

PLANO DE ATIVIDADES

2015



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

AGOSTO/2014

ÍNDICE

	Página
1. Introdução	3
2. Missão	4
3. Breve caracterização do ambiente externo e interno	6
4. Objetivos e estratégias para 2015	14
5. Atividades a desenvolver em 2015	18
• Estabilização do posicionamento institucional no quadro do ensino superior público	19
• Operacionalização das instalações e do Campus Escolar	20
• Sustentabilidade económico-financeira da ESHTe	21
• Modernização e extensão dos cursos e programas	22
• Manutenção do esforço de qualificação do corpo docente	23
• Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada	24
• Reforço da internacionalização da Escola	25
• Fortalecimento da espessura institucional da Escola	26
• Valorização do ensino e melhoria da organização académica	27
• Desempenho adequado dos serviços e dos funcionários não docente	28
• Envolvimento e satisfação dos alunos	29
• Reforço da comunicação e da imagem da ESHTe	30
• Reforço dos laços com a comunidade interna e externa	31
• Solidariedade e responsabilidade social e ambiental	32
6. Considerações finais	33

1. Introdução

O PLANO DE ATIVIDADES que agora se apresenta ao Conselho Geral, dando cumprimento ao disposto no artigo 21.º, n.º 2, alínea g), do Despacho Normativo n.º44/2008 (aprovação do estatutos da ESHTe), foi elaborado de acordo com as diretrizes constantes do Plano Estratégico de Médio Prazo 2014/17. Este novo documento inclui, no entanto, novos elementos em termos de ações, decorrentes da auscultação efetuada aos docentes e aos próprios serviços da Escola.

O presente documento serviu igualmente de base à elaboração do Orçamento da ESHTe para 2015, tendo contudo sempre presente que as margens existentes para acomodar novas realizações se encontram altamente condicionadas pelo peso que os custos de pessoal possuem no funcionamento da instituição (84% no orçamento para 2014, ou seja, um valor de cerca de 4,7 milhões de Euros para um total de 5,6 milhões de Euros).

Por outro lado, o *plafond* indicado pelo Gabinete do Senhor Secretário de Estado do Ensino Superior para a dotação orçamental da ESHTe em 2015, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado de 3236,0 mil Euros, o que constitui um valor muito próximo do observado no ano anterior (3294,8 mil Euros com PIDDAC incluído).

Assim em termos de orçamento para 2015 pela ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 5738,0 mil Euros, devendo-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2289,5 mil Euros), das transferências correntes entre organismos da Administração Central (22,9 mil Euros) e do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (189,6 mil Euros).

No caso das receitas próprias para 2015, estimou-se um valor ligeiramente acima do indicado em 2014 (2244,2 mil Euros), como corolário da abertura do Mestrado em Gestão Hoteleira no próximo ano letivo. Contudo, teve-se em linha de conta a orientação governamental no sentido da não consideração de uma receita própria superior à apurada em 2013.

A desagregação do orçamento de receitas próprias aponta para os seguintes valores: 1483 mil Euros de propinas do 1.º ciclo, 518 mil Euros de propinas do 2.º ciclo, 150 mil Euros de taxas diversas e 125 mil Euros de outras fontes.

2. Missão

A partir de 2004, com a passagem à tutela única do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior, atual Ministério da Educação e Ciência, foi possível melhorar as condições de funcionamento da ESHTe, nomeadamente, no que respeitou à integração nos mecanismos específicos de contratação do ensino superior, com a consequente estabilização dos vínculos contratuais do corpo docente e não docente, e no acesso a fontes de financiamento que até então lhe estavam vedadas.

Por outro lado, dando cumprimento ao estipulado no artigo 172.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro, a ESHTe procedeu à conformação dos seus estatutos com o novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Assim, através do Despacho Normativo n.º 44/2008, de 1 de Setembro, foram publicados os novos estatutos, os quais conduziram à formação dos órgãos que se encontram atualmente em funcionamento: Conselho Geral, Presidente, Conselho de Gestão, Conselho Consultivo, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho para Avaliação e Qualidade.

Como decorre da leitura dos seus estatutos, a *“ESHTe é uma instituição de ensino superior politécnico de direito público, ao serviço da sociedade que tem como objectivo a qualificação de alto nível e de excelência dos estudantes que a frequentam, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da promoção, da produção e da difusão do conhecimento e da cultura, bem como da formação cultural, artística, tecnológica e científica, quer dos seus estudantes quer dos seus funcionários e docentes, num quadro de referência internacional. (...)”*.

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

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

“(...)”

a) A realização de ciclos de estudo, visando a atribuição de graus académicos, bem como de cursos pós -secundários, de cursos de formação pós -graduada e outros, nos termos da lei;

b) A criação de um ambiente educativo e formativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;

- c) A realização de investigação e apoio e à participação em instituições científicas;*
- d) A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;*
- e) A realização de ações de formação profissional e de actualização de conhecimentos;*
- f) A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;*
- g) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;*
- h) A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial com os países de língua oficial portuguesa, Macau e os países europeus, no âmbito da sua actividade;*
- i) A produção e difusão do conhecimento e da cultura;*
- j) Nos termos da lei, a concessão de equivalências e o reconhecimento de habilitações e graus académicos. (...)”.*

Como decorre do exposto anteriormente, a ESHTe possui uma missão clara, onde o reforço da sua oferta formativa deverá constituir o pilar indiscutível da sua atividade futura, sem embargo de se garantirem intervenções complementares em domínios importantes, tais como: o ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante; a investigação científica, fundamental e aplicada; a prestação de serviços à comunidade e às empresas turísticas; e, o fomento da génese e da sustentabilidade empresarial ligada ao sector turístico.

Neste contexto, o presente Plano de Atividades reflete com equilíbrio a existência de um conjunto de ações para 2015, as quais se inserem convenientemente nas linhas de intervenção subjacentes à missão da Escola, concedendo forte ponderação ao ensino ministrado, mas sem esquecer as valências complementares que hoje em dia devem fazer parte do núcleo de preocupações de uma instituição de ensino superior politécnico.

3. Breve caracterização do ambiente externo e interno

▶ Ambiente externo

No Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17) procede-se a uma análise detalhada dos fatores determinantes ao nível do ambiente externo da ESHTe, pelo que neste documento iremos recuperar os aspetos mais significativos, os quais não só mantêm plena atualidade, como exercerão a sua influência direta sobre o próximo ano de 2015.

Assim, importa recordar que existem quatro elementos incontornáveis em torno da consideração do ambiente externo e que se prendem com a situação económico-financeira do país, com as políticas públicas para o ensino superior, com a dinâmica e mutação das características do fenómeno turístico e com a concorrência direta por parte de outras Escolas Superiores com cursos de turismo.

Neste sentido, os dois primeiros elementos assumem-se claramente como ameaças ao enquadramento da intervenção da ESHTe, enquanto os restantes configuram situações de sinal oposto, onde o posicionamento da nossa Escola continua a ser favorável.

No que concerne ao vetor relacionado com a conjuntura macroeconómica e social do país, pode-se admitir a continuação da tendência para vigorarem mecanismos de cortes orçamentais com incidência direta no financiamento das Instituições Públicas de Ensino Superior, o que aliado à comprovada dificuldade dos alunos suportarem o pagamento das propinas escolares nos calendários estabelecidos, conduz à existência de inevitáveis constrangimentos financeiros, com todos os inconvenientes daí decorrentes.

Passando ao eixo decorrente das políticas para o ensino superior em Portugal, os sinais existentes revelam-se pouco favoráveis, nomeadamente os que entroncam nas seguintes constatações:

- Risco de cedência aos *lobbies* dos territórios, no sentido da manutenção da atual base espacial dos institutos politécnicos do interior (com escassez de procura) a troco da eliminação, enquanto atores autónomos, das escolas não integradas, claramente as mais frágeis em termos de apoios externos, logo oferecendo uma saída com baixos custos políticos.
- Os últimos documentos conhecidos acentuam este entendimento, sendo evidente a perspetiva não só de manutenção da atual base espacial dos institutos politécnicos do interior (com poucos alunos), como também da criação de incentivos para a colocação de alunos nestes estabelecimentos de ensino (Programa + Superior).
- As orientações governamentais existentes parecem configurar igualmente um modelo que se baseia num eventual processo de redução das valências do ensino

- politécnico, o qual surge em claro contraciclo com o esforço efetuado pelos politécnicos no sentido de reforçarem o núcleo de docentes doutorados e de dinamizarem as soluções tendentes ao reforço da componente de investigação.
- Neste sentido, no documento de trabalho produzido pela tutela sobre a sua proposta de linhas de orientação estratégica para o ensino superior em Portugal, aponta-se claramente para o reforço da diferenciação dos ciclos de estudos de licenciatura e de mestrado dos ensinos universitário e politécnico.
 - No mesmo documento defende-se a integração das escolas politécnicas não integradas em institutos politécnicos, baseando-se este ponto de vista em critérios meramente economicistas e desligados das sinergias e redes já existentes;
 - A discussão em curso sobre a criação de um novo modelo de financiamento para o ensino superior público em Portugal fornece sinais claros de que o sistema politécnico não sairá favorecido deste processo e de que os cursos do turismo com forte componente prática e laboratorial continuarão a ser reconhecidos como de “papel e lápis”, em plena igualdade com os de áreas como a economia, a contabilidade, a geografia, o comércio e o secretariado.

