

# PLANO DE ATIVIDADES

2024

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA  
E TURISMO DO ESTORIL





## Ficha técnica

Título

**PLANO DE ATIVIDADES - 2024**

### **Coordenação**

Carlos Brandão

João Reis

Vítor Andrade

### **Colaboração**

Ana Cristina Coelho

Conceição Machado

Manuela Costa

Teresa Salvador

### **Edição**

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Estoril, agosto de 2023

# PLANO DE ATIVIDADES 2024

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

## ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTE .....	7
1. A ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL .....	11
1.1. BREVE APRESENTAÇÃO .....	11
1.2. MISSÃO .....	13
1.3. VALORES E PRINCÍPIOS .....	15
1.4. PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO .....	16
1.4.1. ENSINO .....	16
1.4.2. INVESTIGAÇÃO .....	17
1.5. ESTRUTURA ORGÂNICA .....	19
1.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO .....	20
1.6.1. AMBIENTE EXTERNO .....	20
<i>i)</i> Políticas públicas do ensino superior .....	20
<i>ii)</i> Dinâmicas do turismo .....	21
<i>iii)</i> Rendimentos das famílias .....	23
<i>iv)</i> Redes e parcerias .....	24
<i>v)</i> Concorrência de outras Escolas com cursos de Turismo .....	24
1.6.2. AMBIENTE INTERNO .....	25
<i>vi)</i> Instalações .....	25
<i>vii)</i> A evolução da oferta e da procura .....	26
<i>viii)</i> Recursos humanos .....	26
<i>ix)</i> Recursos materiais .....	27

x) Recursos financeiros.....	29
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - MATRIZ SWOT.....	31
3. VISÃO .....	34
4. OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGIAS .....	36
5. EIXOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO .....	39
6. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2024 .....	41
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	51

## MENSAGEM DO PRESIDENTE DA ESHTE

O sistema de planeamento e controlo da gestão de cada serviço da administração pública e, conseqüentemente, das instituições de ensino superior (IES) público, deve estar organizado, nos termos do Decreto-lei n.º 183/96, de 27 de setembro, segundo um ciclo anual de gestão, no qual se incluem os planos e os relatórios de atividades enquanto instrumentos de gestão privilegiados.

Neste sentido, o Plano de Atividades da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) agora apresentado dá cumprimento, por um lado, a esta obrigatoriedade legal e, por outro, dá também cumprimento ao disposto no número 1, alínea a) iii), do artigo 44.º dos Estatutos da ESHTE, homologados pelo Despacho Normativo n.º 13/2021, de S. Ex.ª, o Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, de 20 de abril de 2021, publicado no Jornal Oficial, o Diário da República, 2.ª Série, n.º 88, de 6 de maio de 2021, que determina a elaboração e apresentação de proposta do Plano e Relatório Anuais de Atividades ao Conselho Geral.

O presente documento apresenta, deste modo, o conjunto das principais atividades que a presidência da ESHTE, através dos seus serviços se propõe desenvolver e/ou coordenar durante o ano de 2024.

O Plano de Atividades para 2024 assenta, por um lado, na missão, nos princípios e valores, e nas atribuições da ESHTE, definidos nos seus Estatutos e, por outro lado, no Plano Estratégico de Médio Prazo (PEMP 2022/25), aprovado no Conselho Geral, em março de 2023, que define seis grandes eixos estratégicos de ação, designadamente “governança e gestão estratégica”, “recursos e profissionais de excelência”, “qualidade e inovação no ensino e nas aprendizagens”, “investigação, desenvolvimento profissional e envolvimento na comunidade”, “parcerias estratégicas e internacionalização” e “comunicação e promoção institucional”.

O ano de 2024 representa o início da segunda metade do mandato da presidência da ESHTE, e depois de dois anos particularmente desafiantes, iremos consolidar o trabalho já desenvolvido e pretendemos dar continuidade à estratégia de crescimento e desenvolvimento da nossa Escola.

Manteremos o foco no rigor da gestão, em particular, na componente financeira, contribuindo para o crescimento sustentável da ESHTE. Em simultâneo, continuaremos a dar a máxima atenção à gestão de recursos humanos, através da implementação de políticas que permitam a estabilização e qualificação do corpo docente e dos técnicos administrativos e de gestão (TAG). Neste sentido, estão em curso concursos internos de promoção de pessoal docente, bem como se tenciona recrutar mais docentes através de concursos externos. No que respeita aos TAG, prevê-se a abertura de novos concursos, que permitam uma mais eficaz gestão dos processos administrativos.

Prosseguiremos com a implementação do projeto TIA - Tourism International Academy, promovido no âmbito dos programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos”, do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), que está focado, maioritariamente, em contribuir para a formação e qualificação de Jovens e de Adultos em modalidades online ou presencial e para a promoção de atividades de Inovação nas áreas do Turismo e Hotelaria (T&H) baseadas na experiência e conhecimento trans e interdisciplinares das diversas instituições envolvidas.

Continuaremos a fomentar a criação de novos ciclos de estudo, individualmente ou em associação com IES nacionais e estrangeiras, em paralelo com a dinâmica criada ao nível da Investigação, Desenvolvimento, e Inovação, através da unidade funcional do CIDI, uma vez que o eixo da qualidade e inovação no ensino e nas aprendizagens

continua a assumir-se como um vetor prioritário e determinante para o crescimento e sucesso do ensino superior e da formação que nele é ministrada.

A investigação irá assumir uma especial atenção, com reforço de recursos alocados, não só em termos de apoio de recursos humanos como de apoio a atividades de investigação. Também com o envolvimento do CIDI, pretende-se incrementar a relação com a comunidade, nomeadamente com a prestação de serviços especializados envolvendo os docentes.

