



Candidatura à Presidência  
da  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

# Programa de ação

Raúl Manuel das Roucas Filipe

Estoril, julho de 2013

## ÍNDICE

1. Razões de uma candidatura .....	4
2. O Ambiente Externo à ESHTe .....	5
3. O Ambiente Interno .....	10
Trajetória Institucional .....	10
A questão das instalações .....	10
A evolução da oferta formativa e da procura.....	13
Os recursos humanos da ESHTe .....	15
A empregabilidade dos cursos da ESHTe.....	17
Investigação .....	17
Relações com os <i>stakeholders</i> .....	18
4. Diagnóstico Estratégico .....	19
5. Visão e Objectivos .....	21
6. Programa de Acções Operacionais.....	26
B.1.1 Dimensão institucional .....	26
B.1.2 Dimensão ensino .....	26
B.1.3 Dimensão funcionários docentes .....	27
B.1.4 Dimensão funcionários não docentes .....	27
B.1.5 Dimensão alunos .....	28
B.1.6 Dimensão investigação.....	28
B.1.7 Dimensão comunidade.....	29
B.1.8 Dimensão sustentabilidade.....	30
7. Notas finais.....	31



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Título .....	5
Figura 2 – Ameaças e oportunidades .....	9

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Acesso ao ensino superior 2012 – 1.ª fase do concurso nacional de acesso (índice de procura em 1.ª opção) .....	14
Quadro 2 – Procura nos cursos de licenciatura da ESHTe em 2012/2013 (1º ano) .....	15
Quadro 3 - Docentes doutorados na ESHTe .....	16
Quadro 4 - Análise SWOT: Forças e fraquezas .....	19
Quadro 5 - Análise SWOT: Oportunidades e ameaças .....	20
Quadro 6 - Cenários de enquadramento do futuro da ESHTe .....	21
Quadro 7 - ESHTe – Visão estratégica para o horizonte 2013/17 .....	24
Quadro 8 – Aposta estratégica – Formação académica - ESHTe .....	25



## 1. RAZÕES DE UMA CANDIDATURA

É com um enorme sentido de dever que me candidato à Presidência da Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHTE), pois pretendo deixar o meu contributo pessoal e o melhor do meu esforço em prol da instituição com a qual possuo uma ligação particularmente forte no plano profissional, académico e afetivo.

Com efeito, após ter desempenhado funções de responsabilidade em vários órgãos da ESHTE, nomeadamente como Presidente do Conselho Técnico-Científico e do Conselho Pedagógico, como coordenador da Área Científica de Línguas Estrangeiras e como Diretor de Curso, entendo que é meu dever carrear a experiência acumulada neste percurso para a gestão da Escola, acreditando que esta opção poderá contribuir para uma resposta sólida aos desafios que se levantam para a nossa instituição e que carecem de uma abordagem adequada.

Contudo, importa esclarecer que não protagonizo um projeto de índole pessoal e que a minha candidatura resulta do incentivo de um amplo grupo de colegas, os quais também conhecem profundamente a nossa Escola e que se revêm nos princípios básicos que consubstanciaram a construção da lista que liderei para as eleições do Conselho Geral.

Não obstante, quero desde já sublinhar que se for eleito Presidente da ESHTE, não o serei apenas para os que me apoiaram na lista apresentada ao Conselho Geral, e que irei exercer as minhas funções sempre numa perspetiva de inclusão de toda a comunidade ESHTE. Quero colaborar com todos aqueles que estão dispostos a trabalharem em conjunto na construção de uma ESHTE ainda mais forte e moderna, o que pressupõe que a missão subjacente à minha candidatura seja claramente definida, para que todos a compreendam. Defendo inequivocamente as vantagens do trabalho articulado entre os vários órgãos da ESHTE, obviamente respeitando a autonomia e os pontos de vista de cada um, de forma a garantir sempre a pluralidade de opiniões e o legítimo direito à diferença de ideias.

Este especto implica o conhecimento objetivo do meu projeto, da estratégia para o concretizar e das linhas de ação predominantes. Consciente do enquadramento difícil que o país atravessa e da existência de vários desafios que recaem sobre o ensino superior, considero essencial possuir uma visão integrada que garanta para a ESHTE a capacidade para lidar com a adversidade da envolvente e com as suas fragilidades próprias.

O presente documento consubstancia a concretização deste desiderato e sistematiza um conjunto de linhas de intervenção que constituirão a base de uma plataforma de ações e de princípios a concretizar na minha presidência e que terão a devida sequência nos documentos estratégicos a produzir após o ato eleitoral e que passarão a revestir um formato institucional com uma configuração definitiva.

O roteiro deste programa eleitoral tem necessariamente que se basear num diagnóstico da realidade existente, pelo que não pode dispensar uma referência ao ambiente externo e interno que enquadra a nossa instituição. Assim, importa assegurar numa primeira fase a identificação das variáveis relevantes neste domínio, para posteriormente, se proceder à problematização de cenários e à construção da já referida visão conjunta, devidamente complementada com a seleção dos objetivos primordiais e das consequentes ações.

## 2. O AMBIENTE EXTERNO À ESHTe

O ambiente externo à ESHTe pode ser abordado numa tripla perspetiva. Em primeiro lugar, através da ponderação da situação económico-financeira do país, o que revestirá sempre um fator não controlável diretamente pela Escola, mas com efeitos marcantes e, nalgumas situações, mesmo determinantes.

No segundo plano de observação centra-se a atenção sobre as políticas públicas vigentes para o ensino superior em Portugal, as quais terão consequências diretas no funcionamento da Escola, revestindo uma dimensão crítica e, porventura, mesmo incontornável para algumas áreas.

Finalmente, a terceira vertente resulta da consideração do fenómeno que constitui o substrato da formação ministrada na ESHTe, ou seja, o turismo enquanto atividade relevante para o desenvolvimento socioeconómico do país e que também possui dinâmicas e políticas próprias, as quais também influenciam a missão da própria Escola.

A figura 1, seguidamente reproduzida, sintetiza a incidência destes três elementos, agregando um quarto eixo, que deriva da concorrência direta por parte de outras Escolas Superiores com cursos de turismo.

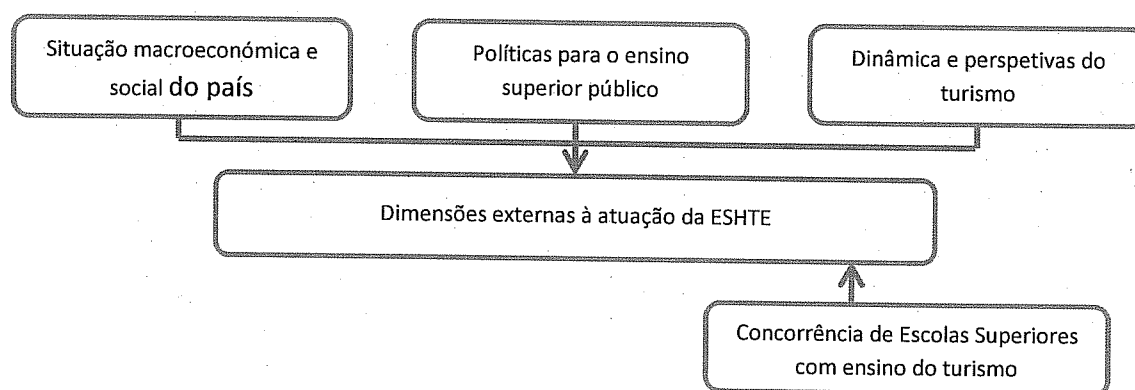


Figura 1 – Ambiente externo

No que concerne ao vetor relacionado com a situação macroeconómica e social do país, há que reconhecer a existência de uma conjuntura particularmente difícil, a qual terá reflexos imediatos sobre a Escola de uma forma dupla. Com efeito, é realista admitir que se manterá a curto prazo a propensão para vigorarem mecanismos de cortes orçamentais com incidência direta no financiamento das Instituições Públicas de Ensino Superior. Tudo indica que o orçamento retificativo referente ao ano de 2013 comporte mais uma redução significativa no caso concreto da ESHTe, passando a fixar-se em cerca de 5.879 milhares de Euros, ou seja, uma dotação inferior à registada em 2012.

A este previsível decréscimo de transferências do Orçamento do Estado, juntar-se-á no plano das famílias, as dificuldades crescentes em suportarem o pagamento das propinas escolares, o que para a ESHTe poderá não implicar menos alunos, já que a procura dos seus cursos excede as vagas existentes, mas que gerará seguramente problemas de gestão de tesouraria.

Passando ao eixo decorrente das políticas para o ensino superior em Portugal, importa salientar que se encontra em curso um processo de revisão legislativa cujos contornos parecem obedecer a

uma lógica governamental que carece de atenção. Com efeito, a opção por parte da tutela tem incidido na apresentação de “peças avulsas” respeitantes a alterações a introduzir nos regulamentos que enquadram o ensino superior no país, o que parece indiciar uma estratégia governamental de construir um novo modelo através de adaptações e alterações de matérias específicas, ignorando-se deliberadamente a visão holística de todo o processo. Com efeito, pode-se correr o risco do novo edifício ficar todo construído a partir das tais “peças soltas” e depois, quando for apresentado o modelo integrado, já nada se poder fazer.

Entre as propostas legislativas apresentadas nos últimos anos com importante incidência na política de gestão do ensino superior podem destacar-se:

- Alteração ao Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, introduzindo modificações nos requisitos para a atribuição dos graus de licenciado, mestre e doutor, na composição dos júris de mestrado e de doutoramento, nos mecanismos de creditação de competências e nos procedimentos e registo de ciclos de estudos;
- Alterações ao RJIES (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro), estando prevista uma revisão restrita e que poderá incidir fundamentalmente sobre o regime fundacional;
- Criação de um ciclo de estudos de dois anos, não conferente de grau académico (nível 5) e denominado “Cursos Superiores Especializados”, o qual seria ministrado pelos estabelecimentos do ensino superior politécnico; o parecer do CCISP sobre esta matéria é na generalidade positivo, defendendo-se contudo a supressão integral da oferta formativa dos Cursos de Especialização Tecnológica (CET) também nas instituições de ensino não superior, após 31 de Dezembro de 2015;
- Alterações ao regulamento dos Regimes de Mudança de Curso, Transferência e Reingresso no Ensino Superior, aprovado pela Portaria n.º 401/2007, de 5 de Abril, de forma a permitir que as instituições de ensino superior que o pretendam possam abrir, nos seus ciclos de estudo, vagas para mudança de curso ou transferência especificamente destinadas ao acolhimento de estudantes de um ciclo de estudos cuja acreditação tenha sido cancelada.