O enquadramento externo desfavorável para a atuação da ESHTe surge amortizado através da observação das tendências que envolvem o fenómeno turístico e que continuam a reforçar a necessidade imperiosa de se valorizar os recursos humanos enquanto capital indispensável para o posicionamento adequado dos destinos turísticos.

No caso particular de Portugal importa reconhecer que, de acordo com as próprias orientações governamentais, o sector ainda se mantém como uma oportunidade e uma plataforma estratégica para o desenvolvimento da economia portuguesa.

Assim, perante um quadro competitivo fortemente globalizado, e perante uma procura com características cada vez mais heterogéneas, Portugal tem que encontrar uma estratégia que defenda a sua posição concorrencial, o que passa pela qualificação dos seus produtos, pela diversificação e pela diferenciação. Neste contexto, além do cabal aproveitamento dos seus recursos naturais e culturais (clima, paisagem, praias, museus, costumes, etc.) e da potenciação dos seus recursos de capital e de infraestruturas (acessibilidades, comunicações, serviços básicos e potencial de investimento privado), o país tem que possuir uma estratégia clara em matéria de valorização dos recursos humanos, de forma a garantir a existência de trabalhadores qualificados e de uma gestão dinâmica nas empresas turísticas.

Deste modo, permanecem ilesas as perspectivas favoráveis para a formação superior em turismo, pelo que estamos na presença de uma oportunidade que interessa aproveitar

da melhor forma possível, através da adequação dos cursos e dos respetivos currícula às necessidades do mercado.

Passando ao último elemento de apreciação, associado ao posicionamento da ESHTe face à concorrência, importa sublinhar que, apesar de nos últimos anos ter ocorrido uma tendência para o aumento da oferta de cursos superiores na área do turismo, a nossa Escola mantém uma comprovada atratividade junto da procura, apresentando invariavelmente um número de candidatos que excede largamente o número de vagas.

Por outro lado, estudos oficiais continuam a demonstrar que a ESHTe possui uma boa adequabilidade entre a oferta e a procura, com taxas de ocupação acima da maioria das Instituições do Ensino Superior Público em Portugal e com índices de força e de fraqueza muito favoráveis.

Em função destes elementos, parece-nos lícito concluir que a ESHTe continua a usufruir de um posicionamento favorável no panorama do ensino superior do turismo, pelo que importa preservar esta vantagem comparativa, continuando a apostar na capacidade de inovação da Escola e no esforço de adaptação permanente às necessidades do mercado, para além da resolução dos principais constrangimentos internos de funcionamento.

▶ **Ambiente interno**

A ESHTe pretende lecionar no próximo ano letivo 2014/15, cinco cursos de licenciaturas no regime diurno e quatro em pós-laboral, adequados a Bolonha: Direção e Gestão Hoteleira (DGH); Gestão Turística (GT); Informação Turística (IT) (Apenas em regime diurno); Gestão do Lazer e Animação Turística (GLAT); Produção Alimentar em Restauração (PAR).

A título de formação conferente de grau de Mestre, a ESHTe irá lecionar cinco cursos de Mestrado: Turismo, com três ramos de especialização (Gestão Estratégica de Destinos Turísticos; Gestão Estratégica de Eventos e Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura); Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Inovação em Artes e Culinárias; Gestão Hoteleira; Turismo e Comunicação (grau conjunto ESHTe, IGOT e FLUL).

Irá igualmente manter a participação em dois Cursos conferentes do grau de Doutor: Doutoramento em Turismo (parceria com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território - IGOT) e PhD in Events (parceria com a Universidade de Gloucestershire).

Por outro lado, em termos de formação pós-graduada, a oferta de cursos será extensiva a várias áreas, abrangendo cursos de formação avançada em Gestão Hoteleira, Gestão

Estratégica de Destinos Turísticos, Gestão Estratégica de Eventos, Planeamento e Gestão do Turismo de Natureza e de Aventura, Gestão de Espaços de Saúde e Bem-Estar - SPA, Gestão Turística e Cultural de Espaços Públicos, Inovação e Empreendedorismo no Turismo, Sistemas de Informação Geográfica Aplicados ao Turismo, Inovação e Empreendedorismo no Turismo (em parceria com Grenoble) e Executive Master em Comunicação de Eventos.

No que concerne à procura, e tendo por base o ano letivo de 2013/14, a ESHTe registou 1822 alunos inscritos (1604 nas licenciaturas, 158 nos mestrados e pós-graduações e 60 nos CET), ou seja, praticamente o dobro do observado há 10 anos (925 alunos) e dez vezes mais do total contabilizado há 20 anos (195 alunos).

Para o próximo ano letivo, as tendências apontam para a manutenção do nível da procura, já que se mantiveram as mesmas 430 vagas para os alunos do 1.º ano das licenciaturas, colmatando-se com a abertura do Mestrado em Gestão Hoteleira a eliminação do número de alunos dos CET, cuja oferta deixou de fazer parte do ensino superior.

A eficiência formativa dos cursos da ESHTe e a adequação da oferta às necessidades expressas pelo mercado pode ser demonstrada através da apreciação dos dados mais recentes (ano letivo 2013/14), tal como consta do Quadro 1, a seguir reproduzido.

Quadro 1
Procura nos cursos de licenciatura da ESHTe em 2013/2014 (1º ano)

		DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N
1.ª Fase	Vagas	60	60	50	40	40	55	45	40	40
	Candidatos	378	395	170	143	215	179	192	86	131
	Rácio Candidatos/Vagas	6,30	6,58	3,40	3,58	5,38	3,25	4,27	2,15	3,28
	Colocados	61	60	51	40	41	55	45	41	42
	Matriculados	53	49	49	38	39	45	42	35	35
	Média (último aluno colocado)	143,2	143,4	136,6	140,2	142,6	134,0	124,4	112,4	117,0
2.ª Fase	Colocados	11	11	5	2	2	12	3	7	11
	Candidatos	134	117	50	46	59	65	89	27	49
	Média (último aluno colocado)	145,0	142,8	145,8	152,0	148,4	134,4	136,8	124,2	131,8
3.ª Fase	Colocados	2					3		3	4
	Candidatos	36					28		11	19
	Média (último aluno colocado)	142,2					132,2		122,8	131,6
Vagas sobranes e não matriculados		0					0		2	0

Fonte: ESHTe

Conforme se pode observar, a procura dos cursos da ESHTe tem sido sempre muito superior às vagas disponibilizadas, inclusive após a abertura dos cursos em regime noturno. Com efeito, obteve-se, em média, um rácio de 4,4 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase), sendo que esta capitação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de GT (6,58), DGH (6,30) e GLAT (5,38).

Este facto vem, uma vez mais, confirmar a boa imagem externa da Escola, bem como a sua receptividade junto dos potenciais estudantes da área do turismo, constituindo indubitavelmente um ponto forte da instituição.

Passando aos recursos humanos da ESHTe, e de acordo com os dados constantes dos registos dos Serviços, a Escola possuía, na presente data, 124 docentes e 30 funcionários não docentes. No domínio dos funcionários não docentes, com a redução operada recentemente no número de efetivos e sem quebra visível de produção nos vários setores, o seu peso no total da estrutura da ESHTe foi de 19,5%, para uma média nacional nos politécnicos cujo último valor atingia 37,2%, segundo os estudos da DGES.

No que concerne ao corpo docente da ESHTe importa destacar o esforço de qualificação efetuado nos últimos anos, onde o número de doutorados passou de 12 em 2008 para 29 na atualidade. Este número tem tendência para aumentar futuramente, face aos docentes que ainda se encontram em processo de doutoramento.

Um dos grandes constrangimentos do funcionamento da ESHTe prende-se com a questão das suas instalações. Com efeito, a ESHTe encontra-se fisicamente localizada numa estrutura atualmente gerida pelo Turismo de Portugal, partilhando o espaço com a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril deste instituto (ver Quadro 2).