Concomitantemente, continuaremos a trabalhar para proporcionar melhores condições de apoio aos nossos estudantes, nomeadamente, no que se refere ao alojamento, à alimentação e aos serviços de saúde, em particular na vertente do apoio psicológico. O mesmo se aplica aos docentes e aos TAG, de acordo, naturalmente, com as suas especificidades, promovendo, igualmente, a conciliação da vida familiar / pessoal com o trabalho.

A internacionalização constitui, igualmente, uma aposta forte, uma vez que tal é um dos desafios atuais e futuros, não só da ESHTE, como das IES. Nesse sentido, temos apostado na participação, com o apoio do gabinete de Relações Internacionais, em eventos internacionais e nacionais de promoção e divulgação da oferta formativa.

Pretende-se, igualmente, criar uma nova dinâmica, ao nível da estratégia de comunicação, não só a nível interno, mas também com os olhos postos no exterior, pois a evolução dos estudantes, bem como dos nossos competidores a isso impõe.

Continuarão a merecer a nossa máxima atenção às questões relacionadas com as futuras instalações da ESHTE e com as atuais infraestruturas, bem como as que se prendem com a sustentabilidade, a igualdade de género, a inclusão e não discriminação, a prevenção e combate ao assédio, a responsabilidade social, o

voluntariado, e a saúde e bem-estar da nossa comunidade académica, que continuarão a ser prioridades de ação e investimento. Não deixaremos, também, de continuar a dinamizar as parcerias estratégicas.

O trabalho conjunto que temos vindo a desenvolver e que, ainda, temos pela frente, permite-nos acreditar, com confiança, que se encontram reunidas as condições para continuar a construir um futuro cada vez mais promissor, contribuindo para a afirmação da ESHTE como uma referência internacional na área do ensino superior do turismo e para consolidar a sua posição de liderança no panorama nacional.

Estoril, 18 de 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).



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 32 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 2023/24, 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, alguns 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.

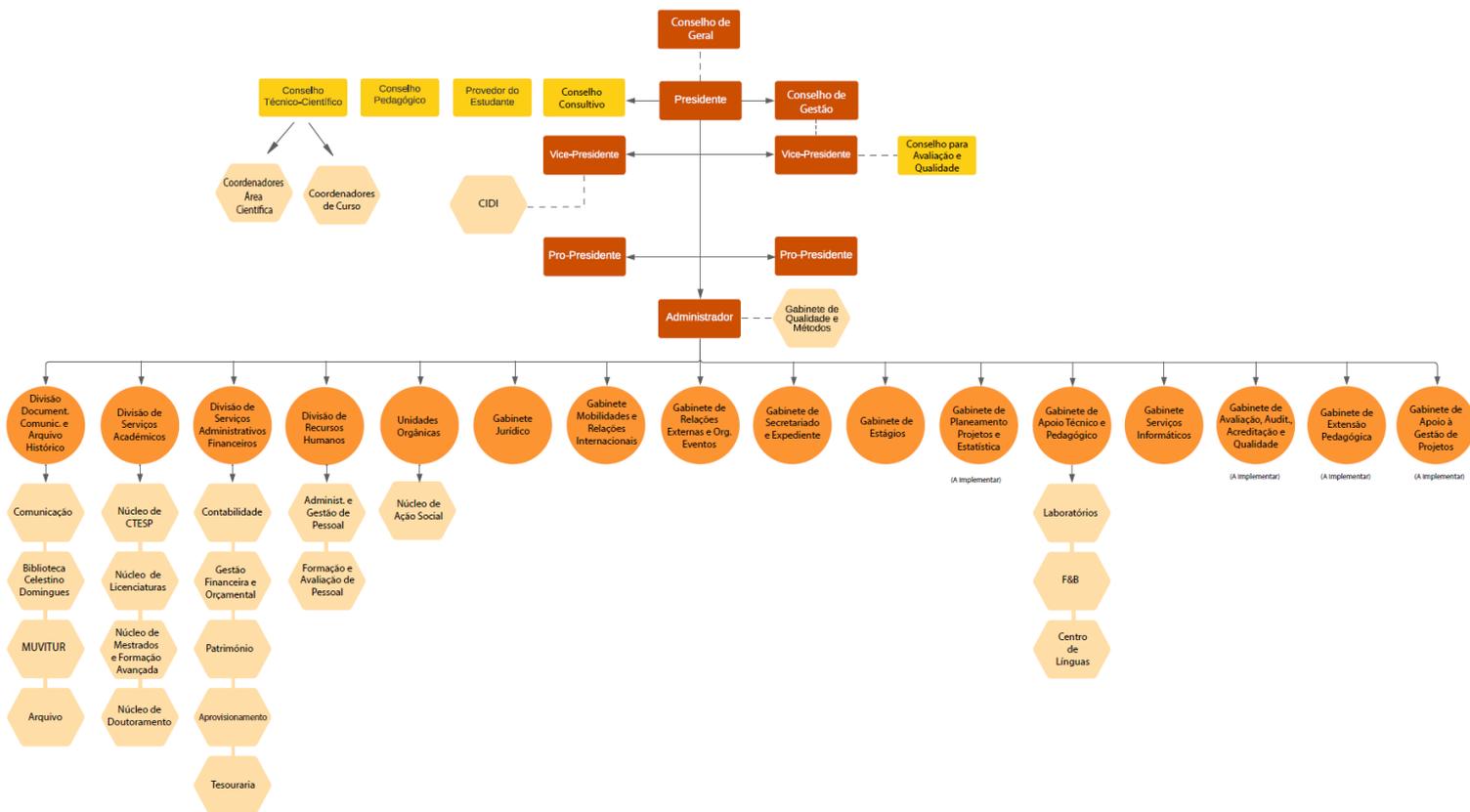


Figura 2 – Órgãos e serviços da Escola Superior de Hotelaria de Turismo do Estoril

## 1.6. CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Para contextualizar a dimensão das linhas de trabalho para 2024, 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.

