

PLANO DE ATIVIDADES

2026

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA
E TURISMO DO ESTORIL



Ficha técnica

Título

PLANO DE ATIVIDADES - 2026

Coordenação

Carlos Brandão

João Reis

Vítor Andrade

Colaboração

Ana Cristina Coelho

Conceição Machado

Teresa Salvador

Sílvia Santos

Edição

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Estoril, 31 de julho de 2026.

PLANO DE ATIVIDADES 2026

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTe	5
1. A ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL	9
1.1. BREVE APRESENTAÇÃO	9
1.2. MISSÃO	10
1.3. VALORES E PRINCÍPIOS	12
1.4. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO	14
1.4.1. ENSINO	15
1.4.2. INVESTIGAÇÃO	17
1.5. ESTRUTURA ORGÂNICA	21
1.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	23
1.6.1. AMBIENTE EXTERNO	23
i) Políticas públicas do ensino superior	23
ii) Dinâmicas do turismo	24
iii) Rendimentos das famílias	25
iv) Redes e parcerias	25
v) Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo	26
1.6.2. AMBIENTE INTERNO	27
vi) Instalações	27
vii) A evolução da oferta e da procura	29
viii) Recursos humanos	30
ix) Recursos materiais	31
x) Recursos financeiros	34
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT	37
3. OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS	43
4. EIXOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO	46
5. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2026	48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTe

O Plano de Atividades da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe) para 2026 constitui não apenas o cumprimento das obrigações legais decorrentes do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, e dos Estatutos da Escola, mas, sobretudo, insere-se num momento institucional particularmente relevante: fecho do ciclo do mandato da Presidência, consolidação do Plano Estratégico de Médio Prazo 2022–2025 e formalização do processo de integração na Universidade Nova de Lisboa (UNL).

O processo de integração da ESHTe na UNL foi iniciado por decisão própria, em diálogo com a tutela, e aprovado pelos respetivos Conselhos Gerais. A integração segue, neste momento, os trâmites legais previstos para este tipo de processo, incluindo a aprovação pelo Conselho Coordenador do Ensino Superior (CCES), no passado dia 21 de julho de 2025, nas instalações do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Após esta aprovação pelo CCES, e à semelhança do processo concluído pelas Escolas Superiores de Enfermagem, seguir-se-á a publicação do respetivo decreto de integração no *Diário da República*, dando formalmente início à nova etapa da ESHTe enquanto unidade orgânica da Universidade Nova de Lisboa.

A Presidência assegurará, como sempre, no momento oportuno, a informação integral e o envolvimento da comunidade académica em todas as fases decisivas desta transição.

A integração da ESHTe no universo da NOVA, em linha com o RJIES (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior) e a legislação recente, representa uma oportunidade estratégica para reforçar a qualidade do ensino, da investigação e da cooperação institucional. Este passo beneficia toda a comunidade académica, ampliando recursos e redes de colaboração, e projeta a ESHTe a nível nacional e

internacional, preservando a sua autonomia, identidade e missão de serviço público. A ESHTe afirma-se, neste momento, como um projeto académico de referência, baseado nos valores da autonomia, excelência, mérito, inclusão, inovação, sustentabilidade, internacionalização e responsabilidade social. A ligação ao setor do turismo, o crescimento do corpo docente e a melhoria das condições de trabalho e das infraestruturas confirmam este caminho de afirmação.

A missão, princípios e valores da ESHTe, consagrados nos seus Estatutos, continuam a pautar a nossa ação: excelência no ensino, investigação e transferência de conhecimento nas áreas do turismo, hotelaria e restauração, numa perspetiva nacional e internacional. Nesta medida, 2026 é, por isso, um ano de consolidação, reflexão e preparação do futuro, mas também de afirmação da nossa referência na formação especializada, na inovação e na ligação ao tecido económico e social.

O contexto do ensino superior português encontra-se em profunda transformação. Destaco, em particular, a revisão do RJIES, atualmente em discussão parlamentar, que trará mudanças profundas na governação, autonomia, financiamento e internacionalização das instituições, com implicações diretas na nossa organização, nomeadamente na integração de escolas até agora não integradas. As bases para a contratação de doutorados, o reforço da autonomia científica e pedagógica, a atribuição do grau de doutor pelos institutos politécnicos, e a maior transversalidade do financiamento são decisões que moldarão o futuro do sistema, exigindo de todas as partes flexibilidade, rigor e sentido de missão.

Neste ano de 2026, não se pretende introduzir disrupções no funcionamento da instituição, mas sim consolidar a qualidade, competitividade e notoriedade da ESHTe, prosseguindo as linhas de intervenção estratégicas definidas no PEMP 2022-2025. O foco continuará a ser a melhoria das condições de trabalho e de bem-estar, a eficiência organizativa, a transparência financeira, a valorização dos recursos

humanos, o desenvolvimento das infraestruturas, o reforço da investigação e o apoio ao sucesso dos nossos estudantes.

No âmbito do desenvolvimento das infraestruturas e recursos, destacam-se, entre outros, a proposta de criação de um Laboratório de Tecnologia Alimentar associado a um espaço de Avaliação Sensorial, uma sala de bem-estar para estudantes, salas de trabalho colaborativo para professores e estudantes, a renovação tecnológica das salas de aulas e o aumento do investimento em infraestruturas e recursos, sempre com o objetivo de apoiar a inovação pedagógica, a digitalização e a sustentabilidade. A celebração de um protocolo de gestão partilhada das instalações com o Turismo de Portugal, IP, será fundamental para ultrapassar as limitações físicas atuais e garantir o espaço necessário à afirmação da ESHTe como centro de excelência.

A ligação ao setor do turismo, a internacionalização e as parcerias estratégicas permanecem vetores fundamentais do nosso trabalho. O índice de procura pelos nossos cursos manteve-se elevado, sublinhando a necessidade de continuar a inovar na oferta formativa, a diversificar as áreas do saber e a reforçar a ligação ao mercado de trabalho.

A execução dos investimentos no âmbito do PRR tem sido um fator determinante para a modernização da ESHTe. Assinalo a celebração, em 12 de maio de 2025, de aditamentos contratuais entre a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) e a Entidade de Missão “Recuperar Portugal”, no âmbito dos projetos C06-i03.03 – Impulso Adultos e C06-i04.03 – Impulso Jovens STEAM. Estes aditamentos resultam da reprogramação negociada para a conclusão da execução financeira destes investimentos, tendo sido formalizada uma adenda ao contrato-programa de financiamento no âmbito do PRR para 2021-2026, da qual passou a fazer parte integrante. Fica assim estabelecido que as despesas associadas a estes projetos podem ser contratualizadas até 30 de março de 2026.

Esta reprogramação é essencial para garantir o cumprimento integral dos objetivos do projeto TIA – Tourism International Academy, consolidando o investimento na modernização do ensino, na inovação pedagógica, e na qualificação de jovens e adultos, em linha com as metas nacionais e europeias do PRR.

Em 2026, o TIA-PRR continuará a ser um motor da nossa estratégia, através da conclusão das iniciativas lançadas (oferta formativa, criação de laboratórios de inovação, programas integrados de desenvolvimento de competências), da intensificação da cooperação internacional e da monitorização dos impactos na qualidade do ensino, na satisfação dos estudantes e na ligação ao setor económico. O PRR permanece, assim, um catalisador essencial para a modernização da Escola e para a valorização do seu ecossistema académico e profissional.

Em suma, o presente Plano de Atividades identifica as iniciativas de referência para o ano de 2026 e a respetiva calendarização. O compromisso institucional com a boa governação, a prestação de contas e o cumprimento das metas estratégicas permanece intransigente. Num contexto de mudança institucional, legislativa e orçamental, ao longo de 2026, a coesão da comunidade académica e o envolvimento de todos serão decisivos para consolidar os resultados alcançados, garantir a continuidade dos serviços e preparar a transição institucional para o novo modelo de governação.

Estou convicto de que, com espírito de missão, profissionalismo e dedicação, a ESHTe estará pronta para enfrentar os desafios que se avizinham, reforçando a sua posição de referência no ensino superior português.

Estoril, 31 de julho de 2025.

O Presidente da ESHTe,
CARLOS FERNANDO SANTIAGO NETO BRANDÃO  Assinado de forma digital por CARLOS FERNANDO SANTIAGO NETO BRANDÃO
Dados: 2025.07.31 16:54:22 +01'00'

Carlos Fernando Santiago Neto Brandão

1. A ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

1.1. BREVE APRESENTAÇÃO

A ESHTe foi criada pelo Decreto-Lei n.º 374/91, de 8 de outubro, como escola pública integrada no sistema de ensino superior politécnico, dotada de personalidade jurídica e autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira.

