valor de 2017 atingiu 2215,7 mil Euros, o que representou um acréscimo de 5,3% em relação ao ano anterior (2104,6 mil Euros).

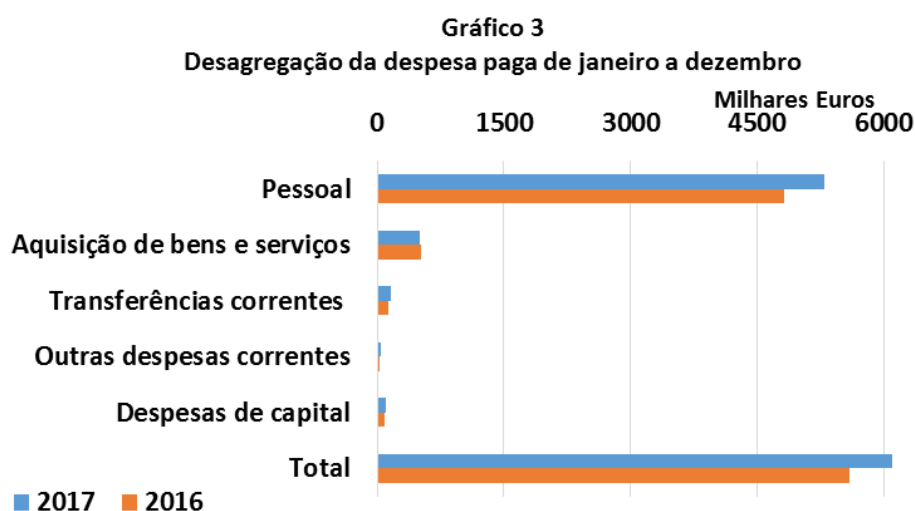
Por outro lado, no cômputo geral do ano de 2017, a despesa paga cifrou-se em 6101,3 mil Euros, o que ficou aquém do orçamento global disponível em cerca de 26,8%. Se retirarmos o efeito da integração de saldos, a execução sobe para 95,5%, valor este acima do detetado no ano anterior (90,4%).

A desagregação das despesas pagas pelas diferentes tipologias seguiu, em 2017, a distribuição que consta do Gráfico 2, abaixo reproduzido.



Fonte: Produção própria

Conforme se pode observar, as despesas com o pessoal preencheram 86,7% do total (86,1% em 2016), seguindo-se a aquisição de bens e serviços com 8,3% (9,4% em 2016). Em termos comparativos com 2016, a evolução das despesas processou-se do seguinte modo:



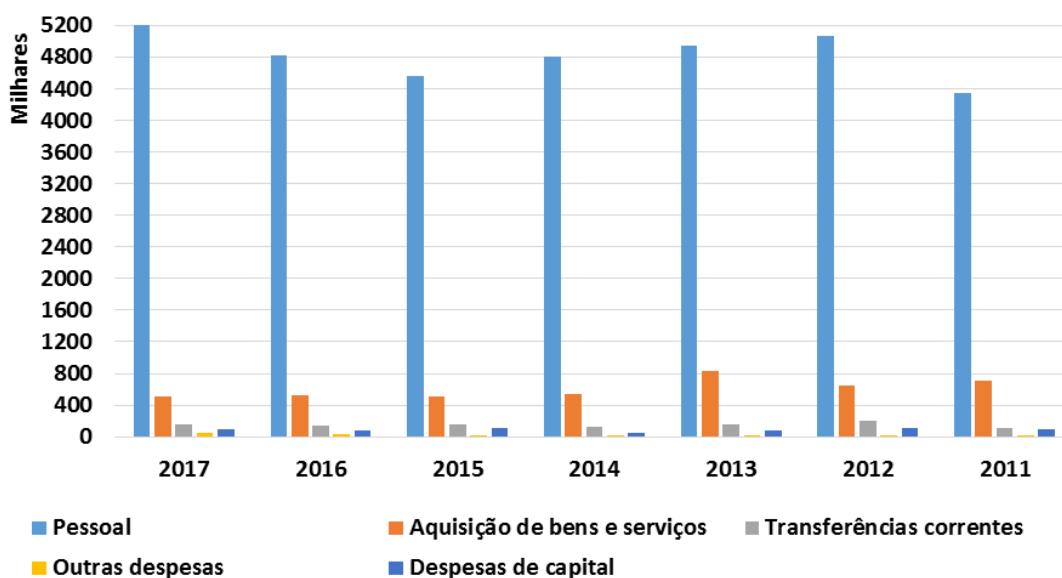
Fonte: Produção própria

Apesar dos aumentos observados nas transferências correntes (Programa ERASMUS e outras mobilidades), nas despesas de capital e nas “Outras despesas correntes”, o acréscimo observado nas despesas de pessoal (+9,9%) foi determinante para o crescimento detetado no total das despesas pagas (+9,2%). Tenha-se presente que o aumento apurado nas despesas de pessoal justifica-se pelos efeitos da legislação entretanto saída.

Referimo-nos concretamente aos impactes decorrentes da aplicação do Decreto-Lei n.º 45/2016, de 17 de agosto, sobre o regime transitório da carreira docente do ensino superior politécnico, do Decreto-Lei n.º 65/2016, de 21 de outubro, o qual procede ao estabelecimento do regime remuneratório dos presidentes e vice-presidentes das escolas superiores politécnicas não integradas, e da Lei n.º 65/2017, de 9 de agosto (aprovou um conjunto de regras complementares do processo de transição dos docentes do ensino superior politécnico).

Como decorre da observação do Gráfico 4, seguidamente reproduzido, as despesas com o pessoal registaram o valor mais elevado dos últimos 7 anos, ultrapassando o quantitativo averbado em 2012.

Gráfico 4
Execução anual da despesa (Em Euros)

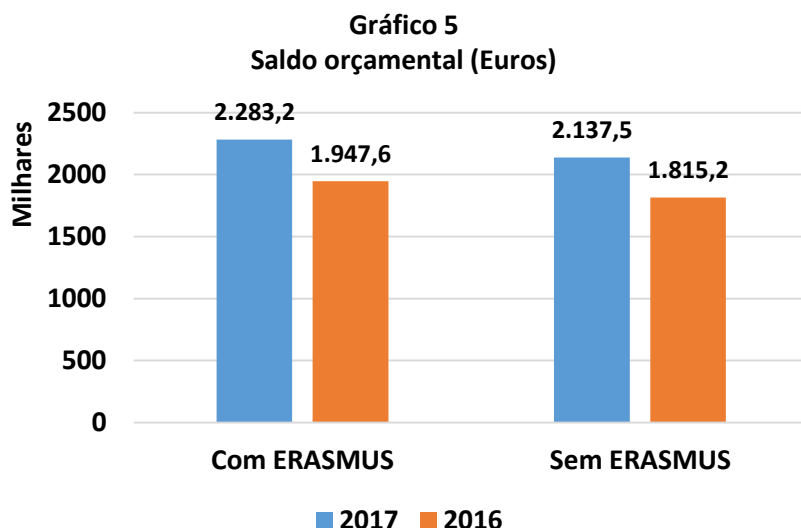


Fonte: Produção própria

No caso da aquisição de bens e serviços apurou-se uma diminuição de 3,0% no confronto entre 2017 e 2016, apresentando a maioria das rubricas discriminadas uma redução, residindo nas “Matérias-primas e subsidiárias” (+17,0%), na “Limpeza e higiene” (+8,4%) e na “Vigilância e segurança” (+27,6%), as exceções à tendência geral.

Ainda uma referência às despesas de capital, onde a rubrica “Outros investimentos” se reporta às obras de iluminação exterior no Campus da Escola, dando cumprimento ao protocolo celebrado neste sentido com o Turismo de Portugal, entidade responsável pela gestão das instalações e do terreno circundante.

