



Plano Estratégico

2021 - 2022

Instituto Superior de Ciências Policiais
e Segurança Interna



Ficha técnica

Título Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna | 2021-2022

Janeiro de 2021

Promotor

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autoria

Direção do ISCPSI [Superintendente Bastos Leitão | Superintendente Paulo Sampaio]

Direção de Ensino [Superintendente Sérgio Felgueiras]

Corpo de Alunos [Intendente Nuno Poiars | Subintendente Tiago Gonçalves]

Centro de Investigação [Intendente Roberto Fernandes]

Gabinete do Diretor [Intendente Ezequiel Rodrigues | Intendente Hugo Cruz]

Núcleo de Avaliação e Qualidade [Técnica Superior Teresa Salomão]

Siglas e abreviaturas

AEPC	Associação Europeia dos Colégios de Polícia
A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AMERIPOL	Comunidade de Polícias da América
B-ON	Biblioteca do conhecimento online
CEPOL	Agência da União Europeia para a Formação Policial
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CMCP	Curso de Mestrado em Ciências Policiais
CMICP	Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
ENQA	<i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i>
ERASMUS+	Programa da Comissão Europeia no domínio da Educação, Formação, Juventude e Desporto
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ESP	Escola Superior de Polícia
FCCN	Fundação para a Computação Científica Nacional
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FRONTEX	Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira
IBERPOL	Escola Ibero-Americana de Polícia
ICPOL	Centro de Investigação do ISCPSI
INTERPA	Associação Internacional de Academias de Polícia
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
MAI	Ministério da Administração Interna
MCP	Mestrado em Ciências Policiais
MICP	Mestrado Integrado em Ciências Policiais
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PSP	Polícia de Segurança Pública
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia

Índice

I – Mensagem do Diretor.....	4
II – Enquadramento geral.....	6
III – Visão, Missão e valores.....	7
IV - Diagnóstico organizacional e processos produtivos.....	10
V – Opções, eixos e objetivos estratégicos.....	11
Eixo 1 – Reforçar o ensino universitário policial.....	13
Eixo 2 - Consolidar a investigação científica.....	15
Eixo 3 - Reforçar a internacionalização.....	17
Eixo 4 - Desenvolver a gestão da qualidade.....	19
Eixo 5 - Otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos.....	19
Eixo 6 - Fortalecer o compromisso de Responsabilidade Social.....	22
Eixo 7 – Implementar uma estratégia de formação na área da liderança policial.....	23
VI – Objetivos estratégicos, indicadores e metas.....	25

I – Mensagem do Diretor

O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) é um estabelecimento de ensino superior público universitário policial integrado na orgânica da Polícia de Segurança Pública (PSP) e dotado de autonomia pedagógica, científica, cultural, administrativa e disciplinar.

O ISCPSI é o estabelecimento de ensino policial sucessor da Escola Superior de Polícia (idealizada em 1979 e criada pela República em 1982) que garante desde a sua criação a formação dos quadros superiores de enquadramento e direção da Polícia de Segurança Pública. Se, na sua *genesis*, era objetivo primordial “(...) a necessidade de constituir um corpo de oficiais com formação específica destinado a integrar e comandar a Polícia de Segurança Pública (...)”, hoje, o quadro de atribuições legais foi amplificado internamente, passando a disponibilizar conhecimento à sociedade civil em matéria de segurança, mediante a realização de mestrados em ciências policiais – nas especializações de Segurança Interna, Gestão da Segurança, Criminologia e Investigação Criminal – e de múltiplos cursos avançados nos mais diversos domínios da segurança. Desta forma, o Instituto reforçou a capacidade de interagir com uma pluralidade de atores privados ou públicos (administração central, regional ou local), com responsabilidades na coprodução de segurança.

Externamente, a integração europeia, a relação transatlântica e no espaço lusófono são as grandes prioridades, destacando-se o envolvimento na formação de quadros superiores das forças de segurança dos países que integram a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (contributo nacional para a reforma do setor da segurança) e, mais recentemente, o estabelecimento da Unidade Nacional CEPOL, estrutura formal que coordena, na sua ligação com a Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL), todas as Forças e Serviços de Segurança Nacionais bem como outras Instituições de Ensino Superior.