Inicialmente sob tutela conjunta dos Ministérios da Educação e do Comércio e Turismo, a Escola consolidou a sua estrutura com o Decreto-Lei n.º 260/95, de 30 de setembro, estabelecendo órgãos próprios e condições para o pleno desenvolvimento institucional. A evolução dos estatutos, publicados pelo Despacho Normativo n.º 33/99, de 30 de junho, aprofundou a autonomia e o crescimento, reforçada pela passagem para tutela única do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, integrando a ESHTe nos mecanismos próprios do subsistema politécnico público.

Em cumprimento do artigo 172.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior), a ESHTe adaptou os seus Estatutos, publicados pelo Despacho Normativo n.º 44/2008, de 1 de setembro, e posteriormente homologados pelo Despacho Normativo n.º 13/2021, de 6 de maio, que reafirmam a natureza de escola politécnica não integrada e sedimentam as suas atribuições em função das exigências atuais do ensino superior.

A missão da ESHTe assenta na criação, transmissão e difusão do conhecimento, na promoção da investigação fundamental e aplicada, na interação com o setor profissional e empresarial, em dimensões culturais, artísticas, tecnológicas e científicas, num enquadramento internacional.

A instituição mantém-se comprometida com a formação de profissionais qualificados, a inovação pedagógica, a sustentabilidade, a inclusão e o reforço da ligação à sociedade, reforçando o seu papel estratégico como centro de excelência na área do turismo, hotelaria e restauração.

1.2. MISSÃO

A ESHTe é 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, acreditação e avaliação externa do Estado. A sua missão essencial consiste em promover a excelência do ensino, da investigação e da transferência de conhecimento nas áreas da restauração, hotelaria, lazer e turismo, através da criação, transmissão e difusão do conhecimento e da prática profissionalizante, em dimensões cultural, artística, tecnológica e científica, num quadro de referência internacional.

Os Estatutos da ESHTe, alinhados com a legislação nacional, estabelecem como atribuições principais:

- Realização de ciclos de estudo conducentes à atribuição de graus académicos, bem como de cursos técnicos superiores profissionais, de formação pós-graduada e outros, nos termos da lei;
- Criação de um ambiente educativo e formativo propício ao desenvolvimento integral dos estudantes, promovendo a formação de profissionais éticos, inovadores, empreendedores e aptos a liderar transformações empresariais;
- Realização de investigação científica, fundamental e aplicada, e apoio à participação em instituições e redes científicas nacionais e internacionais;
- Transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico, fomentando a inovação, a ligação ao tecido empresarial e o desenvolvimento regional e nacional;
- Organização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos ao longo da vida, dirigidas a diversos públicos e em resposta às necessidades do mercado;
- Prestação de serviços à comunidade e apoio ao desenvolvimento do setor, em articulação com entidades públicas, privadas e do terceiro setor;

- Cooperação e intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e internacionais, privilegiando a mobilidade académica;
- Contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre povos, com particular enfoque nos países de língua portuguesa e no espaço europeu;
- Produção e difusão do conhecimento e da cultura, através de publicações, eventos, projetos culturais e iniciativas de extensão à comunidade;
- Creditação de ECTS e reconhecimento de graus académicos e diplomas de ensino superior, em conformidade com a lei.

A atividade formativa graduada em turismo, hotelaria e restauração constitui o núcleo central da intervenção da ESHTe, assegurando a integração de competências transversais, a prática profissional, a inovação, a empregabilidade e o compromisso social. Paralelamente, a ESHTe aprofunda a sua intervenção em investigação aplicada, formação contínua, prestação de serviços especializados e apoio ao empreendedorismo, consolidando-se como centro de excelência e referência nacional e internacional.

1.3. VALORES E PRINCÍPIOS

A ação da ESHTe norteia-se por princípios e valores expressamente definidos nos Estatutos, no RJES, na Lei de Bases do Sistema Educativo e pela identidade institucional da Escola, sintetizada na seguinte “nuvem de palavras”, que reflete centralmente as ideias de liberdade, integridade, responsabilidade, inclusão, diálogo, ética, rigor, inovação, qualidade, transparência, solidariedade, cooperação, diversidade e sustentabilidade:



Figura 1 – Valores e princípios da ESHTe

Estes valores e princípios orientam a vida académica, científica, cultural e social da ESHTe, em linha com o seu Compromisso Institucional:

- Liberdade de criação, pensamento, ensino e investigação, assegurando ambientes pluralistas, democráticos, abertos ao debate e à partilha de conhecimento;
- Autonomia institucional, responsabilidade e transparência na governação e gestão, em cumprimento dos Estatutos e da lei;

- Ética, integridade e dignidade acadêmica e humana, promovendo ambientes seguros, inclusivos e respeitadores da dignidade de todos;
- Reconhecimento do mérito, valorização das pessoas e das carreiras docente, de investigação, técnica e administrativa;
- Desenvolvimento pessoal, social e profissional, estimulando o crescimento equilibrado, a criatividade, o empreendedorismo, a liderança e a cidadania ativa;
- Inovação, qualidade e sustentabilidade, incentivando a adoção de boas práticas, a modernização dos processos, a excelência educativa e científica, a responsabilidade ambiental e social;
- Promoção do acesso, da inclusão, igualdade de oportunidades e não discriminação;
- Internacionalização e mobilidade, potenciando a cooperação, o intercâmbio, a multiculturalidade e a inserção em redes globais;
- Ligação à sociedade, transferência e valorização do conhecimento, reforçando a participação ativa no desenvolvimento económico, social e cultural;
- Transparência, participação e responsabilização, assegurando governação aberta, avaliação interna e externa e envolvimento de toda a comunidade.

Estes valores e princípios tornam visível a cultura e a identidade coletiva da ESHTe, orientando quotidianamente as práticas institucionais, o envolvimento dos estudantes, docentes, técnicos e parceiros, e garantindo o compromisso com a inovação, a inclusão, a sustentabilidade e a responsabilidade social, em estrita observância dos normativos legais vigentes.

1.4. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO

Em conformidade com o disposto no n.º 1 do artigo 2.º dos Estatutos da ESHTe, a Escola é uma instituição de ensino superior politécnico especializada nas áreas da restauração, hotelaria, lazer e turismo, dedicando-se à criação, transmissão e difusão do conhecimento e da prática profissionalizante, em todas as dimensões – cultural, artística, tecnológica e científica –, num quadro de referência internacional.

Alinhada com o RJIES, a Lei de Bases do Sistema Educativo e as novas tendências do ensino superior, a ESHTe assegura a formação qualificada de profissionais, o reforço da investigação aplicada, a prestação de serviços à comunidade e a cooperação nacional e internacional, sendo prioritária a ligação ao mercado de trabalho e ao desenvolvimento do setor turístico.

As principais atribuições da ESHTe, nos termos estatutários, incluem:

- Interação com o mercado de trabalho e de emprego, promovendo a articulação entre a formação académica, a prática profissional e a adequação às necessidades do tecido empresarial;
- Criação de um centro de excelência no apoio ao desenvolvimento da atividade turística e hoteleira, no âmbito empresarial e profissional;
- Realização de investigação fundamental e aplicada, fomentando a produção científica, a transferência de conhecimento e a valorização económica do saber.

Desde a sua fundação em 1991, a ESHTe investiu no alargamento e diversificação da sua oferta formativa, evoluindo de três para dezassete cursos conferentes de grau, com destaque para o reforço das pós-graduações, em resposta às necessidades do setor e dos estudantes. A evolução da oferta formativa refletiu

também o alargamento das áreas temáticas, abrangendo inovação culinária, animação turística, segurança alimentar, sustentabilidade e outras competências estratégicas para o turismo contemporâneo.

Esta diversificação demonstra a capacidade de adaptação e inovação da Escola, consolidando o seu compromisso com a qualidade, a relevância social da formação e a valorização do capital humano e do conhecimento, em consonância, como se referiu anteriormente, com os princípios definidos nos Estatutos e com as orientações do RJES e da Lei de Bases do Sistema Educativo.

Em síntese, a ESHTe afirma-se como uma instituição de referência no ensino superior politécnico português, alicerçada nos valores da autonomia, excelência, mérito, inclusão, internacionalização e responsabilidade social, continuando a qualificar profissionais para o sucesso e o desenvolvimento sustentável do turismo nacional.

