

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

PLANO

ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO

2022 | 2025



Escola Superior
de Hotelaria
e Turismo do Estoril

Ficha técnica

Título

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022-2025

Coordenação

Carlos Brandão

João Reis

Manuela Guerra

Pedro Moita

Vítor Andrade

Colaboração

Ana Cristina Coelho

Conceição Machado

Manuela Costa

Rita Faria

Teresa Salvador

Edição

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Estoril, 24 de fevereiro de 2023

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022-2025

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTE	8
1. INTRODUÇÃO	11
2. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO	14
3. A ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL	17
3.1. BREVE APRESENTAÇÃO	17
3.2. MISSÃO	19
3.3. VALORES E PRINCÍPIOS	21
3.4. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO	21
3.4.1. ENSINO	22
3.4.2. INVESTIGAÇÃO	23
3.4.3. MUSEU VIRTUAL DO TURISMO (MUVITUR)	24
3.4.4. INTERNACIONALIZAÇÃO	24
3.5. ESTRUTURA ORGÂNICA	25
3.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	26
3.6.1. AMBIENTE EXTERNO	26
<i>i)</i> Políticas públicas do ensino superior	26
<i>ii)</i> Dinâmicas do turismo	28
<i>iii)</i> Rendimentos das famílias	28
<i>iv)</i> Redes e parcerias	28
<i>v)</i> Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo	29
3.6.2. AMBIENTE INTERNO	29

<i>vi)</i> Instalações.....	29
<i>vii)</i> A evolução da oferta e da procura	30
<i>viii)</i> Recursos humanos	31
<i>ix)</i> Recursos materiais	32
<i>x)</i> Recursos financeiros.....	33
<i>xi)</i> Empregabilidade dos diplomados	37
<i>xii)</i> Relações com os <i>stakeholders</i>	39
<i>xiii)</i> Apoio Social	40
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT.....	42
5. VISÃO	45
6. OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS PARA 2022-2025	47
7. EIXOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO	50
8. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO.....	53
9. METAS A ALCANÇAR NO HORIZONTE 2022-2025	57
10. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	68
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Cronograma de elaboração do PEMP 2022-2025	15
Figura 2 – Valores e princípios da ESHTE	21
Figura 3 – Órgãos e serviços da ESHTE.....	25
Figura 4 – Número de diplomados da ESHTE.....	31
Figura 5 – Saldos orçamentais acumulados nos últimos exercícios.....	37

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Vagas a considerar nos cursos de licenciatura (2022/23).....	30
Quadro 2 – Dirigentes e técnicos administrativos da ESHTE, em 31/6/2022	32
Quadro 3 – Docentes da ESHTE, em 31/6/2022.....	32
Quadro 4 – Propostas de orçamento de 2022 e 2023 (valores em €)	34
Quadro 5 – Proposta de orçamento 2023: Estrutura das receitas (valores em €)	36
Quadro 6 – Proposta de orçamento 2023: Estrutura das despesas (valores em €)	36
Quadro 7 – Bolsas de estudo atribuídas	41
Quadro 8 – Matriz SWOT da ESHTE	42
Quadro 9 – Eixos Estratégicos e Linhas de Ação	52
Quadro 10 – Eixos Estratégicos, Linhas de Ação e Indicadores de Desenvolvimento	53
Quadro 11 – Indicadores e metas para 2022-2025	57

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTE

O Plano Estratégico de Médio Prazo, sendo obrigatório nos termos da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro – Regime jurídico das instituições de ensino superior, é um instrumento fundamental de gestão de qualquer entidade, e tem como objetivos:

- a) Definir uma estratégia de gestão, fixando orientações gerais de curto prazo e os objetivos que se pretendem atingir, bem como identificar eventuais constrangimentos na concretização dos mesmos;
- b) Hierarquizar opções, estabelecendo prioridades, através da sua calendarização;
- c) Afetar e mobilizar recursos humanos e financeiros para o efeito.

O Plano Estratégico de Médio Prazo para o horizonte 2022-2025 – que será apreciado e aprovado pelo Conselho Geral até ao final de novembro do corrente ano – constituir-se-á num referencial das principais ações a desenvolver e das metas a atingir nos próximos quatro anos, de modo a nortear as tomadas de decisão.

O plafond indicado para a dotação orçamental da ESHTE, em 2023, aponta para uma transferência de verbas do Orçamento de Estado (OE) de 4 951 228 €, e teve por base o aumento da dotação base das IES em 3,7% (idêntico ao valor de inflação estimado pelo Ministério das Finanças e em cumprimento do contrato de legislatura).

Estes valores não significam que o financiamento com origem no Orçamento de Estado seja adequado e suficiente para fazer face às necessidades da nossa instituição, uma vez que continuamos subfinanciados, e, por conseguinte, limitados de forma significativa na nossa capacidade de crescimento e desenvolvimento. Há, portanto, a necessidade de continuarmos a procurar o aumento das receitas próprias no âmbito das prestações de serviços e financiamento de projetos.

Destacaremos algumas das atividades previstas para o horizonte 2022-2025, com particular relevância para aquelas que se destacam pela novidade, pela importância ou pela dimensão do investimento. De acordo com a metodologia proposta,

auscultaremos a comunidade académica durante a elaboração do Plano, para que o documento a submeter ao Conselho Geral se constitua como um desígnio da ESHTE no âmbito de um consenso alargado.

Depois de dois anos tão singulares e desafiantes para todos nós, acreditamos que estão reunidas as condições para dar continuidade à estratégia de crescimento e desenvolvimento da ESHTE, que nos permita recuperar, por um lado, do efeito negativo resultante do período pandémico, e por outro, das perturbações inerentes às intervenções de melhoria que têm decorrido no *Campus*. Integramos neste plano novas oportunidades como as que surgiram através dos programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PPR).

Torna-se, por isso, importante, um alinhamento com as prioridades definidas neste Projeto PRR, nomeadamente aquelas que configuram oportunidades para a nossa instituição.

O ensino e a investigação são, por inerência, as atividades essenciais de qualquer Instituição de Ensino Superior. Deste modo, o eixo da qualidade e inovação no ensino e nas aprendizagens continua a ser um vetor prioritário. Em paralelo, pretendemos continuar a trabalhar para proporcionar melhores condições de apoio aos nossos estudantes, nomeadamente, no que se refere ao alojamento, à alimentação e aos serviços de saúde, em particular na vertente do apoio psicológico. O mesmo se aplica aos docentes e funcionários não docentes, de acordo com as suas especificidades.

Procuraremos impulsionar mais dinamismo ao nível da investigação, que se afigura, cada vez mais, como determinante para o crescimento e sucesso do ensino superior e da formação que nele é ministrada, bem como, manteremos o foco na promoção da ESHTE a nível internacional.

Paralelamente, existem processos transversais que são determinantes para a nossa instituição e nos quais estamos a trabalhar, como o processo de avaliação

institucional da Escola, pela A3ES, a desmaterialização dos processos de gestão e a simplificação generalizada dos procedimentos.

Manteremos, naturalmente, a necessária garantia de rigor na gestão, em particular, na componente financeira, contribuindo para o nosso crescimento e dando suporte à sustentabilidade da ESHTE, tendo sempre como horizonte que a médio prazo enfrentaremos fortes desafios de execução orçamental, com a gestão de instalações próprias.

Acompanharemos, ainda, com grande expectativa a evolução do processo de licenciamento e construção das futuras instalações da ESHTE no *Campus* do Estoril, que possibilitará desbloquear o principal constrangimento da nossa missão. Neste âmbito a criação do Centro de Excelência afigura-se como um projeto fundamental para o desenvolvimento futuro da Escola, que permitirá viabilizar os grandes objetivos associados à consolidação de um ensino de excelência, à prestação de serviços de qualidade, ao contributo para uma investigação científica adequada para o setor onde se insere, à concretização da internacionalização e à promoção de uma base ampla de participação interinstitucional e da Comunidade.

Acreditamos que a plena concretização dos objetivos, ações e metas enunciados necessita de uma ESHTE, cada vez mais, unida e motivada em torno dos grandes desígnios comuns, e, nesse sentido, deixamos o desafio a toda a nossa comunidade académica para que participe ativamente na concretização das propostas apresentadas.

Estoril, setembro de 2022.

O Presidente da ESHTE,

Carlos Fernando Santiago Neto Brandão

1. INTRODUÇÃO

A elaboração do Plano Estratégico de Médio Prazo permite um entendimento efetivo sobre a visão, a missão, os valores e princípios da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), e faculta a análise dos fatores internos e externos mais relevantes. Proporciona ainda as condições para se formular um diagnóstico e as orientações estratégicas que possibilitarão delinear o rumo ambicionado para a instituição nos próximos 4 anos, bem como a monitorização regular dos resultados alcançados perante as orientações estratégicas estabelecidas.

O principal desafio é construir uma plataforma coerente, inclusiva da diversidade da comunidade académica, construindo os necessários laços e ações conjugadas, tendo como ponto de partida um objetivo claramente definido: o (re)centramento da missão da ESHTE enquanto instituição académica e de investigação do ensino superior.

Como “missão” central da ESHTE, pretende-se assegurar a sustentabilidade do ensino a longo prazo, através da adequação da oferta formativa às necessidades do desenvolvimento nacional, aplicando práticas de gestão ajustadas à realidade do ensino do turismo nacional, da região e da concorrência. Assim, é necessário proporcionar aos estudantes as aprendizagens adequadas para os preparar para serem capazes, empreendedores, inovadores, criadores, educadores e líderes, agentes transformadores do panorama empresarial do turismo, da hotelaria e restauração nacional e com capacidade para enfrentar os grandes desafios do século XXI.

Acresce estarmos perante um contexto em que a atividade turística vive um conjunto de desafios únicos, não meramente porque temos de fazer face ao momento desafiante decorrente da pandemia que vivenciámos, mas também da situação de guerra na Europa e dos seus efeitos colaterais no setor, mas, principalmente, porque a história nos mostra que são estes os momentos de inovação e reinvenção. Estamos certamente perante um futuro que terá de ser necessariamente mais tecnológico,

mais sustentável, mais multicultural, mais global, mas também, face à crescente competitividade dos destinos turísticos, mais focado no potencial diferenciador do capital humano, esse sim, o verdadeiro fator da sustentabilidade. E, aqui, o ensino desempenha um papel central no relançamento da atividade turística e da hotelaria, competindo-lhe pensar estrategicamente o setor, as competências do futuro e o inerente desenho de uma oferta formativa inspiradora e com capacidade disruptiva.

Estamos assim perante um futuro que será certamente diferente, sendo que o foco não deve residir na dimensão quantitativa da oferta formativa, mas no seu reposicionamento em termos qualitativos, isto é, de valor novo acrescentado para o setor.

No campo da educação (formação), porque os estudantes ESTHE são o seu capital mais precioso, vemos como necessário fazer uma clara aposta na promoção da qualidade do ensino, dotando a ESHTE de mecanismos que vão muito para além dos cumprimentos de regras e de sistemas de gestão. As características únicas, e o capital de crédito de excelência do ensino da ESHTE ao nível nacional, deverão inspirar-nos a perseguir os nossos compromissos futuros e a cumprir a nossa missão de garantia de oferta de ensino e investigação públicos, de excelência, com projeção ao nível nacional e na vanguarda do que melhor se faz internacionalmente.

Queremos fazer uma aposta clara nos processos de investigação, um imperativo em termos de desenvolvimento e afirmação académica. Para tal, urge incentivar a adesão à participação na investigação, criando condições que a tornem mais atrativa e eficaz.

Também devemos ser mais inovadores, prestar mais e melhores serviços à comunidade e incrementar a ligação à região, a outras regiões do país e ao Mundo.

Constitui, igualmente, um imperativo fazer um acompanhamento de todo o processo de requalificação do *Campus*, seja garantindo a adequação das intervenções às reais necessidades, presentes e futuras, da ESHTE, seja defendendo os direitos históricos

da nossa instituição no quadro de uma futura reorganização espacial e administrativa do *Campus* do Estoril. Para efetivar este compromisso, será necessário o aprofundamento da identidade da comunidade escolar ESHTE, bem como a promoção da sua coesão interna. Urge pensar no sucesso comum, porque, efetivamente, o sucesso de alguns será sempre o do coletivo, bem como o sucesso da ESHTE será o de todos e de cada um.

Considera-se, igualmente, desejável que este novo Plano Estratégico de Médio Prazo tenha um efeito mobilizador junto da comunidade académica, sobretudo no comprometimento ao nível do seu acompanhamento e execução.

2. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO

A elaboração de um plano estratégico de médio prazo, instrumento fundamental de suporte às tomadas de decisão e às intervenções, permite identificar com clareza a missão e a visão da instituição, bem como os valores e princípios pelos quais se rege. Possibilita, igualmente, a análise dos fatores externos e internos mais relevantes e a criação das condições para a formulação de um diagnóstico estratégico apropriado.

A partir do diagnóstico, é possível delinear objetivos e orientações estratégicas para o rumo a seguir, no respetivo período de execução, consubstanciadas em eixos estratégicos e linhas de ação, cujos resultados obtidos deverão ser regularmente monitorizados e avaliados face aos objetivos e metas estabelecidos.

O Plano Estratégico de Médio Prazo 2022-2025 assenta numa metodologia de desenvolvimento que prevê a participação de toda a comunidade académica da ESHTE. Como a atual Presidência da Escola só iniciou funções em abril de 2022, o processo de elaboração do Plano só deverá estar concluído em meados de novembro de 2022, conforme indicado no cronograma seguinte, no qual constam as respetivas etapas principais (Fig. 1).

Pretende-se que este instrumento de planeamento reflita os domínios de intervenção e as prioridades definidas pela Presidência no seu manifesto eleitoral, mas também as propostas adicionais que a comunidade académica entenda formular e que sejam objeto de consensualização.

Assim, considera-se desejável que este novo Plano Estratégico mobilize a comunidade académica para a respetiva análise e discussão, mas, igualmente, para o empenhamento na sua execução.

PEMP 2022-2025 - Cronograma da Metodologia	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Apresentação da metodologia ao Conselho Geral							
Versão preliminar do Plano Estratégico							
Recolha de contributos: <ul style="list-style-type: none"> • CAC/CC e outros Docentes • AE e outros Estudantes • Técnicos administrativos e de gestão • Conselho Técnico-Científico • Conselho Pedagógico • Provedor do Estudante • Conselho Geral • Conselho para a Avaliação e Qualidade 							
Versão de progresso do Plano Estratégico							
Consulta pública							
Parecer do Conselho Consultivo							
Versão final do Plano Estratégico							
Apreciação do Plano Estratégico pelo Conselho Geral							

Figura 1 – Cronograma de elaboração do PEMP 2022-2025

Como referido, a metodologia de desenvolvimento do Plano Estratégico de Médio Prazo 2022-2025 pressupõe o envolvimento dos vários órgãos da ESHTE, além dos seus docentes, técnicos administrativos e de gestão e estudantes.