Para o triénio 2020-2022, a Direção Nacional da PSP aprovou, recentemente, a Estratégia PSP 20|22, a qual está sustentada pela visão: ***uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão.***

A definição estratégica do ISCPSI beneficia desta visão estratégica sincronizando-se com os cinco eixos fundamentais da PSP: **Liderança, motivação e comunicação; Formação e capacitação física; Tecnologias de informação e comunicação e capacitação logística; Proximidade, visibilidade, reatividade; e, Imagem Institucional**, sobretudo no que tange aos eixos respeitantes à valorização humana, à qualidade dos serviços, à liderança e à cooperação.

O ISCPSI continuará a estar atento à sua dimensão universitária e académica, reforçando a investigação científica, ajustando o novo plano de estudos a partir de 2021, reforçando a sua política de qualidade no quadro do ensino superior e enquadrado no sistema de promoção da qualidade da PSP.

As Opções Estratégicas do Instituto para 2021-2022, que agora se apresentam, assumem-se como compromisso deste Instituto, perante o país, a PSP a que pertence e os seus parceiros, quer dos sistemas de segurança, quer da comunidade académica, quer ainda das redes internacionais de formação policial que integra, mormente o da Agência da União Europeia para a Formação Policial (CEPOL). Estamos convictos que a produção e a partilha de conhecimento na área das ciências policiais é um importante contributo do ISCPSI para a comunidade.

Lisboa e ISCPSI, 7 de janeiro de 2021

O Diretor

José Carlos Bastos Leitão
Superintendente

II – Enquadramento geral

Após um quarto de século de experiência consolidada, em 2009, o rol de atribuições do Instituto foi alargado, assumindo um maior envolvimento na formação de quadros superiores das forças policiais dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e um maior empenho nas atividades desenvolvidas pela CEPOL, a par da abertura à sociedade civil, de forma a desenvolver um pensamento nacional na área científica da segurança interna.

Fruto da experiência, nacional e internacional, acumulada ao longo de mais de trinta anos de atividades académicas, o ISCPSI ergueu o conceito de Ciências Policiais - *corpo organizado e sistematizado de conhecimentos científicos sobre a organização e a ação policial e os fins inerentes à segurança interna, cujo estudo científico contribui para a edificação de princípios e padrões de atuação, suportados em lógicas epistémicas, tendo por referência os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos e a defesa da legalidade democrática* - o qual ora se encontra consolidado em Portugal e alinhado com o pensamento policial europeu.

O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) tem respondido às crescentes exigências e dinâmicas da sociedade em matéria de segurança. No entanto, importa destacar que o Instituto forma oficiais de polícia ao longo da carreira e, nesta perspetiva, atentos ao seu descritivo funcional em matéria de competências legais, impõe-se formar profissionais para liderar, comandar e gerir as unidades, subunidades e os serviços policiais em todo o território nacional e no estrangeiro, quando sejam nomeados para missões de serviço em organizações internacionais. Formar líderes e comandantes ultrapassa o mero *saber*, pelo que o CMICP é uma das componentes de um projeto formativo mais abrangente: o Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP).

Em resumo, o Instituto forma oficiais de polícia ao longo de uma carreira, não só para o *saber*, mas também para o *ser* e para o *fazer*, preparando-os para ambientes de elevada incerteza, marcados pela permanente mutação das ameaças e riscos.

Releva-se ainda a importância do ISCPSI na formação para a sociedade civil em áreas da segurança, através dos Cursos de Mestrado em Criminologia e Investigação

Criminal, Gestão da Segurança e Segurança Interna e a importância no panorama formativo internacional através da cooperação com a CEPOL, a FRONTEX, a INTERPA, a AEPC e a CPLP.

III – Visão, Missão e valores

- **VISÃO**

Ser um estabelecimento de ensino superior policial de referência nacional e internacional, que forma líderes e comandantes, promovendo a investigação, o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento científico e gerando uma comunidade epistémica na área da polícia e da segurança.

- **MISSÃO**

Contribuir para que Portugal continue a ser um dos países mais seguros do mundo, disponibilizando à Polícia de Segurança Pública oficiais formados através de altos padrões de educação e formação superior policial.

- **VALORES**

Aspiramos a criar um ambiente de aprendizagem alicerçado em valores institucionais sólidos de integridade e ética, diversidade, profissionalismo, inovação, comunicação, conhecimento, liderança, solidariedade, cultura de serviço e orgulho nas nossas raízes de uma polícia fundada há mais de 150 anos.