Quadro 2
Instalações ocupadas pela ESHTe

Individualmente	Em conjunto com o Turismo de Portugal
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 18 salas de aulas (16 no edifício central e 2 no edifício do “alojamento”), das quais 2 se destinam a aulas multimédia; ▶ 1 Sala multimédia de trabalho para alunos; ▶ 1 Sala de estudo partilhada com os alunos da Escola profissional (<i>Hall</i> de entrada do edifício do “alojamento”); ▶ 8 Gabinetes para a Presidência, Administração e Chefes de Divisão; ▶ Espaços em “<i>open space</i>” para os Serviços; ▶ 1 sala de servidores; ▶ 2 salas afetas aos Serviços de Informática; ▶ Biblioteca (dispõe de 3 pisos), Gabinete do responsável e Centro de Recursos; ▶ 2 armazéns e um vestiário de alunos; ▶ Laboratório de Química Alimentar; ▶ 16 gabinetes para docentes e um espaço destinado à Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo; ▶ Laboratório de Microbiologia Alimentar; ▶ 1 sala da Associação de Estudantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cozinhas individuais; ▶ Zona de preparação de frescos; ▶ Pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha; ▶ Restaurante de aplicação (2.ª feira e 3.ª feira); ▶ Cozinha central e cantina (almoços para os alunos da ESHTe); ▶ Bar de aplicação; ▶ Laboratório de enologia; ▶ As instalações atrás referidas são utilizadas pela ESHTe às Segundas, Terças e Sábados; ▶ 2 Auditórios (com requisição prévia de utilização ao Turismo de Portugal, IP).

Fonte: Produção própria

A coabitação entre a ESHTe e Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril, apesar do entendimento e da vontade de cooperação entre os seus responsáveis, sobretudo no passado mais recente, não tem evitado a existência de constrangimentos logísticos que impedem o desenvolvimento de ações prioritárias, nomeadamente no plano académico (onde é patente uma situação de insuficiência de salas de aulas para assegurar o desejável aumento da oferta formativa), no domínio dos espaços dedicados à investigação e às atividades curriculares de carácter desportivo e cultural, e até no plano das áreas arquivísticas.

Além da incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos, a ESHTe debate-se com constrangimentos operacionais que constam do Quadro 3, onde se procede à síntese das forças e fraquezas da instituição. Estes problemas foram ampliados recentemente face à situação de degradação de algumas instalações e infraestruturas, os quais são do conhecimento da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) que realizou, em Maio do corrente ano, uma visita às áreas físicas ocupadas pela ESHTe.

Paralelamente, a ESHTe tem vindo a diligenciar um conjunto de contactos com a Secretaria de Estado do Ensino Superior, o Turismo de Portugal, IP, a Direção-Geral do Ensino Superior e a Câmara Municipal de Cascais, visando o lançamento do diálogo para resolução dos problemas mais urgentes.

Ainda no plano do ambiente interno interessa abordar a ligação com os *stakeholders* e o mercado de trabalho, além da referência respeitante aos assuntos que envolvem a investigação e a internacionalização.

Assim, em relação à empregabilidade dos alunos graduados pela ESHTe, os levantamentos internos efetuados, indicam que um ano após o termo do curso, a esmagadora maioria dos graduados, encontra emprego na sua área e destes muitos lá permanecem após 5 anos. Os últimos resultados obtidos junto dos licenciados da ESHTe (2011) evidenciam que a taxa de emprego se situa num plano à volta dos 90%, o que face à conjuntura socioeconómica do país, se pode considerar como muito favorável.

Por outro lado, a interação com o mundo empresarial e associativo do turismo tem decorrido sobretudo das ações associadas aos cursos que se encontram em funcionamento (estágios, convites para palestras e participações em aulas, visitas de estudo, ...) e ao nível das atividades da Associação CESTUR.

A aproximação aos *stakeholders* do turismo pode-se reforçar no próximo ano com o arranque do funcionamento regular do Conselho Consultivo, o qual deve assegurar a relação formal e permanente entre as atividades da Escola e o conjunto dos universos institucionais, empresariais e profissionais a quem serve.

Apesar dos protocolos assinados com as empresas e outras instituições do sector, os quais possuem uma expressão numérica significativa, há que reconhecer que muitos não tiveram qualquer concretização operacional, não passando de uma mera listagem de intenções. Há que rever estes procedimentos e celebrar acordos que tenham a devida monitorização para se assegurar a plena satisfação das partes envolvidas.

Passando à área da investigação, reconhece-se que a ESHTe, à semelhança da generalidade das Instituições de Ensino Superior Politécnico, tem lacunas nesta matéria, as quais tentou ultrapassar através do estabelecimento de acordos com outros centros, através da aposta na formação de topo, e, finalmente, através da intervenção da Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo.

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

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

Uma menção final à internacionalização, destacando-se a particularidade da Escola se assumir como parceira em mais de duas dezenas de acordos bilaterais de intercâmbio de docentes e alunos (Programas Sócrates/Erasmus e outros). Ressalte-se igualmente a importância das relações com os PALOP e a integração na rede Tedqual da Organização Mundial de Turismo (OMT), composta por estabelecimentos de ensino superior certificados por esta última entidade. Ainda no âmbito da OMT refira-se que a ESHTe é a única entidade em Portugal com o estatuto de Depositária Oficial das suas publicações.

Para concluir o presente capítulo, apresenta-se na página seguinte, a síntese do diagnóstico relacionado com o ambiente interno da organização, separando-se os pontos fortes e fracos identificados. Trata-se de um exercício que, uma vez mais, reproduz a situação já mencionada no Plano Estratégico de Médio Prazo (2014/17), mas que por estar fortemente associado ao desempenho operacional para o próximo ano, justifica em absoluto a sua recuperação.

Quadro 3 ESHTE – Forças e fraquezas

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Localização da Escola numa região exposta a uma oferta diversificada de turismo; • A força das marcas Estoril e da ESHTE; • Segunda capitação mais baixa no sistema politécnico público para o rácio que compara os custos de pessoal e o número de alunos inscritos; • Bom posicionamento, face à concorrência nacional, da formação laboratorial da ESHTE; • Aumento progressivo do leque de cursos ministrados, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados; • A temática dos cursos sofreu uma expansão, correspondendo não só à abertura do sector do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais; • A atratividade da procura dos cursos da ESHTE, com um número de candidatos que excede largamente o número de vagas, refletindo uma boa imagem externa; • Boa adequabilidade da oferta – procura e Índices de força e de fraqueza muito favoráveis no ranking das Instituições do Ensino Superior (IES) Público em Portugal; • Empregabilidade favorável dos diplomados da ESHTE; • Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da OMT); • Corpo docente com experiência profissional no sector do turismo; • Existência de mecanismos de ligação da ESHTE ao “trade” (Conselho Consultivo, CESTUR, Estágios, Protocolos); • Relações e acordos internacionais com outras Escolas e inserção na rede Tedqual (OMT). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades orçamentais devidas em parte aos critérios inadequados de financiamento da Escola; • Reduzida capacidade de gerar receitas próprias; • Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP; • A falta de sala de aulas inviabiliza a hipótese de expansão do número de alunos; • Deterioração recente de algumas infraestruturas, equipamentos e edifícios; • Constrangimentos operacionais indiretos que se prendem, entre outros, com os seguintes aspetos: o fecho da cantina à noite; a impossibilidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do sistema de manutenção da Escola do Turismo de Portugal, IP; a limitação da utilização dos auditórios e do restaurante de aplicação; a falta de renovação dos equipamentos das cozinhas; a inexistência de um Centro de Reprografia; a ausência de uma sala de reuniões para os docentes; a má qualidade dos bares do Turismo de Portugal. • Número de doutorados e especialistas no corpo docente inferior ao desejável, apesar do reforço recente; • Fraca expressão da investigação científica e de publicações por parte dos docentes; • Fraca participação das empresas/profissionais do sector na definição dos programas escolares; • Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha.

Fonte: Produção própria

4. Objetivos e estratégias para 2015

A definição de objetivos para o ano de 2015 surge associada às diretrizes de fundo estabelecidas no Plano estratégico de Médio Prazo (2014/17), pelo que os princípios orientadores para as atividades a desenvolver decorrem desta conciliação com o quadro de fundo já definido, dando-se sequência a ações temporais estabelecidas para um horizonte plurianual e incluindo-se novas iniciativas de incidência anual, mas perfeitamente inseridas nos programas criados.

Sendo assim, recorda-se que a intervenção da ESHTe está balizada em torno de dois grandes eixos. Um primeiro, de caráter estruturante, que se foca numa dimensão estratégica transversal e integrada, a qual procura criar as condições para a ESHTe consolidar a sua posição no contexto do ensino superior do turismo em Portugal e se transformar numa escola de referência internacional.

No segundo eixo, orientado para a dimensão operacional e identitária da Escola, importa integrar os vetores subjacentes às intervenções em áreas críticas do funcionamento da instituição, abrangendo as vertentes de caráter institucional, de ensino e organização académica, dos serviços e dos funcionários não docentes, dos alunos, da comunicação e da imagem, da comunidade interna e externa, da solidariedade e da responsabilidade social e ambiental.

Em conformidade, foram definidos 14 programas (ver Quadro 4), os quais se desdobram por ações.

