

PRESIDÊNCIA DA ESHTe

Acto eleitoral

Considerar o passado



Consolidar o presente



Construir o futuro



Fernando João Moreira

ÍNDICE

	Páginas
SUMÁRIO EXECUTIVO	3
INTRODUÇÃO	6
1. O CONTEXTO EXTERNO “DISTANTE”	8
1.1 – FACTORES ESTRUTURANTES DE BASE	9
1.2 – O TURISMO EM 2020	11
1.3 – O SIGNIFICADO DAS GRANDES TENDÊNCIAS PARA O ENSINO DO TURISMO	13
1.4 – SÍNTESE E DINÂMICAS A RETER.....	22
2. O CONTEXTO EXTERNO “PRÓXIMO”	23
2.1 – ESTRUTURA E EVOLUÇÃO DA OFERTA FORMATIVA SUPERIOR EM TURISMO	24
2.2 – CURSOS E EMPREGABILIDADE	31
2.3 – ADEQUAÇÃO E LIMITES DA OFERTA FORMATIVA SUPERIOR EM TURISMO.....	33
2.4 – SÍNTESE E DINÂMICAS A RETER.....	37
3. O DOMÍNIO INTERNO	38
3.1 – APONTAMENTOS QUANTITATIVOS SOBRE A ESHTÉ	39
3.2 – A ESHTÉ NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE TURISMO	43
3.3 – UMA LEITURA DO PASSADO PRÓXIMO E DO PRESENTE DA ESHTÉ, ENTRE UM CLUSTER COMPLEXO DE AMEAÇAS E UM EXTENSO MAPA DE OPORTUNIDADES ...	48
3.4 – SÍNTESE E ASPECTOS A RETER	61
4. APONTAMENTOS DE DIAGNÓSTICO	62
5. VISÃO, OBJECTIVOS E ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA	66
5.1 – UMA VISÃO DE FUTURO	70
5.2 – OBJECTIVOS E NOTAS DE ESTRATÉGIA.....	71
6. PROGRAMA DE ACÇÃO	77
6.1 – LESTI(S) E ACÇÕES	78
LESTI 1 – <i>Instalações, infra-estruturas, serviços e finanças</i>	78
LESTI 2 – <i>Coesão interna e inclusão</i>	81
LESTI 3 – <i>Governância e transparência</i>	82
LESTI 4 – <i>Oferta formativa, inovação e empreendedorismo</i>	83
LESTI 5 – <i>Investigação e formação do capital humano</i>	87
LESTI 6 – <i>Redes relacionais e internacionalização</i>	89
LESTI 7 – <i>Monitorização, avaliação e política de qualidade</i>	91
6.2 – PRIORIDADES TEMPORAIS, GRAUS DE EXEQUIBILIDADE E SIGNIFICADOS ESTRATÉGICOS	93
6.3 – ACÇÕES ESTRATÉGICAS	98
7. COERÊNCIA DO PROCESSO DE PROGRAMAÇÃO	113
8. NOTAS FINAIS.....	118

SUMÁRIO EXECUTIVO

Havendo a necessidade de produzir um plano de acção, foram tomadas várias opções que, até certa maneira, explicam a sua “dimensão e figura”:

- a) procurar contextualizar, da forma mais consistente possível, as acções e as recomendações que julgámos por bem apresentar ao colégio eleitoral;
- b) estruturara a referida contextualização, tanto quanto a natureza solitária do documento o permitisse, de uma forma coerente e com decorrências lógicas em cascata;
- c) equilibrar opiniões pessoais que se revestem, por vezes, de adjectivações fortes, com a natureza pública, abrangente e tendente à abertura de caminhos e de soluções que o mesmo, em nosso entender, deverá configurar e proporcionar;
- d) balancear o espírito analítico auto-crítico e realista com o optimismo que o momento e o documento devem assumir quanto ao futuro;
- e) acentuar a perspectiva e a formulação estratégicas.

Relativamente ao contexto externo considerámos dois *layers* analíticos principais: o contexto externo distante, motorizado pelas grandes tendências do turismo e, sobretudo, pelos seus significados e importâncias para o ensino do turismo e para as várias áreas formativas; o contexto externo próximo, estruturado em torno da oferta e da procura educativas em turismo ao nível superior, bem como a(s) respectiva(s) adequação(ões) às necessidades do Sector.

No domínio do primeiro aspecto considerado, concluiu-se que, não obstante a existências de tendências que constituem ameaças para o ensino superior do turismo, as mesmas configuram, sobretudo, uma paleta de desafios para as instituições que, a serem devidamente tomados em consideração, abrem janelas de oportunidades numerosas e com significados de forte relevância na projecção e na construção do futuro.

No que trata o segundo, o contexto externo próximo, foram detectados três grandes dinâmicas de mudança face às quais as instituições deverão estar preparadas para dar resposta: o aumento significativo da competitividade na oferta superior de turismo; uma empregabilidade bastante relevante dos cursos embora com diferenças sensíveis atribuíveis, sobretudo, à imagem, à visibilidade no mercado e à localização das instituições que os acolhem; uma relativa – mas com áreas de sombra - adequação entre a oferta formativa e educativa e o mercado de trabalho.

Como somatório da análise efectuada da componente externa emergem, como essenciais, as seguintes linhas de força: a necessidade de estar à frente da mudança; a inovação como factor crítico de sucesso; a excelência total como horizonte último.

A consideração da componente interna, revela, desde logo, um crescimento considerável da ESHTE, seja no âmbito da oferta e da procura educativas, seja no do capital humano, seja, ainda, na vertente financeira, esta última tendo vindo a revelar, desde 2004, algum desequilíbrio negativo entre as receitas e as despesas. Globalmente, uma situação marcada por uma evolução francamente favorável que permitiu responder, com o sucesso possível, à recente entrada no mercado da formação superior em turismo de numerosas instituições e cursos.

Contudo, o incremento atrás apontado está longe de esgotar o potencial de crescimento da ESHTE já que, tendo por base documentos externos à Escola, abrem-se à mesma horizontes particularmente favoráveis, seja no que se refere ao seu potencial intrínseco para acompanhar e suportar a mudança, seja no que se reporta ao seu (futuro) posicionamento num mercado em expansão.

Mas, pese embora estejamos perante “uma escola cheia de futuro”, há, igualmente, de ter em linha de conta um *cluster* complexo de ameaças e de constrangimentos que não pode deixar de nos preocupar, sobretudo no que diz respeito ao peso específico da Escola no plano institucional e à indispensável convergência de esforços endógenos tendo em vista a sua superação. Na verdade, a ESHTE do presente é uma escola “sem terra” e “desprovida de pertenças claras”, uma escola “carente de coesão” e “em busca de auto-confiança”, “com défice de informação”, com crescente rigidez estrutural e lacunas no domínio da equidade e da igualdade de oportunidades. Sintomas preocupantes sem dúvida, mas, felizmente, revertíveis.

Efectuado o diagnóstico estratégico, a cascata “de programação” passou pela adopção de um cenário “*forecasting*” que cruza três eixos correspondentes a três vertentes fundamentais de mudança no turismo: inovação/tradição; qualidade/quantidade; regulação fraca (mercado)/regulação forte. O cenário adoptado como referência foi o que admite um desenvolvimento turístico nacional estruturado por significativas preocupações de qualificação e de inovação, num quadro de uma regulação efectiva mas moderada.

Como resultado de todo o trabalho anteriormente desenvolvido, prospectivamos a ESHTE como uma instituição que, cada vez mais, seja conhecida e reconhecida pelo *trade* como o manancial, “por excelência, da excelência”. Uma escola que concorra para o crescimento dos seus estudantes do ponto de vista pessoal e social, uma escola que, pela qualidade da formação turística ministrada, proporcione amplas oportunidades ao nível dos percursos profissionais e de vida dos seus diplomados, uma escola que, pelo seu quotidiano, suscite nos alunos a paixão pelo turismo, uma escola que, pelo que ensina – mas sobretudo pelas práticas correntes – releve a responsabilidade social e ambiental como pilar do desempenho profissional.

Definidas, posteriormente, a grelha de objectivos e as respectivas metas, bem como as apostas estratégicas que melhor asseguram a sua concretização (estratégias e aliados estratégicos),

procedeu-se ao desenho de um programa de intervenção/acção, em formatação arborescente, desde os *Layers* Estratégicos de Intervenção (LESTI), até às acções estratégicas (14), passando por um numeroso conjunto de acções recomendações (71), todas elas devidamente priorizadas e cronologicamente apreciadas.

Os LESTI considerados foram: LESTI 1 – Instalações, infra-estruturas, serviços e finanças; LESTI 2 – Coesão interna e inclusão; LESTI 3 – Governância e transparência; LESTI 4 – Oferta formativa, inovação e empreendedorismo; LESTI 5 – Investigação e formação do capital humano; LESTI 6 – Redes relacionais e internacionalização; LESTI 7 – Monitorização, avaliação e política de qualidade.

Quanto ao significado estratégico das acções sublinham-se as seguintes: Criação do Grupo de Acção 1 – instalações; (Re)abertura do diálogo ESHTE/Turismo de Portugal/MCTES; Regularização do financiamento da Escola por parte do MCTES; Complexo Escolar e de Investigação Tecnológica e Científica nos domínios da Enogastronomia e da Alta Cozinha; Levantamento e regularização de situações de conflito interno; Alargamento do universo eleitoral da ESHTE; lançamento do curso de 2º ciclo em Gestão Hoteleira; Desenvolvimento de oferta formativa em *e-learning*; Criação de condições para a constituição de mestrados integrados; Processo de candidatura de um centro de investigação à FCT; Programa interno de promoção de mestrados e doutoramentos; Definição de uma política e de estratégias coerentes relativamente ao HMI e respectivos parceiros; Desenho e implementação da ferramenta Balance Scorecard (BSC); Fomento e apoio do gabinete de qualidade da ESHTE.

Não se tratando de um plano estratégico para Escola - já que nem possui a profundidade nem a participação da comunidade escolar requeridas para tal – o documento agora sintetizado levanta um conjunto de questões em cujas respostas, crê-se, se decidirá muito do futuro da nossa Escola.

INTRODUÇÃO

O plano que agora se apresenta à comunidade escolar da ESHTe tem como objectivo fundamental dar a conhecer o pensamento do autor relativamente à problemática actual da Escola e ao seu futuro. Trata-se, portanto, não de um documento elaborado para servir uma campanha eleitoral nem, tão pouco, uma lista de promessas relativamente à acção futura do candidato em que me constituí.

Neste quadro, as páginas seguintes configuram um documento atípico quanto ao cruzamento entre a forma, o conteúdo e o processo que lhe deu origem, atípico porque, assumindo um roteiro metodológico dentro de um contexto de planeamento estratégico, não o é efectivamente já que nenhum instrumento dessa natureza poderá ser elaborado a uma só mão; atípico, ainda, porque contendo algumas ferramentas que pretendem reforçar a objectividade analítica, mais não é do que o resultado da subjectividade em que sempre se traduz o cruzamento de uma razão com afectos e emoções.

Assim, mais do que um conjunto de certezas, aquilo que agora apresentamos é uma paleta – que cremos bem organizada e contextualizada – de questões e desafios, quanto à Escola e ao seu futuro, mas também, e quiçá, sobretudo, quanto ao trabalho e à responsabilidade que resolvemos assumir. Certezas, efectivamente, temos poucas e, como tal, também são poucas as coisas que prometemos: empenho em dar o melhor que sabemos em prol da Escola e da sua comunidade; esforço no sentido de estabelecer rumos em direcção ao que defendemos; humildade para ouvir os outros e para reconhecer os erros próprios.

Desejou-se, por outro lado, evidenciar que estivemos e estamos atentos ao sentir e ao pulsar da Escola e que, independentemente da geometria relacional das amizades, temos uma visão para a ESHTe que inclui todos em igualdade de oportunidades, seja no âmbito dos direitos, seja no dos deveres. De resto, porque por formação e ideologia temos reservas quanto aos efeitos adversos do poder, duas outras certezas/promessas também expressamos: uma gestão da Escola partilhada com todos os órgãos e sensibilidades (com a respectiva partilha de responsabilidades) e, porque acreditamos na superioridade da rotatividade relativamente à experiência acumulada, o não prolongamento de um eventual mandato para além dos quatro anos previstos.

Relativamente à pergunta que, fatalmente, surgirá quanto ao cumprimento de todas as acções inscritas neste programa respondemos com toda a clareza não. Efectivamente não acreditamos

ser possível levar todas a cabo, já porque algumas delas implicam factores externos que não dominamos, já porque outras terão, possivelmente, ciclos de execução superiores a um mandato, já porque, finalmente, outras ainda implicam a mobilização de vontades colectivas de que não somos donos e senhores. Assim, porquê um plano desta natureza, com acções cuja concretização pode ser duvidosa?

Duas razões emergem como explicação: porque, tal como com um edifício, um plano de acção possui um discurso e soluções arquitectónicas gerais que lhe dão estabilidade e racionalidade de conjunto, as quais só se compreendem inscrevendo todas as vigas e traves, isto é todas as acções; porque um plano de acção constitui um conjunto de intenções para cuja concretização se trabalha e que, no final, serve para aferir o labor realizado, também em áreas à partida dificultosas.

Para terminar gostaríamos de deixar uma palavra de agradecimento a um conjunto alargado de protagonistas da comunidade escolar:

- Aos alunos, que são, efectivamente, o princípio e o fim da ESHTE.
- Aos colegas, docentes e não docentes, os quais, sem saberem, muito contribuíram para a elaboração deste plano, seja pelo privilégio que nos concederam com o seu convívio, seja pelas ideias e observações que, no contexto do mesmo, foram expressando.
- Aos amigos, que, no dia a dia da Escola, adoçam o quotidiano e tornam o trabalho um prazer.
- Aos companheiros de (muitas) listas, por partilharem um projecto de Escola e por rirem nas poucas vitórias e nas abundantes derrotas.
- Aos adversários do presente e do passado, pela lealdade no combate e porque, sem eles, a democracia não se cumpriria.

A todos um abraço de agradecimento.

Fernando João Moreira

Cruz Quebrada, 2 de Abril de 2009

1. O CONTEXTO EXTERNO “DISTANTE”

Entende-se por contexto externo distante os elementos de carácter globalizante que afectam determinado subsistema específico. No caso particular de uma escola superior de turismo, destacam-se dois tipos de elementos: os que afectam transversalmente as actividades humanas, tal como a evolução da economia mundial ou a constante deriva nos domínios sócio-psicológicos dominantes; aqueles que, em parte decorrentes dos anteriores, se produzem no tabuleiro em que o ensino do turismo assenta e se relaciona, o próprio devir do turismo enquanto expressão social, mas, sobretudo, enquanto actividade económica geradora de riqueza e de emprego.

No âmbito específico em que surge o presente documento consideraremos somente a segunda dimensão anteriormente referida, tendo presente, contudo, que a mesma expressa e traduz um contexto intermédio que os primeiros suportam e explicam.

Neste particular – o futuro do turismo mundial e nacional – embora esteja consensualizada uma atitude prospectiva optimista em termos quantitativos e qualitativos, não deixa de ser alargado o entendimento que essas mesmas prospectivas são não só sensíveis ao despoletar de mega-acontecimentos susceptíveis de alterar a massa e a geometria do polígono turístico mundial (veja-se, por exemplo, os efeitos do atentado de 11 de Setembro ou, mais perto de nós, a crise financeira e económica em que o mundo mergulhou durante o ano de 2008), mas também que as mesmas pouco nos dizem – para além de visões em silhueta - sobre a dimensão estrutural e micro-qualitativa do fenómeno turístico de amanhã, elementos fundamentais para sustentar, hoje, o planeamento estratégico do ensino do turismo.

Ou seja, em última análise, a única certeza que se pode ter sobre o futuro do turismo é que ele irá mudar de modo cada vez mais rápido e em direcções crescentemente imprevisíveis. Algo de paradoxal, tendo em atenção que, cada vez mais, países, regiões, locais, empresas e instituições necessitam de adoptar medidas proactivas tendo em atenção a necessidade de reforçar os seus argumentos competitivos.

E é exactamente por esta última constatação que, pese embora dificuldades, incertezas e ruídos, iniciamos este documento com o futuro, já que é ele que nos motiva – o futuro do turismo nacional e dentro dele o futuro da ESHTe -, já porque o mesmo está longe de estar traçado, sendo, portanto, passível de ser moldado de acordo com as nossas expectativas e em função do nosso contexto próximo.

Para tanto, recorreremos predominantemente aos diversos materiais produzidos pela entidade que reconhecidamente detém maiores créditos nesta matéria – **a Organização Mundial de Turismo (OMT)** – complementados com o nosso próprio entendimento sobre o papel do ensino superior no desenvolvimento do sistema turístico e, claro está, do posicionamento de destaque que todos pretendemos, neste particular, para a ESHTe.

1.1 – Factores estruturantes de base

Os factores que estruturam as tendências que serão consideradas em seguida são aqueles que se passam a expor.

Económicos

- Crise económica e financeira estendendo-se, muito provavelmente, pelos anos de 2009 e 2010.
- Aumento significativo da intervenção dos estados no domínio económico – recuo do mercado, enquanto regulador último, e das teses neo-liberais.
- Taxas de crescimento económico mundial que deverão, no âmbito da totalidade do período até 2020, no seguimento da recuperação e reorganização do sistema económico mundial, continuar a serem consideradas moderadas a boas.
- Continuação da ascensão das economias emergentes – Brasil, Rússia, Índia e China – (BRIC).
- Crescimento das disparidades entre países ricos e pobres e das desigualdades regionais nos países mais desenvolvidos.
- Extensão da harmonização monetária, nomeadamente da zona Euro.

Tecnológicos

- Desenvolvimento uniformemente acelerado das tecnologias da informação.
- Progressos nas tecnologias de transportes com diminuição dos preços.

Políticos

- Enfraquecimento das barreiras nas viagens internacionais.
- Desregulação do sector dos transportes aéreos.
- Aumento das contradições mundiais entre países e regiões, com reflexos no eclodir de fenómenos de instabilidade crónicos e agudos.

- Surtos de protecționismo ao nível das trocas mundiais.

Demográficos

- Envelhecimento da população, directamente correlacionada com os níveis de desenvolvimento.
- Redução da população activa nos países mais desenvolvidos.
- Reforço dos fluxos migratórios Sul-Norte.
- Transformação das relações familiares tradicionais.
- Aumento das famílias monoparentais, recompostas e atípicas.
- Incremento dos patamares educativos das populações.

Consumo

- Mudança de uma economia de serviços para uma economia de experiências (o centro da atenção será proporcionar experiências únicas e surpreendentes ao consumidor).

Globalização

- Crescente poder das forças económicas globais, com a consequente redução do controle por parte dos países e das empresas não mundiais.

Localização

- Conflito nos países em desenvolvimento entre identidade e modernidade.
- Exigência, por parte dos grupos definidos por características étnicas, religiosas e sociais, de reconhecimento dos seus direitos.

Consciencialização socioeconómica

- Aumento da consciência pública em questões sócio-culturais e ambientais.
- Aumento da informação sobre os grandes problemas mundiais.
- Aumento da apetência por práticas consideradas justas e eticamente correctas.

Quadro de vida e trabalho

- Incremento do tempo de lazer e afirmação deste como um bem em si.
- Crescente congestionamento urbano nos países desenvolvidos e, em especial, nos países em vias de desenvolvimento.
- Enfraquecimento dos vínculos entre o capital e o trabalho.

Marketing

- Utilização da tecnologia electrónica para identificar e comunicar com sectores e nichos de mercado.

Segurança

- Incremento e diversificação dos factores de insegurança.
- Aumento em importância do factor segurança nas viagens e nas estadias.

1.2 – O turismo em 2020

De acordo com as previsões mais recentes, salvo o efeito conjuntural e limitado no tempo de acontecimentos extraordinários¹, a actividade turística deverá experimentar a tendência de crescimento quantitativo que tem vindo a experimentar nas últimas décadas. Efectivamente, a OMT considera para o horizonte de referência (2020) um total de 1,6 biliões de chegadas internacionais correspondendo a uma taxa média de crescimento anual de cerca de 4%.

Portugal, na sua qualidade de destino a caminho da maturidade, deverá apresentar valores mais modestos, quedando-se em 16 milhões de entradas e um crescimento médio anual de 2,1%.

Em termos qualitativos, é possível identificar um conjunto de tendências que se distribuem pelas diversas vertentes do sistema turístico, representando, nalguns casos, uma extensão de percursos que se têm vindo a verificar num passado próximo, enquanto noutros prevalece uma dimensão de ruptura com esse mesmo passado.

Entre outras, salientamos:

No domínio dos mercados emissores

- Incremento na procura de destinos distantes tendo como base o embaratecimento dos transportes (*low-cost*) e a crescente apetência para o exótico, o diferente e os “espaços de aventura”.
- Aumento da procura de espaços localizados a médias distâncias e, tal como os *hinterlands* rurais, até há pouco submersos enquanto territórios do turismo – espaços de *detente*, espaços de comunhão com o autêntico, espaços de submersão na natureza e nas culturas do “outro”, espaços de evasão e de liberdade.

¹ Nomeadamente a presente crise financeira e económica.

- Incremento das práticas intrusivas de pequeno raio de interacção espacial e temporal associadas ao recreio ou aos *short-breaks*.

No âmbito das áreas de recepção turística

- Aumento da competitividade entre as diversas áreas de recepção turística.
- Incremento da importância do factor “vantagens competitivas” sobre o “vantagens comparativas”.
- Reforço da acuidade entre competitividade, sustentabilidade e coesão.
- Aumento em importância do papel das *Destination Management Organizations* (DMO).
- Reforço da relevância de dimensões da oferta relacionadas com formatações e temas específicos (oferta tematizada).
- Incremento da relevância de produtos baseados em actividades ao ar livre susceptíveis de suportar práticas desportivas e modalidades de turismo activo.
- Aumento do significado de produtos turísticos dirigidos a segmentos muito específicos do mercado (*niche tourism*).
- Reforço das componentes alojamento e meios complementares na tomada de decisão quanto ao destino.
- Importância crescente do factor informação disponibilizada directamente ao turista através dos novos canais de informação, seja na fase anterior à viagem (desintermediação), seja aquando das estadas (transformação da opacidade do espaço de acolhimento em espaço acessível e susceptível de ser vivido).
- Aumento da preocupação ambiental com consequências no desenvolvimento da oferta turística “verde”.
- Reforço das modalidades de turismo “sério” (*Meeting Industries*).
- Incremento do turismo étnico e da importância das estadas em busca de raízes identitárias.
- Aumento das exigências relativamente à adaptação das áreas turísticas à frequência de turistas com incapacidades.
- Centralidade crescente dos aspectos relacionados com a ética turística, com o turismo responsável e com a justiça social e territorial.

Para além destes aspectos que consideramos centrais, outros poderiam ter sido abordados, nomeadamente os aspectos específicos relacionados com a comercialização e o *marketing* turístico ou, mesmo, com as políticas de turismo e sua relação com os modelos de desenvolvimento dos territórios. A economia do discurso, contudo, impõe-nos limites que queremos respeitar.

1.3 – O significado das grandes tendências para o ensino do turismo

Para o caso vertente, mais do que as grandes tendências da actividade turística – que são transversais como grande cenário contextual de todos os espaços e de todas as instituições – importa, sobretudo, reflectir sobre os seus significados para o ensino superior do turismo, em geral, e para a instituição ESHTe, em particular.

O quadro seguinte sintetiza o cerne da reflexão que consideramos relevante, tendo por base aspectos que derivam de uma organização sintética das grandes linhas tendenciais anteriormente expostas.

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o turismo e o seu ensino</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Emissão</i>	<i>Aumento das disponibilidades temporais e económicas para empreender viagens e concretizar estadas eventualmente com uma dimensão média superior</i>	Aumento do mercado ao nível do alojamento e da restauração, bem como no da operação. O aumento da estada média significará um reforço da procura no segmento da animação turística	Oportunidade	4	Aumento da procura com os consequentes efeitos ao nível do mercado de trabalho. Efeitos em todo o espectro e, em especial, no âmbito da animação turística
	<i>Abertura dos países europeus às deslocações de pessoas (migrações) com o consequente acréscimo, directo e indirecto, de viagens</i>	Aumento da procura no âmbito dos transportes, em geral, e do <i>low-cost</i> em particular Sem significado relevante no âmbito da formação turística de nível superior	Oportunidade	1	

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
Recepção	<i>Incremento da competitividade, consequência da globalização e do alargamento da oferta</i>	Qualificação do capital humano, muito em especial no âmbito da gestão de topo de destinos e das empresas turísticas Competitividade pela qualidade total dos serviços e das cadeias de serviços dos destinos turísticos	Oportunidade	5	Efeitos em todo o espectro formativo
	<i>Aumento da oferta de actividades de lazer junto às grandes áreas residenciais, com significado directo nas práticas recreativas e nas estadas de curta duração</i>	Reforço da articulação do turismo com o recreio e com as actividades culturais com consequências na diminuição da sazonalidade laboral. Reforço do empreendedorismo no domínio da animação turística e recreativa. Maior estabilidade laboral com os consequentes efeitos na atractividade do turismo como área profissional	Oportunidade	3	Efeitos especialmente relevantes no domínio da animação turística
	<i>Incremento das práticas de salvaguarda ambiental, não só como fonte de marketing e aumento da competitividade dos locais e das instituições, mas também como resultado de uma crescente responsabilidade ambiental e social</i>	Valorização das práticas de organização e de gestão das empresas e dos destinos etiquetadas de “verdes”. Extensão dos ecolabels ao ensino turístico. Centralidade da dimensão “responsabilidade” e “sustentabilidade” na formação turística de topo.	Oportunidade	3	Abertura de oportunidades para novas áreas formativas: avaliação de impactos ambientais de projectos turísticos; consultoria ambiental em turismo, turismo em espaços protegidos, ...