Deste modo, após a apresentação ao Conselho Geral da metodologia inerente à elaboração do Plano, e para possibilitar a existência de uma base de trabalho comum, a Presidência produzirá uma versão preliminar do mesmo, a qual servirá para a reflexão e recolha de contributos junto da comunidade académica e dos representantes dos vários órgãos da Escola.

Este processo, a concretizar durante o mês de outubro de 2022, passará pela realização de uma sequência de sessões, culminando com a convocatória de uma

reunião do Conselho Consultivo, onde se assegurará a recolha dos pontos de vista dos *stakeholders* do turismo, hotelaria e restauração.

Posteriormente, a Presidência procederá à produção de uma versão de progresso do Plano Estratégico, a qual será divulgada no site da ESHTE, de modo a permitir a consulta pública no mês de janeiro de 2023.

Após a integração de eventuais alterações resultantes da discussão pública, este plano será apreciado pelo Conselho Consultivo.

No final do mês de fevereiro de 2023, a Presidência da ESHTE submeterá o Plano Estratégico na sua versão final à apreciação do Conselho Geral, seguindo-se, em caso de aprovação, a sua divulgação junto da tutela e das demais entidades consideradas relevantes neste processo.

No âmbito da monitorização do Plano Estratégico, serão estabelecidos procedimentos de verificação do grau de cumprimento das ações previstas nos vários eixos estratégicos, nomeadamente por ocasião da elaboração dos Relatórios de Atividade, com a consequente reavaliação das orientações estratégicas delineadas, face a eventuais mutações significativas no ambiente interno ou externo que envolve a ESHTE.

3. A ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

3.1. BREVE APRESENTAÇÃO

A Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (abreviadamente designada por ESHTE ou Escola), foi criada através do Decreto-Lei n.º 374/91, de 8 de outubro, assumindo-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 n.º 33/99, de 30 de junho, foram publicados os estatutos da ESHTE e, com eles, criadas condições para o seu desenvolvimento.

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

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.

Os estatutos atualmente em vigor, homologados pelo Despacho Normativo n.º 13/2021, de 06 de maio, reafirmam a sua natureza de escola politécnica não integrada e conferem-lhe atribuições no sentido da criação, transmissão e difusão de conhecimentos relacionados com o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas, nas áreas do Turismo, da Hotelaria e da Restauração, e muito em especial, para:

- a) a interação com o mercado de trabalho e de emprego nas perspetivas académica, da prática profissional e da adequação às oportunidades de exercício da atividade;
- b) a criação de um centro de excelência no apoio ao desenvolvimento da atividade turística e hoteleira, profissional e empresarial;
- c) a realização de investigação fundamental aplicada.

3.2. MISSÃO

Sendo a ESHTE uma instituição de ensino superior politécnico de direito público, dotada, nos termos da lei, de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, sem prejuízo dos poderes de tutela, de acreditação e de avaliação externa do Estado, tem como missão a excelência do ensino e da investigação, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da criação, transmissão e difusão do conhecimento e da prática profissionalizante, nas dimensões cultural, artística, tecnológica e científica, num quadro de referência internacional.

São atribuições da ESHTE:

- a) A realização de ciclos de estudo, visando a atribuição de graus académicos, bem como de cursos técnicos superiores profissionais, de cursos de formação pós-graduada e outros, nos termos da lei.
- b) A criação de um ambiente educativo e formativo adequado ao desenvolvimento da sua missão.
- c) A realização de investigação e o apoio à participação em instituições científicas.
- d) A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico.
- e) A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos.
- f) A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento.
- g) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras.
- h) A contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e os países europeus.
- i) A produção e difusão do conhecimento e da cultura.

- j) Nos termos da lei, a creditação de ECTS e o reconhecimento de graus académicos e diplomas de ensino.

Observa-se, assim, que a ESHTE possui uma missão clara, onde a atividade formativa graduada em Turismo, Hotelaria e Restauração, constitui o pilar indiscutível da sua intervenção, sem embargo da possibilidade de alargar o seu desempenho a outros domínios complementares, tais como: o ensino e a formação em turismo de cariz profissional e profissionalizante; a investigação científica, fundamental e aplicada; a prestação de serviços à comunidade e às empresas turísticas; e o fomento da génese e da sustentabilidade empresarial ligada ao sector turístico. No desenvolvimento das suas atividades formativas, a ESHTE deverá proporcionar aos estudantes as aprendizagens apropriadas para que se tornem empreendedores, criativos, inovadores, educadores e líderes, transformadores do panorama empresarial do turismo nacional e com capacidade para enfrentar os desafios futuros.

3.3. VALORES E PRINCÍPIOS

A atuação da ESHTE funda-se, em especial, nos princípios da liberdade intelectual e do respeito pela ética e dignidades académicas e humanas, do reconhecimento do mérito, do estímulo ao desenvolvimento pessoal, profissional e intelectual dos estudantes e dos colaboradores docentes e não docentes, da inovação e da competitividade salutar e construtiva, da valorização dos colaboradores investigadores, docentes e não docentes, da promoção do acesso ao ensino superior e à formação especializada e avançada subsequente, da promoção da mobilidade nacional e internacional de investigadores, docentes e estudantes, da promoção de atividades de ligação à sociedade e da valorização económica do conhecimento científico, visando um assumido desígnio de modernização e desenvolvimento da sociedade, e melhoria da qualidade dos seus serviços (Fig. 2).



Figura 2 – Nuvem dos principais valores e princípios da ESHTE

3.4. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO

Como resulta do n.º 1 do art.º 2.º dos seus Estatutos, a ESHTE é uma instituição de ensino superior politécnico, vocacionada para a excelência do ensino e da investigação, nas áreas da restauração, da hotelaria, do lazer e do turismo, através da criação, transmissão e difusão do conhecimento e da prática profissionalizante,

nas dimensões cultural, artística, tecnológica e científica, num quadro de referência internacional.

Nos 31 anos de existência, a ESHTE incrementou a sua oferta formativa de qualidade, com a transição de três para dezassete cursos ministrados conferentes de grau, sendo evidente o reforço ocorrido após 2009 nos ciclos de estudo mais avançados. Paralelamente, as áreas temáticas dos cursos também sofreram um alargamento bem perceptível, indo ao encontro não só das novas realidades turísticas, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais.

3.4.1. ENSINO

No que respeita ao ensino, no horizonte de 2022-2025, a ESHTE pretende manter todos os 9 cursos de licenciatura que estão em vigor: Licenciatura em Gestão Hoteleira (diurno e pós-laboral); Licenciatura em Gestão Turística (diurno e pós-laboral); Licenciatura em Produção Alimentar em Restauração (diurno e pós-laboral); Licenciatura em Gestão do Lazer e Animação Turística (diurno e pós-laboral); Licenciatura em Informação Turística (Diurno).

Ao nível do 2.º ciclo, a ESHTE leciona sete cursos de Mestrado, maioritariamente, em regime pós-laboral: Food Design; Gestão Hoteleira; Gestão em Hotelaria de Saúde e Bem-Estar (em conjunto com o Instituto Politécnico de Setúbal); Inovação em Artes e Ciências Culinárias; Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Turismo, com três ramos de especialização: Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Gestão Estratégica de Eventos, e Inovação em Turismo Ativo e de Experiências; Turismo e Comunicação (em parceria com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território – IGOT– da Universidade de Lisboa).

Em paralelo aos Cursos de Mestrados funcionam vários cursos de formação avançada.

Por último, em parceria com o IGOT, a ESHTE leciona o Doutoramento em Turismo.

3.4.2. INVESTIGAÇÃO

A ESHTE dispõe de uma unidade funcional, o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI), criado com o objetivo implementar e desenvolver ações ou programas de investigação e desenvolvimento, abertos à participação de pessoal docente, não docente e investigador da ESHTE, ou ainda a pessoas e entidades externas com as quais a ESHTE escolha cooperar.

O CIDI é constituído por 4 Núcleos Operacionais de (i) “Investigação e Divulgação Científica”, (ii) “Estudos e de Serviços Especializados”, (iii) “Empreendedorismo e Dinamização Empresarial” e (iv) “Projetos e Parcerias Estratégicas”.

Paralelamente, a “Rede de Institutos Superiores Politécnicos com cursos de Turismo” (RIPTUR) impulsionou em 2017 a criação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR), cujo modelo de organização está estruturado em seis polos regionais, um dos quais na ESHTE.

Numa filosofia de articulação ao exterior, o CiTUR-Estori e a ESHTE - CIDI têm desenvolvido investigação, enquadrada em programas de financiamento comunitário e da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) ou através da celebração de protocolos e parcerias com entidades públicas e privadas dos vários setores em que se posiciona, como hotéis, agências de viagens, empresas de restauração coletiva, empresas de animação, câmaras municipais e outros organismos públicos locais, regionais ou nacionais. No seu conjunto, estas atividades, permitem a organização de iniciativas integradas e o estabelecimento de mecanismos conducentes à inserção dos seus diplomados na vida ativa.

Esta articulação – ESHTE / Investigação / Empresas / Comunidade - materializa-se pela realização sistemática de visitas de estudo ao longo do ano, bem como pela organização de ciclos de conferências temáticas, palestras, congressos e workshops, a cargo de quadros e especialistas dos mais variados segmentos das atividades turísticas.

3.4.3. MUSEU VIRTUAL DO TURISMO (MUVITUR)

A ESHTE concebeu, em 2011, um projeto pioneiro que consistiu na criação de um Museu Virtual do Turismo, tendo como ambições mais relevantes a centralização de materiais e o desenvolvimento de um discurso multidimensional e multimédia sobre o turismo e os turistas. O MUVITUR tem como missão reunir o património material e imaterial associado às manifestações do lazer e das atividades turística e hoteleira, através da recolha, organização, exposição e disponibilização de objetos digitais relacionados com estas temáticas. Deste modo, pretende reconstituir, investigar e preservar memórias, através de exposições, eventos e projetos de investigação que permitam consolidar conhecimentos, bem como perspetivar e prospetivar a atividade turística, na sua vertente económica, mas também na sua dimensão social.

Acrescente-se que a oferta formativa e de investigação da ESHTE surge valorizada pela localização da Escola – no eixo turístico Lisboa/Cascais/Sintra – e pela sua inserção num polo de formação com estruturas requalificadas nas áreas do turismo, hotelaria e restauração. Também a certificação de qualidade TedQual, conferida pela Organização Mundial do Turismo, enquanto iniciativa que procura a promoção da melhoria contínua da formação e investigação em Turismo, definindo um standard de critérios para a qualidade da educação em turismo, é um “selo de qualidade” da formação ministrada pela ESHTE, reconhecida nacional e internacionalmente.

3.4.4. INTERNACIONALIZAÇÃO

A nível europeu, a ESHTE é parceira em mais de trinta acordos interinstitucionais de intercâmbio de docentes e estudantes, no âmbito dos Programas Erasmus+. Tem ainda acordos bilaterais com Universidades do Brasil, Macau e Coreia do Sul.

A internacionalização da ESHTE destaca-se, ainda, pelo facto de integrar/participar em vários Organismos do setor, sendo disso exemplo a AMFORHT (Associação Mundial para a formação em Hotelaria e Turismo); ATLAS (Associação para a

Educação nas áreas do Turismo e Lazer); EURHODIP (Associação para a atribuição de Diplomas Europeus em Hotelaria); EUHOFA (Associação Internacional das Escolas de Hotelaria). É igualmente Membro da AULP (Associação das Universidades de Língua Portuguesa).

3.5. ESTRUTURA ORGÂNICA

Os Estatutos da ESHTe descrevem uma estrutura institucional assente num sistema de órgãos composto por Conselho Geral, Presidente, Conselho de Gestão, Conselho Consultivo, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho para Avaliação e Qualidade. Por seu turno, os serviços da ESHTe são organizações permanentes, orientadas para o apoio técnico ou administrativo das suas atividades. Os diversos serviços contribuem de várias formas para os processos de garantia da qualidade, de acordo com as suas competências (serviços académicos, recursos humanos, serviços administrativos e financeiros, ação social, apoio ao estudante, internacionalização, entre outros). A estrutura organizacional da ESHTe encontra-se representada na Figura 3.