Conforme resulta do teor da Nota do MCTES, enviada às IES, referente ao cálculo das dotações em receitas de impostos das instituições de ensino superior (IES), para (...) *o próximo quadriénio (2024-2027), o Governo pretende prosseguir e aprofundar a experiência dos dois anteriores contratos de legislatura. Deste modo, foi já iniciado o diálogo com o CRUP e CCISP tendo em vista a concretização de um novo contrato de legislatura para o próximo quadriénio. Esse processo deverá ser concluído nos próximos meses.*

*Ainda que o novo contrato esteja em elaboração, o Governo considera prioritário preservar, desde já, um horizonte de previsibilidade na dimensão orçamental do referido contrato nos termos previstos no contrato cessante. (...) Deste modo, a evolução da dotação anual das IES inserida na proposta de OE de 2024 foi definida tendo em vista os valores previstos para a inflação no ano de 2023 (dado que é previsível que a mesma se situe acima de 2%). Em 2024, a proposta de OE prevê que a dotação das IES tenha um crescimento de 10,7% face à dotação inicial de 2023. Este valor tem em consideração o reforço ocorrido em 2023, pois este visou repor a situação orçamental em que o OE de 2023 teria sido preparado, caso fosse então conhecida a inflação que se veio a registar, situação que tem repercussões nos anos seguintes.*

Por outro lado, foi publicada a Lei n.º 16/2023, de 10 de abril que valoriza o ensino politécnico, alterando a Lei de Bases do Sistema Educativo e o regime jurídico das IES.

Esta lei prevê a atribuição do grau de doutor pelos Institutos Politécnicos, e permite adotar a designação, em língua inglesa, de Polytechnic University, *no quadro da sua política e estratégia de internacionalização.*

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 2022-2023.

### **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.

De acordo com as estimativas do INE e do Banco de Portugal, referentes a junho de 2023 (divulgadas em julho de 2023)<sup>1</sup>: *No 1.º semestre de 2023, estimam-se que 13.597,3 mil hóspedes permaneçam nas unidades de alojamento, dando origem a 33.997,9 mil dormidas. Verificar-se-á um aumento de 18,8% nas dormidas totais, resultante do aumento esperado de 7,7% nos residentes (+718,5 mil dormidas) e de +24,2% para os não residentes (+4.670,9 mil dormidas). Comparando com o mesmo período de 2019, o acréscimo das dormidas será de 10,7% (+3274,8 mil dormidas), resultante do aumento de 9,6% dos não residentes (+2 111,5 mil dormidas) e dos residentes que aumentaram 13,2% (+1 163,3 mil dormidas).*

(...)

*De acordo com o Banco de Portugal, prevê-se a seguinte evolução da rubrica de viagens e turismo da balança de pagamentos: Em junho de 2023, o indicador preliminar das viagens e turismo aponta para um crescimento das exportações de 13,1% face a junho de 2022 (...) e um crescimento das importações de 9,2% (...) por comparação com junho de 2022, que totalizam assim 2.047,88 milhões de € e 581,32 milhões de €, pela mesma ordem.*

(...)

*Esta evolução conduziu já a aumentos face ao período pré-pandémico: as exportações e as importações de serviços de turismo, em junho de 2023, devem corresponder a cerca de 129,8% e 120,3% respetivamente, dos respetivos valores face a junho de 2019.*

*Relativamente aos valores acumulados até junho de 2023, as exportações (10.319,49 milhões de €) deverão superar o observado em igual período de 2019 (7.396,23*

---

<sup>1</sup> Fonte: Travel BI <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/estimativas-rapidas-junho-2023/>

*milhões de €, correspondendo a 139,52% daquele valor. As importações (2 562,49 milhões de €) situar-se-ão também acima do verificado nesse período (2 272,19 milhões de €), correspondendo a 112,78% do registado em 2019.*

Com efeito, o turismo já demonstrou ser o setor que mais fortemente alavanca a recuperação económica e a fase de crise pós COVID-19 é disso exemplo.

A consideração das tendências do turismo, tais como o nomadismo digital, a procura do prazer e do bem-estar, a realidade aumentada e a realidade virtual (metaverso), a repaginação dos eventos presenciais, o bleisure, as redes sociais digitais (tipo Reels, TikTok e YouTube Shorts), a inteligência artificial e a personalização, e a miríade de produtos e destinos turísticos alternativos, entre outras, implicará posicionar o turismo como um impulsionador da sustentabilidade e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, bem como um instrumento de coesão dos territórios.

Neste cenário desafiador de desenvolvimento, a valorização dos recursos humanos no setor turístico, recorrendo a práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem, assume um papel primordial a que as IES devem corresponder, com o reforço imperativo da qualificação dos profissionais do turismo, perspetivando-se necessidades evidentes de formação em áreas tais como a capacidade de gestão de novos modelos de negócio e de experiências, planeamento, especialização, estudos de dados e análise preditiva, qualidade, empreendedorismo, saúde e segurança, inovação, sustentabilidade, ética e responsabilidade social, e novas tecnologias.

