

**Umberto Boccioni**

**plano de actividades**

**2011**

Agosto 2010

(V2.1)

ÍNDICE

INTRODUÇÃO CONTEXTUALIZANTE 2

1. MISSÃO, DESAFIOS REALIDADES E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS 4

1.1. MISSÃO 4

1.2. A ESHTE E AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NO TURISMO 4

1.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DA ESHTE 6

1.4. OBJECTIVOS PARA 2011 11

2. ACTIVIDADES CONCRETAS A DESENVOLVER EM 2011 - ENSINO 18

2.1. ENSINO NO ANO LECTIVO DE 2010/2011 18

2.2. ENSINO NO ANO LECTIVO DE 2011/2012 28

3. OUTRAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER EM 2011 32

3.1. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 1 – INSTALAÇÕES, INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS. 35

3.2. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 2 – INOVAÇÃO, EMPREENDORISMO, INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO 48

3.3. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 3 – VISIBILIDADE EXTERNA E REDES RELACIONAIS 58

3.4. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 4 – REORGANIZAÇÃO FUNCIONAL 70

4. AS ACTIVIDADES NO CONTEXTO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS 76

#

# INTRODUÇÃO CONTEXTUALIZANTE

# O plano de actividades que agora se submete à apreciação da comunidade escolar carece de um conjunto de explicações prévias tendo em vista a sua cabal avaliação.

Desde logo, interessa ter presente que, por razões de calendário politico-eleitoral, o mesmo vê a luz do dia somente alguns meses após a elaboração e a aprovação do plano de actividades relativo ao ano de 2010. Tal facto, absolutamente atípico relativamente ao ritmo normal de concepção deste tipo de documentos, induz dois efeitos que devem ser tidos em linha de conta por quem apreciar o presente plano, sobretudo quando esse esforço for efectuado numa óptica comparativa relativamente ao de 2010:

* Em primeiro lugar, a similitude observada entre os dois documentos no âmbito dos três primeiros pontos, facto que se explica não só por não existir, à data actual, dados estatísticos mais recentes (ano lectivo de 2009/10), mas também por não terem sido registadas alterações significativas - em tão curto espaço de tempo - no domínio do posicionamento externo e competitivo da Escola.
* Por outro lado, a proximidade temporal entre os dois documentos leva a que, mesmo no que aos projectos concretos diz respeito, se registe, igualmente, alguma sobreposição entre os referidos documentos, já que muitos deles só verão o seu terminus em 2011, já que, no caso doutros, se tratam de fases diferentes do mesmo processo de operacionalização das iniciativas.

Os paralelismos atrás enunciados, não devem, contudo, ser encarados como o resultado de uma situação que nada evoluiu durante o ano de 2010. Efectivamente, quer no plano externo, quer no interno, foram registadas alterações que, mesmo não tendo um significado demasiado significativo ao nível das actividades concretas que propusemos e propomos, seguramente tiveram/terão no que às condições de operacionalização das mesmas diz/dirá respeito.

Salientamos, no âmbito externo, a assinatura do “Contrato de Confiança” entre as instituições do ensino superior público e o Governo da República, o qual, posteriormente, se traduziu na elaboração e na concertação de um plano específico para cada uma das instituições do sistema.

No caso da ESHTE, tal acordo revestiu-se de aspectos positivos e de outros que, não podendo ser classificados como negativos, porque constituem desafios importantes que a Escola tem e terá de assumir, obrigam a mudanças de estratégias, de práticas consolidadas e de culturas institucionais. Refiro-me, no primeiro caso, à consolidação - em moldes apertados mas exequíveis – da componente do Estado no orçamento da instituição e, no segundo, à necessidade de dispensar totalmente a figura dos chamados reforços orçamentais, ou seja, a cultura dos orçamentos elásticos. Tudo isto, acompanhado de uma outra dimensão com implicações orçamentais que poderemos sintetizar como de expansão, da oferta de CET, de mestrados profissionalizantes, de cursos em e-learning, da internacionalização, só para citar algumas vertentes.

Finalmente, no plano interno, há que sublinhar dois desenvolvimentos que contribuíram e que seguramente ainda mais se farão sentir em 2011, os quais terão obrigatoriamente de ser classificados como factores críticos de sucesso para a cabal concretização de qualquer plano de actividades. Trata-se do indiscutível reforço da coesão interna da Escola com o decorrente incremento nos domínios da focalização e da convergência nos reais problemas da instituição e, também em certa medida associado ao referido reforço, o considerável aumento da abertura face a alterações necessárias e imprescindíveis, seja no que à inovação diz respeito, seja no que à adaptação a novas circunstâncias se reporta.

# 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 14% do PIB e 10% do emprego (WTTC), 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 sazonabilidade: 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 ESHTE 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 ESHTE 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 ESHTE

A qualidade do ensino ministrado na ESHTE, 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 Associatio*n (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 ESHTE 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 2009/2010

FONTE: Gabinete de Acesso ao Ensino Superior

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 6,2 candidatos para cada lugar efectivamente ocupado.

Esta última informação é reforçada através dos valores das taxas de ocupação[[1]](#footnote-2) 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)

INDICE DE FRAQUEZA[[2]](#footnote-3) DAS INSTITUIÇÕES DA REDE PÚBLICA (2006/07)



Fonte: CIPES (2008)

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.

GRUPO DE INSTITUIÇÕES COM A ADEQUABILIDADE OFERTA-PROCURA MAIS FAVORÁVEIS

 FONTE: CIPES (2008

Relativamente ao índice de força[[3]](#footnote-4) 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 indicador[[4]](#footnote-5), 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.

Assim, o potencial de crescimento[[5]](#footnote-6) 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).