- **Integridade e ética**

Estamos comprometidos com um comportamento ético e deontologicamente irrepreensível na nossa relação com a comunidade académica.

- **Profissionalismo**

Com profissionalismo conduziremos a nossa formação colocando os nossos alunos como prioridade máxima mantendo-nos atualizados com as novas tendências, padrões e tecnologia no campo da segurança pública.

○ **Inovação**

Incentivamos a inovação e o empreendedorismo como forma de melhorar os processos educativos desenvolvendo nos alunos uma atitude positiva e construtiva perante os problemas.

○ **Responsabilidade**

Incentivamos e inculcamos valores de responsabilidade na excelência do processo formativo, tendo sempre em mente o importante papel que cada oficial da PSP tem profissionalmente no domínio da segurança pública, assim como assumimos a nosso contributo de responsabilidade social com a comunidade.

○ **Diversidade**

Valorizamos a diversidade dos nossos alunos promovendo um estabelecimento de ensino diversificado, respeitoso e inclusivo, acolhendo os que entram na comunidade académica de forma respeitosa e partilhando com eles os nossos valores e padrões de tratamento baseado nos valores legais, ética e deontologia.

○ **Comunicação**

Valorizamos e incentivamos a comunicação entre todos os níveis da comunidade académica, por todos os canais ao nosso dispor como forma de melhorar a partilha em relação a todos os aspetos da vida académica.

○ **Conhecimento**

Mais do que disponibilizar conhecimento pretendemos criar nos alunos o hábito de procurar autonomamente oportunidades de conhecer e saber mais num processo de aprendizagem contínuo ao longo da vida.

○ **Solidariedade**

Promovemos o valor da solidariedade internamente e externamente, numa dimensão ética e de respeito pela dignidade humana.

○ **Liderança**

Enquanto escola de liderança estamos empenhados a desenvolver as características pessoais e as ferramentas técnicas necessárias para garantir que a PSP receba nos seus quadros líderes bem preparados para encarar os múltiplos desafios internos e externos.

○ **Cultura de serviço**

Enquanto servidores públicos, responsáveis por fazer cumprir as leis e respeitar e fazer respeitar os direitos humanos, assumimos o compromisso de instilar no processo educacional e formativo uma cultura de servir os outros independentemente das suas origens, condição ou convicções.

“Liderar, Proteger e Servir humanamente”

IV - Diagnóstico organizacional e processos produtivos

Recorrendo à metodologia da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), caracterizam-se, de seguida, os fatores endógenos e exógenos, que influenciam o Instituto na definição das suas opções a desenvolver no biénio 2021 - 2022 (figura 1).

Figura 1

Análise SWOT



V – Opções, eixos e objetivos estratégicos

Considerando a estratégia delineada pela Direção Nacional da PSP para o triénio 2020-2022, considerando todo o quadro regulamentar que disciplina o ensino superior em Portugal, considerando ainda a missão legalmente prevista para o Instituto, impõe-se definir as opções estratégicas (e as linhas prioritárias de atuação) a desenvolver até 2022. Ademais, o plano estratégico do Instituto ora delineado, pretende:

- a) Garantir um alinhamento concetual das opções estratégicas do Instituto com as opções estratégicas da PSP para o triénio 2020-2022;
- b) Identificar soluções que permitam responder às conclusões da análise SWOT anteriormente efetuada, de forma a: (i) colmatar os pontos fracos, (ii) tirar vantagens dos pontos fortes, (iii) minimizar possíveis constrangimentos e (iv) aproveitar as eventuais oportunidades, de forma a contribuir para a melhoria contínua dos seus serviços e a qualidade do ensino que ministra;
- c) Em sentido lato, melhorar a qualidade do ensino superior policial ministrado, de modo a responder às necessidades da PSP e do país.