### **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, de acordo com as projeções económicas para 2024 e 2025, feitas pelo Banco de Portugal em junho de 2023, no seu Boletim Económico, *a economia portuguesa cresce*

*2,4% em 2024 e 2,3% em 2025, um desempenho robusto, dando continuidade à convergência com a área do euro, com as exportações a crescerem mais do que a procura externa. A inflação reduz-se de 5,2% em 2023, para 3,3% em 2024 e 2,1% em 2025, próximo do objetivo do Banco Central Europeu, refletindo a redução das pressões inflacionistas externas e a maior restritividade da política monetária. No mercado de trabalho, projeta-se um crescimento do emprego de 0,6%, em média anual, até 2025. A taxa de desemprego deverá situar-se em torno de 6,8%. A capacidade de financiamento da economia em 2023-25 deverá retomar valores positivos, 3,7% do PIB, superiores aos observados antes da crise.*

Relativamente aos preços, o Banco de Portugal estima a continuada subida, *mas a um ritmo cada vez menor e próximo de 2% em 2025. Os aumentos de preços não serão tão fortes ao longo de 2023, em particular nos bens energéticos e alimentares. Espera-se que, em 2024 e 2025, as subidas dos preços sejam ainda mais contidas para a generalidade dos bens e serviços. O aumento das taxas de juro ajudará a travar a subida dos preços e assim a proteger o poder de compra das famílias.*

#### **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 nacionais, em particular pelas que operam na Área Metropolitana de Lisboa, o que implicará a manutenção e a ampliação da oferta formativa da ESHTE, com carácter cada vez mais inovador, qualificado e competitivo, tendo em vista, por um lado, a consolidação da posição de liderança na área do ensino superior do turismo no panorama nacional e, por outro, reforçar a sua afirmação no panorama internacional.

## 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).



Quadro 2 – Dirigentes e técnicos administrativos da ESHTE, em 30/6/2023

Categoria/Cargo	Efetivos		
	Feminino	Masculino	Total
Dirigente Superior 1.º Grau		1	1
Dirigente Superior 2.º Grau		2	2
Dirigente Intermédio 2.º Grau	2		2
Técnico Superior	10	5	15
Assistente Técnico	10	1	11
Informático		2	2
Assistente Operacional	1		1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>34</b>

Quanto ao pessoal docente, a ESHTE para atingir os seus objetivos, conta iniciar o ano letivo 2023/2024 com 133 docentes, distribuídos por várias categorias (Quadro 3).

Quadro 3 – Docentes da ESHTE, em 30/6/2023

Categoria	Efetivos			
	Feminino	Masculino	TOTAL	ETI
Professor(a) Coordenador(a) Principal		1	1	1
Professor(a) Coordenador(a)	4	5	9	9
Professor(a) Coordenador(a) Convidado(a)	1	0	1	0,292
Professor(a) Adjunto	20	23	43	43
Professor(a) Adjunto Convidado(a)	13	28	41	28,52
Assistente		1	1	1
Assistente Convidado(a)	19	18	37	18,79
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>76</b>	<b>133</b>	<b>101,602</b>

## 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 estudantes; 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 1 vestiário de estudantes; 1 Laboratório de Química Alimentar; 1 sala para docentes e 1 sala de reuniões; 1 Laboratório de Microbiologia Alimentar; 1 Gabinete de Projetos, onde está instalado o CIDI e o CiTUR; e 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 e, em breve, jantares para os estudantes 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 estudantes, à investigação aplicada e à preparação das atividades científicas e pedagógicas.

## x) Recursos financeiros

Em 2024, o Orçamento de Estado atribuído à ESHTE aponta para uma transferência de verbas de 5.383.544€ (cinco milhões, trezentos e oitenta e três mil e quinhentos e quarenta e quatro euros), e teve por base o aumento da dotação base das IES em 3,5% (valor de 184.348€), em relação ao ano de 2023. Esta variação de 3,5% é apurada tendo em conta o Orçamento de Estado de 2023 (4.951.228€) acrescido de 247.968€ de reforço atribuído em julho de 2023, o que totaliza uma dotação corrigida para 2023 de 5.199.196€.

Sem o reforço referido anteriormente a dotação inicial é de 4.951.228€, o que significa um aumento de 8,7% (valor de 432.316€) em relação a 2023.

Este aumento resulta da aplicação da fórmula prevista no Modelo de financiamento das IES, sendo ajustado à realidade atual do sistema de ensino superior, e com perspetivas de estabilidade e sustentabilidade do mesmo.

Em termos de orçamento global para 2024 na ótica da receita, aponta-se para um valor global de cerca de 10.700.142€, ou seja, 27% acima do previsto na versão inicial do orçamento de 2023 (8.450.954€); deve-se considerar neste montante não só a aludida transferência do Orçamento de Estado, mas também as verbas decorrentes das receitas próprias (2.043.027€), do financiamento da União Europeia em relação ao Programa ERASMUS (175.000€), e 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 2024, no valor de 3.098.571€. No caso das receitas próprias para 2024, a desagregação do orçamento aponta para os seguintes valores: 1.141.507€ de propinas do 1.º ciclo, 400.000€ de propinas do 2.º ciclo,

150.000€ de propinas Pós-graduação, 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 2024 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 permitirá 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 aplicada, de que são exemplos a laboratorial, os estágios e as atividades outdoor;</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 cluster 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, Projetos, Parcerias e Protocolos – CIDI e CiTUR);</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 aos interesses de expansão da oferta;</li> <li>• Constrangimentos causados pela limitação dos espaços de estacionamento, à medida que a carga de utilizadores do campus aumenta;</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 deficiente qualidade dos bares afetos à Escola de Hotelaria e Turismo do Turismo de Portugal.</li> <li>• Expressão ainda limitada da investigação científica;</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 à recente reorganização dos espaços no Campus, determinada pelo Turismo de Portugal.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A execução do protocolo com o Turismo de Portugal sobre intervenções urgentes no Campus e sobre o reordenamento físico do mesmo e das respetivas instalações;</li> <li>• A execução do 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, da Universidade Aberta 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 à investigação científica e ao desenvolvimento de projetos direcionados para a comunidade;</li> <li>• Participação na RIPTUR e consequentes efeitos ao nível da cooperação com outros Politécnicos;</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 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>• Redução 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 curricula escolares, face à evolução do cluster do turismo e às novas tendências, encontra dificuldades de operacionalização junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior;</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 gestão da disponibilidade de alojamento para os estudantes não é responsabilidade da ESHTE.</li> <li>• A dificuldade em consolidar uma cultura de Escola por parte dos estudantes, dos docentes e dos TAG.</li> </ul>

- Monitorização do Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade;
- Reforço da cooperação internacional, com o desenvolvimento de projetos e a atração de estudantes internacionais;
- Parcerias regionais resultantes do desenvolvimento do concelho nas áreas da saúde, da mobilidade e do ensino superior;
- Formação e flexibilidade do corpo docente para assegurar formas de ensino a distância.
- Execução do contrato-programa de financiamento no âmbito do PRR.