## 1.4. OBJECTIVOS PARA 2011

É objectivo principal da ESHTE dar continuidade ao acréscimo qualitativo e quantitativo já experimentado em 2010, 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, a aposta no 2º ciclo de formação e o alargamento da oferta dos Cursos de Especialização Tecnológica, mas também dando início a um conjunto alargado de outros 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 2011 (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 2011, são, entre outros, os seguintes:

1. Dar continuidade ao processo de resolução dos dois estrangulamentos primordiais da Escola – a gestão das instalações com a consequente diminuição dos constrangimentos espaciais à expansão (Turismo de Portugal/MCTES); a maximização das receitas próprias, directas e indirectas, através das quais a Escola poderá fazer face à discrepância entre a exiguidade das transferências oriundas do Orçamento de Estado[[6]](#footnote-7) e o grande conjuntos de projectos em carteira.
2. Formalizar, conjuntamente com os cerca de trinta parceiros já envolvidos, 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.
3. Lançar o processo conducente à admissão na FCT da vertente de investigação e de desenvolvimento da Fundação ESHTE I&D.
4. Dar continuidade ao 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 (núcleo específico a integrar na Fundação ESHTE I&D.
5. Divulgar e promover junto das autarquias e de potenciais parceiros o projecto de reforço institucional “Consórcio Universitário de Cascais Oeiras).
6. Iniciar nova oferta educativa graduada (um curso de primeiro ciclo – Gestão de Eventos Turísticos; dois cursos de segundo ciclo em parceria com instituições do ensino superior – Gestão Hoteleira e Turismo de Cruzeiros; vários CET – como por exemplo o de Turismo Náutico.
7. Promover, através da Fundação ESHTE I&D, nova oferta formativa não graduada (Pós-graduações/*executive masters*, cursos de curta duração, cursos em *e-learning*).
8. Dar continuidade ao relacionamento com instituições congéneres internacionais, nomeadamente no que se refere ao lançamento de programas de formação conjuntos (como, por exemplo, o mestrado europeu em turismo para o desenvolvimento, já desenvolvido nos seus traços gerais com a *Bussiness School of la Rochelle*)
9. Continuar a melhoria/expansão das instalações escolares, nomeadamente na parte adstrita às funções administrativas e aos gabinetes de professores.
10. Dar continuidade aos investimento destinados ao apetrechamento e reparação de equipamentos, designadamente nos dos laboratórios e áreas técnicas de cozinha e de restauração, bem como ao nível das redes informáticas e de imagem.
11. Prosseguir o aprofundamento do 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).
12. 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.
13. Concluir os processos em curso no âmbito do sistema de gestão e garantia da qualidade/gestão da informação e *workflow*.
14. Colocar em funcionamento o regime geral de avaliação do pessoal docente.

Considerando, também, as alterações introduzidas pela assinatura do Contrato de Confiança entre a Escola e o Governo, um outro conjunto de desafios se colocam à ESHTE, designadamente os que advêm das necessidades de aumentar a oferta formativa num quadro orçamental finito. Tais desígnios implicarão um indispensável esforço de racionalização económica e financeira, o qual terá expressão através de um plano específico de sustentabilidade e desenvolvimento a apresentar à Escola.

# 2. ACTIVIDADES CONCRETAS A DESENVOLVER EM 2011 - ENSINO

## 2.1. ENSINO NO ANO LECTIVO DE 2010/2011

### 2.1.1. Primeiros e segundos ciclos

A actividade lectiva da ESHTE, durante o ano de 2010/11, 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. Durante o ano lectivo em referência entrará em funcionamento o primeiro ano do curso de informação turística recentemente apresentado à Agência de Acreditação (A3E), o qual, progressivamente, substituirá o anterior figurino. As modificações introduzidas no plano de estudo destinaram-se a adequar o curso às novas exigências do mercado empregador e, sobretudo, aos novos meios tecnológicos que, cada vez mais, se afirmam como veículos privilegiados de comunicação. Tratou-se de uma modificação que, se indispensável para garantir o papel liderante da ESHTE no domínio da inovação no ensino da informação turística, acarretará, pelo leque mais alargado da estrutura curricular, um esforço financeiro significativo por parte da Escola.
* 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. É de salientar que este aspecto, embora oneroso para o orçamento da instituição tendo em conta a exigência legal de remuneração a 1,5 após as 20 horas, constitui um dos aspectos contratualizados no âmbito do “Contrato de Confiança”.

NUMERO DE ALUNOS MATRICULADOS NO ANO LECTIVO DE 2009/2010 (última informação disponível)

|  |  |
| --- | --- |
| Cursos | Ano lectivo 2009/10  |
| **DGH –** Diurno | **243** |
| **DGH –** Pós Laboral | **122** |
| **GLAT –** Diurno | **136** |
| **GLAT –** Pós Laboral | **110** |
| **PAR –** Diurno | **148** |
| **PAR –** Pós Laboral | **118** |
| **IT –** Diurno | **116** |
| **IT –** Pós Laboral | **52** |
| **GT –** Diurno | **200** |
| **GT –** Pós Laboral | **110** |
| Total | **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 três grandes linhas de trabalho:

* Avaliação e alteração, sempre que justificado, dos planos curriculares, caso do anteriormente referido para o primeiro ciclo de estudos de informação turística.
* Consolidação dos restantes 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 (mestrados profissionalizantes).

Tal facto prende-se, desde logo, com a necessidade de crescimento do sector do turismo num contexto de elevada competitividade nacional e internacional, o que, como se depreende, oferecerá um conjunto diversificado de oportunidades profissionais qualificadas 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 (última informação disponível)

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

Fonte: Base de dados da ESHTE

Aos dois mestrados anteriores ir-se-á juntar, durante o ano lectivo de 2010/11, uma nova oferta no domínio da comunicação em turismo, a qual configurará uma via de progressão para os estudantes do primeiro ciclo de informação turística. Trata-se do mestrado em “Turismo e Comunicação”, uma iniciativa conjunta da ESHTE, da Faculdade de Letras e do IGOT (Instituto de Geografia e Ordenamento do Território) da Universidade de Lisboa, instituições que, em conjunto, conferirão o grau académico.

Os principais objectivos do ciclo de estudos podem ser resumidos em: responder aos novos desafios e exigências que o sector do Turismo enfrenta no domínio em causa; valorizar e actualizar os conhecimentos adquiridos ao longo dos percursos académicos e/ou profissionais dos seus discentes; contribuir para a adequação do turismo nacional e da comunicação turística a uma realidade em constante mudança; incrementar os factores globais de competitividade do Turismo.

Atenta à evolução da procura de profissionais de elevada qualidade técnica, em domínios em que não é exigível a formação de nível superior, 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 aprofundado 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 há anos a esta parte 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 vertente, à oferta anterior, a ESHTE irá acrescer dois novos CET, os quais se por um lado se destinam a responder à necessidade de formar técnicos para nichos de mercado identificados e carecido, por outro fazem parte das iniciativas previstas no já referido “Contrato de Confiança).