Parece igualmente constituir um objetivo do governo introduzir alterações na atribuição do título de especialista (Decreto-Lei n.º 206/2009, de 31 de Agosto), sendo que no projeto de revisão ao Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março, já se introduz o novo conceito de “especialista de reconhecida experiência e competência profissional”.

Em paralelo com esta orientação, e dando corpo à hipótese de que existe uma estratégia governamental que pretende mesmo introduzir alterações de alguma dimensão no sistema do ensino superior em Portugal, surgiu a iniciativa parlamentar da autoria dos partidos da coligação e que conduziu à apresentação de um projeto de resolução na Assembleia da República.

Este projeto de resolução colocava um foco evidente na “ (...) definição clara do modelo binário com segmentação das duas missões, de modo que a oferta formativa seja complementar e que a imagem coletiva do ensino superior politécnico seja justa, reconhecendo a qualidade das instituições e aceitando a distinção deste tipo de formação - verdadeiro ensino profissionalizante, com boa performance vocacional; a melhoria da qualificação dos recursos humanos portugueses e o alargamento da frequência de formações superiores, promovendo o ensino superior curto; a consolidação urgente da paisagem institucional, com efeitos na rede e na oferta formativa. (...)”.

Referia-se também que “ (...) a coordenação entre as universidades públicas e a melhor definição do papel dos politécnicos, longe do mimetismo existente, seriam já um bom passo no caminho certo. Mas uma orientação que permita usar as capacidades existentes, explorando sinergias mesmo dentro do mesmo subsistema, seria, além de oportuna, acertada. (...)”.

Finalmente, refira-se que este projeto deu origem à Resolução da Assembleia da República n.º 77/2013, publicada no D.R., 1.ª Série, n.º 110, de 7 de Junho de 2013, a qual recomenda ao Governo que:

- “ (...) 1. Reforce claramente o modelo binário, com segmentação das missões de ensino superior universitário e politécnico;
2. Promova uma articulação de base regional que procure sinergias na oferta formativa, incentivando a diminuição do mimetismo entre subsistemas e a diminuição da duplicação de meios e ofertas;
3. Atribua ao ensino politécnico competências que permitam, através do ensino superior curto, cumprir as metas de 2020 e aproximar-se do padrão europeu. (...)”.

Conjugando a matriz das propostas de alterações legislativas apresentadas com o conteúdo da resolução parlamentar, será lícito antever que poderá estar em curso um processo de redução das valências do ensino politécnico, o que poderá passar pela eventual extinção dos Mestrados nos politécnicos e a sua lecionação exclusiva através de consórcios liderados pelas universidades. Ao ocorrer esta situação, os já referidos “Cursos Superiores Especializados”, de dois anos, funcionarão como a “moeda de troca”. Trata-se, com efeito, de uma ameaça que não pode ser ignorada e que surge em claro contraditório com o esforço efetuado pelos politécnicos no sentido de reforçarem o núcleo de docentes doutorados e de dinamizarem as soluções tendentes ao reforço da componente de investigação.

Esta matéria, pela sua importância, será acompanhada com o envolvimento pleno do futuro Presidente da ESHTe, caso venha a desempenhar tal cargo.

O terceiro fator determinante do ambiente exógeno prende-se com a dinâmica do turismo enquanto atividade económica importante para o país e igualmente mobilizadora de recursos humanos e da sua consequente formação.

Assim, apesar das dificuldades que o turismo em Portugal experimentou na última década, onde perdeu competitividade internacional face sobretudo a países concorrentes da área da Europa do Sul e Mediterrânica, importa reconhecer que o sector ainda se mantém como uma oportunidade e uma plataforma estratégica para o desenvolvimento da economia portuguesa.

No plano mundial, o turismo tem vindo a revelar-se como um dos sectores com maior crescimento em termos globais, prevendo-se, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), um crescimento médio anual das chegadas internacionais de turistas de 3% a 4% nos próximos 20 anos. Paralelamente, a OMT prevê que as receitas mundiais do turismo internacional possam atingir o quantitativo de 2 biliões de dólares dos EUA em 2020, o que implicará uma taxa de crescimento médio anual de 6 a 7 % para o período 1995/2020, dupla da estimada para toda a economia (3,3% no máximo) e que conferirá ao turismo uma posição de liderança nas exportações mundiais.

A este cenário expansivo, acresce a realidade de Portugal se localizar naquele que, de todas as regiões do mundo, é o maior e mais maduro mercado mundial de turismo – a Europa (em 2012, detinha 51% das entradas de turistas internacionais e 45% das receitas turísticas).

Pela dinâmica global do sector e pelas especificidades próprias do país, o turismo converteu-se numa atividade estratégica para o desenvolvimento da economia nacional, sendo esta constatação extensiva a todos os governos que passaram pelo poder. De facto, a sua incidência no PIB nacional, o emprego que gera, o contributo que fornece para atenuação dos desequilíbrios das contas externas e o efeito multiplicador que possui sobre outras atividades económicas, sustentam este ponto de vista. Por outro lado, se adicionarmos os efeitos que também pode projetar nos planos social, patrimonial e de mitigação das assimetrias territoriais do país, ainda se reforça mais o entendimento que estamos na presença de uma atividade crucial para Portugal.

Todavia, importa não esquecer que, como corolário da tendência do aprofundamento do relevo do turismo na sociedade e nas economias de futuro, assistir-se-á a um reforço da concorrência internacional, admitindo-se que o aparecimento de novos destinos incitará outros a repensarem a conceção dos seus produtos e a apostarem na qualidade e na diversificação da oferta.

Perante este enquadramento, que comporta desafios acrescidos para o país, importa contudo reconhecer que Portugal detém excelentes condições (naturais, históricas, culturais, sociais, económicas) para aproveitar estes fatores e transformar as suas vantagens comparativas em verdadeiras vantagens competitivas. Não obstante, estas condições competitivas exigem elevados níveis de eficiência e eficácia, o que obriga à existência de formação qualificada que possa servir as diversas funções necessárias à prestação de um serviço turístico de qualidade.

Neste contexto, a qualificação dos recursos humanos torna-se num desiderato indispensável para a oferta do turismo, já que o relacionamento interpessoal assume uma relevância crucial e dele depende, em grande parte, a correspondência entre os valores da marca e a experiência vivida pelo cliente. Também a formação de executivos e quadros superiores ligados à gestão, reveste uma prioridade assinalável.

Face aos aspetos atrás referidos, importa reter que as perspetivas permanecem favoráveis para a formação superior em turismo, posicionando-se claramente como uma oportunidade que interessa aproveitar da melhor forma possível, através da adequação dos cursos e dos respetivos currícula às necessidades do mercado.

Neste sentido, uma tarefa indispensável reside na consciencialização dos empresários sobre a relevância da valorização das carreiras profissionais, nomeadamente através da opção por relacionamentos laborais mais estáveis e duráveis e pela aposta determinada na requalificação e formação dos seus profissionais.

Entrando no domínio da formação superior no turismo e na análise do contexto onde se insere a atividade da ESHTe, importa assinalar que, apesar de nos últimos anos ter ocorrido uma tendência para o aumento da oferta de cursos superiores na área do turismo, a nossa Escola mantém uma comprovada atratividade junto da procura, apresentando invariavelmente um número de candidatos que excede largamente o número de vagas. Por outro lado, estudos oficiais evidenciam que a ESHTe possui uma boa adequabilidade entre a oferta e a procura, com taxas de ocupação acima da maioria das Instituições do Ensino Superior Público em Portugal e com índices de força e de fraqueza muito favoráveis.



Neste contexto, em termos da concorrência por parte de outras escolas com cursos superiores do turismo, pode-se inferir que a ESHTe continua a usufruir de um posicionamento favorável, o que não implica qualquer atitude de minimização da oferta concorrente, mas sim o reconhecimento de que a manutenção da liderança depende essencialmente da sua capacidade própria de inovação, de adaptação adequada às necessidades do mercado e da resolução de constrangimentos internos de funcionamento.

Como síntese do exposto anteriormente, pode-se agrupar a envolvente externa em termos de dois blocos de sinal contrário, os quais tenderão no diagnóstico estratégico final a proporcionar um conjunto de evidentes janelas de oportunidade que interessa potenciar ou, na dimensão oposta, a gerar um conjunto de ameaças que a Escola deverá saber ultrapassar ou minorar os seus efeitos (Quadro 2).

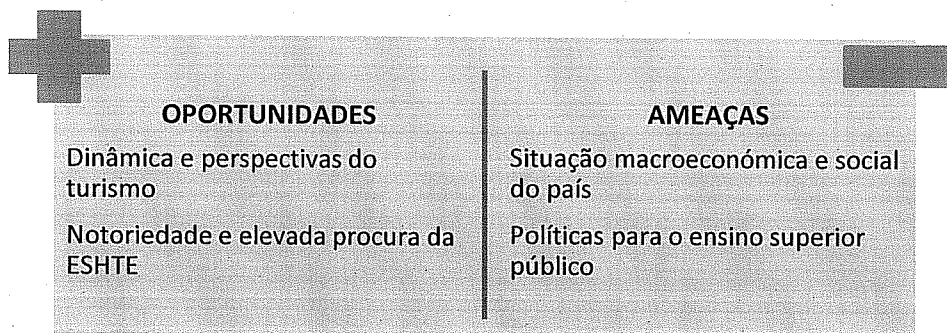


Figura 2 – Oportunidades e ameaças

### **3. O AMBIENTE INTERNO**

#### **TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL**

A Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, criada através do Decreto-Lei n.º 374/91, de 8 de Outubro, assumiu-se inicialmente como uma escola integrada no Sistema Educativo Nacional, subsistema do Ensino Superior Politécnico, com tutela dupla do Ministério da Educação e do Ministério do Comércio e Turismo, dotada de personalidade jurídica e com autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira.

