



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



PLANO DE ACTIVIDADES 2010

NOVEMBRO 2009

ÍNDICE

1. MISSÃO, DESAFIOS REALIDADES E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	2
1.1. MISSÃO	2
1.2. A ESHT E AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NO TURISMO.	2
1.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA ESHT	5
1.4. OBJECTIVOS PARA 2010	10
2. ACTIVIDADES CONCRETAS A DESENVOLVER EM 2010 - ENSINO.	16
2.1. ENSINO NO ANO LECTIVO DE 2009/2010.....	16
2.2. ENSINO NO ANO LECTIVO DE 2010/2011.....	24
3. OUTRAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER EM 2010.....	28
3.1. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 1 – INSTALAÇÕES, INFRA- ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS.....	30
3.2. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 2 – INOVAÇÃO, EMPREENDORISMO, INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	43
3.3. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 3 – VISIBILIDADE EXTERNA E REDES RELACIONAIS	50
3.4. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 4 – REORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	59
3.5. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 5 – AVALIAÇÃO E POLÍTICA DE QUALIDADE.....	62
4. AS ACTIVIDADES NO CONTEXTO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS	.67

1. MISSÃO, DESAFIOS REALIDADES E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

1.1. MISSÃO

A Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) é um estabelecimento público de ensino superior politécnico, criado pelo decreto-lei 374/91, de 8 de Outubro, com a tutela do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Tem como principais atribuições a criação, transmissão e difusão de conhecimentos relacionados com o exercício de actividades profissionais altamente qualificadas, nas áreas do turismo, da hotelaria e da restauração.

A ESHTE constitui, assim, um centro de formação cultural e técnica de nível superior, para preparar profissionais, que possam dar resposta aos desafios que se colocam ao sector empresarial e institucional do turismo.

1.2. A ESHTE E AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NO TURISMO

A ESHTE pretende continuar a seguir as linhas estratégicas preconizadas no Plano Estratégico para o Turismo Nacional 2006/2015 que, mesmo após a revisão de 2007 e as alterações estruturais da organização turística em Portugal, reforça a importância estratégica do Turismo para Portugal como pólo criador de riqueza e de emprego.

Portugal é um país de localização privilegiada e, embora novos competidores surjam a disputar segmentos dos seus mercados habituais, continua a deter recursos excepcionais, quer em termos de segurança, quer em termos de património histórico e cultural. A disponibilidade na arte de bem receber do povo português, a qualidade das praias e o potencial em desenvolvimento dos novos nichos de mercado turístico, nomeadamente, a gastronomia, o golfe e os

desportos náuticos, são fundamentos valiosos para o desenvolvimento do Turismo Português como pólo criador e dinamizador de riqueza.

O Turismo gera cerca de 11% do PIB e 10% do emprego (dados de 2008), referenciando-se como um dos principais sectores económicos de Portugal. Contudo, tem vindo a perder quota do mercado internacional, encontrando-se dependente de quatro mercados emissores e do desempenho de três regiões, afectadas, embora em registos diferentes, pela sazonalidade: Algarve, Madeira e Lisboa.

Esta situação, levou à necessidade de repensar e recentrar a estratégia turística do País tendo em vista (re)conquistar mercados através da qualificação e da diversificação, mas também recorrendo a propostas alternativas de turismo, como por exemplo o residencial e o de saúde e bem estar.

Surge então, com a revisão do PENT em 2007, uma nova visão da estrutura organizacional do turismo Português. Os princípios orientadores mantêm-se: 5 eixos (Território, Destinos e Produtos; Marcas e Mercados; Qualificação de Recursos; Distribuição e Comercialização; Inovação e Conhecimento), 11 projectos (Produtos, Destinos e Pólos; Intervenção em ZTIs - Urbanismo, Ambiente e Paisagem; Desenvolvimento de Conteúdos distintivos e inovadores; Eventos; Acessibilidade Aérea; Marcas, Promoção e Distribuição; Programa de Qualidade; Excelência no Capital Humano; Conhecimento e Inovação; Eficácia do relacionamento Estado-Empresa; Modernização Empresarial) e 10 produtos turísticos estratégicos: Sol e Mar, Touring Cultural e Paisagístico, City Break, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, Resorts Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos.

Mas, para que Portugal possa fazer face aos desafios inerentes a um desenvolvimento sustentado do sector, obtendo, em decorrência, um forte crescimento no mercado mundial do turismo, torna-se igualmente necessária uma estratégia de actuação que conte com a adesão e o apoio de todos os *stakeholders* do Sector.

Finalmente, importa ter em conta que os objectivos definidos na ambiciosa estratégia de crescimento do Turismo Nacional (atingindo, em 2015, um valor de 15% do PIB e consequente representação de 15% do mercado de emprego nacional), só será possível com uma aposta fundamentada na qualificação e na competitividade da oferta, designadamente na excelência do capital humano adstrito ao Sector o que, em última análise, implica uma forte aposta e uma vigorosa actuação no domínio da formação.

Neste quadro, a ESHTTE apresenta-se, à tutela e ao mercado, no ano de 2010, com uma oferta formativa e educativa consolidada e expandida, constituindo uma referência no ensino e na formação de quadros superiores nas áreas estruturantes do turismo, de forma a valorizar cada vez mais o capital humano do Turismo Nacional.

Privilegiadamente localizada numa área de desenvolvimento turístico e hoteleiro como é o Estoril, a ESHTTE encontra-se inserida num pólo de formação com estruturas únicas ao nível do ensino superior nas áreas do turismo, da hotelaria e da restauração.

1.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA ESHTTE

A qualidade do ensino ministrado na ESHTTE, seja nos ciclos graduados, seja nos cursos não graduados, é atestada não só através das várias avaliações levadas a efeito por entidades externas e pelos indicadores de desempenho que a Escola patenteia (designadamente no domínio da procura), mas também pela preferência que o *trade* manifesta pelos seus diplomados.

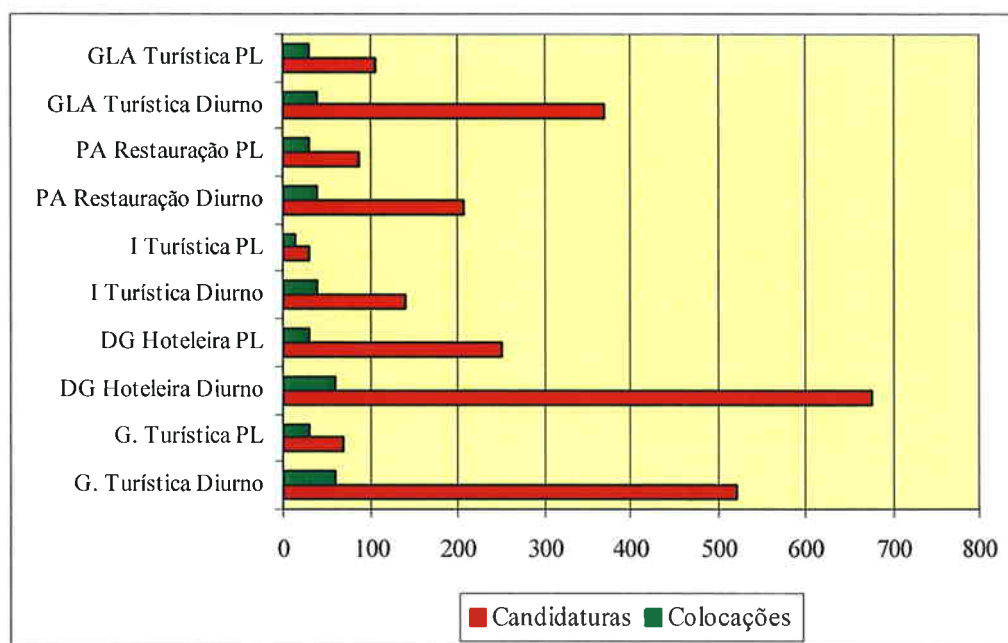
Efectivamente, trata-se de uma instituição com todos os seus cursos reconhecidos pela Organização Mundial de Turismo através da certificação TEDQUAL (sistema de certificação de programas de educação em turismo) e que, recentemente, aquando da avaliação da levada a cabo pela European University Association (2007) obteve os melhores comentários, ao nível da qualidade do ensino, mas também relativamente à sua capacidade empreendedora e à vontade de protagonizar a mudança no domínio do ensino superior em turismo.

Em acréscimo, importa complementar a informação anterior com alguns indicadores que permitem lançar luz sobre o crescimento contínuo da instituição, sobre os elevados níveis de procura por parte do mercado de ensino e sobre a forte adequabilidade entre a oferta e a procura. Para tanto, socorrer-nos-emos de informação compilada internamente, bem como do relatório do CIPES (Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (2008), A Rede Pública de Ensino Superior: um Olhar sobre o Acesso, Porto).

Actualmente (ano de 2009/2010), a ESHTTE tem 1650 alunos, algo que representa um crescimento apreciável e contínuo desde a sua fundação em 1991/92 (133 discentes). Na globalidade, a oferta formativa da Escola representa cerca de 14% de todas as vagas lançadas no mercado dos primeiros ciclos em turismo e aproximadamente 17% da oferta formativa no

âmbito dos segundos ciclos, números que, no caso dos primeiros ciclos, traduzem um *share* histórico (5% em 1999/00). Se considerarmos ainda que os CET detêm um peso de cerca de 37% do leque de escolhas possíveis no âmbito do turismo, hotelaria e restauração, é possível consolidar uma imagem muito favorável da relevância desta instituição enquanto unidade educativa e formativa de topo em turismo.

CANDIDATURAS VS COLOCAÇÕES NOS PRIMEIROS CICLOS – 1ª FASE 2008/2009



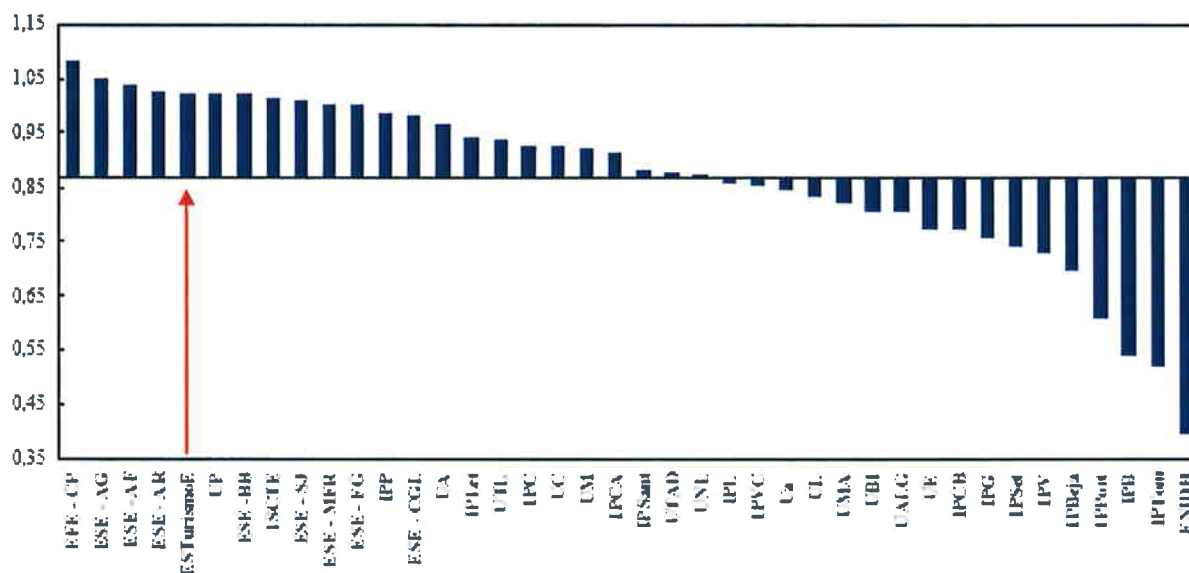
FONTE: inquérito Guia Prático do Estudante

Interessará, ainda, ter presente que a procura dos cursos da ESHTe é muitíssimo e sistematicamente superior às vagas disponibilizadas (mesmo após a abertura dos cursos em regime nocturno), facto que atesta liminarmente a excelente imagem externa da Escola, bem como a sua receptividade junto

dos potenciais estudantes da área técnico-científica de turismo. Efectivamente, em média, vêm-se registando, ano após ano, valores muito pouco usuais no sistema do ensino superior público, os quais se podem resumir por um rácio de 10 candidatos para cada lugar efectivamente ocupado.