São eles:

* Técnico de Animação em Turismo Náutico – uma iniciativa conjunta entre a ESHTE e a ESNID (Escola Superior Náutica Infante Dom Henrique), ainda em fase de aprovação pela DGES.
* Técnico de Animação em Turismo Cultural – uma iniciativa da ESHTE a ser realizada com a colaboração da C. M. de Sintra (Montes da Lua), também em fase de aprovação pela DGES.

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

(ULTIMA INFORMAÇÂO DISPONÍVEL)

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

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 deferido pelo que durante o presente ano lectivo, se realizará o segundo semestre da primeira edição (início em 2009/10) e o primeiro da 2ª edição.

Esta iniciativa, que permitirá agilizar o processo interno de qualificação do corpo docente da Escola contou com uma adesão extremamente significativa (25 alunos matriculados entre 30 candidatos) a qual se prevê continuar durante o actual ano lectivo (12 alunos matriculados até ao momento).

*2.1.2. OUTRA OFERTA FORMATIVA E EDUCATIVA*

No âmbito dos cursos não conducentes à obtenção de graus académicos formais a Escola, directamente ou através do CESTUR[[7]](#footnote-8) (Centro de Estudos do Turismo), 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 e, posteriormente, colocar no mercado uma nova edição no campus do Estoril com uma procura equivalente. Perspectiva-se, no ano lectivo de 2010, proceder à abertura de mais uma edição do Executive Master na ESHTE. e na EGE (Porto), bem como estender a oferta a uma outra área geográfica carenciada, o Algarve.

A ESHTE oferecerá, ainda, um curso de Motoristas de Turismo, curso este que tem por objectivo preparar e certificar profissionais para o exercício qualificado da profissão. Para o ano lectivo de 2010/11, estão actualmente em curso negociações com a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril/Turismo de Portugal, tendo em vista o estabelecimento de uma parceria estratégica neste particular.

Através do CESTUR, a Escola não descurará, igualmente, a oferta no âmbito das pós graduações, nível de formação técnico-científico de topo no âmbito das que, não conferindo grau académico, são fundamentais para a actualização e o aprofundamento de conhecimentos dos profissionais em exercício.

As pós graduações que serão disponibilizadas ao mercado durante o ano lectivo de 2010/11 serão.

* Gestão Estratégica de Destinos
* Gestão Estratégica de Eventos
* Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura
* Sistema de Informação Geográfica Aplicados ao Turismo (em parceria com a
* Inovação e Empreendedorismo no Turismo (em parceria com a DNA Cascais)
* Gestão Turística e Cultural de Espaços Públicos
* *Coaching* e Liderança de Equipas para Executivos Turísticos Hoteleiros
* Turismo de Saúde e Saúde no Turismo (em parceria com a Keypoint, consultadoria científica)
* Gestão da Qualidade no Turismo (em parceria com o ISQ)
* Especialização em Direito do 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 lectivo de 2010/11, através da restruturação da mesma, vocacionando-a, nomeadamente, para os nossos parceiros na forma de “team building”. Dentro destes, salientamos os cursos de SIG aplicados ao turismo, uma parceria ESTHE/ESRI Portugal, os quais, já no ano lectivo anterior, contaram com várias edições.

A ESTHE participará, igualmente, na Iniciativa para Empresários, em colaboração com o Centro de Formação Profissional para o Sector Alimentar, assegurando as acções de nível avançado. Esta intervenção ocorrerá no âmbito do definido na Portaria nº 183/2010, de 29 de Março, podendo ser objecto de comparticipação financeira por parte do Programa Operacional Potencial Humano, nos termos legais e regulamentares aplicáveis.

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).

Para o ano lectivo de 2010/11 estão previstos cursos de:

* Inglês
* Francês
* Espanhol
* Italiano
* Japonês
* Mandarim

Importa ainda referir que está dimensionada 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 2011/2012

Para o ano lectivo de 2011/2012 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:

1. Adequação da oferta ao perfil da procura verificado nos anteriores anos lectivos.
2. 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.
3. 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 descrita, a ESHTE conta reforçar a sua panóplia educativa e formativa mediante as seguintes iniciativas:

1. Abertura um novo curso de primeiro ciclo (diurno e nocturno) no domínio das Meeting Industries 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.
2. Abertura de um curso de segundo ciclo em Gestão Hoteleira a ser levado a efeito 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).
3. Criação, conjuntamente com a La Rochelle Business Scholl e duas instituições europeias congéneres (Espanha, Reino Unido) e certificadas pelo programa TEDQUAL, de um Mestrado/*Master* Europeu em “Turismo para o Desenvolvimento”. O referido mestrado deverá contar com o apoio da UNWTO (Organização Mundial de Turismo) e o suporte financeiro de diversas instituições internacionais. Será ministrado nos quatro países das instituições parceiras e será alvo de certificação conjunta. Contará com 120 ECTs, parte dos quais conferidos através de um estágio proporcionado pelo programa “Humacité” (La Rochelle BS) ou SolidAct (ESHTE), em países em vias de desenvolvimento ou em áreas deprimidas de países desenvolvidos ( o “quarto mundo”).
4. Criação, conjuntamente com a ESNID, de um mestrado em turismo de cruzeiros tendo em vista o aprofundamento técnico-científico do programa já desenvolvido para o CET e a sua adequação á componente “cruzeiros” levado a cabo em parceria com a mesma instituição.
5. Lançamento no mercado de vários cursos abertos de curta duração, entre os quais um de Turismo Voluntário, Enologia e um de Chocolate. No momento estão em estudo outras ofertas, sobretudo no âmbito da Enogastronomia e da acção solidária através do turismo.
6. 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.
7. Alargamento da parceria já existentes (e em funcionamento) com a Escola de Hotelaria e Turismo de Inhambane (Moçambique), tendo em vista a diversificação do apoio formativo de actualização e de especialização destinado ao corpo docente da instituição local. As áreas primordiais dos projectos envolvidos nesta acção global serão a preparação alimentar e a enogastronomia, as novas tecnologias aplicadas ao turismo e o planeamento e gestão de destinos e produtos turísticos. Esta acção deverá continuar a ser financiada, em parte, pela Fundação Calouste Gulbenkian.

# 3. OUTRAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER EM 2011

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.