Em 1994, terminou o regime de instalação da ESHTe, tendo o Decreto-Lei n.º 260/95, de 30 de Setembro, dotado a Escola com os respetivos órgãos diretivos, científicos, pedagógicos, financeiros e administrativos. Posteriormente, através do Despacho Normativo nº 33/99, de 30 de Junho, foram publicados os estatutos da ESHTe e, com eles, criadas novas condições para o seu desenvolvimento.

Contudo, o estatuto de dupla tutela ocasionou vários constrangimentos, sendo que o mais evidente decorreu da publicação da Lei n.º 37/2003, de 22 de Agosto, a qual estabeleceu as bases de financiamento do ensino superior e que, na prática, impediu a cobrança de propinas por parte da ESHTe. Esta situação, verdadeiramente insólita, foi resolvida com a publicação da Lei Orgânica do XVI Governo Constitucional (Decreto-Lei n.º 215-A/2004, de 3 de Setembro), a qual integrou a ESHTe nos organismos tutelados exclusivamente pelo então Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior.

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

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

#### **A QUESTÃO DAS INSTALAÇÕES**

A ESHTe encontra-se fisicamente localizada numa estrutura atualmente gerida pelo Turismo de Portugal, partilhando o espaço com a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril deste instituto. Conhece-se o processo histórico associado à posse do terreno em questão, não existindo quaisquer dúvidas que o projeto de uso foi sempre direcionado para a construção da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Trata-se de um processo cujos contornos se revelaram sempre complicados e que culminou, em 1999, com o então INFTUR (Instituto de Formação Turística) a efetuar o registo de propriedade horizontal e a afirmar-se como proprietário das Instalações.

Como dado retrospectivo ainda relevante assinala-se que a partir de 2004, o Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior ficou com a tutela exclusiva da ESHTe, o que se, por um lado, trouxe benefícios inquestionáveis, ainda acabou por complicar mais o problema da gestão das instalações.

A coabitação entre a ESHTe e o Turismo de Portugal foi inicialmente concertada através de um protocolo assinado em 2002, o qual definia *“as instalações, mobiliário e equipamentos cedidos pelo Instituto para utilização exclusiva da ESHTe”*, bem como os serviços a utilizar pela ESHTe e as respetivas condições de uso.

Contudo, foram sempre evidentes os constrangimentos logísticos que impediam o desenvolvimento de ações prioritárias, nomeadamente no plano académico (onde é patente uma situação de insuficiência de salas de aulas para assegurar o desejável aumento da oferta formativa), no domínio dos espaços dedicados à investigação e às atividades curriculares de carácter desportivo e cultural, e até no plano das áreas arquivísticas.

Convém igualmente recordar que, em 2010, a Direção-Geral do Ensino Superior efetuou uma visita às instalações da ESHTe, tendo elaborado um relatório onde se defendia que a partilha de instalações e a ausência de participação na gestão das mesmas, *“ (...) tem dificultado a implementação e desenvolvimento de novos projetos por parte da ESHTe, bem como a sua expansão (...) ”*. O despacho do então Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, exarado em Junho de 2011, veio reforçar as conclusões do relatório, acentuando a necessidade de promover as diligências adequadas para conferir uma solução que garantisse a gestão integrada das instalações sob a responsabilidade exclusiva da ESHTe.

Conforme é do conhecimento público, a ESHTe diligenciou, posteriormente, um conjunto de contactos entre a Secretaria de Estado do Turismo, a Secretaria de Estado do Ensino Superior e a Câmara Municipal de Cascais, visando o lançamento do diálogo para resolução do problema, sendo que esta última instituição, conforme me foi transmitido, terá revelado sempre disponibilidade para encontrar uma solução no quadro do projeto de integração da Escola na Universidade de Lisboa. Contudo, o aparente bloqueio político a este último processo, conduziu à inexistência de qualquer avanço na questão das instalações.

Por outro lado, importa igualmente enfatizar que, de acordo com as informações que disponho, nunca se chegou a concretizar qualquer acordo com o Turismo de Portugal, IP, já que esta entidade reclamou diversas vezes o pagamento por parte da ESHTe do usufruto das instalações.

Os espaços atuais ocupados pela ESHTe são os seguintes:

- 18 salas de aulas (16 no edifício central e 2 no edifício do “alojamento”), das quais 2 se destinam a aulas multimédia;
- 1 Sala multimédia de trabalho para alunos;
- 1 Sala de estudo partilhada com os alunos da Escola profissional (*Hall* de entrada do edifício do “alojamento”);
- 8 Gabinetes para a Presidência, Administração e Chefes de Divisão;

- Espaços em “open space” para os Serviços;
- 1 sala de servidores;
- 2 salas afetas aos Serviços de Informática;
- Biblioteca (dispõe de 3 pisos), Gabinete do responsável e Centro de Recursos;
- 2 armazéns e um vestiário de alunos;
- Laboratório de Química Alimentar;
- 16 gabinetes para docentes e um espaço destinado à Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo;
- Laboratório de Microbiologia Alimentar;
- 1 sala da Associação de Estudantes.

Por outro lado, os espaços utilizados em parceria com a Escola do Turismo de Portugal, IP (2.ª feira, 3.ª feira e Sábado) são os seguintes:

- Cozinhas individuais;
- Zona de preparação de frescos;
- Pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha;
- Restaurante de aplicação (2.ª feira e 3.ª feira);
- Cozinha central e cantina (almoços para os alunos da ESHTe);
- Bar de aplicação;
- Laboratório de enologia;
- 2 Auditórios (com requisição prévia de utilização ao Turismo de Portugal, IP).

Como síntese das condicionantes existentes no domínio das instalações sobressai não só a exiguidade das mesmas, como também a incapacidade que a ESHTe possui para assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP. Por outro lado, o facto das salas de aula atribuídas à ESHTe estarem diariamente ocupadas entre as 8h e as 24 horas, inviabiliza a hipótese da expansão do número de alunos, sendo certo que tudo indica existir procura potencial para o efeito, como se explicará posteriormente. Existem igualmente constrangimentos indiretos que se prendem com os seguintes aspetos:

- O fecho da cantina à noite afetando metade dos alunos inscritos (quase 1.000), sem que existam nas proximidades quaisquer alternativas ao nível de estabelecimentos de restauração e bebidas;
- Insuficiente resposta às necessidades dos bares concessionados pelo Turismo de Portugal a terceiros;
- Sobreocupação dos gabinetes de professores;
- Impossibilidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas (cozinhas, laboratórios);

- As instalações com pouca privacidade dos Serviços e com forte concentração de funcionários nas áreas de *open space*;
- A precariedade das instalações afetas aos serviços de informática;
- A ineficácia do sistema de manutenção da Escola do Turismo de Portugal, IP, com reflexos também na falta de segurança das instalações e das pessoas;
- Falta de qualidade e de conforto de algumas salas de aula, nomeadamente as localizadas no edifício dos alojamentos;
- Falta de instalações e equipamentos para desenvolver algumas aulas práticas, nomeadamente animação cultural e desportiva;
- A limitação da utilização dos auditórios, cozinhas e do restaurante de aplicação;
- A inexistência de um centro de reprografia;
- A falta de uma sala de reuniões para os docentes;
- A falta de qualidade de alguns equipamentos das cozinhas e das restantes áreas técnicas, os quais possuem 20 anos e nunca foram objeto de qualquer renovação.

## **A EVOLUÇÃO DA OFERTA FORMATIVA E DA PROCURA**

A ESHTe leciona atualmente, cinco cursos de licenciaturas nos regimes diurno e quatro no em pós-laboral, adequadas a Bolonha: Direção e Gestão Hoteleira (DGH); Gestão Turística (GT); Informação Turística (IT) (Apenas em regime diurno); Gestão do Lazer e Animação Turística (GLAT); Produção Alimentar em Restauração (PAR).

A título de formação conferente de grau de Mestre, a ESHTe leciona atualmente quatro cursos de Mestrado: Turismo, com três ramos de especialização (Gestão Estratégica de Destinos Turísticos; Gestão Estratégica de Eventos e Planeamento e Gestão em Turismo de Natureza e Aventura); Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Inovação em Artes e Culinárias; Turismo e Comunicação (grau conjunto ESHTe, IGOT e FLUL). Possui igualmente uma participação em dois Cursos conferentes do grau de Doutor: Doutoramento em Turismo (parceria com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território - IGOT) e PhD in Events (parceria com a Universidade de Gloucestershire).

Ainda em termos de formação pós-graduada, a oferta de cursos tem sido alargada a várias áreas, com a criação de cursos formação avançada em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Gestão Estratégica de Eventos, Planeamento e Gestão do Turismo de Natureza e de Aventura, Gestão de Espaços de Saúde e Bem-Estar - SPA, Gestão Turística e Cultural de Espaços Públicos, Inovação e Empreendedorismo no Turismo, Sistemas de Informação Geográfica Aplicados ao Turismo, Inovação e Empreendedorismo no Turismo (em parceria com Grenoble), Gestão de Turismo em Espaço Rural (em parceria com o Instituto Politécnico do Porto) e Executive Master em Comunicação de Eventos. Alguns destes cursos foram desenvolvidos no passado em articulação com a Associação CESTUR – Centro de Estudos do Turismo, pertencendo também à oferta formativa da ESHTe um Executive Master em Gestão Hoteleira, numa parceria estratégica com a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

Por outro lado, constata-se que têm funcionado na ESHTe, seis Cursos de Especialização Tecnológica: Animação em Turismo de Natureza e Aventura, Restauração, Receção e Alojamento Hoteleiro, Gastronomia e Artes Culinárias, Segurança e Higiene Alimentar e Turismo Náutico, este último em parceria com a Escola Superior Náutica Infante D. Henrique.