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Recepção</i>	<i>Alargamento das preocupações no que diz respeito à adaptação dos destinos e dos empreendimentos turísticos à frequência de turistas com incapacidades e com défices crónicos no domínio da saúde</i>	Produção de espaços turísticos sem barreiras Cruzamento crescente do turismo com a saúde, seja ao nível do alojamento turístico medicalizado, seja na da concepção de pacotes específicos para doentes crónicos ou de idade avançada	Oportunidade	4	Reforço da procura de áreas formativas nos domínios do “Turismo de Saúde” e da “Saúde no Turismo”. Repercussões nos âmbitos da gestão hoteleira (especialização), no da concepção e gestão estratégica de produtos turísticos de banda estreita e na animação turística para mercados com necessidades especiais
	<i>Abertura de janelas de oportunidade para novas áreas e novos produtos turísticos</i>	Diversificação dos destinos e dos produtos turísticos Especialização da formação turística adaptada a uma envolvente de crescente especificidade	Oportunidade	4	A diminuição da transferabilidade entre projectos e iniciativas reforçará a procura de especialistas com competências superiores no âmbito da inovação e no da adaptabilidade a situações únicas Abertura para a especialização de todas as áreas de ensino, muito em particular nas da gestão e concepção de produtos e destinos turísticos
	<i>Renovação, retematização e revitalização de complexos/espacos turísticos em fase de maturidade avançada</i>	Responsabilidade crescente das DMO e sua assumpção como efectivas <i>Destination Management Organizations</i> (e não <i>Destination Marketing Organization</i>) Inovação em turismo	Oportunidade	4	Reforço da procura formativa no âmbito da gestão estratégica de destinos turísticos Necessidade de reforçar a vertente da inovação em turismo Oportunidade para a criação de uma área formativa no domínio da arquitectura e design de infra-estruturas turísticas

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Comercialização</i>	<i>Desenvolvimento de operadores turísticos independentes possibilitados pelas novas tecnologias</i>	Reforço das componentes formativas ligadas ao <i>e-commerce</i> e <i>e-tourism</i>	Oportunidade	4	Abertura de novas áreas formativas directamente ligadas à aplicação ao turismo das novas tecnologias da informação e comunicação
	<i>Desintermediarização</i>	Declínio das necessidades formativas no âmbito dos operadores turísticos tradicionais	Ameaça/ Oportunidade	3	Redireccionamento do ensino das operações turísticas para a elaboração de <i>sites</i> e conteúdos Oportunidade no domínio da especialização em <i>marketing</i> electrónico do turismo
	<i>Concentração em torno dos grandes tour-operatours</i>	Declínio da procura no âmbito da formação de topo em gestão de operações	Ameaça	2	Readaptação da formação no âmbito da gestão de operações turísticas
<i>Transportes</i>	<i>Embaratecimento e generalização das deslocações aéreas no seguimento da crescente competitividade entre as companhias tradicionais e da importância das low-cost</i>	Janela de oportunidade para novos destinos distantes. Reforço da componente formativa no âmbito do desenvolvimento turístico em meios adversos	Oportunidade	3	Projeção da oferta formativa para as bacias de recepção turística emergentes, nomeadamente África e os países de expressão portuguesa Reforço das necessidades formativas no âmbito do turismo para o desenvolvimento e do turismo contra a pobreza
	<i>Estabelecimento e fortalecimento de grandes alianças entre companhias aéreas</i>	Sem significado relevante no âmbito da formação turística de nível superior	Ameaça	1	
	<i>Revalorização do transporte marítimo enquanto plataforma para estadas turísticas</i>	Reforço da componente formativa no domínio específico dos cruzeiros	Oportunidade	3	Espaço para o lançamento de novas áreas formativas no âmbito da animação turística de cruzeiros e no domínio da navegação turística

- Plano de Acção -

	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência</i> <i>1 – Reduzida</i> <i>5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Informação e divulgação turísticas</i>	<i>Novas formas de marketing turístico decorrentes das novas tecnologias da informação e comunicação</i>	Incremento em relevância do ensino das novas tecnologias da informação e comunicação aplicadas ao turismo.	Oportunidade	3	Oportunidade no domínio da especialização em <i>marketing</i> electrónico do turismo. Formação específica em <i>e-commerce</i> aplicado ao turismo (<i>e-tourism</i>).
	<i>Aumento, em qualidade e quantidade, da informação turística exigida pelo consumidor</i>	Segmentação da informação turística em função dos públicos	Oportunidade	2	Redireccionamento do curso de informação turística para a vertente de “aprender a interpretar” (e, não, apreender factos) Especialização da formação no domínio da informação turística, eventualmente ao nível dos segundos ciclos. Formação no âmbito do jornalismo turístico e no domínio da literatura de viagens
	<i>Novos canais de informação turística</i>	Exploração das novas plataformas digitais disponíveis para a informação turística personalizada	Oportunidade	4	Desenvolvimento de oferta formativa dirigida à produção de plataformas e conteúdos digitais (informação turística de nova geração) – PDA, GPS, Telefones celulares inteligentes
<i>Produtos turísticos</i>	<i>Explosão em quantidade e qualidade dos produtos turísticos disponíveis no mercado</i>	Reforço da vertente de criação e gestão de produtos turísticos <i>Niche tourism</i> Inovação em turismo Formação para a qualidade e para a criatividade	Oportunidade	5	Desenvolvimento da oferta formativa no âmbito da gestão turística, sobretudo no domínio dos gestores de produtos Reforço da capacidade relacional e organizacional na formação turística superior (gestão de vontades) Importância acrescida dos factores genéticos da inovação (como, por exemplo, a adopção de metodologias PBL – <i>Problem Based Learning</i>)

- Plano de Acção -

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Produtos turísticos</i>	<i>Densificação e extensão da cadeia de valor dos produtos turísticos através da acoplagem de módulos</i>	Reforço das dimensões ligadas ao empreendedorismo e à inovação Formação no domínio do turismo e desenvolvimento	Oportunidade	3	Reforço da componente de gestão de empresas turísticas Incremento da formação específica dirigida ao desenvolvimento do turismo em áreas adversas (módulos acopláveis às tipologias <i>resort</i>) Organização de pacotes formativos dirigidos aos países africanos de expressão portuguesa
	<i>Aumento dos produtos dirigidos aos empty-nesters e à terceira idade</i>	Especialização da formação no sentido de responder aos interesses e necessidades específicas dos segmentos de mercado	Oportunidade	2	Reforço da formação no âmbito do turismo de saúde e no do turismo para mercados com necessidades especiais (organização e gestão de produtos turísticos especializados, animação turística dirigida, informação turística específica)
	<i>Reforço da procura de produtos turísticos modelizados através do “fazer” e, menos, do “ver”</i>	Ensino do turismo para as experiências marcantes e inolvidáveis	Oportunidade	3	Incremento em importância da oferta formativa no âmbito do turismo activo e de aventura (todos os segmentos formativos, muito em especial nos âmbitos da gestão de empresas, de produtos e do lazer) Especialização e aumento da oferta formativa no âmbito da animação turística Extensão da oferta formativa ao âmbito da concepção de produtos turísticos activos

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Produtos turísticos</i>	<i>Crescente procura por produtos compósitos lúdico-culturais</i>	Reforço das competências no âmbito da cultura e património	Oportunidade	2	Aumento em importância da componente de concepção e gestão de itinerários turísticos Especialização no âmbito da informação turística Segmentação da oferta formativa de Gestão do Lazer e Animação Turística em dois ramos – cultura e ambiente/actividades exteriores
	<i>Renovação dos produtos turísticos exclusivamente associados anteriormente aos efeitos terapêuticos das águas</i>	Formação na área do turismo de saúde e bem estar Adequação da gestão hoteleira e das empresas turísticas em contextos específicos	Oportunidade	3	Oportunidade para o lançamento de oferta formativa nos âmbitos do turismo de saúde, turismo para a saúde e para o <i>wellness</i> (incorporando a dimensão estética) Gestão de spas e gestão de destinos turísticos temais
	<i>Aumento em importância dos produtos turísticos marcados pelas preocupações éticas e responsabilidade social</i>	Formação no âmbito da ética e responsabilidade social do turismo	Oportunidade	2	Manutenção/Extensão da componente formativa “Ética e Responsabilidade Social do Turismo” a todos os graus de ensino ministrados Elemento diferenciador da oferta formativa em termos competitivos
	<i>Emergência do turismo voluntário</i>	Formação no âmbito da concepção de produtos específicos e na operação associada aos mesmos Formação no âmbito da ética e responsabilidade social do turismo Formação turística para o desenvolvimento	Oportunidade	2	Desenvolvimento de oferta formativa específica (Cursos breves, CET ou pós-graduação) no âmbito da concepção, gestão e operacionalização de produtos de turismo voluntário, tendencialmente em parceria com ONG de reconhecida idoneidade

- Plano de Acção -

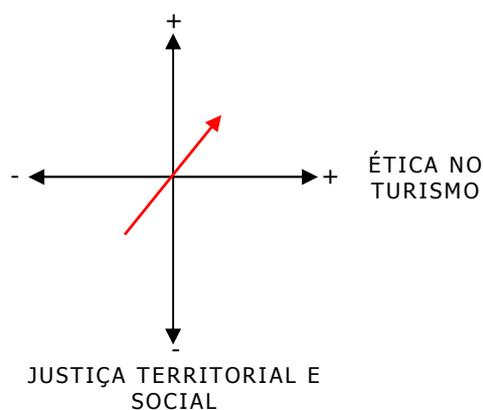
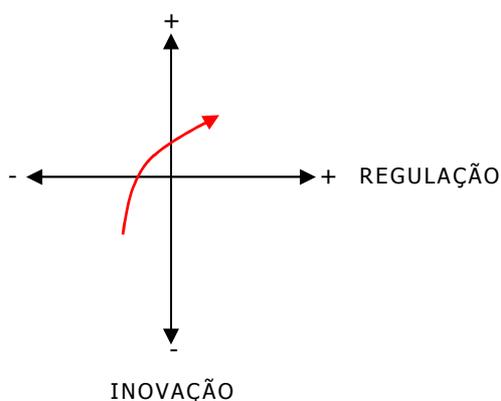
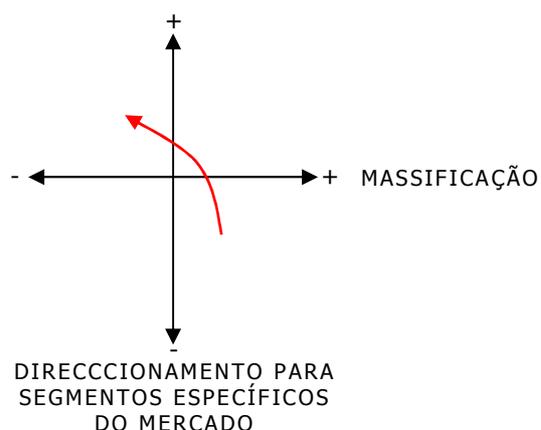
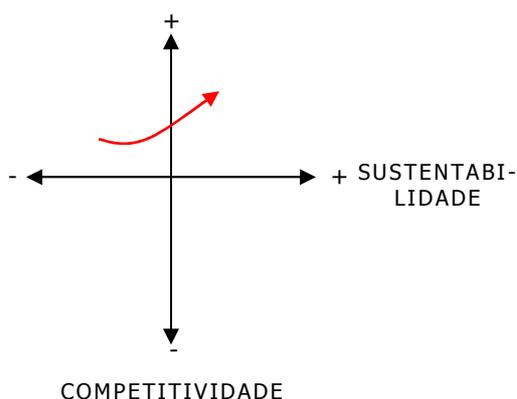
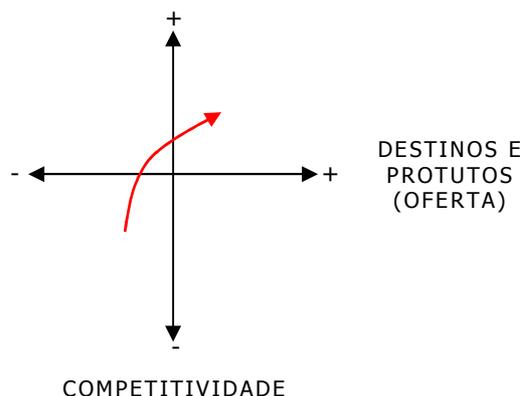
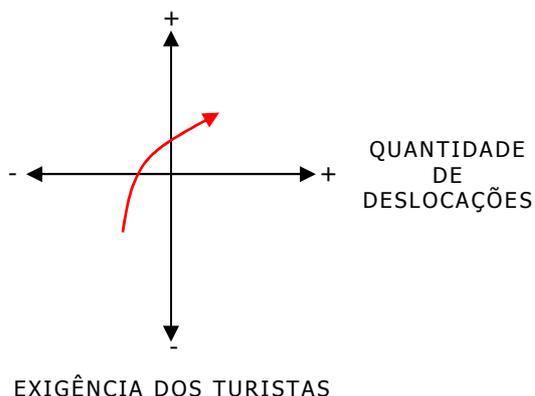
<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Políticas de turismo</i>	<i>Reforço da relação entre turismo e desenvolvimento – o turismo para o desenvolvimento e o turismo como arma de luta contra a pobreza e as disparidades</i>	Formação no domínio do turismo enquanto motor de desenvolvimento e enquanto ferramenta de luta contra o subdesenvolvimento e a pobreza	Oportunidade	3	Projeção da oferta formativa para as bacias de recepção turística emergentes, nomeadamente África e os países de expressão portuguesa Reforço das necessidades formativas no âmbito do turismo para o desenvolvimento e do turismo comunitário
	<i>Plena afirmação da indispensabilidade do planeamento e da gestão estratégica (e operacional) do turismo</i>	Formação no âmbito da gestão estratégica de destinos e produtos turísticos e no do planeamento turístico	Oportunidade	4	Reforço da oferta formativa nos vários âmbitos da gestão e do planeamento turísticos Desenvolvimento de parcerias tendo em vista a execução de projectos de planeamento turístico susceptíveis de: i) viabilizar um ensino que efectue o cruzamento entre a teoria do planeamento e a experiência adquirida; ii) projectar o nome da Escola no exterior enquanto instituição de ensino de referência; iii) servir de plataforma de financiamento do(s) centros de investigação associados à Escola
	<i>Aumento da percepção da necessidade de envolvimento das populações no delineamento de operacionalização das políticas de turismo (às várias escalas)</i>	Planeamento turístico participativo	-	-	Reforço do ensino da Teoria do Planeamento nos cursos de 1º e 2º ciclo (GPT e Mestrado em Turismo)

- Plano de Acção -

<i>Dimensões analíticas</i>	<i>Tendências</i>	<i>Significado da tendência para o ensino do turismo</i>	<i>Tipo de significado</i>	<i>Importância potencial da tendência 1 – Reduzida 5 - Muito Relevante.</i>	<i>Efeitos nas áreas formativas</i>
<i>Políticas de turismo</i>	<i>Emergência da dimensão “Educação para o Turismo” nas políticas de desenvolvimento pelo turismo</i>	Educação para o turismo	Oportunidade	2	Colocação no mercado de cursos <i>e-learning</i> no quadro da educação básica para o turismo (para turistas e para as populações das áreas emissoras)
	<i>Integração crescente das políticas de turismo no contexto das políticas globais de desenvolvimento dos territórios</i>	Reforço da formação turística contextualizado numa perspectiva holística	Oportunidade	2	Formação em gestão e planeamento para o desenvolvimento. Desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino superior no sentido de alargar a oferta formativa à dimensão do planeamento e ordenamento do território
	<i>Reforço da dimensão regulatória estatal e da sociedade civil (ou das entidades com competências próprias ou delegadas) em detrimento da regulação pelo mercado</i>	Formação no âmbito do planeamento turístico às várias escalas	Oportunidade	3	Reforço da oferta formativa nos vários âmbitos da gestão e do planeamento turísticos, podendo esta assumir a formatação <i>e-learning</i> tendo em vista a venda às entidades regulatórias (nomeadamente câmaras municipais) Desenvolvimento de parcerias tendo em vista a execução de projectos de planeamento turístico
	<i>Afirmação dos modelos de desenvolvimento turístico alternativos</i>	Reforço das dimensões ligadas ao empreendedorismo e à inovação Formação no domínio do turismo e desenvolvimento	Oportunidade	3	Abertura de cursos de curta duração (<i>e-learning</i>) abrangendo um largo espectro de temáticas abrangidas pelo modelo IAD (<i>Integrated Area Development</i>)

1.4 – Síntese e dinâmicas a reter

Os gráficos seguintes, ordenados em pares de tendências, pretendem ilustrar de uma forma sintética e visualmente expressiva a direcção provável das macro tendências turísticas consideradas mais relevantes. As setas traduzem dinâmicas ao longo do vector tempo (do presente para o futuro) enquanto os sinais “+” ou “-” o aumento ou diminuição² das características referenciadas.



² De notar que não significam uma evolução de uma situação negativa para positiva (ou vice-versa).

2. O CONTEXTO EXTERNO “PRÓXIMO”

Considera-se como contexto externo próximo o domínio da oferta formativa em turismo e áreas conexas, o modo como a mesma foi apropriada pelo sistema de ensino superior e, também, a sua adequação às necessidades do sector.

Trata-se de um domínio em que, infelizmente, existe pouca informação sistematizada e organizada em categorias que permitam o seu processamento de forma detalhada e aprofundada. Por outro lado, o cruzamento de algumas das fontes disponíveis revela incongruências significativas, algo que, apontando para níveis de fiabilidade pouco sólidos, deverá introduzir cuidados cautelares quanto à nitidez e significado das conclusões extraídas.

Embora a formação em turismo tenha, em Portugal, antecedentes históricos mais longínquos que remontam ao processo de massificação desta actividade no nosso País, será na última metade dos anos oitenta do século passado que, mercê da crescente competitividade entre os vários destinos turísticos com características semelhantes ao nosso, é sentida a necessidade de reforçar as bases atractivas das bacias receptoras nacionais.

Efectivamente, a multiplicação dos destinos associados ao “Sol e Mar” – muitos localizados em paragens exóticas e agora beneficiando das reduções das distâncias-custos aliadas a condições específicas capazes de suportar preços extremamente competitivos – fizeram emergir a importância de “novos” factores concorrenciais, nomeadamente a do factor “qualidade dos bens e serviços” colocados no mercado internacional. É neste quadro evolutivo que se compreende uma das mais relevantes transformações operadas na oferta formativa em turismo do País: a sua extensão ao ensino superior, público e privado, universitário e politécnico, processo que, segundo *Gonçalves et al. (2005)*³, se inicia em 1986.

É deste último conjunto da oferta - destinada à formação turística de topo - que nos ocuparemos, utilizando, para tanto, a sistemática que os autores anteriormente citados propõem e que, de seguida, daremos conta através de um quadro resumo.

Antes, contudo, importa referir uma outra transformação que o ensino superior do turismo experimentou recentemente e que está longe de ter os seus efeitos verdadeiramente avaliados, seja no âmbito da rede competitiva entre instituições de ensino, seja no da adequação dos percursos formativos às necessidades e expectativas do mercado de emprego, seja, ainda, na

³ Gonçalves, E., Lima C., Completo, F., Serra, F., Ferraz, J., Umbelino, J., Rodrigues, P., Anselmo, R., Implementação do Processo de Bolonha, PGTT, CCISP, Lisboa, 2005.

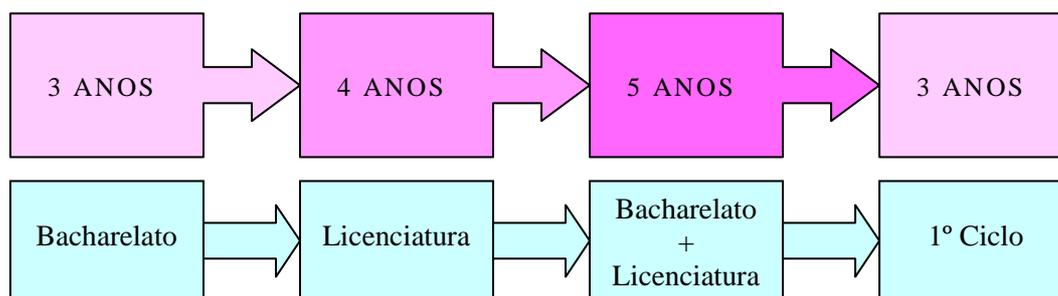
qualidade global da formação em turismo. Referimo-nos, ao processo de Bolonha e à sua formatação em ciclos, reduzindo – ou aumentando consoante a óptica adoptada – a formação inicial em turismo. Curiosamente, um processo que, no patamar inicial da formação superior, representa um fechar de ciclo relativamente ao seu início, isto é aos 3 anos dos bacharelatos.

Estrutura dos dois ciclos iniciais de formação superior (quadro resumo)

1º Ciclo	Turismo, especialidade turismo
	Gestão Hoteleira
	Gestão da Restauração
2º Ciclo	Turismo, domínios funcionais
	Turismo, especialidade gestão de recursos e produtos
	Turismo, especialidade gestão de destinos e mercados
	Gestão Hoteleira
	Gestão da Restauração, especialidade unidades de produção alimentar
	Gestão da Restauração, especialidade artes culinárias

Fonte: Gonçalves et al. (2005)

Ciclo dos tipos de oferta predominantes



Fonte: elaboração própria.

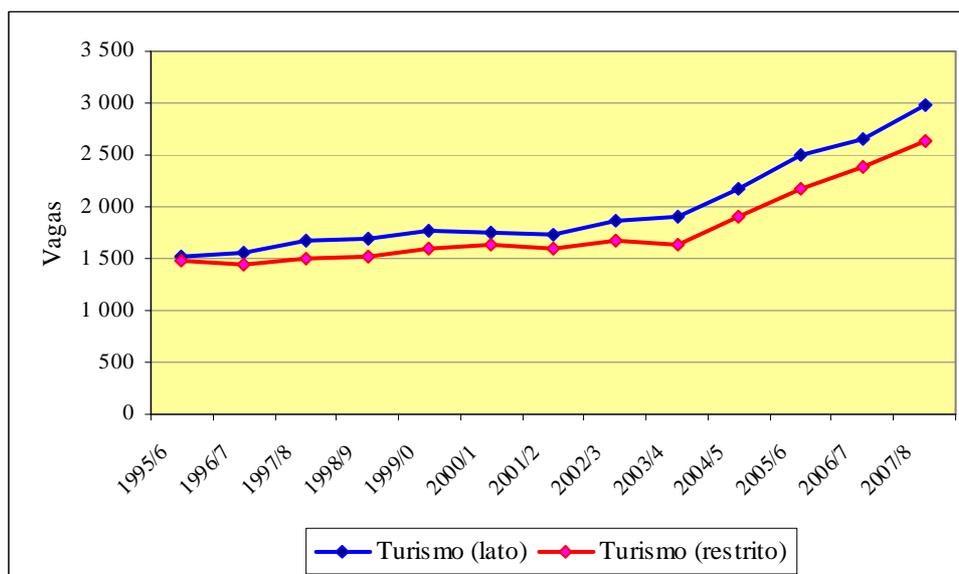
2.1 – Estrutura e evolução da oferta formativa superior em turismo

Segundo os dados disponibilizados pela Direcção Geral do Ensino Superior, existiam, no ano lectivo de 2007/2008, 61 cursos conferindo o grau de licenciatura dentro da área científica restrita do turismo. Os mesmos representavam uma oferta de cursos predominantemente pública (cerca de 67%) e oriunda do subsistema do ensino politécnico (um pouco mais de 80%).

Ainda para o mesmo ano lectivo, os cursos anteriormente referidos envolviam um conjunto significativo de instituições, as quais foram responsáveis pela abertura de 2626 vagas, mais 78% do que as disponibilizadas no ano de 1995/96.

É curioso constatar que, seja no sentido lato (incluindo, por exemplo, alguns cursos de engenharia alimentar ou gestão do lazer, desporto e animação turística), seja no restrito, a oferta de formação turística sofre incrementos significativos após o ano lectivo de 2003/04, altura em que algumas instituições relevantes do ensino superior privado apostam em licenciaturas em turismo (conservando os bacharelatos ou, na maior parte dos casos, extinguindo-os).

Evolução das vagas no ensino superior de turismo – 1995/6 – 2007/8



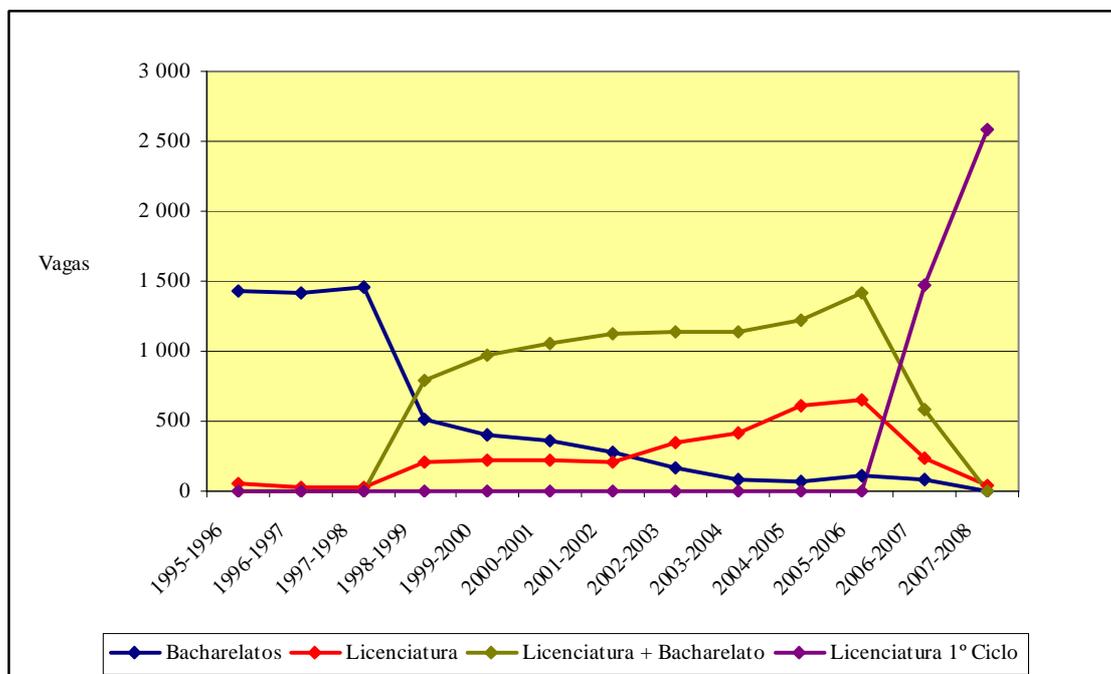
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

No que respeita ao tipo de graus concedidos pelos cursos de turismo, tal como já referimos anteriormente, nota-se uma evolução marcada por três períodos distintos: um primeiro, em que os bacharelatos detêm um peso muitíssimo significativo (até ao ano lectivo de 1997/8); segundo, protagonizado pela entrada em cena das licenciaturas simples ou bi-etápicas; um último, correspondente à implementação do processo de Bolonha, que representa o retorno a 3 anos da formação superior inicial e o seu complemento – no subsistema politécnico - com os dois anos complementares (não obrigatoriamente no domínio da área científica do turismo) relativos ao 2º ciclo.

Esta opção da regulação, independentemente da sua bondade no domínio estrito dos percursos académicos, não deixará, estamos seguros, de provocar algum distanciamento entre as unidades de formação superior e o mercado de trabalho, já que, salvo os percursos individuais efectuados exclusivamente na área científica do turismo, hotelaria e restauração, os diplomados somente com licenciaturas ou com mestrados cruzados, na generalidade dos casos, estarão bastante abaixo das expectativas dos empregadores tendo em vista a experiência anterior adquirida com

os licenciados de 5 anos (licenciaturas bi-etápicas). Algo a necessitar de uma reflexão profunda e, também, de um esclarecimento atento e perseverante do mercado de emprego.

Evolução das vagas no ensino superior por nível de formação



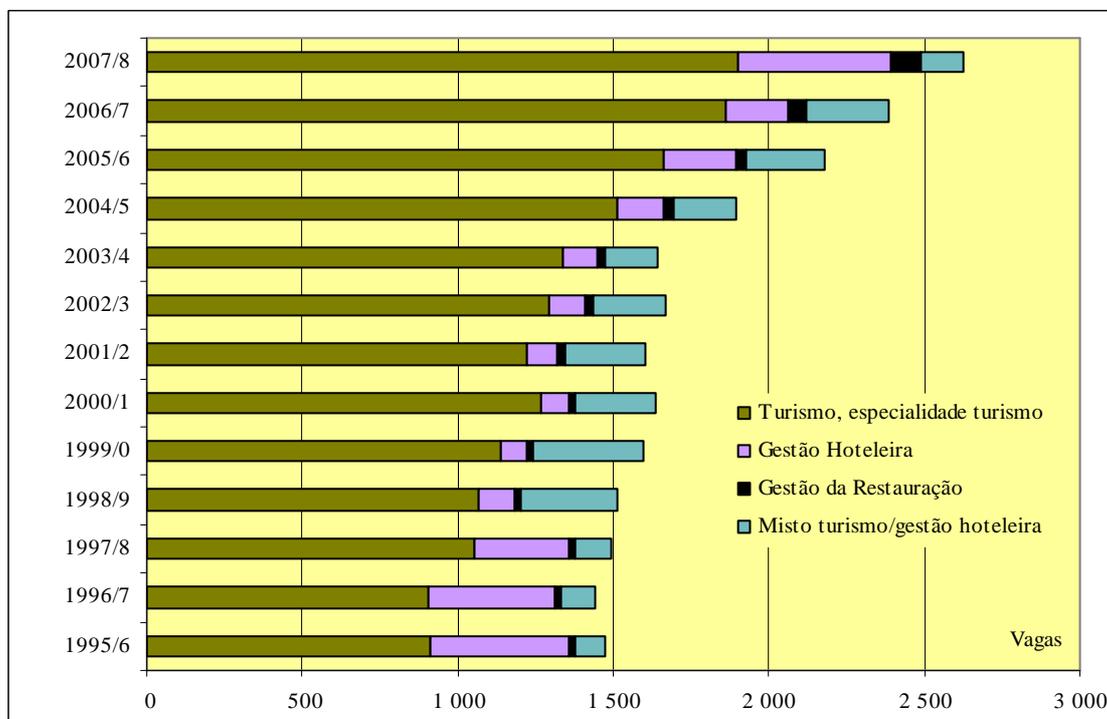
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

O importante acréscimo da oferta que temos vindo a referenciar ficou-se a dever, sobretudo, ao incremento das vertentes incluídas na designação turismo (turismo generalista, gestão turística nos seus vários ramos e gestão do lazer, desporto e animação turística) e, em bastante menor proporção, à vertente de gestão da restauração.

Curiosamente, tendo em conta a multiplicação dos investimentos no subsistema do alojamento, a oferta formativa no âmbito da gestão hoteleira perdeu uma boa parte da sua importância inicial (30% da oferta formativa em 1995/96), algo que, contudo, não traduz uma diminuição das vagas em termos absolutos mas antes, um distanciamento relativamente às dinâmicas de crescimento explosivo que se verificou no âmbito do “Turismo”, seja nos vectores da gestão turística generalista ou especializada, seja, sobretudo na âmbito da oferta generalista do turismo, motorizada, esta última, pela composição de conteúdos programáticos de natureza “lápiz e papel”, reunindo, frequentemente no turismo, o excesso de docentes decorrentes das dramáticas percas de atractividade de alguns cursos em algumas instituições. Em boa medida, e em muitos casos, um acréscimo da oferta em turismo generalista como bóia de salvação das estruturas e do

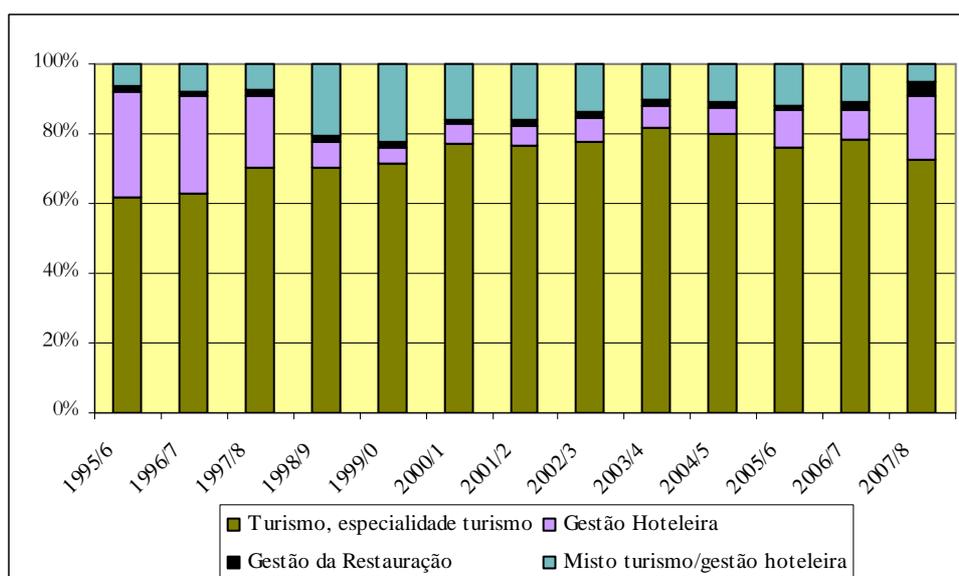
emprego nas instituições, ou seja, oferta cujo racional repousa no lado da oferta e não no da procura.

Estrutura evolutiva da oferta, por áreas, valores absolutos



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

Estrutura evolutiva da oferta, por áreas, em percentagem dos totais



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

Relativamente à oferta formativa no âmbito do 2ª ciclo importa referir, desde logo, três aspectos: o número de vagas é determinado internamente pelas entidades de gestão das várias unidades de formação, facto que, em bastantes situações, conduz a que o mesmo número apresente uma forte elasticidade em função da procura; alguns dos mestrados – como o de turismo da ESHTe - estão divididos em ramos de especialização, o que, na prática, corresponde a uma multiplicação do quantitativo oficial; o número de mestrados em turismo que apurámos oficialmente para Outubro/Novembro de 2008, atendendo ao conhecimento que temos das intenções de várias instituições, deverá ser, no futuro, bastante dilatado.