Quadro 4
Eixos estratégicos - Programas

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

Fonte: Produção própria

Importa igualmente enfatizar que, sem embargo de existirem desequilíbrios internos na ESHTe, a parte substantiva dos desafios existentes converge para a consideração do ambiente exógeno como verdadeiramente estruturante. Interessa, pois, que a ESHTe opte por uma atitude proactiva, mobilizando todas as suas forças e parceiros, de modo a evitar uma solução imposta que não sirva os seus interesses.

Reconhecidas as desvantagens decorrentes da integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior, bem como a provável insustentabilidade decorrente do enquadramento atual, a presidência da ESHTe tem trabalhado em torno de quatro cenários possíveis para o futuro da instituição:

- Integração em instituição universitária de grande dimensão;
- Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior;
- Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo;
- Integração em instituição de ensino superior politécnico.

Trata-se de uma matéria de cariz eminentemente político, mas que tem sido objeto de um acompanhamento permanente por parte da presidência, visando o alcance de uma solução que sirva os reais interesses da Escola. Neste domínio, a presidência da ESHTe garante que, na altura própria, o Conselho Geral e a comunidade escolar serão devidamente informados das vias possíveis e, no caso do primeiro, será mesmo convidado a pronunciar-se, de uma maneira formal e vinculativa, sobre o futuro da nossa instituição.

Deve-se ter igualmente presente o quadro orçamental da ESHTe, o qual não permite a existência de grandes margens para a realização de projetos inovadores ou que canalizem uma parcela significativa de recursos financeiros.

Conforme decorre da apreciação do Quadro 5, reproduzido na página seguinte, o orçamento da ESHTe atingiu nos dois últimos anos, um valor abaixo dos 6 milhões de Euros, apresentando a seguinte discriminação por fontes de financiamento da receita:

Quadro 5
Orçamento da ESHTe – Receita (Valores em Euros)

Fonte financiamento	Descrição	Previsões corrigidas anuais	
		2014	2013
311	Orçamento de Estado	3290062	3247160
319	Orçamento de Estado	4700	4700
480	Financiamento da U.E.	139794	102500
510	Receita própria	2244213	2560698
540	Transferência de receita própria entre organismos	3773	4528
Total		5682542	5919586

Fonte: Produção própria

311 - Receitas gerais não afetadas a projetos cofinanciados; 319 - Transferências de receitas gerais entre organismos; 480 - Financiamentos da UE – Outros; 510 - Receita própria do ano; 540 - Transferências de receitas próprias entre organismos.

Observa-se assim que as verbas recebidas do Orçamento do Estado deverão representar 57,9% da receita arrecada em 2014, seguindo-se as receitas próprias da Escola com uma incidência de 39,5%. Por outro lado, na perspetiva da despesa, as dotações dos orçamentos iniciais de funcionamento atingiram os seguintes montantes:

Quadro 6
Orçamento da ESHTe – Despesa (Valores em Euros)

Fonte financiamento	Descrição	Orçamento inicial	
		2014	2013
311	Despesas com pessoal e aquisições de bens de capital (PIDDAC)	3290062	3247160
319	Transferências correntes	4700	4700
480	Aquisição de bens e serviços	139794	102500
510	Despesas com pessoal e aquisições de bens e serviços e de capital	2211276	2554259
540	Despesas com pessoal	3773	
Total		5649605	5908619

Fonte: Produção própria

311 - Receitas gerais não afetadas a projetos cofinanciados; 319 - Transferências de receitas gerais entre organismos; 480 - Financiamentos da UE – Outros; 510 - Receita própria do ano; 540 - Transferências de receitas próprias entre organismos.

Assinale-se que as verbas provenientes do Orçamento do Estado têm sido aplicadas na íntegra no pagamento de despesas com o pessoal (83,9% do total do orçamento em 2014), revelando-se insuficientes para satisfazer todos os compromissos neste domínio. Neste sentido, têm sido as receitas próprias da Escola que asseguraram a cobertura das

restantes despesas neste domínio, além de financiarem todos os gastos em matéria da aquisição de bens e serviços.

Por outro lado, se tivermos presente as limitações decorrentes da aplicação da lei geral do orçamento de 2014, por exemplo ao nível do *plafond* estabelecido nas receitas próprias, ainda se ganha maior consciência sobre as dificuldades em inovar e criar novos projetos estruturantes para a instituição, por absoluta incapacidade de acomodar novas despesas.

Perante um enquadramento institucional que não se encontra estabilizado, e que gera situações de plena indefinição em relação a aspetos básicos do funcionamento da Escola, nomeadamente, no plano das instalações e do financiamento das suas atividades, é entendimento da presidência que, apesar dos constrangimentos existentes, deve-se avançar com a implementação de um conjunto de ações indispensáveis para se garantir o desempenho desejável, fator este indispensável para continuar a garantir a resposta cabal aos que procuram a ESHTe para estudar ou para concretizarem parcerias de alcance estratégico.

Ao nível da visão estratégica transversal e integrada para a ESHTe, impõe-se o reconhecimento de que a sua missão básica será sempre a formação, pelo que a otimização contínua da oferta formativa graduada deverá constituir o pilar indiscutível da sua atividade, podendo contudo ser complementada com intervenções em domínios importantes, tais como o ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante, o reforço da investigação científica fundamental e aplicada, a prestação de serviços à comunidade e às empresas turísticas e o fomento da génese e da sustentabilidade empresarial ligada ao sector turístico.

Neste contexto, e em conformidade com a necessidade de contemplar as mudanças no sector turístico e de garantir o alinhamento com as boas práticas internacionais, a ESHTe defende uma abertura progressiva da oferta formativa, distinguindo-se as situações que envolvem a formação académica graduada, a formação profissional sem progressão escolar (não graduada) e as ações de desenvolvimento profissional contínuo.

No âmbito do eixo estratégico ligado à dimensão operacional e identitária da Escola, os programas criados pretendem garantir a criação de condições que potenciem um melhor desempenho quotidiano da instituição, quer na vertente de funcionamento dos serviços, quer na perspetiva da imagem externa, como também no esforço de conciliação (e satisfação) de interesses dos vários grupos de membros da comunidade académica.

5. Atividades a desenvolver em 2015

Nas páginas seguintes do presente documento procede-se à discriminação das ações a realizar em 2015 no âmbito de cada programa, indicando-se em cada caso:

- A descrição da ação e o código de numeração para a harmonização com o Plano estratégico de Médio Prazo (2014/17);
- Os objetivos associados;
- O cronograma de execução mensal;
- O responsável pela ação;
- Os intervenientes nas várias ações;
- Os indicadores de acompanhamento;
- As observações particulares.

A última coluna considerada sinaliza igualmente a relação com a orçamentação efetuada, indicando-se sempre a fonte de financiamento prevista para cada caso. Faça-se igualmente notar que uma parcela significativa do orçamento da ESHTe incide sobre as denominadas tarefas correntes da instituição, onde sobressai a concretização das ações de formação graduada inerentes às licenciaturas, mestrados e doutoramentos, com reflexos diretos nas despesas com o pessoal docente e não docente.

Programa 1 – Posicionamento institucional no quadro do ensino superior público

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1. Estabilização do posicionamento institucional da ESHTE	A1.1	Integração em instituição universitária de grande dimensão	Desenvolvimento de contatos exploratórios, contemplando quatro cenários alternativos	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente	SEES, C.M. Cascais, UL, Turismo de Portugal, IPL e outras Escolas	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A1.2	Integração num consórcio de estabelecimentos de ensino superior		△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△				
	A1.3	Manutenção da situação atual de Escola não integrada, mas com valências acrescidas no sistema vertical do ensino do turismo		△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△				
	A1.4	Integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior politécnico		△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△				
2. Início do processo de revisão dos estatutos da Escola	A1.5	Revisão dos estatutos da Escola	Revisão dos estatutos no atual quadro legal ou adaptação a um novo enquadramento	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente e Conselho Geral (estatutário)	SEES, DGES	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	