Face à evolução atrás descrita, o saldo orçamental a transitar para o ano de 2018 foi de 2137,5 mil Euros, com exclusão das transferências comunitárias correspondentes à gestão do Programa ERASMUS. Por outro lado, considerando esta componente, o saldo global amplia-se para 2283,2 mil Euros, o que constituiu um reforço de cerca de 335,6 mil Euros face ao saldo orçamental do ano anterior.



Fonte: Produção própria

Saliente-se ainda que a ESHTe registou, pelo quarto ano consecutivo, um saldo orçamental positivo, o que ilustra o controlo e a eficácia da gestão financeira da instituição, a qual se tem vindo a pautar por regras e procedimentos com reflexos bem visíveis nas contas da instituição.

O saldo atrás referido resultará sobretudo de receitas próprias (2089,9 mil Euros), pelo que a ESHTe pretende aplicá-lo, em 2018, na concretização de um conjunto de obras decorrentes do protocolo celebrado em 30/10/2017 com o Turismo de Portugal, o qual formaliza não só o estudo do reordenamento físico de toda a área do Campus do Estoril e das respetivas instalações, de modo a projetar-se para o futuro uma ocupação racional e que sirva os interesses das duas Escolas, como também estabelece o enquadramento conducente à concretização das intervenções que se considerem indispensáveis concretizar.

A consulta aos Anexos 1 a 7 permite aprofundar a apreciação da evolução das ações que integram a perspetiva estratégica transversal e integrada da ESHTe.

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.

Assim, passando a avaliar a incidência dos níveis de procura registados pelos cursos de licenciatura no ano letivo 2017/18, tem-se:

Quadro 6
Ano Letivo 2017/2018

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

Fonte: Produção própria

Constata-se assim que a situação não difere da observada noutros períodos, ou seja, a procura foi muito superior às vagas disponibilizadas, inclusive nos cursos em regime noturno. Com efeito, obteve-se, em média, um rácio de 5,4 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso), sendo que esta captação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de Gestão Turística (8,83) e de Direção e Gestão Hoteleira (7,80).

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 possuía no ano letivo 2017/18 um número de 339 alunos.

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 (TESP). No ano de 2017, a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) comunicou a aprovação destes cursos, os quais não foram abertos no ano letivo 2017/18, face à necessidade de proceder à avaliação financeira inerente à sua realização, perante um contexto de opção face a eventuais investimentos prioritários da Escola em matéria das suas instalações.

No plano do associativismo empresarial, a ESHTe manteve uma forte ligação às principais instituições representativas do setor, nomeadamente através da renovação ou extensão de protocolos de cooperação, os quais incidem sobre a colaboração ao nível de programas de estágios, desenvolvimento de ações de formação à medida e elaboração de projetos de investigação aplicada.

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

O sólido relacionamento que a ESHTe tem com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, permitiu-lhe gerar a articulação necessária para promover os estágios profissionais, bem como o posterior acompanhamento de uma forma personalizada. Para darmos uma ideia da dimensão do número de estágios protocolados, refira-se que no ano letivo 2016/17 ascenderam a 709 no total (615 curriculares e 94 extracurriculares), sendo que 55 destes tiveram a sua realização no estrangeiro.

No âmbito da mobilidade ERASMUS (ESHTe e Consórcio) foram atribuídas 79 bolsas, das quais 73 a alunos, 4 a docentes e duas a funcionários.

Em termos de pessoal não docente, a ESHTe possuía no final de 2017, 35 elementos a exercerem funções nos diferentes serviços, sendo que 22 destes colaboradores possuíam licenciatura ou mestrado (63,0% do total). Saliente-se que o número de efetivos existentes só foi reforçado no final de 2017, o que obrigou no período 2014/16, a que ocorresse uma situação de evidente falta de recursos humanos neste domínio. A necessidade de cumprimento das disposições legais em matéria de contenção da massa salarial contribuiu fortemente para esta situação, sendo que em termos de futuro ainda existem lacunas a suprir.

Por outro lado, deram-se passos significativos, em 2017, para se garantir a integração entre os sistemas informáticos dos recursos humanos, dos serviços académicos, de contabilidade e de tesouraria, a disponibilização de um sistema renovado de avaliação regular da execução orçamental e a expansão do sistema de gestão documental. Concretizou-se igualmente a aquisição de um módulo específico do programa DIGITALIS, destinado à elaboração da distribuição do serviço docente.

Deve-se destacar igualmente a realização dos trabalhos inerentes à evolução do sistema de contabilidade assente no produto informático ERP Primavera Public Sector para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro.

Por outro lado, no domínio do Sistema de Gestão Documental e *Workflow* (SGDW), concretizaram-se ações nas vertentes de manutenção e de evolução do sistema, nomeadamente:

- Melhorias nos mecanismos de pesquisa e na gestão de documentos;
- Possibilidade de alteração de etiquetas ao nível da tipologia e da classificação;

- Criação automática do fólio/pasta em todos os *workflows* que utilizem essa estrutura;
- Implementação de um mecanismo de *backoffice* para editar as listas de valores;
- Otimização gráfica do *template* de despacho;
- Possibilidade de envio de *email* de encerramento para processos *ad-hoc*.

No âmbito das atividades de comunicação e de imagem, reforçaram-se, em 2017, as ações destinadas a garantir uma organização de conteúdos mais moderna e amigável no *site* da Escola, a par da respetiva atualização de conteúdos.

Por outro lado, decidiu-se manter as diretrizes do plano de comunicação gizado em anos anteriores e dirigido para a promoção dos cursos de Mestrado, de Licenciatura e de Pós-Graduação /Especialização, através do recurso ao marketing digital. Assim, 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;
- Gestão de conteúdos para alimentação das redes sociais;
- Difusão e gestão de mensagens pelas diferentes plataformas;
- 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 da campanha para aprovação pela ESHTe;
- Produção de conteúdos multimédia (e outros) para as redes sociais;
- Gestão de campanhas de publicidade *online*.

Os efeitos concretos desta atuação voltaram a ser muito positivos, tendo a ESHTe registado uma procura muito elevada ao nível dos Mestrados e Pós-graduações.

Ainda no plano da comunicação e da abertura ao exterior, a ESHTe acolheu (ou participou) em vários eventos durante o ano de 2017, como consta do Quadro 7, reproduzido na página seguinte.

Quadro 7

LISTAGEM DE EVENTOS - 2017
JANEIRO
3.ª EDIÇÃO DO HOTEL 2020 – E AGORA, HOTELARIA?
Festival D'Inverno
Tomada de Posse do Provedor do Estudante
FEVEREIRO
Tomada de Posse dos membros eleitos para o Conselho Geral
Fórum Estágios & Carreiras
MARÇO
Futurália 2017
Lançamento do livro "Planeamento e Desenvolvimento Turístico"
Conferência Internacional de Turismo e Estratégia para o Desenvolvimento: Redes de Cooperação e Formação
Tomada de Posse dos membros cooptados para o Conselho Geral da ESHTe
Seminário de Apresentação: 14.ª Edição do Concurso Poliempreende
Demonstração Inovadora: Tecnologia da Gelataria
A ESHTe no 5.º International Research Forum on Guided Tours, na Universidade de Roskilde (Dinamarca)
Cozinha Peruana: Atreve-te
LIGHTNING TALKS
ABRIL
Abril - Mês da Prevenção dos Maus Tratos na Infância e Juventude
The Street and the City: Thresholds
Reunião de trabalho com a AHRESP: Desafios em Hospitalidade e Turismo
Seminário World of Work
Tomada de Posse dos representantes dos alunos no Conselho Pedagógico
MAIO
ESHTe Open Day
Aniversário da ESHTe
"Designing Perspectives, Challenging Boundaries"
Lançamento do Livro: "Prazer sem Pecado"
Evento Cultural: Mercado das Origens
Visitas de Estudo na Ilha de São Miguel, dos alunos de Mestrado em Turismo (PGTNA) e de Doutoramento em Turismo
Lean Management na Restauração - Intervenção da ESHTe
Seminário "Turismo Sustentável, Acessível, e Inclusivo: Desafios para o Destino Açores"
Demonstração de Padaria e Pastelaria
JUNHO
Avaliação Final das Unidades Curriculares de Dietética e Artes Culinárias (Cozinha Dietética) - Workshop no Programa " A Tarde é Sua" com Fátima Lopes (TVI)
Dia Mundial da Criança 2017
Projecto Receiving Perceiving English Literature - Jantar inspirado no livro: "The Bloody Chamber" da autora Angela Carter
OUTUBRO
Food Design Workshop
Fórum "Turismo Sustentável no CÔA: Que Futuro?"
Sustainable Tourism Law and New Package Travel Directive
Lançamento do livro: "New Package Travel Directive"
NOVEMBRO
Participação da ESHTe na 3.ª Edição do Portugal Future Hoteliers Summit
Seminário de Gestão Estratégica de Produtos Turísticos Turismo na Natureza e Aventura
DEZEMBRO
Natal Solidário
Feira de Natal