Assim, tendo em linha de conta o quadro seguinte, podemos verificar a existência de 12 cursos de 2º ciclo, metade dos quais com origem no subsistema universitário público, 2 no subsistema politécnico público e os restantes no âmbito da oferta privada

Curso de segundo ciclo em Outubro/Novembro de 2008

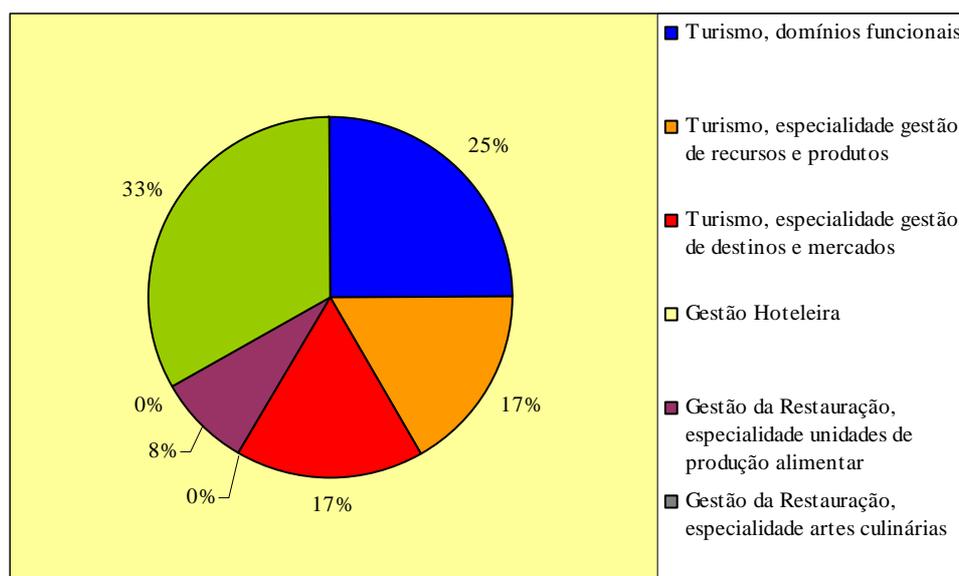
Estabelecimento	Curso
Universidade do Algarve	Gestão de Organizações Turísticas
Universidade do Algarve	Gestão e Desenvolvimento de Destinos Turísticos
Universidade de Aveiro	Gestão e Planeamento em Turismo
Universidade de Coimbra	Lazer, Património e Desenvolvimento
Universidade de Évora	Turismo
Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro	Turismo
Escola Sup. Hotelaria e Turismo do Estoril	Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração
Escola Sup. Hotelaria e Turismo do Estoril	Turismo
Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Turismo e Desenvolvimento de Negócios
Instituto Superior de Novas Profissões	Turismo Cultural e Animação
Universidade Lusíada de Lisboa	Gestão do Turismo
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	Turismo

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

Tendo em atenção as áreas de formação anteriormente referidas, é possível observar que a que maior oferta em número de cursos suscita é a que agrega⁴, gestão de produtos, destinos e eventos”, seguida por “Turismo, domínios funcionais” e, ainda com menos significado, “Turismo, especialidade de gestão de destinos e mercados” e “Turismo, gestão de recursos e produtos”.

Ou seja, em termos sintéticos, regista-se uma oferta relativamente alargada no âmbito da gestão do turismo e um défice substancial e impressionante no domínio da gestão hoteleira, algo que não deixa de nos causar alguma perplexidade, tanto em termos da organização da oferta neste particular por parte das instituições de ensino, como no que diz respeito à relutância da tutela em dar pareceres favoráveis a propostas já várias vezes apresentadas no campo da especialidade de gestão hoteleira.

Oferta de segundos ciclos por áreas de formação



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

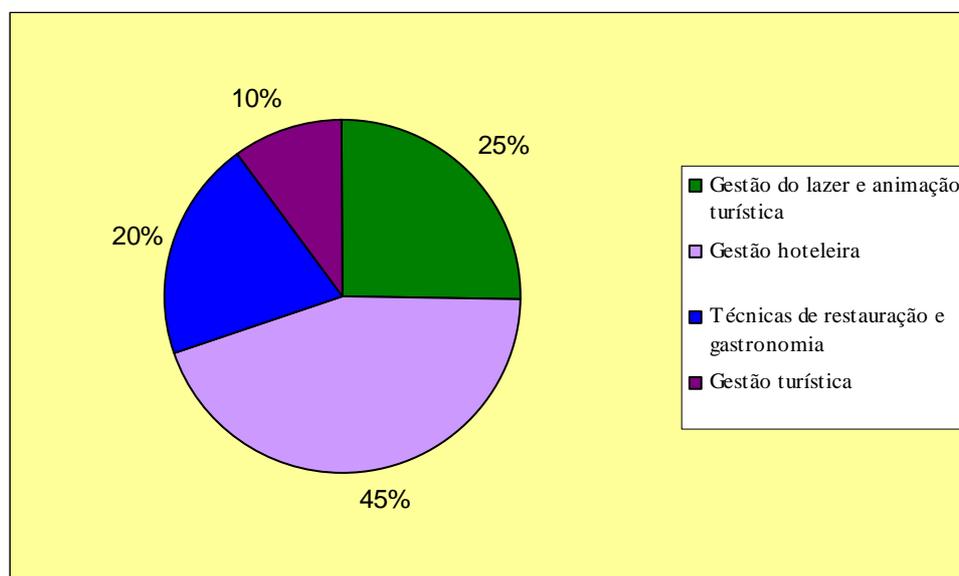
Finalmente, interessa ter em linha de conta que a oferta formativa em turismo no ensino superior não se limita ao primeiro e ao segundo ciclos (embora estes sejam os grandes pilares da mesma). Efectivamente há que ter em linha de conta não só os terceiros ciclos, que estão disponíveis somente no subsistema universitário (um curso referenciado nos dados da DGES – Turismo, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve), as pós-graduações e os cursos de especialização tecnológica (CET).

⁴ Ver o quadro “Estrutura dos dois ciclos iniciais de formação superior (quadro resumo)”.

Relativamente aos dois últimos – que são os que importam efectivamente no âmbito presente – só existem dados disponíveis para os CET. Estes, em 2007/08 representaram uma oferta de 297 vagas, sensivelmente divididas em partes iguais pelo subsistema público e privado. Ao nível da componente pública salientam-se a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, com 4 cursos e 120 vagas, a Escola Superior de Tecnologia do Mar de Peniche, do Instituto Politécnico de Leiria, com 2 cursos e 72 vagas e a Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo de Faro, da Universidade do Algarve, com 1 curso e 30 vagas. Na vertente privada, surgem o Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Santo André, com 2 cursos e 60 vagas e o Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração, oferecendo somente 1 curso com 15 vagas.

Por áreas de especialidade, destacam-se a gestão do lazer e animação turística, a gestão hoteleira e as técnicas de restauração, todas com três ofertas, seguidas, de longe, pela área da gestão turística, somente com uma oferta.

Áreas de oferta formativa - CET



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

Globalmente, os dados anteriormente apresentados relativamente aos vários patamares de formação turística apontam para uma oferta crescente, sobretudo em quantidade, mas também em diversidade (pelo menos no que diz respeito às designações, muitas delas originadas através de mecanismos de verdadeira engenharia das palavras ao serviço da atractividade). Por outro lado, devido à imagem de empregabilidade do turismo e às respectivas consequências na procura, aliadas à necessidade de reformular paletas de cursos não sustentáveis ou

problemáticos, é de prever um ambiente mais competitivo em matéria de oferta formativa no turismo, seja pela entrada de novas instituições, seja, noutros casos, através da densificação da oferta.

E, se em alguns casos, se tratam de instituições com escassa capacidade de penetração no mercado, noutros há que contar com concorrentes poderosos, seja pela sua imagem consolidada noutras áreas científicas, seja pela sua facilidade de relacionamento institucional, seja, também, pelas capacidades económicas que evidenciam em termos comunicacionais e de *marketing*.

Neste último caso, importa referir o recentemente nascido HMI (*Hospitality Management Institute*), o qual, resultando de uma parceria entre instituições tendo em vista a disponibilização – e projecção internacional - de uma oferta até agora inexistente no âmbito do turismo, parece, tanto quanto nos foi possível observar e não obstante melhor e ulterior opinião, orientar-se mais no sentido de se estruturar enquanto plataforma de concorrência do que enquanto espaço de cooperação.

2.2 – Cursos e empregabilidade

O relatório do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais datado de Fevereiro de 2009⁵, entre muita outra informação, publica uma lista contendo os cursos com maiores números de desempregados inscritos nos centros de emprego com ano de conclusão do grau académico entre 2005 e 2007.

Independentemente da validade da informação (já que nem todos os desempregados estão inscritos nos centros de emprego e, por outro lado, há empregados que exercem profissões pouco qualificadas e distantes das suas áreas de formação), interessa reter que, entre os 47 cursos referenciados, não se encontra nenhum incluído na área da formação turística. Desde logo e salvo as devidas reservas já efectuadas, podemos incorporar um sinal positivo, ou seja, a boa empregabilidade dos diplomados em turismo, hotelaria e restauração.

Contudo, como seria de esperar, os cursos da área global de turismo têm graus empregabilidades diversos, seja em função da sua área funcional, seja, também, devido à imagem e visibilidade no mercado das instituições de ensino que os patrocinam.

Na verdade, a análise do quadro que de seguida apresentaremos permite-nos concluir a não existência de uma relação directa entre áreas funcionais e desemprego (veja-se, por exemplo, o

⁵ CPEARI/MCTES, *A Procura de Emprego dos Diplomados com Habilitação Superior*, Lisboa, 2009

caso da gestão hoteleira que, com dois cursos específicos no sentido restrito, ocupa respectivamente a 1ª e a 20ª situação em termos do índice de desemprego considerado = total de desemprego/ número médio de diplomados igual ou superior a 20 de 2004-2005 a 2006-2007), mas também entre desemprego e instituições de ensino (caso do Instituto Politécnico de Leiria, o qual, concomitantemente, é detentor do terceiro curso com resultados mais favoráveis e do penúltimo classificado). Assim sendo, é de pensar que a empregabilidade dos diplomados dos vários cursos surja na encruzilhada dos dois factores atrás mencionados, ao qual, também, não será despreciando acrescentar a relação entre a localização das unidades de ensino e os produtos turísticos aí predominantes.

Estabelecimento de ensino	Curso	Índice (desemprego)
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Direcção e Gestão Hoteleira	0,01
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Informação Turística	0,02
Escola Superior de Educação de Leiria do Instituto Politécnico de Leiria	Turismo e Património	0,03
Escola Superior de Tecnologia de Viseu do Instituto Politécnico de Viseu	Turismo	0,03
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja do Instituto Politécnico de Beja	Turismo	0,03
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Gestão do Lazer e Animação Turística	0,04
Escola Superior de Desporto de Rio Maior do Instituto Politécnico de Santarém	Desporto, Desporto de Natureza e Turismo Activo	0,04
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Gestão Turística	0,04
Instituto Superior de Administração e Gestão	Turismo	0,04
Escola Superior de Tecnologia do Mar de Peniche do Instituto Politécnico de Leiria	Gestão Turística e Hoteleira	0,06
Instituto Superior de Ciências Educativas	Turismo	0,08
Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa	Turismo	0,08
Instituto Superior de Ciências Educativas	Turismo, Hotelaria e Termalismo	0,08
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo de Faro (Portimão) da U. do Algarve	Turismo	0,08
Escola Superior de Tecnologia do Mar de Peniche do Instituto Politécnico de Leiria	Gestão Turística e Hoteleira	0,09
Instituto Superior de Assistentes e Intérpretes	Turismo	0,09
Instituto Superior Politécnico Internacional	Gestão Turística e Hoteleira	0,11
Escola Superior de Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar	Gestão Turística e Cultural	0,12
Escola Superior de Tecnologia do Mar de Peniche do Instituto Politécnico de Leiria	Turismo	0,14
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo de Faro da Universidade do Algarve	Gestão Hoteleira	0,18
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo do Inst. Polít. de V. Cast.	Turismo	0,21
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo de Faro da Universidade do Algarve	Turismo	0,24
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Chaves)	Recreação, Lazer e Turismo	0,29
Escola Superior de Educação de Portalegre do Instituto Politécnico de Portalegre	Turismo e Termalismo	0,30
Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Turismo	0,30
Escola Superior de Tecnologia do Mar de Peniche do Instituto Politécnico de Leiria	Turismo e Mar	0,31
Escola Superior de Educação de Leiria do Instituto Politécnico de Leiria	Turismo	0,37
Escola Superior de Educação de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra	Turismo	0,39

Fonte: compilado a partir de dados da DGES.

Apesar do que se referiu anteriormente, é, contudo, de realçar a tendência que se vislumbra com maior nitidez: a elevada empregabilidade dos cursos ministrados pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril⁶.

2.3 – Adequação e limites da oferta formativa superior em turismo

A análise da adequação do sistema formativo do turismo às reais necessidades do mercado empregador é uma tarefa, senão impossível, pelo menos, complicada. Na verdade, três factores concorrem para tanto: i) a actividade e o sector turístico apresentam dinâmicas de transformação de tal forma rápidas e incertas que dificilmente se pode dimensionar uma total aderência, no tempo, entre a oferta e a procura (validade de avaliações em cortes instantâneos?); ii) a oscilação e a flutuação do volume e da natureza do emprego no turismo devido à crónica sazonalidade do sector em Portugal, introduz fortes desvios ao longo do ano entre a procura e a oferta; iii) muitos – ou pelo menos alguns - dos empresários no domínio do turismo utilizam a não adequação entre a oferta e a procura como uma ideia preconcebida que, em última análise, pretende justificar (e auto-justificar) a contratação de mão-de-obra desqualificada ou pouco qualificada (mais barata e “formando-se no terreno”).

Contudo, como refere Oliveira das Neves, A. (2007: 231)⁷, “..., sendo o turismo um sector em forte crescimento, as necessidades de recrutamento de mão-de-obra virão igualmente a fazer-se sentir, com maior acuidade, relativamente aos níveis de qualificação mais elevados, imprescindíveis ao aumento da produtividade do sector, situação que não poderá ser contornada da mesma forma que no caso dos profissionais indiferenciados. É aqui que surgem referências, por parte das empresa empregadoras, de verdadeiras dificuldades em encontrar profissionais adequadamente qualificados, em áreas como: restauração (...), hotelaria (...) e termalismo e SPA(s).”.

Ou seja, estamos perante uma problemática que encerra opiniões apriorísticas e baseadas em análises pouco consistentes por parte dos empregadores, mas também perante um quadro que traduz uma realidade efectiva e que se traduz nas dificuldades que as empresas experimentam no recrutamento de recursos humanos com determinados perfis de competências, sobretudo para os patamares profissionais médios/altos.

⁶ Por razões que desconhecemos (porque não cremos que o número médio de diplomados no período considerado seja inferior a 20) o curso de Preparação Alimentar em Restauração não está contemplado.

⁷ Oliveira das Neves, A. (Coord.), *Oferta Educativa e Formativa em Turismo: Articulação com o Mercado de Emprego*, Espaço e Desenvolvimento, Lisboa, 2007.

Tendo em conta o último aspecto, importa ter em atenção que a adequação entre a oferta e a procura se coloca a dois níveis principais: a natureza e a evolução dos empregos em turismo e a respectiva capacidade de resposta das instituições de ensino (adequação em termos de áreas funcionais); as competências específicas associadas a cada perfil profissional e a resposta das escolas (adequação nos âmbitos dos saberes e competências específicos a cada área funcional).

Neste quadro, devemos referir dois estudos que dão pistas muito relevantes nesta matéria: o “Turismo em Portugal”⁸ e “A Oferta Formativa e Educativa em Portugal”⁹.

Tendo por base essas análises, identificam-se, assim, no âmbito das necessidades de emprego, as seguintes áreas funcionais e profissões:

- a) Em transformação – a maioria dos empregos, seja no sentido de aumentar o leque de competências, seja no da emergência de determinadas competências específicas – alojamento, restauração, distribuição, animação, transportes, gestão turística de empresas, produtos e destinos.
- b) Em crescimento – empregos ligados à área funcional do golfe, gestão de eventos, restauração, termalismo, turismo rural e de natureza.
- c) Em emergência – concepção e gestão de produtos turísticos, gestão da animação turística, gestão e planeamento estratégico de destinos turísticos, produção e gestão de conteúdos ligados à informação e à comunicação turística..
- d) Em regressão – algumas profissões associadas a perfis profissionais pouco exigentes ou em vias de absorção por outros perfis (transferista ou, no segundo caso, escansão), algumas formações clássicas no âmbito da informação turística (com o advento em importância dos novos meios de comunicação personalizados)

Por seu lado, os empregadores inquiridos no âmbito do trabalho coordenado por Oliveira das Neves (Oliveira das Neves, A. , 2005: 229-234), manifestam maioritariamente intenções de manter o número de trabalhadores (60%), mas reforçando e aperfeiçoando as respectivas competências (75%). Ainda através dos primeiros, ficamos a saber da existência de alguma dificuldade no recrutamento de pessoal com formação (40% dos inquiridos), centrando-se as referidas dificuldades em três domínios principais: i) divergência entre necessidades e formação

⁸ IQF, 2005

⁹ Oliveira das Neves, A., 2005 (*Op. Cit.*)

de base; ii) falta de conhecimentos em especial na área da restauração; iii) falta de formação de qualidade e pouco ajustada às necessidades.

Se é certo que parte das opiniões dos empregadores se referem a níveis de formação que não se enquadram dentro da formação turística superior, também não deixará de ser verdade que alguns dos aspectos referidos se aplicam igualmente a este nível, nomeadamente no que diz respeito à gestão/direcção técnica, prestação de serviços turísticos (como, por exemplo, guia interprete) e prestação de serviços técnicos especializados (por exemplo, técnico de animação).

Neste quadro, parece-nos oportuno transcrever as pistas que o referido estudo (Oliveira das Neves, A., 2005: 300) deixa para a reorientação da oferta formativa superior no âmbito do turismo:

- “Aumentar a capacidade de oferta de cursos de especialização avançada, ainda diminuta, em função das necessidades do mercado.
- Conferir maior grau de especialização aos programas curriculares.
- Concentrar a oferta dos CET no âmbito do subsistema politécnico.
- Incluir, ao nível da I&D, o aprofundamento e a articulação com o contexto empresarial.
- Expandir a cobertura geográfica da oferta aos pólos de desenvolvimento turístico do País.
- Disseminar os resultados de trabalhos científicos e técnicos, de carácter inovador, junto dos diferentes actores do turismo.
- Aumentar a atractividade deste tipo de formação, potenciando novos perfis profissionais de nível avançado e a sua maior empregabilidade.”.

A tudo isto, acrescentaríamos:

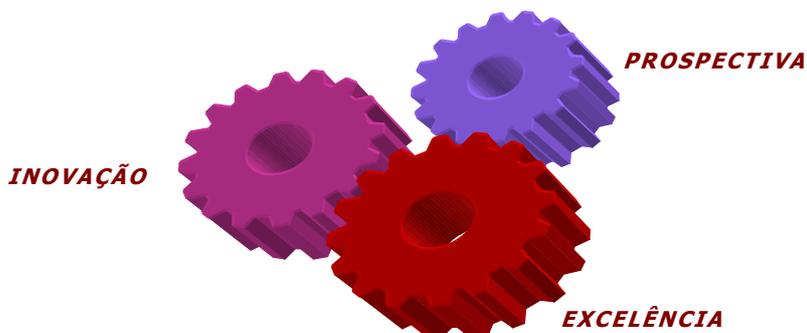
- Aumentar a articulação, nos cursos de primeiro e segundo ciclo, entre os conteúdos teórico-metodológicos e as práticas profissionais.
- Reforçar a componente de estágios profissionais no âmbito dos primeiros ciclos.
- Definir e reforçar as componentes centrais inerentes a cada cadeia de ensino.
- Sustentar – ou, preferivelmente, reforçar – a exigência e qualidade dos processos de ensino.
- Desenvolver experiências pedagógicas piloto no âmbito da metodologia PBL (*Problem Based Learning*), preferencialmente em cooperação com empresas e actores do sector.
- Reforçar, transversalmente, as componentes de inovação e empreendedorismo em turismo.

- Investir em infra-estruturas e equipamentos susceptíveis de efectuar, sempre, uma formação de nova geração.
- Reforçar a componente de “serviços à sociedade” enquanto plataforma de aplicação às realidades turísticas.
- Desenvolver, adoptar nos *curricula* e colocar no mercado percursos e módulos formativos em *e-learning*.
- Criar e operacionalizar a rede de escolas/instituições de – ou com – ensino superior de turismo.
- Desenvolver e operacionalizar, hoje, a formação necessária amanhã.

Finalmente, importa referir que, embora a OMT preveja um aumento do turismo nos próximos anos (2,1% de crescimento médio anual das chegadas internacionais a Portugal até ao ano 2025) e, conseqüentemente, um reflexo positivo no âmbito do mercado de trabalho, a elasticidade da procura não será ilimitada, logo, capaz de continuar a absorver indefinidamente o crescente número de diplomados que os cursos de turismo colocam no mercado de trabalho.

Se a isto juntarmos os efeitos da crise financeira e económica que se abateu sobre o mundo durante o ano de 2008 e que, segundo alguns especialistas, poderá perdurar nos próximos anos, fácil é de prever que, mais cedo ou mais tarde, haverá, pelo menos nalgumas áreas funcionais e conjunturalmente, excesso de oferta relativamente à procura. Assim sendo, importa ter presente que a competitividade entre entidades formadoras de nível superior e entre cursos congêneres irá aumentar, facto que nos remete para três caminhos possíveis e complementares como garante do sucesso das instituições e dos cursos: estar à frente do mercado, inovar constantemente nos conteúdos e processos educativos, apostar na excelência.

A mecânica do sucesso na educação turística de nível superior

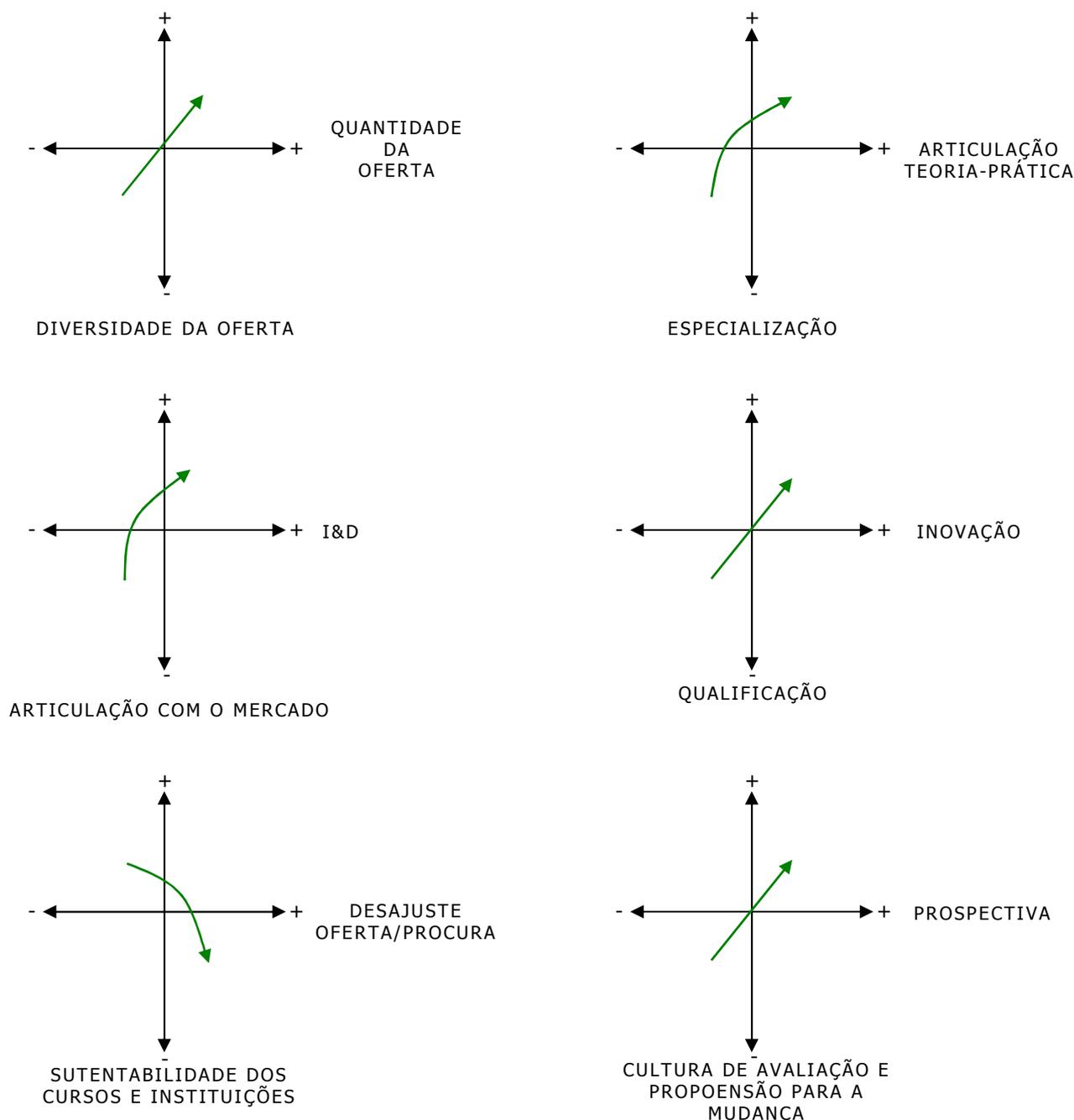


Fonte: elaboração própria.

2.4 – Síntese e dinâmicas a reter

Tal como no ponto anterior, encerra-se o presente com um conjunto de gráficos que pretendem ilustrar, visualmente, alguns dos aspectos principais que formatarão, a este nível, qualquer instituição de ensino e, também, aquela que nos interessa especialmente, a ESHTe.

As setas traduzem dinâmicas ao longo do vector tempo (do presente para o futuro) enquanto os sinais “+” ou “-” o aumento ou diminuição¹⁰ dos aspectos referenciadas.



¹⁰ De notar que não significam uma evolução de uma situação negativa para positiva (ou vice-versa).

3. O DOMÍNIO INTERNO

Consideramos como domínio interno tudo aquilo que se reporta directamente à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, desde o seu processo histórico de desenvolvimento, até ao posicionamento actual no contexto das instituições de ensino superior de turismo ou com turismo, não esquecendo, como seria de esperar, as grandes linhas de força que têm marcado a sua existência nos últimos anos.

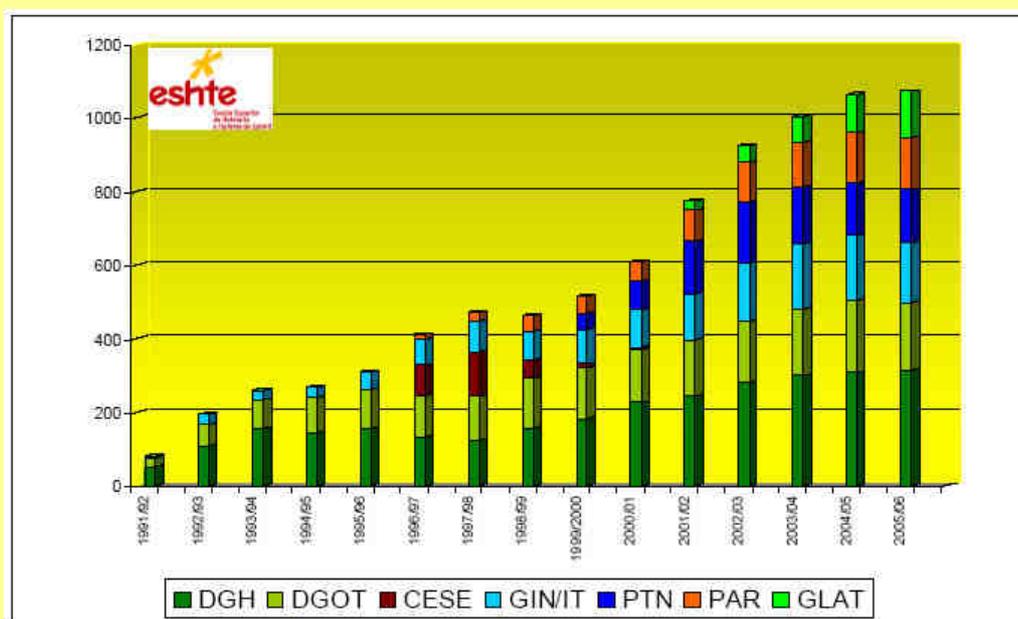
Uma vez que o presente documento se dirige, prioritariamente, a um público-alvo que conhece a realidade da Escola enquanto espaço vivido ou a personalidades que estão envolvidas e têm acompanhado o processo de crescimento da ESHTe, por uma questão de economia discursiva, dispensar-nos-emos de efectuar caracterizações exaustivas, preferindo, antes, sublinhar aspectos menos divulgados ou elementos decorrentes da reflexão que temos vindo a desenvolver sobre os factores críticos de sucesso e, também, sobre os grandes problemas que impendem sobre a instituição a que pertencemos.