Assim, tendo em conta os grandes objectivos para a Escola já parcialmente manifestados, enquadraremos 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 politica 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.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Opções estratégicas*** | ***Concretização das opções estratégicas*** |
| *Política pró-activa* | *Criatividade, determinação, atitude competitiva e liderança na formatação do mercado* |
| *Diferenciação* | *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* |
| *Aumento da massa crítica* | *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.* |
| *Forward integration* | *Aposta na extensão da “cadeia de valor” da ESHTE à prestação de serviços, consultadoria e apoio à criação de spin-offs* |
| *Internacionalização* | *Reforço das redes existentes, adaptação da oferta formativa ao mercado internacional, consultadoria e prestação de serviços internacionais*  |
| *Gestão inclusiva* | *Fomento da participação de todos os órgãos e corpos da Escola nas decisões estratégicas* |

Assim, consideram-se importantes para dar corpo às estratégias que, por sua vez, permitirão cumprir os grandes objectivos definidos para o quadriénio e para o seu segundo 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 nos sub-pontos seguintes.

É de referir, ainda, em reforço do que foi referido na “Introdução”, que existe uma clara aproximação entre a actual estrutura e conteúdos e o que foi apresentado em 2010. No primeiro caso, a explicação deverá ser encontrada na manutenção dos referentes estratégicos globais para o quadriénio 2010/14 e, no segundo, para a natureza de continuidade e para a coerência retrospectiva que marca o presente programa.

## RELAÇÃO ENTRE O PLANO DE ACTIVIDADES 2010 E O DE 2011

Continuidade na acção

Coerência estratégica global

## Fonte: elaboração própria

Legenda:

Início e conclusão dos projectos:

 Início em 2010 e conclusão prevista em 2011

 Início em 2010 e conclusão não prevista em 2011

 Início em 2010 e conclusão prevista em 2012 ou seguintes

##  Início em 2010 e conclusão não prevista em 2012 ou seguinte

## Início em 2011 e conclusão em 2011

##  Início em 2011 e conclusão em 2012 ou seguintes

Actividades do projecto em atraso relativamente a 2010:

## Não se aplica

## Sem atraso

## Atraso ligeiro

Atraso significativo

Atraso muito pronunciado

## 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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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” (unidade especializada da Fundação ESHTE, I&D), 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.

Trata-se de um projecto que sofreu um atraso significativo cuja razão se ficou a dever à não captação de fundos comunitários durante 2010. Tendo em conta que a Câmara Municipal de Almada continua a considerá-lo um projecto estratégico ao nível da freguesia e do concelho, procurar-se-á, durante o presente ano, proceder ao seu faseamento no sentido de distribuir o volume do investimento inicial necessário para o arranque físico do mesmo.

Actividades em 2011:

Reapreciação do projecto tendo em vista a distribuição do investimento inicial pelo tempo e desenvolvimento de novos estudos de recuperação, adaptação e funcionalização do Forte da Trafaria, nomeadamente no âmbito dos projectos de instalação e de arquitectura.

Entidades envolvidas:

ESHTE, Fundação ESHTE I&D, CMA, outros parceiros.

Metas a alcançar:

Início dos estudos e do processo de licenciamentos necessários ao início da obra em 2013.

Indicadores de acompanhamento:

Estado de avanço do processo de reapreciação do projecto; 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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 sua concretização.

Actividades em 2010:

Relativamente ao projecto supra-citado, em 2011, efectivar-se-ão as iniciativas necessárias à concessão do mencionado espaço e, tendencialmente, os estudos necessários à materialização física do projecto.

Entidades envolvidas:

ESHTE, Fundação ESHTE, I&D, C. M. de Cascais

Metas a alcançar:

Concessão do espaço. Início dos estudos.

Indicadores de acompanhamento:

Estudos e projectos iniciados.

50% dos estudos e projectos concluídos.

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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 2011:

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

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Recuperação e remodelação de 4 gabinetes quádruplos.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de gabinetes recuperados

Nº de gabinetes equipados

### 3.1.4. Renovação do material circulante

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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. 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 aumentar, com uma nova viatura, o parque automóvel da Escola, contudo, tendo em conta a necessária contenção orçamental, serão efectuados esforços tendo em vista incorporar uma viatura das que se encontram disponíveis no parque do Estado.

Actividade em 2011:

Requisição junto do parque automóvel do Estado de mais uma viatura.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Renovação da frota em 1 móvel

Indicadores de acompanhamento:

Estado de adiantamento do processo.

### 3.1.5. Aquisição de material de comunicação

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

Natureza do projecto:

Verifica-se 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 controlo, do ponto de vista da gestão, das despesas individuais em comunicações. Acresce que este facto contribui para a produção de uma imagem externa da Escola pouco condicente com a que almeja manter e reforçar. A qualidade total dos serviços prestados.

Assim, é importante iniciar um programa sistemático de estudo das possibilidades que se colocam neste particular e, posteriormente, concretizar a opção preferida.

Actividades em 2011:

Reconversão, através de uma solução informática em estágio de desenvolvimento ou - em alternativa - através de qualquer outra solução, do sistema de comunicações da Escola.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Renovação total do sistema de comunicações da Escola.

Indicadores de acompanhamento:

Número de estudos efectuados.

### 3.1.6. Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 2011:

Aquisição de: frigorífico de frio negativo, 3 frigoríficos de frio positivo, máquina de gelo, sistema de ar condicionado, carros de serviço, material técnico diverso. Reparação de equipamentos existente e em fim de ciclo de utilização.

Entidades envolvidas:

ESHTE, EHTE/TP

Metas a alcançar:

Reparação, renovação dos equipamentos que apresentam deficiências ou caducidade funcional.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de equipamentos renovados e recuperados

### 3.1.7. Apetrechamento das áreas laboratoriais e sua certificação

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

O uso intensivo dos laboratórios para actividades docentes e de investigação provoca, naturalmente, um desgaste acentuado dos equipamentos e das infra-estruturas.

Por outro lado, tendo em vista o aumento de receitas próprias da Escola – directa ou indirectamente através da Fundação – será do máximo interesse criar as condições, objectivas e subjectivas, necessárias para efectuar trabalhos destinados a suprir as necessidades das empresas.

Pelas razões atrás aduzidas será necessário investir na renovação de alguns equipamentos, bem como adquirir outros que, especialmente para a segunda função identificada, se tornam indispensáveis.