Esta última informação é reforçada através dos valores das taxas de ocupação¹ presentes no já citado documento da CIPES “A rede pública de ensino superior, um olhar sobre o acesso”: neste, a ESHTe surge com um valor de 1,02, número bastante superior à média nacional (0,87) e um dos mais favoráveis, conjuntamente com a Universidade do Porto.

TAXAS DE OCUPAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DA REDE PÚBLICA (2006/07)

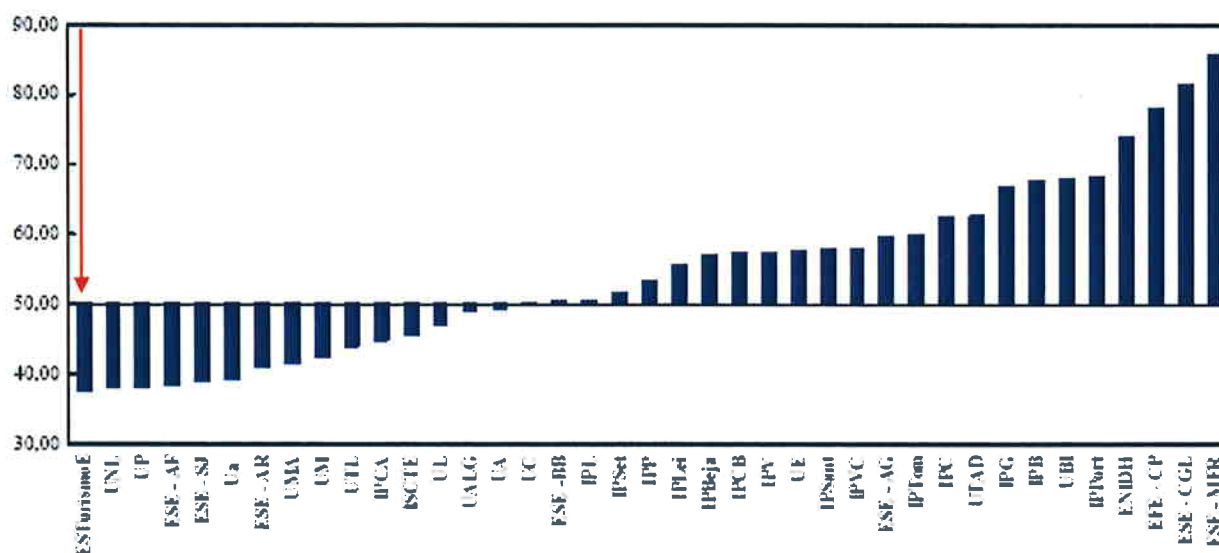


Fonte: CIPES (2008)

¹ TO = número de alunos matriculados/número de vagas anunciadas

Tendo em atenção que as taxas de ocupação não dizem tudo sobre a real atractividade das instituições de ensino, interessa ter, igualmente, presente dois outros indicadores: os índices de força e de fraqueza, os quais, em última análise, fornecem indicações sobre os potenciais de crescimento ou retracção.

INDICE DE FRAQUEZA² DAS INSTITUIÇÕES DA REDE PÚBLICA (2006/07)



Fonte: CIPES (2008)

Relativamente ao índice de força³ a ESHTe detém um valor de 2,44, número que só é ultrapassado favoravelmente por três outras instituições, todas elas especializadas no ensino da enfermagem e, no pólo oposto, no que diz respeito ao segundo indicador⁴, a Escola destaca-se com o valor mais positivo do ponto de vista da adequação da oferta à procura (37,63), seguida pela Universidade Nova de Lisboa, pela Universidade do Porto e por uma escola de enfermagem, todas elas com registos superiores a 38.

² O da ESHTe é o que ilustra uma situação mais favorável

³ Índice de Força = nº de primeiras escolhas de todos os candidatos da 1ª fase/nº de vagas preenchidas

GRUPO DE INSTITUIÇÕES COM A ADEQUABILIDADE OFERTA-PROCURA
MAIS FAVORÁVEIS

GRUPO	Vagas	Marcas Lados	1.ª Escolhas 1.ª Fase	Marcas Lados 1.ª Escolhas 1.ª Fase	Taxa de Ocupação	Índice de Força	Potencial de Cresci- mento	Índice de Fraqueza	Nota mínima
UP	3938	4017	5469	2484	1,02	1,39	38,88	38,16	135,5
UN Lisboa	2455	2144	2799	1328	0,87	1,14	14,01	38,06	126,0
U Aveiro	1991	1920	2326	969	0,96	1,17	16,83	49,53	126,9
ISCTE	891	903	1013	491	1,01	1,14	13,69	45,63	123,5
U Madeira	547	450	661	263	0,82	1,21	20,84	41,56	121,1
ES H.Turismo do Estoril	190	194	464	121	1,02	2,44	144,21	37,63	144,9
ESF Ângelo da Fonseca	160	166	241	102	1,04	1,51	50,63	38,55	155,6
ESF São João	140	141	239	86	1,01	1,71	70,71	39,01	168,0
ESF São João	140	141	239	86	1,01	1,71	70,71	39,01	168,0

FONTE: CIPES (2008)

Assim, o potencial de crescimento⁵ da ESHTe é o quarto mais favorável (144,21), atrás de três escolas de enfermagem, algo que nos indicia a sustentabilidade, em termos futuros, dos vários cursos e da própria instituição.

Como observação de resumo, salienta-se o facto do referido estudo ter classificado a ESHTe entre o restrito grupo das instituições com melhor desempenho no quadro da adequação oferta/procura (quatro grupos: um primeiro grupo de adequabilidade eficiente - o mais positivo - um segundo, de grande adequabilidade, um terceiro, constituído por instituições cujos cursos são sobretudo de segunda escolha e, por último, um quarto onde surgem as instituições de "recurso" - o menos favorável).

⁴ Índice de Fraqueza = outras escolhas (para além da 1ª) da 1ª fase / nº de vagas preenchidas

⁵ Potencial de Crescimento = relação entre o nº de primeiras escolhas na 1ª fase e as vagas, relativamente às vagas.

1.4. OBJECTIVOS PARA 2010

É objectivo principal da ESHTe dar um salto qualitativo e quantitativo relativamente às actividades desenvolvidas em 2009, dando seguimento, desta forma, às opções estratégicas definidas em sede de plano global. Este desiderato será conseguido não só aprofundando a estrutura curricular especialmente adequada a Bolonha e a aposta no 2º ciclo de formação, com a leccionação de Mestrados, mas também dando início a um conjunto alargado de projectos que se entendem como fundamentais para assegurar a sustentabilidade da posição cimeira que a Escola vem mantendo no domínio da educação e da formação superior em turismo.

Dois aspectos emergem como fundamentais, entre outros de menor significado, no caminho para a manutenção e o reforço da dimensão que, efectivamente, subjaz de forma implícita à problemática anterior - a competitividade.

Desde logo o factor qualidade, sem o qual, seja a oferta tradicional, seja a que decorrerá de um esforço de correspondência às exigências do futuro, ficarão gravemente comprometidas, perdendo grande parte da sua energia transformadora.

Mas também o factor inovação, aquele que, conjuntamente com um posicionamento prospectivo, permitirá pensar hoje a oferta de amanhã e, desta forma, manter a posição liderante num quadro inevitável de maior concorrência e mimetismo face à panóplia de produtos formativos e educativos que a ESHTe oferece presentemente.

Assim, e sem minimizar outros aspectos, interessa relevar três dimensões da inovação para a qualificação e para a competitividade que constituirão apostas estratégicas da Escola durante o ano de 2010 (e quadriénio 2010/2014): a

inovação ao nível da formulação do conceito de uma escola superior de turismo (o domínio mais abrangente e fundamental); a inovação no domínio dos produtos disponibilizados pela oferta da Escola (em boa medida, com fortes ligações ao aspecto anterior); a inovação nos processos de ensino e nas ferramentas pedagógicas (a dimensão instrumental).

No caso da ESHTe, e reportando-nos à primeira dimensão da inovação, tal passará pela adopção de um conceito de escola que, mantendo por uma questão de *branding* e por razões de centralização operacional, o seu núcleo central nas actuais instalações do Estoril, evolua, gradualmente, para uma escola com uma geometria física variável e dispersa, uma escola com um núcleo espacial central (onde funcionarão os serviços centrais e alguns cursos estruturantes de cariz mais generalista) ligado, através de potentes meios de projecção/recepção de informação à distancia, a um conjunto plástico (ao longo do tempo) de núcleos (antenas) vocacionados para áreas temáticas técnico-científicas de banda estreita, cada um deles bem integrado geográfica e funcionalmente no respectivo ambiente operacional específico. Tal conceito designamos de *School on the Spot*.

School on the spot, não só no sentido duplo de oportunidade em termos de espaço e de tempo, mas também - e sobretudo - como expressão de uma “filosofia” de escola que não permanece inerte à espera que o mercado venha até si; uma escola que, por o turismo ser uma área de saber multidimensional do ponto de vista técnico-científico, não pretende uniformizar territórios, ambientes e soluções educativas; uma escola, finalmente, que, consciente da importância das bases teórico-científicas na consolidação do ensino superior em turismo, privilegia as componentes técnico-científicas que só ambientes pedagógicos de ensino em imersão poderão verdadeiramente carrear para o património de competências de alunos e de formandos.

No nível intermédio surge-nos a inovação nos produtos disponibilizados ao mercado pela ESHTe, produtos esses que permitirão à Escola, num quadro de

multiplicação da concorrência externa, não só rejuvenescer a actual oferta, mas, sobretudo, fazer nascer hoje os produtos formativos e educativos que o mercado necessitará e procurará no amanhã.