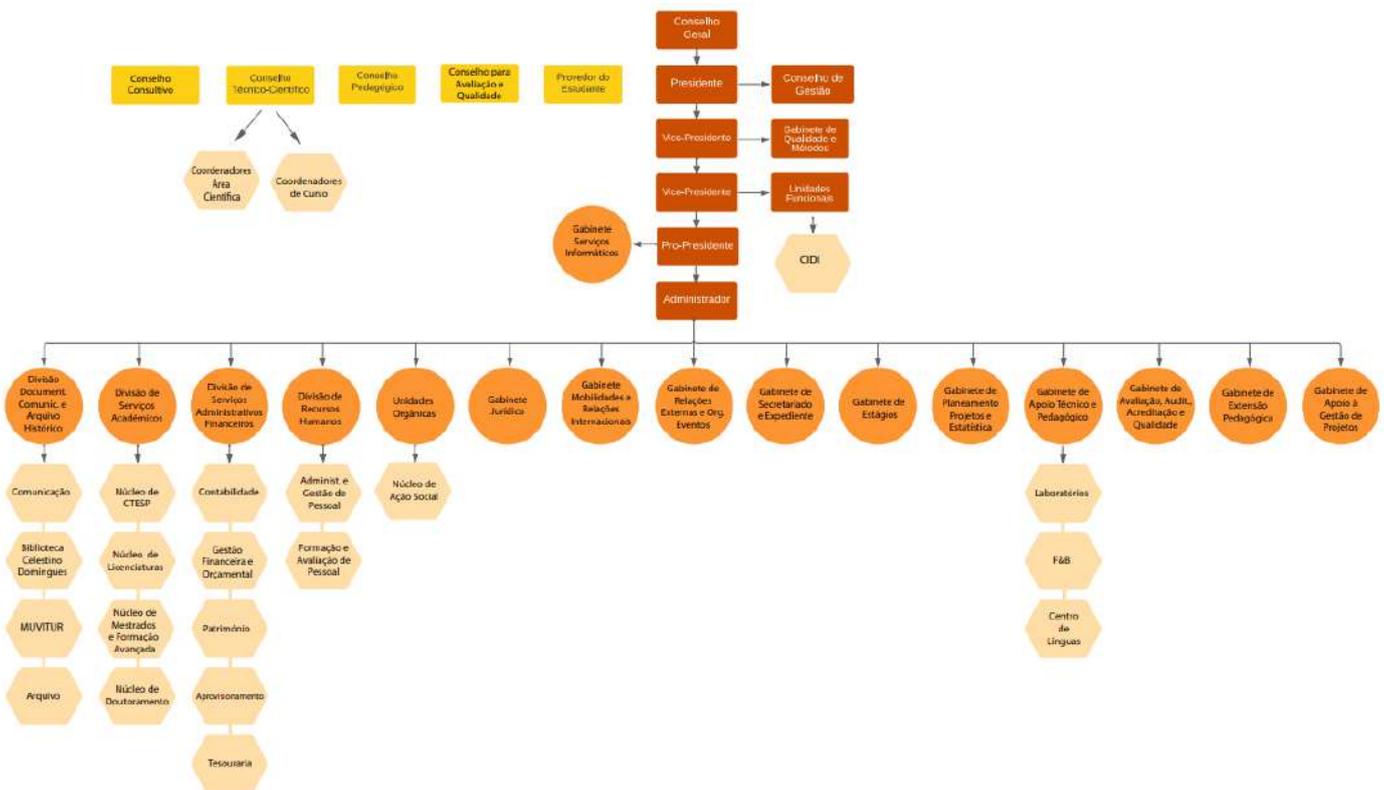


Figura 3 – Órgãos e serviços da ESHTe

3.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Para contextualizar a dimensão das linhas de ação para 2022-2025, impõe-se concretizar antecipadamente uma breve síntese da situação do enquadramento do funcionamento da Escola, separando-se convenientemente as variáveis relevantes que integram o ambiente endógeno e exógeno à instituição. Com efeito, a visão estratégica que sustenta a fixação de objetivos a perseguir e alcançar não dispensa o diagnóstico existente, essencialmente no que respeita à ponderação de alguns elementos críticos.

3.6.1. AMBIENTE EXTERNO

Na componente da análise externa, pela sua dimensão, continuamos a identificar os seguintes vetores com efeitos nas atividades da ESHTE: i) Políticas públicas do ensino superior; ii) Dinâmicas do turismo; iii) Redes e parcerias; iv) Rendimentos das famílias; v) Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo.

i) Políticas públicas do ensino superior

A relação financeira entre o Governo e as instituições de ensino superior (IES) tem-se regido num quadro de confiança e previsibilidade desde 2016, em virtude da assinatura de dois contratos de legislatura pelos XXI e XXII Governos Constitucionais. O segundo contrato tinha como período de vigência o período 2020-2023 e foi decidido mantê-lo em vigor até ao final do período, seja pelo compromisso de continuidade orçamental assumido pelo atual XXIII Governo constitucional (que se concretizou no OE 2022, o qual cumpriu integralmente o que estava estabelecido no referido contrato), seja pela salvaguarda daquela relação de confiança e de previsibilidade nas dotações orçamentais das IES provenientes de receitas de impostos.

De acordo com o Contrato de Legislatura, *A partir de 2021, no caso da taxa de inflação média do ano anterior ser superior a 2%, o aumento da dotação das IES deverá ser superior a 2% e igual àquela taxa.*

Deste modo, o Governo decidiu atribuir um aumento de 3,7% da dotação base às IES, valor idêntico à previsão atual do Ministério das Finanças para a inflação de 2022. Essa decisão permitirá preservar um quadro de confiança e de previsibilidade na relação do Governo com as IES.

Acresce referir que a Assembleia da República aprovou por unanimidade, no passado dia 24 de junho, o Projeto de Lei n.º 809/XIV/2.^a, resultado de uma iniciativa de cidadãos, que sob a epígrafe «valorização do ensino politécnico nacional e internacionalmente», visa essencialmente duas coisas: (i) retirar a limitação legal que impede os politécnicos de outorgar o grau de doutor; e (ii) adotar a designação de universidade politécnica em substituição da de instituto politécnico.

No que respeita ao número total de vagas fixadas para o concurso nacional para acesso aos ciclos de estudos, a ESHTE manteve o número de vagas fixadas inicialmente para o concurso nacional no ano letivo 2021-2022.

Importa, ainda, sublinhar a questão das instalações da ESHTE que registou progressos significativos, tendo sido estabelecidos protocolos com o Turismo de Portugal e a Câmara Municipal de Cascais, no sentido da reabilitação dos atuais edifícios do *Campus* (obras em curso) e a construção de novos (licenciamento em análise na autarquia) destinados à ESHTE para o desenvolvimento da sua missão.

E, por fim, a recente celebração do Contrato de Consórcio Tourism International Academy (TIA), entre a ESHTE, a Universidade Nova de Lisboa, o Turismo de Portugal, o CiTUR, a Associação Turismo de Cascais, o NEST – Tourism Innovation Centre, e várias empresas, tem como objetivo criar e promover *um centro de referência internacional para a formação presencial e à distância e para a investigação científica e aplicada em turismo, através da capacitação e do desenvolvimento turístico do potencial humano e dos destinos turísticos.*

ii) Dinâmicas do turismo

Segundo as projeções macroeconómicas e orçamentais do Conselho das Finanças Públicas (CFP) para o período 2021-2025, a indústria do turismo conseguirá recuperar dos efeitos da COVID19 em 2023. Porém, de acordo com os dados estatísticos mais recentes, a retoma poderá ocorrer em 2022, com os valores de 2019 a ser alcançados ou, até mesmo, ultrapassados.

Assim, a retoma da atividade económica no curto prazo reforça o imperativo da qualificação dos recursos humanos no turismo e perspetivam-se necessidades claras de formação em áreas tais como a capacidade de gestão, o planeamento, a especialização, a qualidade, a inovação e as TIC.

iii) Rendimentos das famílias

O aumento de preços provocado pela pandemia e pelo conflito gerado pela Rússia na Ucrânia determinará uma recuperação mais lenta dos rendimentos nos agregados familiares, embora a Área Metropolitana de Lisboa possua o rendimento médio das famílias mais elevado do país.

Por outro lado, as projeções económicas para 2022 e 2023, feitas pelo Banco de Portugal em junho de 2022, no seu Boletim Económico, confrontadas com as mais recentes da Comissão Europeia, revelam que Portugal deverá continuar a registar uma descida progressiva da taxa de desemprego, assim como toda a Zona Euro, mantendo-se o desemprego menos relevante em Portugal do que na média da região.

iv) Redes e parcerias

Torna-se imperativo aprofundar a participação da ESHTE em estruturas relacionadas com o ensino superior, designadamente no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), bem como reforçar as parcerias e protocolos com empresas, com as Entidades Regionais de Turismo, com associações empresariais e com os municípios, nomeadamente, o município de Cascais, a Associação de Turismo de Cascais e a DNA Cascais (Agência de empreendedorismo do concelho

de Cascais). Importa, ainda, reforçar a participação no Poliemprende, bem como em eventos e redes internacionais de investigação e ensino superior.

v) Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo

Nos últimos anos assistiu-se a uma ampliação do interesse pelo Turismo por parte de instituições de ensino superior politécnico e universitário como resultado do seu reconhecimento como atividade com futuro, implicará uma constante renovação e adequação da oferta formativa da ESHTE, de forma a manter o seu carácter inovador, qualificado e competitivo. Por outro lado, a exetável inversão da lógica do sistema binário de ensino superior em Portugal, como resultará da aprovação do Projeto de Lei n.º 809/XIV/2.^a, pela Assembleia da República, acarretará mais ameaças, mas, igualmente, mais desafios à ESHTE.

3.6.2. AMBIENTE INTERNO

Passando aos elementos que integram a análise endógena, os quais derivam dos recursos e das capacidades da organização, podendo como tal serem constituídos por ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, importa considerar os seguintes elementos determinantes:

vi) Instalações

Como condicionantes identifica-se a exiguidade e limitação física das instalações, desde salas de aulas, a salas de apoio à consulta de documentação, a espaços de trabalho, estudo e convívio de estudantes, bem como gabinetes de apoio ao desempenho da função docente. Daqui decorrem grandes condicionantes, designadamente: i) para a organização dos horários de lecionação e respetiva alocação de salas e equipamentos; ii) para a disponibilização *in situ* às comunidades estudantil, docente e investigadora de todo o acervo bibliotecário da ESHTE, para a consulta pública do enorme e valioso acervo; iii) para o apoio à vida quotidiana dos estudantes na ESHTE, já que os espaços para estudo e convívio são muito limitados.

Constitui, também, uma condicionante a incapacidade da ESHTE em assegurar a gestão dos espaços que lhe estão afetos, como resultado de a propriedade dos mesmos pertencerem ao Turismo de Portugal, IP.

Neste domínio, importa realçar que, na presente data, após ter sido alcançado um acordo de reordenamento físico e funcional do *Campus* do Estoril, incluindo a divisão das áreas atualmente existentes no edifício-sede, além da definição das necessidades de ampliação da área construída, o Turismo de Portugal já submeteu na Câmara Municipal de Cascais um Procedimento de Licenciamento relativo a Obras de Construção do novo edifício da ESHTE (Processo: SPO 1197/2022).

vii) A evolução da oferta e da procura

A procura pelos cursos da ESHTE é forte e muito superior à oferta, designadamente, nas licenciaturas. Assim, no ano letivo 2021/22, a ESHTE possuía 1826 alunos, dos quais 918 pertenciam a cursos diurnos de licenciatura, 555 a cursos pós-laborais de licenciatura e 353 estudavam nos cursos de mestrado e formação avançada.

Por outro lado, no Quadro 1, procede-se ao detalhe das vagas a considerar nos cursos de licenciatura ESHTE no ano letivo 2022/23.

Quadro 1 – Vagas a considerar nos cursos de licenciatura (2022/23)

Cursos	A3ES N.º máximo de admissões		Nr. Vagas Conc. Geral		Nr. Vagas para 1.º anos 20%		Estudante Internacional		REINGRESSO		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 2.º e 3.º anos		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 1.º ano		Concursos Especiais										Controlo Total									
	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	C. Prof. de Dupla Certificação (até 15%)					CET - Turismo de Portugal					DIA	PLB								
															Nr. Vagas > 23 anos (>5%)		Nr. Vagas Tit. Curso Superior		Gestão Hot. e Aloj.		Rest. e Bebidas		Gestão e Prod. Coz.				Gestão e Prod. Past.		Gestão de Turismo					
DGH	72	66	60	55	12	11	0	0	0	0	sem limites	4	2	4	2	4	4	3	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	72	66
GT	72	48	60	40	12	8	0	0	0	0		4	2	4	1	4	4	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	72	48	
GLAT	48	48	40	40	8	8	0	0	0	0		2	2	1	1	4	4	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48	48	
PAR	48	48	40	25	8	5	0	0	0	0		2	2	1	2	4	4	2	4	0	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	48	39	
IT	60		50	--	10	--	0	0	0	0		2	xxx	2	--	4	--	2	--	2	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60		
TOTAL	300	210	250	160	50	32	0	0	0	0	0	0	14	8	12	6	20	16	12	10	5	4	0	1	0	0	1	1	0	1	0	2	300	201
TOTAL Global			410		82		0		0		0		22		18		36		22		9		1		0		2		1		2		501	

Em termos de candidaturas ao 1.º ano, obteve-se, em média, um rácio de 3,7 candidatos para cada lugar efetivamente ocupado (1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso), sendo que esta capitação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de Gestão Turística (6,5) e de Direção e Gestão Hoteleira (5,6).

No que concerne ao número de estudantes diplomados da ESHTE, se considerarmos o período compreendido entre os anos letivos de 2007/08 e 2020/21, o total atingiu 5252, sendo que 427 formaram-se nos dois últimos anos (licenciaturas e mestrados) (Fig. 4).

No que diz respeito à taxa de sucesso escolar (estudantes colocados em 2018/19 e diplomados em 2020/21), os resultados disponíveis apontam para uma média geral de 88,9% nas licenciaturas, muito acima da média da OCDE, em 2019, que foi de 39%.

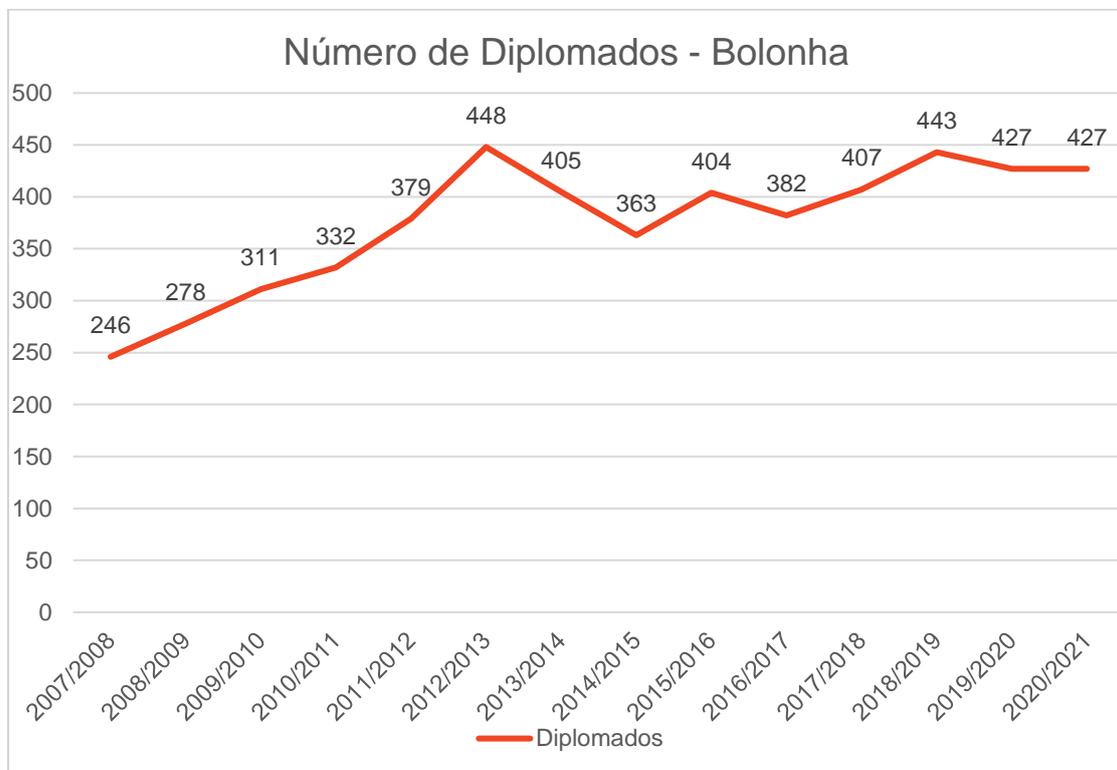


Figura 4 – Número de diplomados da ESHTE

viii) Recursos humanos

No final de junho de 2022, a ESHTE contabiliza 31 trabalhadores técnicos e administrativos e 3 dirigentes, distribuídos por várias categorias, conforme indicado no Quadro 2.