1.4.1. ENSINO

A atividade de ensino da ESHTe estrutura-se nos termos previstos nos seus Estatutos, no RJES e na Lei de Bases do Sistema Educativo, garantindo a qualidade, a diversidade e a articulação entre ciclos de estudo.

No ano letivo de 2024/25, mantiveram-se todos os ciclos de estudos de licenciatura em vigor, assegurando a estabilidade e a continuidade da missão formativa da Escola: Licenciatura em Gestão Hoteleira (regime diurno e pós-laboral); Licenciatura em Gestão Turística (regime diurno e pós-laboral); Licenciatura em Produção Alimentar em Restauração (regime diurno e pós-laboral); Licenciatura em Gestão do Lazer e Animação Turística (regime diurno e pós-laboral); Licenciatura em Informação Turística (regime diurno).

No âmbito do 2.º ciclo, a ESHTe leciona seis cursos de mestrado, todos em regime pós-laboral: Mestrado em Food Design; Mestrado em Gestão Hoteleira; Mestrado em Inovação em Artes e Ciências Culinárias; Mestrado em Segurança e Qualidade Alimentar na Restauração; Mestrado em Turismo, com três ramos de especialização; Mestrado em Turismo e Comunicação, em parceria com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa.

A Escola oferece ainda cursos de formação avançada, formação pós-graduada, e participa na lecionação partilhada do Doutoramento em Turismo, alargando a sua intervenção no ensino superior avançado.

No respeito pelo princípio da garantia da qualidade (RJIES, artigo 146.º; Estatutos, artigo 2.º, al. i)), todos os ciclos de estudo em funcionamento estão sujeitos a processos de avaliação e acreditação obrigatória (ACEF e PERA 2023-2028), acompanhados pelas entidades competentes (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e Comissões de Avaliação Externa). Aproveitando este processo, a ESHTe está a empreender uma profunda reformulação da sua oferta formativa, promovendo a atualização dos planos de estudo, a coerência e integração curricular e a sua adequação aos desafios atuais do setor e às expectativas do mercado de trabalho. Alguns destes processos de avaliação já se encontram na fase final, aguardando-se a apresentação das pronúncias aos relatórios preliminares das Comissões de Avaliação Externa.

Todo o desenvolvimento da oferta pedagógica, bem como a estruturação e funcionamento dos cursos, respeitam o quadro legal aplicável às instituições de ensino superior politécnico público, designadamente:

- A elaboração, aprovação e alteração dos planos de estudo em consonância com a legislação em vigor (RJIES, artigos 11.º e 16.º);

- O cumprimento das atribuições estatutárias da ESHTe, nas dimensões de ensino, investigação, formação ao longo da vida, ligação à sociedade, valorização económica do conhecimento e internacionalização (Estatutos, artigo 2.º).

A ESHTe reafirma assim o seu compromisso com a qualidade, a inovação pedagógica, a empregabilidade e a formação integral dos estudantes, em conformidade com os princípios legais e estatutários que regem o ensino superior público em Portugal.

1.4.2. INVESTIGAÇÃO

A investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+I) mantêm-se como eixo estratégico da ESHTe, em alinhamento com os seus Estatutos, com o PEMP 2022-

A ESHTe dispõe de uma unidade funcional, o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI), orientado para a promoção de ações, projetos e programas de I&D+I, abertos à participação do corpo docente, não docente, investigadores da ESHTe, além de entidades externas parceiras a nível nacional e internacional.

O CIDI estrutura-se em vários Núcleos Operacionais ativos:

- Investigação e Divulgação Científica
- Parcerias, Estudos e Serviços Especializados
- Empreendedorismo e Dinamização Empresarial
- Inovação Tecnológica em Turismo (em consolidação)

Em articulação externa, destaca-se a participação da ESHTe, via CiTUR-Estoril, na Rede de Institutos Superiores Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR) e na coordenação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR). O CiTUR tem seis polos nacionais — um dos quais na ESHTe — e dois polos internacionais, permitindo a partilha de boas práticas, investigação colaborativa e impacto reforçado no setor turístico.

A política de investigação da ESHTe baseia-se na articulação constante entre a academia e o setor profissional. As principais atividades desenvolvem-se em torno de:

- Projetos de investigação fundamentais e aplicados financiados por programas comunitários, FCT, PRR e outras iniciativas nacionais ou europeias;
- Celebrar protocolos/parcerias com entidades públicas e privadas relevantes para a hotelaria, turismo, restauração, lazer, autarquias e organismos associativos, ampliando o impacto dos projetos científicos e a ligação ao mercado de trabalho;
- Organização recorrente de visitas de estudo, ciclos de conferências, congressos, *workshops* e eventos científicos com envolvimento de especialistas nacionais e internacionais, promovendo a atualização permanente e o debate de temas emergentes no setor.

Na sequência da publicação do artigo 137.º da Lei n.º 82/2023, de 29 de dezembro (Orçamento do Estado para 2024), que prevê a criação de uma linha de financiamento adicional para apoiar a contratação por tempo indeterminado de doutorados para a carreira de investigação científica, a ESHTe celebrou, em março

de 2024, um contrato-programa com a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) e o Instituto de Gestão Financeira da Educação, I.P. (IGeFE), com vista à operacionalização deste financiamento. Este acordo, homologado pela então Ministra da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, prevê a contratação de dois investigadores auxiliares doutorados para reforço do quadro científico da Escola.

Embora o processo de concurso e contratação ainda não se tenha concretizado até à data, a ESHTe mantém o compromisso de avançar com a abertura dos procedimentos concursais no mais curto espaço de tempo, em conformidade com a legislação aplicável e com a estratégia definida no Plano Estratégico de Médio Prazo 2022-2025, reforçando assim a sua capacidade de investigação aplicada, a produção científica e a transferência de conhecimento para o setor.

Esta iniciativa enquadra-se no esforço continuado da ESHTe para valorizar a carreira científica, promover a estabilidade dos vínculos dos investigadores e garantir condições para o desenvolvimento de projetos de I&D de relevância nacional e internacional, em linha com as orientações do RJIES, da Lei de Bases do Sistema Educativo e dos Estatutos da Escola.

Para o ano de 2026, a investigação na ESHTe terá como orientações principais:

- Reforço da produção científica e publicações em revistas indexadas, de trabalhos apresentados em conferências e do impacto internacional da investigação;
- Captação de financiamento externo (FCT, PRR, Erasmus+, Horizonte Europa), privilegiando projetos estratégicos para o turismo sustentável, transição digital e inovação social;

- Consolidação da participação dos estudantes em projetos de investigação, estágios e projetos de iniciação científica, favorecendo a articulação ensino-investigação;
- Dinamização dos núcleos do CIDI, apostando na promoção do empreendedorismo, inovação tecnológica e transferência de conhecimento para o setor turístico;
- Alargamento das parcerias nacionais e internacionais, com enfoque na aplicação prática dos resultados, empregabilidade dos diplomados e valorização do território.

O compromisso da ESHTe com uma investigação de excelência, alicerçada em práticas colaborativas, inovação contínua, ligação ao setor produtivo e rigor científico, projeta a Escola como referência no turismo, hotelaria e restauração, em sintonia com os normativos legais e com os desafios do ensino superior público.

1.5. ESTRUTURA ORGÂNICA

A estrutura de governo da ESHTe é definida pelos seus Estatutos, subdividindo-se em órgãos colegiais: Conselho Geral, Presidente, Conselho de Gestão, Conselho Consultivo, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho para Avaliação e Qualidade. Esta arquitetura garante a governação democrática, transparente, responsável e participativa da Escola, alinhada com o RJES e a Lei de Bases do Sistema Educativo.

Os serviços permanentes da ESHTe asseguram o apoio técnico e administrativo à atividade letiva, à investigação, à internacionalização, à qualidade, à ação social e ao bem-estar da comunidade académica. Todos os serviços contribuem para o sistema interno de garantia da qualidade (SIGQ), em conformidade com as orientações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), assegurando a excelência do ensino, a inovação pedagógica, a transparência da gestão e a sustentabilidade institucional.

A consolidação da estrutura orgânica, a valorização dos recursos humanos e o reforço dos serviços técnicos e administrativos constituem prioridades institucionais para 2026. O compromisso com a modernização, a flexibilidade e a melhoria contínua dos serviços, com o apoio de ferramentas digitais e sistemas de informação, garantirá o bom funcionamento da Escola no novo modelo institucional.

A estrutura organizacional da ESHTe encontra-se representada na Figura 2.