Finalmente, no âmbito menos abrangente da cascata inovadora surge-nos a inovação dos processos e das ferramentas pedagógicas, inovação essa muito relevante para a competitividade por via da diferenciação, mas, sobretudo, fundamental para a competitividade por via da qualidade, ou, se se preferir, por via da diferenciação através da qualidade.

Neste particular, há que considerar duas questões de fundo:

- A adopção de uma atitude pedagógica menos escolástica (no sentido da transmissão pura e dura de conhecimentos) e a abertura para métodos, tal como o *Problem Based Learning* (PBL), que visam, antes de tudo o mais, conduzir, de forma apoiada, os alunos através de um percurso pessoal de descoberta e de formulação das suas próprias “verdades” científicas.
- A maximização de um contexto educativo coerente com as temáticas centrais envolvidas no processo pedagógico, permitindo, desse modo, que as dimensões teóricas surjam e sejam sedimentadas em ambiente de aplicação prática e que, por decorrência, a dialéctica entre o saber técnico (o saber fazer) e o saber teórico (saber porque fazer de determinada maneira) surja de forma natural e espontânea, sem preconceitos sobre qual “a face da moeda”, em abstracto, é mais importante.

Importa, ainda, referir como objectivo transversal e de envolvência de tudo o que anteriormente se explanou dois outros aspectos indispensáveis na qualificação rumo à excelência: a implementação de uma cultura permanente de avaliação de processos e de projectos; o desenvolvimento e aplicação

subsequente das indispensáveis ferramentas globais de gestão e de garantia da qualidade.

Neste quadro, os grandes desafios que a ESHTe se propõe assumir para o ano de 2010, são, entre outros, os seguintes:

- a) Avançar decisivamente no processo de resolução dos dois estrangulamentos primordiais da Escola – a gestão das instalações com a conseqüente diminuição dos constrangimentos espaciais à expansão (Turismo de Portugal/MCTES); a obtenção de um financiamento através de um orçamento estável e compatível com a projecção, necessidades e ambição da Escola (MCTES).
- b) Estruturar (e dotar de infra-estruturas e equipamentos) a Fundação ESHTe I&D, tendo em vista conglomerar num mesmo quadro organizacional de geometria variável três domínios fundamentais - a investigação e a divulgação científica; a prestação de serviços à comunidade num quadro de inovação; a estruturação de um conjunto de unidades especializadas do ponto de vista temático-funcional.
- c) Lançar o processo conducente à admissão na FCT da vertente de investigação e de desenvolvimento da Fundação ESHTe I&D.
- d) Aumentar as receitas próprias da Escola, seja através da ampliação da oferta formativa e educativa, seja através das receitas vertidas na ESHTe pela Fundação ESHTe I&D.
- e) Iniciar o projecto conjunto ESHTe/CM de Almada (parceiros fundadores) relativo à constituição no Forte da Trafaria de um centro de conhecimento avançado nos domínios da alta cozinha e da Enogastronomia – CENTEC-ACE (com três vertentes: formação avançada; investigação e desenvolvimento de novos produtos; prestação de serviços às empresas e ao sector da alimentação e da restauração).

- f) Acreditar e dar início a nova oferta educativa graduada (mais um curso de primeiro ciclo; mais um segundo ciclo em parceria com uma instituição universitária, colaboração num terceiro ciclo com o IGOT - Universidade de Lisboa).
- g) Promover, através da Fundação ESHTe I&D, nova oferta formativa não graduada (seis pós graduações/*executive masters*, cursos de curta duração, um curso em *e-learning*).
- h) Melhorar e expandir as instalações escolares, nomeadamente na parte adstrita às funções administrativas e aos gabinetes de professores.
- i) Modernizar e proceder à reparação de equipamentos, designadamente nos das áreas técnicas de cozinha e de restauração, bem como ao nível das redes informáticas e de imagem.
- j) Desenvolver o quadro relacional da ESHTe, nomeadamente através do alargamento e aprofundamento das redes institucionais, com especial atenção para os PALOP (com os quais existem já iniciativas e projectos que serão prosseguidos).
- k) Fomentar e apoiar a qualificação do corpo de funcionários da Escola, entre outras vertentes, através do apoio aos processos de mestrado e de doutoramento do corpo docente.
- l) Implementação de processos de avaliação e de um sistema global de certificação e garantia da qualidade da Escola.

Considerando também as alterações introduzidas pela Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro, que apresentou o novo Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior e a posterior publicação do Estatuto da Carreira Docente do Ensino Politécnico, um outro dos desafios para o ano de 2010 será o de procurar adequar e adaptar toda a orgânica funcional da ESHTe aos novos quadros de

contexto, particularmente os que decorrem da criação dos seus novos estatutos.

2. ACTIVIDADES CONCRETAS A DESENVOLVER EM 2010 - ENSINO

2.1. ENSINO NO ANO LECTIVO DE 2009/2010

2.1.1. Primeiros e segundos ciclos

A actividade lectiva da ESHTe, durante o ano de 2009/10, incide maioritariamente na leccionação de ciclos de estudos graduados, que incluem os seguintes cursos de licenciatura, já adaptados segundo o Processo de Bolonha:

- Direcção e Gestão Hoteleira (DGH) - esta licenciatura confere competências para a prática de funções de gestão e direcção de departamentos de planeamento e controle de gestão, marketing, gestão financeira, gestão comercial, gestão de recursos humanos e gestão da qualidade.
- Gestão do Lazer e Animação Turística (GLAT) - esta licenciatura confere competências para a prática de funções nos domínios do planeamento, gestão e execução de projectos de animação turística, bem como de coordenação e gestão de equipamentos de lazer (Turismo, Cultura, Recreio e Desporto).
- Produção Alimentar em Restauração (PAR) - esta licenciatura confere competências para a prática de funções operacionais (saber fazer) alargando-se ao domínio da gestão da produção alimentar (saber coordenar), tendo sempre presente a necessidade de evolução e adaptação constantes.

- Informação Turística (IT) - esta licenciatura confere competências para a prática de funções nas áreas de acolhimento e acompanhamento dos turistas, assim como na informação adequada a fornecer aos mesmos.
- Gestão Turística (GT) - esta licenciatura confere competências no que respeita aos saberes teóricos, técnicos e operacionais, que permitam uma intervenção pró activa no sistema turístico, tanto ao nível do seu desenvolvimento, como ainda do funcionamento das estruturas empresariais e territoriais, bem como da forma de operacionalizar os produtos turísticos. Divide-se em dois ramos distintos – Gestão de Empresas Turísticas e Gestão de Produtos Turísticos

Dando continuidade ao processo de leccionação de cursos em regime pós-laboral, iniciado no ano lectivo 2007/08, irão ser abertas uma vez mais vagas neste regime para os cursos acima referidos.

NUMERO DE ALUNOS MATRICULADOS NO ANO LECTIVO DE 2009/2010

<i>Cursos</i>	<i>Ano lectivo 2009/10</i>
<i>DGH – Diurno</i>	243
<i>DGH – Pós Laboral</i>	122
<i>GLAT – Diurno</i>	136
<i>GLAT – Pós Laboral</i>	110
<i>PAR – Diurno</i>	148
<i>PAR – Pós Laboral</i>	118
<i>IT – Diurno</i>	116
<i>IT – Pós Laboral</i>	52
<i>GT – Diurno</i>	200
<i>GT – Pós Laboral</i>	110
<i>Total</i>	1355

Fonte: Base de dados da ESHTe

Desde 2001 que, em termos de oferta de formação, a ESHTe tem vindo a concentrar os seus esforços em duas grandes linhas de trabalho:

- Consolidação dos planos curriculares em vigor, com especial destaque para a melhoria e o desenvolvimento dos conteúdos programáticos das diferentes disciplinas;
- Criação de cursos de 2º Ciclo, numa perspectiva de complementaridade e de adequação às necessidades de formação superior dos profissionais a exercer funções de direcção e gestão no sector.

Neste sentido, a Escola tem vindo a apostar ao nível da formação avançada para empresários, dirigentes e quadros técnicos superiores das empresas ou da administração central, regional e local, agregando às licenciaturas tradicionais, um pacote de ciclos de estudo de 2º Ciclo dirigidos para áreas prioritárias do sector turístico.

Tal facto prende-se, desde logo, com o crescimento do sector do turismo num contexto de elevada competitividade nacional e internacional, o que, como se depreende, oferece um conjunto diversificado de oportunidades profissionais qualificadas, mas também com as características próprias do negócio e a evolução das tecnologias, as quais exigem competências específicas, a acrescer às graduações académicas obtidas em diversas áreas do ensino. Assim, desde o ano lectivo 2007/08, a ESHTe, atenta a esta evolução e dinâmica, deu início à leccionação de 2 cursos de Mestrado, possibilitando a formação de activos numa das áreas com maior índice de empregabilidade do país e fora dele:

- Mestrado em Segurança e Qualidade Alimentar em Restauração – este curso está estruturado de forma a disponibilizar conhecimentos científicos especializados, especialmente adaptados ao sector da restauração, em particular à produção de alimentos seguros e de qualidade. Este mestrado pretende, igualmente, especializar técnicos com competências que dêem resposta ao disposto no Regulamento CE

852/2004, relativo à higiene dos géneros alimentícios que entrou em vigor a 1 de Janeiro de 2006.

- Mestrado em Turismo – este curso tem como objectivo central contribuir para a formação de “massa crítica” e capital humano tendo em vista responder aos novos desafios e exigências que o sector do turismo enfrenta. Assim sendo, propõe-se valorizar e actualizar os conhecimentos adquiridos ao longo dos percursos académicos e profissionais dos seus discentes, contribuindo deste modo não só para a adequação do sector turístico nacional a uma realidade em constante mudança, mas também para o incremento dos seus factores de competitividade através do acréscimo da qualidade dos produtos e dos serviços disponibilizados

O Mestrado em Turismo está estruturado em função de 3 especializações distintas:

- Gestão Estratégica de Destinos Turísticos
- Gestão Estratégica de Eventos
- Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura

NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS POR CURSO DE MESTRADO

<i>Cursos</i>	<i>Ano lectivo 2009/10</i>
<i>Mestrado - QSAR</i>	<i>16</i>
<i>Mestrado - GEDT</i>	<i>54+4</i>
<i>Mestrado - GEE</i>	<i>53+6</i>
<i>Mestrado - PGTNA</i>	<i>11</i>
<i>Total</i>	<i>138+10</i>

Fonte: Base de dados da ESHTe

Atenta à evolução da procura de profissionais de elevada qualidade técnica, em domínios em que não é exigível a formação de nível superior, a ESHTe tem desenvolvido esforços no sentido de proporcionar um conjunto adaptado de formação que prime pela qualidade do ensino oferecido.

Estes cursos caracterizam-se por uma formação técnica de alto nível e, embora no geral não exijam o domínio dos fundamentos científicos, integram já conhecimentos de nível superior.

Permitem assumir, de forma autónoma ou independente, responsabilidades de concepção, direcção e gestão, sendo o seu principal objectivo o de formar profissionais altamente qualificados e reconhecidos pelas suas competências técnicas, nível de autonomia, sentido de responsabilidade, criatividade, espírito de equipa, adaptabilidade a diferentes contextos, capacidade de iniciativa e empreendedorismo.