Quadro 2 – Dirigentes e técnicos administrativos da ESHTE, em 31/6/2022

Categoria/Cargo	Efetivos		
	Feminino	Masculino	Total
Dirigente Superior 2.º Grau		1	1
Dirigente Intermédio 3.º Grau	2		2
Técnico Superior	12	4	16
Assistente Técnico	11	1	12
Informático		1	1
Assistente Operacional	1	1	2
Total	26	8	34

Quanto ao pessoal docente, a ESHTE para atingir os seus objetivos, conta iniciar o ano letivo 2022-2023 com 138 docentes, distribuídos por várias categorias (Quadro 3).

Quadro 3 – Docentes da ESHTE, em 31/6/2022

Categoria	Efetivos			
	Feminino	Masculino	TOTAL	ETI
Professor(a) Coordenador(a) Principal		1	1	1
Professor(a) Coordenador(a)	2	5	7	7
Professor(a) Coordenador(a) Convidado(a)	1	1	2	1,13
Professor(a) Adjunto	23	25	48	48
Professor(a) Adjunto Convidado(a)	13	25	38	27,17
Assistente		1	1	1
Assistente Convidado(a)	22	19	41	22,09
Total	61	77	138	107,39

ix) Recursos materiais

A ESHTE compartilha as instalações do *Campus* do Estoril com uma Escola profissional da rede do Turismo de Portugal, ocupando Individualmente 17 Salas de aulas no edifício central; 1 Sala multimédia de trabalho para alunos; 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; uma Biblioteca (dispõe de 3 pisos) e Centro de Recursos; 2 Armazéns e um vestiário de alunos; Laboratório de Química Alimentar; 1 sala para docentes e uma sala de

reuniões; 1 Laboratório de Microbiologia Alimentar; 1 Sala da Associação de Estudantes.

Por outro lado, os espaços utilizados em conjunto com o Turismo de Portugal são os seguintes: Cozinhas individuais; Zona de preparação de frescos; Pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha; Restaurante de aplicação (com utilização pela ESHTE nas 2.ª feiras, 3.ª feiras e Sábados); Cozinha central e cantina (almoços para os alunos da ESHTE); Bar de aplicação; Laboratório de enologia; e 2 Auditórios).

A ausência de autonomia para assegurar a gestão das instalações não deve ser confundida com as estruturas existentes, já que a ESHTE possui os equipamentos, espaços, laboratórios, salas multimédia, biblioteca e salas de estudo necessários para o efeito, sendo a sua oferta considerada de referência no panorama nacional ao nível de instalações e infraestruturas, ainda que possam ser melhoradas com as novas instalações a construir num futuro próximo.

Acrescente-se, ainda, que a Biblioteca da ESHTE é depositária da Organização Mundial do Turismo, sendo reconhecida como uma das melhores Bibliotecas de Portugal especializadas em turismo e possuidora de recursos multimédia e informáticos que constituem um suporte indispensável ao estudo por parte dos alunos, à investigação aplicada e à preparação das atividades científicas e pedagógicas.

x) Recursos financeiros

O Orçamento de Estado previsto para 2023, mantém, à semelhança dos últimos anos, várias limitações ao nível do controlo da despesa pública, nomeadamente nos contratos de aquisição de serviços e na contratação de recursos humanos.

No quadro 4, consideram-se os valores contemplados no Orçamento de Estado, as receitas próprias estimadas da ESHTE, e a verba transferida no âmbito do PRR, que se encontra na coluna “Outras fontes”, com um valor de 1.242.025€.

Quadro 4 – Propostas de orçamento de 2022 e 2023 (valores em €)

Propostas de Orçamento da ESHTE	FF 311 Orçamento de Estado		FF 513 Receita Própria		Outras fontes	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Total	4.792.801	4.951.228	2.264.129	2.043.027	197.046	1.456.699

Em 2023, o Orçamento de Estado atribuído à ESHTE aponta para uma transferência de verbas de 4 951 228 €, correspondente a um aumento de 3,3% em relação ao ano anterior, ou seja, 158.427€, e teve por base o aumento da dotação base das IES em 3,7% (idêntico ao valor de inflação estimado pelo Ministério das Finanças e em cumprimento do contrato de legislatura), considerando o seguinte desdobramento:

- 2,5% da dotação base a todas as 34 IES (para fazer face ao aumento de custos de pessoal e de outros bens e serviços);
- 1% pelas 15 IES que se encontram abaixo do valor que corresponderia pela metodologia corretiva adotada para o financiamento;
- 0,2% da dotação base para atualização do valor de compensação das propinas para todas as IES.

Em termos de orçamento global para 2023 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 8.450.954€, ou seja, 16,5% acima do previsto na versão inicial do orçamento de 2022 (7.253.976€); deve-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.043.027€), do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (168.130€) e das transferências da FCT (3.039€) e do I.P. Leiria (CiTUR 43.505€), e ainda a verba orçamentada no contrato com a Direção Geral do Ensino Superior (DGES) no “Programa impulso jovens steam e impulso adultos” - contrato-programa de financiamento no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) para 2023 (1.242.025€, conforme mencionado anteriormente).

No caso das receitas próprias para 2023, a desagregação do orçamento aponta para os seguintes valores: 1.141.507€ de propinas do 1.º ciclo, 550.000€ de propinas do 2.º ciclo, 200.000€ de taxas diversas, e 151.520€ das restantes rubricas de receita.

Tenha-se presente que os valores anteriormente referidos dizem respeito à versão do orçamento para 2023 que foi, entretanto, colocada na plataforma da Direção-Geral do Orçamento, não incluindo os saldos transitados de anos anteriores, em conformidade com as orientações recebidas neste âmbito.

Em sentido inverso temos as receitas próprias que nos últimos anos têm vindo a decrescer, decorrente da redução do valor das propinas nas licenciaturas e alguns mestrados. O crescimento das receitas gerais (transferências oriundas do Orçamento de Estado), reflete o compromisso de manutenção do financiamento do ensino superior da legislatura. Concretamente, este acréscimo permitiria às instituições de ensino superior acomodar o aumento da despesa com o pessoal, decorrente da aplicação da legislação de atualizações remuneratórias e progressões na carreira, e da compensação pela redução imposta do valor da propina máxima para estudantes de licenciatura.

Estrutura da receita

A proposta de orçamento contém a seguinte desagregação da receita por principais artigos de receita pública (Quadro 5). O artigo 06 - Transferências correntes, compreende os valores provenientes das transferências do Orçamento de Estado bem como de projetos, representando 77% do valor global do orçamento global de receita, sendo este seguido pelo artigo 04 - Taxas, multas e outras penalidades, que inclui as propinas, bem como diversas taxas académicas que representam 22% do valor global.

Quadro 5 – Proposta de orçamento 2023: Estrutura das receitas (valores em €)

Receitas	04- Taxas, multas e outras penalidades	05- Rendimentos Propriedade	06- Transferências correntes	07- Vendas de bens e serviços	08- Outras receitas correntes	10- Transferências de capital	15- Reposições não abatidas aos pagamentos	Total
ESHTE	1.902.507€	20€	6.418.888€	124.500€	1.000€	3.039€	1.000€	8.450.954€
Total	1.902.507€	20€	6.418.888€	124.500€	1.000€	3.039€	1.000€	8.450.954€

Estrutura da despesa

O agrupamento de despesas com o pessoal constitui o maior agrupamento de despesas, cerca de 73,8% do orçamento global (84,6% sem as verbas do PRR), sobretudo as remunerações certas e permanentes e encargos com essas remunerações, representando o agrupamento de aquisições de bens e serviços apenas cerca de 11,6%, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Proposta de orçamento 2023: Estrutura das despesas (valores em €)

Despesas	01- Despesas com o pessoal	02- Aquisição de bens e serviços	04- Transferências correntes concedidas	06- Outras despesas	08- Outras receitas correntes	07- Aquisição de bens de capital	Total
ESHTE	6.240.599€	916.242€	845.632€	16.000€	0€	432.481€	8.450.954€
Total	6.240.599€	916.242€	845.632€	16.000€	0€	432.481€	8.450.954€

O orçamento da ESHTE para 2023 registará uma expansão significativa no decurso da sua execução anual, podendo aproximar-se dos 10 milhões de Euros, por via da introdução dos seguintes elementos:

- Integração dos saldos das gerências anteriores, o que implicará as necessárias alterações orçamentais, com reforço das rubricas respeitantes ao investimento estruturante no *Campus* (saldo de 2021 no valor total de 4,054 milhares de Euros);

- Consideração dos projetos apoiados pelo Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica (SAICT), com a necessária alteração orçamental por crédito especial.

Na figura 5 demonstra-se a evolução verificada ao nível do Saldo Orçamental nos últimos seis exercícios, que confirma a consolidação do crescimento positivo dos últimos anos.

Como nota a reter, ressalte-se o propósito da Presidência em garantir a manutenção da orientação no sentido de consolidar as receitas próprias, de introduzir um controlo adequado sobre as despesas da instituição e de respeitar os procedimentos recomendados pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência, Tribunal de Contas e Fiscal Único.

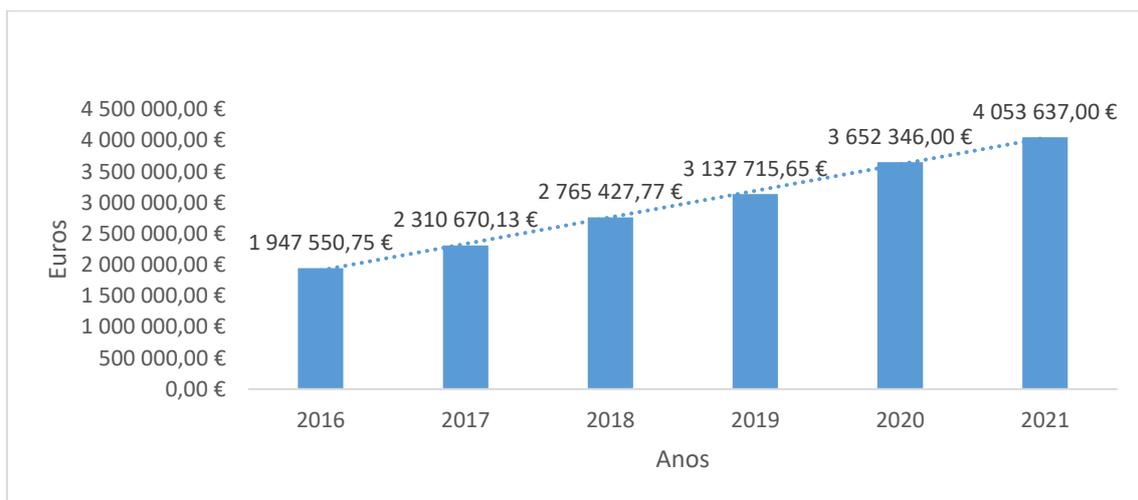


Figura 5 – Saldos orçamentais acumulados nos últimos exercícios

Assim, as contas da Escola permitem a mobilização dos saldos orçamentais acumulados para financiar as intervenções da sua responsabilidade no âmbito do plano de reordenamento físico e funcional do *Campus* do Estoril.

xi) Empregabilidade dos diplomados

De acordo com os dados publicados pela DGES, com referência aos recém-diplomados que, em 2021, se encontravam registados como desempregados no Instituto do Emprego e Formação Profissional, a taxa de desemprego dos cursos da

ESHTE (6,9%) estava abaixo da média nacional da área de formação onde os cursos estão inseridos (7,6%, no ensino público, e 10,9%, no ensino privado).

Saliente-se que a aproximação dos estudantes e ex-estudantes ao mercado de trabalho encontra o seu prolongamento em várias estruturas: a ESHTEmprego (<https://www.eshte.pt/pt/artigos/eshtemprego>), a plataforma Internacional de Recrutamento Humano, HOSCO (<https://eshte.hosco.com/>) e a plataforma de emprego TURILINK (<https://www.turilink.pt/>).

Estas plataformas têm como objetivo promover as propostas de emprego e de estágios profissionais de uma forma dinâmica e direcionada, fazendo com que o setor empregador as considere como uma forma privilegiada de recrutamento.

A ESHTEmprego publicou, desde janeiro de 2020, 349 anúncios de emprego, respeitando o Regulamento Geral de Proteção de Dados. Na plataforma HOSCO estão registados, à escala global, 1907 estudantes e alumni da ESHTE, sendo esta Instituição de Ensino a mais requisitada pelos empregadores nacionais.

Paralelamente, o Gabinete de Estágios da ESHTE organiza anualmente o Fórum Estágios & Carreiras. Este evento tem por objetivo convidar as entidades empregadoras a visitar a ESHTE e a apresentarem as propostas de recrutamento em curso. As empresas encaram ainda este evento como forma de promoção dos seus produtos e atividades junto de um público potencial. Na edição de 2022, participaram no Fórum Estágios & Carreiras mais de 70 expositores, mas ainda aquém das participações antes da pandemia (126 em 2019).

Também o programa Poliempreeende, promovido pelo Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial (NEDE) do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI), para além de incutir e estimular o empreendedorismo, visa sobretudo fomentar a criação de empresas baseadas no conhecimento, bem como proporcionar saídas profissionais de preferência, através da criação do próprio emprego.

xii) Relações com os stakeholders

A ESHTE cultiva uma política de abertura e de diálogo com todas as entidades relevantes para o exercício da sua missão. Assim, no plano institucional possui uma articulação forte com as entidades governativas relacionadas com o turismo e o ensino superior.