Fonte: Produção própria

Paralelamente, a ESHTe registou 23 visitas organizadas em 2017, para além das efetuadas no *Open Day*. O número global de participantes foi de 344. Por outro lado, as 13 visitas com marcação de Escolas secundárias abrangeram 301 alunos e 30 professores.

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 2017:

- Aspectos 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 (CP), foram realizadas sete reuniões plenárias, nas quais foram abordadas as temáticas relativas às suas competências, nomeadamente as análises pedagógicas das atividades letivas e a apreciação das queixas e falhas pedagógicas reportadas.

No âmbito da sua ação, o CP solicitou à Presidência da ESHTe a aquisição de um software anti plágio, processo que está em fase de conclusão, e aprovou o Calendário Escolar para o ano letivo 2017-2018, que foi homologado pelo Presidente da Escola.

As comissões especializadas do CP desenvolveram ações contempladas no Plano de Atividades da ESHTe, designadamente no âmbito da elaboração de Regulamentos Académicos e da responsabilidade social e ambiental/boas práticas ambientais. Assim, foi aprovado o Regulamento do Apoio ao Estudante com Necessidades Educativas Especiais da ESHTe, com o objetivo de dotar a Escola de um relevante instrumento de inclusão, tendo sido auscultados para o efeito vários especialistas nesta temática. Foi, também, elaborado o Regulamento de Avaliação do Estudante da ESHTe, cuja conclusão ocorreu no início de 2018, e que se encontra em fase de discussão pública.

O presidente do CP, no âmbito das suas responsabilidades contempladas no Plano de Atividades da Escola e em colaboração com o Gabinete Jurídico e com a Divisão dos Serviços Académicos, coproduziu o Regulamento Académico da ESHTe, atualmente em discussão pública, com o objetivo de substituir o atual Regulamento de Estudos da Escola.

No seguimento das 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.

Para além dos seus membros eleitos, as reuniões plenárias do CP e das respetivas Comissões Especializadas contaram com a participação, de forma regular ou esporádica da Provedora do Estudante, de membros da direção da Associação de Estudantes, de docentes e estudantes convidados. No âmbito das suas funções, a presidência do CP contou com a colaboração de diversos órgãos da Escola, especialmente da presidência da ESHTe, do gabinete jurídico, da divisão dos serviços académicos, das coordenações de área científica, das comissões científicas executivas dos mestrados e das direções de curso.

Por outro lado, o Conselho para a Avaliação e Qualidade da ESHTe, que se assume como o órgão responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de autoavaliação e pela avaliação da política de qualidade da Escola, prosseguiu em 2017 com as tarefas inerentes à estruturação e parametrização de um sistema integrado e transversal de

garantia e de gestão da qualidade na ESHTe. Trata-se de um processo moroso e oneroso que implica um esforço de toda a comunidade escolar, 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 2017, consolidou-se a ideia de optar por uma solução transitória onde se irá conjugar a certificação ISO 9001 Qualidade com a avaliação e acreditação através o processo de Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

A consulta ao *site* da ESHTe 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.

Assinale-se igualmente que a ESHTe renovou, em 2017, as certificações dos seus cursos através sistema Tedqual da Organização Mundial do Turismo, possuindo as suas licenciaturas e 2 mestrados (Turismo e Gestão Hoteleira) abrangidos por este selo institucional, de grande valor no plano internacional.

Outra linha de trabalho relevante da ESHTe prende-se com o projeto “Museu Virtual do Turismo” (MUVITUR), o qual registou em 2017 alguma indefinição ao nível da sua coordenação científica.

4. A intervenção na sua globalidade

No presente capítulo deste relatório procede-se à avaliação do grau de concretização das ações que integravam o Plano de Atividades para 2017, bem como o Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17.

Neste sentido, voltamos a chamar a atenção para os Anexos 1 a 14, os quais incorporam os 14 programas que compunham o PEMP e que contêm a reprodução para cada caso, das metas definidas, dos níveis de concretização verificados, das razões dos desvios verificados e do grau de execução final.

Tenha-se presente que as atividades definidas para 2017 obedeceram a uma lógica de integração no quadriénio 2014/17, pelo que se deve distinguir o desempenho anual, mas valorizar sobretudo o resultado final obtido para o período em apreço.

Assim, as taxas de concretização das ações que integram os vários programas foram classificadas em 4 blocos, de forma a viabilizar-se o seu tratamento quantitativo e a consequente análise de resultados. Vejamos, o critério utilizado, o qual já foi objeto de aplicação em anos anteriores:

Quadro 8
Classificação do grau de realização das ações

	Grau de execução
Ações abandonadas	..
Ações com desvios muito significativos	<25%
Ações com desvios significativos	25-50%
Ações com desvios menores	51-75%
Ações sem desvios	76-100%

Fonte: Produção própria

Neste sentido, uma primeira apreciação global pode localizar-se na comparação entre as taxas anuais de execução observadas nos quatro anos em apreço, tal como evidencia o Quadro 9, inserto seguidamente:

Quadro 9
Grau de execução das ações previstas nos Planos de Atividades

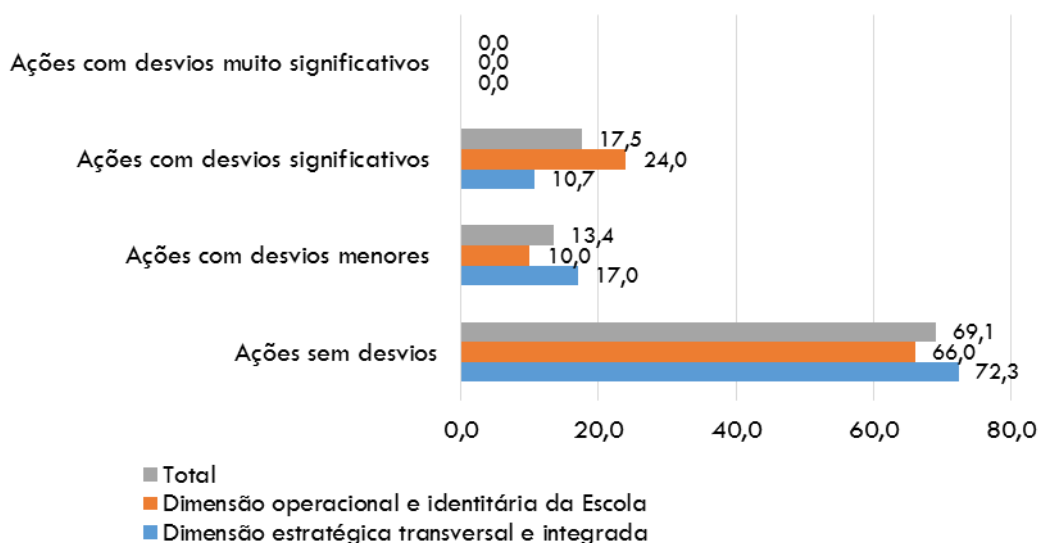
	2017		2016		2015		2014	
	N.º ações	% Total	N.º ações	% Total	N.º ações	% Total	N.º ações	% Total
Ações abandonadas	-	-	-	-	-	-	-	-
Ações com desvios muito significativos	4	4,1	7	7,2	7	7,4	3	5,8
Ações com desvios significativos	13	13,4	11	11,4	13	13,7	7	13,5
Ações com desvios menores	13	13,4	17	17,5	23	24,2	14	26,9
Ações sem desvios	67	69,1	62	63,9	52	54,7	28	53,8
Total	97	100,0	97	100,0	95	100,0	52	100,0