A ESHTe disponibiliza actualmente 5 CET's:

- Técnico de Animação em Turismo de Natureza e Aventura;
- Técnico de Gastronomia e Artes Culinárias;
- Técnico de Recepção e Alojamento;
- Técnico de Restauração;

- Técnico de Segurança e Higiene Alimentar.

No ano lectivo de 2009/2010 o número de alunos a frequentar os referidos cursos de especialização tecnológica são os que o quadro seguinte ilustra.

NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS NOS CET, POR CURSO

<i>Cursos</i>	<i>Ano lectivo 2009/10</i>
TATNA - Almada	16
TGAC	32
TRA - Almada	20
TR	29
<i>Total</i>	<i>97</i>

Fonte: Base de dados da ESHTe

Resta referir que, embora por lei a ESHTe enquanto instituição do ensino superior politécnico não possa conferir graus de 3º ciclo, celebrou um protocolo de colaboração com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa tendo em vista a sua colaboração num curso de doutoramento em turismo. Tendo sido submetido, à tutela, para apreciação e registo, o mesmo veio recentemente deferido pelo que, ainda durante o presente ano lectivo, se iniciará a colaboração entre as duas instituições neste particular. Este aspecto é tanto mais importante quanto permitirá agilizar o processo interno de qualificação do corpo docente da Escola.

2.1.2. OUTRA OFERTA FORMATIVA E EDUCATIVA

No âmbito dos cursos não conducentes à obtenção de graus académicos formais a Escola, ciente da sua responsabilidade para com o mercado de trabalho e da necessidade de aprofundamento e de actualização das competências dos profissionais de turismo, tem vindo a desenvolver esforços no sentido de estender a sua oferta ao domínio supracitado.

Neste quadro, celebrou um protocolo de colaboração com a Universidade Católica do Porto, o qual permitiu lançar as bases para a disponibilização de um *Executive Master* conjunto em Gestão Hoteleira, com edições no Estoril e no Porto.

Este, proporciona aos seus participantes uma postura orientada para a acção, apoiada numa sólida base de saber, que cruza os conhecimentos mais actualizados da teoria e da prática da Gestão com as particularidades da Hospitalidade, moldura essa que, apostando numa visão inovadora e diversificada do sector, permitirá criar as competências indispensáveis a um desempenho profissional eficiente e inovador, direccionado para um mercado cada vez mais exigente e em profunda transformação.

Tendo a procura excedido muito a oferta colocada no mercado para a sua edição no Estoril (cerca de 60 candidatos), foi exercido um rigoroso processo de selecção o qual conduziu à abertura de uma turma com 30 alunos. Perspectiva-se, ainda no presente ano lectivo, proceder à abertura de mais uma edição do *Executive Master* na ESHTTE.

A ESHTTE oferece ainda um curso de Pós-graduação em Correios de Turismo, curso este que tem por objectivo preparar candidatos para a realização do Exame de proficiência profissional conducente à obtenção da certificação nacional de Correios de Turismo.

A formação vocacionada para a comunidade envolvente ao nível de conhecimento não especializado, formação cuja denominação se alterou em 2007 face a uma proposta da equipa da European University Association para "Cursos Abertos", é, também, uma aposta para o ano de 2010, através da reestruturação da mesma, vocacionando-a, nomeadamente, para os nossos parceiros na forma de "team building".

Dentro desta dinâmica, foi também criado o *CLICESHTE* - Centro de Línguas e Culturas Estrangeiras da ESHTe, com o intuito de congregar actividades já desenvolvidas na ESHTe e criar novos serviços e possibilidades de formação direccionadas ao público interno e externo desta instituição, na área das línguas e culturas estrangeiras.

O *CLICESHTE* apresenta-se como um centro pró-activo nas áreas do turismo, hotelaria e restauração e dinamizador de actividades linguístico-culturais na ESHTe. Para além disso, fornece uma série de serviços linguísticos e culturais ao público externo, nomeadamente através de formação a privados e empresas, traduções, seminários e conferências.

O sistema de aprendizagem em línguas estrangeiras desenvolvido por este centro baseia-se no Projecto de Línguas Modernas do Conselho da Europa, visando principalmente a comunicação eficaz entre pessoas de diferentes países e culturas e adaptando o processo de aprendizagem a cada aluno ou grupo. Este centro adopta, enquanto sistema de níveis de conhecimentos linguísticos, o Quadro Europeu Comum de Referência (A1, A2, B1, B2, C1, C2).

Importa ainda referir que está prevista a abertura de diversos outros cursos de curta duração, muitos dos quais, como por exemplo os da área de cozinha, pastelaria e panificação ou de enologia, constituem uma oferta regular da Escola já estabilizada ao longo dos anos.

2.2. ENSINO NO ANO LECTIVO DE 2010/2011

Para o ano lectivo de 2010/2011 prevêem-se algumas alterações à paleta de oferta da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. As referidas alterações prendem-se com três ordens de razões:

- a) Adequação da oferta ao perfil da procura verificado nos anteriores anos lectivos.
- b) Preenchimento de janelas de oportunidade no quadro da análise prospectiva efectuada pela Escola relativamente à evolução futura do sector do turismo internacional e nacional e seus consequentes reflexos ao nível das necessidades educativas e formativas de amanhã.
- c) Estabelecimento de parcerias e de acordos estratégicos com outras instituições de ensino superior, com reflexos na constituição de projectos educativos e formativos conjuntos.

Assim, para além da oferta já existente, a ESHTTE conta reforçar a sua panóplia educativa e formativa mediante as seguintes iniciativas:

- a) Apresentação à Agencia de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) de um novo curso de primeiro ciclo (diurno e nocturno) no domínio das *Meeting Industries*, o qual, a título provisório, se designará por Gestão de Turismo de Negócios e de Eventos. Este primeiro ciclo baseia a sua racionalidade no potencial que este segmento de negócio tem vindo a demonstrar e na subsequente necessidade de formar profissionais altamente qualificados nesta matéria.

- b) Apresentação, à A3ES, de um curso de segundo ciclo em Gestão Hoteleira a ser levado a efeito, tendencialmente, em parceria com a Universidade Católica do Porto. Este segundo ciclo de estudos reveste-se de um significado estruturante muito forte para a Escola, já que é uma das poucas áreas de trabalho para as quais não existe a possibilidade de dar seguimento à formação ministrada aos alunos no contexto da oferta de primeiro ciclo (Direcção e Gestão Hoteleira).

- c) Apresentação à A3ES, em parceria com a Faculdade de Letras e o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa, de um curso de segundo ciclo em Informação e Comunicação em Turismo. Trata-se de uma área de ensino em que a ESHTe tem uma longa tradição ao nível do primeiro ciclo de estudos e que, agora, com o enriquecimento introduzido pelas duas instituições citadas, pretende estender ao segundo ciclo. Por outro lado, esta aposta da Escola pretende dar resposta às novas necessidades no domínio da informação turística, a qual, das suas formas clássicas, mercê dos novos suportes tecnológicos hoje correntes, tem vindo a apresentar dimensões muito mais alargadas e de nova geração.

- d) Submissão à tutela, conjuntamente com a Escola Náutica Infante Dom Henrique, de um novo curso de especialização tecnológica no domínio da navegação e da gestão turística de recreio. Efectivamente, consideraram as duas instituições tratar-se de uma área em franco crescimento que poderá ser enquadrada e qualificada com um processo formativo adequado nos âmbitos da navegação (carta de patrão de costa) e da hospitalidade.

- e) Lançamento de um curso de especialização, no âmbito pós graduado, de Direito do Turismo. Trata-se de fazer reviver uma iniciativa que a ESHTe levou a efeito há alguns anos e que colheu, por parte do mercado, a melhor aceitação e reconhecimento. Prevê-se que esta iniciativa, tal como anteriormente, possa contar com o patrocínio da Ordem dos Advogados.
- f) Disponibilização no mercado de duas novas pós-graduações subordinadas aos temas “Wellness and SPA” e “Gestão Estratégica de Turismo de Golfe”. Qualquer uma das ofertas encontra-se totalmente estruturada, contando com um corpo docente de grande competência técnico-científica e profissional, bem como com o apoio de algumas instituições de renome nos campos que as estruturam e motivam. É de referir que qualquer uma das pós-graduações pode ser, caso os discentes revelem interesse individual, articulada com o mestrado em turismo da ESHTe.
- g) Lançamento no mercado de vários cursos abertos de curta duração, entre os quais um de Enologia e um de Chocolate. No momento estão em estudo outras ofertas, sobretudo no âmbito da Enogastronomia.
- h) Alargamento do âmbito da oferta de cursos abertos de línguas a levar a efeito pela ClicESHTe.
- i) Efectivação, em Angola, em parceria com o Ministério do Turismo e a Universidade Agostinho Neto (a estabilizar) de um mestrado em turismo com duas vertentes – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos e Gestão Estratégica de Eventos. O referido mestrado encontra-se completamente estruturado e já foi submetido às entidades da tutela de Angola, prevendo-se a sua abertura no início

do próximo ano civil. Contará com um corpo de docentes misto, da ESHTe e da UAN.

- j) Desenvolvimento, em Moçambique, conjuntamente com a Escola de Hotelaria e Turismo de Inhambane, de um ciclo formativo de actualização e aprofundamento destinado ao corpo docente da instituição local. As áreas primordiais dos projectos envolvidos nesta acção global serão a Informação Turística, as novas tecnologias aplicadas ao turismo e o planeamento e gestão de destinos e produtos turísticos. Esta acção é financiada, em parte, pela Fundação Calouste Gulbenkian.

3. OUTRAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER EM 2010

Para além das actividades lectivas anteriormente mencionadas, a ESHTe conta desenvolver um conjunto de outras actividades que um plano desta natureza deve incorporar e manifestar.

Interessa, contudo, ter presente que ambas as dimensões (actividades lectivas e não lectivas) se inscrevem num quadro mais amplo que as justifica e lhes confere racionalidade de conjunto: as grandes opções para a Escola no horizonte do quadriénio do mandato da actual presidência da Escola (2009/10-2013/14).

Essas grandes opções, que foram apresentadas à comunidade escolar aquando do processo eleitoral, constituem a base do Plano Estratégico da ESHTe que será, em breve, posto à discussão da Escola. Não obstante, tendo em conta a necessidade de apresentar o actual Plano de Actividades para o ano civil de 2010 em acompanhamento do respectivo orçamento e sabendo que o Plano Estratégico da Escola está, em grande medida e nos seus traços gerais, gizado no referido trabalho, tomou-se o mesmo como base para o enquadramento das actividades agora manifestadas.

Assim, tendo em conta os grandes objectivos para a Escola já parcialmente manifestados, enquadramos as novas iniciativas no quadro das grandes linhas de opções estratégicas que se preconizam para a Escola durante o quadriénio em apreço.

É de referir que a opção de estruturação agora tomada, se, por um lado, introduz alguma rigidez expositiva, por outro sustenta a lógica das actividades no quadro mais geral do futuro pretendido para a Escola.