É de referir, contudo, que o investimento envolvido deverá ser efectuado no quadro de um processo de certificação do(s )aludido(s) laboratório(s).

Actividades em 2011:

Substituição de equipamentos e material degradado. Aquisição de outro material em função do processo de certificação.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios. Certificação.

Indicadores de acompanhamento:

Quantidade de material renovado ou adquirido.

Estado de avanço do processo de certificação.

### 3.1.8. Renovação e apetrechamento do parque de mobiliário escolar

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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. Por outro lado, a expansão da área administrativa decorrente do novo modelo de gestão da Escola, introduz, igualmente, algumas novas necessidades no domínio do material de escritório.

Actividades em 2011:

Substituição de mobiliário degradado nas salas de aula, mobiliário de escritório.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Renovação de material nas salas de aulas, aumento da capacidade das áreas administrativas.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de mesas e cadeiras em desconformidade nas salas de aulas

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

### 3.1.9. Concessão da reprografia à Fundação ESHTE, I&D

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

Como é por demais sabido, a reprografia da Escola continua a ser explorada por uma empresa externa que, para além de praticar preços completamente desfasados para pior dos normalmente praticados no mercado, há muito deixou de pagar qualquer renda à ESHTE.

Sendo uma situação que se arrasta há bastante tempo devido à necessidade de intervenção directa do Turismo de Portugal na qualidade de gestor do espaço físico, é importante não deixar arrastar a situação identificada.

Nesse sentido, ir-se-á interceder junto do TP tendo em vista a activação da respectiva ordem de despejo (já anteriormente requerida) e, posteriormente, proceder à concessão do espaço à Fundação ESHTE, I&D, entidade mais vocacionada para o efeito do que a Escola.

Actividades em 2011:

Despejo do actual locatário e concessão do espaço à Fundação ESHTE, I&D.

Entidades envolvidas:

ESHTE, TP, actual locatário e Fundação ESHTE, I&D.

Metas a alcançar:

Melhoria do serviço de reprografia.

Financiamento da Fundação ESHTE, I&D.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de contactos com o locatário e com o Turismo de Portugal.

## 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 aumento de receitas próprias da Escola.

### 3.2.1. Operacionalização da Fundação ESHTE, I&D

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 operacionalizar 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 2011:

Conclusão do processo de acreditação junto da FCT. Acompanhamento das obras de adaptação das novas instalações. Criação de outras condições para o funcionamento em pleno da Fundação.

Entidades envolvidas:

ESHTE e as restantes 30 instituições fundadoras.

Metas a alcançar:

Operacionalização da Fundação ESHTE, I&D, controle e gestão das obras do novo edifício da Fundação, acreditação junto da FCT, desenvolvimento de quinze projectos de assessoria/prestação de serviços externos/formação técnico-científica.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de projectos de assessoria/prestação de serviços/formação técnico científica

### 3.2.2 – Núcleo “Iniciativa e Criatividade” e “Fórum dos Inovadores”

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

Tendo em conta que o ambiente de contexto das instituições muda em ritmo progressivamente acelerado, a inovação surge como um factor central da manutenção e do reforço da competitividade.

Sendo esta uma proposição com a qual a maioria das instituições de nova geração estão de acordo, verifica-se, não obstante, que são relativamente poucas as que, na prática, criam as condições indispensáveis ao trinómio “ideia, criatividade, inovação”.

Dois conceitos obstáculos contribuem para tanto: “A inovação é matéria dos dirigentes e mais de uns poucos”; “a inovação surge espontaneamente”. Ora, como é sabido de longa data nos meios em que a inovação é ela própria a razão e a natureza dos negócios (por exemplo, a inovação tecnológica em muitas empresas *hightech*), a inovação é uma matéria que diz respeito a todos e que tem que ser devidamente cultivada e facilitada.

Neste quadro, quando nos referimos à importância da inovação no estabelecimento de um futuro desejado para a ESHTE, importa transcender as intenções e não só fomentar um meio escolar efectivamente criativo e inovador, mas também aprender a gerir a inovação.

Assim, preconiza-se a organização de duas instâncias que, conjugadas, permitirão fomentar, na Escola, a transformação original de conhecimentos em mais-valias: trata-se de um núcleo de inovação e de um fórum on-line da inovação.

O primeiro, composto pela equipa da presidência da Escola e com a participação voluntária de quem aderir ao projecto (docentes, discentes e funcionários não docentes), terá como funções promover um ambiente inovador, acolher ideias válidas, prestar apoio ao desenvolvimento de ideias em inovações, apoiar os inovadores, recomendar ajudas específicas e divulgar o mérito. Funcionará de acordo com os padrões que serão definidos em sede de reunião fundadora.

O segundo, servirá de base catalisadora da inovação, permitindo registar ideias e promover a troca de opiniões aprofundadoras e enriquecedoras, bem como gerir a inovação. Disponibilizará, para isso, um conjunto de bases de registo de ideias/inovações, nomeadamente: uma ficha-ideia com uma estrutura muito simplificada adaptada a uma fase inicial do processo, um sumário-inovação com uma composição mais elaborada destinada a prospectivar o roteiro da ideia à inovação e um dossier ideia-inovação que apoiará esse mesmo processo identificando as fases e alterações ocorridas desde a génese à concretização do processo.

Actividades em 2011:

Lançamento e núcleo, concretização do fórum on-line, definição de prémios e incentivos para ideias com aplicabilidade e postas em prática, criação do modelo de avaliação das ideias.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Divulgação do projecto junto da comunidade escolar e adesão da mesma

Funcionamento em pleno ainda durante 2011

Indicadores de acompanhamento:

Nº de voluntários aderentes ao núcleo

Nº de registo na base de dados/fórum inovação

Nº de ideias em desenvolvimento

### 3.2.3. Acreditação dos novos ciclos de estudos junto da A3ES

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

A 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, após a avaliação prévia dos cursos já existentes, durante o próximo ano serão submetidos em data ainda não estabilizada (finais de 2010 ou, menos provavelmente, inícios de 2011) à agência dois novos ciclos de estudos graduados, um de primeiro ciclo, outro de segundo.

Actividades em 2011:

Acompanhamento do processo de acreditação dos cursos de primeiro e segundo ciclo.

