

# PLANO DE ATIVIDADES 2023

---

  
eshte

UMA A SÓCIEDADE  
DE FÉRIAS E  
TURISMO DO AÇORES

**eshte**

Com a Sopa  
de M. João  
e V. em d. Est. I

## Ficha técnica

Título

**PLANO DE ATIVIDADES - 2023**

### **Coordenação**

Carlos Brandão

João Reis

Manuela Guerra

Vítor Andrade

### **Colaboração**

Ana Cristina Coelho

Conceição Machado

Manuela Costa

Rita Faria

Teresa Salvador

### **Edição**

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Estoril, agosto de 2022

# PLANO DE ATIVIDADES 2023

**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL**

## ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTE .....	6
1. A ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL .....	9
1.1. BREVE APRESENTAÇÃO .....	9
1.2. MISSÃO .....	11
1.3. VALORES E PRINCÍPIOS .....	13
1.4. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO .....	14
1.4.1. ENSINO .....	14
1.4.2. INVESTIGAÇÃO .....	15
1.5. ESTRUTURA ORGÂNICA .....	17
1.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO .....	18
1.6.1. AMBIENTE EXTERNO .....	18
<i>i)</i> Políticas públicas do ensino superior .....	18
<i>ii)</i> Dinâmicas do turismo .....	19
<i>iii)</i> Rendimentos das famílias .....	19
<i>iv)</i> Redes e parcerias .....	20
<i>v)</i> Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo .....	20
1.6.2. AMBIENTE INTERNO .....	20
<i>vi)</i> Instalações .....	20
<i>vii)</i> A evolução da oferta e da procura .....	21
<i>viii)</i> Recursos humanos .....	22
<i>ix)</i> Recursos materiais .....	23

x)	Recursos financeiros.....	24
2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT.....	26
3.	VISÃO .....	29
4.	OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS PARA 2023 .....	31
5.	EIXOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO .....	34
6.	ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2023 .....	36
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45

## MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTE

O Plano de Atividades, sendo obrigatório nos termos do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, é um instrumento fundamental de gestão de qualquer entidade, e tem como objetivos:

- i)* 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;
- ii)* Hierarquizar opções, estabelecendo prioridades, através da sua calendarização;
- iii)* Afetar e mobilizar recursos humanos e financeiros para o efeito.

Estando ainda em fase de elaboração o Plano Estratégico de Médio Prazo (PEMP 2022/26) – o qual será apreciado e aprovado pelo Conselho Geral até ao final do corrente ano –, o presente Plano de Atividades foi elaborado em conjunto com a preparação da proposta de orçamento para 2023, apresentando as ações a desenvolver e as metas a atingir no referido ano, considerando os objetivos centrais, as orientações estratégicas e os eixos.

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 € (quatro milhões, novecentos e cinquenta e um mil e duzentos e vinte oito euros), 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).

Não significa isto 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, mas, por outro lado, também reforça 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 2023, com particular relevância para aquelas que se destacam pela novidade ou pela dimensão do investimento.

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 do efeito negativo resultante do período pandémico, integrando neste plano as novas oportunidades criadas pelos 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 programa, 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, e, 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.

Daremos, igualmente, continuidade à dinâmica criada 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.

Por outro lado, existem processos transversais que são determinantes para a nossa instituição e nos quais estamos a trabalhar, como a acreditação, sem condições, do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, a desmaterialização dos processos de gestão e a simplificação dos procedimentos.

Manteremos, naturalmente, a necessária preocupação com o rigor na gestão, em particular, na componente financeira, contribuindo para o nosso crescimento e dando suporte à sustentabilidade da ESHTE.

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, possibilitando uma aposta consistente 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.

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, agosto de 2023.

O Presidente da ESHTE,

Carlos Fernando Santiago Neto Brandão

## **1. A ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL**

### **1.1. 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 novas 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:

- i)* 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;
- ii)* a criação de um centro de excelência no apoio ao desenvolvimento da atividade turística e hoteleira, profissional e empresarial;
- iii)* a realização de investigação fundamental aplicada.

## 1.2. 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.

### 1.3. 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.



Figura 1 – Valores e princípios da ESHTE

## 1.4. 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 das novas realidades turísticas, mas também à necessidade de novos perfis de profissionais.