Como nota importante a reter, saliente-se que o enquadramento institucional subjacente à criação da ESHTe marcou decisivamente o seu projeto educativo, cujos cursos têm vindo a privilegiar e a integrar, a componente tecnológica específica do sector do turismo, nomeadamente da hotelaria, da restauração e da animação. Por outro lado, deve-se igualmente reconhecer que a formação laboratorial da ESHTe tem-se diferenciado pela positiva em relação à restante formação superior nestas áreas, inclusive depois da fase de expansão que se registou, a nível nacional, para este domínio da oferta formativa.

Entre os anos letivos de 1991/92 e 2011/12, a ESHTe passou de três para 21 cursos ministrados, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados. Paralelamente, a temática dos cursos também sofreu um alargamento bem perceptível, dando resposta à abertura do sector do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais.

No ano letivo de 2012/13, a ESHTe registou 1.956 alunos inscritos, ou seja, mais do que o dobro do observado há 10 anos (925 alunos) e dez vezes mais do total contabilizado há 20 anos (195 alunos). Por outro lado, as últimas análises realizadas pela Direção Geral do Ensino Superior apontam, para a ESHTe, índices de satisfação da procura particularmente elevados, sobretudo no que concerne aos cursos diurnos, particularmente no caso específico do Curso de Direção e Gestão Hoteleira (Quadro 1).

Quadro 1 – Acesso ao ensino superior 2012 – 1.ª fase do concurso nacional de acesso (índice de procura em 1.ª opção)

Instituição	Curso	Grau	Área de Educação e Formação do Curso		Vagas	Candidats em 1.ª opção	Índice de procura em 1.ª opção
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)=(7)/(6)
ESHTe	Produção Alimentar em Restauração (regime pós-laboral)	L1	811	Hotelaria e Restauração	40	23	0,58
ESHTe	Direção e Gestão Hoteleira	L1	345	Gestão e Administração	60	186	3,1
ESHTe	Gestão do Lazer e Animação Turística	L1	812	Turismo e Lazer	40	77	1,93
ESHTe	Gestão Turística	L1	812	Turismo e Lazer	60	136	2,27
ESHTe	Informação Turística	L1	812	Turismo e Lazer	50	64	1,28
ESHTe	Produção Alimentar em Restauração	L1	811	Hotelaria e Restauração	40	67	1,68
ESHTe	Direção e Gestão Hoteleira (regime pós-laboral)	L1	345	Gestão e Administração	55	33	0,6
ESHTe	Gestão do Lazer e Animação Turística (regime pós-laboral)	L1	812	Turismo e Lazer	40	17	0,43
ESHTe	Gestão Turística (regime pós-laboral)	L1	812	Turismo e Lazer	45	11	0,24

Fonte: www.dges.pt

Os dados mais recentes (ano letivo 2012/13) demonstram igualmente a eficiência formativa e a adequação da oferta às necessidades expressas pelo mercado (Quadro 2).

Quadro 2 – Procura nos cursos de licenciatura da ESHTe em 2012/2013 (1º ano)

	DGH	GT	IT	PAR	GLAT	DGH-N	GT-N	PAR-N	GLAT-N	
1.ª Fase	Vagas	60	60	50	40	40	55	45	40	40
	Candidatos	426	429	179	164	251	189	172	97	117
	Rácio Candidatos/Vagas	7,10	7,15	3,58	4,10	6,28	3,44	3,82	2,43	2,93
	Colocados	60	61	50	40	40	59	45	40	43
	Matriculados	53	58	41	35	35	51	40	36	38
	Média (último aluno colocado)	151,4	149,4	138,2	141,2	149,0	136,2	128,2	120,8	122,0
2.ª Fase	Colocados	8	3	11	5	6	11	8	5	6
	Candidatos	133	61	42	50	85	80	79	35	49
	Média (último aluno colocado)	154,6	155,0	137,8	137,8	158,4	141,8	138,6	135,8	135,2
3.ª Fase	Colocados	2	3	5		3	3	1		3
	Candidatos	44	37	10	17	25	25	30	14	14
	Média (último aluno colocado)	152,0	150,6	130,6	xxx	148,8	141,2	143,6	xxx	134,4
Vagas sobranes e não matriculados		0	2	0	0	0	1	1	0	0

Fonte: ESHTe

Como nota a reter, importa referir que a procura dos cursos da ESHTe tem sido sempre muito superior às vagas disponibilizadas, inclusive após a abertura dos cursos em regime noturno. Com efeito, obteve-se, em média, um rácio de 4,7 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado, sendo que esta capacitação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos de DGH (7,10), GT (7,15) e GLAT (6,28).

Este facto confirma a boa imagem externa da Escola, bem como a sua recetividade junto dos potenciais estudantes da área do turismo, constituindo indubitavelmente um ponto forte da instituição. Faça-se notar igualmente que a esmagadora maioria dos candidatos aos cursos da ESHTe são provenientes do ensino secundário formal, o que tem anulado definitivamente a vocação redutora da escola inicialmente desenhada pelo antigo Instituto Nacional de Formação Turística e possibilitado um projeto autónomo e nacional, que a já mencionada passagem para a tutela única do ensino superior veio consolidar.

Em termos comparativos com outras escolas, a ESHTe tem apresentado resultados muito favoráveis em termos de colocações e preenchimento de vagas, ocupando invariavelmente as posições cimeiras dos *rankings*, sendo que no caso dos cursos específicos de turismo, a sua supremacia ainda é mais evidente. Estudos realizados pelo Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior sobre o desempenho das Instituições de Ensino Superior Portuguesas, conferem à ESHTe uma posição de grande destaque, quer ao nível das taxas de ocupação, como nos denominados índices de força e de fraqueza, os quais, em última análise, fornecem indicações sobre os potenciais de crescimento ou retração. Do ponto de vista da adequação da oferta à procura a Escola apresentou mesmo o valor mais favorável.

## OS RECURSOS HUMANOS DA ESHTe

Em conformidade com os dados constantes dos registos dos Serviços da ESHTe, a Escola possui atualmente 119 docentes e 49 funcionários não docentes, dos quais 13 possuem contratos de avença.

Por outro lado, de acordo com o estudo realizado pela DGES (INDEZ 2010) sobre o pessoal existente em Instituições de Ensino Superior Público em 2010, a ESHTe assumia-se como a segunda Escola do sistema politécnico com menor rácio de funcionários que, a 31 de Dezembro, estavam a exercer funções na instituição (equivalente em tempo integral - ETI), excluindo-se as prestações de serviços (tarefa ou avença). Esta situação era extensiva aos docentes (105) e aos não docentes (41).

O peso do pessoal não docente no total da estrutura da ESHTe foi de 28%, para uma média nacional nos politécnicos que atingiu 38%. Também neste indicador a ESHTe apresentou o segundo valor mais baixo.

Considerando o conjunto dos custos de pessoal (funcionários docentes e não docentes) e comparando-o com o número de diplomados, este rácio confere à ESHTe a terceira capitação mais reduzida no cômputo dos estabelecimentos politécnicos e o quarto lugar na globalidade das instituições de ensino superior público. Se a ótica de leitura residir na relação entre os custos de pessoal e o número de alunos inscritos, a posição da ESHTe ainda se torna mais favorável, subindo um lugar nos dois *rankings*.

Contudo, em função do peso dos custos de pessoal e de outras despesas correntes da Escola, confirma-se a necessidade de se estudarem soluções que aumentem as receitas próprias da instituição.

Em relação ao pessoal não docente e à sua afetação pelos serviços existentes, justifica-se, na minha perspetiva, um trabalho prévio de levantamento de tarefas e de funções, tendo em vista a redistribuição dos elementos com base em critérios objetivos de harmonização de responsabilidades e de paridade de tarefas. A leitura que faço da situação, a qual sei que é compartilhada por muitos colegas da ESHTe, aponta para a ocorrência de serviços com pessoal afeto de uma forma excessiva, enquanto existem outros departamentos onde os recursos existentes são manifestamente inferiores às necessidades.

No caso do pessoal docente, cuja redução tem sido efetiva nos últimos anos por imposições orçamentais, importa continuar a apostar na sua valorização, nomeadamente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado. Face às exigências do mercado, à concorrência e às características do próprio turismo, a ESHTe nunca deverá prescindir de possuir um corpo docente muito qualificado, englobando elementos com forte experiência profissional no sector.

Face ao paradigma existente para o ensino superior em Portugal, onde nos últimos anos se observou uma tendência no sentido das escolas aumentarem o número de doutorados, requisito este muito valorizado nos critérios de certificação dos cursos por parte da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), importa assinalar que a ESHTe possui na atualidade 28 docentes doutorados, registando-se um progresso significativo nos últimos quatro anos, como se demonstra seguidamente:

Quadro 3 - Docentes doutorados na ESHTe

Até 2008	Pós - 2008	Total
12	16	28

Fonte: ESHTe

Por outro lado, o número de docentes em processo de doutoramento ascende a 37, o que permite perspetivar a duplicação do valor anual num prazo relativamente curto.

No que se refere aos professores com o título de especialista, atualmente existem 10, estando ainda em curso o processo de diversos colegas, configurando-se um acréscimo significativo de especialistas a curto prazo.



## A EMPREGABILIDADE DOS CURSOS DA ESHTe

Os cursos em funcionamento na ESHTe devem alcançar a articulação com o mercado de trabalho e de emprego, numa perspetiva académica, mas também de prática profissional e de adequação às oportunidades de exercício da atividade.

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

Aliás, estes elementos vêm confirmar os obtidos anteriormente em ensaios independentes efetuados pelo próprio Instituto de Emprego e Formação Profissional, os quais evidenciam as elevadas taxas de empregabilidade dos cursos da ESHTe no contexto geral do ensino superior em Portugal.