Programa 2 – Campus escolar e instalações

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
3. Gestão do Campus Escolar	A2.1	Novo modelo gestor do espaço e das instalações	Capacidade da ESHTe em participar na gestão do Campus. Dependente do futuro da Escola e da triangulação entre o Ministério da Educação e Ciência, o Turismo de Portugal e a C. M. Cascais.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente	MEC, ME, C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de reuniões realizadas, n.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A2.7	Articulação com o Turismo de Portugal (Modelo atual)	Realização periódica de reuniões para avaliação de aspetos relacionados com o funcionamento do Campus.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	EHTe/Turismo de Portugal	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
4. Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe	A2.3	Recuperação e adaptação de instalações internas e externas à Escola	Reabilitação das zonas mais carentes.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Candidatura a programa de financiamento (em estudo)
	A2.4	Reparação e renovação de equipamentos nas áreas técnicas de cozinha	Reparação e colocação em funcionamento de todos os equipamentos e estruturas básicas que apresentam deficiências.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Candidatura a programa de financiamento (em estudo)
	A2.5	Apreçamento das áreas laboratoriais	Melhoria das condições de funcionamento dos laboratórios e certificação.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	Empresa da especialidade (certificação)	N.º de projetos apresentados.	Candidatura a programa de financiamento (em estudo)
	A2.6	Melhoria das instalações ocupadas pelos docentes	Intervenção nos gabinetes de docentes e criação de uma área de trabalho/sala de reuniões de professores com dignidade.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	C.M. Cascais e Turismo de Portugal	N.º de projetos apresentados.	Candidatura a programa de financiamento (em estudo)
	A2.2	Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas	Dependente do futuro da Escola. Projeto de expansão ao nível formativo, residencial, hoteleiro, de restauração, de atividades recreativas e de investigação.														△	Presidente	MEC, ME, C.M. Cascais e Turismo de Portugal	

Programa 3 – Sustentabilidade económico-financeira

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos	A3.1	Ampliação das receitas próprias da Escola	Recuperação de propinas em dívida por parte dos alunos. Criação de novas fontes de financiamento para além das propinas, taxas e emolumentos cobrados.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Responsável pelos Serviços Financeiros, Assessor do Presidente e responsáveis dos projetos.	Avaliação trimestral a partir dos dados contabilísticos sobre receitas próprias.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A3.3	Revisão dos mecanismos de aprovisionamento ao nível do F&B	Contratualização legal com fornecedores escolhidos através de concurso público em substituição dos processos de compras avulsas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	Responsável pelos Serviços Financeiros, Administrador, docentes das aulas práticas e equipa interna do F&B.	N.º de contratos efetuados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020101.
	A3.5	Reforço da componente de gestão e de administração	Implementação progressiva das recomendações neste domínio provenientes da IGEC, Tribunal de Contas e Fiscal Único.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Responsável pelos Serviços Financeiros, Administrador, Assessor do Presidente e Conselho de Gestão.	N.º de medidas implementadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020101.
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira	A3.2	Criação e monitorização de um sistema contabilístico por centros de custo	Afetação de custos e proveitos por principais atividades.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor do Presidente	Administrador, Responsável pelos Serviços Financeiros e Conselho de Gestão.	Volume de despesas e receitas por principais atividades da Escola; Capitações por curso	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A3.4	Criação e monitorização de um sistema de informação de apoio à gestão	Implementação de um sistema de suporte à decisão, com definição de indicadores de monitorização e visão integrada.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente do Conselho de Qualidade	Administrador, Assessor do Presidente, Conselho de Gestão e equipa interna de Informática.	Operacionalização dos indicadores do sistema e respetiva monitorização.	Apresentou-se a candidatura ao Programa ERASMUS + através de uma parceria internacional.
	A3.6	Divulgação regular do relatório de execução orçamental	Disponibilização no site da Escola dos relatórios trimestrais de execução orçamental.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Assessor do Presidente	Responsável pelos Serviços Financeiros, Administrador e Conselho de Gestão.	Dados trimestrais sobre a taxa de execução orçamental da despesa e da receita.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.

Programa 4 – Modernização e extensão dos cursos e programas

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações	
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
7. Adequação da oferta formativa	A4.1	Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe	Revisão e adequação das ofertas formativas de 1º ciclo de acordo com a capacidade instalada. Reforço do 2º ciclo.															Vice-Presidente	Presidência, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Coordenadores das Áreas Científicas e Diretores de Curso.	N.º de projetos apresentados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A4.2	Formação profissional não graduada	Alargamento gradual da oferta formativa global da ESHTe à denominada formação profissional sem progressão escolar e às ações de formação contínua.															Vice-Presidente	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Conselho Consultivo.	N.º de ações de formação criadas; N.º de alunos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A4.3	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa	Oferta de um conjunto de disciplinas, utilizando o inglês como língua de trabalho.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico.	N.º de disciplinas lecionadas em inglês.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A4.4	Atividade educativa à distância	Lançamento de uma oferta em e-learning para expansão do mercado potencial da instituição.															Coordenador da equipa interna de Informática	Presidência, Conselho Técnico-Científico e equipa interna de Informática.	N.º de ações de formação criadas; N.º de alunos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A4.5	Reforço dos estágios profissionais nas empresas	Modernização dos cursos e dos programas de ensino, conferindo um papel instrumental relevante aos estágios profissionais nas empresas, quer no país como no estrangeiro.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Coordenador da área científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação	Coordenador da área científica de Técnicas e Tecnologias de Aplicação, docentes e equipa interna do Gabinete de Estágios.	N.º de protocolos celebrados; N.º de estágios efetuados pelos alunos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A4.6	Cursos técnicos superiores profissionais	Avaliação da sua criação na ESHTe.															Vice-Presidente	Presidência e Conselho Técnico-Científico.	N.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.

Programa 5 – Qualificação do corpo docente

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
8. Reforço da especialização do corpo docente	A5.1	Reforço de doutorados e especialistas com currículo adequado	Facilitação das iniciativas tendentes à valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente da ESHTe e Presidente do CTC	Presidência e Conselho Técnico-Científico	N.º de novos doutorados e especialistas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010103.
	A5.2	Sistema de avaliação de professores	Criação de uma equipa para o estudo de um sistema de avaliação de professores equilibrado e justo, caso se mantenha este imperativo legal.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente	Presidência, Conselho Técnico-Científico e Comissão de Docentes (a criar)	N.º de docentes avaliados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A5.5	Integração no corpo docente de personalidades de relevo	Dinamizar a possibilidade de contratar, em regimes de geometria variável, personalidades nacionais e internacionais de relevante mérito.									⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Presidente	Presidência e Conselho Técnico-Científico	N.º de personalidades envolvidas/convidadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
9. Aproximação do corpo docente ao trade	A5.3	Elaboração de protocolos com empresas do sector para estágios de docentes	Visa o estímulo para a aproximação entre a Escola e as empresas, permitindo complementar a formação prática dos docentes.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Presidência, Administrador e Responsável do Gabinete de Estágios	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A5.4	Desenvolvimento de eventos técnicos e científicos por parte dos docentes	Estimular e apoiar iniciativas de desenvolvimento de eventos de carácter técnico e científico na ESHTe por parte dos docentes.									⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Presidência, Administrador, Conselho Técnico-Científico e CESTUR	N.º de eventos realizados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 0202016.
		4.ª Edição do Forum International Research Forum on Guided Tours (IRFGT 2015)	Reunir especialistas, pesquisadores e profissionais de turismo para debater questões relacionadas com circuitos turísticos e visitas guiadas e promover o Estoril e Portugal	⊡	⊡	⊡											Docente responsável pelo projeto	Equipa do projeto	N.º de participantes no Forum	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 0202016.

Programa 6 – Desenvolvimento da investigação fundamental e aplicada

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
10. Organização da investigação	A6.1	Reforço da investigação científica no quadro da FCT	Diligenciar para que os docentes da ESHTe, designadamente os que sejam habilitados com o grau de Doutor (ou de Especialista) se integrem como membros Integrados de uma Unidade de Investigação FCT.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do CTC	Presidência, Presidente do CTC e doutorados da ESHTe	N.º de docentes integrados em Unidades de Investigação FCT.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A6.2	Compilação de oportunidades de financiamento de projetos através de programas nacionais e comunitários	Criar na ESHTe uma pequena estrutura para a pesquisa de oportunidades de financiamento para a investigação a realizar na Escola.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador e CESTUR	N.º de programas avaliados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
		“Desenvolvimento de novos produtos à base de queijo transmontano da cabra serrana”, cofinanciado pelo Programa PRODER	Projeto em parceria entre a LEICRAS (entidade promotora, Trás os Montes), o Instituto Politécnico de Bragança (IPB) e a ESHTe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Coordenadora do projeto na ESHTe	Equipa do projeto na ESHTe	Receitas e despesas do projeto	volume de negócios e, se possível, a margem de lucro dos produtos da queijaria (queijo de cabra e requeijão) através da utilização de novos produtos e novas formas de utilização dos mesmos. Considerado em orçamento.	
	A6.3	Base de dados de investigadores da ESHTe	Criação de uma base de dados operacional de docentes onde constem as suas habilitações académicas bem como as suas práticas e interesses de investigação, além da identificação de um conjunto de temas que estejam disponíveis para orientar como trabalhos de conclusão do ciclo de mestrado.						☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador e Divisão de Recursos Humanos	N.º de docentes da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A6.4	Estudo da possibilidade de criação de um Centro de Investigação Aplicada	Estudo sobre a possibilidade de criação de um Centro de Investigação Aplicada, em parceria com a Associação CESTUR e com os parceiros do sector, com o acolhimento de núcleos específicos de investigação especializada.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente	Presidência, Presidente do CTC e CESTUR	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
11. Fomento e divulgação da investigação	A6.5	Investigação e Publicação	Criação dentro da estrutura interna da Escola de mecanismos que visem estimular, promover e facilitar a publicação de obras por parte dos docentes e outros investigadores da Escola.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador, CESTUR e Presidente do CTC	N.º de obras editadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.		
	A6.6	Revista científica <i>on line</i>	Criar na ESHTe uma marca científica em torno do nome de uma revista <i>on line</i> , a qual deve incluir, debaixo do mesmo chapéu, uma linha diversificada de publicações e de organização de reuniões científicas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do CTC	Presidência, Administrador e Presidente do CTC	N.º de consultas <i>on line</i> .	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.		
	A6.7	Plataforma de divulgação da produção científica	Criar no site da ESHTe, uma plataforma de divulgação da produção científica das Escolas e Unidades de Investigação em Turismo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do CTC	Presidência, Administrador, Conselho Técnico-Científico e CESTUR	N.º de consultas <i>on line</i> .	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 070108.		
	A6.8	Organização de uma conferência internacional anual com a marca ESHTe	Organização do evento de forma a que se torne num ponto de encontro regular entre a comunidade académica e o mercado de trabalho.				☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente	Presidência, Administrador, Gabinete Relações Públicas, Presidente do CTC, Presidente do Conselho Pedagógico e CESTUR	N.º de participantes no evento.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 0202016.		