### 1.4.1. ENSINO

No que respeita ao ensino, para o ano letivo 2022/23, a ESHTE vai manter todos os cursos de licenciatura que vigoraram no ano anterior, ou seja, os seguintes 9 ciclos de estudos: 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, todos 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 conjunto com o Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa).

Em parceria com este Instituto, a ESHTE leciona o Doutoramento em Turismo, além de também realizar vários cursos de formação avançada, muitos dos quais em paralelo aos Mestrados.

### **1.4.2. INVESTIGAÇÃO**

A ESHTE dispõe, ainda, de uma unidade funcional, o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI), que tem como 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 possui em funcionamento os Núcleos Operacionais de “Investigação e Divulgação Científica”, de “Estudos e de Serviços Especializados”, de “Empreendedorismo e Dinamização Empresarial” e de “Projetos e Parcerias Estratégicas”.

Paralelamente, a “Rede de Institutos Superiores Politécnicos com cursos de Turismo” (RIPTUR) impulsionou 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, a ESHTE e o CiTUR-Estoril têm desenvolvido investigação fundamental e aplicada, enquadrada em programas comunitários, em projetos 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, o que permite a organização de iniciativas conjuntas e o estabelecimento de mecanismos conducentes à inserção dos seus diplomados na vida ativa.

Esta articulação materializa-se, igualmente, 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.