## INVESTIGAÇÃO

A ESHTe, como a generalidade das Instituições de Ensino Superior Politécnico, tem lacunas nesta matéria, as quais tentou ultrapassar através do estabelecimento de acordos com outros centros, através da aposta na formação de topo, e, finalmente, através do reforço da intervenção da Associação CESTUR – Centro de Estudos de Turismo e da criação de núcleos de formação, inovação e empreendedorismo.

Importa reconhecer que, desde 2003, o trabalho ligado aos estudos, à investigação aplicada, à assessoria técnico-científica e à formação graduada ao nível avançado, tem sido desenvolvido pela CESTUR – Centro de Estudos de Turismo, associação de direito privado constituída maioritariamente por docentes da ESHTe, resultando das atividades exercidas um conjunto relevante de prestações a instituições e empresas do sector. Por outro lado, no domínio da investigação científica, alguns docentes da ESHTe têm colaborado em Centros de Investigação de outras Escolas, sendo nalguns casos, responsáveis por produção científica publicada em revistas nacionais e internacionais da especialidade.

No passado recente, a ESHTe desenvolveu um conjunto de iniciativas para criar um modelo inovador ligado à investigação (Fundação ESHTe-I&D), o qual comportava a concretização de uma parceria que aglutinava aproximadamente duas dezenas de entidades para além da ESHTe, entre as quais municípios, estruturas regionais e locais de turismo, associações empresariais do sector, fundações, centros de estudos e empresas. Contudo, a legislação entretanto saída, determinou a impossibilidade das entidades públicas se envolverem na criação de novas fundações, o que conduziu à desativação do modelo então pensado. Certamente que as parcerias estabelecidas podem voltar a ser mobilizadas para projetos com viabilidade.

Em Portugal, observou-se a propensão para a criação de unidades de investigação autónomas, integradas em estruturas empresariais criadas para o efeito ou em fundações, de forma a garantir a existência de soluções mais ágeis em termos de decisão e de intervenção no mercado. As vantagens deste modelo sentiram-se sobretudo na gestão e na facilitação na apresentação de projetos de investigação junto de instâncias oficiais, empresariais e associativas.

Face às dificuldades em criar um Centro de Investigação certificado e financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (não existem concursos desde 2007 e o turismo não é reconhecido como uma área científica por esta instituição), e perante os imperativos de desenvolver a investigação fundamental e aplicada, há que projetar uma alternativa para o futuro da Escola, a qual deverá necessariamente colocar o foco nas parcerias com os *stakeholders* do turismo, pelo que assumo a responsabilidade de apresentar uma proposta detalhada neste domínio, a qual terá necessariamente uma perspetiva inclusiva de todos os investigadores da ESHTe, bem como de integração das estruturas já existentes.

## RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS

As recomendações existentes para o desenvolvimento do ensino superior salientam a primazia do foco nas parcerias, abandonando-se o conceito formal de formação/educação e implementando-se mecanismos estratégicos de ensino baseados nas oportunidades da cadeia de valor do turismo. Na prática, este objetivo pressupõe uma parceria efetiva entre os estabelecimentos de ensino superior e as instituições públicas, os atores privados, as suas associações, os profissionais, a qual se consubstancia na geração de sistemas formais e não formais de ensino, a par da criação de serviços especializados de apoio direto ao empresário.

Contudo, não está isenta de dificuldades a relação escola – empresa; com efeito, a empresa desconhece em muitos casos o mundo académico e não tem experiência em atividades conjuntas com ele; por outro lado, os estabelecimentos de ensino superior carecem de estímulos para a aproximação e não estão orientados para o mercado, fechando-se excessivamente no seu mundo e nas suas organizações internas.

Tendo em vista a relação permanente entre as atividades da ESHTe e os universos profissionais e empresariais a quem serve, a Escola possui o Conselho Consultivo como um dos seus órgãos estatutariamente definido. Há que reconhecer que este órgão apenas reuniu uma vez nos últimos quatro anos, o que não abona muito a favor da iniciativa que a Escola deve ter neste domínio.

Assim, a interação com o mundo empresarial e associativo do turismo processou-se sobretudo das ações decorrentes da necessária interação em relação aos cursos que se encontram em funcionamento (estágios, convites para palestras e participações em aulas, visitas de estudo, ...) e ao nível das atividades da Associação CESTUR, o que me parece manifestamente insuficiente.

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

Este entendimento é extensível ao plano internacional, onde a ESHTe possui igualmente protocolos de cooperação com outras escolas estrangeiras, bem como com empresas e outras instituições. A participação na rede da Organização Mundial de Turismo, composta por estabelecimentos de ensino superior certificados por esta última entidade, carece igualmente do impulso desejável, além da concretização da certificação dos cursos da escola através dos procedimentos *Tedqual*. Ainda no âmbito da OMT, refira-se o facto amplamente positivo da ESHTe se assumir como a única entidade em Portugal com o estatuto de Depositária Oficial das suas publicações.

#### 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Tendo em vista a delimitação dos fatores-chave a integrar neste exercício de síntese sobre o enquadramento da ESHTe, optou-se por produzir uma análise SWOT, a qual pretende direcionar os vetores relevantes em torno dos quatro eixos fundamentais (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças). Trata-se de um quadro de referência que deverá contribuir para a fundamentação da visão estratégica, dos objetivos e das medidas a implementar.

Neste contexto o ambiente interno considerado (forças e fraquezas) circunscreve-se às condições intrínsecas associadas à ESHTe, enquanto que o ambiente externo (oportunidades e ameaças) decorre da envolvente exógena (Quadros 4 e 5).

Quadro 4 - Análise SWOT: Forças e fraquezas

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>Localização da Escola numa região exposta a uma oferta diversificada de turismo;</li><li>A força das marcas Estoril e da ESHTe;</li><li>Segunda capitação mais baixa no sistema politécnico público para o rácio que compara os custos de pessoal e o número de alunos inscritos;</li><li>Bom posicionamento, face à concorrência nacional, da formação laboratorial da ESHTe;</li><li>Aumento progressivo do leque de cursos ministrados, sendo evidente o reforço ocorrido pós 2009 nos ciclos de estudo mais avançados;</li><li>A temática dos cursos sofreu uma expansão, correspondendo não só à abertura do sector do turismo a novas realidades, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais;</li><li>A atratividade da procura dos cursos da ESHTe, com um número de candidatos que excede largamente o número de vagas, refletindo uma boa imagem externa;</li><li>Boa adequabilidade oferta – procura e índices de força e de fraqueza muito favoráveis no ranking das Instituições do Ensino Superior (IES) Público em Portugal;</li><li>Empregabilidade favorável dos diplomados da ESHTe;</li><li>Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da OMT);</li><li>Corpo docente com experiência profissional no sector do turismo;</li><li>Existência de mecanismos de ligação da ESHTe ao “trade” (Conselho Consultivo, CESTUR, Estágios, Protocolos);</li><li>Relações e acordos internacionais com outras Escolas e inserção na rede Tedqual (OMT).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dificuldades orçamentais devidas em parte aos critérios inadequados de financiamento da Escola;</li><li>Reduzida capacidade de gerar receitas próprias;</li><li>Incapacidade de gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado da propriedade dos mesmos pertencer ao Turismo de Portugal, IP;</li><li>A falta de sala de aulas inviabiliza a hipótese de expansão do número de alunos;</li><li>Constrangimentos operacionais indiretos que se prendem, entre outros, com os seguintes aspetos: o fecho da cantina à noite; a impossibilidade de concretizar obras de beneficiação nas áreas técnicas; a ineficácia do sistema de manutenção da Escola do Turismo de Portugal, IP; a limitação da utilização dos auditórios e do restaurante de aplicação; a falta de renovação dos equipamentos das cozinhas; a inexistência de um Centro de Reprografia; a ausência de uma sala de reuniões para os docentes; a má qualidade dos bares do Turismo de Portugal.</li><li>Número de doutorados e especialistas no corpo docente inferior ao desejável, apesar do reforço recente;</li><li>Fraca expressão da investigação científica e de publicações por parte dos docentes;</li><li>Fraca participação das empresas/profissionais do sector na definição dos programas escolares;</li><li>Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha;</li><li>Dificuldade na acreditação de novos cursos perante a A3ES (Mestrado em Gestão Hoteleira, Mestrado em Turismo Náutico, e Licenciatura em Gestão de Eventos).</li></ul>