Importa, ainda, sublinhar que, do ponto de vista estratégico, a Escola definiu seis grandes vectores, os quais suportam as já mencionadas linhas de intervenção: uma política pró-activa, a diferenciação, o aumento da massa crítica da Escola, um esforço no sentido da *forward integration*, a internacionalização e uma gestão inclusiva e participativa.

<i>Opções estratégicas</i>	<i>Concretização das opções estratégicas</i>
<i>Política pró-activa</i>	<i>Criatividade, determinação, atitude competitiva e liderança na formatação do mercado</i>
<i>Diferenciação</i>	<i>Melhoria da qualidade da oferta formativa e da prestação de serviços. Aposta constante na capacidade de inovação e de empreendedorismo do capital humano. Alargamento, especialização e qualificação da oferta formativa</i>
<i>Aumento da massa crítica</i>	<i>Alargamento da oferta formativa e aposta no estabelecimento de redes de parcerias e de cooperação estratégica com entidades, públicas ou privadas, operando nos campos do ensino e da investigação em turismo, bem como no do negócio.</i>
<i>Forward integration</i>	<i>Aposta na extensão da “cadeia de valor” da ESHTe à prestação de serviços, consultadoria e apoio à criação de spin-offs</i>
<i>Internacionalização</i>	<i>Reforço das redes existentes, adaptação da oferta formativa ao mercado internacional, consultadoria e prestação de serviços internacionais</i>
<i>Gestão inclusiva</i>	<i>Fomento da participação de todos os órgãos e corpos da Escola nas decisões estratégicas</i>

Assim, consideram-se importantes para dar corpo às estratégias - globais e restritas ao ano 2010 - que, por sua vez, permitirão cumprir os grandes objectivos definidos para o quadriénio e para o seu primeiro curso anual, as actividades que, não obstante outras de menor significado estruturante ou que representam tão somente a extensão do labor normal da Escola, se passam a expor.

3.1. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 1 – INSTALAÇÕES, INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS.

Objectivos – melhoria, alargamento e gestão efectiva das instalações e dos equipamentos escolares.

3.1.1. Desenvolvimento do projecto CENTEC-ACE no Forte da Trafaria

Natureza do projecto:

O centro que se antevê para o Forte da Trafaria será uma unidade multifuncional de topo dentro do domínio da “alimentação e bebidas”, capaz de produzir receitas tendo em vista a amortização dos investimentos aí efectuados e ser sustentável do ponto de vista das suas contas de exploração. Às vertentes centrais que compõem o projecto – a investigação e o ensino no âmbito da alta cozinha e da enologia – será acoplada uma terceira - a prestação de serviços ao exterior, seja ao grande público, seja aos turistas e excursionistas, seja, ainda, às empresas cuja actividade se cruza com os domínios de actuação do CenTec-ACE. O Centro tem como objectivos últimos ser reconhecido, nacional e internacionalmente, como um centro de excelência no âmbito

do ensino, da investigação e da prestação de serviços gerais e especializados nos domínios da alta cozinha e da enogastronomia, ao mesmo tempo que preenche uma lacuna importante no âmbito da oferta turística nacional, nomeadamente através da produção e da transferência de conhecimento técnico e científico avançado e do estímulo à inovação e à qualificação das empresas nos âmbitos da restauração e da alimentação.

Actividades em 2010:

Desenvolvimento de estudos de recuperação, adaptação e funcionalização do Forte da Trafaria, nomeadamente no âmbito dos projectos de instalação e de arquitectura.

Entidades envolvidas:

ESHTE, CMA, outros parceiros.

Metas a alcançar:

Conclusão de todos os estudos e licenciamentos necessários ao início da obra em 2011.

Indicadores de acompanhamento:

Estado de progresso do plano de arquitectura tendente à recuperação e adaptação da Infra-estrutura; estado de avanço do processo de licenciamento.

3.1.2. Recuperação e adaptação de instalações exteriores à Escola para instalação da Fundação ESHTe, I&D

Natureza do projecto:

Até ao momento a investigação científica e a prestação de serviços à comunidade tem sido efectuada, na ESHTe, pelo Centro de Estudos do Turismo (CESTUR), o qual tem, ainda actualmente, a natureza de uma associação de direito privado. As instalações que o CESTUR ocupa são exíguas, nada mais permitindo que o funcionamento da sua dimensão administrativa e a efectivação de reuniões com um máximo de 4 pessoas.

Na sequência dos novos estatutos da Escola que decorreram da necessária harmonização com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, a arquitectura da componente de investigação e de desenvolvimento da ESHTe foi reformulada, dando origem a um processo de reengenharia funcional que deverá ter como consequência a estruturação de uma fundação, a ESHTe I&D.

Acontece que as presentes instalações do CESTUR estão longe de corresponder, do ponto de vista espacial, aos desafios que se projectam para esta nova instituição e, muito menos, para a ambição – e necessidades – que a Escola projecta em termos de futuro.

Nesta medida, torna-se fundamental e estratégico para a ESHTe, encontrar uma nova solução espacial para o seu segmento de I&D, o qual se projecta dividido numa parte administrativa e sede social (a manter nas actuais instalações do CESTUR) e numa parte destinada a albergar os investigadores e alguns laboratórios associados.

Tendo em conta o que atrás se expôs e a inexistência de capacidade de encaixe das actuais instalações da Escola, a ESHTe contactou a Câmara

Municipal de Cascais tendo em vista a cedência de um espaço nas imediações da Escola. Esta pretensão foi alvo de acolhimento de princípio favorável pelo que se impõe, agora, criar as condições para a recuperação e adaptação do mesmo aos fins a que se destinam – albergar as actividades de I&D da instituição.

Actividades em 2010:

Relativamente ao projecto supra-citado, em 2010, efectivar-se-ão o projecto de arquitectura relativo à recuperação do espaço, bem como o projecto de equipamentos. Será concluído o processo de licenciamento, lançar-se-á o concurso público e as obras serão iniciadas.

Entidades envolvidas:

ESHTE, C. M. de Cascais

Metas a alcançar:

Início e avanço das obras em 2010 (50% da obra concluída)

Indicadores de acompanhamento:

Estudos e projectos concluídos

% dos custos de obra executados

3.1.3. Efectivação de obras de recuperação e de melhoria dos gabinetes do corpo docente

Natureza do projecto:

A Escola utiliza como gabinetes para parte dos seus docentes uma ala do alojamento de alunos que foi, há uns anos, retirada da sua função inicial. Tratam-se, pois, de antigos quartos com casa de banho anexa dimensionados para alojar duas pessoas e que, actualmente, albergam em condições precárias quatro docentes. Na altura em que foi feita a refuncionalização dos ditos gabinetes os mesmos foram alvo de alguns arranjos ligeiros que, fundamentalmente, se resumiram à cobertura do piso com linóleo (o qual se encontrava bastante deteriorado) e à montagem de algumas prateleiras tendentes a albergar arrumos. Interessa, ainda, referir que o sistema de ar condicionado inicial se encontra inoperacional e que todos os gabinetes recebem forte insolação, facto que, sobretudo na época estival, os torna virtualmente inabitáveis.

Assim, tendo em conta o que foi referido, acrescido do facto de que anos de uso intensivo e denso provocaram os naturais desgastes, torna-se imprescindível melhorar as suas actuais condições de habitabilidade, criando efectivas condições para que os docentes possam desenvolver os seus trabalhos de preparação lectiva e de investigação em ambiente propício e digno.

Neste quadro, importa efectivar as indispensáveis obras incidindo sobre o pavimento, paredes, tecto, canalizações, esgotos e sistemas eléctrico e de iluminação. É, ainda, importante dotar os referidos gabinetes de um

sistema de ar condicionado, bem como do indispensável mobiliário de apoio destinado a arquivos pessoais e a arrumos.

Actividades em 2010:

Elaboração do plano de recuperação/remodelação; lançamento do concurso e efectivação da obra.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Recuperação e remodelação de 16 gabinetes quádruplos.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de gabinetes recuperados

Nº de gabinetes equipados

3.1.4. Efectivação de obras de ampliação dos gabinetes adstritos à presidência e à vice-presidência.

Natureza do projecto:

Decorrente do novo modelo de gestão inerente ao RJIES, a estrutura de gestão da Escola sofreu alterações apreciáveis as quais implicam, necessariamente, modificações ao nível da ocupação dos espaços de trabalho. Neste sentido, torna-se necessário adaptar os mesmos à nova realidade, adaptação essa que passará pela disponibilização de mais uma divisão a ser ocupada pela assessoria da presidência, bem como pela

introdução de ligeiras alterações no espaço pré-existente. É relevante ter em consideração que as modificações que se pretendem levar a cabo serão efectuadas contando com as divisórias que actualmente estão aplicadas, facto que permitirá reciclar os materiais existentes. Trata-se de uma iniciativa que, não tendo uma tradução directa na vertente pedagógica e científica da Escola, permitirá retirar todo o potencial de trabalho e de inovação da assessoria que acompanha o corpo de gestão da instituição.

Actividades em 2010:

Projecto de remodelação, lançamento e efectivação da consulta pública a quatro empresas, realização da obra prevista.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Três novos postos de trabalho isolados na área de gestão da Escola (Janeiro de 2010).

Indicadores de acompanhamento:

% da obra efectivada até final de Janeiro de 2010

3.1.5. Renovação do material circulante

Natureza do projecto:

O actual parque automóvel da Escola é composto por um carro da presidência, propriedade do Estado e entregue à ESHTe há mais de 10 anos (em péssimo estado), uma carrinha comercial de dois lugares, também propriedade do Estado e entregue à Escola também há cerca de 10 anos (em estado razoável/fraco), uma carrinha comercial de dois lugares, propriedade da Escola (em bom estado de conservação) e uma carrinha comercial de sete lugares, propriedade da Escola e com mais de 10 anos de uso (em muito mau estado de conservação). Interessa fazer notar que este parque automóvel suporta a actividade quotidiana de compras de géneros gerais e de aprovisionamento para os cursos com aulas práticas de cozinha e de bar, bem como, entre outras funções, assegura parte das deslocações dos docentes da Escola com responsabilidades no controlo dos estágios profissionais dos alunos. Nos últimos anos, mercê da deterioração progressiva do parque automóvel, a Escola tem-se visto obrigada a recorrer ao pagamento dos percursos dos seus docentes em viatura própria, algo que se revela bastante oneroso. Por outro lado, funções a que a carrinha de sete lugares dava resposta, tal como deslocações de pequenos grupos de alunos, são, agora, efectuadas recorrendo ao aluguer de viaturas.

Neste quadro, afigura-se indispensável adquirir uma nova viatura de sete lugares tendo em vista substituir a actual.

Actividade em 2010:

Comunicação à tutela, estudo prévio do mercado e aquisição de viatura de sete lugares.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Renovação da frota em 1 móvel

Indicadores de acompanhamento:

Nº de entidades vendedoras contactadas

3.1.6. Aquisição de material informático, de comunicação e laboratorial

Natureza do projecto:

Nos últimos anos lectivos a ESHTE aumentou muito a sua oferta educativa, paralelamente a uma aposta constante na introdução das novas tecnologias aplicadas à pedagogia e aos conhecimentos técnico-científicos. Neste último particular salientáramos, entre outros aspectos, a aposta na utilização e no ensino dos sistemas de informação geográfica aplicados ao turismo, bem como a introdução de simuladores de gestão hoteleira, de destinos turísticos e de administração de existências e de processos em restauração e preparação alimentar (winrest).