Ainda no âmbito institucional, a ESHTE é membro do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) e possui relações de cooperação com as Entidades Regionais de Turismo e com várias Câmaras Municipais. Neste contexto, importa referir a proximidade de atuação que existe com a Câmara Municipal de Cascais e com a Associação de Turismo de Cascais, com quem se têm desenvolvido projetos de diversa ordem, particularmente com a DNA Cascais. A ESHTE é membro do Conselho de Educação da Câmara de Cascais e da Associação de Turismo de Cascais Visitors and Covention Bureau, pertencendo também ao Conselho Consultivo de várias escolas secundárias do concelho.

No plano do associativismo empresarial, a ESHTE mantém uma forte ligação às principais instituições representativas do setor, através do estabelecimento regular de protocolos de cooperação, os quais incidem sobre a colaboração ao nível de programas de estágios, desenvolvimento de ações de formação à medida e elaboração de projetos de investigação aplicada.

Esta cooperação estende-se às empresas do sector, sendo que os convénios existentes abrangem todas as atividades características do turismo, hotelaria e restauração. Existem protocolos que cobrem vários cursos da ESHTE e que estipulam condições de frequência destes por parte dos elementos das empresas e das associações, bem como a participação de representantes das empresas em determinadas aulas práticas e a disponibilização de ferramentas profissionais (informáticas e outras) utilizadas no processo de ensino.

Relacionado com a empregabilidade impõe-se uma referência aos estágios pedagógicos, os quais constituem frequentemente o veículo de ligação inicial dos

estudantes às empresas. Assim, importa sublinhar que a ESHTE dispõe de um gabinete próprio para acompanhamento destes processos para os vários cursos.

O estágio pode ser feito em território nacional (incluindo Regiões Autónomas) ou no estrangeiro. A ESHTE integra também o consórcio referente ao programa “Atlantic Erasmus Training Consortium”, o qual abrange também a possibilidade de realização de estágios internacionais. O sólido relacionamento que a ESHTE tem com as empresas e instituições do sector, nomeadamente com as associações profissionais e empresariais, permite-lhe gerar a articulação necessária para promover os estágios profissionais, bem como o posterior acompanhamento. No ano letivo de 2021/22, foram protocolados 745 estágios (660 curriculares e 24 extracurriculares), sendo que 61 destes tiveram a sua realização no estrangeiro.

xiii) Apoio Social

O Núcleo de Ação Social (NAS) da ESHTE concede apoios sociais diretos, nomeadamente bolsas de estudo, auxílios de emergência e outros apoios sociais (atribuição de prestações complementares e do benefício anual de transporte – alunos das Regiões Autónomas), a todos os estudantes económica e socialmente desprotegidos, procurando prevenir situações de abandono escolar motivado por problemas financeiros.

A bolsa visa contribuir para custear as despesas de alimentação, transporte, alojamento, material escolar e propina, e é suportada integralmente pelo Estado. Para usufruir de bolsa de estudo o aluno deverá estar matriculado na ESHTE, ter tido aproveitamento escolar nos anos letivos anteriores (aplicável a partir do 2.º ano) e ser considerado economicamente carenciado.

No quadro 7 indica-se a informação relativa às bolsas de estudo dos últimos 3 anos letivos.

Quadro 7 – Bolsas de estudo atribuídas

ESHTE	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Total de estudantes	1848	1934	1864
Bolsas pedidas	360	371	347
Bolsas concedidas	264	289	292
Bolsa máxima (€)	4156	5524	8838
Bolsa média (€)	1419	1535	1632

Uma referência ainda às Bolsas de mérito, as quais são atribuídas aos estudantes com aproveitamento excecional, de acordo com o regulamento de atribuição de bolsas de estudo por mérito a estudantes de instituições de ensino superior.

A disponibilização de alojamento requalificado no *Campus* do Estoril por parte da empresa Smart Studios, veio proporcionar aos estudantes da ESHTE a oportunidade de acederem a esta oferta em condições vantajosas, mitigando uma limitação existente há vários anos.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT

Conjugando os elementos constantes das variáveis internas e externas, pode-se concretizar a sistematização da matriz SWOT, a qual se reproduz no Quadro 8.

Quadro 8 – Matriz SWOT da ESHTE

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • A localização na costa do Estoril, junto do acesso à A5, e na Área Metropolitana de Lisboa; • As Marcas Cascais, Estoril e ESHTE; • Bom posicionamento da formação em contexto prático; • Ajustamento progressivo do leque de cursos ministrados face às necessidades do mercado e aos interesses dos estudantes; • A atratividade da procura dos cursos e boa imagem externa; • Boa adequabilidade da oferta e empregabilidade favorável; • Boas condições operacionais ao nível da informática e da Biblioteca (depositária nacional das obras da Organização Mundial do Turismo e sede do Museu Virtual do Turismo); • Corpo docente com experiência profissional no setor do turismo e com um número significativo de doutorados e especialistas; • Existência de mecanismos de ligação da ESHTE ao <i>trade</i> (Conselho Consultivo, Estágios, CiTUR, CIDI, Estágios, Parcerias e Protocolos); • Relações e acordos internacionais com outras Instituições de Ensino e inserção na rede Tedqual (OMT); • Situação financeira estabilizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de gestão dos espaços que lhe estão afetos no <i>Campus</i>; • Reduzido número de salas de aulas face às necessidades; • Calendário de utilização partilhada das áreas técnicas e do restaurante de aplicação; • Constrangimentos operacionais indiretos: o encerramento da cantina no horário pós-laboral; a ineficácia do atual sistema de manutenção; a limitação da utilização dos auditórios; a deficiente qualidade dos bares afetos à Escola de Hotelaria e Turismo do Turismo de Portugal; • Expressão ainda limitada da investigação; • Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha; • Procedimentos administrativos internos pouco flexíveis nalgumas situações. • Reduzidos espaços de trabalho para os docentes e de estudo para os discentes, devido às obras no <i>Campus</i>. • A Diminuição das receitas próprias da Escola, face à eventual redução das propinas e conseqüente maior dependência em relação às verbas do Orçamento de Estado (receitas gerais).

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Celebração de protocolo com o Turismo de Portugal sobre intervenções urgentes no <i>Campus</i> e sobre o reordenamento físico do mesmo e das respetivas instalações; • Celebração de protocolo com o Turismo de Portugal e com a Câmara Municipal de Cascais, sobre o reordenamento do <i>Campus</i> e consequente dotação da ESHTE com novas instalações, nas quais se inclui um Centro de Excelência; • Desenvolvimento do Consórcio Tourism International Academy, com envolvimento do Turismo de Portugal, da Universidade Nova e de outros parceiros públicos e privados; • Possibilidade de as Instituições de Ensino Superior Politécnico conferirem grau de douto como Universidades Politécnicas; • Crescimento do Turismo, com reforço do seu peso na economia e no emprego, ultrapassadas as vicissitudes decorrentes da pandemia; • A competitividade e o imperativo da valorização dos recursos humanos; • Reforço da interação dos estudantes com o <i>trade</i>; • Modernização dos serviços de informação e administrativos; • Desenvolvimento do CIDI e do CiTUR, com efeitos previsíveis no estímulo da investigação e empreendedorismo; • Participação na RIPTUR e consequentes efeitos ao nível da cooperação com outros Politécnicos; • Monitorização do Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • O eventual retrocesso dos avanços obtidos no plano da construção das novas instalações; • As incomodidades decorrentes das obras a realizar no <i>Campus</i> do Estoril; • A manutenção do posicionamento institucional da ESHTE face a uma eventual diminuição da importância do sistema politécnico, como corolário da mudança de orientação política; • A eventual diminuição do número de vagas atribuídas à ESHTE (nos cursos do 1.º ciclo); • A concorrência direta da nova oferta do ensino superior do turismo e hotelaria na AML; • Redução dos rendimentos das famílias portuguesas e as flutuações na empregabilidade; • Os fatores de diferenciação resultantes das boas experiências internacionais não permitem replicar diretamente o modelo na ESHTE, face ao seu enquadramento legal e institucional; • O carácter imperativo de ajustamento progressivo dos currícula escolares, face à evolução do negócio e às novas tendências do turismo; • Limitada oferta de alojamento no <i>campus</i> para os estudantes da ESHTE; • A gestão da disponibilidade de alojamento para os estudantes não é responsabilidade da ESHTE; • A não consolidação de uma cultura de Escola por parte dos estudantes, dos docentes e dos técnicos administrativos e de gestão.

-
- Reforço da cooperação internacional;
 - Parcerias regionais resultantes do desenvolvimento do concelho nas áreas da saúde, da mobilidade e do ensino superior;
 - Flexibilidade do corpo docente para assegurar formas de ensino a distância;
 - Execução do contrato-programa de financiamento no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

Considerando as forças e fraquezas que enquadram o ambiente interno, torna-se evidente que o balanceamento é favorável ao posicionamento da Escola, já que os pontos fortes têm uma expressão mais acentuada, contribuindo fortemente para a imagem benéfica que a Escola usufrui junto do setor em geral. Por outro lado, os pontos fracos encontram a sua concentração dominante na problemática das instalações, a qual se afigura, provavelmente, como o maior obstáculo a ultrapassar nos próximos anos, atendendo ao dilatado período de construção.

No âmbito do ambiente externo, as oportunidades existentes configuram um cenário de clara possibilidade de extensão das potencialidades da ESHTE, não se devendo, contudo, menosprezar os desafios que podem derivar de uma eventual inflexão das políticas do ensino superior em Portugal, com minimização do papel a atribuir ao subsistema politécnico.

Assim, entende-se que a ESHTE pode preencher os requisitos determinantes para evoluir no sentido de uma escola internacional de topo, potenciando particularmente a componente prática do seu ensino, as ligações com os *stakeholders*, a adequabilidade das suas instalações e das suas áreas técnicas, a qualificação das suas equipas docente e não docente e o desenvolvimento da investigação.

5. VISÃO

A visão, como representação do que se pretende alcançar no final do exercício, considera as diretrizes de desenvolvimento de políticas tendentes a concretizar a estratégica da ESHTE enquanto Instituição de Ensino Superior:

- a) **Informada**, através de uma comunicação multidirecional relevante, esclarecedora e fluída, utilizando múltiplas plataformas;
- b) **Inclusiva**, através da promoção do cimento aglutinador capaz de integrar todos os elementos da comunidade académica, proporcionando o espírito de corpo coletivo que culminará numa aproximação generalizada entre as pessoas e entre estas e a instituição, no âmbito de uma governança inclusiva e tolerante, assente em princípios que valorizam a exigência, a responsabilidade, a solidariedade e a postura proactiva de intervenção;
- c) **Internacionalizada**, numa perspetiva multidimensional, assente na abertura da oferta educativa e formativa aos países de expressão portuguesa, no estabelecimento de acordos de assistência científica e técnica a países em desenvolvimento, no desenvolvimento de programas de mobilidade, de parcerias e de redes colaborativas com outras instituições de ensino superior estrangeiras;
- d) **Inovadora**, que cria condições para se tornar num meio criativo em que emerge a diversidade que alimenta e estimula a criação, a comunicação fluída que consubstancia e põe em contacto a dissemelhança, a tolerância que permite a diferença e abre espaço para a disrupção, a convivialidade com a transgressão, ou seja, a inteligência institucional;
- e) **Inspiradora**, através do reconhecimento e confiança na relevância científica e educacional por parte do setor do turismo e da sociedade em geral, mas também, da promoção interna de uma cultura de autoconfiança, de sentido crítico e de qualidade nos respetivos desempenhos;

- f) **Qualificada**, pela qualidade das aprendizagens proporcionadas na formação dos estudantes, como futuros profissionais de eleição, mas, igualmente, seres humanos virtuosos, pela valorização da investigação desenvolvida, e pela adoção integral de um sistema de garantia da qualidade;
- g) **Sustentável**, através de boas práticas de gestão administrativa e financeira, gerida por princípios de combate ao desperdício e sustentada pela gestão eficiente dos seus recursos e processos, de modo a permitir o investimento na renovação do hardware escolar;
- h) **Parceira**, através do envolvimento em tarefas extensivas ao trinómio da sua intervenção (educar, formar e investigar), valorizando a criação cultural e a componente económica e social do conhecimento, constituindo-se como um ator relevante no processo de desenvolvimento social, económico e turístico da região onde se insere e do país;
- i) **Organizada**, com as suas estruturas científicas, pedagógicas, de gestão e de governação a promoverem continuamente a inovação da oferta formativa e a investigação, de modo a adaptar a instituição aos desafios atuais e futuros, através de instalações próprias e modernas, mas, igualmente, prosseguindo a sustentabilidade financeira.

6. OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS PARA 2022-2025

Elaborada a caracterização sucinta da ESHTE, estabelecida a missão e os princípios e valores, bem como a análise de contexto e o diagnóstico estratégico, e após a definição da visão, são definidos seguidamente os objetivos centrais que nortearão a atividade futura da ESHTE no quadriénio 2022-2025:

- 1) Melhoria contínua da inovação e da qualidade da formação da ESHTE: cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas, pós-graduações, mestrados, doutoramento, bem como cursos de formação ao longo da vida (atualização e aperfeiçoamento).
- 2) Afirmação da ESHTE como uma instituição de ensino superior politécnico que desenvolve investigação fundamental e aplicada, enquanto polo de conhecimento especializado e de inovação no setor turístico.
- 3) Extensão da abertura à sociedade, garantindo-se, através da transferência de conhecimento e da interação com os *stakeholders* do turismo, uma contribuição adequada para a concretização de objetivos de interesse público, integrando uma dimensão económica e sociocultural ajustada, bem como as condições para a potenciação das aspirações legítimas da comunidade académica e para a projeção internacional da Escola.

Para se alcançar estes grandes objetivos estabeleceram-se as seguintes orientações estratégicas a desenvolver no próximo quadriénio:

- a) **Espírito de corpo** - Desenvolver esforços e promover iniciativas que visem agregar estudantes, docentes e técnicos administrativos e de gestão da ESHTE, através da partilha da informação, de uma governança inclusiva e tolerante, por forma a criar um espírito de corpo em comunhão com a missão e o desenvolvimento da instituição.
- b) **Academia Internacional de Turismo** - Explorar as potencialidades existentes na ESHTE para desenvolver uma “Academia Internacional de

Turismo” no *Campus* do Estoril, através de uma gestão criteriosa dos recursos existentes, da colaboração interinstitucional e da captação e angariação de novas fontes de financiamento alternativas, visando afirmar o país como referência também na formação qualificada de recursos humanos em Turismo.