3.1 – Apontamentos quantitativos sobre a ESHTe

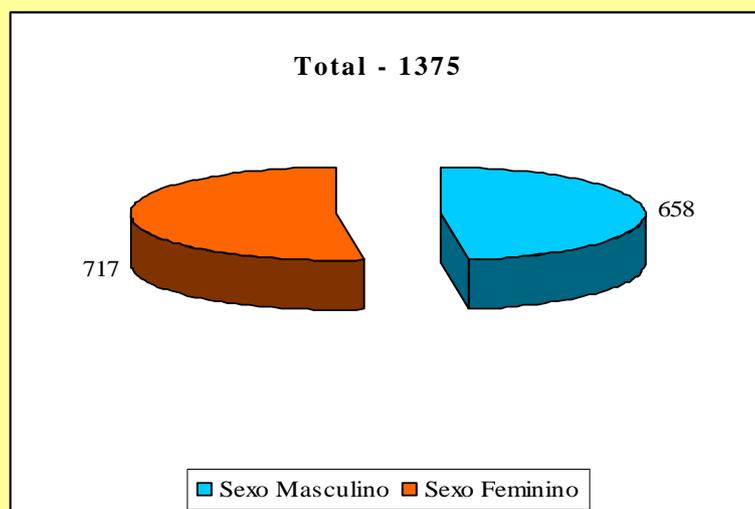
Os dados seguintes têm como finalidade produzir um retrato quantitativo da ESHTe. Para tanto, utilizaremos a informação relativa aos últimos anos a que tivemos acesso através dos canais usuais da Escola (sobretudo os relatórios disponibilizados no seu *site*). Assim, para a sua leitura relacional, há que ter em conta a diacronia dos mesmos.

EVOLUÇÃO DOS ALUNOS DA ESHTe, 1991/1992 - 2005/2006



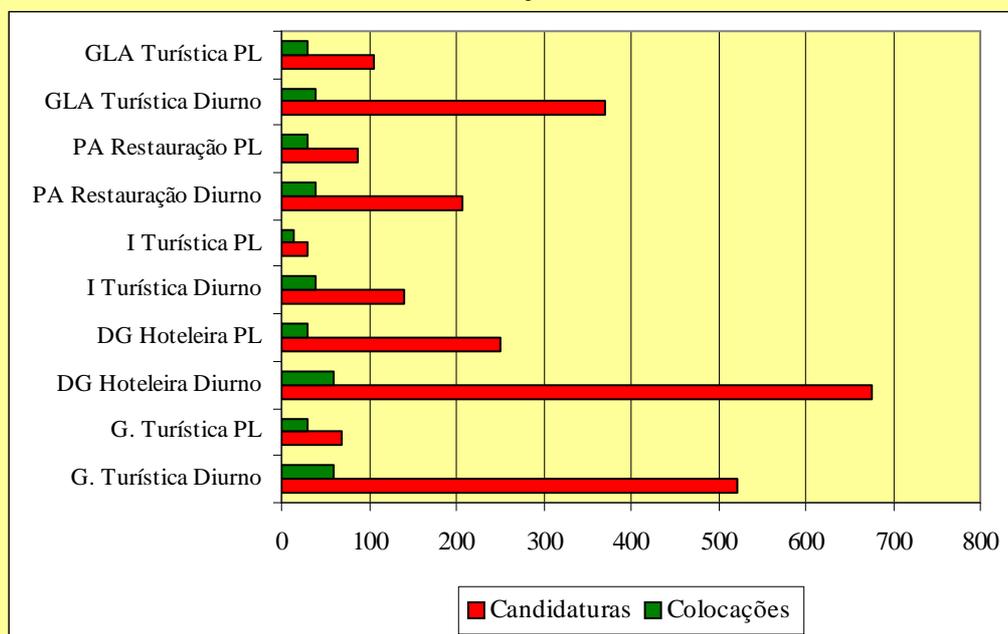
Fonte: A ESHTe no Espaço Europeu, Projecto Educativo, Científico e Cultural

NÚMERO DE ALUNOS DA ESHTe, EM 2008/2009, POR SEXO



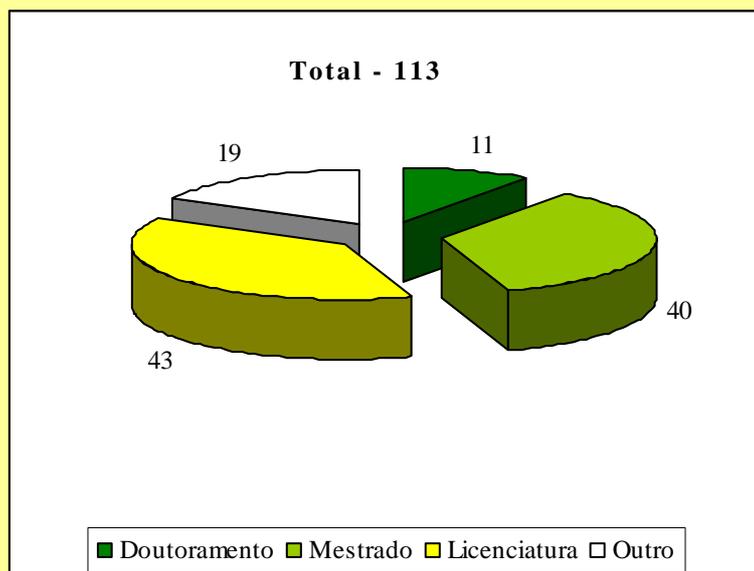
Fonte: Inquérito Guia Prático do Estudante 2008/2009

CANDIDATURAS E COLOCAÇÕES NA 1ª FASE, 2008/2009

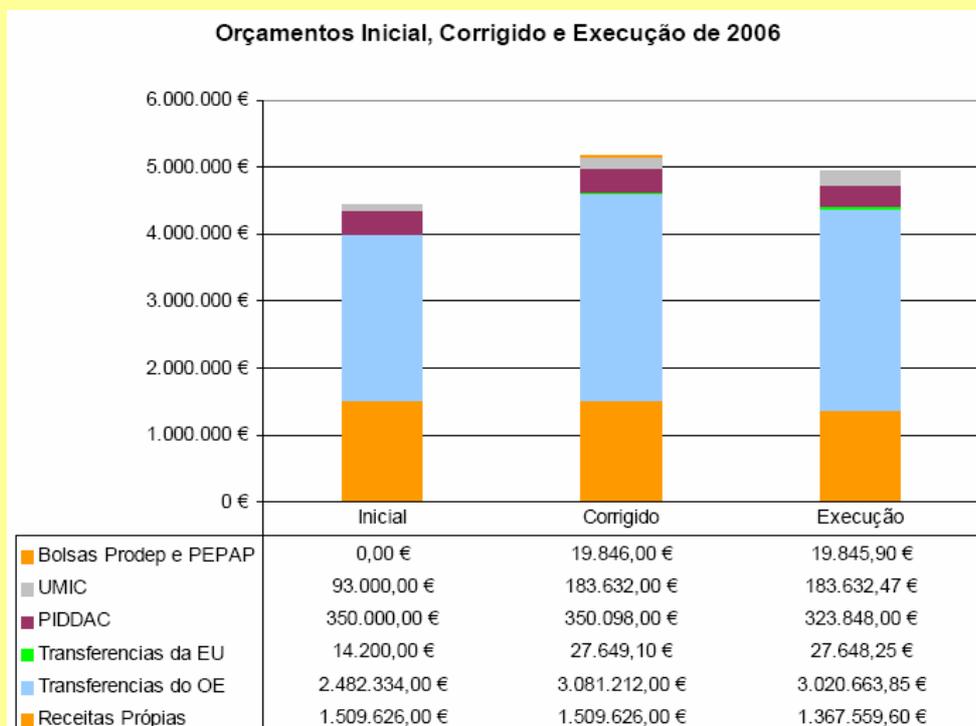


Fonte: Inquérito Guia Prático do Estudante 2008/2009

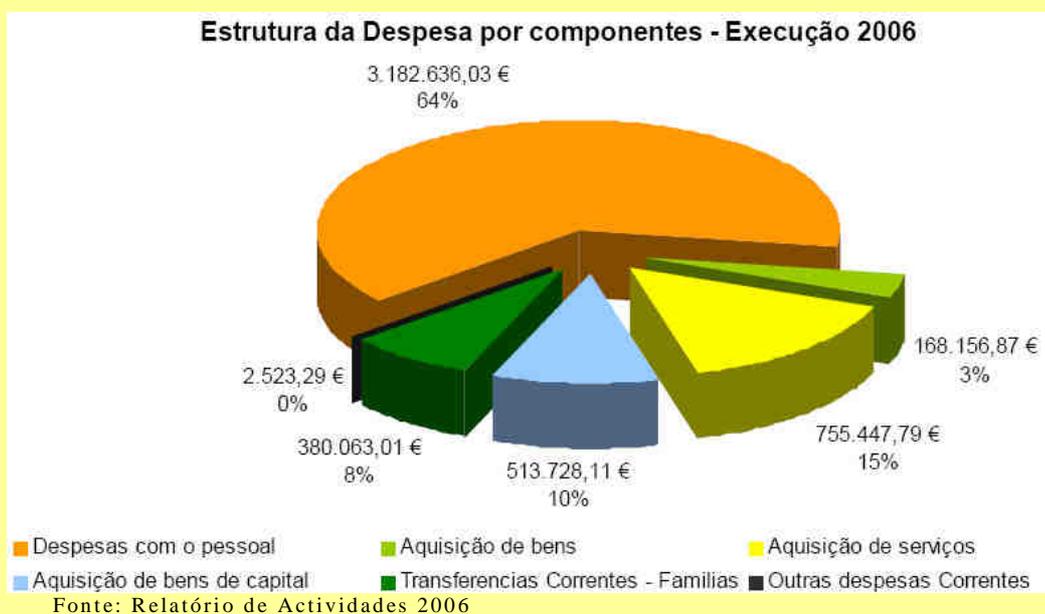
CORPO DOCENTE DA ESHTe, POR GRAU ACADÉMICO, 2008/2009



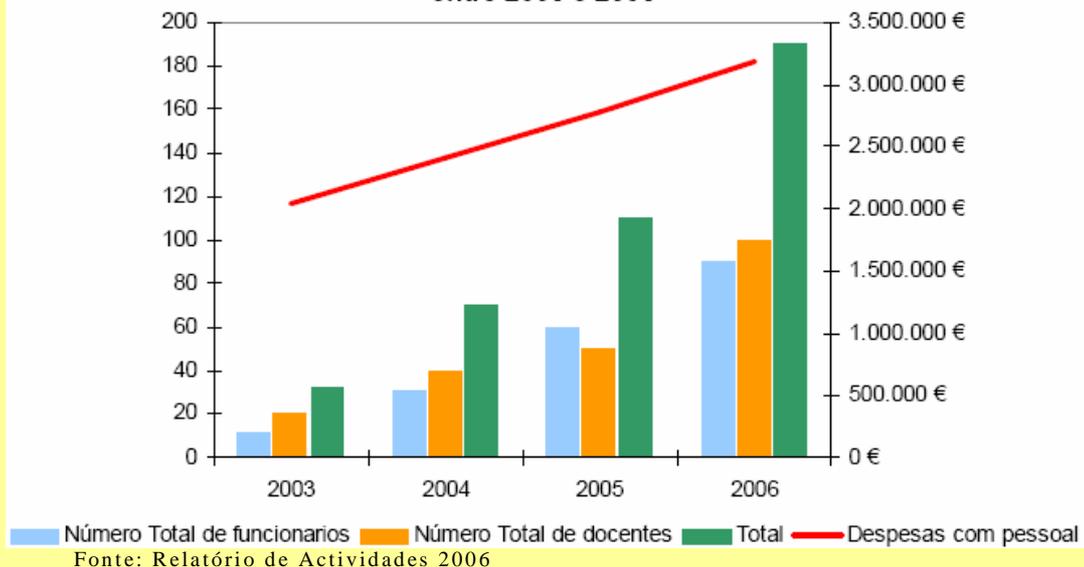
Fonte: Inquérito Guia Prático do Estudante 2008/2009



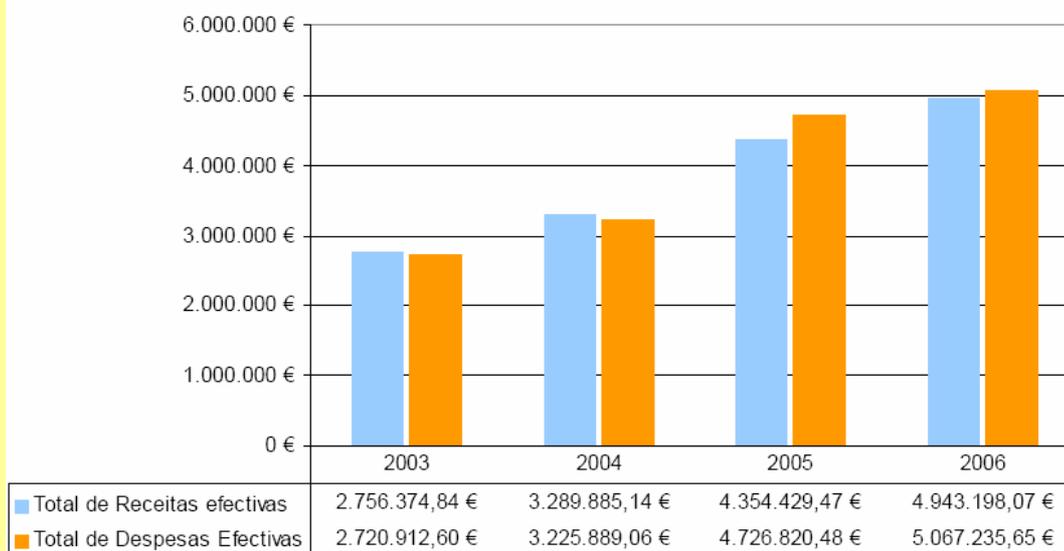
Fonte: Relatório de Actividades 2006



Evolução do número de funcionários e da Despesa com o pessoal entre 2003 e 2006



Evolução das receitas e despesas entre 2003 e 2006



3.2 – A ESHTe no âmbito das instituições de ensino superior de turismo

Segundo Oliveira das Neves, A. (2005: 250), “A elevada qualidade dos cursos (da ESHTe) foi recentemente reconhecida pela Organização Mundial de Turismo através da certificação TEDQUAL (sistema de certificação de Programas de Educação em Turismo), sendo neste momento o estabelecimento de ensino superior da Europa com mais cursos certificados neste domínio.”.

Se mais informação não estivesse disponível, a autoridade indiscutível da entidade certificadora aludida no parágrafo anterior seria suficiente para garantir a qualidade da instituição ESHTe e dos cursos por ela ministrados. Contudo, no contexto presente, interessa avançar um pouco mais no sentido de aprofundar e detalhar o modo como a qualidade reconhecida da instituição e a respectiva imagem externa associada se manifestam e justificam. Para tanto, tendo em conta as limitações existentes ao nível da informação indirecta, bem como a manifesta impossibilidade em proceder – no quadro presente - a trabalho de campo no sentido de auscultar os principais actores envolvidos no processo educativo do turismo, recorreremos a um conjunto de parâmetros que nos podem dar, ainda que em silhueta, algumas pistas sobre a problemática vertente.

No computo geral do último ano para que existe informação disponível (2007/08), a oferta formativa da ESHTe representava 13,7% de todas as vagas lançadas no mercado no âmbito dos vários primeiros ciclos em turismo, um número significativo que no âmbito da série temporal considerada (1995/06 – 2007/08), representa um máximo histórico. Efectivamente, após um *share* de oferta mínimo no ano lectivo de 1999/00 (5,0%) e de alguma recuperação com oscilações durante os seis anos lectivos seguintes, no último ano lectivo considerado, mercê da abertura dos cursos em regime nocturno, a ESHTe apresentou uma recuperação notável no campo da oferta formativa ao nível do primeiro ciclo.

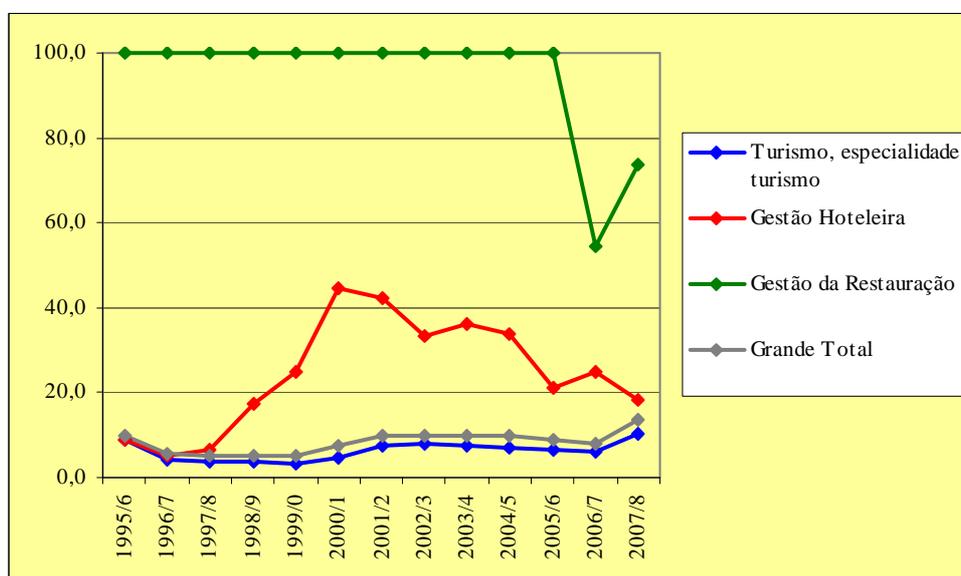
Por áreas funcionais, o peso da oferta da ESHTe é muito relevante no domínio da gestão da restauração e, em menor grau, no da gestão hoteleira, área esta em que, no entanto, deteve outrora uma posição francamente mais destacada (por exemplo, entre 2000 e 2005).

Se considerarmos que, complementarmente, os mestrados disponibilizados por esta instituição representam 16,7% de todos os que se situam na área científica do turismo (início do ano lectivo de 2008/09) e que os CET detêm um peso de 36,4% do leque de escolhas possíveis,

consolidaremos uma imagem bastante favorável da relevância desta instituição enquanto unidade formadora de topo em turismo.

Sabendo, contudo, que quantidade não traduz necessariamente qualidade – haverá que introduzir outras dimensões de medida da integração sectorial da instituição em apreço: nomeadamente, no que diz respeito aos domínios das estruturas de ocupação da oferta (resposta da procura à oferta educativa) e da empregabilidade dos diplomados (resposta do mercado às competências dos diplomados).

Evolução do *share* da ESHTe, oferta formativa, em percentagem do total de vagas



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Direcção Geral do Ensino Superior

Por outro lado, reportando-nos ainda à informação fornecida pela DGES, nomeadamente no domínio dos cursos com menos inscritos do que vagas (ano lectivo de 2006/07), é possível reter que nenhuma oferta formativa da ESHTe se encontra nesse caso, situação rara entre as instituições com um leque mais diversificado de opções educativas e com uma maior capacidade de absorção de estudantes.

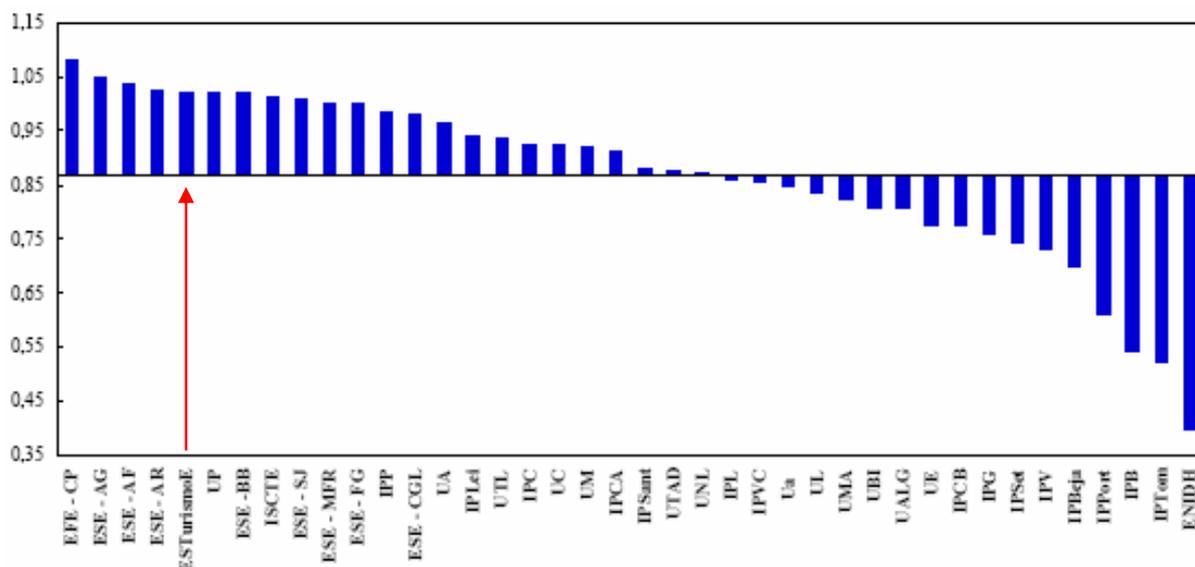
Aliás, esta última constatação é reforçada através dos valores das taxas de ocupação¹¹ presentes no documento da CIPES “A rede pública de ensino superior, um olhar sobre o acesso”¹²: Neste,

¹¹ TO = número de alunos matriculados/número de vagas anunciadas

¹² Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (2008), A Rede Pública de Ensino Superior: um Olhar sobre o Acesso, Porto.

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.

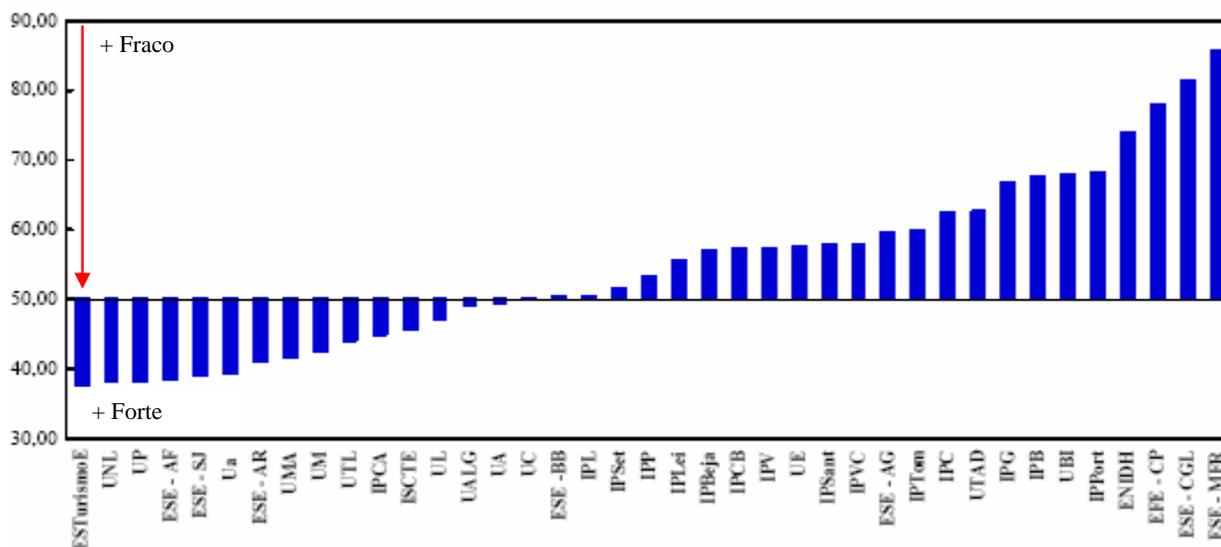
Taxas de ocupação das instituições da rede pública (2006/07)



Fonte: extraído de 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 fraqueza, os quais, em última análise, fornecem indicações sobre os potenciais de crescimento ou retracção.

Índice de fraqueza das instituições da rede pública (2006/07)



Fonte: extraído de CIPES (2008)

Relativamente ao índice de força¹³ 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 indicador¹⁴ 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 crescimento¹⁵ 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 da instituição.

No computo geral, o estudo atrás citado classificou as várias instituições em quatro grupos quanto à adequabilidade entre a oferta e a procura: 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).

Grupo de instituições com adequabilidades oferta-procura mais favoráveis

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

Fonte: extraído de CIPES (2008)

¹³ Índice de Força = nº de primeiras escolhas de todos os candidatos da 1ª fase/nº de vagas preenchidas

¹⁴ Índice de Fraqueza = outras escolhas (para além da 1ª) da 1ª fase / nº de vagas preenchidas

¹⁵ Potencial de Crescimento = relação entre o nº de primeiras escolhas na 1ª fase e as vagas, relativamente às vagas.

A aplicação, com algum grau de liberdade, da matriz BCG (Boston Consulting Group) às áreas funcionais dos cursos ministrados na ESHTe tendo por base os alunos inscritos no período 1995/96 – 2007/08, leva aos resultados que a seguir se apresentam.

Áreas funcionais/cursos da ESHTe e matriz BCG (1995-2008)



Fonte: figura de base extraída de Carvalho e Filipe (2008)¹⁶.

Através da tipificação das posições na matriz acima apresentada, interessará ter presente que, se em termos futuros importará considerar um aumento de competitividade no domínio do turismo e da gestão hoteleira, não só tendo em vista uma ulterior deslocação para o segmento “Estrela”, mas também porque essas mesmas áreas funcionais constituem os pilares do “negócio” actual da Escola.

¹⁶ Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz, *Manual de Estratégia*, Edições Sílabo, Lisboa, 2008.

3.3 – Uma leitura do passado próximo e do presente da ESHTE, entre um cluster complexo de ameaças e um extenso mapa de oportunidades

Desde o ano 2000¹⁷, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril experimentou, na minha percepção, mudanças consideráveis: algumas, porventura, decorrentes mais do crescente conhecimento da realidade de inserção por parte do “leitor” do que, propriamente, do conteúdo do “livro”; outras, as que efectivamente interessam, intrínsecas a um processo de crescimento interno e de relacionamento e afirmação externa de uma instituição ainda em fase de juventude e em plena constituição dos seus referentes indentitários.

Efectivamente, os números que se encontram disponíveis sobre a ESHTE mostram, com grande evidência, acréscimos consideráveis, seja no âmbito das vagas colocadas no mercado, seja no das consequentes inscrições por parte dos estudantes, seja, ainda, no que diz respeito ao seu corpo de funcionários docentes e não docentes. Mas, como é consabido, uma instituição não se caracteriza somente através de quadros numéricos, remanescendo à análise, portanto, não só o quadro operativo, mas também a teia relacional (interna e externa) e a paleta de vontades que conferem o cimento aglutinador ao “edifício” escolar.

Na verdade, acompanhando o lançamento e a consolidação de diversas áreas operativas e funcionais, a Escola foi capaz de criar condições materiais e administrativas para a fixação e a qualificação do seu capital humano, tudo isto a par da construção de um tecido relacional com o exterior em cuja tejedura avultam o reconhecimento da sua excelência enquanto instituição de ensino superior de turismo, a par de uma imagem de inovação criadora e de plasticidade nas respostas à mudança.

Mas, porque não há acções sem externalidades e dinâmicas sem internalidades, também não é menos verdade que um conjunto de problemas e ameaças surgiram e/ou se adensaram, uns dentro do quadro das normais crises de crescimento das instituições, outros no contexto dos limites – e receios – conjunturais face a processos de crescimento rápidos e, outros, também, por dificuldade em dar respostas satisfatórias e consensualizadas a alguns desafios mais delicados e portadores de sementes de dissensão.

Neste particular, se é verdade que nos domínios do capital humano e das condições materiais de suporte ao seu desenvolvimento se produziram avanços significativos (embora não suficientes para suportar estratégias de futuro ambiciosas e ofensivas), já no âmbito do capital relacional se

¹⁷ Ano em que, pela primeira vez, colaborei com a ESHTE.

verificaram défices e retrocessos assinaláveis, não no plano do *bridging capital* (estabelecimento de redes relacionais com o exterior, a escalas e planos institucionais diferenciados), mas sim no domínio do *bouding capital* (grau de coesão “social” interna).

Este problema, aliado a outros que, como referimos, decorrem de dinâmicas de transformação rápidas e incertas - tanto no plano interno, como no externo – têm contribuído para obnubilar algum do *glamour* e da auto-confiança que um caso de sucesso, como o é, indubitavelmente a ESHTe, deveria induzir na comunidade escolar, bem como para diluir o respeito e a admiração que a instituição ESHTe deveria suscitar, por direito próprio, entre os seus pares e, por decorrência, no seio da tutela e das instituições indirectamente ligadas à Escola por outro tipo de ligações.

Será, pois, este quadro de sucesso - mas também de dificuldades inegáveis – que queremos sintetizar e tipificar nas linhas seguintes, quiçá mais as segundas do que o primeiro, não porque tenhamos uma opinião catastrofista do futuro da Escola, mas antes porque sabemos que uma vez aqueles identificados e sendo conjugadas e mobilizadas as vontades que permitirão ultrapassá-los, um horizonte de esperança se materializará para trás da linha do tempo. Assim acreditemos em nós próprios enquanto colectivo.

ESHTe, uma escola “sem terra”

Por vicissitudes do passado, a situação da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril é inédita ao nível da rede escolar nacional: não possui instalações próprias. Não se trata de um mero problema de propriedade, já que, sendo uma instituição pública que ocupa instalações públicas, tudo está, aparentemente, certo.

O problema coloca-se ao nível da gestão dos espaços, sendo especialmente relevante quando se formula a interrogação primeira e última: a que estratégia obedece a referida gestão? Que objectivos tem como fim?

Servir o turismo nacional? Servir a formação e a qualificação turísticas? Afirmar o Turismo de Portugal? Projectar os pequenos poderes? Tudo isto e o seu contrário?

Efectivamente, não sabemos. Sabemos, contudo, que não serve - nem facilita – o desenvolvimento da mais prestigiada – e com maior procura – das instituições de ensino superior de turismo. Sabemos, concomitantemente, que nesse contexto dificilmente estará a prestar um serviço relevante ao sector turístico, por acréscimo de razão tendo em conta as grandes opções políticas do País em matéria de modelo de desenvolvimento, a Portugal.

Não interessa de quem foi e de quem é, actualmente, a responsabilidade de tal situação. Antes de mais, importa consciencializar os agentes para tal situação e para os seus efeitos perversos, importa reunir os parceiros estratégicos e importa avançar para a resolução, de uma vez por todas, deste macro estrangulamento.