Neste quadro e tendo em atenção os ritmos rápidos de obsolescência deste tipo de equipamentos, impõe-se aumentar e potenciar os postos de

trabalho disponibilizados aos discentes, mas também proceder à renovação do material informático mais antigo e desactualizado.

Por outro lado, verifica-se, ainda, que a central telefónica da Escola deixou de possuir capacidade de resposta - com a qualidade mínima exigível - ao tráfego de comunicações, não só porque este aumentou exponencialmente, mas também devido a problemas técnicos insolúveis que se arrastam desde a sua compra e instalação. Tudo isto leva a que as dificuldades em contactar, do exterior, a Escola sejam reais e preocupantes, ao mesmo tempo que impede um efectivo controle, do ponto de vista da gestão, das despesas individuais em comunicações.

Assim, é importante iniciar um programa sistemático, mas faseado, de revisão da componente informática e de comunicações.

Finalmente, prevê-se ser necessário algum esforço financeiro tendo em vista a renovação e modernização do equipamento laboratorial.

Actividades em 2010:

Reconversão, através de uma solução informática em estágio de desenvolvimento, do sistema de comunicações da Escola; renovação do material informático em duas salas da Escola; renovação e alargamento do sistema de projecção de imagem nas salas de aulas; montagem do sistema WinRest nas áreas técnicas de cozinha, economato e restaurante pedagógico.

Entidades envolvidas:

ESHTE, Turismo de Portugal (sistema WinRest)

Metas a alcançar:

Renovação de 30 postos de trabalho informáticos; cablagem e montagem do sistema WinRest, substituição total do sistema de comunicações da Escola, apetrechamento de 4 salas com material de projecção, renovação/modernização de 3% do material laboratorial.

Indicadores de acompanhamento:

% de postos informáticos renovados

Nº de salas apetrechadas com material de projecção

Nº de postos instalados nas áreas técnicas

Nº de equipamentos de laboratório instalados/renovados

3.1.7. Reparação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha

Natureza do projecto:

Os equipamentos das áreas técnicas de cozinha datam, na sua grande maioria, da abertura do Centro Escolar e Hoteleiro do Estoril, há 18 anos. Por outro lado, porque os referidos equipamentos são utilizados por duas instituições, a ESHTe e a Escola de Hotelaria do Estoril (sob tutela do Turismo de Portugal/Ministério da Economia), sobre os mesmos recaiu, ao longo dos anos, uma utilização intensa, da ordem das 16 horas diárias (excepto aos Domingos).

Como tal, sejam as infra-estruturas de base (gás, água e sistema de eliminação de efluentes líquidos), sejam os próprios equipamentos (postos individuais de cozinha, fornos, frigoríficos, batedeiras, ...)

encontram-se em situações precárias que se traduzem em frequentes avarias.

Assim sendo, impõe-se, em parceria com o Turismo de Portugal, proceder à renovação e ao arranjo de algumas destas infra-estruturas e equipamentos, sem o qual a segurança colectiva e a qualidade do ensino técnico ministrado sofrerá efeitos profundos, já porque se verificam situações de indisponibilidade, já porque se assiste a situações de clara desadequação face aos progressos técnicos verificados em matéria de preparação alimentar.

Actividades em 2010:

Reparação do sistema de gás, reparação de três blocos de arrefecimento, reparação de uma batedeira industrial de panificação, reparação de três máquinas de gelo, reparação e recuperação de dois fornos industriais, manutenção dos pontos individuais de cozinha.

Entidades envolvidas:

ESHTE, EHTE/TP

Metas a alcançar:

Reparação e colocação em funcionamento de todos os equipamentos e estruturas básicas que apresentam deficiências.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de equipamentos inoperacionais

3.1.8. Renovação e apetrechamento do parque de mobiliário escolar

Natureza do projecto:

Devido ao uso intensivo das salas de aulas o mobiliário escolar – cuja natureza revela fraca qualidade - apresenta, todos os anos, uma taxa de inoperacionalidade que deve ser tomada em linha de conta (cerca de 2%). Por outro lado, devido ao crescimento da oferta educativa e formativa impôs-se encontrar soluções tendentes à maximização dos espaços ainda disponíveis na óptica da sua utilização enquanto salas de aulas. Assim, foi reafectado um espaço canal da Escola enquanto sala de estudo dos alunos, tendo como consequência a entrada em serviço lectivo presencial da sala 1.04, a qual se impõe mobilar com mesas, cadeiras e restante equipamento de uso comum em sala de aula.

Por outro lado, a expansão da área administrativa decorrente do novo modelo de gestão da Escola (vide 3.1.4), introduz, igualmente, novas necessidades no domínio do material de escritório. Finalmente, a entrada em funcionamento do novo espaço de estudo para os alunos implica, pela superior área disponível, a compra de mais algum mobiliário vocacionado para essa função.

Actividades em 2010:

Substituição de mobiliário degradado nas salas de aula, apetrechamento de uma nova sala de aula, equipamento com mobiliário de escritório de uma sala de trabalho para três pessoas.

Entidades envolvidas:

ESHTE, EHE (sala de estudo de discentes)

Metas a alcançar:

Colocação em funcionamento de uma nova sala de aula, colocação em funcionamento de uma nova sala de trabalho, colocação em funcionamento de uma nova sala de estudo para o corpo discente, renovação do material das salas de aulas.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de mesas e cadeiras em desconformidade nas salas de aulas

Nº de mesas e cadeiras posta à disposição na sala de estudo (9; 36)

Nº de novos postos de trabalho na área da gestão da Escola (3)

3.2. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 2 – INOVAÇÃO, EMPREENDORISMO, INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Objectivos – manutenção da posição de liderança no âmbito da oferta formativa em turismo, proactividade, reforço da ligação Escola/Trade, reforço da Escola enquanto centro de produção de conhecimento, adequação da Escola às novas exigências em matéria de qualificação do corpo docente, reforço da componente de prestação de serviços à comunidade e subsequente aumento de receitas próprias da Escola.

3.2.1. Operacionalização da Fundação ESHTe, I&D

Natureza do projecto:

No domínio da investigação aplicada, da formação avançada não graduada, dos estudos sectoriais e da assessoria especializada aos agentes do sector, o CESTUR – Centro de Estudos de Turismo - tem vindo a assegurar uma resposta meritória, tendo granjeado prestígio ao nível dos agentes turísticos. Apesar das limitações financeiras e humanas, o CESTUR mobilizou cerca de três dezenas de investigadores e alunos e efectuou cerca de uma dezena de estudos que ainda hoje constituem referências nacionais em torno das matérias abordadas. Não obstante esta dinâmica, reconhece-se que o CESTUR não teve condições para desenvolver a investigação científica da ESHTe em toda a sua plenitude, nomeadamente no que concerne ao seu reconhecimento pela FCT e à concretização de projectos apoiados por esta entidade.

Neste sentido, ganha consistência a ideia da criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação que, absorvendo o actual CESTUR, expanda a sua actividade para novos horizontes de responsabilidade para com a Escola, nomeadamente através do impulso directo à componente de investigação científica pura, para além de conferir o suporte institucional e de gestão a outras áreas distintas de funcionamento.

De facto, importa sublinhar que as experiências verificadas em vários estabelecimentos de ensino superior evidenciam uma propensão crescente para a criação de unidades de investigação autónomas, integradas em estruturas empresariais criadas para o efeito ou em fundações, de forma a garantir a existência de soluções mais ágeis em termos de decisão e de intervenção no mercado. As vantagens têm sido

óbvias em termos de modelo de gestão e de facilitação na apresentação de projectos de investigação junto de instâncias oficiais, empresariais e associativas.

Assim, pretende-se criar uma instituição fundacional ligada umbilicalmente à ESHTe, composta por três domínios com soluções de gestão diferentes mas bem entrosadas no corpo geral da Fundação: Investigação e Divulgação Científica; Unidades Especializadas e Bolsa de Serviços e Inovação (o antigo CESTUR). Do ponto de vista financeiro, todos os proventos da Fundação, deduzidos os custos de funcionamento e de investimento, reverterão para a ESHTe na qualidade de receitas próprias diferidas.

Actividades em 2010:

Conclusão do projecto Fundação ESHTe, I&D e sua submissão à comunidade escolar. Conclusão do processo de registo da fundação. Conclusão do processo de acreditação junto da FCT. Acompanhamento das obras de adaptação das novas instalações. Desenvolvimento das actividades tendentes à constituição dos órgãos da fundação e respectivos regulamentos de funcionamento. Outras actividades *in-itere*.

Entidades envolvidas:

ESHTe, CESTUR, CMC, CMA, Sociedade Estoril Sol (as três últimas entidades a convidar)

Metas a alcançar:

Estruturação e operacionalização da Fundação ESHTe, I&D, controle e gestão das obras do novo edifício da Fundação, acreditação junto da FCT, desenvolvimento de cinco projectos de assessoria/prestação de serviços externos.

Indicadores de acompanhamento:

% dos processos de constituição e de acreditação da Fundação já tramitados

Nº de projectos de assessoria/prestação de serviços

3.2.2. Acreditação dos novos ciclos de estudos junto da A3ES

Natureza do projecto:

A recente criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior dá sequência ao desígnio de avaliação para a qualidade incidente sobre a oferta educativa disponibilizada, quer pelo subsistema público, quer pelo privado.

Assim, durante o próximo ano serão efectuadas as avaliações prévias de todos os ciclos de estudo dos diversos estabelecimentos de ensino superior

Actividades em 2010:

Preparação dos elementos necessários para o preenchimento dos formulários de acreditação prévia dos cursos de primeiro e segundo ciclo da ESHTE.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Acreditação prévia de cinco licenciaturas e dois mestrados.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de cursos de primeiro ciclo submetidos e acreditados

Nº de cursos de segundo ciclo submetidos e acreditados

3.2.3 – Programa de apoio à qualificação do capital humano

Natureza do projecto:

A competitividade de uma instituição de ensino superior forja-se, para além da capacidade de inovar, através da qualidade dos serviços e dos bens que disponibiliza ao mercado, considerado este na dupla óptica do mercado da procura por parte dos potenciais alunos (a montante), como do mercado de emprego relativamente aos seus diplomados (a jusante).

Quer o primeiro aspecto, a inovação, como o segundo, a qualidade, derivam, em boa medida, das competências, da qualificação e da motivação que o capital humano das instituições possuem, seja no âmbito

da docência, seja no dos restantes serviços que compõem as respectivas estruturas funcionais.

Por outro lado, tendo em conta o recentemente aprovado Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, a necessidade de qualificação do corpo docente dos vários estabelecimentos é consideravelmente reforçada. Efectivamente, após um prazo de alguns anos, torna-se indispensável para a sustentabilidade dos mesmos a existência de uma quota mínima de docentes doutorados ou, no caso do ensino politécnico, de doutorados e especialistas.