Quadro 5 - Análise SWOT: Oportunidades e ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Desejo da C.M. Cascais de possuir um Pólo Educativo de Excelência no concelho, o que poderá facilitar a resolução do problema das instalações;</li> <li>◦ Potencial de aproveitamento das instalações existentes e possibilidade de expansão (hotel de aplicação e ninho de empresas, por exemplo);</li> <li>◦ A triangulação entre a ESHTe, a Universidade de Lisboa e a C.M. Cascais pode facultar o enquadramento que permita transformar a ESHTe numa Escola de referência internacional;</li> <li>◦ Crescimento do turismo ao nível mundial, com reforço do seu peso na economia e no emprego;</li> <li>◦ Alterações do perfil dos turistas, da procura e tendências para reforço da qualidade, inovação e competitividade dos destinos, criando um cenário favorável ao crescimento da procura por formação na área do turismo, refletindo a importância crescente atribuída pelas empresas à valorização dos recursos humanos.</li> <li>◦ Possibilidade de preenchimento dos requisitos determinantes para uma escola de topo, os quais residem na forte componente prática no ensino, nas ligações aos <i>stakeholders</i>, na qualidade das instalações, na saúde económica e na qualificação da equipa docente e não docente;</li> <li>◦ Reforço da interação dos alunos com o <i>trade</i>;</li> <li>◦ Modernização dos serviços administrativos da ESHTe;</li> <li>◦ Valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas;</li> <li>◦ Alargamento das redes de investigação no turismo;</li> <li>◦ Criação de um centro de prestação de serviços qualificados à comunidade externa;</li> <li>◦ Reforço da cooperação internacional, sobretudo com os PALOP e o Brasil;</li> <li>◦ Criação de um ciclo de estudos de dois anos (“Cursos Superiores Especializados”) não conferente de grau académico (nível 5);</li> <li>◦ Realização de cursos de especialização dirigidos para as necessidades concretas das empresas nacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Situação económico-financeira do país e respetivos reflexos na dotação orçamental da Escola e na eventual redução forçada do pessoal docente e não docente;</li> <li>◦ Diminuição da importância do sistema politécnico como decorre das iniciativas governamentais;</li> <li>◦ A impossibilidade da oferta em mestrados ficar vedado ao ensino politécnico;</li> <li>◦ A diminuição dos rendimentos familiares em Portugal;</li> <li>◦ A falência do processo de integração da Escola na Universidade de Lisboa;</li> <li>◦ O arrastar de uma situação de indefinição que não permita alargar e acentuar a gestão do espaço e equipamento disponível;</li> <li>◦ A incapacidade da Escola em gerar receitas próprias;</li> <li>◦ O processo de racionalização dos estabelecimentos de ensino superior público em Portugal, o que poderá conduzir à integração compulsiva da ESHTe numa instituição que não potencie a Escola;</li> <li>◦ A perda de competitividade internacional do turismo em Portugal na última década;</li> <li>◦ O arrastamento do processo de criação de uma solução adequada para a gestão das instalações;</li> <li>◦ Os fatores de diferenciação resultantes das boas experiências internacionais não permitem replicar diretamente o modelo na ESHTe, face ao seu enquadramento legal e institucional;</li> <li>◦ O carácter imperativo de ajustamento progressivo dos currículos escolares, face à evolução do negócio e às novas tendências do turismo;</li> <li>◦ A manutenção dos Cursos de Especialização Tecnológica nos estabelecimentos de ensino não superior, em paralelo com o novo ciclo de Cursos Superiores Especializados de dois anos.</li> </ul>

O presente exercício refletiu o propósito de sistematizar os aspetos fundamentais para ilustrarem a caracterização da situação atual da Escola. Como conclusão geral, salienta-se que, sem embargo de existirem desequilíbrios internos na ESHTe, a parte substantiva dos desafios existentes converge para a consideração do ambiente exógeno como verdadeiramente estruturante.

Com efeito, a Escola poderá otimizar o seu funcionamento interno e remover alguns dos constrangimentos que possui, mas os vetores decisivos para o seu funcionamento no futuro encontram-se fortemente dependentes de vontades políticas exteriores.

De facto, a componente política associada às medidas do Ministério da Educação e da Ciência reveste um carácter determinante, relegando, até para um plano secundário, os efeitos decorrentes da crise económica e social do país. A vontade e capacidade da autarquia local para ajudar à consecução do projeto estratégico definido para a ESHTe é igualmente um fator externo relevante.

Existe a noção clara que entre o futuro que será conferido ao sistema politécnico do ensino superior público em Portugal e as particularidades que envolverão o futuro institucional da ESHTe como Escola integrada ou não, decide-se o destino da nossa instituição.

## 5. VISÃO E OBJECTIVOS

Perante o cenário atrás descrito, torna-se imperativo que a ESHTe opte por uma atitude proactiva, mobilizando todas as suas forças e parceiros, de modo a evitar uma solução imposta que não sirva os seus interesses.

Consciente do enquadramento difícil que o país atravessa e da existência de vários desafios que recaem sobre o ensino superior que transcendem os cortes orçamentais e que deixam antever a perspectiva da racionalização da rede pública, considero essencial a preparação da ESHTe para antecipar soluções alternativas ao estatuto de escola não integrada, de forma a criar margens de manobra para não ser surpreendida por uma solução administrativa de contornos desfavoráveis.

Neste contexto, face à complexidade do ambiente externo, a experiência e a estabilidade são fundamentais para consolidar estratégias e resolver problemas, exigindo-se para a Escola uma visão integradora, que a potencie e lhe conceda a massa crítica adequada para lidar com a adversidade da envolvente e com as suas fragilidades próprias.

No quadro 6 pretende-se ilustrar os cenários existentes e sistematizar as suas consequências estratégicas para a ESHTe.

Quadro 6 - Cenários de enquadramento do futuro da ESHTe

CENÁRIOS	CONSEQUÊNCIAS ESTRATÉGICAS
Integração em instituição universitária de grande dimensão	Parcerias estratégicas
Processo de criação de Universidades de Ciências Aplicadas	Binómio massa crítica/dimensão espaço-temporal
Integração forçada e não negociada em instituição de ensino superior	Adoção de estratégia com origem externa
Manutenção da situação atual de Escola não integrada	Insustentabilidade decorrente do enquadramento atual

Na perspetiva da minha candidatura à Presidência da ESHTe, os quatro cenários apresentados podem-se colocar, pelo que na defesa dos interesses da Escola, concentrarei os esforços na concretização das hipóteses que garantam o reforço da sua massa crítica e da sua afirmação institucional.

Os dados existentes obrigam ao reconhecimento de que a crise financeira e económica em que se encontra mergulhado o país, fez renascer o problema da racionalização da rede do ensino superior em Portugal. Neste quadro, reconhece-se a necessidade de tentar garantir uma solução alternativa à manutenção do estatuto de escola não integrada. Se a opção residir na integração numa instituição universitária, importa, por outro lado, garantir os seguintes pressupostos:

- Integração da ESHTe enquanto unidade orgânica com capacidade de autonomia gestonária, administrativa e financeira equivalente às demais unidades da instituição de acolhimento;
- Continuidade da localização no Estoril, em condições apropriadas, sem prejuízo da criação de outros polos no exterior;
- Possibilidade de passagem para o sistema universitário a curto prazo, ou após a concretização de um período transitório com permanência no subsistema politécnico, sempre na observância do princípio de equidade entre os dois subsistemas;
- Manutenção da marca ESHTe e das suas especificidades próprias no âmbito da sua projeção externa;
- Conservação da autonomia científica e pedagógica;
- Aceitação, por parte da entidade de acolhimento, do princípio da integração cruzada e da parceria privilegiada com a Câmara Municipal de Cascais;
- Autonomia ao nível do estabelecimento de acordos e do posicionamento em redes nacionais e internacionais.

Em plena observância com este entendimento, apoiei a integração da ESHTe no movimento de conglomeração então em curso entre a Universidade de Lisboa e a Universidade Técnica de Lisboa. Este processo foi aprovado no Conselho Geral da ESHTe e apresentado pelo Senhor Reitor da Universidade de Lisboa como um facto consumado em reunião do Conselho Geral desta última instituição.

Paralelamente, deve-se enfatizar o envolvimento da Câmara Municipal de Cascais, entidade que pretende acomodar no seu concelho um Pólo de Excelência no domínio da formação turística e que se revelava interessada em ter um papel decisivo na resolução do problema das instalações do Campus do Estoril.

Neste contexto, foi admitida a possibilidade de que o Decreto-Lei que consagrasse a fusão entre a Universidade de Lisboa e a Universidade Técnica de Lisboa incluísse as disposições necessárias para assegurar a integração imediata da ESHTe na nova Universidade de Lisboa. Contudo, o Decreto-Lei n.º 266-E/2012, Diário da República, n.º 252, 2.º Suplemento, Série I, de 31 de Dezembro de 2012, que procedeu à fusão prevista, não abrangeu a ESHTe.

Como forma de ultrapassar esta situação, a Universidade de Lisboa e a ESHTe defenderam que a tutela do ensino superior poderia viabilizar a elaboração de um diploma que garantisse a integração imediata da nossa Escola e que remetesse para os novos estatutos da ESHTe a salvaguarda das particularidades e mecanismos da integração. Neste sentido, chegou a ser apresentada uma proposta de diploma para apreciação por parte da tutela.

Neste sentido, e em conformidade com o manifesto da lista que liderei para o Conselho Geral da ESHTe, proponho-me dinamizar a continuação do processo tendente à integração na Universidade de Lisboa, esgotando todas as possibilidades de defesa desta opção.

Com efeito, entendo que a presente iniciativa não apresenta custos adicionais para a tutela do ensino superior público em Portugal e potencia recursos já existentes na triangulação Universidade de Lisboa, ESHTe e Câmara Municipal de Cascais, contribuindo fortemente para preparar o país para os desafios que se colocam ao sector do turismo face à pressão competitiva internacional resultante da globalização.

Por outro lado, este projeto de ensino com ambição internacional também possui efeitos regionais não despididos e que se traduzem na potenciação do desenvolvimento turístico numa área exposta a uma oferta diversificada e que necessita de massa crítica institucional para corresponder aos desígnios e tendências atuais do turismo.

Fora da malha formativa, reconheço que a integração da ESHTe na Universidade de Lisboa pode induzir um conjunto de janelas de oportunidades, decorrentes do aumento da massa crítica de suporte a um naipe de projetos no domínio da prestação de serviços qualificados à Universidade e à Autarquia, com as vantagens decorrentes em termos da possibilidade de reforço da capacidade económica e financeira da ESHTe, por via do aumento das receitas próprias.

Neste contexto, considero essencial enveredar por uma postura dinâmica de estabelecimento dos contactos necessários para desobstruir o processo, o que passa por iniciar um novo ciclo de reuniões com a Câmara Municipal de Cascais, com os novos órgãos da Universidade de Lisboa, com as associações empresariais do turismo, com a Secretaria de Estado do Turismo, com o Ministério da Educação e da Ciência e com os próprios grupos parlamentares da Assembleia da República.

Em paralelo com o avanço deste processo, será indispensável ponderar outros caminhos interessantes para a Escola, de modo a que se afaste definitivamente o espectro da integração forçada e não negociada. Deste modo, poderá equacionar-se a hipótese de criação de um consórcio entre vários estabelecimentos de ensino superior politécnico ou universitário.