Na verdade, é impossível continuar a projectar a ESHTE para o futuro sem a efectiva capacidade de decisão sobre as instalações do CETHE. Como expandir a oferta formativa que o País tanto precisa e a ESHTE está em condições de protagonizar sem salas disponíveis? Como conferir um carácter nacional – e internacional – à Escola sem meios de alojamento disponíveis para os alunos economicamente mais debilitados? Como lançar novos cursos intensivos na utilização de áreas técnicas sem acesso às mesmas em continuidade? Como dar coerência entre uma escola de hotelaria, turismo e restauração e os serviços restaurativos por ela disponibilizados sem ter o controle sobre os processos de concessão dos espaços colectivos? Como renovar – e inovar em matéria de – instalações sem qualquer capacidade de decisão sobre a gestão dos espaços? Numa palavra, como sentir-se em casa sem as chaves da mesma à cinta?

Mais prosaicamente, como cumprir as decorrências do processo de Bolonha sem ter a possibilidade de “bolonhizar” os espaços? Como desenvolver um plano estratégico para a Escola sem a capacidade para actuar na dimensão “ordenamento e gestão do espaço”?

Nada nos move contra a escola com que partilhamos as instalações e contra a instituição que as superintende, bem pelo contrário. Queremos, tão simplesmente, assegurar as condições básicas que permitam desenvolver o nosso potencial enquanto entidade educativa de utilidade pública e turística, algo que, infelizmente, não tem sido totalmente possível.

Não sendo desculpa para todos os problemas que afligem actualmente a ESHTE, esta questão das instalações e do seu controle é certamente um dos maiores constrangimentos ao desenvolvimento da instituição: impede a expansão, tolhe a mudança e a inovação, reduz a iniciativa, impede a projecção do futuro, aumenta a descrença.

Estando descartada qualquer solução que passe pelo afastamento da ESHTE do Estoril (mais que não seja por uma questão de *branding*) e não sendo de admitir que eventuais desdobramentos da Escola no exterior do Concelho venham a configurar a assumpção de uma estratégia de crescimento multipolar (como, por exemplo, a projecção para o Forte da Trafaria, em Almada), há que resolver o problema *in situ*. Para tanto e sendo a ESHTE a escola do Estoril, há que ter em conta, também, que o Estoril é a vila da ESHTE.

Isto quer dizer que no domínio dos aliados estratégicos para a resolução deste problema surge, em primeiro lugar e em destaque, a Câmara Municipal de Cascais, entidade com quem deveremos reforçar os laços e a quem teremos de sensibilizar para, conjuntamente com o

MCTES (um segundo aliado importante), constituírem a nossa ponte e baluarte no percurso que traçamos para a Escola.

ESHTE, uma escola sem pertenças claras

Tendo estado ligada inicialmente ao organismo responsável pela formação turística nacional, o devir da ESHTE foi no sentido do seu progressivo afastamento desta instancia e do seu ambiente tutelar.

Este processo teve o seu epílogo formal com a cessação do regime de dupla tutela ocorrido há menos de meia dúzia de anos. Desde este sucesso, e desfeitos os laços com o Ministério da Economia, a ESHTE entrou na esfera exclusiva do Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior enquanto escola não integrada do subsistema público politécnico.

Festejada como uma vitória para a instituição, esta integração total no sistema de ensino superior público sob a dependência exclusiva do MCTES significou, igualmente, o adensar de alguns problemas para a instituição e, mesmo, o surgimento de outros.

No domínio dos primeiros, emerge, como consequência do afastamento da Escola face ao ministério tutelar do turismo e da sua formação, duas ordens de questões: uma, relacionada com o que anteriormente foi exposto, e que se traduziu por um distanciamento crescente entre a Escola e o INFTUR/Turismo de Portugal, entre a gestão e a utilização do espaço escolar; outra, igualmente relevante, a que confirmou o que já anteriormente vinha a ser progressivamente assumido pela tutela do lado do turismo, a subvalorização da ESHTE enquanto instituição de investigação e de ensino situada no topo da pirâmide do edifício da formação turística oficialmente tutelado pelo ME.

Esta situação de orfandade consentida não seria especialmente grave se o acolhimento pelo pelo MCTES tivesse sido um processo em que a compreensão mútua e o reconhecimento das especificidades da instituição tivesse sido o mote dominante.

Infelizmente, assoberbado por um sistema de ensino público repleto de problemas e a necessitar de esforços ciclópicos, o MCTES não deu a necessária atenção à pequena instituição que era a ESHTE e que agora estava totalmente na sua esfera de influência. Nem o facto de os diversos relatórios de avaliação provenientes de fontes diversificadas o classificarem como um caso raro de sucesso no panorama das instituições de ensino superior politécnico e universitário, nem mesmo a imagem de excelência, dinamismo e modernidade que a instituição granjeou no mercado empregador do turismo suscitaram, por parte da tutela, um relance de curiosidade pela

instituição ou, melhor, um tratamento coerente com a excepção que efectivamente é, tanto no domínio dos processos de ensino, como no dos resultados alcançados.

É, desta forma, que se compreende a situação atípica que a Escola continua a deter no domínio das fórmulas de financiamento das instituições de ensino superior público, já para não falar nos quantitativos atribuídos, os quais, como se sabe, não poderão ser equivalentes para escolas onde predominam os cursos de “lápiz e papel” e para as que desenvolvem processos educativos com recurso intensivo às práticas profissionais mobilizando a incorporação de matérias primas diversificadas e perecíveis, bem como meios técnicos onerosos.

É, também, igualmente neste quadro de desatenção da tutela pela Escola que se compreende a actuação pouco adequada e lesiva nos momentos em que foi chamada a pronunciar-se sobre os crescentes problemas internos da ESHTe, bem como sobre aspectos relacionados com a sua governabilidade.

Finalmente, é também à luz deste alheamento pelo turismo e pela Escola que se enquadra a total insensibilidade pelo problema das instalações escolares, isto num quadro em a ESHTe surge como uma das escolas superiores com maior potencial de crescimento e, ainda, no âmbito e após o relatório efectuado pela University European Association, o qual, cremos, o MCTES deve ter lido atentamente.

ESHTe also faces structural limitations of sharing its premises with the professional tourism high school that does not allow it to ‘own’ the premises. This means ESHTe can hardly make repairs, upgrade common shared areas and expand. Moreover, these limitations limit the ability to train students in cookery and hospitality since they need special equipment and facilities that are not available in the common kitchen. The school can use the kitchen facilities only two days per week. The cooperation with the high school so far has not led to the introduction of the food safety system in the kitchen. A further limitation lies in the sharing of the student dormitories, where ESHTe has a limited number of places and has to follow the common rules with the high school, which can restrict student social activities as noted by the students. Moreover, the limited places in the dormitory constrain the welcome of the international incoming students.

Fonte: EUA Evaluation Report, June 2007, pág 20.

Assim, há que reforçar os laços entre a Escola e o MCTES, não só no sentido deste compreender – e de agir em conformidade com – as especificidades do ensino ministrado na instituição, mas também no sentido de o estimular a assumir o papel de segundo aliado

estratégico da Escola no quadro das indispensáveis negociações com o Turismo de Portugal e com o Ministério da Economia.

ESHTE, uma escola carente de coesão

Nos últimos anos temos vindo a assistir a uma progressiva degradação da coesão interna da Escola. Causas várias podem ser avançadas para explicar tal facto, as quais, por numerosas, sintetizaremos em duas ordens principais: i) de natureza conjuntural; ii) de âmbito global ou estrutural.

As primeiras reportam-se a acontecimentos de carácter pontual que, pelas suas qualidades fracturantes, tiveram como efeitos agravar dissensões de contexto e, por decorrência, aguçar o clima de conflitualidade. Dentro destes, destacamos dois momentos que, em nosso entender, se revelaram determinantes: o afastamento, em sede de Conselho Científico, de um colega que se encontrava a terminar o doutoramento no estrangeiro e cujo prazo legal para o efeito teria sido excedido; o cancelamento, por parte do Conselho Directivo, de um processo eleitoral para o mesmo órgão na sequência de um conjunto de protestos de vários colegas relativamente ao universo de eleitores e elegíveis considerado.

Independentemente das opiniões sobre tais factos, porque os mesmos tiveram consequências profundas ao nível pessoal e, sobretudo, pelos reflexos efectivos na vida da Escola, parece-nos legítimo considerá-los como momentos-chispa que, verificando-se condições favoráveis de contexto, incendiaram o panorama escolar.

Relativamente à segunda ordem, destacaremos dois aspectos que se ligam intimamente: o prolongamento no cargo por parte do Conselho Directivo, em grande medida, há que dizê-lo, por incapacidade de resposta em tempo útil por parte da tutela; a existência de legítimos projectos de poder, os quais tiveram a virtude de projectar reflexos entre a comunidade escolar.

Independentemente da bondade das opiniões supra-referidas, a verdade é que progressivamente se assistiu a uma divisão profunda entre o corpo docente, algo que, se no contexto das normais relações democráticas não assume contornos extraordinários, já quando as lógicas da dissensão se sobrepõem à racionalidade dos factos entra-se num caminho que não leva a outro lado senão à paralisia funcional e à anulação da energia criadora.

E é precisamente neste particular que reside, em nosso entender, a gravidade da situação, não pelos factos em si, não pela existência de várias opiniões sobre a estrutura de poder e sobre os

projectos de Escola, mas antes pela manifesta incapacidade de juntar vontades em torno de projectos colectivos, independentemente da bondade ou da natureza dos mesmos.

Por outro lado, esta situação origina reflexos exteriores, os quais se têm traduzido num recurso frequente às instâncias judiciais (recursos legítimos, mas reveladores da incapacidade interna da Escola em dirimir os seus conflitos internos), bem como à propagação exterior de aspectos problemáticos da vida da Escola, seja junto do poder político, seja nos *media*.

Como se disse anteriormente, está fora de causa a legitimidade inerente a tais práticas já que estas compõem a paleta de direitos dos indivíduos em sociedades democráticas. A questão coloca-se em termos da imagem que tais procedimentos projectam da Escola e, sobretudo, do que eles revelam sobre o estado de coesão interna.

Assim, sabendo dos fracturas e vulnerabilidades que este tipo de problemas provoca, há que desenvolver um processo intenso de diálogo tendo em vista repor as condições necessárias e suficientes para que se recriem as condições para o estabelecimento de plataformas de consenso em matérias estratégicas e fundamentais para a Escola.

Este é, sem sombra de dúvidas, um dos problemas magnos da Escola, não por uma questão de mero bom ambiente interno, mas antes porque se trata de um estrangulamento fortíssimo às dinâmicas de desenvolvimento da Escola e aos respectivos sentidos, tempos e direcções de projecção.

ESHTe, uma escola em busca de auto-confiança

Um dos aspectos mais positivos que, durante anos, caracterizou a ESHTe foi, efectivamente, o orgulho face à obra construída e a confiança relativamente ao futuro, confiança essa que esteve na base, pelo menos parcialmente, da sua efectiva liderança no domínio da concepção e da estruturação de produtos e conteúdos pedagógicos.

Neste quadro, a ESHTe habituou-se a ser uma instituição de referência cujo caminho competitivo passou, invariavelmente, por liderar o processo de inovação, sustentando, assim, uma situação de escola recorrentemente precursora.

Contudo, há uns anos a esta parte, seja pela entrada no mercado do ensino turístico de instituições poderosas e com oferta de banda larga, seja pelos efeitos inevitáveis da “bolonhização” das suas licenciaturas bi-etápicas, seja, ainda, por decorrência de novos arranjos

ao nível do panorama institucional do ensino superior, um – pelo menos aparente - complexo de inferioridade começou a grassar e a ganhar peso internamente.

Este sentimento - que em nosso entender se foi instalando progressivamente - percorreu dois tipos principais de manifestações: uma, ligada à pretensa falta de massa crítica susceptível de nos permitir lutar em pé de igualdade no tabuleiro da competição institucional; outra, associada ao eventual decréscimo de aceitabilidade dos diplomados da ESHTE por parte do *trade*, consequência de uma hipotética redução da qualidade educativa e formativa.

O primeiro aspecto, que teve como pináculo a “obsessão” pela integração da Escola numa instituição de ensino superior que lhe desse guarita, protecção e massa crítica, muito contribuiu, conjuntamente com outros acontecimentos já focados, para o agravamento do clima de dissensão interna e, mais grave, para alimentar o espírito de que sós não poderíamos mover o “mundo”. Não sendo completamente injustificado, este sentimento não considerava dois aspectos essenciais: a massa crítica não é exclusivamente um produto da quantidade, mas, igualmente, da relevância formativa e das *performances* obtidas; a massa crítica não se atinge somente através de estratégias de adicionalidade directas, mas, também, por via da adopção de opções susceptíveis de explorar posicionamentos em redes de geometrias variáveis.

O segundo, também com fundamentações de relativa pertinência, expressou-se - curiosamente de uma forma contraditória com o anterior - através da ideia de que, em nome da preservação da qualidade como factor competitivo, a Escola não deveria procurar aumentar a sua oferta formativa. Mais uma vez, esta argumentação desconsiderava aspectos relevantes a ter em conta: que o pretens decréscimo qualitativo das competências dos diplomados seria algo de inevitável num quadro em que as licenciaturas passaram de cinco para três anos, comparando, portanto, realidades totalmente diferentes (o que não implica que não tenha havido deficiências na divulgação, junto dos alunos e do *trade*, que os horizontes formativos comparáveis eram entre a licenciatura bi-etápica e o 2º ciclo de Bolonha); que o processo de erosão dos quadros educacionais era algo transversal e estrutural do sistema de ensino superior nacional; que seria virtualmente impossível condensar cinco anos em três, sendo, portanto, inevitável o surgimento de lacunas em diversas - senão todas - áreas científicas (facto que não deverá impedir, contudo, uma cuidadosa avaliação dos primeiros ciclos de Bolonha tendo em vista a identificação de vazios gravosos em matérias nucleares aos vários domínios funcionais dos diversos cursos).

Neste quadro de insegurança e receio, não é de estranhar que tenham emergido, sobretudo entre o corpo docente, dois tipos de estratégias: uma, sobretudo defensiva, virada para a consolidação de posições anteriormente adquiridas no panorama do ensino superior de turismo; outra, ofensiva, preconizando a expansão a todo o custo, independentemente das capacidades de carga

das infra-estruturas e da real possibilidade de resposta por parte do capital humano endógeno. Uma e outra estratégia, ambas com vantagens e inconvenientes, têm-se digladiado, de forma surda a maior parte das vezes, e têm contribuído para acentuar as divergências em torno do futuro colectivo, bem como, por acréscimo, para uma relativa inconsequência ao nível das iniciativas concretas tomadas pelos órgãos colectivos da Escola.

Assim, por todas as razões, há que colocar a problemática da massa crítica e da qualidade/quantidade no seu devido lugar, isto é, no de quem está ciente dos seus limites, mas também das suas capacidades, no de quem não confunde a árvore com a floresta e no de quem assume estratégias realistas e adequadas.

Em boa verdade, o futuro não está escrito e para o escrevermos há, antes de tudo o mais, que ter confiança nas nossas próprias forças e capacidades, individuais e colectivas.

ESHTE, uma escola com défice de informação

O elemento fundamental para despoletar e possibilitar o exercício da cidadania é o acesso à informação. Se em termos globais, esta frase faz sentido, também no ambiente restrito da vida escolar a mesma é pertinente.

Temos para nós que um dos grandes problemas que tem minado a coesão interna da ESHTE e contribuído para diminuir a participação colectiva na vida da instituição prende-se, em parte, com uma escassa e deficiente informação e comunicação na comunidade escolar.

No âmbito da coesão interna, a falta de informação prestada de forma directa, objectiva e alargada tem levado não só a mal entendidos entre os órgãos de gestão e entre estes e os membros da comunidade escolar, mas também a que versões incorrectas e, em alguns casos, totalmente fantasiosas façam o seu percurso pelos corredores.

Já no domínio da participação na vida do colectivo, o mesmo défice informativo provoca um alheamento generalizado da maioria dos membros da comunidade escolar (por desconhecimento) relativamente aos problemas que são de todos, sobretudo por parte daqueles que não têm assento nos órgãos da estrutura de governo escolar e que, em última análise, constituem a maioria da população da ESHTE.

Esta situação deverá ser rapidamente invertida, não só através do reforço da informação institucional presente no *site* da Escola (nomeadamente as actas das reuniões dos diversos órgãos), mas também - e sobretudo - através da promoção de reuniões gerais ou parciais com e

entre os corpos escolares, a par da multiplicação dos contactos directos entre as instâncias directivas e os membros individuais ligados às várias decisões.

Por outro lado, para além do plano comunicacional interno, há, também, que promover uma cultura de inclusão relativamente a quem não tem assento nas instâncias de decisão, bem como a quem que, por razões várias, se encontra nas franjas da comunidade escolar. Isto passa pela desobstrução dos canais comunicacionais, mas, sobretudo, por uma política de abertura dos núcleos duros face às periferias, política essa que, respeitando os estatutos da ESHTe, deverá tender para uma permeabilidade dos órgãos de decisão relativamente às categorias profissionais de início de carreira e, mesmo, a uma efectiva rotatividade nas funções de governância.

Na verdade, em nosso entender, a Escola padece de três grandes deficiências neste campo: pouca e má comunicação; falta de momentos e espaços de encruzilhada/partilha; demasiada concentração do poder num núcleo restrito de actores individuais. Há, sem dúvida, um atento e árduo trabalho a desenvolver nestas matérias.

Como nota, relembramos as seguintes recomendações proferidas pela EUA no documento anteriormente citado:

1. Ensure that all the different representative bodies, such as the various boards, are regularly convened, that they discuss a clearly defined agenda, and that the decisions made are published.
2. Give the utmost importance to the involvement of all actors in the decision-making process. This includes students in particular as actors inside the school as well as outside partners.
3. Present, discuss and vote the budget as legally and formally required with the responsible persons. This is a key element for good governance.
4. Encourage regular meetings of pedagogical boards at school level and at the level of courses to monitor the evolution of curricula with all the people concerned and not just a few representatives.

Fonte: EUA Evaluation Report, June 2007, pág 11.

ESHTE, uma escola em metamorfização

Tal como todas as instituições jovens, também a ESHTE tem revelado um alto grau de flexibilidade e de adaptabilidade face à mudança. Esse facto prende-se com as características inerentes às suas estruturas funcionais: um corpo de docentes e não docentes relativamente jovem, um quadro profissional na sua maioria ainda distante dos topos de carreiras, uma teia de relações hierárquicas afastada do quadro rígido que caracteriza, neste particular, muitas das instituições de ensino superior. Globalmente, um ambiente funcional e hierárquico favorável à inovação e à mudança. Favorável à inovação porque a mesma implica, sempre, a existência de espaço para a transgressão, bem como a admissibilidade do erro decorrente da experimentação; favorável à mudança porque a plasticidade das estruturas internas admite reorganizações por novas geometrias consoante novos racionais.

Contudo, o tempo não pára e as instituições vão percorrendo os seus ciclos de vida. No caso da ESHTE, o caminho em direcção à maturidade se, por um lado, significou o incremento e a consolidação das estruturas internas, a par de um posicionamento externo mais nítido e mais favorável, por outro esteve na base de uma progressiva consolidação de hierarquias, poderes e situações dominantes. Ou seja, como em muitas outras situações, o crescimento também significou a emergência de factores indutores de rigidez e de “situacionismo” estruturais, com consequências nos tempos de resposta e nos limiares de resiliência face aos estímulos e aos ventos de mudança.

Assim, o ciclo de sedimentação/compactação/metamorfização experimentado pela tessitura estrutural da Escola teve como consequências a diminuição da capacidade de adaptação a novas situações e, mais grave, a obstrução da energia e da propensão para a auto-reinvenção. Não por falta de espírito crítico ou de capacidade criativa mas, antes de mais, porque a mudança abala, sempre, as estruturas existentes, as quais, quando demasiado rígidas, tendem a quebrar e a fazer desmoronar os edifícios mais ou menos consolidados do poder, das hierarquias e dos direitos presumivelmente adquiridos.

Esta situação, que tolhe as mutações imprescindíveis e os ajustes estruturais necessários, é contudo passível de ser combatida com a colaboração de todos no sentido de fazer prevalecer o interesse geral (do colectivo e da Escola) sobre os interesses e as redes de interesses individuais, ou seja, através de um pacto para a mudança.

Seja, a título de exemplo, no domínio da reestruturação dos cursos de primeiro ciclo de Bolonha, seja no da redução das áreas científicas actualmente existentes, seja, ainda, no da reforma administrativa da Escola, um amplo consenso tem que ser alcançado no sentido de criar plataformas de entendimento independentes da actual “coluna estratigráfica”. Entendemos que existem duas vias conducentes à prossecução dos objectivos reformadores atrás enunciados (ou outros a definir): um, preferencial, que contará com as forças internas e com a capacidade colectiva para aceitar as consequências da mudança; outro, de recurso, que passará pela aquisição de serviços a uma entidade consultora externa de reconhecida competência tendo em vista definir, promover e integrar o trinómio mudança, estratégia e *performance*.

ESHTE, uma escola em rumo para a equidade

O processo de desenvolvimento da ESHTE, por razões diversas que um documento fundamentalmente prospectivo e aglutinador pouco interesse tem em considerar, não foi isento de danos colaterais. Na verdade, foi um cruzeiro em que se registaram alguns casos de “homem ao mar” efectuado num navio em que nem todos conseguiram oportunidades para ascender ao tombadilho e respirar livremente a brisa refrescante do oceano.

Independentemente das críticas possíveis às artes de marinharia então utilizadas, porque não se navega duas vezes na mesma água, interessa, sobretudo, garantir que futuras viagens sulquem mares mais pacíficos e em navios totalmente de primeira classe.

Isto implicará promover rigorosamente a igualdade de oportunidades e instituir critérios claros e objectivos aplicáveis a toda a tripulação, ou seja, definir metas e proceder em conformidade com os resultados alcançados, sempre dentro de um quadro afastado de iniciativas casuísticas, isoladas e descontextualizadas dos respectivos universos competitivos.

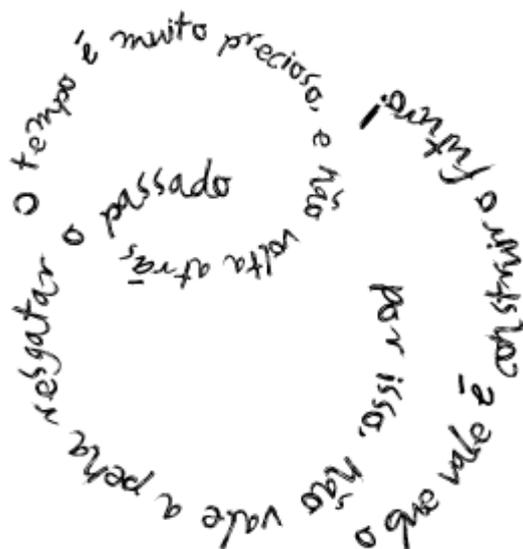
Em acréscimo, haverá que efectuar um levantamento sistemático de situações menos claras e conflituantes e, em conjugação das partes e no respeito dos preceitos legais, buscar e consensualizar situações reparadoras e satisfatórias para todos.

Este esforço deverá ser, em nosso entender, efectuado junto daqueles que continuam a navegação connosco, mas também relativamente aos que, por razões diversas e compreensíveis, nos deixaram em algum porto do percurso

Efectivamente, uma escola formadora de especialistas em turismo tem de ser, igualmente, uma escola formadora de cidadãos livres e responsáveis, algo que não se atinge somente através dos programas educativos, mas sobretudo pelas práticas quotidianas, seja em matéria de defesa

ambiental, seja, como é o caso vertente, nos domínios da igualdade de oportunidades e no do exercício democrático do direito à diferença e à oposição.

... mas uma escola plena de futuro



FONTE: <http://4.bp.blogspot.com>^{18/}

Uma escola plena de futuro porque cremos, tal como o grupo de avaliação da EUA, que, independentemente dos constrangimentos de que sofre, a ESHTe encerra a energia necessária e suficiente para se superar e que, ao fazê-lo, despoletará todo o imparável potencial que o contexto favorece e o seu capital humano permite. É que, em última análise, os problemas combatem a entropia.

Despite these limitations, ESHTe's capacity for change is real and that means it must be confident in its future. It is a challenge that the school is ready to meet in a true proactive spirit.

Fonte: EUA Evaluation Report, June 2007, pág 20.

18 MiUJknFgKI/SPNv_wuz0JI/AAAAAAAAAFk/wbfE2W6HMOA/s400/passado_futuro.gif

3.4 – Síntese e aspectos a reter

No presente ponto, foi possível perceber que a ESHTE é uma instituição que tem apresentado um crescimento significativo e cuja adequação entre a oferta e a procura a posiciona dentro de um lote restrito de escolas de ensino superior cujos indicadores apresentam valores mais favoráveis. Neste particular, é de destacar o “potencial de crescimento”, indicador em que a Escola regista números especialmente importantes em termos prospectivos.

Por outro lado, e paralelamente, também é de sublinhar que se verificam um conjunto de áreas-problema que devem ser tomadas em consideração no sentido de serem promovidas medidas paliativas ou, preferencialmente, erradicadoras.

Áreas-Problema	Plano principal de incidência	Magnitude do problema	Ciclo de resolução	Tipo principal de medidas
<i>ESHTE, uma escola “sem terra”</i>	Externo	5	Longo	De influencia
<i>ESHTE, uma escola sem pertenças claras</i>	Externo	4	Médio	De influencia
<i>ESHTE, uma escola carente de coesão</i>	Interno	5	Médio	Inclusivas
<i>ESHTE, uma escola em busca de auto-confiança</i>	Interno	3	Longo	Sensibilizadoras
<i>ESHTE, uma escola com défice de informação</i>	Interno	4	Rápido	Correctivas
<i>ESHTE, uma escola em metamorfização</i>	Interno	3	Médio	Sensibilizadoras
<i>ESHTE, uma escola em rumo para a equidade</i>	Interno	3	Rápido	Correctivas

Legenda: Magnitude do problema (1- pouco significativo; 5 – muito grave)

4. APONTAMENTOS DE DIAGNÓSTICO

Neste ponto proceder-se-á ao processamento da informação anteriormente carreada para o documento vertente. Assim, assumiremos como objectivos principais desta fase sintetizar e classificar os aspectos mais relevantes que, na óptica de uma análise prospectiva, foram identificados.

Importa, ainda, referir que o nosso entender sobre a ferramenta metodológica que utilizaremos – uma matriz SWOT¹⁹ – pressupõe um esforço de contenção quanto à extensão do número de entradas a incluir, ou seja, um espírito profundamente selectivo tendo em vista fixar o essencial existente no universo do importante.

PONTOS FORTES



- **Oferta formativa em crescimento e com elevadas taxas de ocupação**
- Receptividade do mercado face à oferta de 2º ciclos
- Índice de força (relacionados com os colocados de primeira escolha) elevado
- **Excelente adequação entre oferta e procura**
- **Elevado potencial de crescimento**
- Imagem prestigiada associada à qualidade do ensino
- **Boa empregabilidade dos diplomados**
- Infra-estruturas susceptíveis de suportar uma forte componente prática
- Meios e recursos diversificados e, predominantemente, de qualidade
- Qualidade e juventude do corpo docente
- Qualidade e motivação dos funcionários não docentes
- Espírito crítico da comunidade escolar
- Potencial tecnológico e criativo
- **Localização prestigiante e indutora de um *branding* favorável**
- Boa rede de parcerias e acordos com outras instituições congéneres
- **Relevante ligação ao *trade***
- Visibilidade de alguns dos serviços prestados à comunidade e ao sector
- Boa inserção local e regional

¹⁹ As entradas a negrito correspondem a aspectos considerados de superior significado.

PONTOS FRACOS



- **Dificuldades e impossibilidades no domínio da gestão de espaços e infra-estruturas**
- Falta de espaço físico susceptível de acolher novas ofertas formativas
- Acesso insatisfatório às áreas técnicas da Escola
- Pouca eficácia na negociação entre o MCTES e o ME/Turismo de Portugal para a resolução dos problemas relativos ao espaço e às instalações
- **Saldo de exploração negativo e percentagem de receitas próprias baixa (27,7% do orçamento executado)**
- **Dificuldade, por parte do corpo docente, em consensualizar ou chegar a acordos sobre objectivos e processos**
- **Bloqueios à adopção de estratégias de desenvolvimento que imponham mudanças estruturais e organizacionais**
- Falta de confiança nas forças e capacidades endógenas
- Canais comunicacionais deficientes e carências informativas
- Escassez de espaços e tempos de encontro e de partilha
- Demasiada concentração da capacidade de decisão e reduzido esforço inclusivo
- Ressentimentos mútuos em geometrias variadas
- Alguns serviços colectivos de baixa qualidade (p. e. o bar)
- Escassez ao nível da produção científica com génese em investimentos e projectos da Escola
- **Fracas ligações à FCT e reduzida capacidade no acesso a programas e incentivos**
- Incapacidade de resposta por parte de algumas áreas técnico-científicas
- Reduzido número de doutores ao nível do corpo docente
- Ambiente de grande incerteza e manifestações de défice democrático
- **Falta de critérios objectivos no suporte à decisão em matéria de admissões, concursos e “promoções”**
- Relacionamento deficiente entre alguns órgãos da Escola
- Défice no âmbito da governância ao nível da participação activa e da capacidade deliberativa
- **Inexistência de um sistema de avaliação sistemática de qualidade e desempenho, nomeadamente dos cursos de 1º Ciclo de Bolonha**
- Inexistência de um plano estratégico consensualizado e colectivamente assumido

OPORTUNIDADES

- Crescimento previsível do sector turístico mundial e nacional (na óptica dos ciclos longos)
- Assumpção, por parte do País, de dois grandes vectores estratégicos de desenvolvimento turístico: qualificação e diversificação
- **Crescente procura de profissionais qualificados no domínio do turismo com competências de âmbito médio/alto.**
- Incremento da procura de profissionais susceptíveis de suportar o desenvolvimento de produtos acantonados no âmbito do “Niche Tourism”
- **Abertura de mercados internacionais à oferta educativa em turismo, muito em especial o constituído pela procura dos PALOPs**
- Grande receptividade, por parte de algumas autarquias, para acolher e estabelecer parcerias com a ESHTe
- **Grande potencial de articulação com a Câmara Municipal de Cascais**
- Crescente procura das universidades e politécnicos enquanto entidades prestadoras de serviços, nomeadamente no âmbito dos estudos técnicos e da consultoria
- Sinergias de complementaridade e de reforço de massa crítica enquadradas no âmbito do projecto “HMI”
- Existência de programas de apoio ao desenvolvimento de projectos susceptíveis de serem apropriados pela Escola, designadamente no domínio da qualificação do capital humano
- Abertura de novas áreas de negócio enquadradas no sector turístico, logo abertura/reforço de novas áreas de formação (p.e. empreendedorismo e inovação)
- Inexistência, ao nível nacional, de uma oferta educativa e formativa integrada e de topo nos domínios da enogastronomia e da alta cozinha
- Aumento do leque da procura de formação especializada em ambiente de trabalho
- **Auto-estrada de desenvolvimento da oferta formativa em formato de *learning***
- *E-commerce e e-turismo*
- Desenvolvimento da oferta formativa de turismo em língua inglesa.