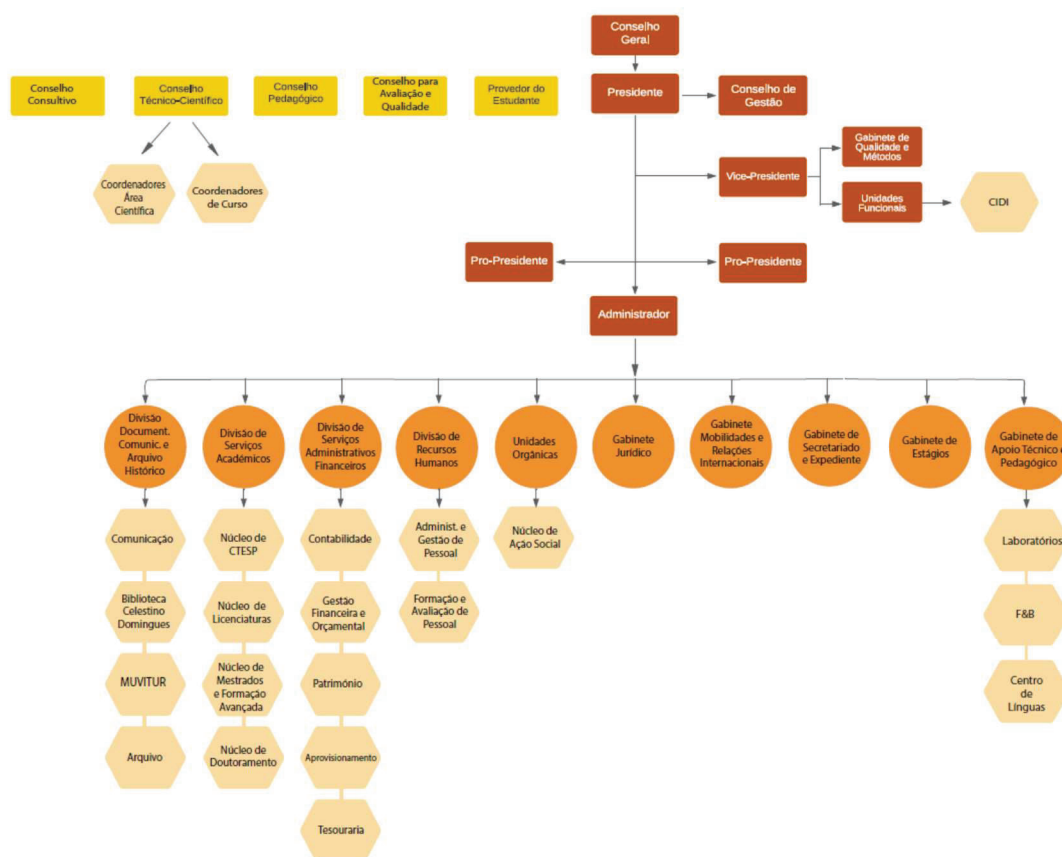


Figura 2 – Órgãos e serviços da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

1.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Para o adequado delineamento das linhas de trabalho para 2026, importa proceder a uma síntese atualizada do enquadramento em que a ESHTe se posiciona, distinguindo as dimensões endógena e exógena relevantes. Este diagnóstico fundamenta a estratégia institucional, proporcionando a ancoragem dos objetivos numa análise rigorosa do contexto em que a Escola opera, com atenção particular a fatores críticos que impactam as suas atividades presentes e futuras.

1.6.1. AMBIENTE EXTERNO

Na análise externa, mantêm-se centrais os seguintes vetores com impacto direto nas atividades da ESHTe: i) Políticas públicas do ensino superior; ii) Dinâmicas do turismo; iii) Rendimentos das famílias; iv) Redes e parcerias; v) Concorrência de outras escolas com cursos de Turismo.

i) Políticas públicas do ensino superior

O financiamento das instituições de ensino superior público continua fundamentado na Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto (Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior, LBFES), que prevê a definição anual, na Lei do Orçamento do Estado, das dotações orçamentais e respetiva distribuição de acordo com critérios objetivos. O modelo de financiamento vigente foi objeto de recomendações pela OCDE (relatório *Resourcing Higher Education in Portugal*, 2022), que deram origem à revisão do modelo nacional, atualmente em fase de implementação progressiva segundo a fórmula estabelecida pela Portaria n.º 101/2024/1, de 13 de março. Os dados utilizados para cálculo são os do “último ano letivo com dados oficiais publicados pela autoridade estatística nacional, ou na entidade com competência por esta delegada, no momento de preparação da proposta de lei do orçamento do Estado do ano orçamental», conforme a al. d) do n.º 1 do artigo 2.º da Portaria n.º 101/2024/1, de 13 de março, são os dados de 2023-2024.

Face a 2025, o Orçamento do Estado das Instituições de Ensino Superior para 2026, via receita de impostos, terá um aumento de 3,0%, atingindo o valor total de 1,543

M€. Apesar deste reforço, persistem desafios quanto à cobertura de despesas totais com pessoal, já que as receitas de imposto (RI) continuam a representar apenas parte do total necessário, sendo necessário recorrer a outras fontes de financiamento e receitas próprias.

Em 2025, estima-se que as RI cubram 72% das despesas totais com pessoal das Instituições de Ensino Superior. No cálculo do *plafond* para o OE 2026 foi tido em consideração o impacto estimado do aumento da massa salarial nas despesas totais com pessoal das Instituições de Ensino Superior

A publicação da Lei n.º 16/2023, de 10 de abril, veio reforçar o estatuto do ensino politécnico em Portugal, garantindo a possibilidade de atribuição do grau de doutor pelos Institutos Politécnicos e permitindo, em alinhamento com as políticas de internacionalização, a adoção da designação *Polytechnic University* em inglês.

No contexto do acesso, a ESHTe manteve estável o número de vagas para o concurso nacional aos seus ciclos de estudo, sinalizando continuidade e equilíbrio entre oferta formativa e capacidade de resposta.

ii) Dinâmicas do turismo

O setor do turismo em Portugal consolidou a sua recuperação plena após o impacto da pandemia, conforme dados mais recentes das autoridades nacionais. Em 2023, o turismo atingiu valores recorde nos principais indicadores:

- As receitas turísticas representaram 9,5% do PIB;
- As exportações de serviços atingiram 48,6% do total nacional;

Estes números reforçam a relevância estratégica do setor para a economia portuguesa e acentuam a necessidade de qualificação de recursos humanos, sobretudo em áreas como gestão, inovação, planeamento, especialização, qualidade e competências digitais. Para 2026, perspetiva-se a continuidade desta tendência

positiva, tornando-se vital para a ESHTe manter a sua capacidade de resposta aos novos desafios de formação, requalificação e especialização.

iii) Rendimentos das famílias

A evolução dos rendimentos das famílias portuguesas tem sido influenciada por fatores conjunturais, como os efeitos remanescentes da pandemia e os impactos do conflito geopolítico na Europa. A Área Metropolitana de Lisboa, contexto de inserção da ESHTe, apresenta o rendimento médio familiar mais elevado do país, mas mantém-se o desafio do custo de vida para estudantes deslocados e famílias com menores recursos.

Segundo projeções do Banco de Portugal, a economia nacional manterá um crescimento robusto no quadriénio 2024-2026, com taxas próximas de 2-2,3% ao ano, inflação controlada, estabilidade do mercado de trabalho (taxa de desemprego próxima de 6,8%) e recuperação do rendimento disponível. Este cenário contribuirá para a continuidade do interesse pelo ensino superior, tornando indispensável que a ESHTe desenvolva e implemente políticas ativas de inclusão, programas de ação social e iniciativas robustas de apoio ao estudante, nomeadamente através do STEP, STEP+ e do programa de saúde mental.

iv) Redes e parcerias

Importa, ainda, reforçar a participação em eventos e redes. A prossecução da missão da ESHTe passa pelo aprofundamento da participação em estruturas colaborativas do ensino superior, tanto a nível nacional como internacional, pelo reforço das parcerias estratégicas com empresas do setor turístico, entidades regionais, associações empresariais e municípios. O desenvolvimento de protocolos, projetos conjuntos e redes permite à Escola incrementar a qualidade da formação, alargar a empregabilidade dos diplomados, fortalecer a transferência de conhecimento e

intensificar a sua presença em eventos científicos e programas internacionais de investigação e mobilidade.

v) Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo

A crescente oferta de cursos de Turismo por parte de outras instituições, em particular na Área Metropolitana de Lisboa, reforça o ambiente concorrencial e obriga a ESHTe a adotar estratégias de inovação continuada, diversificação curricular e posicionamento de excelência. Mantendo-se como instituição de referência, será fundamental:

- Renovar e ampliar a oferta formativa para responder às exigências de novos perfis profissionais;
- Desenvolver projetos diferenciadores de investigação e transferência de conhecimento;
- Acompanhar tendências internacionais e apoiar a atualização permanente da comunidade docente e discente.