As metas estabelecidas pela tutela neste particular, embora pures de sentido, colocam um enorme desafio às instituições do ensino superior politécnico, as quais, como é do conhecimento geral, apresentam, globalmente, indicadores bastante insuficientes na matéria em apreço.

Assim sendo – e pelas várias razões atrás aduzidas – a aposta e o investimento na qualificação dos funcionários docentes e não docentes emerge como um objectivo central e fulcral para a construção de um futuro de sucesso e de sustentabilidade das escolas. A ESHTe, enquanto escola não integrada do ensino superior politécnico, não configura uma excepção neste domínio.

Actividades em 2010:

Tendo em conta o que atrás foi referido e os apoios actualmente disponibilizados pela tutela (nomeadamente o PROTEC), importa que a ESHTe desenvolva um programa interno tendo em vista complementar e reforçar a vertente “doutoramentos”, promover e actualizar as competências do pessoal não docente, bem como prestar o apoio necessário aos docentes envolvidos em projectos de mestrado e de obtenção do título de especialistas.

Trata-se de um programa que, embora de significado estratégico fundamental para a Escola, implicará um esforço suplementar do ponto de vista financeiro tendo em consideração a necessidade de fazer substituir os docentes alvo de redução de carga lectiva, ao mesmo tempo que mobilizará a flexibilidade e a capacidade de toda a instituição para se adaptar a um quadro de funcionamento mais volátil no tempo.

Entidades envolvidas:

ESHTE (MCTES)

Metas a alcançar:

Novos docentes em programas de doutoramento (10), concretização de 10 graus de especialista, conclusão dos processos de mestrado em curso, participação dos funcionários não docentes em cursos e acções de formação (uma por funcionário).

Indicadores de acompanhamento:

Nº de novos doutorandos

Nº de especialistas

Nº de mestrados concluídos

Nº de acções de formação por funcionário não docente

3.3. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 3 – VISIBILIDADE EXTERNA E REDES RELACIONAIS

Objectivos – fortalecimento da massa crítica da Escola através do reforço da sua visibilidade externa, da sua ligação com o *trade* e da sua integração em redes relacionais de geometria e âmbitos diversificados.

3.3.1. Renovação dos materiais de divulgação da Escola e dos cursos

Natureza do projecto:

Embora a notoriedade de uma instituição de ensino se construa fundamentalmente em torno do grau de satisfação dos seus diplomados e dos respectivos empregadores, a mesma pode ser reforçada através da visibilidade que um programa de divulgação coerente e bons materiais de apoio sempre acrescem.

Neste sentido, importa que a Escola cumpra o plano de divulgação anteriormente estabelecido e que o mesmo se traduza na renovação de alguns materiais de divulgação que se encontram esgotados ou que entretanto se tornaram obsoletos.

Por outro lado, importa reduzir os custos inerentes aos suportes de divulgação de grande formato, o qual poderá ser conseguido através da aquisição de uma impressora A0.

Acresce que o site da Escola deverá, igualmente, corresponder às novas necessidades da Escola, nomeadamente ao nível da divulgação da produção científica do corpo docente e dos melhores trabalhos elaborados pelos alunos.

Actividades em 2010:

Estudo, tendo por base o livro de estilo da Escola, dos novos materiais de divulgação, reformulação do site da Escola, aquisição de capacidade de impressão em matéria de impressão de grande formato, revisão do plano de comunicação da ESHTe.

Entidades envolvidas:

ESHTe

Metas a alcançar:

Renovação de todos os materiais de divulgação e revisão do plano de comunicação.

Renovação do site

Aquisição de impressora A0

Indicadores de acompanhamento:

Nº de edições de grande formato

Nº de materiais impressos de divulgação renovados e/ou produzidos

3.3.2. Início da publicação de uma revista científica em turismo

Natureza do projecto:

Nos últimos anos a Escola verificou um crescimento apreciável do seu corpo docente, acompanhado por uma qualificação generalizada do mesmo. Por outro lado, o esforço dispendido no apoio à participação em

seminários e conferências, bem como o incentivo à produção científica foram significativamente reforçados.

Em qualquer dos casos, o resultado de tal evolução traduziu-se, entre outros aspectos, no aumento do volume de artigos e outros textos relacionados com o turismo. Contudo, porque a Escola carece de um suporte físico susceptível de agregar e de difundir a produção científica interna, boa parte deste processo de acréscimo de produtividade não foi devidamente capitalizado pela comunidade escolar e pela ESHTe enquanto instituição promotora de investigação científica.

Assim, há que colmatar esta lacuna, promovendo, no quadro da Fundação ESHTe I&D, uma publicação de referencia na área do turismo, susceptível de servir como montra da actividade da Escola nos domínios da investigação, da assessoria especializada e da prestação de serviços à comunidade e ao *trade*.

Finalmente, é importante referir que a aludida revista contará com duas edições, uma em formato clássico (em papel) destinada às bibliotecas e aos destinatários de referência, outra em formato digital tendo em vista a sua ampla distribuição.

Actividades em 2010:

Elaboração dos projectos científico e gráfico da revista. Elaboração de regulamento editorial. Lançamento do primeiro número.

Entidades envolvidas:

ESHTe

Metas a alcançar:

Publicação de um número da revista.

Indicadores de acompanhamento:

Estado de avanço dos projectos a montante da edição.

Nº de edições da revista

3.3.3. Expansão da actividade educativa à distância

Natureza do projecto:

Tendo em conta o desígnio da sociedade portuguesa relativo ao aumento das qualificações e das competências da população em geral, bem como os progressos efectuados nos últimos anos ao nível das tecnologias de comunicação à distância e dos processos pedagógicos não presenciais, prospectiva-se que o ensino e a formação em moldes não tradicionais venha a sofrer, num futuro próximo, uma expansão extraordinária. Dentro desta última vertente, salienta-se, como modalidade mais estruturada e aceite, o *e-learning*.

Por outro lado, é sabido que o ensino e a formação em *e-learning*, para atingir os fins pedagógicos que se propõe alcançar e para respeitar patamares de qualidade consentâneos com instituições de reconhecida qualidade, implica um processo de cuidadoso planeamento, de intenso esforço de convergência de contributos e de laboriosa preparação de materiais de apoio aos processos formativo e educativo.

Acresce que no actual quadro de desenvolvimento turístico de países e de regiões com deficits de oferta formativa e educativa, o *e-learning*

poderá viabilizar a aquisição das competências indispensáveis à alimentação de um mercado de emprego turístico carenciado de profissionais susceptíveis de assegurar uma oferta competitiva em termos da qualidade dos serviços e das experiências turísticas disponibilizadas. Estão neste caso alguns países lusófonos, designadamente Angola, Moçambique e, em menor grau, São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau.

Assim, para além de conferir densidade aos laços já existentes entre a Escola e os PALOP no domínio do ensino e da formação, o estabelecimento de uma oferta em *e-learning* permitirá alargar substancialmente o mercado potencial da instituição e, deste modo, contribuir para o necessário reforço da componente das receitas próprias.

Finalmente, refere-se que o apuramento das metodologias e das rotinas associadas ao *e-learning*, para além de posicionarem a Escola no pelotão da frente de uma oferta com futuro e do futuro, permitirá abrir novas janelas de oportunidade associadas a produtos turísticos cuja formação exige a presença dos alunos em contexto de aplicação prática. A título de exemplo, cita-se a formação no âmbito dos cruzeiros, a qual, beneficiando do *e-learning*, poderá viabilizar ciclos de estudos que combinem a prática profissional a bordo com o ensino à distância apoiado por monitores residentes.

Actividades em 2010:

Definição da paleta de ensino/formação a lançar em *e-learning* (em função do mercado potencial mas também da estratégia de penetração da Escola), constituição de grupos de trabalho multidisciplinares, preparação dos suportes informáticos, elaboração dos programas de estudos, elaboração dos materiais de apoio.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Preparação e conclusão de três ciclos de estudos em e-learning (lançamento no mercado em 2011)

Indicadores de acompanhamento:

Nº de ciclos de estudo em preparação

3.3.4. Lançamento do certificado de proficiência profissional da ESHTE

Natureza do projecto:

Sendo certo que a ESHTE é uma escola que faz parte da rede do ensino superior público, cabendo-lhe, como tal, conferir os graus académicos que a lei prevê e a estratégia geral da instituição configura, também não é menos verdade que, desde sempre, manteve e procurou reforçar um compromisso estreito com o *trade* e com as respectivas necessidades formativas e educativas.

Foi, neste quadro, que a Escola definiu como sua política ouvir o mercado empregador, quer quanto à composição da sua paleta formativa e educativa, quer quanto ao grau de adequabilidade das competências adquiridas pelos seus diplomados, quer, ainda, quanto ao nível de satisfação face ao desempenho profissional dos alunos lançados no mercado de trabalho.

Durante bastantes anos, mercê da qualidade e da profundidade teórico-prática do ensino ministrado na Escola, o *feed-back* obtido junto dos empresários e dos operadores turísticos foi amplamente positivo, facto que muito contribuiu para a elevada empregabilidade dos diplomados da ESHTe e para o reconhecimento externo que a mesma angariou.

Contudo, como é amplamente consabido, o sistema de ensino superior sofreu grandes e profundas mudanças, expressas, antes de mais, pelas alterações decorrentes da Declaração de Bolonha, a qual, entre outros aspectos, preconizou a redução das licenciaturas de 4/5 para 3/4 anos, sendo as mesmas posteriormente complementadas pelos chamados segundos ciclos.

No caso específico da ESHTe a adequação ao processo de Bolonha foi particularmente significativo e sentido. Significativo, porque teve como consequência directa a desconstrução da arquitectura – testada e de sucesso - em que assentava o processo educativo da Escola, as licenciaturas bi-etápicas (3+2 anos); sentido, porque implicou reflexos importantes ao nível da maturação das competências técnico-profissionais dos alunos no momento da sua apresentação ao mercado empregador.

Neste quadro, emerge como solução a criação da figura do certificado de proficiência profissional, a qual, em última análise, significará desagregar a vertente académica (atestada pelos certificados e diplomas oficiais) da vertente profissional (associada à certificação não oficial conferida pela Escola através da figura referida).

Actividades em 2010:

Desenvolvimento e consensualização na Escola e respectivos órgãos de gestão do projecto de certificação de competências profissionais. Criação do respectivo regulamento e produção do *lay-out* do diploma. Divulgação da iniciativa junto do mercado empregador e dos alunos. Emissão dos primeiros diplomas.

Entidades envolvidas:

ESHTE, *trade*

Metas a alcançar:

Emissão dos primeiros diplomas de proficiência profissional

Indicadores de acompanhamento:

Nº de empresas do sector contactadas

Nº de alunos mobilizados

3.3.5. Promoção de eventos

Natureza do projecto:

Da mesma forma que os destinos turísticos promovem as respectivas visibilidade, notoriedade e competitividade através da organização de eventos de magnitudes diversificadas, também as instituições de ensino recorrem à organização e/ou participação em iniciativas diversas tendo em vista a obtenção de fins similares.