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

No âmbito do ambiente externo, as oportunidades existentes configuram um cenário de evidente possibilidade de extensão das potencialidades da ESHTE, quer a nível nacional, quer internacional, 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 aplicada 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 científica.

## 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

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 TAG 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 41 linhas de ação, cuja concretização se deverá materializar no horizonte 2022-2025, obedecendo a critérios diferenciados de afetação temporal, traduzidos anualmente nos Planos de Atividade.

Com efeito, algumas destas ações já foram concretizadas em 2022 e em 2023, enquanto as restantes serão repartidas pelo restante 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 o de deter instalações e equipamentos adequados à sua missão.

## Quadro 5 – 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

- Reestruturar 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 Poliemprende.
- Dinamizar a interação com os *stakeholders* do turismo.
- Promover a extensão do conhecimento e a internacionalização do ensino.
- Incrementar a atratividade de novos públicos.
- Fomentar a cooperação na área da formação de profissionais de Informação Turística (PIT) nos PALOP
- Dinamizar a Associação Alumni da ESHTE.

6

### Comunicação e Promoção Institucional

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

## 6. ATIVIDADES A DESENVOLVER EM 2024

Em conformidade, e como decorre da observação das várias ações mencionadas anteriormente, 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.

Muitas destas iniciativas foram iniciadas em 2022 e 2023, mas ainda estão em desenvolvimento e só existirão condições para a sua completa concretização em 2024. Não obstante, outras iniciativas ainda não serão operacionalizadas e concluídas em 2024, porque não dependem apenas do empenho da ESHTE, designadamente no que diz respeito às futuras instalações.

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe)

### Quadro 6 – Indicadores e metas para 2024

Eixos estratégicos	Indicadores do Plano Estratégico <sup>2</sup>	Métricas	Fonte	Metas para 2024
E1. Governança e gestão estratégica	1.1. Grau de satisfação dos docentes e dos técnicos administrativos e de gestão.	Questionários aos docentes e técnicos administrativos e de gestão.	Gabinete da Qualidade e Métodos	Entre 60% e 75% dos inquiridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos.
	1.2. Soluções digitais implementadas na reorganização e modernização dos serviços de informação.	Número de soluções digitais implementadas.	Gabinete de Serviços Informáticos	Instalação de uma nova plataforma de gestão documental e respetivo workflow. Adotar certificados digitais na componente académica. Adotar uma plataforma digital para Avaliação do Desempenho.
	1.3. Ações de reforço da cibersegurança e da proteção dos dados.	Número de soluções implementadas.	Gabinete de Serviços Informáticos	Elaborar um plano de proteção de sistemas de informação e infraestruturas digitais de importância crítica contra os ciberataques. Promover 4 ações de formação em contexto real aos colaboradores sobre regras básicas de cibersegurança.
	1.4. Processos de reorganização/modernização dos serviços da Escola.	Número de processos implementados.	Presidência	Implementar 4 processos de reorganização/modernização dos serviços que englobem: comunicação; gabinete de avaliação, auditoria, acreditação e qualidade; núcleos de pós-graduações e chefias de divisão.

<sup>2</sup> Alguns indicadores do Plano Estratégico 2022-2025 deixaram de constar neste Plano de Atividades porque as respetivas metas já foram alcançadas em 2022 ou 2023.

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

	1.5. Projetos estruturantes para a ESHTE com o envolvimento do corpo docente.	Número de projetos estruturantes para a ESHTE com o envolvimento do corpo docente.	Presidência	Incentivar a criação de projetos estruturantes para a ESHTE, nomeadamente, a criação de uma revista científica. Cadernos de encargos referentes às novas instalações: equipamentos de salas de aulas; equipamentos de salas de aula com especificidades próprias (produção alimentar/cozinhas; laboratórios, anfiteatros técnicos; restaurantes de aplicação). Cadernos de encargos de outros equipamentos técnicos: refeitório, bares, centro de excelência, áreas administrativas e de gestão. Sensibilização da tutela para a problemática da gestão e financiamento das novas instalações.
	1.6. Ações de melhoria das atuais infraestruturas e de acompanhamento dos projetos e da execução das novas instalações.	Número de ações implementadas.	Presidência	Implementar 4 ações de melhoria das atuais infraestruturas (espaço de estudo e convívio; espaço de trabalho para os docentes). Desenvolver o acompanhamento dos projetos e da execução das novas instalações.
	1.7. Aquisição de equipamentos.	Número de equipamentos adquiridos.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Adquirir 10 equipamentos (mobiliário, informática, cozinhas, laboratórios e atividades de turismo na natureza).
	1.8. Aumentar a satisfação e a capacitação dos trabalhadores, melhorando a conciliação da vida familiar / pessoal com o trabalho.	Número de ações implementadas.	Presidência	Implementar 3 ações que promovam a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e a satisfação com o trabalho.