- c) **Investigação** - Reforçar as estruturas de investigação e de ensino, através do apoio às unidades de investigação existentes (CiTUR e CIDI) e do desenvolvimento do Centro de Excelência, de modo que possam constituir-se polos de conhecimento especializado e de inovação nas atividades turísticas, hoteleiras e de restauração, através da promoção e difusão dos resultados alcançados e da respetiva valorização social e económica.
- d) **Oferta formativa** - Diversificar as áreas do saber, através do alargamento da oferta formativa à formação de “ensino ao longo a vida” (atualização e aperfeiçoamento), designadamente programas de pós - graduação e de mestrado, e da abertura à sociedade e aos *stakeholders* do setor do Turismo, bem como inovar na oferta curricular com o reforço de tecnologias de aplicação e o ensino à distância. Apostar, igualmente, na valorização da formação continuada e pós-graduada dos estudantes da ESHTE, demonstrando as vantagens competitivas de um percurso integrado no ecossistema ESHTE.
- e) **Notoriedade** - Fomentar a notoriedade e capacidade de intervenção da ESHTE, através de uma maior abertura à sociedade, no plano nacional e internacional, nomeadamente, através da organização de eventos, do incentivo à publicação de artigos em revistas científicas, e do intercâmbio e cooperação com outras instituições que permitam a mobilidade dos elementos da comunidade académica e contribuir para o desenvolvimento da região e do país.

- f) **Parcerias** - Reforçar as parcerias e as redes colaborativas, através do estabelecimento de protocolos com o tecido empresarial e outras instituições nacionais e estrangeiras, visando a prossecução conjunta do desenvolvimento das atividades inerentes às respetivas missões, nomeadamente, através da prestação de serviços, da valorização recíproca, da assistência científica e técnica a países em desenvolvimento, entre outras.
- g) **Qualidade** - Reforçar a aplicação dos padrões de desenvolvimento qualificado, através da adoção integral de um sistema de garantia da qualidade, que inclua as aprendizagens dos estudantes, a prestação de serviços à comunidade, as avaliações internas e externas, em termos científicos, académicos e financeiros, o desempenho profissional dos diversos colaboradores, fomentando a realização pessoal e o salário emocional.

7. EIXOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

As orientações estratégicas, mencionadas no capítulo anterior, estruturam-se em torno dos seguintes grandes eixos:

1. Governança e gestão estratégica.
2. Recursos e profissionais de excelência.
3. Qualidade e inovação no ensino e nas aprendizagens.
4. Investigação, desenvolvimento profissional e envolvimento na comunidade.
5. Parcerias estratégicas e internacionalização.
6. Comunicação e promoção institucional.

No domínio do **Eixo 1 - Governança e Gestão Estratégica** verifica-se a combinação de intervenções que se situam na esfera interna e externa da ESHTE, nomeadamente, a dotação de instalações e equipamentos adequados à missão da Escola. Destaca-se, igualmente, a motivação e o envolvimento da comunidade académica nos desafios futuros da instituição, para além da reorganização e modernização dos sistemas de informação e dos serviços da ESHTE, num quadro de sustentabilidade económico-financeiro.

No que diz respeito ao **Eixo 2 - Recursos e Profissionais de Excelência**, constata-se que as ações estabelecidas abrangem áreas de intervenção fundamentais para a ESHTE, com o objetivo de assegurar as condições adequadas para o exercício da sua missão (instalações, equipamentos, serviços e pessoas). Para além da importância do reordenamento e a ocupação do *Campus*, a valorização dos docentes e técnicos administrativos e de gestão é fundamental, bem como a melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.

O **Eixo 3 - Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens**, incorpora iniciativas imprescindíveis para o reforço da boa imagem que a ESHTE possui neste domínio. Assim, destacam-se a reestruturação da oferta formativa, em função da evolução da sociedade e das atividades turísticas, o reforço do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e a inovação nos métodos e técnicas de Ensino/Aprendizagem.

Em relação ao **Eixo 4 - Investigação, Desenvolvimento Profissional e Envolvimento na Comunidade**, importa realçar as ações de operacionalização do CIDI junto da comunidade académica, de incrementação das atividades de investigação no âmbito do CiTUR e/ou de outros Centros de Investigação, de dinamização do MUVITUR, de potenciar espaços e redes de inovação e empreendedorismo, bem como, de organização de seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.

No **Eixo 5 - Parcerias Estratégicas e Internacionalização**, destacam-se as ações de participação no Consórcio Tourism International Academy e na RIPTUR, na rede Poliemprende, mas, igualmente, de dinamização da interação com os *stakeholders* do turismo, da hotelaria e restauração, e de incremento da atratividade de novos públicos.

Por fim, o **Eixo 6 - Comunicação e Promoção Institucional** considera um conjunto de iniciativas de otimização da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE, de reestruturação das relações externas, bem como de organização de eventos.

Tendo presente os 6 eixos estratégicos estabelecidos, foram criadas as linhas de ação correspondentes (Quadro 9). Assinale-se que, na totalidade, foram consideradas 41 linhas de ação, cuja concretização se deverá materializar no horizonte 2022-2025, obedecendo a critérios diferenciados de afetação temporal, traduzidos anualmente nos Planos de Atividade.

Com efeito, algumas destas ações terão a sua conclusão desejável já em 2022, enquanto outras se repartirão por todo o período do exercício, permitindo um desejável controlo intermédio da respetiva execução, originando a introdução de eventuais ajustamentos, em função da evolução da envolvente externa e interna da instituição, contribuindo para a ambicionada concretização final, ainda que a evolução da construção das novas instalações possa condicionar um dos desígnios fundamentais para a ESHTE que é deter instalações e equipamentos adequados à sua missão.

Quadro 9 – Eixos Estratégicos e Linhas de Ação

Governança e Gestão Estratégica

1

- Promover o posicionamento institucional da ESHTe no ensino superior público.
- Dotar a ESHTe de instalações e equipamentos adequados à sua missão.
- Incrementar a notoriedade da ESHTe na formação e investigação de qualidade e na cooperação interinstitucional.
- Motivar e envolver a comunidade académica.
- Garantir a boa execução do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).
- Garantir a sustentabilidade económico-financeira.
- Reorganizar e modernizar os sistemas de informação e os serviços da Escola.
- Envolver os docentes em projetos estruturantes para a ESHTe.
- Fomentar a solidariedade global e a responsabilidade social, cultural e ambiental.
- Promover a participação, a cidadania e o desporto.
- Aprovação e implementação de um Código de Conduta e Ética e de um Plano para a Igualdade de Género.
- Fortalecer o apoio concedido aos estudantes no âmbito da ação social.

Recursos e Profissionais de Excelência

2

- Fomentar a formação de docentes e de técnicos administrativos e de gestão.
- Medir e valorizar o mérito de docentes e de técnicos administrativos e de gestão por via de grelhas de avaliação.
- Melhorar os serviços disponibilizados à comunidade académica.
- Melhorar os mecanismos de apoio à gestão de projetos.

Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens

3

- Restruir a oferta formativa graduada e não graduada.
- Renovar as certificações nacionais e internacionais da oferta formativa.
- Reforçar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade.
- Inovar nos métodos e técnicas de Ensino/Aprendizagem.
- Implementar atividades educativas em e-learning e b-learning.
- Apoiar as atividades dos estudantes e o seu desempenho académico.

Investigação, Desenvolvimento Profissional e Envolvimento na Comunidade

4

- Operacionalizar na sua potencialidade o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) junto da comunidade académica.
- Incrementar as atividades de investigação no âmbito do CITUR.
- Dinamizar o Museu Virtual do Turismo (MUVITUR).
- Reforçar o empreendedorismo.
- Organizar seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.
- Incrementar a transposição de conhecimento de valor acrescentado para a sociedade.
- Potenciar espaços e redes de inovação.

Parcerias Estratégicas e Internacionalização

5

- Participar no Consórcio Tourism International Academy.
- Participar na rede dos Institutos Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR).
- Participar na Rede Poliemprende.
- Dinamizar a interação com os *stakeholders* do turismo.
- Promover a extensão do conhecimento e a internacionalização do ensino.
- Incrementar a atratividade de novos públicos.
- Fomentar a cooperação na área da formação de profissionais de Informação Turística (PIT) nos PALOP
- Dinamizar a Associação Alumni da ESHTe.

Comunicação e Promoção Institucional

6

- Estabelecer o plano estratégico de comunicação da ESHTe.
- Reforçar a comunicação interna e externa.
- Restruir as relações externas e a organização de eventos.
- Incrementar a notoriedade da ESHTe na formação e investigação de qualidade e na cooperação interinstitucional.

8. PRINCIPAIS INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO

Os indicadores de desenvolvimento permitirão apurar quantitativamente a partir de métricas, a capacidade da ESHTE em desenvolver as linhas de ação propostas para cada eixo estratégico delineado. No Quadro 10, relacionam-se os eixos estratégicos com as linhas de ação e os respetivos indicadores (num total de 74).

Quadro 10 – Eixos Estratégicos, Linhas de Ação e Indicadores de Desenvolvimento

Eixos estratégicos	Linhas de ação	Indicadores
E1. Governança e Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o posicionamento institucional da ESHTE no ensino superior público. • Dotar a ESHTE de instalações e equipamentos adequados à sua missão. • Incrementar a notoriedade da ESHTE na formação e investigação de qualidade e na cooperação interinstitucional. • Motivar e envolver a comunidade académica. • Garantir a boa execução do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). • Garantir a sustentabilidade económico-financeira. • Reorganizar e modernizar os sistemas de informação e os serviços da Escola. • Envolver os docentes em projetos estruturantes para a ESHTE. • Fomentar a solidariedade global e a responsabilidade social, cultural e ambiental. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Grau de satisfação dos docentes e dos técnicos administrativos e de gestão. 1.2. Soluções digitais implementadas na reorganização e modernização dos serviços de informação. 1.3. Ações de reforço da cibersegurança e proteção dos dados. 1.4. Processos de reorganização/modernização dos serviços da Escola. 1.5. Projetos estruturantes para a ESHTE com o envolvimento do corpo docente. 1.6. Ações de melhoria das atuais infraestruturas e de acompanhamento dos projetos e da execução das novas instalações. 1.7. Aquisição de equipamentos. 1.8. Aumentar a satisfação e a capacitação dos trabalhadores, melhorando a conciliação da vida familiar / pessoal com o trabalho. 1.9. Atividades de promoção da solidariedade global e da responsabilidade social, cultural e ambiental. 1.10. Ações de promoção da cidadania e do desporto. 1.11. Execução do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). 1.12. Ações de motivação e envolvimento da comunidade académica. 1.13. Ações de interação entre a Presidência e os membros da Comunidade Académica. 1.14. Receitas próprias no total da receita.

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a participação, a cidadania e o desporto. • Aprovação e implementação de um Código de Conduta e Ética e de um Plano para a Igualdade de Género. • Fortalecer o apoio concedido aos estudantes no âmbito da ação social. 	<p>1.15. Receitas geradas pela investigação no total da receita.</p> <p>1.16. Subsistema de contabilidade de gestão (SNC-AP).</p> <p>1.17. Atualização de Regulamentos.</p> <p>1.18. Redimensionamento dos serviços da Escola e consequente adaptação dos respetivos Estatutos.</p> <p>1.19. Aprovação e implementação de um Código de Conduta e Ética e de um Plano para a Igualdade de Género.</p> <p>1.20. Fortalecer o apoio concedido aos estudantes no âmbito da ação social.</p>
<p>E2. Recursos e Profissionais de Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a formação de docentes e de técnicos administrativos e de gestão. • Medir e valorizar o mérito de docentes e de técnicos administrativos e de gestão por via de grelhas de avaliação. • Melhorar os serviços disponibilizados à comunidade académica. • Melhorar os mecanismos de apoio à gestão de projetos. 	<p>2.21. Reforço da verba anual para deslocações e participações em congressos e conferências.</p> <p>2.22. Docentes nas categorias de Professor Coordenador e Professor Coordenador Principal.</p> <p>2.23. Docentes do quadro atual com título de Especialista ou o grau de Doutor.</p> <p>2.24. Docentes nas categorias de Professor Adjunto no quadro (tempo integral).</p> <p>2.25. Avaliação de docentes.</p> <p>2.26. Ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.</p> <p>2.27. Melhoria dos mecanismos de apoio à gestão de projetos.</p> <p>2.28. Programa de formação contínua para professores que envolva dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação (incluindo ensino à distância), língua inglesa e promoção da motivação e bem-estar do estudante.</p> <p>2.29. Programa de ações de formação técnica para colaboradores técnicos e administrativos.</p>
<p>E3. Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturar a oferta formativa graduada e não graduada. • Renovar as certificações nacionais e internacionais da oferta formativa. 	<p>3.30. Desenvolvimento de novas formações no âmbito do PRR (Impulso Jovem e Impulso Adulto).</p> <p>3.31. Novas ofertas e/ou reestruturação de cursos.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade. • Inovar nos métodos e técnicas de Ensino/Aprendizagem. • Implementar atividades educativas em e-learning e b-learning. • Apoiar as atividades dos estudantes e o seu desempenho académico. 	<p>3.32. Formações de curta duração disponibilizadas pela Escola.</p> <p>3.33. Certificação do SIGQ da ESHTE.</p> <p>3.34. Renovação das certificações nacionais e internacionais da oferta formativa.</p> <p>3.35. Unidades curriculares com métodos e técnicas de Ensino/ Aprendizagem inovadores.</p> <p>3.36. Estudantes diplomados pela ESHTE.</p> <p>3.37. Estudantes do 1.º ciclo que concluíram a formação em 3 anos.</p> <p>3.38. Situação dos diplomados face ao emprego.</p> <p>3.39. Estudantes que concluíram na ESHTE cursos não conferentes de grau.</p> <p>3.40. Grau de satisfação dos estudantes da ESHTE em relação ao curso.</p> <p>3.41. Grau de satisfação dos estudantes em relação às Instalações.</p> <p>3.42. Iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.</p> <p>3.43. Ações de mitigação do abandono escolar.</p>
<p>E4. Investigação, Desenvolvimento Profissional e Envolvimento na Comunidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operacionalizar na sua potencialidade o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) junto da comunidade académica. • Incrementar as atividades de investigação no âmbito do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR). • Dinamizar o Museu Virtual do Turismo (MUVITUR). • Reforçar o empreendedorismo. • Organizar seminários e congressos científicos nacionais e internacionais. • Incrementar a transposição de conhecimento de valor acrescentado para a sociedade. 	<p>4.44. Docentes e investigadores integrados em unidades de I&D.</p> <p>4.45. Classificação dos investigadores do CiTUR.</p> <p>4.46. Projetos desenvolvidos no CIDI.</p> <p>4.47. Publicações científicas dos investigadores do CiTUR Estoril.</p> <p>4.48. Atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.</p> <p>4.49. Projetos empreendedores desenvolvidos pela comunidade ESHTE.</p> <p>4.50. Organização de seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.</p> <p>4.51. Projetos de investigação em parceria com outras instituições.</p> <p>4.52. Candidaturas a projetos de I&D com financiamento.</p> <p>4.53. Docentes envolvidos em tarefas de orientação.</p> <p>4.54. Estudantes participantes em atividades de investigação científica.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar espaços e redes de inovação. 	
E5. Parcerias Estratégicas e Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Participar no Consórcio Tourism International Academy. • Participar na rede dos Institutos Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR). • Participar na Rede Poliempreende. • Dinamizar a interação com os <i>stakeholders</i> do turismo. • Promover a extensão do conhecimento e a internacionalização do ensino. • Incrementar a atratividade de novos públicos. • Fomentar a cooperação na área da formação de profissionais de Informação Turística (PIT) nos PALOP. • Dinamizar a Associação Alumni da ESHTE. 	<p>5.55. Ações desenvolvidas no Consórcio Tourism International Academy.</p> <p>5.56. Participação nas ações desenvolvidas pela RIPTUR.</p> <p>5.57. Projetos submetidos ao concurso Poliempreende.</p> <p>5.58. Projetos de interação com os stakeholders do turismo.</p> <p>5.59. Parcerias de desenvolvimento de cursos com outras instituições/empresas.</p> <p>5.60. Docentes em programas de mobilidade (outgoing e incoming).</p> <p>5.61. Estudantes em programas de mobilidade (outgoing e incoming).</p> <p>5.62. Captação de estudantes estrangeiros.</p> <p>5.63. Protocolos bilaterais.</p> <p>5.64. Alumni registados na Associação.</p> <p>5.65. Ações de dinamização da Associação Alumni da ESHTE.</p> <p>5.66. Ações de formação organizadas pela Alumni.</p> <p>5.67. Ações de formação para a Alumni organizadas pela ESHTE.</p>
E6. Comunicação e Promoção Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o plano estratégico de comunicação da ESHTE. • Reforçar a comunicação interna e externa. • Restruir as relações externas e a organização de eventos. • Incrementar a notoriedade da ESHTE na formação e investigação de qualidade e na cooperação interinstitucional. 	<p>6.68. Plano Estratégico de Comunicação.</p> <p>6.69. Ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.</p> <p>6.70. Ações de relacionamento externo e de organização de eventos.</p> <p>6.71. Participações em eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.</p> <p>6.72. Acessos ao site da ESHTE.</p> <p>6.73. Seguidores das redes sociais da ESHTE.</p> <p>6.74. Promoção de uma estratégia de comunicação que permita a melhoria constante da imagem, da visibilidade e da reputação da ESHTE.</p>