## 1.5. 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 2.

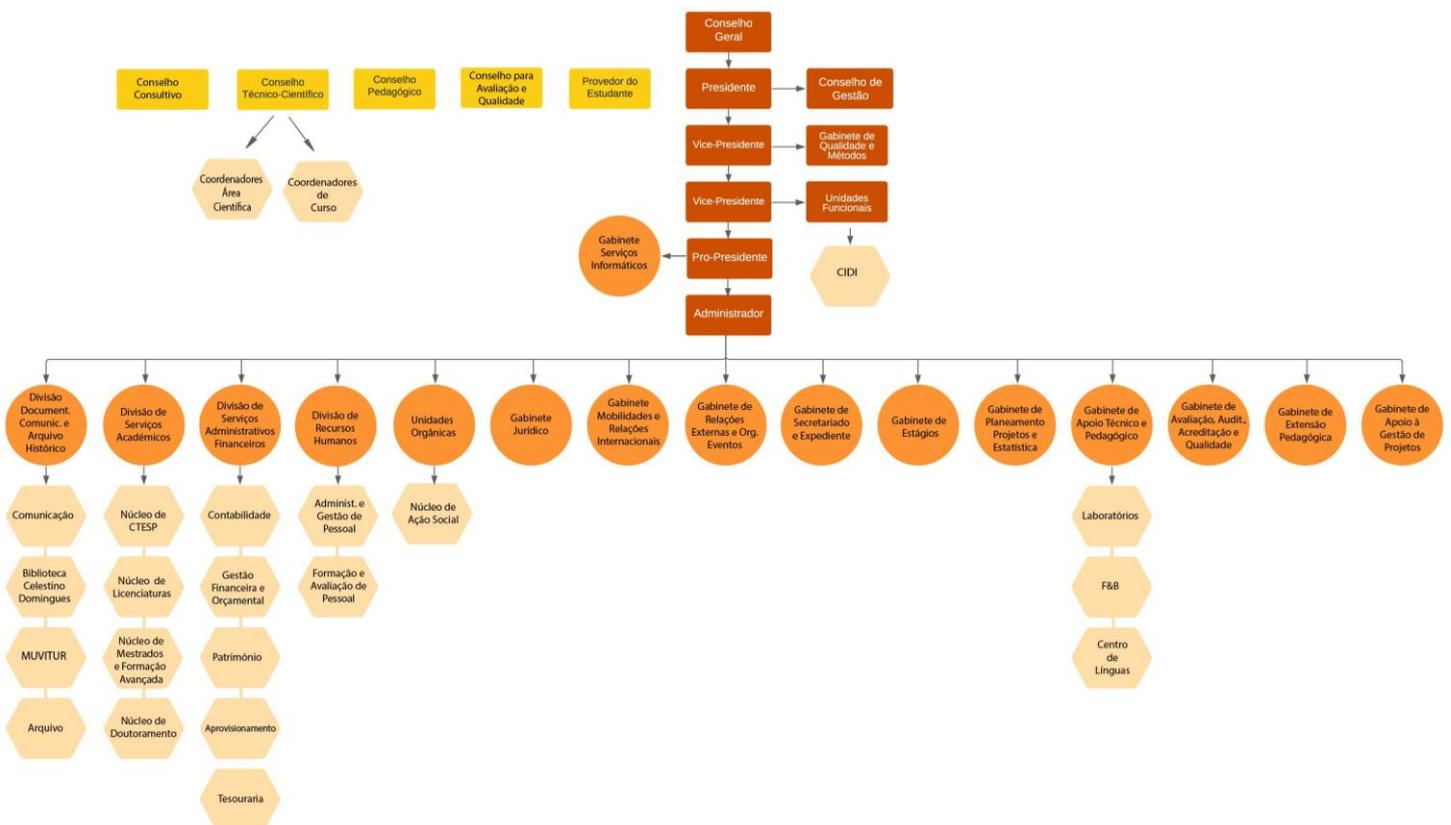


Figura 2 – Órgãos e serviços da Escola Superior de Hotelaria de Turismo do Estoril

## **1.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO**

Para contextualizar a dimensão das linhas de trabalho para 2023, impõe-se concretizar antes 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 decorre da fixação de objetivos que não dispensam o diagnóstico existente, essencialmente no que respeita à ponderação de alguns elementos críticos.

### **1.6.1. 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; v) Rendimentos das famílias; vi) 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 optou-se por 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.

Por outro lado, 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 mesmo número de vagas fixadas inicialmente para o concurso nacional no ano letivo 2021-2022.

### **ii) Dinâmicas do turismo**

Segundo as projeções macroeconómicas e orçamentais para o período 2021-2025 do Conselho das Finanças Públicas (CFP), 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.

Importa, ainda, reforçar a participação 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 da Área Metropolitana de Lisboa, o que implicará a manutenção da oferta formativa da ESHTE com carácter inovador, qualificado e competitivo.

### **1.6.2. 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 e a espaços de

estudo e convívio de estudantes. 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. 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 máximo de admissões		Nr. Vagas Conc. Geral		Nr. Vagas para 1º anos 20%		Estudante Internacional		REINGRESSO		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 1º ano		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 2º e 3º anos		Nr. Vagas Mud. Par Inst./curso 1º ano		Concursos Especiais										Controlo Total									
	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	DIA	PLB	CET - Turismo de Portugal										DIA	PLB		
																							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	0	0	4	2	4	4	3	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	72	66
GT	72	48	60	40	12	8	0	0	0	0	0	0	4	2	4	4	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	72	48	
GLAT	48	48	40	40	8	8	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	4	4	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48	48	
PAR	48	48	40	25	8	5	0	0	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	0	0	2	xxx	2	--	4	--	2	--	2	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60		
TOTAL	300	210	250	160	50	32	0	0	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		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 captação atingiu um valor particularmente dilatado no caso dos cursos diurnos de Gestão Turística (6,5) e de Direção e Gestão Hoteleira (5,6).

**viii) Recursos humanos**

Para 2023, a ESHTE parte com 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 16 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; 2 Auditórios (com requisição prévia de utilização ao Turismo de Portugal);

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;

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**

Como se referiu anteriormente, em 2023, o orçamento de estado atribuído à ESHTE aponta para uma transferência de verbas de 4 951 228 € (quatro milhões, novecentos e cinquenta e um mil e duzentos e vinte oito euros), 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).

Este aumento foi desdobrado da seguinte forma:

- 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 8.802.291€, ou seja, 21,3% 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 (2.042.027€), 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, no valor de 1.593.362€.

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 atrás referidos dizem respeito à versão do orçamento para 2023 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.

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 1.º ciclo.