Fonte: Produção própria

Conforme se pode observar, o grau de concretização anual das “ações sem desvios” evidenciou uma expressão crescente no quadriênio em referência (69,1% do total em 2017 contra 53,8% em 2014), o que aliado à redução da incidência conjunta das “ações com desvios significativos” e das “ações com desvios muito significativos”, permite concluir que ocorreu um desempenho global de sinal positivo que se foi acentuando ao longo dos anos.

Por outro lado, como decorre da observação do Gráfico 6, as ações inseridas no eixo associado à dimensão estratégica e integrada da Escola registaram um nível geral de concretização superior (89,3% tiveram uma realização sem desvios ou com desvios menores e não se registaram ações com desvios muito significativos). Em contrapartida, as ações incluídas no eixo ligado à dimensão operacional e identitária da Escola revelaram uma taxa de execução inferior, o que se explica não só pela existência de constrangimentos decorrentes de limitações internas, difíceis de contornar com maior rapidez, mas também como reflexo da prioridade que foi colocada na recuperação da situação de financeira da ESHTe e no reforço do seu posicionamento institucional.

Gráfico 6
Grau de concretização das ações no cômputo do período 2014/17
 (%)



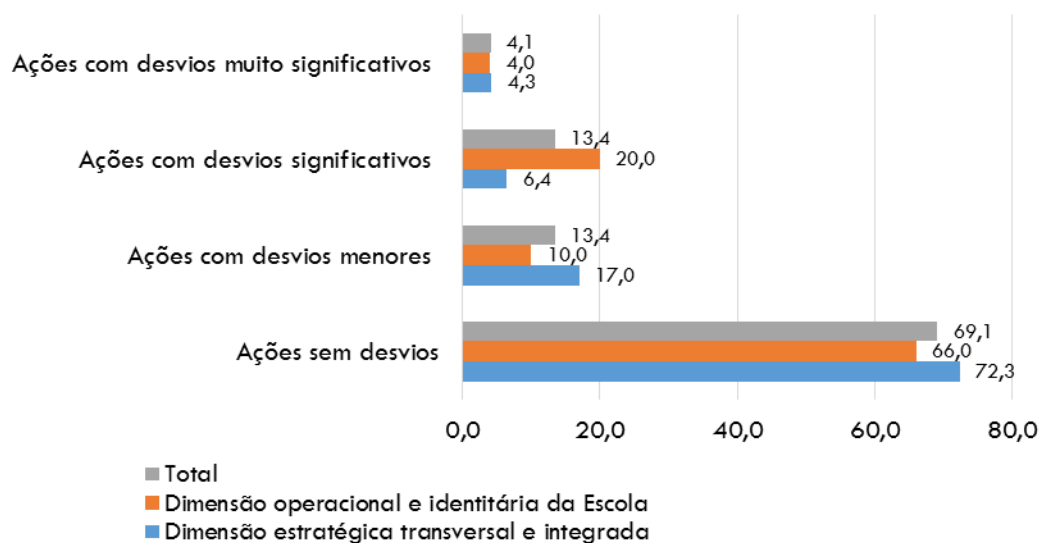
Fonte: Produção própria

Particularizando o desempenho no plano das ações imputáveis ao ano de 2017, o balanço assume uma configuração muito semelhante ao observado anteriormente, como decorre da análise do Gráfico 7, inserto na página seguinte.

A diferença mais significativa prende-se com a existência de 4 ações que não registaram em 2017 um nível de concretização mínimo, e que se prendem, respetivamente, com a “atividade educativa à distância”, a “CLIC-ESHTe”, a edição da “Escola de Verão Internacional” e o “alargamento dos colégios eleitorais”. Contudo, no plano temporal entre 2014 e 2016, estas ações averbaram alguns desenvolvimentos se bem que pouco expressivos.

Gráfico 7

Grau de concretização das ações em 2017 (%)



Fonte: Produção própria

Passando ao confronto entre o programado e o executado em 2017 e no quadriénio 2014/17, 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.

Não iremos proceder neste relatório a uma apreciação exaustiva do desempenho observado ao nível de cada ação prevista, sendo que importa igualmente reconhecer que, em algumas linhas de ação estabelecidas para o período 2014/17, não foi possível atingir os níveis de concretização pretendidos, não por falta de empenho, mas sim por dependência de fatores exógenos à Escola (onde o caso das instalações é o mais evidente) ou por constrangimentos decorrentes de limitações internas, difíceis de tornear.

Se hoje é possível pensar e realizar investimentos, esta situação implicou, antes de mais, um trabalho árduo na recuperação da situação de financeira da ESHTe, desde o pagamento das dívidas existentes até à geração dos fundos próprios essenciais para concretizar as ambições desejadas por todos os que integram a comunidade da ESHTe.

Como decorre dos elementos já referenciados, o saldo final do quadriénio 2014/17 atingiu um plano muito positivo, refletindo-se não só na recuperação financeira da Escola, como também na implementação dos procedimentos administrativos exigidos legalmente, no pleno funcionamento democrático de todos os órgãos da ESHTe, na cimentação da credibilidade perante a tutela e os parceiros do ensino superior politécnico, na aproximação aos *stakeholders*, no reforço da oferta formativa da escola (acompanhada por uma procura que se ampliou) e na qualificação do corpo docente (reforço de doutorados e de especialistas).

Quadro 10
Grau de concretização das ações previstas para 2017 e no final do período 2014/17
Dimensão estratégica transversal e integrada





Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Grau de concretização das ações	
			Ano 2017	PEMP (2014/17)
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	A1.5	Revisão dos estatutos da Escola		
3. Gestão do Campus Escolar	A2.1	Novo modelo gestor 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		
	A2.2	Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas		
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos	A3.1	Ampliação das receitas próprias da Escola		
	A3.3	Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B		
	A3.5	Reforço da componente de gestão e de administração		
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira	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		
	A3.6	Divulgação regular do relatório de execução orçamental		
7. Adequação da oferta formativa	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		
	A4.6	Cursos técnicos superiores profissionais		
8. Reforço da especialização do corpo docente	A5.1	Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado		
	A5.2	Sistema de avaliação de professores		
	A5.5	Integração no corpo docente de personalidades de relevo		
9. Aproximação do corpo docente ao trade	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 (CIDI)		
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 sem desvios

Fonte: Produção própria

Quadro 11
Grau de concretização das ações previstas para 2017 e no final do período 2014/17
Dimensão operacional e identitária da Escola