AMEAÇAS

- Agravamento e prolongamento dos efeitos da recente crise financeira e económica no sector do turismo e da hotelaria
- Agravamento das condições de gestão e de ocupação das actuais instalações da Escola**
- Encerramento do alojamento de alunos com as inevitáveis consequências no âmbito da redução da atractividade extra-regional da ESHTe, bem como no da redução drástica das áreas de trabalho
- Manutenção/agravamento das presentes condições e termos de financiamento**
- Incapacidade interna para implementar as necessárias reestruturações dos cursos de primeiro ciclo (Bolonha), bem como das áreas científicas
- Crescente entropia interna, com reflexos na liderança ao nível da inovação nos conteúdos e processos educativos**
- Efeitos potenciais do clima de discórdia interna
- Agravamento das condições tendentes à retenção do capital humano
- Incumprimento dos rácios graus/alunos
- Apropriação de espaços e de áreas formativas por entidades externas à Escola**
- Concentração das operações turísticas com as decorrentes consequências na retracção da procura de profissionais de topo
- Inadequação entre as competências dos licenciados da ESHTe e as necessidades do mercado de emprego (decorrentes da redução das licenciaturas para 3 anos no âmbito do processo de Bolonha e da incapacidade da Escola em divulgar as novas pautas de formação e de competências)
- Entrada no mercado da formação superior em turismo de novas instituições com forte poderio e dilatada capacidade relacional
- Erosão do valor acrescentado da marca “ESHTe”**



Globalmente, um esforço de identificação de áreas prioritárias de actuação leva-nos a considerar os domínios que a figura seguinte pretende ilustrar²⁰.



5. VISÃO, OBJECTIVOS E ELEMENTOS DE ESTRATÉGIA

O estabelecimento de uma visão e respectivos objectivos, bem como a identificação das melhores formas e caminhos para os alcançar implica considerar um quadro de referência susceptível de estabelecer o pano de fundo onde a acção terá lugar. Trata-se, repegando a linguagem teatral, de elaborar os cenários possíveis e admissíveis de entre os quais se elegerá o mais plausível.

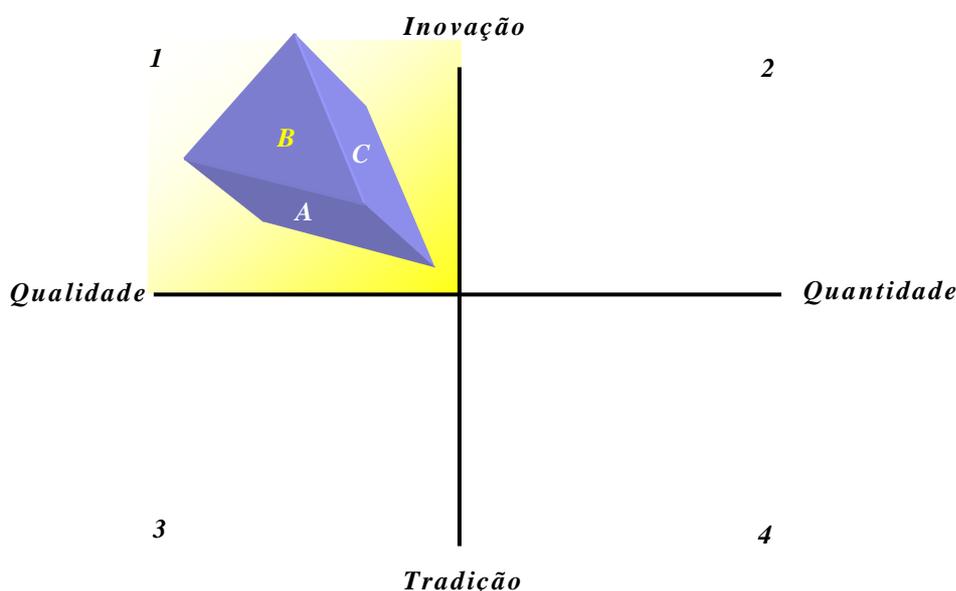
No âmbito presente, interessará, sobretudo, identificar as principais vertentes de mudança do sistema turístico nacional e, combinando-as com um leque de variáveis secundárias, tecer a trama do futuro em que o ensino do turismo, em geral, e o efectuado na ESHTe, em particular, mergulharão as suas raízes. Só assim, fundamentalmente, será possível estabelecer uma visão para a Escola e daí extrair objectivos e metas para o seu futuro próximo.

Este trabalho - de cenarização em silhueta - será apoiado por tudo aquilo que anteriormente se expôs, sobretudo no âmbito do ponto 1, e será desenvolvido através do método explorativo, ou seja, *forecasting*.

²⁰ A sucessão dos domínios não implica uma ordenação em termos de importância.

Tal como em situações anteriores, também aqui procuraremos a máxima economia no discurso, facto que nos levará somente a dar conta do processo de cenarização utilizado e a descrever sumariamente o cenário considerado.

Como eixos principais de mudança consideraremos: qualidade vs quantidade; inovação vs tradição; modelo de regulação liberal vs modelo de regulação interventivo. A geometria do modelo cruzará, numa primeira operação, os dois primeiros eixos definindo quatro quadrantes e, numa segunda fase, sobre o quadrante considerado assentará o terceiro eixo estruturado em torno de três hipóteses: modelo de desenvolvimento liberal (A), modelo de desenvolvimento de mercado com regulação moderada (B), modelo de desenvolvimento fortemente regulado (C).



Tendo em conta a leitura que fazemos das tendências do turismo a várias escalas e à luz do cruzamento de duas racionalidades distintas (probabilidade e admissibilidade)²¹, decidimos adoptar como cenário de referência o que resulta de um desenvolvimento turístico nacional estruturado por significativas preocupações de qualificação e inovação, num quadro de uma regulação efectiva mas moderada tendo em vista evitar excessos anteriormente ocorridos decorrentes de um enorme protagonismo do “jogo” de mercado.

Assim, o cenário 1B (desenvolvimento turístico muito favorável e com controle equilibrado das externalidades potencialmente negativas), assenta no efectivo cumprimento, a prazo, das linhas estratégicas e das orientações presentes no PENT, conjugando, ao mesmo tempo, este

²¹ Obviamente, em situações diferentes da actual, o processo de adopção de um cenário de futuro deveria ser efectuado mediante uma forte intervenção de peritos (utilizando, preferencialmente, um dos métodos periciais conhecidos) e num quadro de ampla discussão.

documento com as grandes linhas em matérias de ordenamento do território, de coesão e de inovação para a competitividade.

Trata-se de um futuro em que, após décadas em que outras lógicas prevaleceram, o turismo nacional desinveste no crescimento massificado da oferta, elegendo como factores críticos de sucesso a qualidade dos serviços e das experiências turísticas, bem como a diversificação relativamente a outros mercados, decorrente do carácter inovador com que os seus produtos tradicionais foram reformulados a par do lançamento no mercado de outros dirigidos a segmentos específicos.

Concomitantemente, as autoridades de regulação económica e os responsáveis pela política de turismo assumiram uma postura interventora numa perspectiva de apoio ao sector privado e de criação das condições de enquadramento e de regulação do sector (infra-estruturas, licenciamento, planeamento urbanístico, promoção da qualidade dos produtos turísticos, marketing). Este posicionamento do sector público permitiu originar uma oferta integrada, e de qualidade, de produtos e serviços turísticos, onde o sector empresarial assumiu um compromisso com a sustentabilidade e com altos padrões éticos e de responsabilidade social.

Na decorrência das mudanças operadas ao nível das políticas e das estratégias de desenvolvimento turístico, registaram-se substanciais melhorias no âmbito da oferta e foi possível qualificar e rejuvenescer destinos turísticos cujo passado apontava para processos de sustentabilidade dos negócios baseados na necessidade de incrementar a quantidade das estadas à medida que a “qualidade” dos turistas decrescia.

Interrompida que foi a espiral que obrigatoriamente levaria à evanescência da atractividade dos destinos, uma nova procura emergiu, com um maior grau sócio-económico, detentora de qualificações académicas maiores, com mais curiosidade pelo destino enquanto espaço vivido e de cultura, esperando maior autenticidade e proximidade ao local, com maior apetência para estadas médias mais longas e com níveis de consumo elevados.

Mas, paralelamente, este turista também se revelou bastante mais exigente e sensível a todos os elos da cadeia de valor dos destinos turísticos, facto que originou a procura da excelência total e significou uma aposta decidida na formação turística aos seus vários níveis. Efectivamente, como para turistas de topo deverá corresponder uma formação de topo, também neste segmento se produziu uma procura substancial.

Numa palavra, melhor turismo e turismo mais regulado, levaram à necessidade de aprofundar e diversificar as competências profissionais no sector, algo que teve como consequência a multiplicação dos cursos e das escolas de turismo, muito em especial no âmbito do ensino superior. O turismo é, finalmente, um ambiente profissional com forte dignidade e imagem.

Decorrências no âmbito do cenário 1B

Domínios considerados	Efeitos
Qualidade e diversificação da oferta de alojamento	++
Volume de turistas	+/-
Qualidade dos turistas	++
Organização das viagens em grupo	+/-
Organização individual	+
Papel dos operadores/mediação turística	-
Papel das DMO	++
Diversificação dos produtos	+++
Densificação dos produtos	+++
Turismo de Sol e Mar	+/-
Turismo de natureza	+++
Turismo cultural	+++
Turismo desportivo	++
Turismo de saúde	++
<i>Meeting Industries</i>	++
Turismo alternativo	+
Qualidade e diversificação da restauração	+++
Animação turística	+++
Equidade territorial	++
Coesão social	++
Competitividade territorial	+++
Comércio especializado	+
Emprego no turismo	++
Emprego qualificado no turismo	+++
Formação no âmbito da gestão hoteleira	++
Formação no âmbito da gestão de outros alojamentos	++
Formação no domínio da criação e gestão de produtos	+++
Formação para a gestão de empresas turísticas tradicionais	++
Formação para o empreendedorismo e inovação em turismo	+++
Formação em gestão na restauração	+++
Formação superior em enogastronomia e alta cozinha	+++
Formação em gestão e planeamento de destinos turísticos	++
Formação em informação turística tradicional	+/-

Legenda: + efeito positivo/aumento +/- efeito neutro/estabilização - efeito negativo/diminuição
 * significativo ** forte *** muito forte

5.1 – Uma visão de futuro

Porque, numa escola, o capital mais precioso é constituído pelos seus alunos, será neles e para eles que alicerçaremos a visão da ESHTE que queremos construir. Uma utopia que sendo dificilmente alcançável deverá, contudo, servir de farol para todos os nossos actos e tomadas de decisão.

Assim, prospectivamos a ESHTE como uma instituição que, cada vez mais, seja conhecida e reconhecida pelo *trade* como o manancial, “por excelência, da excelência”. Uma escola que concorra para o crescimento dos seus estudantes do ponto de vista pessoal e social, uma escola que, pela qualidade da formação turística ministrada, proporcione amplas oportunidades ao nível dos percursos profissionais e de vida dos seus diplomados, uma escola que, pelo seu quotidiano, suscite nos alunos a paixão pelo turismo, uma escola que, pelo que ensina – mas sobretudo pelas práticas correntes – releve a responsabilidade social e ambiental como pilar do desempenho profissional.

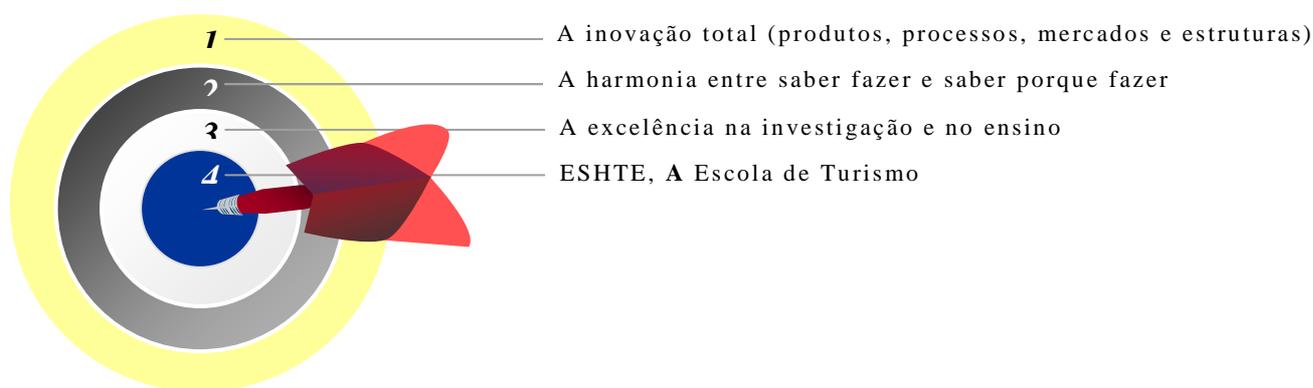
Em tudo isto, o capital humano docente e não docente – a sua qualidade e condições de trabalho – terão um papel decisivo, da mesma forma que o têm duas outras formas de capital que há que acarinharmos e promovermos: o *bounding capital*, responsável pela indispensável coesão da comunidade ESHTE e pedra basilar para a saúde relacional interna e para a prossecução de um projecto colectivo de futuro; o *bridging capital*, fundamental no âmbito do estabelecimento de redes relacionais com o exterior, a única forma eficaz e sólida de ultrapassar as desvantagens de uma escola não integrada, colhendo, ao mesmo tempo, as benesses que a autonomia efectiva sempre proporciona.

Em poucas palavras, a visão da Escola que aqui partilhamos passa por a mesma ser conhecida e reconhecida como a melhor escola superior de turismo do País e uma das melhores no contexto europeu e mundial, uma escola a que estudantes, docentes e funcionários (não docentes) se orgulhem de pertencer e de construir no quotidiano.

Esta visão de futuro incorpora uma missão de serviço público, de serviço à comunidade em que se insere e de serviço ao turismo e ao País. Uma missão nobre para a qual o contributo de todos, da presidência ao serviço de limpeza, é indispensável e igualmente importante.

“Inovar a ensinar, ensinar a inovar”, é uma frase que resume bem a missão que a ESHTE se propõe assumir, contudo, fora do contexto comunicacional, insuficiente para expressar o domínio inovacional necessário e indispensável para “ensinar a inovar”, já que o primeiro termo

se deve estender da estrita inovação no ensino, para o domínio da inovação global e integrada, a qual começa e acaba na capacidade para nos inovarmos, antes de mais, a nós próprios, individual e colectivamente. Para tanto, nunca é demais referir, há que promover e reforçar o capital relacional interno, as competências de mediação e, também, o capital de tolerância face ao diferente e ao imprevisto – “A inovação emerge e difunde-se quando as condições de planificação, de normalização e de coordenação deixam espaço à existência de atitude imprevistas.” (Alter, 2002: 28)²².



5.2 – Objectivos e notas de estratégia

Do que anteriormente se tem vindo a referenciar, emerge claramente o grande objectivo que propomos para a Escola: torná-la uma referência incontornável ao nível do ensino superior turístico, tanto ao nível nacional como internacional.

Sendo um objectivo de largo espectro, importará, seguidamente, proceder a uma desmontagem do mesmo em objectivos mais circunscritos e mais operacionalizáveis, os quais não só precisarão e complementarão o primeiro, como, em conjugação com outras dimensões norteadoras da acção, servirão de travejamento e amarração, a jusante, ao plano de acção.

É de referir, ainda, que só evidenciaremos neste segundo nível de abstracção os objectivos que consideramos de especial relevância, não só por uma questão de coerência de focalização ao longo do alinhamento de programação/planificação, mas, sobretudo, para lhes conferir o realce que a sua relevância aconselha.

²² Alter (2002), *L’Innovation: Processus Collectif Ambigu*, in Alter N. (dir), *Les Logiques de L’Innovation. Approche Pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, Coll. Recherches.

Por outro lado, sempre que possível, tentaremos formatar os objectivos específicos que de seguida daremos conta dentro da perspectiva “SMART”, ou seja, alinhados por um travejamento onde a clareza, a exequibilidade, a relevância, a mensurabilidade e a temporalidade serão componentes mestras.

Assim, salvo posterior e melhor opinião, salientaremos:

a) Plano estratégico

- Iniciar e concluir, através de um processo de planeamento participado, o plano estratégico da ESHTE no quadro de um horizonte temporal de um ano

b) Espaços, instalações, serviços e finanças

- Avançar no processo de resolução do problema das infra-estruturas, seja através de negociações triangulares Turismo de Portugal/MCTES/ESHTE, seja junto da Câmara Municipal de Cascais – minimização dos constrangimentos espaciais à expansão da oferta formativa ao cabo de três anos
- Início e finalização, num prazo de dois anos, de um processo de reorganização das estruturas escolares
- Aumento das receitas próprias para um patamar entre 30 e 35 % do orçamento dentro de um quadro de equilíbrio financeiro (4 anos)

c) Coesão interna e inclusão

- Levantamento e resolução, num prazo de seis meses, dos principais focos de conflituosidade interna
- Realização de reuniões com os elementos do corpo docente com menor centralidade relativamente à regulação escolar – primeiro mês de mandato

d) Governância, transparência

- Realização de reuniões com todos os responsáveis de órgãos, cursos, áreas científicas e unidades funcionais da Escola, incluindo o conselho consultivo
- Apresentação e discussão dos documentos estruturantes da Escola

- Publicação, na área reservada a alunos e funcionários do site da ESHTe, de todos os documentos relevantes oriundos da actividade da Escola – prazo 6 meses.

e) Redes relacionais e internacionalização

- Lançamento da primeira oferta formativa da ESHTe em língua estrangeira num prazo de 4 anos
- Duplicação dos protocolos com instituições estrangeiras no prazo de quatro anos (mobilidade, investigação, oferta formativa e prestação de serviços)
- Reforço da rede relacional nacional no âmbito da oferta de segundo e terceiro ciclo (esta última em colaboração)

f) Investigação e formação do capital humano

- Admissão na FCT de um centro de investigação da ESHTe – quadro temporal 2 anos
- Obtenção de um primeiro projecto financiado pela FCT durante os primeiros 4 anos
- Reforço, com fundos próprios, da assistência à qualificação de docentes e funcionários não docentes - 20 a 30% dos docentes com doutoramento ao fim de quatro anos

g) Oferta formativa, inovação e empreendedorismo

- Expansão da oferta formativa nos diversos níveis de actuação da ESHTe e em função da resolução dos problemas do espaço e das áreas técnicas.– mais 30 a 50% da oferta actual ao fim de quatro anos
- Criação de condições para a constituição de *spin off(s)* a partir da Escola – prazo de execução 4 anos

h) Avaliação, monitorização e qualidade

- Implementação de processos de avaliação – início do processo durante os primeiros 6 meses
- Início do processo de estruturação, experimentação e operacionalização de um *tableau de bord* – durante o primeiro ano

Traçar objectivos implica formular, a jusante, quatro outras questões: i) Qual a melhor maneira de os atingir? ii) Que companheiros de viagem deveremos escolher? iii) Que iniciativas concretas deveremos levar a cabo? iv) Como controlar a mudança entre a situação e tempo presente (To) e a situação pretendida no futuro (Tn)?

Serão as respostas a estas perguntas que nos ocuparão seguidamente, começando, desde já, com as duas primeiras.

Embora tendo uma grande admiração para com o distinto poeta António Machado, discordamos dele no que diz respeito ao caminho que se faz a andar já que, se o terreno impõe desvios e se é inteligente que eles guiem os passos, não é de todo admissível que os mesmos alterem o destino final.

Assim, cremos num percurso que, sendo flexível, não descure as metas, sejam elas “volantes” ou finais, isto é através de uma aproximação estratégica deliberativa mitigada.

As componentes da referida estratégia serão identificadas através dos quadros que, de seguida, se apresentam.

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.
<i>Forward integration</i>	Aposta na extensão da “cadeia de valor” da ESHTe à prestação de serviços, consultadoria e apoio à criação de <i>spin-offs</i>
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

Círculos de alianças estratégicas	Aliados estratégicos	Natureza da aliança
1º Nível	Câmara Municipal de Cascais	Efectiva e crucial, estreitar
2º Nível	Instituições de referência no âmbito do <i>trade</i>	Efectiva e crucial, alargar e aprofundar
3º Nível	MCTES	A reforçar, crucial
4º Nível	Turismo de Portugal	A focalizar e a reforçar
5º Nível	Instituições de ensino congéneres com protocolos de aliança	Efectiva, alargar e aprofundar
6º Nível	Outras instituições, como por exemplo Câmaras Municipais	Ainda pontual, alargar

Continuaremos este apontamento estratégico com algumas pistas referentes às diversas áreas em que se inclui a oferta formativa da Escola. Para tanto recorreremos a uma matriz que cruza as referidas áreas com os níveis de formação, definindo células onde se inscreverão um conjunto de orientações específicas.

Para terminar, importa fazer notar, mais uma vez, que um efectivo esforço de definição estratégica é, por natureza, um acto colectivo. Deste modo, tudo o que compõe o ponto presente não deve ser encarado para além de um quadro de propostas iniciais de debate

Tipos de estratégia por áreas e níveis formativos

	CET	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Pós-Graduações
<i>Gestão hoteleira</i>					
<i>Turismo</i>					
<i>Gestão da restauração</i>					

Legenda:

Dimensões e opções estratégicas	OU		E
	1º Termo	2º Termo	
Consolidação vs expansão			
Defensiva vs Ofensiva			
Facilitação vs qualificação			
Mercado alvo académico vs mercado alvo profissional			
Espaço nacional vs espaço internacional			

6. PROGRAMA DE ACÇÃO

O programa de acção que se apresenta dá corpo às estratégias que, por sua vez, permitem cumprir os objectivos definidos e, deste modo, aproximarmo-nos da visão que temos do futuro da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Como em qualquer processo de programação, também aqui procuraremos observar quatro princípios básicos: i) garantir uma correcta arrumação das acções em torno de áreas de afinidade (gavetas lógicas de efeitos); ii) garantir articulações coerentes entre as acções e os anteriores momentos da cascata de programação (coerência de fileira); iii) distinguir entre as acções concretas e as recomendações gerais; iv) expressar as prioridades em termos cronológicos e no que respeita aos respectivos interesses estratégicos.

Dado o quadro de documento inicial de estratégia que está inerente ao actual processo, seremos bastante parcios no que diz respeito ao desenvolvimento e concretização das acções (fichas de acção), bem como à estrutura dendrítica do edifício programático.

Assim, recorreremos a um *design* bastante simples, no qual consideraremos somente os grandes *Layers* estratégicos de intervenção (LESTI), não estabelecendo no seu seio quaisquer subdivisões (normalmente expressas através de medidas). Àqueles, associaremos directamente as acções que consideramos pertinentes e necessárias, procurando, através de uma lógica de sucessão, dar conta, de forma implícita, das respectivas racionalidades de agrupamento.



6.1 – LESTI(s) e acções

*LESTI 1 – Instalações,
infra-estruturas, serviços e
finanças*

Objectivos do layer:

As acções presentes neste layer têm como finalidade contribuir para a resolução do grande problema que constitui o facto da ESHTe não ser a entidade tutelar das instalações que ocupa actualmente.

Trata-se de um problema magno para a Escola já que põe em causa o essencial de qualquer política “ofensiva” e expansiva no quadro da oferta formativa, a par dos efeitos nefastos evidentes ao nível do planeamento estratégico da instituição.

Assim, duas vertentes de actuação devem ser consideradas: os esforços para ultrapassar as limitações existentes *in-situ*; a busca de soluções externas paliativas e,

Acções:

- 1.1 -Constituir e nomear o Grupo de Acção 1 (GA1)– Instalações, composto pelos responsáveis dos órgãos de gestão da Escola em efectividade e por outros membros da comunidade escolar – passada e presente - com reconhecida capacidade de relacionamento institucional.
- 1.2 Criar as condições objectivas para a abertura de um processo de negociações entre a ESHTe (GA1), o Turismo de Portugal e o Ministério da Ciencia Tecnologia e Ensino Superior.
- 1.3 Desenvolver esforços, junto do MCTES, tendo em vista a reavaliação da situação de financiamento da Escola (diagnóstico da situação actual e abertura de um processo negocial).
- 1.4 Estabelecer um contrato programa, preferencialmente avalizado pelo MCTES, no sentido de proceder à regularização da situação de indefinição financeira da Escola junto do Turismo de Portugal.
- 1.5 Continuar e intensificar as conversações com a Câmara Municipal de Cascais no sentido encontrar espaços, na freguesia do Estoril, susceptíveis de acolher o desenvolvimento da oferta formativa da Escola, não só no âmbito das salas de aula, mas também no aumento das áreas técnicas.
- 1.6 Promover contactos com a Câmara Municipal de Cascais tendo em vista detectar e avaliar opções alternativas para uma eventual futura localização da ESHTe (trata-se de ter

mesmo, alternativas.

São ainda objectivos deste *layer* a reorganização e melhoria dos espaços sob alçada da ESHTTE, bem como os serviços que nos mesmos são prestados.

Numa palavra, espaços e respectivos aproveitamentos.

em carteira uma solução que, embora de todo não desejável, assegure a perenidade da Escola em condições de funcionamento dignas.

- 1.7 Desenvolver e concretizar as negociações com uma Câmara Municipal da AML (Cascais ou Almada, por exemplo) com empresas do ramo dos equipamentos de restauração com vista à celebração de um protocolo de utilização e de apetrechamento de um espaço tendo em vista a implementação de um centro de formação, de investigação e de divulgação nos domínios da alta cozinha, da preparação alimentar e das provas de alimentos e bebidas (dimensões: ensino, I&D e prestação de serviços).
- 1.8 Resolver o diferendo entre a ESHTTE e o actual locatário do espaço da reprografia.
- 1.9 Desenvolver negociações com o Turismo de Portugal no sentido de garantir a manutenção de lugares de alojamento destinados aos alunos da ESHTTE e, deste modo, não só manter o espírito de *campus*, mas também viabilizar mercados mais distantes e com menores disponibilidades económicas.
- 1.10 Alargar a capacidade de resposta das relações públicas em matéria de impressão, através da compra – eventualmente em segunda mão – de uma impressora laser A0 e de uma guilhotina para grandes formatos.
- 1.11 Reforçar a capacidade de resposta dos serviços responsáveis pelo *site* da Escola, no sentido de, entre outros aspectos, criar e alimentar uma área destinada à publicação de artigos e trabalhos *on-line*, disponibilizar, de forma sistemática, informação interna, completar as áreas eternamente em construção (p. e. docentes da Escola) e proporcionar consultas em duas línguas.
- 1.12 Elaborar um estudo tendo em vista proceder à reorganização administrativa e de serviços da Escola no

sentido de maximizar a eficácia e a eficiência ao nível destes aparelhos. Este estudo poderá ser levado a efeito internamente (caso em que será criado o Grupo de Acção 2 – reorganização administrativa onde se incluirão os especialistas em Gestão) ou por adjudicação a entidade externa de reconhecida e consensualizada competência no domínio vertente.

- 1.13 Criar, no quadro do aparelho administrativo da ESHTe, um serviço específico tendo em vista a pesquisa de oportunidades de financiamento nos diversos instrumentos de apoio e de incentivos, bem como a elaboração dos respectivos dossiers de candidaturas.

Recomendações e iniciativas menos consolidadas:

- 1.14 Estudar a viabilidade de, em parceria com a Câmara Municipal de Cascais, concretizar um projecto de restaurante pedagógico aberto ao público, localizado numa área nobre do Concelho (sala + área de cozinha + área destinada ao ensino).
- 1.15 Estudar a viabilidade de, em parceria com a Câmara Municipal de Cascais, concretizar um projecto de abertura de um *hostel* pedagógico, primeiro passo para, conjuntamente com um eventual acordo com uma cadeia hoteleira do Concelho, superar a inexistência de um hotel pedagógico.

LESTI 2 – Coesão interna e inclusão

Objectivos do layer:

Neste *layer* pretende-se acolher um conjunto de acções susceptíveis de reparar situações menos convenientes do ponto de vista do ordenamento escolar, bem como promover factores tendentes ao reforço dos laços inter e extra corpos e órgãos escolares.

Em acréscimo, pretende-se, igualmente, dar corpo à necessidade de desconcentrar as fontes de poder alargando as mesmas aos segmentos da comunidade escolar que têm estado (ou melhor, sido) sistematicamente alheadas do arco das decisões.

Para tanto, há que quebrar hábitos e poderes instalados, desobstruir os canais comunicacionais e fomentar uma política de inclusão relativamente às franjas da Escola.