Programa 7 – Internacionalização

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
12. Reforço da cooperação internacional	A7.1	Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos	Estudo da possibilidade de celebração de protocolos com Escolas dos PALOP, tendo em vista a possibilidade de captação de alunos para os três ciclos em que a ESHTe participa.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Administrador.	N.º de protocolos celebrados.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010207.
	A7.2	Cooperação com Moçambique	Parceria entre a ESHTe e a Universidade Eduardo Mondlane. Em 2015, os alunos que concluíram o Curso de Formação Avançada em Turismo - Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos irão frequentar o 2.º ano do Mestrado em Turismo na ESHTe.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Coordenador do Mestrado em Turismo	Coordenador do Mestrado em Turismo, Fundação Calouste Gulbenkian e Universidade Eduardo Mondlane.	N.º de alunos a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Turismo.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010207.	
	A7.3	Cooperação com Cabo Verde	Operacionalização do protocolo celebrado com a Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde para a realização de cursos de formação avançada em gestão hoteleira.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Coordenação do Mestrado em Gestão Hoteleira	Presidência, Presidente do CTC, Coordenação do Mestrado em Gestão Hoteleira, CESTUR e Administrador.	N.º de alunos dos cursos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010207.	
	A7.5	Internacionalização das ofertas formativas	Internacionalização das ofertas formativas através do desenvolvimento de cursos em parceria com escolas estrangeiras.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Coordenação ERASMUS.	N.º de parcerias estabelecidas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 010204.	
	A7.4	Intercâmbios ERASMUS	Aprofundar a participação da ESHTe no Programa ERASMUS, alargando as hipóteses de emissão e receção. Extensão aos Mestrados.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Coordenação ERASMUS	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Responsável Mobilidades ERASMUS.	N.º de acordos estabelecidos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 480 - Financiamento da UE.	
	A7.7	Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês	Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa, sobretudo nos 3.ºs anos das licenciaturas para facilitar a integração dos alunos inseridos no programa ERASMUS.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Gabinete de Relações Internacionais	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Coordenação ERASMUS e Gabinete de Relações Internacionais.	N.º de disciplinas em língua inglesa.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
13. Optimização da organização interna da cooperação internacional	A7.6	CLIC-ESHTe	Redinamizar a estrutura CLIC ESHTe, retomando a oferta de Cursos Livres de Idiomas Estrangeiros e outras iniciativas complementares, tendo como públicos-alvo preferenciais a comunidade ESHTe e os profissionais do setor do turismo e hotelaria.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Responsável CLICESHTe.	N.º de utilizadores do sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A7.8	Base de dados de escolas de turismo ao nível internacional	Criação e exploração de uma base de dados de escolas de turismo ao nível internacional (oferta, áreas de investigação) para servir como fonte de informação para novas parcerias e iniciativas.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Gabinete de Relações Internacionais	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Internacionais e Presidente do CTC.	N.º de ocorrências da base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A7.9	Ações de formação em língua inglesa	Realização de ações de formação em língua inglesa para os funcionários docentes e não docentes da ESHTe.	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	⊆	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Vice-Presidente do CTC e Responsável CLICESHTe.	N.º de ações realizadas/N.º de participantes.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020215B000.	

Programa 8 – Dimensão institucional

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
14. Reforço da vertente endógena da instituição	A8.1	Conceção de um programa de ações que reforcem os valores da Escola e a sua cultura académica	Criação de elementos de memória que simbolizem a Escola e deixem registo para a posteridade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente	Presidência, Presidentes do CTC e do Conselho Pedagógico, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Equipa de F&B.	N.º de iniciativas concretizadas.	Cerimónia de abertura do ano académico; prémios de prestígio ou de desempenho; agenda de eventos pontuais de interação e confraternização. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A8.2	Relançamento do sistema de gestão de qualidade	Por exigência da A3ES e por vantagem própria, a ESHTe tem de manter em pleno funcionamento um Sistema de Qualidade que assegure a (e crie evidências da) participação de todos os agentes da Escola na sua vida diária, bem como, a partir dos resultados dessa operação, apoie as melhores práticas de gestão participada.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do Conselho para a Qualidade	Presidência, Presidentes do CTC e do Conselho Pedagógico, Administrador e Presidente do Conselho para a Qualidade.	Certificação dos serviços. N.º de respondentes aos inquéritos de satisfação.	Monitorização do processo de certificação dos serviços com a norma ISO 9001. Agilizar um mecanismo de inquirição permanente a todos os agentes da Escola, que se prolongue no tratamento sistemático dessa informação e no reporte aos respondentes. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias;
	A8.3	Celebração dos 25 anos da ESHTe	Definição de um conjunto de atividades e eventos que celebrem os 25 anos da ESHTe.								☐	☐	☐	☐	☐	☐	Comissão a criar	Presidência, Presidentes do Conselho Pedagógico e do CTC, Administrador e Comissão a criar.	N.º de atividades desenvolvidas.	Conferências, palestras, exposição dos 25 anos, livro dos 25 anos, entre outras realizações. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
15. Potenciação do posicionamento institucional na perspectiva exógena	A8.4	Participação nas reuniões do CCISP e da Organização Mundial do Turismo	Assegurar a presença nas várias reuniões e facultar contributos sobre matérias específicas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente	Presidência	N.º de participações em reuniões.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A8.5	Operacionalização de uma estrutura associada à inovação empresarial e empreendedorismo	Estrutura de apoio a alunos que tenham ideias para a criação de oportunidades de negócio.													☐	Presidente	Presidência	N.º de alunos apoiados.	Estrutura a equacionar no âmbito da criação do Centro de Investigação Aplicada. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A8.6	Apoio à Associação de Antigos Alunos	Apoiar as atividades da Associação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas	N.º de iniciativas realizadas.	Criar um evento anual que solidifique a ligação da ESHTe com os seus antigos alunos. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A8.7	Escola de Verão Internacional	Organização de uma escola de Verão, de uma ou duas semanas, que permitisse acolher alunos de diferentes áreas interessados em aprofundar os seus conhecimentos sobre o turismo e a cultura portuguesa.							☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do CTC	Presidência, Presidente do CTC, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de alunos participantes.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A8.8	Reforço da ligação entre o ensino secundário/profissional e a ESHTe	Promoção de visitas de apresentação e palestras em escolas profissionais e secundárias, assim como o acolhimento de grupos de escolas em visita à ESHTe.							☐	☐	☐					Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de escolas contactadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.