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Grau de concretização	
			Ano 2017	PEMP (2014/17)
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. 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		
	A8.8	Reforço da ligação entre o ensino secundário/profissional e a ESHTe		
16. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico	A9.1	Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos		
	A9.2	Operacionalização de regulamentos académicos		
	A9.6	Programa de produção de horários e de distribuição do serviço docente		
	A9.5	Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos		
	A9.7	Candidaturas aos cursos da ESHTe		
17. Certificação dos cursos graduados da ESHTe	A9.3	Renovação da certificação TEDQUAL		
	A9.4	Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES		
18. 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 cursos de formação adequados		
	A10.4	Implementação do manual de procedimentos administrativos		
19. 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		
20. Otimização dos canais de comunicação on line	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	Operacionalização de uma Newsletter institucional		
	A12.8	Sistema de encaminhamento de chamadas		
21. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe	A12.6	Visitas educativas à ESHTe		
	A12.7	Rede de eventos na ESHTe		
22. 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		
23. 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 stakeholders		
	..	Desenvolvimento do projeto Be ready "Life skills and career development: helping young people progress into success"		
24. 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 sem desvios

Fonte: Produção própria

De uma forma resumida, elencam-se seguidamente algumas situações onde o progresso da ESHTe foi marcante no quadriénio 2014/17:

- Recuperação económico-financeira da Escola;
- Arranque do Mestrado em Gestão Hoteleira, após várias tentativas frustradas no passado para se obter a aprovação do curso;
- Normalização das relações com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), após um período de problemas sistemáticos ao nível da certificação dos cursos; esta situação refletiu-se na aprovação de todos os relatórios apresentados junto desta entidade, culminando com uma aprovação incondicional para todos os cursos da Escola;
- Aprovação de um plano estratégico de atividades para um horizonte de médio prazo, com participação da comunidade escolar e que serviu de base à fixação dos objetivos estabelecidos para a Escola, bem como dos seus programas e intervenções;
- Operacionalização do Conselho Consultivo da Escola, onde estão representados os principais agentes do turismo;
- Concretização do programa de comemorações dos 25 anos da Escola, o qual se consubstanciou na concretização de um conjunto de eventos sem precedentes na vida da ESHTe;
- Acompanhamento das atividades do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), onde a ESHTe liderou a criação da Comissão Especializada do Turismo, além de ter sido escolhida para coordenar a Comissão Executiva da Rede de Politécnicos Públicos com Cursos de Turismo (RIPTUR);
- Implementação de medidas internas e regulamentares, no plano dos procedimentos administrativos, indo ao encontro das recomendações das entidades inspetivas que auditaram a Escola;
- Introdução de mecanismos de trabalhos assentes no planeamento e na monitorização regular das atividades desenvolvidas, além da operacionalização da prática de avaliação regular das execuções orçamentais;
- Operacionalização de soluções informáticas renovadas no domínio da gestão documental, da contabilidade e do controlo do *F&B*; Solidificação da opção pela *cloud computing*; Implementação da Rede *Wireless*; Introdução de uma solução integrada para as impressoras; Aquisição de uma nova Central Telefónica;
- Renovação dos *sites* da Escola, da Biblioteca e do MUVITUR, através da criação de layouts modernos e apelativos;
- Celebração de um programa anual de apoio às atividades dos alunos com a Associação de Estudantes;
- Introdução da oferta formativa em língua inglesa para um conjunto de disciplinas das licenciaturas;
- Concretização da certificação TEDQUAL/OMT para as licenciaturas da ESHTe e para o Mestrado em Turismo;
- Promoção de acordos com as principais associações do setor, bem como com várias entidades públicas e privadas, assegurando-se a desejável aproximação aos atores do setor do turismo;

- Contributo para o reconhecimento acrescido do ensino ministrado na ESHTe através da atribuição de vários prémios e distinções aos nossos alunos e à própria instituição;
- Defesa da situação dos docentes abrangidos pelo denominado regime transitório, no contexto dos constrangimentos decorrentes da legislação em vigor, o que conduziu a uma intervenção atenta junto da tutela, do CCISP e dos Sindicatos, além da introdução nos anos letivos 2016/17 e 2017/18 das alterações decorrentes do D.L. n.º 45/2016, de 17/8, e da Lei n.º 65/2017, de 9/8;
- Criação da unidade funcional dirigida para a investigação, desenvolvimento e inovação (CIDI), a qual irá proporcionar as condições para que os docentes e alunos da ESHTe concretizem projetos de interesse pessoal e institucional, tal como já se verificou no apoio à formulação das candidaturas ao Aviso N.º 02/SAICT- Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica/2016;
- Impulso, através da liderança da RIPTUR, à criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CiTUR), o qual comporta um modelo polinucleado inovador e com localização de um Pólo no Estoril (CiTUR-Estoril),
- Restabelecimento dos apoios financeiros às atividades desenvolvidas pelos docentes, através do aumento progressivo da comparticipação da Escola em relação à participação em conferências científica e da criação de uma linha editorial de estímulo à produção técnico-científica;
- Desenvolvimento de contactos junto da tutela, da Secretaria de Estado do Turismo, do Turismo de Portugal, da Câmara Municipal de Cascais e de outras entidades relevantes visando a resolução do problema das instalações; destas iniciativas resultou a celebração de um protocolo com o Turismo de Portugal, datado de 5 de dezembro de 2016, bem como o acordo de âmbito mais lato sobre a reorganização e o reordenamento do Campus e das suas instalações;
- Intensificação do diálogo sobre o posicionamento institucional da ESHTe, nomeadamente, com a tutela, com o Conselho Coordenador dos Institutos Politécnicos, com a Secretaria de Estado do Turismo, com a Câmara Municipal de Cascais, com a Universidade de Lisboa, com o Instituto Politécnico de Lisboa e com a Universidade Nova de Lisboa.

Neste sentido, para além da constatação que a maioria dos objetivos associados ao PEMP 2014/17 foram atingidos, através de um taxa efetiva de execução integral de 69,1%, a qual sobe para 82,5% com a junção das ações que evidenciaram desvios reduzidos, importa não perder de vista os aspetos objetivos atrás sistematizados, os quais atestam o contributo facultado para resolver os problemas endógenos da ESHTe e para dotar a instituição com capacidade acrescida para lidar com a envolvente, muitas vezes geradora de dificuldades acrescidas.

5. Considerações finais

Importa sublinhar que com o presente Relatório de Atividades encerra-se o ciclo de monitorização do Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17, o qual constituiu a referência de fundo para a concretização do objetivo principal que residiu na consolidação da posição da ESHTe no contexto do ensino superior do turismo em Portugal.

Há um novo horizonte que se perfila (2018/21), em relação ao qual se irá dar sequência às práticas de planeamento existentes, através da produção de um novo plano estratégico. Neste contexto, os princípios orientadores básicos terão efetivação através do reconhecimento de três eixos centrais que nortearão a missão a desenvolver no próximo quadriénio:

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

Neste contexto, entre vários programas e ações a implementar, certamente que as seguintes linhas de trabalho revestirão uma primazia forte:

- Salvaguarda da sustentabilidade económico-financeira da ESHTe, através de uma prática de gestão adequada;
- Desenvolvimento de contactos junto da tutela, da Secretaria de Estado do Turismo, do Turismo de Portugal, da Câmara Municipal de Cascais e de outras entidades relevantes visando a resolução do problema das instalações e do posicionamento institucional da Escola;
- Conclusão do processo de atualização dos estatutos da ESHTe;
- Estudo sobre a eventual necessidade de reestruturação da oferta formativa graduada da ESHTe ao nível do 1.º ciclo e ampliação dos cursos do 2.º ciclo;
- Definição de uma política de contratação de pessoal docente assente nas necessidades do ensino e da investigação;
- Implementação de um sistema equilibrado e justo de avaliação de professores, envolvendo o corpo docente na conceção e definição do mesmo;
- Criação de espaços de trabalho adequados para os alunos e docentes;
- Reforço e reorganização de alguns dos serviços da ESHTe, visando a sua modernização, quer através da revisão de procedimentos, como da otimização das soluções informáticas de suporte;
- Funcionamento efetivo do CiTUR-Estoril e do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação no âmbito dos núcleos operacionais previstos;

- Desenvolvimento de redes de cooperação entre os institutos politécnicos com cursos de turismo no âmbito do plano de atividades da RIPTUR;
- Aprofundamento da participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção, bem como a extensão aos Mestrados;
- Afirmação da ESHTe no espaço formativo da Lusofonia, enquanto instituição de ensino de referência nos seus diversos domínios formativos;
- Conclusão do processo tendente à certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da ESHTe pela A3ES, tendo em vista o aumento do nível de eficácia na aquisição de competências em todos os cursos, mas também a simplificação dos processos de avaliação por parte daquela entidade;
- Lançamento de projetos de solidariedade global e de responsabilidade social e ambiental, visando uma maior integração da escola com a comunidade.