Acções:

- 2.1. Levantamento imediato de todas as situações de conflito existentes na ESHTe em matéria de concursos e subsequente realização de uma ronda de reuniões entre as partes tendo em vista encontrar soluções “win – win” que, não contrariando os preceitos legais, sejam satisfatórias e benéficas para os vários lados em presença.
- 2.2. Identificação dos casos em que se verificou o afastamento de colegas em contextos menos claros, seguida de reuniões com os responsáveis das áreas científicas respectivas e com os próprios visados. Estabelecimento de um eventual plano de integração a submeter ao Conselho Técnico Científico.
- 2.3. Análise de conformidade entre as qualificações académicas do corpo docente e as categoria profissionais que detêm na Escola. Nivelamento e regularização de eventuais situações anómalas.
- 2.4. Inventariação das situações de contratos a recibos verdes entre o pessoal docente e não docente. Definição e aplicação de critérios transversais tendo em vista - em função e à medida do cabimento orçamental, bem como do processo de reorganização - a eliminação progressiva de formas de trabalho precário (se existentes) inadmissíveis numa instituição que se preocupa com a empregabilidade e a dignidade no emprego.
- 2.5. Realização de reuniões com a periodicidade bi-mensal entre os responsáveis dos órgãos da Escola (à excepção do Conselho Geral) com os docentes sem assento em qualquer um deles – função de auscultação e informação contextualizada.

As acções presentes neste *layer* são tão mais importantes quanto é do conhecimento geral que não existe verdadeira competitividade sem a necessária coesão “social”.

2.6. Identificação de espaços disponíveis nas instalações do Centro Escolar e Hoteleiro com o fim de (re)criar uma área de trabalho/sala de professores com dimensões e dignidade aceitáveis susceptível de apoiar a permanência na Escola dos docentes sem lugar nos gabinetes.

Recomendações e iniciativas menos consolidadas:

2.7. Estudo sobre a viabilidade espacial e económica da abertura de um espaço “criança” animado por alunos em regime de voluntariado supervisionados por profissionais tendo em vista, não pondo de parte a possibilidade de extensão ao exterior, apoiar os docentes e discentes com dependentes menores a cargo e, deste modo, promover a igualdade de oportunidades entre os géneros (creche e ATL).

LESTI 3 – Governância e transparência

Objectivos do *layer*:

Este *layer* tem como objectivo promover a evolução de governo para governância, ou seja, a crescente participação de todos os corpos da Escola no processo decisional.

Para tanto, é necessário aprofundar a cultura democrática da ESHTTE, nomeadamente através da promoção de arquitecturas e *praxis* favoráveis ao

Acções:

3.1. Promoção de uma reunião trimestral entre todos os responsáveis dos órgãos de gestão da Escola, cursos, áreas científicas e unidades funcionais (extensiva ao Conselho Consultivo).

3.2. Apresentação e discussão em Assembleia Geral do orçamento anual da Escola, bem como do relatório de auditoria do exercício anterior.

3.3. Publicação, nas áreas reservadas a funcionários docentes e não docentes inscritas no site da ESHTTE, de todas as actas provenientes dos órgãos da Escola, bem como uma súmula das principais resoluções tomadas pela Direcção e pelo Conselho Administrativo.

3.4. Divulgação, no primeiro mês de cada semestre, do mapa do serviço docente, bem como das horas de redução que

diálogo, à negociação, à consensualização e à tolerância face ao diferente.

Esta nova cultura de escola que se pretende promover visa, na prática, fomentar o exercício da cidadania informada e erradicar os ambientes nebulosos do receio e da desconfiança, os quais, fundada ou infundadamente, obnubilam a nobreza da gestão e do relacionamento em democracia.

Para tanto, como uma das condições primeiras, há que fomentar a circulação de informação e promover a transparência nos actos e nas decisões.

LESTI 4 – Oferta formativa, inovação e empreendedorismo

Objectivos do layer:

O layer em referência tem como objectivo dar corpo a

foram atribuídas a cada membro por força dos estatutos da Escola ou pelos órgãos competentes para o efeito.

- 3.5. Elaboração e actualização de um organigrama de funções e de grupos de projecto (incluindo CESTUR) a que os docentes e discentes da ESHTe estão adstritos. Divulgação dos relatórios produzidos.
- 3.6. Divulgação imediata e posterior discussão de todos os relatórios de avaliação da Escola (auto e hetero), bem como de outros documentos com elevado significado para a Escola (como, por exemplo, os emanados da Direcção Geral do Ensino Superior ou do HMI).
- 3.7. Disponibilização, no site da ESHTe, dos principais dados curriculares do corpo docente, bem como as respectivas áreas de interesse e de especialização.

Recomendações e iniciativas menos consolidadas:

- 3.8. Desenvolvimento de *démarches*, junto dos órgãos escolares e junto da tutela, no sentido de apurar a possibilidade de estender o universo eleitoral a todo o corpo docente com dedicação exclusiva ou em tempo integral, independentemente das respectivas categorias profissionais.

Acções:

- 4.1. Auscultar a comunidade escolar e, em caso de consenso sobre a viabilidade, organizar, submeter à tutela e lançar no mercado um novo curso de primeiro ciclo de Bolonha direccionado para o “Planeamento e gestão de eventos e

uma estratégia ofensiva em matéria de oferta formativa, seja a enquadrada dentro dos percursos académicos tipificados, seja a que tem como mercados preferênciais a qualificação e especialização de profissionais em exercício.

Por outro lado, considere-se, igualmente, como objectivo desta linha de intervenção, o desenvolvimento de iniciativas tendentes à promoção da adequação da oferta da Escola às necessidades e aspirações do mercado de trabalho.

Neste quadro de objectivos, dois aspectos emergem como coadjuvantes dos desideratos já expressos: a promoção da criatividade e da inovação aos mais diversos níveis; o apoio e o fomento do empreendedorismo como forma de projectar a Escola no exterior e como vector de continuidade da

das *meeting industries*”.

- 4.2. Reorganização, submissão à tutela e lançamento no mercado de uma “nova” oferta formativa no domínio do primeiro ciclo de Bolonha no quadro da Gestão do Lazer e da Animação Turística – dois ramos: turismo de natureza e aventura; turismo cultural e animação patrimonial.
- 4.3. Submissão à tutela do pedido para efectuar a alteração da designação do curso de Gestão Turística – ramo de gestão de produtos turísticos, para Gestão Turística – ramo de gestão estratégica e operacional de produtos e de destinos turísticos.
- 4.4. Mobilização de esforços no sentido de estender a oferta formativa do segundo ciclo às áreas da Gestão Hoteleira, ou em modelo de responsabilidade exclusiva da ESHTe (caso seja deferido o processo actualmente em apreciação na DGES), ou em parceria com a Universidade Católica do Porto/Lisboa, beneficiando das vantagens inerentes ao ensino superior concordatário.
- 4.5. Reorganização e submissão à tutela de um curso de segundo ciclo em informação turística, estruturado, a título exemplificativo, em três áreas de especialização: novas tecnologias aplicadas à informação turística de segunda geração; produção de conteúdos e jornalismo turístico; informação turística para “Niche Tourism”.
- 4.6. Organização e lançamento, em função do espaço disponível nas instalações actuais e da capacidade de externalização para outras, de oferta formativa pós-graduada e/ou de especialização em áreas como, por exemplo: gestão de unidades de alojamento de turismo em espaço rural; criação e gestão de *hostels*; turismo de saúde/saúde no turismo; turismo de cruzeiros; logística de marinas de recreio; gestão de percursos e de embarcações de recreio e turismo; novas tecnologias aplicadas à informação turística; gestão de infra-estruturas de golfe;

ESHTE nos percursos de vida dos formandos e diplomados.

guias subaquáticos; *e-commerce* e *e-turismo*; *international tourism and hospitality consultancy*; inovação e empreendedorismo em turismo; enoturismo e gestão turística de empresas viti-vinícolas; alta cozinha, gestão de projectos colectivos de turismo e turismo comunitário; logística em turismo; arquitectura das infra-estruturas turísticas; engenharia dos produtos turísticos.

4.7. Dar continuidade e concretizar a parceria com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território (IGOT) – Universidade de Lisboa - tendo como finalidade o lançamento conjunto (tendo o IGOT-UL como chefe de fila e entidade que concede o grau) do curso de terceiro ciclo no domínio do turismo.

4.8. Manutenção da actual oferta formativa no domínio dos CET, aumentando-a em função das capacidades dos espaços físicos e dos recursos humanos para áreas tais como, a título meramente ilustrativo: técnicas de manutenção de recintos de golfe; dinamização de projectos de turismo em espaço rural; técnicas de animação em museus; concepção e gestão de postos de turismo; dinamização e gestão de roteiros turísticos.

4.9. Aposta estratégica no desenvolvimento da oferta formativa em *e-learning*. Definição do primeiro curso a lançar no mercado e organização da equipa responsável pela concepção da respectiva estrutura e *modus operandi*, bem como dos consequentes materiais de apoio.

4.10. Criação do Grupo de Acção 3 – ESHTE International, no sentido de gizar um plano de acção específico de formação interna do capital humano e de definição de *targets* com a finalidade de lançar no mercado, no prazo máximo de quatro anos, da primeira oferta formativa de curta/média duração em língua inglesa – articulação com a CLIC-ESHTE.

4.11. Estudo sobre a oportunidade e a exequibilidade da

constituição e formalização da “área funcional” ESHTe empresas, tendo como objectivo prestar apoio ao desenvolvimento de projectos e à formação de micro-empresas. Esta assessoria incidirá especificamente sobre três áreas principais: desenvolvimento e viabilidade de projectos; acesso a programas específicos de apoio; legislação do turismo e das empresas. Os serviços serão primordialmente destinados aos alunos da ESHTe e serão suportados mediante estabelecimento de um contrato-programa entre a Escola e os utilizadores. Esta acção poderá/deverá contar com o apoio da DNA Cascais.

4.12. Instituição de um evento anual (interno, mas aberto ao exterior, nomeadamente ao *trade*) – “Jornadas de Inovação ESHTe”, compostas por três temas fundamentais: inovação dos produtos educativos; inovação dos processos educativos; inovação no tecido relacional.

4.13. Realização, no dia da ESHTe, de um jantar convívio entre o corpo docente e não docente, entidades relevantes do sector e da formação turística, parceiros da ESHTe e os antigos alunos da Escola e respectivos acompanhantes – por inscrição e a preços simbólicos (receita aplicada num projecto colectivo da ESHTe).

4.14. Organização de um programa sistemático de convites a jornalistas, críticos de gastronomia e entidades relevantes para participarem na degustação das refeições preparadas e servidas pelos alunos da ESHTe. Distribuição de dossiers da Escola e visita às instalações.

Recomendações e iniciativas menos consolidadas:

4.15. Desenvolvimento de um processo de recolha de informação e de sensibilização da tutela e do *trade* para a transformação dos actuais cursos de primeiro ciclo em cursos com o mestrado integrado – (3+2 – licenciatura +mestrado). Embora considerando-se um desiderato difícil de alcançar, a sua concretização não só permitiria uma

maior amplitude ao nível do necessário reajustamento dos cursos, mas também uma maior aderência entre as necessidades e expectativas do *trade* e as competências dos diplomados na fileira 1º e 2º ciclos (as quais seriam garantidos através de um certificado complementar de proficiência profissional)²³.

4.16. Criação de cinco espaços físicos e de um gabinete de apoio técnico destinados a acolher e a apoiar, durante um período máximo de dois anos, o desenvolvimento e consolidação de *spin-off(s)*. Também esta acção deverá contar com a parceria da DNA Cascais tendo em vista receber - no seu ninho de empresas - as que, por uma questão de rotatividade, saiam do espaço da ESHTe ou, em caso da impossibilidade em concretizar as instalações físicas no *campus* da Escola, serem atribuídos 5 lugares para empresas com origem na comunidade escolar.

4.17. Consulta pública e avaliação de capacidade económica para assumir a contratação de serviços externos no domínio da promoção da imagem e da visibilidade da Escola, bem como no da angariação de patrocínios e de discentes.

LESTI 5 – Investigação e formação do capital humano

Acções:

5.1. Início de um processo negocial entre a ESHTe e o CESTUR no sentido da renovação do protocolo entre as duas instituições e tendo em vista a articulação de interesses entre a compreensível vontade deste último em manter a sua autonomia financeira e administrativa e a

Objectivos do layer:

Os objectivos do *layer* 5, inscrevem-se no quadro da

²³ Os actuais e futuros mestrados dentro do modelo não integrado seriam mantidos como oferta essencialmente virada para o exterior.

criação de condições, objectivas e subjectivas, tendentes ao fomento da visibilidade e da afirmação da ESHTe enquanto centro de produção de conhecimento técnico e científico em turismo.

Em articulação com o objectivo anterior emerge, igualmente, a necessidade de promover a formação e a qualificação do capital humano – docente e não docente. Neste particular, sublinha-se a importância de criar estruturas capazes de apoiar e integrar a elaboração de processos de mestrado e doutoramento, muito em particular através do estabelecimento de laços com a FCT e suas linhas de financiamento de projectos.

Por último, como vector de ligação da investigação científica e do restante labor da Escola, emerge o objectivo de expandir e reforçar a área de prestação de serviços à comunidade, seja através do CESTUR, seja por

necessidade da primeira deter um centro de investigação científica acreditado junto da FCT – busca de uma solução mista e de consenso (elaboração de um estudo comparado dos regimes administrativos dos vários centros de investigação classificados, no último ano, com excelente; elaboração conjunta entre as direcções das duas instituições de um projecto de associação protocolar a apresentar aos respectivos órgãos).

5.2. Constituição e nomeação do Grupo de Acção 4 (preferencialmente misto ESHTe/CESTUR)– FCT, tendo como finalidade estudar e tratar do processo de candidatura à FCT, bem como dirigir o processo negocial tendente à concretização da acreditação e o posterior esforço de mobilização dos docentes no sentido de serem candidatados projectos ganhadores.

5.3. Elaboração de um programa interno de apoio ao desenvolvimento de doutoramentos tendo em vista complementar e reforçar o existente no âmbito do MCTES. O referido programa deverá ser desenvolvido, em conjugação Direcção/Conselho Técnico-Científico (CTC), com base na aplicação de critérios universais e no estrito respeito do princípio da igualdade de oportunidades.

5.4. Programação do esforço editorial da ESHTe, nos domínios da criação de uma revista *on-line* com uma vertente em papel muito reduzida e exclusivamente destinada a bibliotecas (tendo em função das disponibilidades financeiras para a consolidação da vertente “papel”) e de uma linha de publicações de trabalhos científicos. Para tanto haverá que designar em conjugação com o CTC, um conselho editorial responsável pelas duas linhas de publicações – Grupo de Acção 5 – Edições ESHTe.

5.5. Instituição e divulgação junto das Escolas Secundárias e

outras vias alternativas ou complementares.

Profissionais do “Prémio ESHTe, turismo pelos jovens” destinado a galardoar os alunos , professore(s) e Escola responsáveis pelo melhor trabalho colectivo incidindo sobre turismo e/ou hotelaria.

5.6. Instituição e divulgação junto dos alunos da ESHTe de um prémio anual, nas categorias 1º Ciclo e 2º Ciclo, destinado a agraciar os melhores trabalhos produzidos no âmbito das disciplinas curriculares da Escola.

5.7. Definição de áreas críticas no âmbito das competências científicas e técnicas da Escola e, conjuntamente com o CTC, definição de uma política de contratações de docentes e de formação em exercício.

Recomendações e iniciativas menos consolidadas:

5.8. Desenvolvimento/reforço de uma política de parcerias relativamente a investigadores e a centros de investigação exteriores (nacionais e estrangeiros) tendo como finalidade reforçar a massa crítica da Escola em matéria de investigação, bem como adquirir experiência no relacionamento com a FCT.

LESTI 6 – Redes relacionais e internacionalização

Objectivos do layer:

Os objectivos do presente layer reúnem-se em torno do grande desígnio de fortalecer a massa crítica

Acções:

6.1. Desenvolvimento de um esforço sistemático tendo em vista a identificação de parceiros potenciais e desejáveis, seja internamente, seja no estrangeiro. Estabelecimento de prioridades e promoção de iniciativas tendentes a efectuar contactos exploratórios e a definir áreas de colaboração.

6.2. Alargamento do quadro de protocolos nos domínios da

da Escola através da prossecução de uma política sistemática de integração em redes de geometria e âmbitos diversificados. Desta forma, não só garantiremos a minimização dos factores dimensão e não integração, como, ainda, reforçaremos a independência da Escola face a projectos com contornos hegemónicos.

Trata-se, como já houve oportunidade de referir, de reforçar o *bridging capital* da ESHTE, seja no plano nacional, seja no internacional.

oferta formativa, da investigação científica e da prestação de serviços, bem como no da mobilidade de docentes, discentes e funcionários não docentes.

- 6.3. Definição e divulgação de um instrumento de regulação universal das colaborações dos docentes da ESHTE com outras instituições de ensino, respeitando os princípios legais gerais nessa matéria e expressando os interesses estratégicos da Escola.
- 6.4. Promoção da discussão informada no seio da comunidade escolar sobre o impacto, na ESHTE, da instalação e da operacionalização no Estoril do pólo regional do HMI. Definição de uma política consensualizada e coerente em matérias como cooperação/competição, participação da ESHTE na definição das políticas de desenvolvimento do HMI e limites aceitáveis de mudança.
- 6.5. Renovação dos programas de “*Summer Courses*” e sua publicitação sistemática em escolas e universidades europeias e extra-europeias. Composição de programas lúdicos e pedagógicos em três domínios principais: língua e cultura portuguesas aplicadas ao turismo; enogastronomia portuguesa; turismo para o desenvolvimento em áreas menos favorecidas.
- 6.6. Contactos com a cooperação portuguesa e um país lusófono (p. e. a Guiné-Bissau ou Moçambique) tendo em vista a criação, definição de objectivos e o financiamento parcial (parte será suportada pelos participantes) de um programa de turismo voluntário destinado a ser lançado entre os estudantes das instituições portuguesas de ensino superior e, com prioridade, entre os alunos da ESHTE. Há que colher informação sobre a possibilidade deste programa ser financiado por entidades externas, programas europeus de cooperação com terceiros, OMT ou, mesmo, empresas do sector turístico.
- 6.7. Designação de um responsável pela compilação de todas

as oportunidades de financiamento e de participação em programas financiados, de âmbito nacional ou comunitário.

Recomendações e iniciativas menos consolidadas:

- 6.8. Desenvolvimento de contactos com o Ministério da Educação no sentido de organizar, no âmbito dos cursos de Verão, uma acção de formação rápida com a finalidade de apoiar os docentes do ensino secundário aos quais lhes são distribuídas disciplinas de turismo ao nível dos cursos profissionais (são docentes de outras disciplinas sem qualquer formação específica e desprovidos de qualquer apoio, mesmo bibliográfico).
- 6.9. Reforço das relações institucionais e funcionais com os países lusófonos, seja no sentido de viabilizar a oferta formativa nesses países, seja no âmbito da consultoria de topo e/ou da prestação de serviços.

LESTI 7 – Monitorização, avaliação e política de qualidade

Objectivos do layer:

O presente layer tem como objectivos fundamentais reforçar e garantir três aspectos principais: adequação, entre a prática e os objectivos definidos para cada área funcional e para cada colaborador; qualidade total, nos serviços prestados, na

Acções:

- 7.1. Desenho/adopção e implementação de uma ferramenta integrada de medição, retrospectiva e prospectiva, do desempenho das diversas componentes da Escola (*Balanced Scorecard* – BSC), assente em quatro perspectivas: perspectiva do mercado; perspectiva interna, perspectiva financeira e perspectiva de inovação e aprendizagem. Para o *design* da bateria de indicadores a acomodar no sistema deverá ser tomado em linha de conta os documentos com origem na “European Association for Quality Assurance in the Higher Education”.
- 7.2. Fomento e total apoio ao gabinete de qualidade previsto nos estatutos da ESHTe, tendo em vista o desenho e

oferta educacional lançada no mercado e nos processos, pedagógicos ou outros; aderência, entre as competências desenvolvidas ao nível dos estudantes e as necessidades e expectativas do mercado de trabalho.

Para tanto, há que desenvolver iniciativas que garantam a existência de um permanente observatório do desempenho da Escola como um todo, das suas várias áreas funcionais e dos profissionais que lhes dão corpo. Ou seja, há que criar ferramentas e estruturas (já previstas, em parte, nos actuais estatutos da Escola) e fomentar uma efectiva cultura de avaliação, permanente e de largo espectro.

operacionalização de um processo de avaliação dos cursos de primeiro e segundo ciclo de Bolonha (satisfação e aderência das competências adquiridas às necessidades do mercado de trabalho).

7.3. Constituição do Grupo de Acção 5 – Avaliação de docentes, no sentido de criar e testar um sistema de avaliação de professores equilibrado e justo, seja no âmbito dos questionários (número e origens), seja na definição das margens temporais de apuramento, seja, ainda, nos limites aceitáveis.

7.4. Renovação da certificação TEDQUAL conferida pela Organização Mundial de Turismo.

7.5. Candidaturas a todos os programas financiados no âmbito dos processos de avaliação externa e abertura total para a inclusão da Escola em quaisquer acções de avaliação e auditorias externas.

7.6. Fomento e total apoio à criação efectiva da associação dos antigos estudantes da ESHTe, peça central na constituição de um observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe, bem como na constituição de um embrião de uma estrutura informal de *lobbying* externo da Escola.

7.7. Desenvolvimento de reuniões periódicas entre os responsáveis dos órgãos de gestão da Escola e o/a provedor(a) dos alunos.

Recomendações e iniciativas menos consolidadas:

7.8. Criação de uma autoridade para a qualidade ambiental da Escola e para a prossecução de uma política de responsabilidade ambiental nos processos de trabalho e na gestão da Escola – diminuição das pegadas ambientais.

6.2 – Prioridades temporais, graus de exequibilidade e significados estratégicos

Um programa de acção é composto por um conjunto alargado de iniciativas e de recomendações, por vezes bastante numerosas. Contudo, nem todas possuem o mesmo grau de importância estratégica, nomeadamente no que diz respeito aos custos de não realização – algumas são indispensáveis para a prossecução da estratégia adoptada, não podendo, portanto, ser ignoradas ou substituídas, outras, pela sua natureza menos central, admitem hipóteses alternativas e, finalmente, outras ainda que, por menos relevantes, a sua não efectivação carece de significado relevante em termos dos objectivos definidos em sede de plano.

Por outro lado, há as que são possíveis e essenciais num prazo temporal curto e as que, por necessitarem de condições especiais ou por se encaixarem numa cascata de decorrências, só podem – ou fazem significado – ser efectivadas em horizontes temporais de médio ou longo prazo.

Finalmente, porque se trata, amiúde, de conjuntos alargados de acções também a facilidade de concretização varia bastante consoante os pressupostos, as características e os actores que compõem e formatam cada uma delas.

Assim, tendo em atenção a necessidade de estabelecer gradações relativamente aos aspectos supra focados, apresenta-se a seguir um quadro que os relaciona com cada uma das acções inscritas no plano.

Legenda:

Signif. estratégico: Muito importante ▲▲▲; Importante ▲▲; Moderadamente importante ▲

Horizonte de operacionalização: Longo ☀☀☀; Médio ☀☀; Curto ☀

Exequibilidade: Exequível com dúvidas ☐☐☐; Exequível com reticências ☐☐; Exequível ☐

LESTI e Acções	Significado estratégico	Horizonte de operacionalização no quadro de um mandato	Exequibilidade no quadro de um mandato	Obs.
LESTI 1				
1.1	▲▲▲	☀	◻	
1.2	▲▲▲	☀	◻	
1.3	▲▲▲	☀	◻	
1.4	▲▲	☀☀☀☀	◻◻	
1.5	▲▲	☀☀	◻	
1.6	▲▲	☀☀☀☀	◻◻	
1.7	▲▲▲	☀☀☀☀	◻◻◻	
1.8	▲	☀	◻◻	
1.9	▲	☀	◻◻	
1.10	▲	☀☀	◻	
1.11	▲▲	☀☀	◻	
1.12	▲▲	☀☀	◻◻	O estudo
1.13	▲▲	☀	◻	
1.14	▲▲	☀☀☀☀	◻◻◻	
1.15	▲	☀☀☀☀	◻◻◻	
LESTI 2				
2.1	▲▲▲	☀	◻	
2.2	▲▲	☀	◻	
2.3	▲▲	☀	◻	

- Plano de Acção -

LESTI e Acções	Significado estratégico	Horizonte de operacionalização no quadro de um mandato	Exequibilidade no quadro de um mandato	Obs.
2.4	▲	☼☼☼	◻	
2.5	▲▲	☼	◻	
2.6	▲	☼☼☼	◻◻◻	
2.7	▲	☼☼☼	◻◻	
LESTI 3				
3.1	▲▲	☼	◻	
3.2	▲▲	☼	◻	
3.3	▲▲	☼	◻	
3.4	▲	☼	◻	
3.5	▲	☼	◻	
3.6	▲▲	☼	◻	
3.7	▲	☼☼☼	◻	
3.8	▲▲▲	☼☼☼☼	◻◻◻	
LESTI 4				
4.1	▲	☼☼☼	◻◻	Lançamento do curso
4.2	▲▲	☼☼☼	◻	
4.3	▲	☼☼☼	◻	
4.4	▲▲▲	☼	◻	
4.5	▲▲	☼	◻◻	
4.6	▲▲▲	☼	◻	Alguns cursos
4.7	▲▲	☼	◻	

- Plano de Acção -

LESTI e Acções	Significado estratégico	Horizonte de operacionalização no quadro de um mandato	Exequibilidade no quadro de um mandato	Obs.
4.8	▲	☀	◻	
4.9	▲▲▲	☀☀	◻	
4.10	▲▲	☀☀	◻	
4.11	▲	☀☀	◻◻	Área funcional
4.12	▲	☀	◻	
4.13	▲	☀	◻	
4.14	▲▲	☀	◻	
4.15	▲▲▲	☀☀☀	◻◻◻	Mestrados integrados
4.16	▲	☀☀☀	◻◻◻	
4.17	▲	☀☀	◻◻	
LESTI 5				
5.1	▲▲	☀	◻	
5.2	▲▲▲	☀	◻◻	Entrada na FCT
5.3	▲▲▲	☀	◻	
5.4	▲▲	☀☀	◻	
5.5	▲	☀☀	◻	
5.6	▲	☀	◻	
5.7	▲▲	☀	◻	
5.8	▲▲	☀☀	◻	

- Plano de Acção -

LESTI e Acções	Significado estratégico	Horizonte de operacionalização no quadro de um mandato	Exequibilidade no quadro de um mandato	Obs.
LESTI 6				
6.1	▲ ▲	☀	◻	
6.2	▲ ▲	☀☀	◻	
6.3	▲ ▲	☀	◻	
6.4	▲ ▲ ▲	☀	◻	Discussão interna
6.5	▲	☀☀	◻ ◻	
6.6	▲	☀☀☀	◻ ◻ ◻	Efectivação do programa
6.7	▲ ▲	☀	◻	
6.8	▲	☀☀	◻ ◻ ◻	Efectivação do programa
6.9	▲ ▲	☀☀	◻	
LESTI 7				
7.1	▲ ▲ ▲	☀☀	◻ ◻	
7.2	▲ ▲ ▲	☀	◻ ◻	Avaliação e decorrências
7.3	▲ ▲	☀☀	◻ ◻	
7.4	▲	☀☀	◻	
7.5	▲ ▲	☀	◻	
7.6	▲	☀	◻	
7.7	▲	☀	◻	
7.8	▲ ▲	☀☀	◻ ◻	

6.3 – Acções estratégicas

Consideram-se, ao nível do leque de acções anteriormente apresentado, um conjunto de 15 intervenções cujo cumprimento é, em nosso entender, fundamental para despoletar os efeitos globais que se expressam no presente documento e, por acréscimo de razão, para o desenvolvimento pleno da ESHTe.

O referido conjunto distribui-se por todos os *Layers* Estratégicos de Intervenção e, em conjugação com as dimensões “Exequibilidade” e “Cronograma”, deverá constituir o cerne das preocupações das equipas de gestão da Escola. Assim, pela importância que se atribui a cada uma dessas acções, proceder-se-á ao seu desenvolvimento no sentido de aprofundar os seus contornos.