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

1.9. Atividades de promoção da solidariedade global e da responsabilidade social, cultural e ambiental.	Número de atividades desenvolvidas, no âmbito de um plano de sustentabilidade, considerando não apenas a sua dimensão económica, mas também as suas dimensões ambiental, social e cultural.	Núcleo de Ação Social	Implementar 10 atividades de promoção da solidariedade global e da responsabilidade social, cultural e ambiental.
1.10. Ações de promoção da cidadania e do desporto.	Número de ações de promoção da cidadania e do desporto.	Núcleo de Ação Social	Implementar 3 ações de projetos empreendedores e do desporto.
1.11. Execução do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).	Número de KPI's - Key Performance Indicator.	Presidência	Cumprir os KPI's contratualizados no PRR.
1.12. Ações de motivação e envolvimento da comunidade académica.	Número de ações implementadas.	Presidência	Desenvolver 3 ações de motivação e envolvimento da comunidade académica (team builder).
1.13. Ações de interação entre a Presidência e os membros da Comunidade Académica.	Número de reuniões realizadas.	Presidência	Realizar 4 reuniões por ano da Presidência com a Comunidade Académica (1 por trimestre).
1.14. Receitas próprias no total da receita.	Percentagem das receitas próprias no total da receita.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Manter as receitas próprias no total da receita.
1.15. Receitas geradas pela investigação no total da receita.	Percentagem das receitas geradas pela investigação no total da receita.	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Incrementar em 10% as receitas geradas pela investigação no total da receita.
1.16. Subsistema de contabilidade de gestão (SNC-AP).	Implementação do subsistema de contabilidade de gestão (SNS-AP).	Divisão dos Serviços Administrativos e Financeiros	Implementar o subsistema de contabilidade de gestão (SNS-AP).
1.17. Atualização de Regulamentos.	Número de regulamentos atualizados.	Gabinete Jurídico	Atualizar todos os regulamentos da ESHTE.
1.18. Redimensionamento dos serviços da Escola e consequente adaptação dos respetivos Estatutos.	Nova orgânica de funcionamento da ESHTE, considerando as implicações decorrentes das novas instalações.	Presidência	Produzir uma proposta de redimensionamento dos serviços da Escola, através de uma adaptação dos respetivos Estatutos.
2.22. Docentes nas categorias de Professor Coordenador e Professor Coordenador Principal.	Percentagem de docentes na categoria de Professor Coordenador e Professor Coordenador Principal.	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 50% a percentagem de docentes nas categorias de

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				Professor Coordenador/Professor Coordenador Principal.
	2.23. Docentes do quadro atual com título de Especialista ou o grau de Doutor.	Percentagem de docentes no quadro com o título de Especialista ou o grau de Doutor.	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 20% a percentagem de docentes do quadro com o título de Especialista ou o grau de Doutor.
	2.24. Docentes nas categorias de Professor Adjunto no quadro (tempo integral).	Percentagem de docentes na categoria de Professor Adjunto no quadro da ESHTE.	Divisão de Recursos Humanos	Aumentar em 20% a percentagem de docentes nas categorias de Professor Adjunto.
	2.25. Avaliação de docentes.	Número de docentes avaliados, através de uma nova metodologia de avaliação.	Divisão de Recursos Humanos	Implementar uma nova grelha de avaliação do desempenho de docentes.
	2.26. Ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.	Número de ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica.	Presidência	Implementar 3 ações de melhoria dos serviços disponibilizados à comunidade académica que englobem, entre outros, interação com os serviços e com a Presidência.
	2.28. Programa de formação contínua para professores que envolva dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação (incluindo ensino à distância), língua inglesa e promoção da motivação e bem-estar do estudante.	Número de docentes participantes em ações de formação.	Divisão de Recursos Humanos	Implementar 2 ações de formação.
	2.29. Programa de ações de formação técnica para colaboradores técnicos e administrativos.	Número de colaboradores técnicos e administrativos participantes em ações de formação técnica.	Divisão de Recursos Humanos	Implementar 2 ações de formação técnica.
E3. Qualidade e Inovação no Ensino e nas Aprendizagens	3.30. Desenvolvimento de novas formações no âmbito do PRR (Impulso Jovem e Impulso Adulto).	Número de novas formações no âmbito do PRR (Impulso Jovem e Impulso Adulto)	Presidência	Implementar 10 novas formações no âmbito do PRR (Impulso Jovem e Impulso Adulto).
	3.31. Novas ofertas e/ou reestruturação de cursos.	Número de novas ofertas e/ou reestruturação de cursos.	Conselho Técnico-Científico	Reavaliar e, eventualmente, reestruturar a oferta formativa. Criar 2 novas ofertas de mestrado.

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				<p>Criar 2 novas licenciaturas. Criar 1 curso conducente a grau em inglês. Criar 2 novas pós-graduações. Implementação de 2 CTESP. Implementar 1 curso de curta duração em língua inglesa.</p>
3.32. Formações de curta duração disponibilizadas pela Escola.	Número de formações disponibilizadas.	Presidência		Disponibilizar 10 formações de curta duração abertas à comunidade.
3.34. Renovação das certificações nacionais e internacionais da oferta formativa.	Número de cursos certificados.	CPAQ		Manter a certificação das licenciaturas junto do Turismo de Portugal. Renovar a certificação das licenciaturas da ESHTE junto da A3ES.
3.35. Unidades curriculares com métodos e técnicas de Ensino/ Aprendizagem inovadores.	Número de UC com métodos e técnicas de Ensino/ Aprendizagem inovadores.	Conselho Pedagógico		Aumentar em 10% o número de UC com métodos e técnicas de Ensino/Aprendizagem inovadores.
3.36. Estudantes diplomados pela ESHTE.	Número de estudantes diplomados pela ESHTE no ano letivo mais recente.	Divisão de Serviços Académicos		Aumentar em 5% o número de estudantes diplomados pela ESHTE.
3.37. Estudantes do 1.º ciclo que concluíram a formação em 3 anos.	Percentagem de estudantes do 1.º ciclo que concluiu a formação em 3 anos.	Divisão de Serviços Académicos		Aumentar em 1% a taxa de conclusão do 1.º ciclo em 3 anos.
3.38. Situação dos diplomados face ao emprego.	Percentagem de diplomados inscritos no IEFP.	Presidência		Diplomados inscritos no IEFP inferior a 5%.
3.39. Estudantes que concluíram na ESHTE cursos não conferentes de grau.	Número de estudantes que concluíram na ESHTE cursos não conferentes de grau.	Divisão de Serviços Académicos		Atingir 50 estudantes que concluíram cursos não conferentes de grau.
3.40. Grau de satisfação dos estudantes da ESHTE em relação ao curso.	Percentagem de estudantes satisfeitos ou muito satisfeitos	Gabinete da Qualidade e Métodos		Mais de 80% dos inquiridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o curso.