A materialização destas linhas de trabalho, a que se juntarão outras decorrentes da evolução da conjuntura e dos consequentes desafios que se irão estabelecer, constituirão certamente uma via adequada para que a Escola possa cumprir a sua missão de desenvolver um ensino de excelência, de prestar serviços de qualidade, de contribuir com uma investigação científica adequada para o setor onde se insere, de afirmar a sua internacionalização e de promover uma base alargada de participação interinstitucional.

Estoril, em 10 de abril de 2018

Anexo 1

Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17

Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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, 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, com o Turismo de Portugal, com a Universidade de Lisboa, com a Universidade Nova de Lisboa e com o CCISP.	100%	Os contactos e negociações irão prosseguir até se encontrar uma solução estável para a ESHTe.
	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	Conclusão do processo de revisão dos estatutos no atual quadro legal ou adaptação a um novo enquadramento	Foram efetuados trabalhos preparatórios conduzidos pela Presidência e enquadrado este assunto no âmbito das atividades do Conselho Geral.	O assunto não teve a sequência desejável em 2017, atendendo ao processo eleitoral no âmbito do Conselho Geral e, posteriormente, da Presidência da Escola	Ação com desvios significativos (50%)	A ação continua a constituir um objetivo da Presidência para concretizar em 2018, tendo já sido aberto o processo de consulta à comunidade escolar.

Anexo 2
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 2 – Campus escolar e instalações

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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.	Foi celebrado o Protocolo com o Turismo de Portugal, o qual define um programa conjunto de trabalho que tem por objetivo o estudo do reordenamento físico de toda a área do campus e das respetivas instalações.	Não ocorreram desvios.	100%	Encontra-se em funcionamento o Grupo de Trabalho, existindo já um plano específico para o efeito.
	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.	Foram efetuados os contactos e as reuniões necessárias para garantir a indispensável articulação.	Não ocorreram desvios.	100%	
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.	100%	A ESHTe assegurou as intervenções referentes à iluminação externa do Campus e ao reforço da segurança.
	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.	100%	
	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.	100%	
	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 para utilização por parte dos docentes. Assegurou-se 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 procedeu ao levantamento da situação e que propôs um novo modelo de ocupação do Campus.	A ESHTe impulsionou e coordenou a equipa técnica que desenvolveu um estudo de fundo sobre o reordenamento do Campus.	100%	

Anexo 3
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 3 – Sustentabilidade económico-financeira

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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.	Manteve-se um controlo apertado sobre os valores das propinas em atraso, constando este levantamento dos relatórios de execução trimestral. Renovou-se a auditoria à base de dados do Programa DIGITALIS, o qual possui o repositório das dívidas dos alunos.	Não foram detetados desvios.	100%	O funcionamento em pleno do CIDI e do CITUR-Estoril irá proporcionar 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 e produzido o manual interno de procedimentos administrativos.	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.	O sistema ERPrimavera está parametrizado para se possuir o tratamento de dados por centros de custo, sendo que a entrada em vigor do Sistema de Normalização Contabilística otimizará este procedimento.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	A entrada em funcionamento do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública, que aglutina a contabilidade financeira, orçamental e de gestão, foi garantida a partir de janeiro de 2018.
	A3.4	Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão	2014/17	Adoção do Sistema de Normalização Contabilística	Concluíram-se os trabalhos conducentes à implementação do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública, assegurando-se a sua entrada em funcionamento.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	
	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 2017 e no período 2014/17
Programa 4 – Modernização e extensão dos cursos e programas

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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	Conclusão do estudo sobre a 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.	O processo eleitoral para a Presidência não permitiu concretizar este assunto em 2017.	Ação com desvios significativos	Trata-se de um assunto que será despoletado pela Presidência, em articulação com o CTC, no decurso de 2018.
	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.	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%	Foram equacionadas novas parcerias com o I.P. Setúbal e a DNA.
	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.	Alargou-se no ano letivo de 2017/18, 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	Avaliação da possibilidade de criação 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 carácter mais urgente.	0%	No período 2014/17 foram desenvolvidos contactos para o efeito, existindo parceiros interessados nesta ação.
	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	Submissão dos cursos para aprovação. Parceria com a C.M. Sintra e outros parceiros.	Foram aprovados e registados pela DGES 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 Cruzeiros (a realizar no Porto de Lisboa).	Não foram detetados desvios no período 2014/17, mas não se tomou a decisão de abertura dos cursos com referência ao não letivo 2017/18.	100% (75% em 2017)	Aguarda-se a decisão da Presidência da ESHTe e do CTC sobre a abertura dos cursos no próximo ano letivo.

Anexo 5
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 5 – Qualificação do corpo docente

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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.	A avaliação de docentes prosseguiu em 2017, através da aplicação dos critérios existentes.	A nova grelha de avaliação tem que ser aprovada pelo CTC.	75%	O processo será concluído no decurso de 2018.
	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.	Não ocorreram desvios.	100%	Vários destes docentes foram reconhecidos pelo CTC como especialistas.
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).	Não ocorreram desvios.	100%	
	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.	Foram realizados vários eventos na ESHTe e fora da ESHTe, com envolvimento direto dos docentes.	Não ocorreram desvios.	100%	As iniciativas têm registado uma expressão crescente ao nível do quadriénio 2014/17.

Anexo 6

Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17

Programa 6 – Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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	Integração da ESHTe na Rede de Investigação e Educação para o Turismo na Lusofonia" (RIETL), a qual resultou de um acordo de parceria estratégica entre as Instituições do Ensino Superior Universitário e Politécnico, Públicas e Privadas, com ensino ou investigação na área do Turismo. Participação no projeto de cooperação científica e tecnológica resultante de um acordo entre a FCT e a Agência de Investigação e Desenvolvimento da Eslováquia, no âmbito do turismo religioso.	Foi incentivada a colaboração com Centros de Investigação certificados pela FCT. Participou-se ativamente na criação do CiTUR através dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da RIPTUR.	Não ocorreram desvios.	100% em 2017 (75% no período 2014/17)	Não se considerou o cumprimento integral atendendo a que a RIETL não se chegou a constituir.
	A6.2	Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários	2015/17	Operacionalizar no CIDI uma estrutura para a pesquisa de oportunidades de financiamento para a investigação aplicada a realizar na Escola e para assegurar a elaboração das candidaturas aos programas adequados.	Este procedimento foi efetuado pelo CIDI, 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	Operacionalização, através do CIDI de uma base de dados de docentes, com identificação dos temas e das áreas de especialização, tendo em vista a orientação de trabalhos de conclusão do ciclo de mestrado.	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.	100%	A base de dados existente corresponde a atributos questionados pela A3ES.
	A6.4	Implementação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI)	2015/17	Funcionamento efetivo do CIDI no âmbito dos núcleos operacionais previstos: "Investigação e Divulgação Científica", "Estudos e de Serviços Especializados", "Empreendedorismo e Dinamização Empresarial" e "Projetos e Parcerias Estratégicas".	O CIDI promoveu as ações necessárias, tendo coordenado a implementação dos procedimentos adequados.	Não ocorreram desvios.	100%	Acompanhamento da execução dos projetos da ESHTe aprovados no âmbito do Aviso n.º 02/SAICT/2016.
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 2017, 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 revista científica <i>on line</i> própria e assegurar a interação com as ações a desenvolver na RIETL neste domínio.	A criação do CiTUR 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.	O projeto passou a integrar o Plano de Ação da RIPTUR.	25%	A ESHTe facultou um conjunto de propostas, as quais estão a ser objeto de análise no seio do CiTUR.
	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 do CiTUR passou a absorver este projeto no seu sentido mais amplo.	Não ocorreram desvios significativos	75%	Criaram-se as condições para disponibilização desta plataforma na área do CIDI no site da ESHTe.
	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.	Realizaram-se vários eventos, entre os quais a Conferência Internacional "Sustainable Tourism Law and New Package Travel Directive".	Não ocorreram desvios.	100%	No quadriénio 2014/17 dinamizou-se fortemente esta componente.
	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%	No quadriénio 2014/17 restabeleceram-se os apoios e aumentou-se o incentivo.