## 2. 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 4.

Quadro 4 – Matriz SWOT da ESHTE

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A localização na costa do Estoril, junto do acesso à A5, e na Área Metropolitana de Lisboa;</li> <li>• As Marcas Cascais, Estoril e ESHTE;</li> <li>• Bom posicionamento na formação laboratorial;</li> <li>• Ajustamento progressivo do leque de cursos ministrados face às necessidades do mercado e aos interesses dos estudantes;</li> <li>• A atratividade da procura dos cursos e boa imagem externa;</li> <li>• Boa adequabilidade da oferta e empregabilidade favorável;</li> <li>• 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);</li> <li>• Corpo docente com experiência profissional no setor do turismo e com um número significativo de doutorados e especialistas;</li> <li>• Existência de mecanismos de ligação da ESHTE ao <i>trade</i> (Conselho Consultivo, Estágios, Parcerias e Protocolos);</li> <li>• Relações e acordos internacionais com outras Instituições de Ensino e inserção na rede Tedqual (OMT);</li> <li>• Situação financeira estabilizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades de gestão dos espaços que lhe estão afetos no Campus;</li> <li>• Reduzido número de salas de aulas face às necessidades;</li> <li>• Calendário de utilização partilhada das áreas técnicas e do restaurante de aplicação;</li> <li>• 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 inexistência de um Centro de Reprografia; a deficiente qualidade dos bares afetos à Escola de Hotelaria e Turismo do Turismo de Portugal.</li> <li>• Expressão ainda limitada da investigação;</li> <li>• Componente prática insuficiente em alguns programas, como corolário das reformas introduzidas com Bolonha;</li> <li>• Procedimentos administrativos internos pouco flexíveis nalgumas situações.</li> <li>• Reduzidos espaços de trabalho para os docentes e de estudo para os discentes, devido às obras no Campus.</li> </ul>

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

- 
- 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 à distância.

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.

## 3. 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.

## 4. OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS PARA 2023

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 governância 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.

Estas orientações estratégicas estruturam-se em torno dos seguintes grandes eixos:

1. Governância 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.

### **5. EIXOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO**

Tendo presente os 6 eixos estratégicos estabelecidos, foram criadas as linhas de ação correspondentes (Quadro 5). Assinale-se que, na totalidade, foram consideradas 34 linhas de ação distintas, cuja concretização se deverá materializar no horizonte 2022-2025, obedecendo a critérios diferenciados de afetação temporal.

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 5 – Eixos Estratégicos e Linhas de Ação



### 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 sustentabilidade económico-financeira.
- Reorganizar e modernizar os sistemas de informação e os serviços da Escola.
- Fomentar a solidariedade global e a responsabilidade social, cultural e ambiental.



### 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.
- Dinamizar a rede Alumni da ESHTE.
- Envolver os docentes em projetos estruturantes para a ESHTE.
- Promover a participação, a cidadania e o desporto.
- Reforçar o empreendedorismo.



### 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.



### 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 Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR).
- Dinamizar o Museu Virtual do Turismo (MUVITUR).
- 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

- Participar no Consórcio Tourism International Academy.
- Participar na rede dos Institutos Politécnicos com cursos de Turismo (RIPTUR).
- Dinamizar a interação com os *stakeholders* do turismo.
- Promover a extensão do conhecimento e a internacionalização do ensino.
- Incrementar a atratividade de novos públicos.



### 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.

## **6. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2023**

Em conformidade, e como decorre da observação das várias ações que integram o Plano de Atividades para 2023, é possível selecionar as iniciativas que constam do Quadro 6, as quais surgem plenamente enquadráveis nos esforços que a Presidência pretende encetar com o desígnio de alcançar os objetivos e metas delineados.

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)  
**Quadro 6 – Indicadores e metas para 2023**