A aposta clara na internacionalização, no ensino prático, nas ligações ao setor e na valorização do corpo docente e estudante, posiciona a ESHTe para continuar a captar os melhores candidatos e assegurar a sustentabilidade e liderança a longo prazo do seu projeto educativo.

1.6.2. AMBIENTE INTERNO

No âmbito do diagnóstico institucional, a análise endógena centra-se nos fatores internos que moldam a capacidade de ação da ESHTe, refletindo os seus principais recursos e competências organizacionais. Estes elementos, alinhados com o disposto nos Estatutos e na legislação aplicável ao ensino superior público, são decisivos para sustentar a consecução da missão, dos objetivos estratégicos e da melhoria contínua da Escola, pelo que importa considerar os seguintes elementos determinantes:

vi) Instalações

A análise endógena da ESHTe evidencia que as condições das infraestruturas físicas continuam a ser um fator crítico para o desenvolvimento institucional, afetando a execução da missão e a promoção de um ambiente académico de excelência. A atual limitação de espaços, tanto para a lecionação como para o estudo colaborativo e convívio, obriga a uma gestão particularmente exigente dos horários, à partilha criteriosa de salas e equipamentos e à adaptação contínua da organização interna.

Persistem duas condicionantes essenciais:

- **Planeamento e utilização de espaços:** A escassez de salas obriga a uma meticulosa organização dos horários letivos e a uma alocação disciplinada de salas, laboratórios e equipamentos, potenciando a rotatividade e impondo desafios logísticos, especialmente em períodos de maior atividade letiva;
- **Bem-estar e vida académica:** Os espaços dedicados ao estudo, trabalho colaborativo e convívio dos estudantes permanecem insuficientes, com impacto no bem-estar, integração e produtividade da comunidade académica.

Além da carência de espaço, destaca-se a incapacidade da ESHTe em assegurar a gestão de alguns espaços, uma vez que a propriedade das instalações permanece juridicamente atribuída ao Turismo de Portugal, IP. Esta limitação restringe a margem de intervenção própria da Escola na renovação, adaptação ou expansão das infraestruturas.

Reconhecendo estas condicionantes, assinala-se como avanço importante a concretização de um acordo de reordenamento físico e funcional do *Campus* do Estoril, que prevê:

- Divisão das áreas atualmente existentes no edifício-sede entre a ESHTe e a Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril (EHTE/Turismo de Portugal);
- Definição das necessidades de ampliação da área construída, em sintonia com as exigências da evolução da oferta formativa e da atividade científica.

Por outro lado, o Turismo de Portugal submeteu já à Câmara Municipal de Cascais um Procedimento de Licenciamento para as obras do novo edifício da ESHTe (Processo: SPO 1197/2022), marcando um passo concreto para a resolução da falta de espaço e a modernização do *Campus*.

A celebração de um protocolo de gestão partilhada das instalações, atualmente em fase de formalização, deverá contribuir para mitigar constrangimentos e permitir uma resposta mais eficiente às necessidades emergentes da ESHTe. Este protocolo prevê a clarificação das responsabilidades na utilização, manutenção e eventual expansão dos espaços, bem como o acesso alargado a recursos partilhados pelas instituições parceiras.

Em síntese, embora persistam limitações estruturais e de gestão patrimonial no curto prazo, o compromisso institucional e o progresso nas soluções negociais, com destaque para o reordenamento do *Campus* e para o licenciamento do novo edifício, perspetivam uma evolução favorável. Estes avanços deverão, a médio prazo, permitir reforçar as condições para a expansão e qualificação da oferta formativa, para o desenvolvimento da investigação e para a promoção de um ambiente académico de maior integração, inclusão e bem-estar estudantil.

vii) A evolução da oferta e da procura

A procura pelos cursos da ESHTe continua a ser significativamente superior à oferta disponível. No ano letivo 2024/25, a ESHTe registava um total de 1.822 estudantes, dos quais 899 frequentavam cursos diurnos de licenciatura, 541 cursos pós-laborais de licenciatura e 235 cursos de mestrado e formação avançada. Adicionalmente, encontravam-se inscritos estudantes em formações avançadas e outros cursos não conferentes de grau, incluindo os programas desenvolvidos no âmbito do PRR. Importa ainda assinalar que, para além destas valências, a Escola oferece regularmente outras iniciativas formativas de natureza especializada, que complementam a sua missão educativa e cuja participação pode variar ao longo do ano letivo.

Em relação ao ingresso, manteve-se um rácio médio de 3,5 candidatos por vaga efetivamente ocupada na 1.^a fase do Concurso Nacional de Acesso, com destaque para os cursos diurnos de Gestão do Lazer e Animação Turística (4,73), Direção e Gestão Hoteleira (4,49) e Gestão Turística (4,40), evidenciando uma procura expressiva e consolidada nestas áreas.

viii) Recursos humanos

Para 2026, a ESHTe contará com 27 trabalhadores técnicos e administrativos e 4 dirigentes (2 docentes), distribuídos por várias categorias, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dirigentes e técnicos administrativos da ESHTe, em 30/6/2025

Categoria/Cargo	Efetivos		
	Feminino	Masculino	Total
Dirigente Superior 1.º Grau	0	1	1
Dirigente Superior 2.º Grau	0	2	2
Dirigente Intermédio 2.º Grau	1	0	1
Técnico Superior	13	1	14
Assistente Técnico	9	1	10
Técnico Sistemas e Tecnologias de Informação	0	0	0
Assistente Operacional	1	0	1
Total	24	5	29

Quanto ao pessoal docente, a ESHTe para atingir os seus objetivos, conta iniciar o ano letivo 2025/2026 com 133 docentes, distribuídos por várias categorias (Quadro 2).

Quadro 2 – Docentes da ESHTe, em 30/6/2025

Categoria	Efetivos			
	Feminino	Masculino	TOTAL	ETI
Professor(a) Coordenador(a) Principal	0	1	1	1
Professor(a) Coordenador(a)	4	6	10	10
Professor(a) Coordenador(a) Convidado(a)	0	0	0	0
Professor(a) Adjunto	20	21	41	41
Professor(a) Adjunto Convidado(a)	12	27	39	27,9
Assistente	1	1	2	2
Assistente Convidado(a)	22	18	40	19,19
Total	59	74	133	101,09

Conforme resulta do teor dos mapas de pessoal para 2026, em anexo à proposta de orçamento, prevê-se um reforço da contratação de pessoal docente e de técnicos administrativos e de gestão.

ix) Recursos materiais

A ESHTe dispõe de um conjunto significativo e diversificado de recursos materiais e infraestruturas, partilhados e próprios, essenciais ao desenvolvimento das suas atividades académicas, científicas e de apoio à comunidade estudantil.

A ESHTe ocupa, no *Campus* do Estoril, áreas especialmente afetadas à sua missão institucional, incluindo:

- 16 salas de aula no edifício central;
- 1 sala multimédia dedicada ao trabalho autónomo e colaborativo dos estudantes;

- 8 gabinetes para a Presidência, direções e chefias de divisão;
- Áreas em *open space* para os serviços administrativos e técnicos;
- 1 sala de servidores e 2 salas afetas aos Serviços de Informática;
- Biblioteca especializada com três pisos e centro de recursos, reconhecida nacionalmente e depositária da Organização Mundial do Turismo (OMT), disponibilizando um acervo de elevado valor pedagógico, científico e multimédia;
- 2 espaços de arquivo, 2 armazéns e 1 vestiário de estudantes;
- Laboratórios de química alimentar e de microbiologia alimentar;
- 1 sala para docentes e 1 sala de reuniões;
- Sala da Associação de Estudantes, incentivando o envolvimento e participação estudantil.

Nos últimos anos, a ESHTe expandiu as condições de trabalho para docentes e investigadores, usufruindo de um piso no edifício do CIBT – Centro de Incubação de Base Tecnológica do Turismo, onde se encontra um *open space* para os docentes, duas salas destinadas ao funcionamento do CIDI e do CiTUR, e uma sala para órgãos de gestão e coordenações.