Programa 9 – Ensino e organização académica

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
16. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico	A9.1	Renovação dos materiais de divulgação da Instituição e dos cursos	Renovação de todos os suportes de divulgação.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Vice-Presidente	Vice-Presidente, Administrador, Divisão dos Serviços Académicos e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de suportes produzidos.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020217.
	A9.2	Criação de um regulamento académico	Documento de consulta que funciona como um conjunto de normas e orientações gerais, com o objetivo de assegurar o normal funcionamento pedagógico dos cursos.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidente, Presidente do Conselho Pedagógico, Administrador e Divisão dos Serviços Académicos.	N.º de exemplares distribuídos.	Agrupa todos os regulamentos e informação relevante para a vida académica dos alunos; distribuição via eletrónica no ato da matrícula. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A9.6	Introdução do programa de produção de horários	Implementação e otimização do programa de produção automática de horários.													△	Vice-Presidente	Presidência, Presidente do CTC, Administrador, Div. Informática, Div. Serviços Académicos e Diretores de Curso.	N.º de dias consagrados à produção dos horários.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A9.5	Conceção e implementação de um sistema de monitorização dos cursos	Criação de um sistema de monitorização dos cursos e das unidades curriculares, em articulação com as duas ações anteriores.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente do CTC	Presidente, Presidente do Conselho Pedagógico, Conselho para a Qualidade e Diretores de Curso.	N.º de intervenientes no sistema.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A9.7	Candidaturas aos cursos da ESHTe	Centralização do processo no Gabinete de Relações Públicas. A transição dos processos para a Div. Serviços académicos concretiza-se a partir do ato da inscrição/matricula.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador, Div. Serviços Académicos, Gabinete de Relações Públicas e Diretores/Coordenadores de Cursos.	N.º de candidaturas recebidas.	Em fase de concretização. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
17. Certificação dos cursos graduados da ESHTe	A9.3	Renovação da certificação TEDQUAL	Renovação da certificação TEDQUAL para as cinco licenciaturas da ESHTe e para o Mestrado em Turismo.													△	Presidente do Conselho	Presidente, Presidente do CTC, Administrador e Conselho para a Qualidade.	N.º de certificações	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020213.
	A9.4	Acreditação de ciclos de estudos junto da A3ES	Sequência do processo de acreditação dos cursos, tendo em vista as reavaliações previstas.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente do CTC.	Presidente, Presidente do CTC e Diretores de Curso.	N.º de processos de acreditação dos cursos	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020220.

Programa 10 – Serviços e funcionários não docentes

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
18. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	A10.1	Sistema de Gestão Documental e Workflow	Continuação da implementação das funcionalidades do Sistema de Gestão Documental e Workflow e alargamento do sistema a novos grupos de utilizadores.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Assessor Presidente	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de documentos constantes da base de dados; N.º de utilizadores do sistema.	O projeto contemplará o aprofundamento de alguns módulos e a operacionalização de novos workflows específicos, numa perspectiva articulada com o sistema de qualidade. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.
	A10.2	Reorganização dos espaços físicos destinados aos Serviços Operacionais	Melhoria operacional dos espaços de trabalho, incluindo as áreas de arquivo.	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	⊡	Administrador	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de intervenções concretizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A10.3	Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados	Elaboração anual de um Plano de Formação, abrangendo ações externas e internas.	⊡	⊡											Administrador	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de funcionários que frequentaram ações de formação.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A10.4	Criação de um manual de procedimentos internos para os serviços, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço	Elaboração de um manual de procedimentos administrativos de aplicação a todos os serviços, responsáveis e colaboradores docentes e não docentes.	⊡	⊡	⊡										Administrador	Presidência, Administrador Responsáveis Serviços.	N.º de procedimentos que integram o manual.	Em fase de concretização. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	

Programa 11 – Alunos

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
19. Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	A11.1	Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos	Celebração com a Associação de Estudantes de um Protocolo que permita enquadrar em cada ano os apoios a disponibilizar pela Escola.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador, Conselho de Gestão, Presidente do Conselho Pedagógico e Associação de Estudantes.	N.º de ações apoiadas pela Escola.	Apresentação por parte da Associação de Estudantes de um Plano de Atividades para apreciação pela Presidência e pelo Conselho de Gestão. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020213.
	A11.2	Desenvolvimento de esforços para minimizar os efeitos do fecho da cantina à noite	Iniciativas tendentes a estudar a possibilidade de abrir a cantina em horário noturno.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Presidente do Conselho Pedagógico Administrador e Turismo de Portugal.	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A11.3	Criação de um serviço de reprografia adequado	Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes e Turismo de Portugal.	N.º de utentes dos serviços.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A11.4	Angariação e facilitação de estágios profissionais	Reforço dos protocolos a celebrar com as empresas e outras instituições do sector, de forma a ampliar o leque de alternativas para a concretização de estágios profissionais por parte dos alunos e à sua integração profissional.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Responsável pelo Gabinete de Estágios	Presidência, Administrador, Gabinete de Estágios e Associação de Estudantes.	N.º de protocolos celebrados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A11.5	Melhoria das instalações disponíveis para estudo	Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes e Turismo de Portugal.	N.º de lugares criados para estudo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A11.6	Utilização da biblioteca	Alargamento do funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Responsável da Biblioteca	Presidência, Administrador, Responsável da Biblioteca e Associação de Estudantes.	N.º de títulos do fundo documental. N.º de utentes da biblioteca.	Atendendo à frequência existentes, poderá ser mais proveitoso para a comunidade o encerramento diário pelas 20h 30m. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A11.7	Bolsa de Mérito	Alteração do Regulamento da Bolsa de Mérito, particularmente no que concerne ao âmbito, número de bolsas e requisitos de seriação.	△	△	△											Vice-Presidente	Presidência, Presidente do CTC, Administrador e Divisão dos Serviços Académicos, Diretores de Curso e Conselho Pedagógico.	N.º de documentos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A11.8	Apoio a projetos dos alunos	Incentivo e apoio a projetos (curriculares e extracurriculares) e a núcleos promovidos pelos alunos, destinados à comunidade da ESHTe ou à comunidade em geral.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Administrador	Presidência, Administrador, Associação de Estudantes, CESTUR, Diretores de Curso e Conselho Pedagógico.	N.º de projetos apoiados.	Os projetos devem visar o desenvolvimento de competências técnicas, científicas ou profissionais nas áreas de estudo ou complementares ou a representação da ESHTe. Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020219.

Programa 12 - Comunicação e imagem

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
20. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	A12.1	Site da ESHTe na Internet, redes sociais e uniformização de assinaturas institucionais	Revisão do layout do Site da ESHTe e reforço da utilização das redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, ...).	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	Administrador	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Divisão de Informática.	N.º de visitas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020209.
	A12.2	Versão em línguas estrangeiras do website da Escola	Disponibilização dos conteúdos do Website/portal da ESHTe noutras línguas estrangeiras, com prioridade no inglês.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	Vice-Presidente do CTC	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Divisão de Informática e CTC.	N.º de conteúdos traduzidos.	Criação da equipa responsável pela produção de conteúdos e pela respetiva aplicação. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A12.3	Revisão de conteúdos do Site da ESHTe	Melhoria da informação disponibilizada no Website/portal da ESHTe, em particular, ao nível dos cursos de graduação, incluindo-se resumos programáticos das diferentes Unidades Curriculares e fichas curriculares dos docentes.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠									Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Divisão dos Serviços Académicos e Divisão de Informática.	N.º de melhorias introduzidas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A12.4	Disponibilização de formulários académicos no website da Escola	Possibilidade de download dos vários formulários académicos para preenchimento e posterior envio aos serviços.	⊠	⊠	⊠											Coordenador da Divisão de Informática	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Divisão dos Serviços Académicos e Divisão de Informática.	N.º de formulários disponibilizados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A12.5	Criação de uma Newsletter institucional	Desenvolvimento de uma Newsletter em formato digital, com periodicidade regular, que permita divulgar as atividades passadas e futuras.	⊠	⊠	⊠											Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Divisão de Informática.	N.º de edições da Newsletter.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A12.8	Sistema de encaminhamento de chamadas	Criação de um sistema eficaz de encaminhamento de chamadas. Estudo da solução e implementação.								⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de reuniões efetuadas.	Devido a restrições orçamentais a implementação apenas poderá ocorrer em 2016.
21. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe	A12.6	Visitas educativas à ESHTe	Preparação de um programa de convites regulares a jornalistas, críticos de gastronomia e entidades relevantes para participarem na degustação das refeições preparadas e servidas pelos alunos da ESHTe.			⊠		⊠			⊠		⊠		⊠	Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e equipa interna do F&B.	N.º de visitas à ESHTe.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A12.7	Rede de eventos na ESHTe	Desenvolvimento de um conjunto alargado de eventos para promover a Escola e que devem ser geridos numa perspetiva integrada.	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	⊠	Gabinete de Relações Públicas	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Diretores/ Coordenadores de Cursos.	N.º de visitas à ESHTe.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020216.	