Acresce que, aos desideratos anteriormente referidos, um programa equilibrado de eventos numa instituição multidimensional como é uma escola de ensino superior, deverá, igualmente, ter em linha de conta a promoção da coesão interna inter-pares e inter-corpos.

Actividades em 2010:

Entre outras, as actividades previstas neste domínio específico para a ESHTe são as que o quadro seguinte ilustra.

<i>Data</i>	<i>Evento</i>	<i>Local</i>
<i>Janeiro</i>	<i>Dia da Internacionalização</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Janeiro</i>	<i>BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa</i>	<i>FIL – P. Nações</i>
<i>Fevereiro</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Porto/Exponor</i>
<i>Maio</i>	<i>Dia da ESHTe</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Maio</i>	<i>Desafio ESHTe 2010</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Maio</i>	<i>Fórum Carreiras</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Maio</i>	<i>Baile de Finalistas</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Maio</i>	<i>Feira do Empreendedorismo</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Abril</i>	<i>Organização do encontro internacional CIRCLE</i>	<i>ESHTe/CESTUR</i>
<i>Setembro</i>	<i>Abertura oficial do ano lectivo</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Outubro</i>	<i>Sessão de boas vindas</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Dezembro</i>	<i>Exposição sobre restauração</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Dezembro</i>	<i>Festa de Natal das Crianças</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Dezembro</i>	<i>Jantar de Natal</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Dezembro</i>	<i>Feira do Empreendedorismo</i>	<i>ESHTe</i>
<i>Dezembro</i>	<i>Futurália</i>	<i>FIL – P. Nações</i>

Entidades envolvidas:

ESHTe/CESTUR

Metas a alcançar:

Aumento da visibilidade externa da Escola e promoção da coesão interna da ESHTe através da organização/presença de/em eventos (16)

Indicadores de acompanhamento:

Nº de eventos organizados

Nº de eventos com participação da Escola

3.4. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 4 – REORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

Objectivos – racionalização e melhoria de processos; incremento da eficácia e eficiência dos serviços; preparação para o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade; adequação entre a prática e os objectivos definidos para cada área funcional e para cada colaborador da Escola.

3.4.1. Reorganização dos serviços académicos

Natureza do projecto:

Em decorrência da aprovação dos novos estatutos da ESHTe, emerge como necessidade premente a adequação dos serviços da Escola à estrutura organizacional aí preconizada.

Trata-se, sobretudo, da criação e da operacionalização de um conjunto de departamentos, os quais não têm existência actual. Entre estes, pelas respectivas importâncias e centralidades, releva-se o da Qualidade e Métodos, o de Apoio à Gestão de Projectos e o de inserção no mercado de trabalho.

Por outro lado, verifica-se que na sequência do rápido crescimento da Escola, quer o número de discentes, quer a quantidade de propostas

formativas e educativas sofreram acréscimos consideráveis. Ambos os casos concorreram para o surgimento de entropias e de acentuada escassez de recursos humanos ao nível organizativo e operacional dos serviços académicos, cujos reflexos evidentes e sentidos no âmbito de uma emergente incapacidade de resposta dos serviços importa, desde já, corrigir.

Finalmente, há que promover a articulação entre os serviços académicos e os restantes serviços administrativos, nomeadamente através da articulação externa do *software* Digitalis.

Resta referir que as iniciativas acima descritas, para além de promoverem uma melhoria dos serviços a curto/médio prazo, permitirão, complementarmente, avançar com um trabalho que, posteriormente, será capitalizado aquando da implementação do sistema de gestão da qualidade a que nos referiremos mais adiante.

Actividades em 2010:

Diagnóstico da situação actual, reuniões de discussão em torno da melhoria dos serviços, proposta de reorganização dos serviços académicos, elaboração de *jobs descriptions* e de linhas de *workflows*.

Metas a alcançar:

Aumento da eficácia e eficiência dos serviços académicos e da sua articulação externa.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de reuniões levadas a efeito

Nº de *jobs descriptions* e de *workflows* elaborados

3.4.2. Reorganização dos serviços administrativos e de gestão

Natureza do projecto:

Da mesma forma que as razões apontadas no ponto anterior se reflectiram na funcionalidade dos serviços académicos, também no âmbito das restantes áreas de funcionamento do aparelho de suporte ao funcionamento da Escola se registaram efeitos semelhantes.

Efectivamente, há que repensar a estrutura funcional de todo o panorama administrativo e regulatório da ESHTe, adequando-o não só à nova realidade do actual modelo de gestão da Escola, mas também aos novos patamares de exigência do mercado e da própria instituição.

Para tanto, importará avaliar a geometria da actual estrutura organizativa destas áreas, seja no que diz respeito à sua capacidade de articulação, seja no que se reporta às respectivas capacidades de resposta, definindo, em acréscimo, a panóplia de factores críticos de sucesso e de insucesso a ter em consideração no imediato e, sobretudo, no futuro

Actividades em 2010:

Diagnóstico da situação actual, reuniões de discussão em torno da melhoria dos serviços, proposta de reorganização dos vários sectores, elaboração de *jobs descriptions* e de linhas de *workflows*.

Metas a alcançar:

Aumento da eficácia e eficiência dos serviços administrativos e de gestão, bem como a sua articulação interna e externa.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de reuniões levadas a efeito

Nº de *jobs descriptions* e de *workflows* elaborados

3.5. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 5 – AVALIAÇÃO E POLÍTICA DE QUALIDADE

Objectivos – qualidade total ao nível dos serviços prestados, da oferta educativa e formativa e dos processos pedagógicos; aderência entre as competências desenvolvidas nos estudantes e as necessidades do mercado de trabalho.

3.5.1. Renovação da certificação TEDQUAL

Natureza do projecto:

A ESHTe é um dos estabelecimentos de ensino superior com mais cursos certificados ao nível europeu pela Organização Mundial de Turismo.

A referida garantia foi efectuada através de uma metodologia desenvolvida pela OMT e plasmada no seu sistema de certificação TEDQUAL tendo em vista garantir o cabal preenchimento das necessidades nos domínios das administrações e das empresas de turismo.

Trata-se, assim, de um sistema de garantia de qualidade aplicado à educação, formação e investigação científica em turismo, ao mesmo tempo que assume a natureza de uma ferramenta tendente à promoção da inovação para a qualidade em paralelo com a maximização da eficácia e eficiência pedagógicas.

Na sequência da certificação TEDQUAL, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril foi recentemente admitida na restrita categoria de membro filiado da OMT, com o decorrente assento no conselho de educação desta organização.

Tendo em conta que a certificação TEDQUAL é conferida por um período limitado de tempo, há que, desde já, iniciar os trabalhos tendo em vista a renovação da mesma.

Actividades em 2010:

Preparação do processo de renovação da certificação TEDQUAL, nomeadamente nos âmbitos da análise e da melhoria dos parâmetros a serem alvo de avaliação pela equipa auditora.

Entidades envolvidas:

ESHTE (OMT)

Metas a alcançar:

Início do processo de renovação da certificação TEDQUAL

Indicadores de acompanhamento:

Nº de indicadores e de processos analisados e revistos

3.5.2. Desenvolvimento de um sistema de gestão de qualidade

Natureza do projecto:

O ambiente progressivamente competitivo em que as instituições de ensino superior se integram impõe uma atitude proactiva no sentido de maximizar a qualidade total ao nível dos serviços e dos bens disponibilizados, mas também no que respeita aos processos e à gestão de recursos.

Concomitantemente, também por parte da tutela se verifica a assumpção crescente do desígnio de qualificar o sistema de ensino superior público e privado, algo que se vem expressando através do incremento dos estímulos aos processos de auto-avaliação e, já mais recentemente, à panóplia de atribuições conferidas à agência A3ES e às premissas que subjazem ao lançamento do programa especial para o desenvolvimento do ensino superior.

Por outro lado, será importante reter que a ESHTe é uma instituição com somente 18 anos de existência e que experimentou um acréscimo de actividade notável nos últimos anos, algo que se traduziu não só num aumento expressivo do seu quadro de pessoal docente e não docente, mas também na complexificação própria de uma escola que assistiu ao aumento e diversificação da sua oferta educativa e formativa e da sua carteira de alunos. Estes últimos aspectos implicariam, em decorrência, uma reformulação e um apuramento das práticas de gestão e das respectivas ferramentas de apoio, algo que, infelizmente e por razões diversas, contou com algum atraso relativamente a instituições congéneres.

Assim, tendo por base a norma ISO 9001, importa que a Escola inicie o seu processo rumo à qualidade total (integrando a já referida certificação

TEDQUAL), processo esse que leve a Instituição da gestão tradicional, à gestão pela qualidade, à gestão da informação e à gestão do conhecimento (Marques, 2008, p. 119)⁶.

Actividades em 2010:

Desenvolvimento de um plano de implementação (bidual 2010/11) do sistema de gestão da qualidade da ESHTe. Desenvolvimento de iniciativas tendo em vista a adesão da comunidade escolar ao projecto. Consultas a instituições congéneres com processos de gestão ou garantia da qualidade em fases mais avançadas. Convite a especialistas em gestão da qualidade em instituições de ensino superior. “Início” e desenvolvimento do processo.

Entidades envolvidas:

ESHTe

Metas a alcançar:

Início do processo de gestão da qualidade (50%)

Indicadores de acompanhamento:

Nº de processos analisados e revistos

Estado de avanço da bateria de indicadores BSC

⁶ Marques, Maria da Conceição da Costa, Os Sistemas de Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 4, nº 1, p. 114-125, Jan./Mar. 2008

4. AS ACTIVIDADES NO CONTEXTO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

O programa de actividades para o ano 2010 não ficaria completo sem um breve esforço analítico incidindo sobre a coerência do mesmo no contexto mais vasto das grandes opções estratégicas assumidas pela Escola para o próximo quadriénio.

Não se tratando de uma avaliação *ex-ante* por a mesma implicar um exercício mais intensivo que implicaria a mobilização de informação estratégica ainda não totalmente estabilizada e consensualizada, pretende-se demonstrar a adesão das principais actividades previstas para a Escola em 2010 ao referencial mais geral das orientações para o desenvolvimento futuro da instituição.

Para tanto, recorreremos ao cruzamento das opções estratégicas anteriormente referidas com cada uma das actividades previstas, percebendo, desta forma, o grau de cobrimento de cada uma das primeiras pelas segundas.

<i>Opções estratégicas</i>	<i>Política pró-activa</i>	<i>Diferenciação</i>	<i>Aumento da massa crítica</i>	<i>Forward integration</i>	<i>Internacionalização</i>	<i>Gestão inclusiva</i>
<i>Actividades</i>						
3.1.1						
3.1.2						
3.1.3						
3.1.4						
3.1.5						
3.1.6						
3.1.7						
3.1.8						
3.2.1						
3.2.2						
3.2.3						
3.3.1						
3.3.2						
3.3.3						
3.3.4						
3.3.5						
3.4.1						
3.4.2						
3.5.1						
3.5.2						

Estoril, 12 de Novembro de 2009