Para além dos espaços de utilização exclusiva, existe uma partilha de infraestruturas especializadas com o Turismo de Portugal, que enriquecem a experiência formativa e científica da Escola:

- Cozinhas individuais, zona de preparação de frescos, pastelaria, padaria e anfiteatro de cozinha;
- Restaurante de aplicação (utilizado pela ESHTe em dias específicos da semana para formação prática, investigação e eventos académicos);

- Cozinha central e cantina (almoços e, em breve, serviço de jantares para estudantes);
- Bar de aplicação e laboratório de enologia;
- Dois auditórios polivalentes;
- CIBT com mais dois pisos equipados para escritórios, espaços de *cowork*, salas tecnológicas, pop-up stores, laboratórios de investigação e experimentação;
- Residência para estudantes, contribuindo para a inclusão e o bem-estar da comunidade académica.

Salienta-se que, apesar de não deter a propriedade plena das instalações, a ESHTe dispõe de infraestruturas e equipamentos de reconhecida qualidade, acompanhando as melhores práticas nacionais no ensino superior politécnico. A Escola beneficia de laboratórios, centros de recursos, espaços multimédia e bibliotecas de referência, garantindo condições adequadas para a aprendizagem, a investigação e o desenvolvimento de competências transversais.

Encontra-se atualmente em apreciação uma proposta de protocolo de cooperação entre a ESHTe e o Turismo de Portugal, IP, com o objetivo de implementar um modelo de gestão partilhada do *Campus* do Estoril. Este protocolo é considerado indispensável para garantir uma ocupação proporcional e equitativa das infraestruturas, clarificando responsabilidades financeiras e operacionais e promovendo maior eficiência na utilização dos recursos comuns. O espírito de colaboração entre as instituições visa proporcionar aos estudantes e demais utilizadores ambientes propícios ao desenvolvimento académico, científico e humano.

A Biblioteca da ESHTe destaca-se como uma das melhores do país na área do turismo, sendo reconhecida como depositária da OMT. Oferece um vasto leque de recursos tradicionais e digitais — suportes bibliográficos, bases de dados, multimédia e acesso a redes internacionais — que são fundamentais para o apoio ao ensino, investigação aplicada, realização de atividades científicas e pedagógicas e para o fomento da literacia digital e científica da comunidade académica.

No conjunto, os recursos materiais da ESHTe, ainda que condicionados por fatores de gestão partilhada, revelam-se adequados e de elevada qualidade, constituindo-se como pilares estratégicos para a concretização da missão estatutária, a valorização da experiência dos estudantes e a afirmação da Escola como referência nacional no ensino superior do turismo, hotelaria e restauração.

x) Recursos financeiros

Em 2026, o Orçamento de Estado atribuído à ESHTe aponta para uma transferência de verbas de 5.640.491€ (cinco milhões, seiscentos e quarenta mil, quatrocentos e noventa e um euros), e teve por base o aumento da dotação base das IES em 1,9% de acréscimo no valor de 105.558€, o qual contempla o impacto no aumento das despesas totais com pessoal das IES.

Em termos de orçamento global para 2026 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 8.681.725€, devendo considerar-se neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (1.614.520€), do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (200.000€), a verba orçamentada da FCT (Fundação da Ciência e Tecnologia), com fonte financiamento PRR do projeto ADAPTE (Análise e

Previsão de Dados Académicos na ESHTe), aceite na call da FCT/PRR "Inteligência Artificial, Ciência dos Dados e Cibersegurança de relevância na Administração Pública" e ainda da verba orçamentada no contrato com a Direção Geral do Ensino Superior (DGES) no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), no total de 1.166.160€, distribuído da seguinte forma nos dois projetos aprovados:

- a) No “Programa impulso jovens steam e impulso adultos”, no valor de 1.089.058€; bem como o valor de 43.825€ na Fonte financiamento 484 - Plano de Recuperação e Resiliência - Subvenção IVA;
- b) No “Programa Mais Digital”, no valor de 30.057€, acrescido do valor 3.220€ na Fonte financiamento 484 - Plano de Recuperação e Resiliência - Subvenção IVA.

O valor de orçamento global para 2026 apresenta um decréscimo de 12,5%, a baixo do previsto do orçamento de 2025 (-1.242.659€) como resultado de:

- 1. Uma redução de 1.348.217€, face a 2025, na verba do PRR, sendo 565.391€ da fonte financiamento 483 - PRR, e 354.319€ da Fonte de financiamento 484 - IVA;
- 2. Uma redução do orçamento de Receita Próprias de 428.507€ (21%);
- 3. Um aumento da verba do Orçamento Estado (Fonte financiamento 311), no valor de 105.558€.

No caso das receitas próprias para 2026, a desagregação do orçamento aponta para os seguintes valores: 1.000.000€ de propinas do 1.º ciclo, 250.000€ de propinas do 2.º ciclo, 20.000€ de propinas de pós-graduações, 200.000€ de taxas diversas, 20.000€ em multas e penalidades e 124.520€ das restantes rubricas de receita.

Tenha-se presente que os valores atrás referidos dizem respeito à versão do orçamento para 2026 que será colocada na plataforma da Direção-Geral do Orçamento, não incluindo os saldos transitados de anos anteriores, em conformidade com as orientações recebidas neste sentido.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT

A análise da Matriz SWOT permite consubstanciar, de forma sistematizada, as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a ESHTe enfrenta no horizonte de 2026, no contexto da integração na Universidade Nova de Lisboa, da revisão do Regime Jurídico Institucional do Ensino Superior, do novo modelo de financiamento (Portaria n.º 101/2024/1) e da evolução do setor do turismo, a qual se reproduz no Quadro 3.

Quadro 3 – Matriz SWOT da ESHTe

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Localização estratégica no Estoril, próximo da A5 e da Área Metropolitana de Lisboa, inserida numa região turística de referência nacional e internacional. • Marcas reconhecidas (Cascais, Estoril, ESHTe), associadas a prestígio, qualidade e tradição formativa. • Formação prática e profissionalizante, com elevada componente laboratorial, estágios integrados e atividades outdoor, diferenciando-se no panorama nacional. • Ajustamento dinâmico da oferta formativa, com diversificação dos ciclos de estudos e atualização curricular, alinhada com as necessidades do mercado e dos estudantes. • Elevada procura externa pelos cursos, bons índices de empregabilidade, notoriedade junto das empresas e boa imagem institucional. • Biblioteca reconhecida (depositária nacional da OMT) e modernos equipamentos tecnológicos, digitais e laboratoriais. • Corpo docente especializado, com experiência profissional relevante no setor, presença de doutorados e envolvimento ativo em redes nacionais e internacionais.	• Gestão limitada dos espaços, devido à coabitação no <i>Campus</i> e à ausência de autonomia plena sobre as infraestruturas. • Exiguidade das salas de aula, espaços de estudo, trabalho colaborativo e convívio, face ao crescimento da oferta formativa e da procura. • Partilha de equipamentos e espaços técnicos (cozinhas, laboratórios, auditórios, restaurante de aplicação), gerando restrições de utilização. • Limitações na componente prática em alguns programas, face à estrutura de Bolonha e à integração europeia. • Expressão limitada da investigação, apesar do avanço do CIDI e do CiTUR, e insuficiente produção científica em relação ao potencial da Escola. • Procedimentos administrativos pouco ágeis em determinadas áreas, decorrentes da partilha de instalações e da gestão burocrática cruzada. • Condições de acolhimento, bem-estar e integração dos estudantes, docentes e colaboradores nem sempre ideais, em consequência das limitações físicas. • Cultura de Escola ainda não consolidada em todos os segmentos