Anexo 7
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 7 – Internacionalização

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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.	A ESHTe focou a sua atuação em Moçambique em parcerias com a Universidade Eduardo Mondlane e com a Universidade do Lúrio, através de programas financiados pela Fundação Calouste Gulbenkian e pelo International Credit Mobility – Programa Erasmus.	Não se verificaram desvios.	100%	
	A7.2	Cooperação com Moçambique	2014/17	Renovação da parceria entre a ESHTe e a Universidade Eduardo Mondlane - Curso de Formação Avançada em Turismo - Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.	Neste âmbito, a ESHTe organizou em 2017, uma Conferência Internacional de Turismo em Moçambique em parceria com a ESHTi e com a Fundação Calouste Gulbenkian.	Não se verificaram desvios.	100%	
	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 em gestão hoteleira.	A ESHTe desenvolveu nos últimos 4 anos uma ação permanente em Cabo Verde, financiada pela Cooperação Luxemburguesa, no âmbito do projeto de instalação da Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde.	Estabeleceram-se as bases para a cooperação futura, pelo que não se verificaram desvios por parte da ESHTe.	100%	Em 2017, a ESHTe desenvolveu contactos junto da Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde tendo em vista o desenvolvimento de ações de formação e de assistência técnica.
	A7.5	Internacionalização das ofertas formativas	2015/17	Internacionalização das ofertas formativas através do desenvolvimento de cursos em parceria com escolas estrangeiras.	Participação no Programa Erasmus+ no programa Be Ready: Life Skills and Career Development – Helping Young People Progress into Success.	Não se verificaram desvios significativos.	75%	Programa coordenado pela London Borough of Hammersmith & Fulham e com outros parceiros na Bulgária, na Dinamarca, em Portugal e no Reino Unido.
	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%	No âmbito do programa Erasmus+, a ESHTe 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 para facilitar a integração dos alunos inseridos no programa ERASMUS.	A ESHTe alargou a formação em língua inglesa a várias unidades curriculares das licenciaturas.	Não se verificaram desvios.	100%	além do seu programa próprio de Mobilidades, a ESHTe integra ainda o Atlantic Erasmus Training Consortium com a Univ. Católica e a Univ. do Algarve.
	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 2018, tendo em vista a sua reorientação.	Não ocorreram desenvolvimentos nesta ação em 2017.	0%
A7.8		Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional	2014/17	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%	
A7.9		Ações de formação em língua inglesa	2015/17	Continuação da 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%	Considera-se esta ação cumprida em termos do Plano estratégico de Médio Prazo 2014/17.

Anexo 8
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 8 – Dimensão institucional

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	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.	Realizaram-se iniciativas em 2017 que reforçam os valores da Escola.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	O Programa de Comemorações dos 25 Anos da ESHTe assumiu-se como o ponto marcante desta iniciativa no período 2014/17.
	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.	Não foi possível avançar para o início da implementação do sistema.	25%	Desenvolveram-se os inquéritos de satisfação junto dos alunos da Escola.
15. 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 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.	Não ocorreram desvios.	100%	Compete igualmente a este Núcleo representar a ESHTe no concurso de ideias e de planos de negócios denominado PoliEmpreende.
	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.	Não ocorreram desvios.	100%	Foi apoiado o programa de atividades da Associação.
	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 2017.	Esta iniciativa será avaliada nos anos seguintes.	0%	Realizaram-se edições no biénio 2014/15 (25% no quadriénio 2014/17).
	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 2017 e no período 2014/17
Programa 9 – Ensino e organização acadêmica

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
16. Melhoria na prestação dos serviços de suporte acadêmico	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 em papel e em registo eletrónico.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A9.2	Operacionalização de regulamentos académicos	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, a qual foi apreciada pelo Conselho Pedagógico.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A9.6	Programa de produção de horários e de distribuição do serviço docente	2014/17	Otimização do programa de produção automática de horários; implementação de um programa (módulo específico do DIGITALIS) que permita a gestão da distribuição do serviço de docente e a respetiva monitorização.	Em 2017 adquiriu-se o módulo de distribuição de serviço docente integrado no programa Digitalis.	Não ocorreram desvios.	100%	Mantiveram-se os procedimentos ao nível da Comissão de Horários. O programa será aplicado no ano letivo 2018/19.
	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 e avaliou-se a resposta do programa Digitalis.	Ocorreram desvios muito significativos neste projeto.	25%	
	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 processou-se através do Sistema de Gestão Documental.
17. 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.	Renovação da certificação das licenciaturas e dos Mestrados em Turismo e em Gestão Hoteleira.	Não ocorreram desvios.	100%	
	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 acreditação de todos os cursos da ESHTe. Todos os relatórios produzidos de <i>follow up</i> foram objeto de aprovação pela A3ES.	Não ocorreram desvios.	100%	Em 2017 ocorreu igualmente a avaliação institucional da ESHTe.

Anexo 10
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 10 – Serviços e funcionários não docentes

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
18. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	A10.1	Sistema de Gestão Documental e Workflow	2014/17	Exploração da nova plataforma Documentum de Gestão Documental e Workflow e extensão da sua utilização a todos os órgãos da Escola.	Foram concretizadas ações de formação a novos utilizadores. Introduziram-se melhorias no sistema ao nível de várias funcionalidades.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A10.2	Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais	2014/17	Melhoria operacional dos espaços de trabalho, incluindo as áreas de arquivo e de funcionamento dos serviços de suporte ao F&B.	Prosseguiu o esforço de melhoria das condições das áreas afetas aos serviços, quer ao nível espaços, como também dos equipamentos informáticos.	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 2017.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A10.4	Implementação do manual de procedimentos administrativos, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço	2014/17	Operacionalização do manual de procedimentos administrativos de aplicação a todos os serviços, responsáveis e colaboradores docentes e não docentes.	O manual foi disponibilizado em 2017 e divulgado junto dos principais intervenientes.	Não ocorreram desvios significativos.	100%	