Considero a questão do estatuto da ESHTe e do seu enquadramento no contexto do ensino superior público como a dimensão mais decisiva para o futuro da Escola, daí a primeira referência ter incidido sobre esta matéria. Contudo, também se afigura essencial ponderar outros aspetos associados ainda à dimensão estratégica transversal e integrada, bem como à sustentabilidade identitária e operativa da nossa instituição, pelo que passo a sistematizar na página seguinte, o conjunto de eixos orientadores que integram a visão estratégica que possuo para a ESHTe (Quadro 7).

Quadro 7 - ESHTe – Visão estratégica para o horizonte 2013/17

Âmbito	Objetivos gerais	Objetivos específicos/Linhas de intervenção
Dimensão estratégica transversal e integrada (A)	Estabilização do estatuto e do posicionamento da ESHTe no quadro do ensino superior público em Portugal. (A1)	Continuação do processo tendente à integração negociada da ESHTe numa instituição de ensino superior público. (A11) Prossecução dos esforços, conjugados com a C.M. de Cascais, no sentido da resolução do problema das instalações. (A12) Viabilização do centro de prestação de serviços (em função do processo de integração), visando o aumento das receitas próprias. (A13)
	Criação das condições para a ESHTe se afirmar com uma referência internacional ao nível das Escolas Superiores de Turismo. (A2)	Modernização e extensão dos cursos e dos programas de ensino; (A21) Qualificação progressiva do corpo docente; (A22) Reforço da componente de gestão e de administração; (A23) Intensificação das relações com os <i>stakeholders</i> ; (A24) Construção de um Campus moderno; (A25) Captação de mais alunos internacionais; (A26) Aposta na investigação fundamental e aplicada. (A27)
Dimensão identitária e operativa (B)	Sustentabilidade das condições complementares de operação da ESHTe. (B1)	Dimensão Institucional (B11) Dimensão Ensino (B12) Dimensão Funcionários Docentes (B13) Dimensão Funcionários não Docentes (B14) Dimensão Alunos (B15) Dimensão Investigação (B16) Dimensão Comunidade (B17) Dimensão sustentabilidade (B18)

No caso da criação do Centro de Prestação de Serviços, decorrente do processo de integração numa Universidade e com o envolvimento da Câmara Municipal de Cascais, podem-se perspetivar a instalação das seguintes valências: Conferências e eventos, Hotel Pedagógico, Hostel de Verão, Serviço de Catering, Centro de gestão e organização de viagens, Animação e ocupação de tempos livres e Laboratório de Microbiologia e Segurança Alimentar.

Atendendo a que o objetivo geral A1 e os objetivos específicos A11, A12 e A13 já foram devidamente abordados, importa detalhar alguns aspetos que se prendem com a “*Criação das condições para a ESHTe se afirmar com uma referência internacional ao nível das Escolas Superiores de Turismo*” (A2). Neste contexto, devem-se considerar os seguintes objetivos específicos:

- Modernização dos cursos e dos programas de ensino, conferindo um papel instrumental relevante aos estágios profissionais nas empresas, quer no país como no estrangeiro (Objetivo específico A21);
- Abertura progressiva da oferta formativa, distinguindo-se as situações que envolvem a formação académica graduada, a formação profissional sem progressão escolar (não graduada) e as ações de desenvolvimento profissional contínuo (Objetivo específico A21);



- Constituição de um corpo docente crescentemente qualificado, na sua maioria composto por doutores e especialistas, onde se possam incluir também nomes internacionais consagrados do sector do turismo (Objetivo específico A22);
- Reforço das equipas internas de gestão e administrativa, com utilização dos instrumentos adequados ao nível dos sistemas de gestão documental, informático, financeiro e de marketing (Objetivo específico A23);
- Intensificação das relações com as empresas, as associações empresariais, as estruturas regionais de turismo, os municípios e outros grupos de agentes turísticos (Objetivo específico A24);
- Operacionalização de um Campus moderno com infraestruturas adequadas ao nível formativo, residencial, hoteleiro, de restauração, de atividades recreativas e de investigação (Objetivo específico A25 dependente da concretização do objetivo específico A12);
- Captação de alunos internacionais, com oferta de programas em inglês (Objetivo específico A26);
- Fortalecimento da investigação através da criação de um Centro de referência nacional e internacional, com fortes ligações em rede (Objetivo específico A27).

O quadro 8, seguidamente apresentado, sistematiza o primeiro esboço em termos da definição da formação académica graduada.

Quadro 8 – Aposta estratégica – Formação académica - ESHTe

Níveis		Pré-Universitário	1.º Ciclo	2.º Ciclo	3.º Ciclo
Desempenho profissional		Operação	Quadros intermédios	Gestão qualificada	Gestão de topo
Áreas de estudo (a)	Hotelaria (transversal)		X		
	Gestão Turística e do Lazer (transversal)		X	X	
	Restauração e Produção Alimentar (transversal)	X	X		
	Turismo Náutico e Cruzeiros	X		X	
	Gastronomia e Alta Cozinha			X	
	Gestão Hoteleira Avançada			X	X
	Gestão de Eventos / MI			X	X
	Reengenharia de Destinos Turísticos			X	X
	Economia do Turismo (micro e macro) (b)			X	X
	Turismo de Saúde e Saúde no Turismo	X	X	X	
	TIC Aplicadas ao Turismo			X	X
	Turismo em Espaço Rural e Ecoturismo	X		X	
	Turismo para o Desenvolvimento			X	X

(a) – Conciliação de três vetores determinantes: a paleta existente de oferta, as tendências macro do turismo e a estratégia concelhia.

(b) – Inclui a avaliação de impactos dos investimentos turísticos.

Passando ao objetivo geral associado à “Sustentabilidade das condições complementares de operação da ESHTe” (B1), importa sublinhar que a abordagem comporta oito dimensões – institucional, ensino, funcionários docentes, funcionários não docentes, alunos, investigação, comunidade e sustentabilidade – as quais serão devidamente estruturadas no ponto seguinte.

## 6. PROGRAMA DE ACÇÕES OPERACIONAIS

Apresentam-se seguidamente as principais linhas de intervenção que suportam as dimensões específicas complementares de suporte à “Sustentabilidade das condições complementares de operação da ESHTe” (B1).

### B.1.1 DIMENSÃO INSTITUCIONAL

- Inclusão participativa da comunidade ESHTe nos mecanismos de decisão e de gestão da Escola, nomeadamente através do alargamento dos colégios eleitorais.
- Revisão imediata dos estatutos da ESHTe, através de um processo participado. Independentemente das propostas de ajustamento que venham a ser formuladas, adianto que apresentarei uma alteração que considero estrutural para criar as condições indispensáveis para concretizar o meu programa de intervenção. Refiro-me à criação de mais um lugar de vice-presidente, o qual tem pleno acolhimento no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), consubstanciado no artigo n.º 88 da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro.

Esta opção justifica-se pela necessidade de constituir uma equipa de direção suficientemente dimensionada para poder fazer face aos desafios internos e externos. Com efeito, e tal como foi demonstrado anteriormente, afigura-se necessário possuir um vice-presidente que tenha a sua intervenção mais focada nas atividades académicas e laboratoriais da ESHTe, a par de um outro que possa assegurar a coordenação de projetos estratégicos e a ligação direta aos agentes do sector.

Por outro lado, após a concretização da referida alteração estatutária, a Escola deixará, na minha perspetiva, de necessitar da figura dos assessores prevista nos estatutos atuais.

- Criação de um Código de Ética envolvendo todas as partes interessadas internas e externas, assente no rigor, na autonomia e na cooperação entre todos os *stakeholders*.

### B.1.2 DIMENSÃO ENSINO

- Reestruturação e ampliação da oferta formativa graduada da ESHTe, nomeadamente, entre outras, através da apresentação à A3ES de cursos de Mestrado (e.g. Gestão Hoteleira) e da licenciatura em Gestão de Eventos.
- Alargamento, com a necessária gradualidade e prudência, da oferta formativa global da ESHTe à denominada formação profissional sem progressão escolar (não graduada) e às ações de desenvolvimento profissional contínuo.
- Criação de pares de valências múltiplas entre as várias licenciaturas da ESHTe (por exemplo, os alunos poderão, se assim o entenderem e vier a existir cabimento legal, realizar quatro anos de formação em vez de três e ficar com uma licenciatura dupla).
- Consolidação da relação com o sector, designadamente através da operacionalização efetiva do Conselho Consultivo o qual deverá ser dividido em colégios reportados aos

subsectores (hotelaria, restauração, agências de viagens e operadores, animação turística e gestão e planeamento turístico).

- Alargamento progressivo da oferta formativa em língua inglesa, sobretudo nos 3.ºs anos das licenciaturas para facilitar a integração dos alunos inseridos no programa ERASMUS.
- Internacionalização das ofertas formativas, desenvolvimento de cursos em parceria com escolas estrangeiras e reforço do Programa ERASMUS.
- Renovação da certificação TEDQUAL conferida pela Organização Mundial de Turismo.
- Estudo da possibilidade do desenvolvimento da oferta formativa em *e-learning*.

### **B.1.3 DIMENSÃO FUNCIONÁRIOS DOCENTES**

- Facilitação das iniciativas tendentes à valorização do corpo docente através do reforço de doutorados e de especialistas com currículo adequado.
- Criação de uma equipa para o estudo de um sistema de avaliação de professores equilibrado e justo, caso se mantenha este imperativo legal.
- Incentivo à participação dos docentes em projetos de investigação aplicada e na elaboração de artigos para revistas científicas.
- Apoio na participação dos docentes em fóruns e reuniões com carácter científico.
- Extensão do Sistema de Gestão Documental e Workflow da ESHTe aos funcionários docentes, tendo em vista a facilitação da tramitação dos processos e da correspondência.
- Aperfeiçoamento dos serviços on-line referentes à tramitação dos assuntos académicos.
- Identificação de espaços disponíveis nas instalações do Centro Escolar e Hoteleiro com o fim de criar uma área de trabalho/sala de reuniões de professores com dimensões e dignidade aceitáveis.
- Acordos com revistas do sector, de modo a acolherem artigos de opinião dos docentes da ESHTe.
- Elaboração de protocolos com empresas do sector para estágios de docentes.
- Estimular e apoiar iniciativas de desenvolvimento de eventos de carácter técnico e científico na ESHTe por parte dos docentes.