Para tanto, recorreremos à aplicação de uma “Ficha de Acção”, em cujas entradas constará:

- Designação da acção
- Descrição sumária da acção
- Objectivos a alcançar com a acção
- Intervenientes internos
- Intervenientes externos
- Fases de desenvolvimento
- Custos de não realização
- Mecanismos de substituição

Finalmente, importa referir que o facto de as acções consideradas estratégicas serem sublinhadas e postas em evidência não retira significado e valor às restantes que foram consideradas

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Criação do Grupo de Acção 1 – Instalações – Acção 1.1
Descrição da acção: Constituição de um grupo específico, constituído por personalidades relevantes ao nível da vida passada e presente da ESHTe, tendo em vista a minimização e a resolução do problema das instalações	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Estudar e constituir um dossier da evolução e da situação actual da ESHTe no domínio das instalações e das relações com o proprietário das mesmas. Estudar, do ponto de vista jurídico, opções de resolução. Fomentar a discussão interna e o encontro de soluções partilhadas. Assessorar a direcção da Escola em matéria de instalações e acompanhar a mesma (um representante) no processo negocial. Desenvolver uma acção de influência externa junto de entidades relevantes
Intervenientes externos	Personalidades externas com ligação à ESHTe
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da ESHTe Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Elaboração de uma lista de potenciais membros. Convite aos mesmos. Constituição do grupo Apresentação à comunidade escolar Apoio à acção do grupo
Fontes de financiamento	Internas
Custos de não realização	Manutenção de um perfil baixo nesta matéria e falta de continuidade e visibilidade das iniciativas concretas nesta matéria. Défice de capital relacional
Mecanismos de substituição	Não existentes
Aliados estratégicos	Antigos alunos da ESHTe, antigos directores e professores da ESHTe, membros externos do Conselho Geral

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: (Re)Abertura do diálogo ESHTe/Turismo de Portugal/MCTES – Acção 1.2
Descrição da acção: Definição de estratégias em matéria de instalações (objectivo cruzado com a acção 1.1), desenvolvimento de contactos e estabelecimento de uma ronda de negociações bilaterais e/ou triangulares	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Colocar na agenda a questão das instalações Desenvolver esforços – com perseverança e continuidade - tendo em vista criar plataformas de diálogo Apresentar soluções para o problema Estabelecer consensos nas várias dimensões que compõem a problemática Avançar na resolução do problema das instalações
Intervenientes externos	Turismo de Portugal; Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, personalidades externas com ligação à ESHTe
Intervenientes internos	GA 1 - Instalações Órgãos de gestão da ESHTe. Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Campanha de influência e de acréscimo da visibilidade do problema Contactos exploratórios Estabelecimento de uma agenda negocial Efectivação das reuniões e dos contactos
Fontes de financiamento	Internas
Custos de não realização	Manutenção da situação actual de indefinição e de dificuldade na projecção do futuro da Escola
Mecanismos de substituição	Acções mediáticas
Aliados estratégicos	Câmara Municipal de Cascais; antigos alunos da Escola; órgãos de comunicação social

FICHA DE ACCÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Reavaliação do financiamento da Escola por parte do MCTES – Acção 1.3
<p>Descrição da acção:</p> <p>Desde a passagem da Escola para a tutela única do MCTES que se prolonga uma situação atípica e desprovida de equidade face a outras instituições de ensino superior em matéria de financiamento</p> <p>Tendo em vista a natureza e resultados alcançados pela ESHTe, mas também no sentido de efectuar um verdadeiro planeamento financeiro e estratégico da Escola, é fundamental regularizar esta situação</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	<p>Recensar a situação actual em matéria de financiamento da Escola</p> <p>Elaborar um dossier relacionando as receitas provenientes da tutela e as receitas próprias, bem como o financiamento actual e aquele que seria devido aplicando as regras gerais do MCTES</p> <p>Solicitar uma auditoria às contas e gestão da Escola</p> <p>Negociar formas e tempos para regularizar a situação</p>
Intervenientes externos	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da ESHTe Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	<p>Campanha de influência e de acréscimo da visibilidade do problema</p> <p>Contactos exploratórios</p> <p>Estabelecimento de uma agenda negocial</p> <p>Efectivação das reuniões e dos contactos</p>
Fontes de financiamento	Internas
Custos de não realização	<p>Dificuldade no planeamento financeiro e estratégico da Escola</p> <p>Asfixia financeira</p> <p>Irregularidade e incerteza nos reforços financeiros</p> <p>Gestão pouco consolidada no médio/longo prazo</p>
Mecanismos de substituição	Aumento drástico das receitas próprias
Aliados estratégicos	Comunidade escolar; órgãos de comunicação social

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Complexo Escolar e de Investigação Tecnológica e Científica nos domínios da Enogastronomia e da Alta Cozinha, CENTEC-ACE - Acção 1.07
<p>Descrição da acção:</p> <p>Não existe, em Portugal, qualquer centro escolar e de investigação, integrado, multifuncional e de topo, no âmbito da Enogastronomia e da Alta Cozinha. Estas são, contudo, áreas estratégicas identificadas pelo PENT, pelo que será possível antever abertura por parte das entidades de regulação face a um projecto desta natureza.</p> <p>Por seu turno, a Câmara Municipal de Almada tem inscrito no seu plano estratégico de turismo o estabelecimento no Forte da Trafaria de uma unidade escolar dirigida para esse sector. Por esta razão e por motivos associadas ao desenvolvimento local da Trafaria, a edilidade está disponível para ceder o usufruto das referidas instalações à Escola e a envolver-se financeiramente na indispensável recuperação e adaptação das mesmas.</p> <p>Contudo, tendo em conta a localização da Escola e a ligação estratégica que esta deve estabelecer com a Câmara Municipal de Cascais, a hipótese “Almada” só deverá ser equacionada após esgotar as hipóteses deste projecto ser levado a efeito no Concelho de Cascais.</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	<p>Tornar a ESHTe numa referência nas áreas da enogastronomia e da alta cozinha</p> <p>Estruturar o primeiro <i>campus</i> “temático” da Escola</p> <p>Dotar a Escola de um restaurante e de uma unidade de alojamento pedagógica (abertos ao público)</p> <p>Dotar a Escola de capacidade de alojamento para convidados</p> <p>Aumentar as áreas técnicas e laboratoriais da Escola, bem como dotá-la de outras funcionalidades (salas de provas cegas, por exemplo)</p> <p>Reforçar as receitas próprias</p> <p>Elevar o nível da enogastronomia e da cozinha nacionais</p>
Intervenientes externos	Câmara Municipal de Cascais ou Câmara Municipal de Almada Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da ESHTe Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	<p>Estudar o enquadramento legal do projecto</p> <p>Desenvolver um anteprojecto de implantação funcional</p> <p>Submeter o anteprojecto a possíveis e eventuais parceiros</p> <p>Estabelecer parcerias formalizadas</p> <p>Desenvolver o anteprojecto</p> <p>Candidatar as várias fases do projecto aos programas adequados</p> <p>Efectuar as obras e os trabalhos de equipamento</p> <p>Divulgar as componentes funcionais, nomeadamente as relacionadas com a formação e a investigação, bem como as abertas ao público (restaurante e alojamento pedagógico)</p>
Fontes de financiamento	Externas
Custos de não realização	Perca de uma janela de oportunidade
Mecanismos de substituição	Acções previstas no programa (imediatamente anteriores)
Aliados estratégicos	CMC/A, ARESP, TP... e empresas privadas ligadas à restauração e aos seus equipamentos, ...

FICHA DE ACCÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Levantamento e regularização de situações de conflito interno – Acção 2.1
<p>Descrição da acção:</p> <p>As situações de conflito interno ligadas a problemas originados por processo ou resultados de concurso têm contribuído bastante para a diminuição da coesão interna da Escola.</p> <p>Por outro lado, a mesma problemática criou situações de verdadeiras injustiças que há que resolver com ponderação e bom senso das partes.</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Promover a coesão interna da Escola e reparar situações problemáticas e/ou de injustiça
Intervenientes externos	Representantes das partes e eventual assessoria jurídica
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da ESHTe Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Identificar situações problemáticas Levantar e apreciar as questões de fundo inerente a cada uma delas Procura de soluções individuais Realização de reuniões entre os interessados e/ou seus representantes Estabelecimento de soluções consensualizadas Implementação das referidas soluções
Fontes de financiamento	Internas
Custos de não realização	Prolongamento do clima de desconfiança e desunião Prolongamento de situações de desigualdade entre casos equivalentes
Mecanismos de substituição	Não existentes
Aliados estratégicos	Sindicatos representativos dos docentes

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Alargamento do universo eleitoral da ESHTe – Acção 3.9
<p>Descrição da acção:</p> <p>A acção inclui todas as operações tendo em vista alargar o universo eleitoral da Escola – na vertente do universo eleitor – nos actos eleitorais que compreendam consultas aos vários corpos.</p> <p>Efectivamente, carece de sentido, por exemplo no caso da eleição para o Conselho Geral, que todos os elementos do corpo discente e dos funcionários não docentes tenham direito a voto e o mesmo não se passe relativamente ao corpo docente.</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Promover a coesão interna e a democracia participativa da Escola
Intervenientes externos	MCTES – quadro legal/RJIES
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da ESHTe Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Identificar eventuais aspectos contraditórios relativamente ao quadro legal de contexto Consulta e discussão no seio dos órgãos de gestão da ESHTe. Elaboração de proposta de alteração dos estatutos da Escola Submissão da proposta ao Conselho Geral Publicação dos novos estatutos
Fontes de financiamento	-
Custos de não realização	Marginalização de parte do corpo docente Alheamento da vida da Escola
Mecanismos de substituição	Não existentes
Aliados estratégicos	Docentes excluídos do universo eleitoral

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Lançamento do curso de 2º Ciclo em Gestão Hoteleira – Acção 4.4
<p>Descrição da acção:</p> <p>A presente acção estrutura-se em torno da criação de condições para a efectivação do curso de 2º Ciclo em Gestão Hoteleira.</p> <p>Sendo esta uma área fundamental da oferta formativa da Escola ao nível do primeiro ciclo e tendo em conta a necessidade de recuperar a posição de notoriedade que a ESHTe deteve nesta matéria, considera-se fundamental compor uma fileira formativa neste domínio funcional.</p> <p>Paralelamente, há que responder eficazmente à concorrência que se adensa neste particular por parte de outras instituições de ensino.</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Estender a oferta formativa Reforçar a posição da Escola em matéria de Gestão Hoteleira Aumentar o percurso de formação dos alunos, reforçando, assim, as competências adquiridas Adequar a oferta às expectativas do mercado de emprego Promover a qualidade e a imagem da Escola
Intervenientes externos	MCTES
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da ESHTe Coordenação do curso de Gestão Hoteleira e das áreas científicas integrantes
Fases de desenvolvimento da acção	Identificar a situação da candidatura para a criação de um mestrado em Gestão Hoteleira apresentada ao MCTES Reajustamento da mesma proposta (em caso de rejeição) dentro de uma filosofia de fileira educativa Elaboração de uma proposta alternativa reforçada no domínio das qualificações académicas do corpo docente (com eventual contratação de docentes doutorados/estabelecimento de parcerias com escolas de Economia e Gestão) Submissão ao MCTES Publicitação e operacionalização do mestrado
Fontes de financiamento	-
Custos de não realização	Perca de competitividade no domínio da Gestão hoteleira Desadequação das competências dos formando relativamente às expectativas do <i>trade</i>
Mecanismos de substituição	Parceria estratégica para o efeito com instituições de ensino superior – mestrado conjunto
Aliados estratégicos	<i>Trade</i>

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Desenvolvimento da oferta formativa em <i>e-learning</i> – Acção 4.9
<p>Descrição da acção:</p> <p>A presente acção tem como finalidade dar resposta a uma janela de oportunidades que, cada vez mais, ganha dimensão e densidade – a educação/formação em <i>e-learning</i>.</p> <p>Para tanto é necessário efectuar uma aposta séria e continuada na definição de áreas, conteúdos e veículos de operacionalização, uma aposta feita hoje para colher os frutos amanhã. Efectivamente, a preparação das estruturas e dos materiais de apoio aos cursos implica um trabalho que não se compadece, num quadro de qualidade, com iniciativas <i>ad-hoc</i>.</p> <p>Os alvos preferenciais deste tipo de formação centram-se, desde já, no âmbito da formação em exercício e no da formação dirigida para os países lusófonos.</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Estender e diversificar a oferta formativa Lançar as bases para a adequação da Escola a um novo paradigma de formação Conquistar mercados profissionais e/ou distantes
Intervenientes externos	Mercado
Intervenientes internos	Centro de Recursos Órgãos de gestão da ESHTe Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Identificação de áreas de oportunidade para os cursos Consultoria em matéria de <i>e-learning</i> Definição de funções e alocação de recursos humanos Desenvolvimento dos projectos Publicitação e lançamento no mercado
Fontes de financiamento	Pesquisa de fontes externas Próprias
Custos de não realização	Perca de uma oportunidade prometedora
Mecanismos de substituição	Não existentes
Aliados estratégicos	Em potência: Universidade Aberta, por exemplo.

FICHA DE ACCÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Criação de condições para a constituição de mestrados integrados – Acção 4.15
Descrição da acção: A presente acção tem como finalidade iniciar um processo que se antevê bastante complexo mas que, contudo, permitiria superar um conjunto real de debilidades que o processo de adequação a Bolonha induziu. A existência dos mestrados integrados deveria ser, em nosso entender, complementada com a oferta de segundos ciclos no actual formato, especificamente direccionados para a componente externa da procura.	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Abrir espaço para compor uma nova estrutura curricular mais aprofundada e consistente Aumentar a qualidade da formação dos diplomados da ESHTe. Responder às exigências e expectativas do mercado de emprego Reforçar a imagem da Escola no exterior e junto do <i>trade</i>
Intervenientes externos	MCTES
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da ESHTe Responsáveis dos cursos e das áreas científicas Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Elaboração de um estudo sobre as instituições com mestrados integrados e as razões invocadas Contactos exploratórios com o Conselho Consultivo e o <i>trade</i> Contactos exploratórios com o MCTES tendo em vista identificar caminhos e apresentar argumentos Desenvolvimento das estruturas curriculares e elaboração dos respectivos processos Submissão à tutela
Fontes de financiamento	-
Custos de não realização	Erosão da imagem da ESHTe junto do <i>trade</i>
Mecanismos de substituição	Reforço da exigência e qualidade da formação ao nível dos primeiros ciclos Divulgação junto do <i>trade</i> das novas bitolas de formação e respectivas competências profissionais – divulgação do instrumento diploma interno de proficiência profissional Diploma de proficiência profissional (interno) da ESHTe passado somente aos alunos que frequentarem o 1 e 2º Ciclo na Escola
Aliados estratégicos	<i>Trade</i>

FICHA DE ACCÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Processo de candidatura de um centro de investigação à FCT – Acção 5.2
<p>Descrição da acção:</p> <p>A acção vertente inclui um conjunto de iniciativas tendo como finalidade dinamizar a vertente da investigação científica da Escola através da sua inclusão na rede de centros da Fundação da Ciência e Tecnologia.</p> <p>Trata-se de um passo da maior importância, já que, para além do domínio específico da investigação científica, estabelece relações de articulação e de sinergias com as vertentes da qualificação do capital humano e do financiamento da Escola.</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	<p>Criar o Grupo de Acção 4 - FCT</p> <p>Promover um centro de investigação acreditado junto da FCT</p> <p>Efectuar candidaturas ganhadoras ao financiamento FCT</p> <p>Promover a integração de processos de mestrado e doutoramento nos projectos</p> <p>Financiar a investigação científica da e na Escola (sabendo que nos primeiros anos o Centro dificilmente receberá classificações compatíveis com um financiamento significativo)</p>
Intervenientes externos	FCT
Intervenientes internos	<p>Grupo de Acção 4 – FCT/CESTUR</p> <p>Órgãos de gestão da Escola</p> <p>Comunidade escolar</p>
Fases de desenvolvimento da acção	<p>Constituição do Grupo de Acção 4 – FCT</p> <p>Recolha de informação sobre as condições exigidas pela FCT</p> <p>Criação das referidas condições, nomeadamente através do convite a investigadores externos à Escola</p> <p>Elaboração do dossier de candidatura</p> <p>Mobilização da comunidade escolar para a apresentação de projectos</p> <p>Candidatura de projectos</p>
Fontes de financiamento	Interna
Custos de não realização	<p>Investigação científica pouco desenvolvida</p> <p>Continuidade da exclusão relativamente ao grande nó organizador e financiador da investigação científica em Portugal</p>
Mecanismos de substituição	Estabelecimento de parcerias e protocolos com centros FCT pertencentes a outras entidades
Aliados estratégicos	Investigadores não incluídos (ou com margem disponível) em centros FCT

FICHA DE ACCÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Programa interno de promoção de mestrados e doutoramentos – Acção 5.3
Descrição da acção: A acção pretende constituir-se numa ferramenta complementar à iniciativa com génese no MCTES, com a finalidade de potenciar os seus efeitos ao nível da qualificação do capital humano da Escola. Tem-se em mente um programa que se estruture através de um conjunto de princípios transparentes, que garantam a igualdade de oportunidades e que sirvam os interesses estratégicos da Escola.	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Promover a formação e a qualificação do capital humano da Escola Adequar a Escola às exigências futuras em matéria de qualificação dos docentes Apoiar os esforços individuais dos docentes em matéria de mestrados e outras vias de qualificação técnica e científica Tornar a Escola competitiva no domínio da oferta formativa com exigências relativamente ao grau académico “Doutoramento”
Intervenientes externos	MCTES – intervenção por articulação.
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da Escola Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Elaboração de um regulamento de concurso ao programa interno Constituição de um júri de apreciação das candidaturas e de seguimento dos processos Serição dos candidatos Validação dos resultados pelos órgãos de gestão da Escola Criação de condições para as dispensas de serviço implícitas
Fontes de financiamento	Interna
Custos de não realização	Manutenção da fragilidade actual da Escola no domínio das qualificações do corpo docente ou melhoria em ritmo não compatível com o ambiente competitivo externo Desadequação da Escola e dos docentes face às exigências que se perspectivam para um futuro próximo
Mecanismos de substituição	Reforço da quantidade de candidaturas ganhadoras ao programa específico com origem no MCTES
Aliados estratégicos	Instituições com capacidade para conferir os graus

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Definição de uma política e de estratégias coerentes relativamente ao HMI e aos respectivos parceiros – Acção 6.4
<p>Descrição da acção:</p> <p>Pretende-se com a presente acção despoletar uma discussão informada no seio da comunidade escolar tendo em vista encontrar rumos que garantam o princípio “win win”.</p> <p>Deseja-se, igualmente, criar condições tendo em vista reforçar a participação da Escola na definição dos objectivos estratégicos e operacionais do HMI, seja no âmbito da gestão, seja no da oferta formativa, seja, ainda, no da criação e da articulação de instalações específicas</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Promover a discussão informada no seio da Escola Definir parâmetros de actuação e limites aceitáveis de mudança Garantir condições para uma efectiva participação da ESHTe no HMI dentro de um princípio de vantagens mútuas Criar condições para a viabilização e desenvolvimento do projecto HMI
Intervenientes externos	Turismo de Portugal, ISCTE, Universidade do Algarve, MCTES
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da Escola Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Recolha e compilação de informação sobre o dossier HMI Discussão interna sobre o passado e o futuro da ESHTe no seio do HMI Contactos regulares com os intervenientes Resolução de contradições
Fontes de financiamento	-
Custos de não realização	Manutenção da situação de défice de informação e de indefinição relativamente ao projecto Incapacidade para tomar uma atitude pró-activa perante o mesmo Colisão entre os interesses do HMI e os interesses específicos da ESHTe
Mecanismos de substituição	Não existentes
Aliados estratégicos	MCTES

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Desenho e implementação da ferramenta BSC – Acção 7.1
<p>Descrição da acção:</p> <p>A presente acção inclui um conjunto de iniciativas tendo em vista criar as condições objectivas que permitam a ESHTe fazer face às crescentes necessidades de modernização e de inovação nas organizações.</p> <p>Assim, trata-se de criar uma filosofia favorável à medição dos níveis de performance internos, bem como de encontrar e de desenvolver as soluções apropriadas à efectivação da ferramenta BSC e da sua ligação às opções estratégicas e orçamentais da Escola.</p>	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Medir a performance da Escola e das respectivas áreas funcionais Gerir a performance Gerir a estratégia Gerir a mudança
Intervenientes externos	Eventuais consultores externos
Intervenientes internos	Órgãos de gestão da Escola <i>Balance Scorecard Champion</i> Serviços e unidades funcionais da Escola
Fases de desenvolvimento da acção	Reunião interna com os elementos possuidores de formação adequada ao estabelecimento de uma filosofia e de uma prática BSC Avaliação das necessidades de apoio externo e/ou de formação interna Definição do BSC <i>Champion</i> Elaboração de um documento inicial contendo o que se pretende atingir com o BSC, os recursos necessários (nomeadamente ao nível de software), onde começar e a equipa necessária Implementação do processo
Fontes de financiamento	Interna Verificação da possibilidade de aceder a fundos no domínio da modernização administrativa
Custos de não realização	Menos eficácia e eficiência dos serviços e da instituição Menor capacidade para defrontar a mudança e a incerteza
Mecanismos de substituição	Consultoria externa especializada
Aliados estratégicos	-

FICHA DE ACÇÃO ESTRATÉGICA	Designação da acção e respectiva identificação numérica: Fomento e apoio do Gabinete de Qualidade da ESHTe – Acção 7.2
Descrição da acção: A presente acção pretende contribuir para o reforço de uma cultura de avaliação da Escola e para o fomento da qualidade total, nomeadamente no que diz respeito às competências adquiridas pelos seus diplomados.	
ASPECTOS ESTRUTURANTES:	
Objectivos da acção	Avaliar os cursos de primeiro e segundo ciclo de Bolonha. Propor alterações aos órgãos de gestão da ESHTe Promover a qualidade e a adequação da oferta formativa da ESHTe Promover a qualidade total
Intervenientes externos	<i>Trade</i> , alunos e professores da Escola, diplomados da ESHTe no mercado de trabalho, competidores externos
Intervenientes internos	Gabinete de qualidade Órgãos de gestão da Escola Comunidade escolar
Fases de desenvolvimento da acção	Reuniões com o gabinete de qualidade Identificação de necessidades do mesmo Apoio – material e imaterial - à acção
Fontes de financiamento	Interna
Custos de não realização	Desadequação da oferta formativa face às exigências e necessidades do mercado Quebra da qualidade formativa Erosão da imagem do prestígio da Escola no exterior e junto ao <i>trade</i>
Mecanismos de substituição	Não existentes
Aliados estratégicos	Antigos alunos da Escola, o mercado de emprego

7. COERÊNCIA DO PROCESSO DE PROGRAMAÇÃO

O actual plano de intervenção/acção não ficaria completo sem um breve apontamento analítico incidindo sobre a sua coerência. Não se trata de uma avaliação *ex-ante* do mesmo, já porque está longe de adoptar na totalidade o espectro de procedimentos que formatam esse exercício e, sobretudo, porque coincidiriam na mesma entidade programação e avaliação.

Relativamente à dimensão da avaliação de coerência, utilizam-se, normalmente, três vectores de pesquisa: a coerência retrospectiva, a qual avalia a continuidade de políticas e acções entre dois planos/programas sucessivos incidentes sobre o mesmo objecto de programação (bem como o tipo de continuidade lógica do último relativamente ao primeiro, como, por exemplo, racionalidades de continuidade por adicionalidade ou por complementaridade); a coerência externa, que avalia o grau de articulação e de adequação entre o plano/programa vertente com os restantes que, no mesmo momento, incidem sobre a mesma entidade objecto de programação; a coerência interna, a qual sopesa o grau de articulação e de entrosamento entre as várias fases que compõem a cascata de programação.

No caso vertente, porque, tanto quanto nos é dado saber não existe qualquer plano anterior que recaia sobre a ESHTe, carece de sentido procurar dimensionar a coerência retrospectiva do presente documento. Quando muito seria um exercício que poderia ser efectuado recorrendo às duas últimas avaliações que foram efectuadas sobre a Escola (a auto-avaliação e a da autoria da EUA), contudo a natureza diversa dos documentos em causa – sobretudo entre o actual e os dois anteriores – é de tal forma significativa que os resultados obtidos pouco ou nenhum valor encerrariam.

E, porque relativamente à coerência externa o exercício levar-nos-ia para horizontes que se afastam do propósito presente²⁴, limitar-nos-emos a tratar - com o detalhe que equivale à superficialidade do documento vertente - a coerência interna.

Para tanto, procederemos ao cruzamento dos objectivos associados a cada LEI e as acções e recomendações neles inscritas²⁵. Através deste exercício será possível verificar se os primeiros

²⁴ Poderia ser um exercício viável cruzar os objectivos do presente plano com os presentes no PENT (dimensão turismo) e com um documento de estratégia sobre o ensino superior (dimensão educação). Porque desconhecemos a existência de qualquer documento abrangente e consolidado sobre esta última matéria, deixámos cair essa ideia que constituía inicialmente nosso propósito.

²⁵ Por economia do discurso serão os únicos patamares de programação que cruzaremos.

se encontram totalmente recobertos por acções e, por acréscimo da análise, se existem vazios susceptíveis de pôr em causa a efectividade do plano de acção.

Objectivos do LEISTI 1	Resolução do problema das instalações (contributo para)	Reorganização dos espaços da Escola e melhoria dos serviços	Melhoria da situação financeira da Escola²⁶
Acções			
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
1.6			
1.7			
1.8			
1.9			
1.10			
1.11			
1.12			
1.13			
1.14			
1.15			

²⁶ Para este objectivo concorrem outras acções incluídas noutros LEI, nomeadamente no âmbito do alargamento da oferta educativa e formativa.

Objectivos do LESTI 2	Reforço da coesão interna	Desconcentração de fontes de poder	Inclusão
Acções			
2.1			
2.2			
2.3			
2.4			
2.5			
2.6			
2.7			

Objectivos do LESTI 3	Promover a governância	Promover espaços e momentos de encruzilhada	Fomentar a informação interna
Acções			
3.1			
3.2			
3.3			
3.4			
3.5			
3.6			
3.7			
3.8			

- Plano de Acção -

Objectivos do LESTI 4	Expansão da oferta formativa (e estímulo à procura)	Adequação da oferta às necessidades do mercado	Promoção da inovação e do empreendedorismo
Acções			
4.1			
4.2			
4.3			
4.4			
4.5			
4.6			
4.7			
4.8			
4.9			
4.10			
4.11			
4.12			
4.13			
4.14			
4.15			
4.16			
4.17			

- Plano de Acção -

Objectivos do LESTI 5	Fomento da investigação científica	Fomento da componente “extensão à comunidade”	Qualificação do capital humano
Acções			
5.1			
5.2			
5.3			
5.4			
5.5			
5.6			
5.7			
5.8			

Objectivos do LESTI 6	Reforço da rede de protocolos e colaborações	Acções tendentes ao financiamento externo de projectos	Estabelecimento de parâmetros de colaboração com outras entidades
Acções			
6.1			
6.2			
6.3			
6.4			
6.5			
6.6			
6.7			
6.8			
6.9			

Objectivos do LESTI 7	Fomento de uma política de qualidade total	Fomento da adequação entre a oferta formativa e o mercado de trabalho	Adequação entre os objectivos definidos e a prática
Acções			
7.1			
7.2			
7.3			
7.4			
7.5			
7.6			
7.7			
7.8			

8. NOTAS FINAIS

Por tudo o que foi possível carrear para o documento que agora apresentamos, três conclusões principais são passíveis de serem extraídas:

- A ESHTe é uma escola que tem por detrás de si um passado de forte crescimento e de afirmação, seja entre os seus pares, seja no seio dos mercados que, a montante e a jusante, constituem os seus universos de procura.
- A ESHTe é, por outro lado, uma instituição que tem experimentado, nos últimos anos, um conjunto de problemas internos que podem por em causa ou hipotecar a sua capacidade de marcar o ritmo e a direcção da formação de topo em turismo e hotelaria.
- Finalmente, pese embora alguma diminuição dos factores de competitividade, a ESHTe continua a possuir um conjunto de características e de atributos que são verdadeiros factores críticos de sucesso (alguns deles à espera que lhes sejam despoletados os seus potenciais intrínsecos), os quais oferecem e garantem amplas perspectivas de futuro.

Trata-se, efectivamente, de um quadro global que traduz duas vertentes fundamentais da mudança que a Escola tem experimentado:

- No plano interno, uma dimensão maior e uma estrutura mais diversificada, algo que, vulgarmente, origina crises profundas de crescimento e de identidade;
- No plano externo, um ambiente de crescente mudança e de maior incerteza, aliado a um incremento significativo da competitividade decorrente da entrada em cena de novos actores, muitos com o dinamismo próprio da juventude, outros com o poderio que grandes instituições sempre conferem, algo que, também vulgarmente, origina as chamadas crises de meio caminho.

Mas, como em muitos outros domínios, também no caso da ESHTE as crises deverão ser encaradas não como um mal em si e um factor negativo em absoluto, mas antes como uma oportunidade (no sentido do termo *burning platform*) para motivar e, mesmo, obrigar “saltos” para níveis superiores de audácia e de confiança capazes de alimentar a força criadora – individual e colectiva – que derrubará os obstáculos que se nos interpõem e que permitirá rasgar e alargar as novas veredas por onde fluirá o futuro da nossa Escola.

E, contudo, mesmo num horizonte de esperança se inscrevem, por vezes, nuvens e neblinas que, não obnubilando a luz, lançam mantos diáfanos de penumbra. É o caso do sentimento que, sem existência comprovada, toda a comunidade escolar vem sentindo, um sentimento de cerco ou, talvez melhor, um sentimento de contrariedade difusa.

Não partilhamos de teorias da conspiração e muito menos somos apologistas de procurar desculpas no exterior para deficiências próprias, contudo estamos convictos de que o futuro nos reserva um ambiente com adversidades várias, com o qual há que contar e para o qual há que estar preparado. Três manifestações, porventura nada mais do que quimeras, nos têm chamado a atenção há uns meses (anos?) a esta parte: a secundarização da ESHTE como escola de referência no ensino superior de turismo (percebida através de um sistemático “esquecimento” relativamente a convites para se fazer representar em seminários e em conferências relevantes no âmbito do turismo e da hotelaria); o desinvestimento na ESHTE enquanto centro de excelência (percebido através das relativas dificuldades sentidas no âmbito da aprovação de novas ofertas educativas e, sobretudo, no lançamento de um centro de excelência em turismo adventício à ESHTE, quando, na realidade, o investimento seria bem menor – e quiçá mais

reprodutivo para o sector - partindo do núcleo ESHTe e investindo nas condições objectivas e subjectivas para este, em parceria com outras instituições de referência, dar o salto qualitativo desejado – uma matéria de filosofia de organização ou de geometria de pesos específicos?); uma mensagem que se vai infiltrando – ou sendo difundida?– junto de alguns sectores do *trade* no sentido de classificar a ESHTe como uma instituição com passado mas sem presente e, ainda menos, futuro (em matéria de qualidade das competências dos diplomados, facto que, sendo um problema real, é transversal a quase todo o sistema de ensino superior e, muito em particular, aos cursos reconvertidos dentro da filosofia e dos procedimentos de Bolonha, filosofia e processos esses que, diga-se de passagem, as escolas levaram a cabo num ambiente de total falta de orientações - ou de orientações contraditórias - para além das grandes declarações de princípios.

Esperemos bem que estes *feelings* sejam mesmo só isso, impressões subjectivas dentro do registo “eu acho” e que não passem de sombras que, tal como nas noites passadas na floresta, o luar agiganta, deforma e assombra.

Em qualquer dos casos, há que sublinhar, o futuro não está escrito, sendo, portanto, aquilo que, contando com as nossas próprias forças e capacidades, ousarmos querer e construir.



‘Les Portes du Futur’ de Andreas Segóvia