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe)

	3.41. Grau de satisfação dos estudantes em relação às Instalações.	Percentagem de estudantes satisfeitos ou muito satisfeitos	Gabinete da Qualidade e Métodos	Alcançar 70% de inquiridos satisfeitos ou muito satisfeitos em relação às instalações.
	3.42. Iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.	Número de iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.	Presidência	Desenvolver 4 iniciativas de apoio às atividades dos estudantes.
	3.43. Ações de mitigação do abandono escolar.	Número de ações de mitigação do abandono escolar.	Núcleo de Ação Social	Implementar 4 ações que promovam a integração e acompanhamento dos estudantes, minimizando o risco de abandono e insucesso escolar.
E4. Investigação, desenvolvimento profissional e envolvimento na comunidade	4.44. Docentes e investigadores integrados em unidades de I&D.	Percentagem de docentes e investigadores integrados em unidades de I&D.	CiTUR Estoril / CIDI / Outros	Incrementar em 10% os docentes e investigadores integrados em unidades de I&D (CiTUR e outros).
	4.45. Classificação dos investigadores do CiTUR.	Grelha de avaliação do CiTUR (condição para ser investigador integrado).	CiTUR Estoril	Aumentar em 10% o número de investigadores integrados.
	4.46. Projetos desenvolvidos no CIDI.	Número de projetos desenvolvidos no CIDI.	CIDI	Desenvolver 6 projetos no CIDI.
	4.47. Publicações científicas dos investigadores do CiTUR Estoril.	Número de publicações científicas dos investigadores do CiTUR Estoril.	CiTUR Estoril	Aumentar em 10% o número de publicações científicas dos investigadores do CiTUR.
	4.48. Atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.	Número de atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.	Muvitur	Incrementar em 5% as atividades desenvolvidas pelo MUVITUR.
	4.49. Projetos empreendedores desenvolvidos pela comunidade ESHTe.	Número de projetos empreendedores desenvolvidos pela comunidade ESHTe (ex. Orçamento Participativo da CMC).	CIDI (Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial) / AEESHTe /Outros	Proporcionar o desenvolvimento de 2 projetos empreendedores pela comunidade ESHTe.
	4.50. Organização de seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.	Número de seminários e congressos nacionais e internacionais organizados.	Gabinete de Relações Externas e Organização de Eventos	Desenvolver 2 seminários e congressos científicos nacionais e internacionais.
	4.51. Projetos de investigação em parceria com outras instituições.	Número de projetos de investigação em parceria com outras instituições.	CiTUR Estoril / CIDI / Outros	Desenvolver 2 projetos de investigação em parceria com outras instituições.

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe)

	4.52. Candidaturas a projetos de I&D com financiamento.	Número de candidaturas a projetos de I&D com financiamento.	CiTUR Estoril / CIDI	Submeter 2 candidaturas a projetos de I&D com financiamento.
	4.53. Docentes envolvidos em tarefas de orientação.	Número de docentes envolvidos em tarefas de orientação.	Conselho Técnico-Científico	30% dos docentes envolvidos em tarefas de orientação.
	4.54. Estudantes participantes em atividades de investigação científica.	Número de estudantes participantes em atividades de investigação científica.	Conselho Técnico-Científico	Aumentar em 10% a participação dos estudantes em atividades de investigação científica.
E5. Parcerias estratégicas e internacionalização	5.55. Ações desenvolvidas no Consórcio Tourism International Academy.	Número de ações desenvolvidas pelo Consórcio TIA.	Presidência	Participar em 3 ações desenvolvidas pelo Consórcio.
	5.56. Participação nas ações desenvolvidas pela RIPTUR.	Número de ações desenvolvidas pela RIPTUR.	Presidência	Participar em todas as ações desenvolvidas pela RIPTUR.
	5.57. Projetos submetidos ao concurso Poliempreende.	Número de projetos candidatos ao concurso Poliempreende.	CIDI (Núcleo de Empreendedorismo e Dinamização Empresarial)	Submeter 5 candidaturas anuais ao concurso Poliempreende.
	5.58. Projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.	Número de projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.	Presidência	Desenvolver 3 projetos de interação com os <i>stakeholders</i> do turismo.
	5.59. Parcerias de desenvolvimento de cursos com outras instituições/empresas.	Número de parcerias estabelecidas.	Presidência	Desenvolver uma parceria com a Universidade Aberta (cursos 1.º ciclo). Desenvolver o Doutoramento em Turismo em Associação com o IGOT-UL. Desenvolver duas parcerias relacionadas com os cursos TESP. Desenvolver parcerias com instituições/ <i>stakeholders</i> no âmbito do desenvolvimento de projetos e da oferta formativa, como p. ex. Travellife Sustainability in tourism; Academia APAVT; grupos de hotelaria e restauração; DNA