### **B.1.4 DIMENSÃO FUNCIONÁRIOS NÃO DOCENTES**

- Levantamento dos recursos humanos e tarefas adstritas por Serviços, com consequente reafecção em função de critérios de equilíbrio.
- Estudo sobre a melhor reafecção dos espaços físicos destinados aos Serviços;
- Concessão de oportunidades aos funcionários não docentes para participarem em cursos de formação adequados.
- Reforços dos instrumentos de trabalho de gestão e de administração, com extensão das funcionalidades do Sistema de Gestão Documental e Workflow da ESHTe.

- Promoção das condições de realização pessoal e profissional dentro dos recursos disponíveis e dos limites estabelecidos na lei.
- Criação de um manual de procedimentos internos para os serviços, de forma a definir com precisão os mecanismos formais de articulação e de âmbito operacional de cada serviço.

### **B1.5 DIMENSÃO ALUNOS**

- Articulação de atividades conjuntas com as estruturas representativas dos alunos.
- Desenvolvimento de esforços para minimizar os efeitos do fecho da cantina à noite, o que afeta muitos dos alunos inscritos.
- Estudo de soluções para a existência de um serviço de reprografia adequado face às necessidades dos alunos.
- Reforço dos protocolos a celebrar com as empresas e outras instituições do sector, de forma a ampliar o leque de alternativas para a concretização de estágios profissionais por parte dos alunos e à sua integração profissional.
- Avaliação da possibilidade de extensão das salas de estudo existentes.
- Alargamento do funcionamento da biblioteca e extensão do fundo documental existente.
- Envolvimento crescente dos alunos em estudos e projetos de investigação aplicada.
- Apoiar a dinamização da Associação dos Antigos Alunos da ESHTe.
- Ponderação dos interesses dos alunos que praticam atividades desportivas ou outras, que envolvam a representação da ESHTe.
- Garantir e ampliar os mecanismos que permitem auscultar e integrar os alunos nos processos de ensino/aprendizagem, nomeadamente através da representação em órgãos (Conselho Pedagógico, Comissões Pedagógicas de Cursos, etc.) e aplicação de questionários de avaliação da escola e cursos.
- Incentivo e apoio a projetos (curriculares e extracurriculares) e núcleos promovidos pelos alunos, destinados à comunidade da ESHTe ou à comunidade em geral, que visem o desenvolvimento de competências técnicas, científicas ou profissionais nas áreas de estudo ou complementares ou a representação da ESHTe.
- Alteração do Regulamento da Bolsa de Mérito.
- Estudo da possibilidade de criação de prémios destinados a distinguir o mérito académico em várias dimensões.

### **B1.6 DIMENSÃO INVESTIGAÇÃO**

- Consolidação do repositório científico e documental virtual, tendo em vista a criação do Museu Virtual do Turismo.
- Lançamento, em eventual conjugação com outras entidades, de uma revista científica de turismo, com aproveitamento adequado das tecnologias de informação e comunicação.

- Reforço dos mecanismos de apoio à investigação científica, intensificando-se as parcerias com Centros de investigação do Turismo.
- Contribuição para a maior proximidade entre os meios académicos e empresariais, com aposta num modelo de parceria eficaz e ajustado à realidade atual, que possibilite o desenvolvimento e a gestão de negócios de aplicação.
- Estabilização das relações entre a ESHTe e a Associação CESTUR, encetando um processo negocial no sentido da renovação do protocolo entre as duas instituições.
- Estudo da possibilidade de criação de um Centro de Investigação Aplicada, em parceria com a Associação CESTUR e com os parceiros do sector, nomeadamente com as associações empresariais, as empresas, os municípios, as estruturas regionais de turismo, com o acolhimento de núcleos específicos de investigação especializada sobre áreas concretas do fenómeno turístico (atividades, produtos e organização territorial).
- Criação dentro da estrutura interna da Escola de mecanismos que visem estimular, promover e facilitar a publicação de obras por parte dos docentes e outros investigadores da Escola.
- Organização de sessões públicas de debate e de feiras de trabalho de investigação em turismo.
- Alargamento das redes de investigação com Escolas internacionais, tirando partido dos protocolos existentes e da rede Tedqual gerida pela Organização Mundial do Turismo.

### **B1.7 DIMENSÃO COMUNIDADE**

- Reforço da coesão interna através da promoção de reuniões regulares entre todos os responsáveis dos órgãos de gestão da Escola, cursos, áreas científicas e unidades funcionais (extensiva ao Conselho Consultivo).
- Promoção de ações que visem a sociabilização da comunidade escolar e o reforço do prestígio da Escola junto da comunidade e dos *stakeholders* do turismo.
- Divulgação regular do relatório de execução orçamental.
- Melhoria da informação disponibilizada no Website/portal da ESHTe, em particular, ao nível dos cursos de graduação, incluindo-se resumos programáticos das diferentes Unidades Curriculares e fichas curriculares dos docentes.
- Publicação, no *site* da ESHTe, de todas as atas provenientes dos órgãos da Escola, bem como uma súmula das principais resoluções tomadas pela Direção e pelo Conselho de Gestão.
- Disponibilização dos conteúdos do Website/portal da ESHTe noutras línguas estrangeiras.
- Designação de um responsável pela compilação de todas as oportunidades de financiamento e de participação em programas financiados, de âmbito nacional ou comunitário.

- Publicação, nas áreas reservadas a funcionários docentes e não docentes inscritas no site da ESHTe, de todas as atas provenientes dos órgãos da Escola, bem como uma súmula das principais resoluções tomadas pela Direção e pelo Conselho de Gestão
- Manutenção e estreitamento da relação com os organismos locais públicos e privados.
- Desenvolvimento de seminários sob a forma de ciclos temáticos com os diferentes *players* do sector.
- Potenciação do observatório permanente da empregabilidade e da situação profissional dos diplomados da ESHTe.
- Reforço das parcerias com instituições congéneres.
- 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.
- Criação de sinergias com o sector e outras entidades locais no âmbito de um processo de ensino e aprendizagem - concretização do conceito de *Tourism Learning Area*.
- Preparação de um programa de convites regulares a jornalistas, críticos de gastronomia e entidades relevantes para participarem na degustação das refeições preparadas e servidas pelos alunos da ESHTe.

#### **D1.8 DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE**

- Promover uma maior integração da escola com a comunidade e desenvolver ações de responsabilidade social e ambiental devidamente integradas na política da escola.
- Lançamento de projetos de solidariedade global, designadamente através da ação nos domínios do turismo voluntário e do turismo para o desenvolvimento.
- Criação de mecanismos com os atores públicos e associativos locais que permitam o aproveitamento das sobras de matérias-primas de algumas aulas práticas.
- Desenvolver mecanismos para acentuar o apoio aos alunos mais carenciados, por exemplo facilitando a sua colaboração em tarefas da escola em troca de apoios sociais e redução de custos.
- Dialogar com a C.M. Cascais e a empresa de transportes públicos para tentar encontrar soluções que permitam melhorar a oferta de transportes para a Escola.
- Desenvolver um programa que vise a poupança energética a racionalização dos resíduos sólidos e estimule práticas mais eficientes.

## 7. NOTAS FINAIS

Neste contexto, importa sublinhar que a missão básica da ESHTe será sempre a formação, pelo que a optimização da oferta formativa graduada da Escola deverá constituir o pilar indiscutível da sua actividade, devendo contudo ser complementada com intervenções em domínios importantes, tais como:

- O ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante;
- A investigação científica, fundamental e aplicada;
- A prestação de serviços à comunidade e às empresas turísticas;
- O fomento da génese e da sustentabilidade empresarial ligada ao sector turístico;
- O desenvolvimento e a gestão de negócios de aplicação.

Assinale-se igualmente que o programa de acções operacionais apresentado no ponto anterior integra um conjunto alargado de iniciativas e de recomendações, as quais serão objecto de aprofundamento e de calendarização no Programa Estratégico 2013/17, o qual será elaborado pela equipa da Presidência após o levantamento concreto de todos os *inputs* considerados indispensáveis para a obtenção do ponto de situação ao nível de alguns dossiers.

O presente documento pretende balizar as linhas mestras da minha intervenção, pelo que se encontra devidamente fundamentado no triângulo – análise retrospectiva, ponderação do ambiente externo e dinâmica interna. Neste contexto, sobressaem como ideias-força:

- O reconhecimento de que a ESHTe transporta consigo um passado de forte crescimento e de afirmação no ensino superior do turismo, possuindo uma imagem consolidada junto dos agentes do sector e dos potenciais alunos que procuram os seus cursos;
- A constatação de que reside na envolvente externa, sobretudo nas políticas governamentais para o ensino superior politécnico, a ameaça mais firme em relação ao futuro da Escola, daí a opção por uma estratégia de antecipação que impeça uma solução de integração forçada e não negociada da ESHTe;
- A necessidade de torrear os principais obstáculos internos, os quais se encontram fortemente associados ao problema das instalações e às dificuldades financeiras decorrentes dos cortes orçamentais consecutivos e da incapacidade da ESHTe em gerar receitas próprias significativas.

Os desafios existentes estão delimitados. Impõe-se uma actuação racional e consistente, a qual em alguns casos poderá ficar dependente de vontades externas, o que limita a capacidade de intervenção. Contudo, não irei refugiar-me numa postura expectante, já que acredito que o uso racional das nossas próprias forças e capacidade pode ajudar a desbloquear os problemas latentes e a gerar as condições para caminharmos no futuro de sucesso que todos desejamos para a nossa Escola.

Um apontamento final para reafirmar que pautarei sempre a minha intervenção pela defesa intransigente dos princípios da liberdade de opinião, da igualdade de tratamento e de oportunidades. Quero uma Escola de todos, construída com todos!

Raúl Filipe, 15 de Julho de 2013