• Mecanismos institucionais de ligação ao trade (Conselho Consultivo, estágios, parcerias, protocolos), facilitando a empregabilidade e a inovação pedagógica. • Relações internacionais sólidas, participação na rede UNWTO.TEDQUAL, mobilidade académica e projetos Erasmus+. • Situação financeira estabilizada, orçamento bem gerido e acesso a fundos europeus (PRR, Erasmus+, outros).	da comunidade académica, com impacto na coesão e identidade institucional. • Dependência face às transferências do Orçamento de Estado, com receitas próprias insuficientes para garantir investimentos autónomos.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• A integração institucional na Universidade Nova de Lisboa, potencia sinergias, escala internacional, investigação colaborativa e reforço da marca ESHTe, com salvaguarda da autonomia científica, pedagógica e de localização. • Celebração de protocolos de gestão partilhada do Campus com o Turismo de Portugal, visando a otimização do uso dos espaços, a modernização das infraestruturas e a resolução dos constrangimentos atuais. • Atribuição do grau de doutor pelas Escolas Politécnicas (Lei n.º 16/2023), alargando oportunidades de formação avançada, captação de investigadores e projeção internacional. • Execução do programa do Tourism International Academy (TIA-PRR), em consórcio com Turismo de Portugal, Universidade Nova e outros parceiros, reforçando capacidades em I&D, inovação e formação especializada. • Crescimento sustentado do turismo português, com aumento do emprego qualificado e necessidade de formação avançada, digital e sustentável. • Reforço da internacionalização, captação de estudantes estrangeiros,	• Riscos de retrocesso nas negociações sobre as novas instalações, ou de atrasos no processo de construção e partilha do <i>Campus</i>. • Eventual diminuição do papel do subsistema politécnico no sistema de ensino superior português, em resultado de alterações políticas ou legislativas. • Concorrência crescente de outras escolas e universidades na Área Metropolitana de Lisboa na oferta de cursos em turismo, hotelaria e restauração. • Evolução lenta dos rendimentos das famílias e incerteza económica, com impacto na procura, nas propinas e no apoio social aos estudantes. • Necessidade de ajustamento rápido dos currículos face às tendências globais do turismo, à digitalização e à sustentabilidade. • Dependência das receitas públicas e diminuição das receitas próprias, face à volatilidade do contexto económico e regulatório. • Dificuldade em replicar experiências internacionais de sucesso, devido a constrangimentos legais, orçamentais e de escala.

dupla diplomação e redes colaborativas internacionais. • Modernização dos serviços administrativos, digitalização dos processos e melhoria da eficiência na gestão académica e financeira. • Desenvolvimento do CIDI e do CiTUR, promovendo investigação aplicada, transferência de conhecimento e colaboração com empresas e entidades regionais. • Monitorização e reforço do Sistema de Garantia da Qualidade, com avaliação interna e externa, certificação e adoção de boas práticas. • Parcerias regionais e nacionais com municípios, associações empresariais, entidades de turismo e saúde, alargando o âmbito de atuação e o impacto social.	• Instabilidade geopolítica e económica internacional, com efeitos imprevisíveis no setor do turismo, na mobilidade académica e no financiamento. • Perda de coesão e identidade institucional durante o processo de integração, se não forem devidamente salvaguardadas a missão e os valores da ESHTe. • Alterações legais e regulatórias imprevistas, com impacto na governação, na contratação de pessoal e no financiamento do ensino superior.
--	--

O balanço das forças e fraquezas continua favorável ao posicionamento da ESHTe como instituição de referência, graças à qualidade da formação, ao reconhecimento externo, à ligação ao setor e à estabilidade financeira. A principal fragilidade reside, ainda, nas limitações físicas do *Campus*, mas a eventual concretização dos protocolos de gestão partilhada e a construção de novas instalações poderão resolver este obstáculo estrutural nos próximos anos.

No plano externo, as oportunidades são amplas: a integração na Universidade Nova de Lisboa, a atribuição do grau de doutor, o crescimento do turismo, a digitalização e a internacionalização abrem perspetivas de crescimento e diferenciação. As principais ameaças decorrem da incerteza política, da evolução lenta dos rendimentos das famílias, da pressão concorrencial e da dependência do financiamento público.

A ESHTe enfrenta 2026 em contexto de transição institucional, mas com potencial para reforçar a sua liderança no ensino superior do turismo, desde que garanta a preservação da sua identidade, a modernização das instalações, o desenvolvimento da investigação e a cooperação estratégica com todos os parceiros.

A concretização desta estratégia dependerá da capacidade de inovação, da aposta na qualidade, da coesão da comunidade académica e da adaptação aos desafios do setor e do ensino superior em Portugal.

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:

Informada, através de uma comunicação multidirecional relevante, esclarecedora e fluída, utilizando múltiplas plataformas;

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 governância inclusiva e tolerante, assente em princípios que valorizam a exigência, a responsabilidade, a solidariedade e a postura proactiva de intervenção;

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;

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;

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;

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;

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;

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;

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.

3. OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS

Após a apresentação sucinta da ESHTe, da definição da sua missão, princípios e valores, da análise de contexto e do diagnóstico estratégico, bem como da formulação da visão institucional, estabelecem-se, de seguida, os objetivos centrais que nortearão a atividade futura da Escola, em consonância com as linhas de intervenção estratégicas do PEMP 2022-2025:

1. Melhoria contínua da inovação e da qualidade da formação

Reforçar a excelência na oferta educativa da ESHTe, abrangendo cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas, pós-graduações, mestrados, doutoramentos e formações ao longo da vida, promovendo a atualização e o aperfeiçoamento contínuos.

2. Afirmção como polo de conhecimento e inovação

Consolidar a posição da ESHTe como instituição de ensino superior politécnico de referência, impulsionadora de investigação fundamental e aplicada, e reconhecida como centro de especialização e inovação no setor turístico.

3. Abertura e contribuição à sociedade

Alargar o relacionamento com a comunidade, assegurando a transferência de conhecimento e a interação com os *stakeholders* do turismo. Esta abertura visa contribuir para a concretização de objetivos de interesse público, integrando dimensões económica e sociocultural, potenciando as aspirações da comunidade académica e projetando a Escola a nível internacional.

Para a prossecução destes objetivos estratégicos, definem-se as seguintes orientações a desenvolver no próximo quadriénio:

a) Espírito de corpo

Promover a coesão e o sentido de pertença entre estudantes, docentes e pessoal técnico e administrativo, através da partilha de informação, de uma governança

inclusiva e da criação de um ambiente colaborativo, alinhado com a missão e o desenvolvimento institucional.

b) Academia Internacional de Turismo

Potenciar as valências do *campus* do Estoril para criar uma Academia Internacional de Turismo, otimizando recursos, fomentando a colaboração interinstitucional e captando financiamento alternativo, com vista a afirmar Portugal como referência na formação avançada em turismo.

c) Investigação

Reforçar as estruturas de investigação e ensino, apoiando as unidades existentes (CIDI e CiTUR) e desenvolvendo o Centro de Excelência, de modo a afirmar a ESHTe como polo de conhecimento e inovação nas áreas do turismo, hotelaria e restauração, valorizando social e economicamente os resultados alcançados.

d) Oferta formativa

Diversificar áreas do saber, alargando a oferta de formação contínua e avançada, incluindo programas de pós-graduação e mestrado, e aproximando-se da sociedade e dos *stakeholders* do setor. Inovar no currículo, integrando novas tecnologias e modalidades de ensino à distância, e valorizar a formação ao longo da vida, evidenciando as vantagens competitivas de um percurso integrado no ecossistema ESHTe.

e) Notoriedade

Fomentar a visibilidade e o impacto da ESHTe a nível nacional e internacional, através da organização de eventos, da publicação em revistas científicas, do intercâmbio e da cooperação com outras instituições, promovendo a mobilidade académica e contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional.

f) Parcerias

Reforçar as parcerias e redes colaborativas, estabelecendo protocolos com o tecido empresarial e instituições nacionais e internacionais, com vista ao desenvolvimento

conjunto de projetos, prestação de serviços, valorização mútua e apoio científico e técnico a países em desenvolvimento.

***g)* Qualidade**

Implementar integralmente um sistema de garantia da qualidade, abrangendo as aprendizagens, a prestação de serviços à comunidade, as avaliações internas e externas (científicas, académicas e financeiras) e o desempenho profissional, promovendo a realização pessoal e o reconhecimento dos colaboradores.

Estas orientações estratégicas organizam-se em torno de seis 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

4. EIXOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

Considerando os seis eixos estratégicos definidos no quadro de governação institucional, foram delineadas as linhas de ação concebidas para concretizar as diretrizes estratégicas do PEMP 2022-2025. Ao longo deste ciclo, estas ações foram operacionalizadas através de diferentes Planos de Atividade anuais, garantindo uma distribuição temporal faseada e articulada, ajustada à realidade e aos desafios de cada exercício.

Verifica-se que várias destas ações foram já executadas entre 2022 e 2025, estando documentados avanços significativos em múltiplas áreas. No entanto, com a conclusão formal do ciclo do PEMP em 2025 e enquadrando o novo contexto legal e organizacional resultante do processo de integração da ESHTe na UNL, será necessária uma adaptação dinâmica e continuada das linhas de ação remanescentes.