9. METAS A ALCANÇAR NO HORIZONTE 2022-2025

A partir dos indicadores de desenvolvimento estabelecem-se medidas de desempenho quantificáveis, ou seja, as métricas, que permitirão analisar o cumprimento das ações estratégicas delineadas.

No Quadro 11, indicam-se, para além das métricas associadas aos indicadores de desempenho, as metas a alcançar ao longo do quadriénio 2022-2025. Com efeito, serão desenvolvidas iniciativas plenamente enquadráveis nos esforços que a Presidência pretende encetar com o propósito de alcançar os objetivos e metas delineados.

O estabelecimento destas metas baseou-se no conhecimento intuitivo da instituição e nos valores de referência dos indicadores, quando aplicável, e em fins ambiciosos, mas passíveis de realização no horizonte do Plano.

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe)

Quadro 11 – Indicadores e metas para 2022-2025

Eixos estratégicos	Indicadores	Métricas	Fonte	Metas para 2022-2025
E1. Governança e gestão estratégica	1.1. Grau de satisfação dos docentes e dos técnicos administrativos e de gestão.	Questionários aos docentes e técnicos administrativos e de gestão.	Gabinete da Qualidade e Métodos	Entre 60% e 75% dos inquiridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos.
	1.2. Soluções digitais implementadas na reorganização e modernização dos serviços de informação.	Número de soluções digitais implementadas.	Gabinete de Serviços Informáticos	Instalação de uma nova plataforma de gestão documental e respetivo workflow. Implementar uma solução informática de otimização da interação dos discentes com os serviços académicos em tempo real. Adotar certificados digitais na componente académica. Adotar uma Gateway de transações de pagamento digitais. Adotar uma plataforma digital para Avaliação do Desempenho. Substituição integral da rede WI-FI para 6. ^a Geração.
	1.3. Ações de reforço da cibersegurança e da proteção dos dados.	Número de soluções implementadas.	Gabinete de Serviços Informáticos	Elaborar um plano de proteção de sistemas de informação e infraestruturas digitais de importância crítica contra os ciberataques. Promover 4 ações de formação em contexto real aos colaboradores sobre regras básicas de cibersegurança.
	1.4. Processos de reorganização/modernização dos serviços da Escola.	Número de processos implementados.	Presidência	Implementar 10 processos de reorganização/modernização dos serviços que englobem: comunicação; gabinete de avaliação, auditoria, acreditação e qualidade; apoio a projetos; núcleos de pós-graduações e chefias de divisão.

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				Alargar a equipa informática de forma a implementar o apoio à comunidade educativa no regime pós-laboral.
	1.5. Projetos estruturantes para a ESHTE com o envolvimento do corpo docente.	Número de projetos estruturantes para a ESHTE com o envolvimento do corpo docente.	Presidência	Incentivar a criação de projetos estruturantes para a ESHTE, nomeadamente, a criação de uma revista científica. Cadernos de encargos referentes às novas instalações: equipamentos de salas de aulas; equipamentos de salas de aula com especificidades próprias (produção alimentar/cozinhas; laboratórios, anfiteatros técnicos; restaurantes de aplicação). Cadernos de encargos de outros equipamentos técnicos: refeitório, bares, centro de excelência, áreas administrativas e de gestão. Sensibilização da tutela para a problemática da gestão e financiamento das novas instalações.
	1.6. Ações de melhoria das atuais infraestruturas e de acompanhamento dos projetos e da execução das novas instalações.	Número de ações implementadas.	Presidência	Implementar 10 ações de melhoria das atuais infraestruturas (equipamento para as salas de aulas; espaço de estudo e convívio; espaço de trabalho para os docentes). Desenvolver o acompanhamento dos projetos e da execução das novas instalações.

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

	1.7. Aquisição de equipamentos.	Número de equipamentos adquiridos.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Adquirir 40 equipamentos (mobiliário, informática, cozinhas, laboratórios e atividades de turismo na natureza).
	1.8. Aumentar a satisfação e a capacitação dos trabalhadores, melhorando a conciliação da vida familiar / pessoal com o trabalho.	Número de ações implementadas.	Presidência	Implementar 10 ações que promovam a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e a satisfação com o trabalho.
	1.9. Atividades de promoção da solidariedade global e da responsabilidade social, cultural e ambiental.	Número de atividades desenvolvidas, no âmbito de um plano de sustentabilidade, considerando não apenas a sua dimensão económica, mas também as suas dimensões ambiental, social e cultural.	Núcleo de Ação Social	Implementar 10 atividades de promoção da solidariedade global e da responsabilidade social, cultural e ambiental.
	1.10. Ações de promoção da cidadania e do desporto.	Número de ações de promoção da cidadania e do desporto.	Núcleo de Ação Social	Implementar 6 ações de projetos empreendedores e do desporto.
	1.11. Execução do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).	Número de KPI's - Key Performance Indicator.	Presidência	Cumprir os KPI's contratualizados no PRR.
	1.12. Ações de motivação e envolvimento da comunidade académica.	Número de ações implementadas.	Presidência	Desenvolver 9 ações de motivação e envolvimento da comunidade académica (team builder).
	1.13. Ações de interação entre a Presidência e os membros da Comunidade Académica.	Número de reuniões realizadas.	Presidência	Realizar 4 reuniões por ano da Presidência com a Comunidade Académica (1 por trimestre).
	1.14. Receitas próprias no total da receita.	Percentagem das receitas próprias no total da receita.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Manter as receitas próprias no total da receita.
	1.15. Receitas geradas pela investigação no total da receita.	Percentagem das receitas geradas pela investigação no total da receita.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Incrementar em 10% as receitas geradas pela investigação no total da receita.
	1.16. Subsistema de contabilidade de gestão (SNC-AP).	Implementação do subsistema de contabilidade de gestão (SNS-AP).	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Implementar o subsistema de contabilidade de gestão (SNS-AP).

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

	1.17. Atualização de Regulamentos.	Número de regulamentos atualizados.	Gabinete Jurídico	Atualizar todos os regulamentos da ESHTE.
	1.18. Redimensionamento dos serviços da Escola e consequente adaptação dos respetivos Estatutos.	Nova orgânica de funcionamento da ESHTE, considerando as implicações decorrentes das novas instalações.	Presidência	Produzir uma proposta de redimensionamento dos serviços da Escola, através de uma adaptação dos respetivos Estatutos.
	1.19. Aprovação e implementação de um Código de Conduta e Ética e de um Plano para a Igualdade de Género.	Número de ações desenvolvidas para aprovar um Código de Conduta e Ética e um Plano para a Igualdade de Género.	Presidência	Aprovar um Código de Conduta e Ética e um Plano para a Igualdade de Género.
	1.20. Fortalecer o apoio concedido aos estudantes no âmbito da ação social.	Número de ações desenvolvidas para fortalecer o apoio concedido aos estudantes no âmbito da ação social.	Presidência Administração	Criação de um gabinete de apoio psicológico para os estudantes.
E2. Recursos e profissionais de excelência	2.21. Reforço da verba anual para deslocações e participações em congressos e conferências.	Valor monetário a atribuir aos docentes para deslocações e participações em congressos e conferências.	Presidência	Incrementar em 30% a comparticipação nas despesas de formação de docentes.
	2.22. Docentes nas categorias de Professor Coordenador e Professor Coordenador Principal.	Percentagem de docentes na categoria de Professor Coordenador e Professor Coordenador Principal.	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 50% a percentagem de docentes nas categorias de Professor Coordenador/Professor Coordenador Principal.
	2.23. Docentes do quadro atual com título de Especialista ou o grau de Doutor.	Percentagem de docentes no quadro com o título de Especialista ou o grau de Doutor.	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 20% a percentagem de docentes do quadro com o título de Especialista ou o grau de Doutor.
	2.24. Docentes nas categorias de Professor Adjunto no quadro (tempo integral).	Percentagem de docentes na categoria de Professor Adjunto no quadro da ESHTE.	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 20% a percentagem de docentes nas categorias de Professor Adjunto.
	2.25. Avaliação de docentes.	Número de docentes avaliados, através de uma nova metodologia de avaliação.	Divisão de Recursos Humanos	Implementar uma nova grelha de avaliação do desempenho de docentes.
	2.26. Ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.	Número de ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.	Presidência	Implementar 9 ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica que englobem, entre outros, interação

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				com os serviços e com a Presidência.
	2.27. Melhoria dos mecanismos de apoio à gestão de projetos.	Número de ações de melhoria dos mecanismos de apoio à gestão de projetos.	mecanismos de apoio à gestão de projetos.	Implementar um Gabinete de Apoio à Gestão de Projetos.
	2.28. Programa de formação contínua para professores que envolva dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação (incluindo ensino à distância), língua inglesa e promoção da motivação e bem-estar do estudante.	Número de docentes participantes em ações de formação.	Divisão de Recursos Humanos	Implementar 2 ações de formação.
	2.29. Programa de ações de formação técnica para colaboradores técnicos e administrativos.	Número de colaboradores técnicos e administrativos participantes em ações de formação técnica.	Divisão de Recursos Humanos	Implementar 2 ações de formação técnica.
E3. Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens	3.30. Desenvolvimento de novas formações no âmbito do PRR (Impulso Jovem e Impulso Adulto).	Número de novas formações no âmbito do PRR (Impulso Jovem e Impulso Adulto)	Presidência	Implementar 25 novas formações no âmbito do PRR (Impulso Jovem e Impulso Adulto).
	3.31. Novas ofertas e/ou reestruturação de cursos.	Número de novas ofertas e/ou reestruturação de cursos.	Conselho Técnico-Científico	Reavaliar e, eventualmente, reestruturar a oferta formativa. Criar 3 novas ofertas de mestrado. Criar 2 novas licenciaturas. Criar 2 cursos conducentes a grau em inglês. Criar 2 novas pós-graduações. Implementação de 3 CTESP. Implementar 1 curso de curta duração em língua inglesa.
	3.32. Formações de curta duração disponibilizadas pela Escola.	Número de formações disponibilizadas.	Presidência	Disponibilizar 18 formações de curta duração abertas à comunidade.