Eixos estratégicos	Indicadores	Métricas	Fonte	Metas para 2023
Governância e gestão estratégica	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	Mais de 50% dos inquiridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos.
	Soluções digitais implementadas na reorganização e modernização dos serviços de informação.	Número de soluções digitais implementadas.	Gabinete de Serviços Informáticos	Implementar 3 soluções digitais (Programa de Gestão Documental, Digital Payment Gateway, Programa para Avaliação do Desempenho).
	Processos de reorganização/modernização dos serviços da Escola.	Número de processos implementados.	Presidência	Implementar 4 processos de reorganização/modernização dos serviços (comunicação, apoio a projetos, núcleo de pós-graduações e chefias de divisão).
	Parcerias de desenvolvimento de cursos com outras IES.	Número de parcerias estabelecidas.	Presidência	Desenvolver 1 parceria com a Universidade Aberta (cursos 1.º ciclo). Manter a parceria do Mestrado em Turismo de Saúde e Bem-Estar com o IP Setúbal. Desenvolver o Doutoramento em Turismo em Associação com o IGOT-UL. Desenvolver 2 parcerias relacionadas com os cursos TESP.
	Aquisição de equipamentos.	Número de equipamentos adquiridos.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Adquirir 10 equipamentos (mobiliário, informática, Cozinhas e Laboratórios).
	Ações de melhoria das atuais infraestruturas e de acompanhamento dos	Número de ações implementadas.	Presidência	Implementar 3 ações de melhoria das atuais infraestruturas (equipamento

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

projetos e da execução das novas instalações.			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.
Atividades de promoção da solidariedade global e da responsabilidade social, cultural e ambiental.	Número de atividades desenvolvidas.	Núcleo de Ação Social	Implementar 3 atividades de promoção da solidariedade global e da responsabilidade social, cultural e ambiental.
Ações de motivação e envolvimento da comunidade académica.	Número de ações implementadas.	Presidência	Desenvolver 3 ações de motivação e envolvimento da comunidade académica (team builder).
Receitas próprias no total da receita.	Percentagem das receitas próprias no total da receita.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Incrementar em 1% as receitas próprias no total da receita.
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 1% as receitas geradas pela investigação no total da receita.
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).
Atualização de Regulamentos.	Número de regulamentos atualizados.	Gabinete Jurídico	Atualizar todos os regulamentos da ESHTE.
Redimensionamento dos serviços da Escola e conseqüente 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.

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

Recursos e profissionais de excelência	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 5% a percentagem de docentes nas categorias de Professor Coordenador/Professor Coordenador Principal.
	Docentes no quadro com o título de Especialista ou o grau de Doutoramento.	Percentagem de docentes no quadro com o título de Especialista ou o grau de Doutoramento.	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 2% a percentagem de docentes no quadro com o título de Especialista ou o grau de Doutoramento.
	Docentes em tempo integral.	Taxa de docentes em tempo integral	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 2,5% a percentagem de docentes em tempo integral.
	Docentes com classificação de muito bom ou excelente.	Percentagem de docentes avaliados com classificação de muito bom e excelente.	Divisão de Recursos Humanos	Implementar uma nova grelha De avaliação do desempenho de docentes. 50% dos docentes do Quadro com classificação de muito bom ou excelente.
	Ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.	Número de ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.	Presidência	Implementar 3 ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica (apoio psicológico, atendimento por marcação online; adaptação de espaço de estudo/lazer).
	Alumni registados na Associação.	Número de Alumni registados na Associação.	Alumni ESHTE	Incrementar em 20% as inscrições na Alumni.
	Ações de dinamização da Associação Alumni da ESHTE.	Número de ações de dinamização da Associação Alumni.	Alumni ESHTE	Desenvolver 2 ações de dinamização da Alumni da ESHTE.
	Número de ações de formação para os docentes e técnicos administrativos e de gestão.	Número de ações de formação para os docentes e técnicos administrativos e de gestão.	Divisão de Recursos Humanos	Desenvolver 2 ações de formação para docentes e

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				técnicos administrativos e de gestão.
	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	Criação de um projeto estruturante para a ESHTE (Revista científica).
	Ações de promoção da cidadania e do desporto.	Número de ações de promoção da cidadania e do desporto.	Núcleo de Ação Social	Implementar 1 ação de promoção da cidadania e do desporto.
	Projetos empreendedores desenvolvidos pela comunidade ESHTE.	Número de projetos empreendedores desenvolvidos pela comunidade ESHTE.	Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial	Proporcionar o desenvolvimento de 1 projeto empreendedor pela comunidade ESHTE.
Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens	Novas ofertas e/ou reestruturação de cursos.	Número de novas ofertas e/ou reestruturação de cursos.	Conselho Técnico-Científico	Implementar 1 novo Mestrado. Implementar 2 novas licenciaturas. Implementar 2 novas pós-graduações. Implementar 3 CTESP. Reestruturar as atuais 5 licenciaturas.
	Formações disponibilizadas pela Escola.	Número de formações disponibilizadas.	Conselho Técnico-Científico	Disponibilizar 6 formações de curta duração abertas à comunidade.
	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.
	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). Iniciar o processo de renovação da certificação das