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

				Cascais; Câmara Municipal de Cascais.
	5.60. Docentes em programas de mobilidade ( <i>outgoing e incoming</i> ).	Número de docentes em programas de mobilidade ( <i>outgoing e incoming</i> ).	Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais	Aumentar em 10% o número de docentes em programas de mobilidade ( <i>outgoing e incoming</i> ).
	5.61. Estudantes em programas de mobilidade ( <i>outgoing e incoming</i> ).	Número de estudantes em programas de mobilidade (estudos/estágios <i>outgoing e incoming</i> ).	Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais	Aumentar em 10% o número de estudantes em programas de mobilidade ( <i>outgoing e incoming</i> ).
	5.62. Captação de estudantes estrangeiros.	Número de estudantes estrangeiros.	Gabinete de Mobilidade e Relações Internacionais	Incrementar em 10% o número de estudantes estrangeiros.
	5.63. Protocolos bilaterais.	Número de protocolos bilaterais.	Gabinete Jurídico	Incrementar em 5% o número de protocolos bilaterais.
	5.64. Alumni registados na Associação.	Número de Alumni registados na Associação.	Alumni ESHTE	Incrementar em 20% as inscrições na Alumni.
	5.65. Ações de dinamização da Associação Alumni da ESHTE.	Número de ações de dinamização da Associação Alumni.	Alumni ESHTE	Revisão estatutária e normativa da Alumni. Desenvolver 3 ações de dinamização da Alumni da ESHTE.
	5.66. Ações de formação organizadas pela Alumni.	Número de ações de formação organizadas pela Alumni.	Gabinete de Estágios	Desenvolver 6 <i>workshops</i> .
	5.67. Ações de formação para a Alumni organizadas pela ESHTE.	Número de ações de formação que incluam os associados da Alumni.	Gabinete de Estágios	Desenvolver 6 <i>workshops</i>
E6. Comunicação e promoção institucional	6.68. Plano Estratégico de Comunicação.	Elaboração e implementação do Plano Estratégico de Comunicação.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Elaborar e implementar um Plano Estratégico de Comunicação.
	6.69. Ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.	Número de ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Implementar 4 ações de implementação da estratégia de comunicação interna e externa da ESHTE.

## PLANO DE ATIVIDADES 2024

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE)

6.70. Ações de relacionamento externo e de organização de eventos.	Número de ações de relacionamento externo e de organização de eventos.	Gabinete de Relações Externas e Organização de Eventos	Implementar 4 ações de relacionamento externo e de organização de eventos.
6.71. Participações em eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.	Número de participações em eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.	Gabinete de Relações Externas e Organização de Eventos	Participar em 6 eventos nacionais e internacionais de divulgação da ESHTE.
6.72. 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 25% os visitantes do site da ESHTE.
6.73. Seguidores das redes sociais da ESHTE.	Número de seguidores das redes sociais da ESHTE.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Aumentar em 10% os seguidores das redes sociais da ESHTE.
6.74. Promoção de uma estratégia de comunicação que permita a melhoria constante da imagem, da visibilidade e da reputação da ESHTE.	Número de referências à ESHTE na comunicação social.	Divisão de Documentação, Comunicação e Arquivo Histórico	Incrementar em 10% as referências à ESHTE na comunicação social.

## 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 1408, de 29 de julho de 2023, a qual estabelece as instruções para a preparação do Orçamento de Estado para 2024, aprovadas por despacho de Sua Excelência a Secretária de Estado do Orçamento, em 28 de julho de 2023, e a respetiva submissão no portal da Direção Geral do Orçamento - <http://sigo.gov.pt>.

O Orçamento de Estado previsto para 2024, 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).

O valor de 3.273.571€ das “Outras fontes”, 95% no valor de 3.098.571€ é financiamento do PRR.

Quadro 7 – Propostas de orçamento de 2023 e 2024 (valores em €)

Propostas de Orçamento da ESHTE	FF 311 Orçamento de Estado		FF 513 Receita Própria		Outras fontes	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
<b>Total</b>	4.951.228	5.383.544	2.043.027	2.043.027	1.808.036	3.273.571

Fonte: Lei do orçamento de Estado para 2023 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 65% 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 18% 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 2024: 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	6.918.102	122.500	1.000	1.753.013	3.000	10.700.142
<b>Total</b>	<b>1.902.507</b>	<b>20</b>	<b>6.918.102</b>	<b>122.500</b>	<b>1.000</b>	<b>1.753.013</b>	<b>3.000</b>	<b>10.700.142</b>

Fonte: Mapas finais do projeto de orçamento da ESHTE

## Estrutura da despesa

Conforme o Quadro 9, o agrupamento de despesas com o pessoal constitui o maior agrupamento de despesas, cerca de 63% 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 10%, o agrupamento 04-transferências correntes e concedidas apresenta um valor de 1.648.374€ (15% do orçamento), dos quais 1.292.332€ dizem respeito a verbas a transferir para os dois parceiros do PRR - Universidade Nova de Lisboa e Universidade Aberta.

Quadro 9 – Proposta de orçamento 2024: Estrutura das despesas (valores em €)

Despesas	01-Despesas com o pessoal	02-Aquisição de bens e serviços	04-Transferências correntes concedidas	06- Outras despesas	07-Aquisição de bens de capital	Total
ESHTE	6.746.753	1.103.683	1.600.029	28.000	1.221.677	10.700.142
<b>Total</b>	<b>6.746.753</b>	<b>1.103.683</b>	<b>1.600.029</b>	<b>28.000</b>	<b>1.221.677</b>	<b>10.700.142</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 2024, 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.

Estoril, em 18 de agosto de 2023.