Programa 13 - Comunidade interna e externa

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
22. Reforço das ligações entre a comunidade interna	A13.1	Reforço da coesão interna entre os vários órgãos da ESHTe	Promoção de reuniões regulares entre todos os responsáveis dos órgãos de gestão da Escola, cursos, áreas científicas e unidades funcionais.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A13.2	Operacionalização efetiva do Conselho Consultivo	Nomeação dos vários membros representativos da comunidade externa.	△	△	△										Presidente	Presidência e Conselho Geral.	N.º de reuniões realizadas do Conselho Consultivo.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A13.3	Artigos de opinião dos docentes da ESHTe	Acordos com revistas do sector, de modo a acolherem artigos de opinião dos docentes da ESHTe.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente	Presidência, Conselho Técnico-Científico e docentes.	N.º de artigos produzidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A13.4	Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe	Atualização da base de dados dos antigos alunos diplomados pela ESHTe e aferição da sua inserção no mercado de trabalho.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Núcleo ESHTeEmprego	Presidência, Administrador e Núcleo ESHTeEmprego.	N.º de registos na base de dados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
23. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	A13.5	Código de Ética	Criação de um Código de Ética envolvendo todas as partes interessadas internas e externas, assente no rigor, na autonomia e na cooperação entre todos os stakeholders.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Secretário do Conselho Geral	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	N.º de reuniões preparatórias.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.	
	A13.6	Alargamento dos colégios eleitorais	Inclusão participativa da comunidade ESHTe nos mecanismos de decisão e de gestão da Escola, nomeadamente através do alargamento dos colégios eleitorais.	△	△	△									Presidente	Presidência, Administrador e Conselho Geral.	N.º de alterações introduzidas nos estatutos.	A concretizar em sede de revisão estatutária. Sem custos considerados no Orçamento de 2015.		
	A13.7	Museu Virtual do Turismo (MUVITUR)	Preparação da sala de mostra do acervo. Disponibilização do catálogo do MUVITUR onde os conteúdos de diferentes providers (Cinemateca, BN e Touriseum) já estarão disponíveis para consulta; Lançamento oficial do MUVITUR integrado na animação paralela da Bolsa de Turismo de Lisboa 2015 (Apresentação, Flash Mob, Press Releases).	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Responsável do projeto	Presidência, Administrador e Equipa do projeto.	N.º de documentos e peças digitalizadas.	Projeto de exposições; Preparação e desenvolvimento das exposições virtuais; Procura de outros tipos de apoio, nomeadamente mecenato cultural e legados particulares ou de entidades coletivas. Proceder à recolha de autorizações de publicação para os documentos que estão sujeitos a direitos de autor. Digitalização e descrição de documentos e peças.	
	A13.8	Intensificação das relações com os stakeholders	Criação de sinergias com o sector e outras entidades locais no âmbito de um processo de ensino e aprendizagem - concretização do conceito de Tourism Learning Area.	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	Presidente	Presidência, Conselho Geral, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e CESTUR.	N.º de reuniões efetuadas com os stakeholders.		

Programa 14 - Solidariedade e responsabilidade social e ambiental

Atividade 2015	Códigos PEMP (2014/17)	Ações	Objetivos	Cronograma de execução - 2015												2016	Responsável	Interlocutores	Indicadores de acompanhamento	Observações
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
24. ESHTe solidária e responsável	A14.1	Promoção do projeto ESHTe SolidAct	Visa a aplicação do know-how, recursos e meios da ESHTe ao serviço da comunidade, fomentando a ação solidária voluntária e a cooperação.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de iniciativas realizadas.	Previsto em orçamento - Fonte de financiamento 510 - receitas próprias; rubrica 020225.
	A14.2	Responsabilidade social e ambiental	Promover uma maior integração da escola com a comunidade e desenvolver ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integrada na política da escola.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de iniciativas realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A14.3	Turismo voluntário	Lançamento de projetos de solidariedade global, designadamente através da ação nos domínios do turismo voluntário e do turismo para o desenvolvimento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidência, Administrador, Presidente do Conselho Pedagógico e Gabinete de Relações Públicas.	N.º de projetos lançados.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A14.4	Articulação com instituições de solidariedade social	Criação de mecanismos com os atores públicos e associativos locais que permitam o aproveitamento das sobras de matérias-primas de algumas aulas práticas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Equipa interna de F&B	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Equipa interna de F&B.	N.º de acordos ou protocolos estabelecidos.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A14.5	Apoio a alunos carenciados	Desenvolver mecanismos para acentuar o apoio aos alunos mais carenciados, por exemplo facilitando a sua colaboração em tarefas da escola em troca de apoios sociais e redução de custos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Administrador	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas e Provedor do Estudante.	N.º de iniciativas realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A14.6	Oferta de transportes para a Escola	Dialogar com a C.M. Cascais e a empresa de transportes públicos para tentar encontrar soluções que permitam melhorar a oferta de transportes para a Escola.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Provedor do Estudante	Presidência, Administrador, Gabinete de Relações Públicas, Presidente do Conselho Pedagógico e Provedor do Estudante.	N.º de reuniões realizadas.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.
	A14.7	Boas práticas ambientais	Desenvolver um programa que vise a poupança energética a racionalização dos resíduos sólidos e estimule práticas mais eficientes.								☐	☐	☐	☐	☐	☐	Presidente do Conselho Pedagógico	Presidente do Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes e Diretores de Cursos.	N.º de intervenções decorrentes da iniciativa.	Sem custos considerados no Orçamento de 2015.

6. Considerações finais

Face aos condicionalismos que envolveram a elaboração do presente Plano de Atividades, onde sobressai uma conjuntura pouco favorável no plano socioeconómico, mas também um conjunto de políticas que não configuram um tratamento favorável para as instituições públicas do ensino superior politécnico, considera-se que os programas e ações agora definidas podem ser sujeitos a eventuais reajustamentos.

Esta possibilidade ainda se reforça mais, se ocorrerem alguns progressos significativos, a curto prazo, no processo em curso tendente a definir o futuro institucional da ESHTe, o qual contém alternativas com implicações de geometria variável e com implicações distintas no desempenho da nossa Escola.

Contudo, entende-se que existem um conjunto de atividades que não podem ser ignoradas e que independentemente do futuro institucional da ESHTe, têm mesmo que ser concretizadas porque se relacionam com o funcionamento regular da instituição e, consequentemente com a defesa da sua imagem perante os alunos e os próprios *stakeholders* do setor do turismo.

Neste sentido, reconhece-se o caráter defensivo do presente Plano, onde as restrições orçamentais para 2015 voltaram a condicionar a opção por programas de investimento de outro fôlego. Não obstante esta realidade, o número de atividades previstas para 2015 ascende a 24, as quais se encontram devidamente cruzadas com os 14 programas que constam do Plano de Médio Prazo 2014/17, além de se repartirem por 96 ações com expressão no próximo ano.

Assim, o Quadro 7, reproduzido na página seguinte, sintetiza o número de ações previstas ao nível da cada atividade, separando aquelas cuja conclusão se aguarda até ao final de 2015, daquelas que terão previsivelmente uma realização anual contínua desde 2014 até 2017.

Como nota adicional, saliente-se que apenas 14 ações deverão registar a sua concretização até final de 2015 (cerca de 15% do total), o que demonstra a preocupação pela opção por iniciativas com continuidade ou cuja concretização exige o desenvolvimento de tarefas preparatórias ou intermédias de alguma dimensão.

Sublinha-se igualmente o propósito de nas ações a concretizar se incluírem não só as de caráter operacional e identitário da ESHTe, mas também as que derivam da dimensão estratégica transversal e integrada que foi definida no Plano de Médio Prazo 2014/17.

Quadro 7
Atividades e ações previstas

ATIVIDADES PREVISTAS ATÉ 2015 E EVENTUAL PROLONGAMENTO ATÉ 2017	N.º DE AÇÕES		
	2014/15	2016/17	Total
1. Estabilização do posicionamento institucional da ESHTe	4		4
2. Início do processo de revisão dos estatutos da Escola		1	1
3. Gestão do Campus Escolar	1	1	2
4. Melhoria das instalações e equipamentos afetos à ESHTe		5*	5
5. Otimização de mecanismos financeiros e administrativos		3	3
6. Operacionalização de instrumentos de monitorização financeira		3	3
7. Adequação da oferta formativa		6	6
8. Reforço da especialização do corpo docente	1	2	3
9. Aproximação do corpo docente ao <i>trade</i>		2	2
10. Organização da investigação	1	3	4
11. Fomento e divulgação da investigação		4	4
12. Reforço da cooperação internacional		6	6
13. Otimização da organização interna da cooperação internacional		3	3
14. Reforço da vertente endógena da instituição		3	3
15. Potenciação do posicionamento institucional na perspetiva exógena		5	5
16. Melhoria na prestação dos serviços de suporte académico		5	5
17. Certificação dos cursos graduados da ESHTe		2	2
18. Otimização do funcionamento dos serviços e valorização dos recursos humanos não docentes	1	3	4
19. Melhoria da satisfação dos clientes (alunos)	1	7	8
20. Otimização dos canais de comunicação <i>on line</i>	3	3	6
21. Promoção de visitas selecionadas à ESHTe		2	2
22. Reforço das ligações entre a comunidade interna	1	3	4
23. Aprofundamento das ligações com a comunidade externa	1	3	4
24. ESHTe solidária e responsável		7	7
TOTAL	14	82	96

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

*- Existe uma ação com execução prevista apenas para o biénio 2006/07.

É entendimento da Presidência da ESHTe que a concretização das ações agora elencadas permitirá à Escola manter a sua posição de destaque no panorama do ensino superior na área do turismo e avançar com segurança no reposicionamento estratégico competitivo que se deseja para o futuro.

Estoril, em 22 de Agosto de 2014