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				licenciaturas da ESHTE junto da A3ES.
	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.
	Estudantes diplomados pela ESHTE.	Número de estudantes diplomados pela ESHTE.	Divisão de Serviços Académicos	Aumentar em 5% o número de estudantes diplomados pela ESHTE.
	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.
	Situação dos diplomados face ao emprego.	Percentagem de diplomados inscritos no IEFP.	Presidência	Diplomados inscritos no IEFP inferior a 5%.
	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	Aumentar em 20% o número de estudantes que concluíram cursos não conferentes de grau.
	Grau de satisfação dos estudantes da ESHTE.	Questionários aos estudantes.	Gabinete da Qualidade e Métodos	Mais de 75% dos inquiridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos.
	Iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.	Número de iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.	Presidência	Desenvolver 4 iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.
	Ações de mitigação do abandono escolar.	Número de ações de mitigação do abandono escolar.	Núcleo de Ação Social	Implementar 1 ação de mitigação do abandono escolar.
Investigação, desenvolvimento profissional e envolvimento na comunidade	Docentes e investigadores integrados em unidades de I&D.	Percentagem de docentes e investigadores integrados em unidades de I&D.	CiTUR Estoril / CIDI	Incrementar em 10% os docentes e investigadores integrados em unidades de I&D (CiTUR e outros).
	Classificação dos investigadores do CiTUR.	Grelha de avaliação do CiTUR	CiTUR Estoril	Aumentar em 10% o número de investigadores com

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				classificação superior a 2,5 pontos.
	Projetos desenvolvidos no CIDI.	Número de projetos desenvolvidos no CIDI.	CIDI	Desenvolver 6 projetos no CIDI.
	Publicações científicas dos investigadores do CiTUR.	Número de publicações científicas dos investigadores do CiTUR.	CiTUR Estoril	Aumentar em 5% o número de publicações científicas dos investigadores do CiTUR.
	Atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.	Número de atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.	Muvitur	Incrementar em 5% as atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.
	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 2 seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.
	Projetos de investigação em parceria com outras instituições.	Número de projetos de investigação em parceria com outras instituições.	CiTUR Estoril / CIDI	Desenvolver 2 projetos de investigação em parceria com outras instituições.
	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.
	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.
Parcerias estratégicas e internacionalização	Ações desenvolvidas no Consórcio Tourism International Academy.	Número de ações desenvolvidas pelo Consórcio TIA.	Presidência	Participar em 4 ações desenvolvidas pelo Consórcio.
	Participação nas ações desenvolvidas pela RIPTUR.	Número de ações desenvolvidas pela RIPTUR.	Presidência	Participar em todas as ações desenvolvidas pela RIPTUR.
	Projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.	Número de projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.	Presidência	Desenvolver 3 projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.
	Oferta de cursos/unidades curriculares em língua inglesa.	Número de cursos/UC em língua inglesa.	Presidência	Implementar 1 curso de curta duração em língua inglesa.

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				Iniciar o processo de implementação de 1 turma de DGH em língua inglesa.
	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 Relações Internacionais	Aumentar em 10% o número de docentes em programas de mobilidade ( <i>outgoing</i> e <i>incoming</i> ).
	Estudantes em programas de mobilidade ( <i>outgoing</i> e <i>incoming</i> ).	Número de estudantes em programas de mobilidade ( <i>outgoing</i> e <i>incoming</i> ).	Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais	Aumentar em 10% o número de estudantes em programas de mobilidade ( <i>outgoing</i> e <i>incoming</i> ).
	Captação de estudantes estrangeiros.	Número de estudantes estrangeiros.	Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais	Incrementar em 10% o número de estudantes internacionais.
	Candidaturas a projetos de I&D com financiamento.	Número de candidaturas a projetos de I&D com financiamento.	CiTUR Estoril / CIDI	Submeter 4 candidaturas a projetos de I&D com financiamento.
	Protocolos bilaterais.	Número de protocolos bilaterais.	Gabinete Jurídico	Incrementar em 5% o número de protocolos bilaterais.
Comunicação e promoção institucional	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.
	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 3 ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.
	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 3 ações de relacionamento externo e de organização de eventos.
	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 3 eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.