Anexo 11
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 11 – Alunos

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
19. 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 2017 foi apoiado financeiramente e na respetiva operacionalização.	Não ocorreram desvios.	100%	A Associação de Estudantes apresentou um Plano de Atividades para 2017, 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. Existe uma alternativa de fornecimento de refeições que foi objeto de comunicação ao Turismo de Portugal e à Secretaria-Geral do Ministério.	Foram realizadas várias reuniões com o Turismo de Portugal sobre este assunto. Foram produzidos relatórios para a tutela evidenciando a necessidade de dar resposta a esta situação.	Ocorreram desvios.	50%	A ESHTe apresentou uma alternativa para assegurar a produção das refeições, a qual passava por o fornecimento de um serviço externo de catering 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.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	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.
	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.	Não ocorreram desvios.	100%	Foi realizado com sucesso o Fórum Estágios - Carreiras, com a presença de cerca de 80 empresas.
	A11.5	Melhoria das instalações disponíveis para estudo	2016/17	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes. Situação a avaliar com o Turismo de Portugal.	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 significativos.	75%	Criou-se uma nova área de estudo no Edifício do Alojamento, através da reconversão par ao efeito de uma sala de aulas.
	A11.6	Utilização da biblioteca	2014/17	Adequação do horário de funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.	Proceeu-se à 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	2016/17	Alteração do Regulamento da Bolsa de Mérito, particularmente no que concerne ao âmbito, número de bolsas e requisitos de seriação.	Foram atribuídas bolsas de mérito no âmbito do regulamento existente.	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.	Foram apoiados projetos apresentados pelo alunos. No caso de iniciativas na área do empreendedorismo, mobilizaram-se os especialistas da ESHTe para colaborarem nas respetivas iniciativas.	Não ocorreram desvios.	100%	Na componente pedagógica, assegurou-se a orientação dos alunos no desenvolvimento de trabalhos finais dos Mestrados. Várias iniciativas dos alunos foram incluídas no programa comemorativo dos 25 anos de Escola.

Anexo 12
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 12 - Comunicação e imagem

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
20. Otimização dos canais de comunicação on line	A12.1	Site da ESHTe na Internet, redes sociais e uniformização de assinaturas institucionais	2015/17	Melhoria progressiva do layout do site da ESHTe e reforço da presença nas redes sociais.	Foram introduzidos os ajustamentos pertinentes ao layout do site da ESHTe.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A12.2	Versão em línguas estrangeiras do website da Escola	2014/17	Disponibilização dos conteúdos do Website/portal da ESHTe em língua inglesa.	Foi atualizada a versão em língua inglesa do Website.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A12.3	Revisão de conteúdos do Site da ESHTe	2015/17	Melhoria da informação disponibilizada no Website/portal da ESHTe, em particular, ao nível dos cursos de graduação e dos documentos institucionais disponibilizados.	Prosseguiu-se com a tarefa de revisão contínua, visando a melhoria e a 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 download.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A12.5	Operacionalização 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 criado o modelo de Newsletter institucional em formato digital, tendo-se criado uma Comissão Editorial de apoio. Encontra-se definido o layout a utilizar.	Não ocorreram desvios.	100%	O novo modelo, devidamente compatibilizado com a nova imagem gráfica da ESHTe, irá concretizar a primeira edição em maio de 2018.
	A12.8	Sistema de encaminhamento de chamadas	2015/17	Potenciação do sistema já instalado de encaminhamento de chamadas.	Encontra-se em funcionamento a nova central telefónica e respetivos terminais. O sistema engloba o servidor de comunicações, telefones, sistema de taxaço e voice mail e unified messaging.	Não ocorreram desvios.	100%	Diminuíram fortemente as reclamações exteriores em relação ao atendimento telefónico da ESHTe.
21. 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 visitas estabelecido para 2017.	Não ocorreram desvios.	100%	Esta ação desenvolveu-se sobretudo no âmbito do Mestrado em Inovação em Artes Culinárias.
	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.	Como consta da pg. 20 do Relatório de Atividades realizaram-se vários eventos na ESHTe.	Não ocorreram desvios.	100%	

Anexo 13
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 13 - Comunidade interna e externa

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
22. 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 2017, tendo as agendas sido estabelecidas em função da necessidade de resolução de assuntos relevantes para a Escola.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A13.2	Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo	2014/17	Funcionamento regular do órgão, o qual realizou já a primeira reunião em 2016.	Concretizou-se a nomeação dos membros cooptados em sede do Conselho Geral, mantendo-se o envolvimento das principais entidades do setor.	Não ocorreram desvios.	100%	A próxima reunião está convocada para o dia 17 de abril de 2018.
	A13.3	Artigos de opinião dos docentes da ESHTe	2014/17	Continuação da colaboração com revistas do sector no que respita à inserção regular de 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.
	A13.4	Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da	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 2017 a base de dados existente, tendo sido alvo das necessárias atualizações.	Ocorreram desvios significativos.	50%	Transferiu-se para 2018 a introdução de novos instrumentos de monitorização.
23. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	A13.5	Código de Ética	2014/17	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 da Presidência e do Conselho Pedagógico.	Ocorreram desvios significativos.	50%	
	A13.6	Alargamento dos colégios eleitorais	2014/17	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.	Ocorreram desvios muito significativos em 2017.	25% (50% no quadriénio 2014/17), visto que a reflexão foi efetuada.	Esta ação será desenvolvida em 2018, alinhada com a revisão dos estatutos da Escola.
	A13.7	Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	2014/17	Desenvolvimento do MUVITUR numa base bilingue (em Português e em Inglês), garantindo-se a associação, a recolha e a combinação de uma diversidade de documentos, objetos, imagens, produtos, memorabilia e experiências relacionadas com a história da atividade e dos destinos turísticos. Deverá compreender três domínios principais de desenvolvimento: expositivo, arquivos pesquisáveis e serviços comunitários.	A coordenação científica do projeto registou alguma indefinição no decurso de 2017, pelo que o Plano de Ação não conseguiu ser realizado em toda a sua expressão.	Ocorreram desvios significativos.	50%	Existe uma programação para relançamento do projeto a partir de 2018.
	A13.8	Intensificação das relações com os stakeholders	2014/17	Continuação da interação com os interlocutores do setor e outras entidades locais, visando a realização de projetos de interesse mútuo.	Foram desenvolvidas várias iniciativas em 2017 pela Presidência da ESHTe e pelo CIDI. A criação da RIPTUR facilitou igualmente o reforço das relações.	Não ocorreram desvios.	100%	
	..	Desenvolvimento do projeto Be ready "Life skills and career development: helping young people progress into success"	2017	Projeto de cooperação europeu que visa contribuir para a diminuição do abandono escolar, apoiar os alunos na transição para o mercado de trabalho e desenvolver a formação vocacional, entre outros objetivos.	Foram desenvolvidas as ações previstas para 2017.	Não ocorreram desvios.	100%	

Anexo 14
Atividades desenvolvidas em 2017 e no período 2014/17
Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental

Atividade 2017	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Período de abrangência	Objetivos	Concretização	Razões dos desvios verificados	Grau de cumprimento	Observações
24. 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.	A ESHTe teve que centrar a sua intervenção em aspetos estruturais inadiáveis, nomeadamente no plano financeiro, administrativo e organizacional.	Ocorreram desvios significativos.	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, integrado numa unidade curricular de GLAT.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	Atividade em que os alunos, em contexto de formação planeiam e operacionalizam atividades de animação turística destinadas à comunidade externa e, em particular, a populações especiais.
	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.	Existe o levantamento de ações a desencadear em 2018.	Ocorreram desvios significativos.	50%	Ação a intensificar em 2018.
	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 e concretizado algumas ações neste domínio.	Não ocorreram desvios significativos.	75%	Ação a intensificar em 2018.
	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 2017, algumas situações mais críticas.	Não ocorreram desvios.	100%	
	A14.6	Oferta de transportes para a Escola	2015/17	Diálogo 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.	Ocorreram desvios significativos.	50%	Ação a intensificar em 2018.
	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.	Concretizou-se a articulação com a Cascais Ambiente, de forma a promover uma maior interação institucional e estimular a promoção de iniciativas colaborativas, tanto no âmbito da responsabilidade social como ambiental.	Ocorreram desvios significativos.	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.