Entidades envolvidas:

ESHTE, A3E

Metas a alcançar:

Acreditação de uma licenciatura e um mestrado.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de cursos de primeiro ciclo acreditados (1)

Nº de cursos de segundo ciclo acreditados (1)

### 3.2.4 – Programa de apoio à qualificação do capital humano

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

A competitividade de uma instituição de ensino superior forja-se, para alem 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 prenhes 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.

Neste quadro, foi iniciado, no ano de 2009/10, um apoio directo a nove docentes através do programa PROTEC, apoio esse que se traduziu na redução do horário lectivo para 6 horas, bem como ajudas ao esforço financeiro que induz o pagamento de propinas e as deslocações para efectuar trabalho de campo ou participar em reuniões e congressos.

Acontece que, ainda em 2010 e no quadro das alterações orçamentais verificadas, o programa PROTEC foi integrado na massa orçamental das escolas, o que, na prática, significou a transferência parcial das responsabilidades do foro financeiro para estas instituições.

Assim, tendo em conta o atrás exposto, as limitações orçamentais da ESHTE e, ainda, as previsões de docentes aptos a auferir do Programa em 2010/2011 (23), houve que reconhecer, com pesar, que era necessário estabelecer limites ao esforço financeiro da Escola. As opções tomadas, num quadro de inexistência de soluções totalmente justas, foram; manter o apoio - tal como foi anteriormente anunciado e dentro das expectativas criadas - aos docentes da primeira edição; criar um programa específico de natureza exclusivamente financeira para os da segunda edição.

Actividades em 2011:

Tendo em conta o que atrás foi referido e, particularmente, a dissolução dos apoios disponibilizados pela tutela (PROTEC), importa que a ESHTE desenvolva e operacionalize um programa interno específico tendo em vista não só complementar e reforçar a vertente “doutoramentos”, mas também 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, ao mesmo tempo que mobilizará a flexibilidade, a compreensão e a capacidade de toda a instituição para se adaptar a um quadro mais volátil e assimétrico no tempo.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Docentes em programas de doutoramento com dispensa de serviço – 1ª edição (10), docentes em programas de doutoramento com apoio financeiro específico – 2ª edição (14) 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

### 3.2.5 – Criação de condições para o lançamento de oferta formativa em inglês

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

Independentemente de apreciações que se possam efectuar, é inegável que a língua inglesa vem assumindo, de forma crescente, o estatuto de língua franca internacional. Daí decorre que, no que diz respeito às instituições de ensino superior, as que não acompanhem esta tendência pesada colocar-se-ão, no futuro, cada vez mais numa posição marginal, seja em termos de reconhecimento técnico-científico internacional, seja, mesmo, no que às trocas de alunos e professores diz respeito.

Nesta medida e tendo em vista a necessária internacionalização da ESHTE, importa, desde já, dar início à criação de condições para que alguma oferta educativa migre para a língua inglesa. Tal processo pode ser iniciado no domínio de alguns segundos ciclos, podendo, eventualmente ser estendido aos últimos anos das licenciaturas (o que facilitaria a recepção de discentes no quadro do Programa Erasmus.

Para tanto, é necessário tomar as devidas opções e, posteriormente, dar início a um programa sistemático de actualização linguística do corpo docente a envolver.

A concepção e operacionalização do referido programa deverá estar a cargo da respectiva área científica em estreita colaboração com o ClicEshte, tendo estas instâncias como horizonte o início de aulas em inglês preferencialmente no ano lectivo de 2011/12

Actividades em 2011:

Tomada de decisões relativamente à oferta piloto nesta matéria. Desenvolvimento de programa de formação sistemática dos docentes envolvidos.

Entidades envolvidas:

ESHTE, ClicEshte

Metas a alcançar:

Divulgação do projecto junto da comunidade escolar e adesão da mesma

Funcionamento em pleno da formação ainda durante 2011

Indicadores de acompanhamento:

Nº de professores aderentes à formação

## 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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 constante dos 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.

Actividades em 2011:

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.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Renovação de todos os materiais de divulgação.

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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 referência 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 2011:

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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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.

É de referir, ainda, 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.

Finalmente, importa ter em consideração que esta matéria está prevista no Contrato de Confiança, tendo a Escola assumido compromissos neste particular.

Actividades em 2011:

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 2012)

Indicadores de acompanhamento:

Nº de ciclos de estudo em preparação

### 3.3.4. Promoção de eventos

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 2011:

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Data** | **Evento**  | **Local** |
| Janeiro | Dia da Internacionalização | ESHTE |
| Janeiro | BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa | FIL – P. Nações |
| Fevereiro | Qualifica | Porto/Exponor |
| Maio | Dia da ESHTE | ESHTE |
| Maio | Desafio ESHTE 2010 | ESHTE |
| Maio | Fórum Carreiras | ESHTE |
| Maio | Baile de Finalistas | ESHTE |
| Maio | Feira do Empreendedorismo | ESHTE |
| Abril | Organização de um encontro internacional de grande visibilidade  | ESHTE/Fundação |
| Setembro | Abertura oficial do ano lectivo | ESHTE |
| Outubro | Sessão de boas vindas | ESHTE |
| Dezembro | Exposição sobre restauração | ESHTE |
| Dezembro | Jantar de Natal | ESHTE |
| Dezembro | Feira do Empreendedorismo | ESHTE |
| Dezembro | Futurália | FIL – P. Nações |

Entidades envolvidas:

ESHTE/Fundação ESHTE, I&D

Metas a alcançar:

Aumento da visibilidade externa da Escola e promoção da coesão interna da ESHTE através da organização/presença de/em eventos (13)

Indicadores de acompanhamento:

Nº de eventos organizados

Nº de eventos com participação da Escola

### 3.3.5. Lançamento do projecto ESHTE SolidAct 2011/12

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

É um facto iniludível que, progressivamente, as empresas e as restantes instituições de referência colocam na sua agenda quotidiana preocupações de natureza ambiental e social. Trata-se, efectivamente, de um alargamento do conceito de missão dessas entidades de um plano estritamente económico-funcional para um outro patamar, mais elevado, em que acrescem dimensões de natureza ética e solidária.