## PLANO DE ATIVIDADES 2023

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe)

	Acessos ao site da ESHTe.	Número de acessos ao site <a href="http://www.eshte.pt">www.eshte.pt</a>	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Aumentar em 10% os visitantes do site da ESHTe.
	Seguidores das redes sociais da ESHTe.	Número de seguidores das redes sociais da ESHTe.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Aumentar em 30% os seguidores das redes sociais da ESHTe.
	Referências à ESHTe na comunicação social.	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.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração da proposta de Orçamento cumpriu-se um conjunto de princípios e regras estipulados na Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro, na sua atual versão dada pela Lei n.º 10-B/2022, de 28 abril 2022, bem como as várias circulares da Direção Geral do Orçamento, em especial a Circular Série A, n.º 1407, de 2 de agosto de 2023, a qual estabelece as instruções para a preparação do Orçamento de Estado para 2023, aprovadas por despacho de Sua Excelência a Secretária de Estado do Orçamento, em 01 de agosto de 2022, e a respetiva submissão no portal da Direção Geral do Orçamento - <http://sigo.gov.pt>.

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 (Quadro 7).

De referir, ainda, que o orçamento apresentado inclui as verbas transferidas no âmbito do PRR, que no quadro 6 se encontra na coluna “Outras fontes”, com um valor de 1.593.363€.

Quadro 7 – 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
<b>Total</b>	4.792.801	4.951.228	2.264.129	2.043.027	197.046	1.808.036

Fonte: Lei do Orçamento de Estado para 2022 e mapas OP-1 da ESHTE submetidos na DGO.

### Estrutura da receita

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, o qual inclui, as propinas, bem como diversas

taxas académicas que representam 22% do valor global. A proposta de orçamento contém a seguinte desagregação da receita por principais artigos de receita pública (Quadro 8).

Quadro 8 – 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€	6.770.225€	124.500€	1.000€	3.039€	1.000€	8.802.291€
<b>Total</b>	<b>1.902.507€</b>	<b>20€</b>	<b>6.770.225€</b>	<b>124.500€</b>	<b>1.000€</b>	<b>3.039€</b>	<b>1.000€</b>	<b>8.802.291€</b>

Fonte: Mapas finais do projeto de orçamento da ESHTE

### Estrutura da despesa

O agrupamento de despesas com o pessoal constitui o maior agrupamento de despesas, cerca de 59% do orçamento global, sobretudo as remunerações certas e permanentes e encargos com essas remunerações, representando o agrupamento de aquisições de bens e serviços apenas cerca de 11%, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – 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	5.182.285€	939.292€	1.024.549€	16.000€	0€	542.361€	8.802.291€
<b>Total</b>	<b>5.182.285€</b>	<b>939.292€</b>	<b>1.024.549€</b>	<b>16.000€</b>	<b>0€</b>	<b>542.361€</b>	<b>8.802.291€</b>

Fonte: Mapas finais do projeto de orçamento da ESHTE

Em conclusão, é entendimento da Presidência da ESHTE que a operacionalização das ações agora elencadas para 2023, devidamente suportadas pelo correspondente orçamento financeiro, permitirá à Escola avançar na concretização da sua estratégia competitiva.

As ações que foram apresentadas ao longo deste 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 concretização 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 contribui para a concretização crescente da parte e concomitantemente do todo.

Com efeito, o presente Plano de Atividades contempla a possibilidade de desbloqueamento do principal constrangimento que condiciona a sua ação, ou seja, a problemáticas das instalações. Neste sentido, a concretização 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, possibilitando uma aposta consistente 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.

Por outro lado, 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 no plano de médio prazo 2022-2025, em elaboração, completam os vetores que conferem pleno otimismo para o futuro.

Para o ano de 2023, e à presente data deste Plano de Atividades, por último 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.

Estoril, em 18 de agosto de 2022.