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

3.33. Certificação do SIGQ da ESHTE.	Certificado do SIGQ da ESHTE pela A3ES.	CPAQ	Manter a certificação do SIGQ, através da respetiva reestruturação, implementação e monitorização.
3.34. Renovação das certificações nacionais e internacionais da oferta formativa.	Número de cursos certificados.	CPAQ	Manter a certificação das licenciaturas junto do Turismo de Portugal. Renovar a certificação TEDQUAL (UNWTO). Renovar a certificação das licenciaturas da ESHTE junto da A3ES.
3.35. Unidades curriculares com métodos e técnicas de Ensino/ Aprendizagem inovadores.	Número de UC com métodos e técnicas de Ensino/ Aprendizagem inovadores.	Conselho Pedagógico	Aumentar em 10% o número de UC com métodos e técnicas de Ensino/Aprendizagem inovadores.
3.36. Estudantes diplomados pela ESHTE.	Número de estudantes diplomados pela ESHTE no ano letivo mais recente.	Divisão de Serviços Académicos	Aumentar em 5% o número de estudantes diplomados pela ESHTE.
3.37. Estudantes do 1.º ciclo que concluíram a formação em 3 anos.	Percentagem de estudantes do 1.º ciclo que concluiu a formação em 3 anos.	Divisão de Serviços Académicos	Aumentar em 1% a taxa de conclusão do 1.º ciclo em 3 anos.
3.38. Situação dos diplomados face ao emprego.	Percentagem de diplomados inscritos no IEFP.	Presidência	Diplomados inscritos no IEFP inferior a 5%.
3.39. Estudantes que concluíram na ESHTE cursos não conferentes de grau.	Número de estudantes que concluíram na ESHTE cursos não conferentes de grau.	Divisão de Serviços Académicos	Atingir 100 estudantes que concluíram cursos não conferentes de grau.
3.40. Grau de satisfação dos estudantes da ESHTE em relação ao curso.	Percentagem de estudantes satisfeitos ou muito satisfeitos	Gabinete da Qualidade e Métodos	Mais de 80% dos inquiridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o curso.
3.41. Grau de satisfação dos estudantes em relação às Instalações.	Percentagem de estudantes satisfeitos ou muito satisfeitos	Gabinete da Qualidade e Métodos	Alcançar 70% de inquiridos satisfeitos ou muito satisfeitos em relação às instalações.
3.42. Iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.	Número de iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.	Presidência	Desenvolver 12 iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

	3.43. Ações de mitigação do abandono escolar.	Número de ações de mitigação do abandono escolar.	Núcleo de Ação Social	Implementar 4 ações que promovam a integração e acompanhamento dos estudantes, minimizando o risco de abandono e insucesso escolar.
E4. Investigação, desenvolvimento profissional e envolvimento na comunidade	4.44. Docentes e investigadores integrados em unidades de I&D.	Percentagem de docentes e investigadores integrados em unidades de I&D.	CiTUR Estoril / CIDI / Outros	Incrementar em 10% os docentes e investigadores integrados em unidades de I&D (CiTUR e outros).
	4.45. Classificação dos investigadores do CiTUR.	Grelha de avaliação do CiTUR (condição para ser investigador integrado)	CiTUR Estoril	Aumentar em 10% o número de investigadores integrados.
	4.46. Projetos desenvolvidos no CIDI.	Número de projetos desenvolvidos no CIDI.	CIDI	Desenvolver 15 projetos no CIDI.
	4.47. Publicações científicas dos investigadores do CiTUR Estoril.	Número de publicações científicas dos investigadores do CiTUR Estoril.	CiTUR Estoril	Aumentar em 10% o número de publicações científicas dos investigadores do CiTUR.
	4.48. Atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.	Número de atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.	Muvitur	Incrementar em 5% as atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.
	4.49. Projetos empreendedores desenvolvidos pela comunidade ESHTE.	Número de projetos empreendedores desenvolvidos pela comunidade ESHTE (ex. Orçamento Participativo da CMC).	CIDI (Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial) / AEESHTE /Outros	Proporcionar o desenvolvimento de 3 projetos empreendedores pela comunidade ESHTE.
	4.50. Organização de seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.	Número de seminários e congressos nacionais e internacionais organizados.	Gabinete de Relações Externas e Organização de Eventos	Desenvolver 6 seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.
	4.51. Projetos de investigação em parceria com outras instituições.	Número de projetos de investigação em parceria com outras instituições.	CiTUR Estoril / CIDI / Outros	Desenvolver 4 projetos de investigação em parceria com outras instituições.
	4.52. Candidaturas a projetos de I&D com financiamento.	Número de candidaturas a projetos de I&D com financiamento.	CiTUR Estoril / CIDI	Submeter 6 candidaturas a projetos de I&D com financiamento.
	4.53. Docentes envolvidos em tarefas de orientação.	Número de docentes envolvidos em tarefas de orientação.	Conselho Técnico-Científico	30% dos docentes envolvidos em tarefas de orientação.

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

	4.54. Estudantes participantes em atividades de investigação científica.	Número de estudantes participantes em atividades de investigação científica.	Conselho Técnico-Científico	Aumentar em 10% a participação dos estudantes em atividades de investigação científica.
E5. Parcerias estratégicas e internacionalização	5.55. Ações desenvolvidas no Consórcio Tourism International Academy.	Número de ações desenvolvidas pelo Consórcio TIA.	Presidência	Participar em 8 ações desenvolvidas pelo Consórcio.
	5.56. Participação nas ações desenvolvidas pela RIPTUR.	Número de ações desenvolvidas pela RIPTUR.	Presidência	Participar em todas as ações desenvolvidas pela RIPTUR.
	5.57. Projetos submetidos ao concurso Poliempreende.	Número de projetos candidatos ao concurso Poliempreende.	CIDI (Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial)	Submeter 5 candidaturas anuais ao concurso Poliempreende.
	5.58. Projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.	Número de projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.	Presidência	Desenvolver 12 projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.
	5.59. Parcerias de desenvolvimento de cursos com outras instituições/empresas.	Número de parcerias estabelecidas.	Presidência	Desenvolver uma parceria com a Universidade Aberta (cursos 1.º ciclo). Desenvolver o Doutoramento em Turismo em Associação com o IGOT-UL. Desenvolver duas parcerias relacionadas com os cursos TESP. Desenvolver parcerias com instituições/ <i>stakeholders</i> no âmbito do desenvolvimento de projetos e da oferta formativa, como p. ex. Travellife Sustainability in tourism; Academia APAVT; grupos de hotelaria e restauração; DNA Cascais; Câmara Municipal de Cascais.
	5.60. Docentes em programas de mobilidade (<i>outgoing</i> e <i>incoming</i>).	Número de docentes em programas de mobilidade (<i>outgoing</i> e <i>incoming</i>).	Gabinete de Mobilidade e	Aumentar em 10% o número de docentes em programas de mobilidade (<i>outgoing</i> e <i>incoming</i>).

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

			Relações Internacionais	
	5.61. Estudantes em programas de mobilidade (<i>outgoing e incoming</i>).	Número de estudantes em programas de mobilidade (estudos/estágios <i>outgoing e incoming</i>).	Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais	Aumentar em 10% o número de estudantes em programas de mobilidade (<i>outgoing e incoming</i>).
	5.62. Captação de estudantes estrangeiros.	Número de estudantes estrangeiros.	Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais	Incrementar em 10% o número de estudantes estrangeiros.
	5.63. Protocolos bilaterais.	Número de protocolos bilaterais.	Gabinete Jurídico	Incrementar em 5% o número de protocolos bilaterais (ex. World Federation of Tourist Guide Associations - WFTGA, organização mundial com assento na UNTWO).
	5.64. Alumni registados na Associação.	Número de Alumni registados na Associação.	Alumni ESHTE	Incrementar em 20% as inscrições na Alumni.
	5.65. Ações de dinamização da Associação Alumni da ESHTE.	Número de ações de dinamização da Associação Alumni.	Alumni ESHTE	Revisão estatutária e normativa da Alumni. Desenvolver 6 ações de dinamização da Alumni da ESHTE.
	5.66. Ações de formação organizadas pela Alumni.	Número de ações de formação organizadas pela Alumni.	Gabinete de Estágios	Desenvolver 12 <i>workshops</i> .
	5.67. Ações de formação para a Alumni organizadas pela ESHTE.	Número de ações de formação que incluam os associados da Alumni.	Gabinete de Estágios	Desenvolver 12 <i>workshops</i>
E6. Comunicação e promoção institucional	6.68. Plano Estratégico de Comunicação.	Elaboração e implementação do Plano Estratégico de Comunicação.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Elaborar e implementar um Plano Estratégico de Comunicação.
	6.69. Ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.	Número de ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Implementar 12 ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.

PLANO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO 2022/25

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

	6.70. Ações de relacionamento externo e de organização de eventos.	Número de ações de relacionamento externo e de organização de eventos.	Gabinete de Relações Externas e Organização de Eventos	Implementar 10 ações de relacionamento externo e de organização de eventos.
	6.71. Participações em eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.	Número de participações em eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.	Gabinete de Relações Externas e Organização de Eventos	Participar em 20 eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.
	6.72. Acessos ao site da ESHTE.	Número de acessos ao site www.eshte.pt	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Aumentar em 50% os visitantes do site da ESHTE.
	6.73. Seguidores das redes sociais da ESHTE.	Número de seguidores das redes sociais da ESHTE.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Aumentar em 20% os seguidores das redes sociais da ESHTE.
	6.74. Promoção de uma estratégia de comunicação que permita a melhoria constante da imagem, da visibilidade e da reputação da ESHTE.	Número de referências à ESHTE na comunicação social.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Incrementar em 10% as referências à ESHTE na comunicação social.

10. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização deste Plano Estratégico pressupõe a recolha de informações específicas relativas ao grau de concretização dos indicadores listados anteriormente. No entanto, um plano estratégico quadrienal não é estanque em termos da sua evolução. As conjunturas alteram-se, os ambientes interno e externo sofrem a influência de novos elementos e as prioridades em termos de objetivos podem-se alterar, pelo que deve existir uma pré-disposição não só para a flexibilização do plano, em termos de adequação a essas eventuais alterações, mas também na operacionalização de mecanismos eficazes de acompanhamento da sua execução.

Neste sentido, os Planos e Relatórios Anuais de Atividade devem assumir-se como os instrumentos privilegiados de monitorização do Plano Estratégico de Médio Prazo, permitindo aferir a progressão e os desvios em relação aos objetivos inicialmente traçados, bem como o impacto das iniciativas desenvolvidas, e assim fornecer dados orientadores para a avaliação, identificação e adoção de medidas corretivas e a tomada de decisão.

Consequentemente, a aprovação deste Plano Estratégico pressupõe, igualmente, a avaliação da sua execução a partir do respetivo acompanhamento regular. Os resultados deste processo dependerão criticamente da mobilização dos meios financeiros indispensáveis, do envolvimento de todos os intervenientes e das métricas e instrumentos de monitorização eficazes.

A Presidência terá uma responsabilidade acrescida na motivação e mobilização das vontades e disponibilidades, sem prejuízo de também se reconhecer que existe uma corresponsabilização de toda a comunidade académica na construção de um futuro ainda mais promissor para a ESHTE.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do futuro concretiza-se com critério e com uma estratégia adequada, programando-se as ações, antecipando-se os problemas e garantindo-se a mobilização dos meios e recursos necessários para a sua resolução, além de se criarem as condições para potenciar as janelas de oportunidade existentes.

Se na década de 1990 parecia ser suficiente abrir novos cursos e turmas e funcionar numa lógica orientada apenas para o ambiente interno das instituições de ensino superior, hoje, apenas as Instituições que conseguem protagonizar projetos educativos diferenciadores e que colocam o estudante como foco principal da sua atuação, apresentam condições de continuar a crescer de uma forma sustentada.

A ESHTE, deve, pois, continuar a direcionar a sua ação no sentido da redefinição de um ensino superior de qualidade, com investigação rigorosa, com ligações diretas ao mercado de trabalho, com reconhecimento externo e com procura por estudantes nacionais e internacionais, que se constituam como transformadores do Turismo, com competências para enfrentar os desafios futuros.

Neste sentido, reconhece-se que importa prolongar uma linha de intervenção que garanta uma Instituição informada, organizada, internacionalizada, inovadora, qualificada, inclusiva e sustentável, e que, cumulativamente, proporcione as condições de reforço do seu desempenho e da sua imagem, de forma a se ultrapassarem com sucesso os desafios que se colocam no horizonte de curto e médio prazo. Perante este quadro, exige-se para a ESHTE uma visão integradora, que a potencie e lhe conceda a capacidade necessária para lidar com os desafios da envolvente e com as suas fragilidades intrínsecas.

O presente Plano Estratégico agrega este propósito, procede à análise de contexto, estabelece objetivos, orientações estratégicas, eixos estratégicos e linhas de ação com os respetivos indicadores de desenvolvimento e metas a alcançar. A sua operacionalização, assente em procedimentos de monitorização anual, deve

constituir um referencial essencial para que a ESHTE cumpra a sua missão de desenvolver um ensino inovador de excelência, de prestar serviços de qualidade, de contribuir com uma investigação científica adequada para o setor onde se insere, de afirmar a sua internacionalização, de promover uma base alargada de participação interinstitucional, e de incluir nestes desígnios toda a comunidade académica inspirada, motivada e empenhada.

Em conclusão, é entendimento da Presidência da ESHTE que a operacionalização das ações elencadas neste Plano permitirá à Escola avançar na concretização da sua estratégia competitiva.

As ações que foram apresentadas neste documento têm como enfoque principal os estudantes, mas direcionam-se também para a comunidade académica em geral, bem como, para todos os colaboradores da ESHTE.

A plena efetivação dos objetivos inerentes a cada um dos mencionados eixos apenas será possível de alcançar no final dos quatro anos de atividade. Porém, cada ano volvido contribuirá para a realização crescente da parte e concomitantemente do todo.

Importa referir que para o horizonte de 2022-2025, destacamos as seguintes incertezas que poderão produzir efeitos imprevisíveis: (i) evolução da pandemia provocada pela COVID-19 (ii) a guerra que atualmente decorre na Europa entre a Ucrânia e a Rússia, com consequências diretas e indiretas na Economia mundial e (iii) o crescimento de tensões centradas em Taiwan.

O presente Plano Estratégico contempla a possibilidade de desbloqueamento do principal constrangimento que condiciona a sua ação, ou seja, a problemáticas das instalações. Neste sentido, a materialização dos projetos de reordenamento do *Campus* do Estoril e da criação do Centro de Excelência, constituirão duas âncoras fundamentais para o desenvolvimento futuro da Escola. Neste cenário será

consistente na aposta nos grandes objetivos associados à consolidação de um ensino de excelência, à prestação de serviços de qualidade, ao contributo para uma investigação científica adequada para o setor onde se insere, à concretização da internacionalização e à promoção de uma base ampla de participação interinstitucional.

Sublinha-se ainda, a vida democrática interna da instituição, com todos os seus órgãos em pleno funcionamento, a credibilidade alcançada perante a tutela e outras instituições que interagem com o ensino superior, as parcerias efetivas com as estruturas representativas dos atores do fenómeno turístico, a estabilidade da situação financeira alcançada nos últimos anos e a definição de uma estratégia clara consubstanciada neste Plano Estratégico de Médio Prazo 2022-2025, que completam os vetores que conferem pleno otimismo para o futuro.

Terminamos este Plano salientando a credibilidade institucional de que continuamos a desfrutar, que nos permite encarar o futuro com otimismo, entusiasmo e confiança, e, sobretudo, com esperança, fundada na certeza de que tudo iremos fazer para cumprir a nossa parte neste compromisso, mesmo sabendo dos muitos desafios que teremos pela frente.

Aprovado por maioria dos membros do Conselho Geral da ESHTE, através do processo de votação interna n.º 1/2023, no dia 20 de março de 2023.