Desta forma, as ações ainda em desenvolvimento ou pendentes serão objeto de continuidade e monitorização prioritária ao longo deste período de transição, permitindo o controlo e ajustamento da sua execução em função da evolução interna da instituição, dos requisitos da integração e dos constrangimentos externos que persistam. O objetivo mantém-se: assegurar que, independentemente do novo contexto orgânico, sejam criadas as condições para dotar a ESHTe de infraestruturas e equipamentos à altura da sua missão, promovendo a estabilidade, qualidade e inovação institucional.

Quadro 4 – Eixos Estratégicos e Linhas de Ação

1

Governança e Gestão Estratégica

- 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.

2

Recursos e Profissionais de Excelência

- 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.

3

Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens

- 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.

4

Investigação, Desenvolvimento Profissional e Envolvimento na Comunidade

- 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.

5

Parcerias Estratégicas e Internacionalização

- Participar no Consórcio Tourism International Academy.
- Participar na rede dos Institutos Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR).
- Participar na Rede Poliempreeende.
- 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.

6

Comunicação e Promoção Institucional

- 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.

5. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2026

O ano de 2026, tal como foi referido anteriormente, apresenta-se como um momento-chave para a ESHTe, resultado da convergência entre a conclusão do mandato da atual Presidência e o processo de integração na UNL. Este contexto excecional, balizado por orientações legais específicas já aplicadas em outras instituições de ensino superior, nomeadamente nas Escolas Superiores de Enfermagem, poderá implicar a prorrogação dos mandatos dos atuais órgãos de gestão até à posse dos novos titulares e a suspensão temporária de processos eleitorais internos, de modo a assegurar a estabilidade e continuidade institucional.

Neste quadro, a atuação da ESHTe estará claramente direcionada para a consolidação e desenvolvimento dos seus objetivos estratégicos, mesmo durante este período de transição. A Escola assume como compromisso central garantir que a missão institucional e as suas linhas orientadoras — formação de excelência em hotelaria e turismo, inovação, empregabilidade, ligação ao setor e responsabilidade social — sejam plenamente promovidas, independentemente da alteração do quadro estatutário. Assim, cada eixo estratégico permanece operacionalizado através das seguintes prioridades:

E1. Governança e Gestão Estratégica

- Garantia da continuidade eficiente de todos os serviços, com um planeamento de transição assente na transparência e partilha de informação;

- Preparação e acompanhamento técnico-jurídico dos processos de integração, constituição de uma Comissão, revisão de regulamentos e articulação orgânica com a UNL, em sintonia com a visão de uma governança moderna e participativa;
- Implementação de práticas de gestão transparente e de comunicação proativa, permitindo uma adaptação previsível ao novo modelo organizativo, em sintonia com a estratégia de modernização e reforço institucional da ESHTe;
- Realização de sessões de esclarecimento para integrar a comunidade nas decisões e informar sobre o novo ciclo institucional;
- Manter-se-ão em curso as iniciativas plurianuais já iniciadas, muitas das quais estratégicas para a afirmação e sustentabilidade da ESHTe.

E2. Recursos e Profissionais de Excelência

- Manutenção do investimento no desenvolvimento do corpo docente, técnico e administrativo, fomentando ações de formação contínua, *mentoring* e valorização profissional;
- Promoção ativa do bem-estar da comunidade, através do reforço de iniciativas de apoio psicológico, acolhimento, integração, e programas de valorização de competências.

E3. Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens

- Continuação das práticas pedagógicas inovadoras em aulas práticas, laboratórios e projetos interdisciplinares, promovendo o ensino em línguas estrangeiras e a internacionalização curricular;
- Garantia do regular funcionamento e da atualização dos cursos, assegurando o contacto com o setor e a adequação à procura do mercado de trabalho.
- Apoio aos estágios curriculares e parcerias educativas com as principais entidades regionais, nacionais e internacionais do turismo e hotelaria.

E4. Investigação, Desenvolvimento Profissional e Envolvimento na Comunidade

- Dinamização da participação ativa de docentes, investigadores e estudantes em projetos científicos, seminários e atividades de transferência de conhecimento;
- Estreitamento das relações com centros de investigação, redes nacionais/internacionais e reforço da divulgação científica, mantendo a ligação ao tecido económico e social do setor.

E5. Parcerias Estratégicas e Internacionalização

- Consolidação e expansão das parcerias estratégicas com empresas, associações profissionais, municípios, organismos públicos e entidades internacionais;
- Promoção de oportunidades de mobilidade para estudantes, docentes e *staff*, incentivando a participação em programas europeus e de intercâmbio, bem como o aumento de estudantes internacionais.

E6. Comunicação e Promoção Institucional

- Reforço da comunicação interna e externa, promoção regular de eventos, ações de divulgação e envolvimento da comunidade em momentos-chave do processo de integração;
- Preservação e valorização da identidade institucional, documentação sistemática das melhores práticas, organização de eventos comemorativos e de passagem de testemunho;

Desta forma, a atuação da ESHTe em 2026 estará totalmente alinhada com os seus eixos estratégicos, apoiando-se na excelência formativa, na inovação, na empregabilidade, na ligação ao setor e na responsabilidade social. Mesmo num ano de transição, a Escola reafirma o compromisso com a qualidade, a coesão e a preparação do futuro, promovendo uma integração bem-sucedida na UNL e garantindo que os valores centrais da ESHTe permanecem vivos e dinâmicos na nova etapa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração do projeto de orçamento para 2026, a ESHTe cumpriu integralmente as orientações da Circular Série A n.º 1412, de 23 de junho de 2025, da Direção-Geral do Orçamento, aprovada por despacho do Sr. Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento, bem como todos os princípios e regras estabelecidos na Lei de Enquadramento Orçamental (LEO) – Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro, na sua versão atual, incluindo as alterações introduzidas pela Lei n.º 10-B/2022, de 28 de abril –, e demais normativos aplicáveis ao ensino superior público.

O processo orçamental, realizado através da plataforma oficial SIGO/SOE, respeitou o *plafond* atribuído pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a previsão das receitas próprias (propinas, taxas e outros rendimentos), os fundos comunitários contratualizados (PRR, Erasmus+, entre outros) e os contratos-programa em curso, em conformidade com o Plano de Atividades e o mapa de pessoal aprovado para 2026. A submissão dos dados decorreu nos prazos estabelecidos, garantindo a transparência, o rigor e a conformidade legal.

O modelo de financiamento das instituições de ensino superior público foi novamente atualizado, considerando os dados oficiais mais recentes e a fórmula de financiamento aprovada pela Portaria n.º 101/2024/1, de 13 de março, com a introdução de novos critérios de distribuição das verbas, refletindo assim o compromisso com a equidade, eficiência e sustentabilidade do sistema.

A estrutura do orçamento foi definida de forma a assegurar a prioridade absoluta às despesas com pessoal, seguidas das despesas obrigatórias que não podem ser adiadas. Somente após o cabal cumprimento destas obrigações foram consideradas as despesas com aquisição de bens e serviços, bem como a inscrição de projetos estratégicos, incluindo os do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), em

conformidade com as regras definidas pela circular. A previsão das receitas próprias foi fundamentada com base na evolução dos últimos anos, na análise dos fatores determinantes do contexto institucional e económico, e na identificação do respetivo fundamento legal para cada rubrica, conforme exigências regulamentares. A memória justificativa, a declaração de conformidade e os anexos relativos ao pessoal foram elaborados de acordo com os modelos e instruções da DGO, demonstrando o compromisso com a transparência, a responsabilização e o rigor da gestão financeira.

O controlo da execução orçamental será assegurado ao longo do ano, com ajustes sempre que necessário, dentro dos limites legais e das regras de gestão pública, assegurando o equilíbrio orçamental ao longo do exercício, conforme previsto na LEO e nas orientações da tutela. O acompanhamento dos fluxos financeiros, em particular dos fundos europeus e do PRR, será objeto de monitorização específica e periódica, em articulação com os sistemas de informação nacionais e internacionais.

Neste contexto de exigência acrescida, a ESHTe reforçou a gestão criteriosa dos recursos, a aplicação dos princípios de boa governação, a transparência na gestão financeira e o compromisso com a sustentabilidade e a qualidade dos serviços prestados à comunidade académica, em estrita observância dos Estatutos da ESHTe e da missão do ensino superior politécnico público.

Em suma, o orçamento global da ESHTe para 2026 foi concebido com alinhamento estratégico, rigor e responsabilidade, garantindo a sustentabilidade financeira institucional, a transparência na gestão e a prossecução dos objetivos traçados no Plano Estratégico de Médio Prazo, reforçando a sua capacidade de resposta aos desafios do ensino superior português e contribuindo para a afirmação da qualidade e da excelência académica.

Estoril, 31 de julho de 2025.