Ora, se tal tem sido uma tendência geral em meios tradicionalmente alheios às questões da solidariedade e da inovação social, muito mais se justifica que no âmbito das instituições de ensino superior tais preocupações e tais práticas encontrem um acolhimento e um ambiente propício ao seu desenvolvimento. E, embora ao nível nacional a maioria das instituições de ensino superior continuem distantes de tal problemática, quando deslocamos a nossa análise para as grandes escolas de referência internacionais encontramos bem presentes programas de natureza humanitária, de acção para a cidadania e de intervenção social de voluntariado num mundo global.

Neste quadro, o novo programa ESHTE SolidAct (Acção Solidária) 2011/12 encerra dois objectivos principais; dotar os aderentes com a capacidade de adaptação à mudança, entendendo esta em termos de função, sector, lugar/país de residência ou de trabalho; promover a responsabilidade social e os valores humanos, qualidades que os diplomados devem transportar para os seus locais de trabalho e para os seus projectos de vida.

Trata-se, portanto, de fomentar a acção solidária voluntária enquanto catalisadora de maturidade, de compreensão do “outro”, de mundivisão global, e de experimentação das capacidades adquiridas durante o processo educativo, em condições adversas e desafiantes.

Cada aluno ou grupo de alunos desenvolverá o seu próprio projecto - ou aderirá aos projectos que cada ano a escola proporá. À Escola caberá apoiar o desenvolvimento dos projectos individuais e promover o encontro de formas de financiamento dos mesmos.

Projectos que se desenrolem tendo o turismo como ferramenta e alavanca para o desenvolvimento das comunidades e dos espaços desfavorecidos, poderão ter equivalência aos estágios curriculares nas condições a definir.

O programa ESTHE SolidAct 2011/12, contará com dois ramos de actuação (dois subprogramas): ESHTE ComunidAct 2011 – vocacionado para uma intervenção de proximidade (níveis local, regional e nacional) e ESHTE WorldAct 2011/12, vocacionado para a intervenção nos países em vias de desenvolvimento, nomeadamente nos de expressão portuguesa.

Entidades envolvidas:

ESHTE/Fundação ESHTE, I&D

Actividades em 2011:

Desenvolvimento do projecto e criação de condições para o seu lançamento no ano lectivo de 2011/12

Metas a alcançar:

Estruturação do Programa a 100%

Indicadores de acompanhamento:

Nº organizações não governamentais envolvidas

Nº de alunos aderentes

### 3.3.6 – Promoção do projecto “Consórcio Universitário de Cascais-Oeiras”

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

A redução previsível da despesa pública nos próximos anos fará seguramente emergir, de forma crescentemente sensível, duas concepções que, de algum modo, já subsistem de forma latente: a necessidade de racionalização do sistema público de ensino superior e a ideia de massa crítica mínima das instituições.

Com este quadro, reforçado pela crescente competitividade entre instituições decorrente do alargamento da área de influência de muitas instituições para domínios – como o turismo - tidos como apetecíveis, compete às escolas não integradas posicionarem-se proactivamente tendo em vista moldarem os seus futuros desejados (e não serem moldadas por futuros impostos como inevitáveis a prazo).

Assim, é importante desde já encontrar fórmulas que permitam à ESHTE, sem perder a sua autonomia de governo, criar estruturas que lhe possibilitem não só aumentar a sua massa crítica através do reforço do seu posicionamento em redes de geometria variável, mas também criar factores de robustez contra actuações externas não controláveis directamente.

Por tudo o atrás exposto, importa iniciar um processo tendo em vista estabelecer um conglomerado de interesses capaz de concretizar uma estratégia ofensiva de defesa, ou seja, um consórcio susceptível de protagonizar a convergência entre autarquias (que procuram manter nos seus concelhos os centros de decisão das suas instituições de ensino superior) escolas não integradas (que almejam conservar a sua independência).

Com estas preocupações, a ESHTE desenvolveu e já apresentou a alguns parceiros privilegiados a ideia do Consórcio Universitário de Cascais Oeiras, uma iniciativa que permitirá reforçar externamente o posicionamento da Escola, assegurando, no entanto, a sua autonomia.

Incluirá, idealmente e a título ilustrativo, quatro *clusters* principais estribados numa forte componente de gestão: o Mar (Escola Náutica Infante Dom Henrique – Oeiras), o Turismo (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril – Cascais), Saúde e Bem Estar (Escola Superior de Saúde de Alcoitão – Cascais e Universidade Atlântica – Oeiras) e Energias Renováveis (pólos do IST – Oeiras e da Faculdade de Ciências da UL – Cascais).

O modelo de gestão preconizado incluirá dois níveis principais: um nível de articulação e consulta (conselho coordenador do consórcio); outro de convergência operacional constituído por núcleos de projecto ou de articulação temática. O nível de decisão institucional seria conservado pelos órgãos de governo das diferentes instituições.

Actividades em 2011:

Divulgar e promover o projecto. Desenvolver ante-projecto já existente.

Entidades envolvidas:

ESHTE, CMC, ESNIDH, CMO, ESSA, UA, …

Metas a alcançar:

Estabelecimento de uma plataforma prévia de entendimento institucional.

Indicadores de acompanhamento:

Nº de contactos efectuados

Nº de entidades participantes nos trabalhos

### 3.3.7. Promoção da Associação de Antigos Alunos da ESHTE

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

O desiderato assumida pela Escola de fortalecer as redes relacionais em que inclui, passa, também, por fomentar os laços afectivos entre a mesma e os alunos que, mercê do término dos seus estudos, se afastam fisicamente.

Trata-se não só de sublinhar e materializar o princípio segundo o qual “uma vez aluno da ESHTE, a qualidade de membro da comunidade escolar estende-se por toda a vida”, mas também dar corpo à organização de um centro de opinião informada e de *lobbying* favorável, no exterior, à Escola.

A materialização da associação deverá ser da responsabilidade da AEESHTE, reservando-se a Escola ao papel de catalisador da ideia junto daquela e, posteriormente, de facilitadora e apoiante da iniciativa concreta.

Actividades em 2011:

Motivação da AEESHTE para a iniciativa. Prestação de apoios concretos necessários à materialização da associação de antigos alunos

Entidades envolvidas:

ESHTE, AEESHTE

Metas a alcançar:

Criação da associação de antigos alunos

Indicadores de acompanhamento:

Nº de ex-alunos contactados

## 3.4. DOMÍNIO DE ACTIVIDADE 4 – REORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

Objectivos – racionalização e melhoria de processos; incremento da eficácia e da eficiência dos serviços; implementação do sistema de gestão documental e *workflow*. Melhoria da eficácia e da eficiência dos serviços de âmbito administrativo prestados.

3.4.1. Estabelecimento efectivo do sistema de gestão da informação e *workflow*

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

Tendo sido anteriormente reorganizada a estrutura e composição dos serviços da Escola, importa, agora, incorporar os mecanismos e as ferramentas necessárias para se atingirem níveis de eficácia e eficiência nas diversas áreas funcionais compatíveis com os grandes desideratos que se almejam para a Escola.

Nesta óptica, claramente emerge a necessidade de operacionalizar um sistema de gestão da informação/*workflow,* susceptível de suportar um salto qualitativo na qualidade dos serviços prestados e, concomitantemente, adequar os processos de natureza administrativa ao forte crescimento verificado pela Escola nos últimos anos.

A concretização do sistema preconizado permitirá à Escola: a desmaterialização de todos os fluxos e arquivos documentais; a normalização de todos os tipos de documentos circulando internamente ou com ligações externas: a uniformização de processos; a indexação através da catalogação e classificação de todos os documentos electrónicos: a definição dos vários estados pelos quais passa um documento, incluindo a edição, a distribuição, a circulação, a recolha de pareceres e despachos ou o arquivo; o controlo dos fluxos documentais; a localização imediata e impressão de determinado documento, a utilização de assinaturas electrónicas; o desenvolvimento da intranet de gestão documental e workflow com a criação de áreas de trabalho colaborativas.

Actividades em 2011:

Operacionalização completa do sistema.

Entidades envolvidas:

ESHTE, empresa a adjudicar

Metas a alcançar:

Aumento da eficácia e da 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 de todos os 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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 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 proceder à renovação da mesma.

Actividades em 2011:

Desenvolvimento 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, UNWTO

Metas a alcançar:

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

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

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 19 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 desenvolva 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)[[8]](#footnote-9).

Actividades em 2011:

Conclusão do processo já iniciado em 2010.

Entidades envolvidas:

ESHTE, Iberogestão (entidade a que foi adjudicada o acompanhamento do processo)

Metas a alcançar:

Término do processo de gestão da qualidade (100%)

Indicadores de acompanhamento:

Nº de processos analisados e revistos

Estado de avanço da bateria de indicadores Balance *ScoreCard*

3.5.3. Operacionalização efectiva do sistema de avaliação do corpo docente

Posicionamento temporal e fases de desenvolvimento:

Actividades em atraso:

Natureza do projecto:

A concretização do sistema de garantia e gestão da qualidade da Escola induz a adopção de uma cultura de avaliação sistemática, cultura essa que deverá ser extensível, igualmente, ao desempenho do corpo docente. Por outro lado, emergem imperativos legais que, no quadro da progressão horizontal das carreiras docentes, obrigam a uma regulamentação desta matéria.

Durante o ano de 2010 foi efectuado um trabalho intenso neste domínio o qual, sabendo da complexidade e da delicadeza da matéria em causa, foi levado a cabo com a maior participação possível, não só por parte da comunidade docente, mas também dos sindicatos representativos dos mesmos.

Foi um processo longo que nos levou de um projecto inicial de base a um outro bastante mais adequado às realidades concretas da Escola e, cremos, detentor de um maior grau de justiça relativa.

Estando praticamente os trabalhos concluídos e detendo o acordo de princípio dos sindicatos, consideramos exequível a sua aplicação efectiva já no ano lectivo de 2010/11 (não estamos a considerar a dimensão de avaliação retrospectiva).

Actividades em 2011:

Efectivação do processo já iniciado em 2010.

Entidades envolvidas:

ESHTE

Metas a alcançar:

Colocação do sistema em “velocidade” de cruzeiro.

Indicadores de acompanhamento:

Grau de satisfação com o sistema superior a 70%

# 4. AS ACTIVIDADES NO CONTEXTO DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

O programa de actividades para o ano 2011 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 formal pretende-se demonstrar a adesão das principais actividades previstas para a Escola em 2011 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 cobertura de cada uma das primeiras pelas segundas.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Opções estratégicas******Actividades*** | *Política pró-activa* | *Diferencia ção* | *Aumento da massa crítica* | *Forward integration* | *Internacio nalização* | *Gestão inclusiva* |
| ***3.1.1*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.1.2*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.1.3*** |  |  |  |  |  |  |
| ***Opções estratégicas******Actividades*** | *Política pró-activa* | *Diferencia ção* | *Aumento da massa crítica* | *Forward integration* | *Internacio nalização* | *Gestão inclusiva* |
| ***3.1.4*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.1.5*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.1.6*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.1.7*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.1.8*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.2.1*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.2.2*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.2.3*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.2.4*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.2.5*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.3.1*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.3.2*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.3.3*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.3.4*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.3.5*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.3.6*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.3.7*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.4.1*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.5.1*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.5.2*** |  |  |  |  |  |  |
| ***3.5.3*** |  |  |  |  |  |  |

Estoril, 13 de Agosto de 2010

1. TO = número de alunos matriculados/número de vagas anunciadas [↑](#footnote-ref-2)
2. O da ESHTE é o que ilustra uma situação mais favorável [↑](#footnote-ref-3)
3. Índice de Força = nº de primeiras escolhas de todos os candidatos da 1ª fase/nº de vagas preenchidas [↑](#footnote-ref-4)
4. Índice de Fraqueza = outras escolhas (para além da 1ª) da 1ª fase / nº de vagas preenchidas [↑](#footnote-ref-5)
5. Potencial de Crescimento = relação entre o nº de primeiras escolhas na 1ª fase e as vagas, relativamente às vagas. [↑](#footnote-ref-6)
6. De referir que no ano 2010, no quadro do Contrato de Confiança, foi possível, finalmente, consolidar uma quantia com contornos realistas, evitando, assim, os sistemáticos reforços orçamentais. [↑](#footnote-ref-7)
7. Ainda durante o ano de 2010 a ser incorporado na Fundação ESTHE, I&D (c.f. projecto específico). [↑](#footnote-ref-8)
8. Marques, Maria da Conceição da Costa, Os Sistemas de Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, Revista Universo Contábil, Blomenau, v. 4, nº 1, p. 114-125, Jan./Mar. 2008 [↑](#footnote-ref-9)