Tabela 1

Visão, Missão, Valores e alinhamento dos eixos estratégicos do ISCPSI com os da PSP [2020-2022]

PSP		ISCPSI	
Visão			
Uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão		Ser um estabelecimento de ensino superior policial de referência nacional e internacional, que forma líderes e comandantes, promovendo a investigação, o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento científico e gerando uma comunidade epistémica na área da polícia e da segurança.	
Missão			
Garantir um ambiente de paz, tranquilidade e segurança que beneficie o funcionamento das instituições democráticas, o bem-estar da comunidade residente e visitante, contribuindo assim para o desenvolvimento económico e social do país		Contribuir para que Portugal continue a ser um dos países mais seguros do mundo, disponibilizando à Polícia de Segurança Pública oficiais formados através de altos padrões de educação, formação e avaliação da formação superior policial.	
Valores			
Respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos; Serviço público de qualidade; Responsabilidade e integridade; Isenção e rejeição de qualquer forma de extremismo e discriminação; Frontalidade e lealdade		Integridade e ética; Profissionalismo; Inovação; Responsabilidade; Diversidade; Comunicação; Conhecimento; Solidariedade; Liderança; Cultura de serviço	
Grandes Opções Estratégicas			
Eixos estratégicos da PSP 2020-2022	Eixo 1 - Liderança, motivação e comunicação	Eixo 1 - Reforçar o ensino universitário policial	Eixos estratégicos do ISCPSI 2021-2022
		Eixo 4 - Desenvolver a gestão da qualidade	
		Eixo 7 - Desenvolver uma estratégia de formação na área da liderança policial	
	Eixo 2 - Formação e capacitação física	Eixo 1 - Reforçar o ensino universitário policial	
		Eixo 2 - Consolidar a investigação científica	
		Eixo 5 - Otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos	
	Eixo 3 - Tecnologias de informação e comunicação e capacitação logística	Eixo 5 - Otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos	
		Eixo 6 - Fortalecer o compromisso de responsabilidade social	
	Eixo 4 - Proximidade, visibilidade e reatividade	Eixo 1 - Reforçar o ensino universitário policial	
	Eixo 5 - Imagem Institucional	Eixo 3 - Reforçar a internacionalização	
Eixo 5 - Otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos			

As opções estratégicas do Instituto para 2021 – 2022 desenvolver-se-ão em torno de sete eixos fundamentais. As atividades a planear e a executar até 2022 têm em vista assegurar o cumprimento dos seguintes objetivos (eixos):

Eixo 1 – Reforçar o ensino universitário policial

1.1 – Ampliar a oferta educativa conferente de grau académico

As rápidas mutações tecnológicas em praticamente todos os domínios da nossa vida quotidiana, a reconfiguração do quadro das ameaças e riscos, a torrente informacional contemporânea, a maior pressão de uma sociedade exigente, são alguns dos ingredientes que têm potenciado as inúmeras transformações sociais que temos vindo a assistir. Portanto, vivemos num Mundo em constante mudança, exigente, interligado, glocal, competitivo e com reduzidas margens de tolerância. Estes são alguns dos traços que condicionam a Polícia e a sua atividade, implicando rápidos processos de tomada de decisão e uma liderança omnipresente para adaptar a organização policial às novas demandas sociais.

Considerando estas premissas, o conhecimento, a digitalização e a inovação são os principais *drivers* para garantir uma ação legítima, adequada, necessária e proporcional dos oficiais de polícia nos diferentes contextos quotidianos. A incerteza será a constante na vida das pessoas, das organizações e da sociedade em geral, esta realidade representa um enorme desafio para a Polícia e para o(a)s polícias no âmbito da multiplicidade das necessidades de segurança.

Neste quadro de complexidade crescente e de incerteza, o ISCPSI pretende reforçar a sua condição de ensino superior público universitário, dando uma resposta sistémica e transversal, através do reforço da sua oferta educativa, materializada nos diversos ciclos de estudos. A formação de oficiais de polícia continua e continuará a ser o eixo central deste estabelecimento de ensino superior, considerando tanto a formação inicial dos oficiais de polícia como a sua formação ao longo da vida, norteadas pela aquisição de competências e capacidades indispensáveis para o exercício do vasto rol de missões que lhes são atribuídas.

O Instituto disponibiliza à sociedade civil um vasto leque de produtos formativos, mormente o CMCP (NI), nas especializações de Gestão da Segurança, Segurança Interna, Criminologia e Investigação Criminal. Pretende-se consolidar a oferta

formativa e diversificá-la, nomeadamente, promovendo a organização e realização de cursos avançados, pós-graduações e especializações no domínio das ciências policiais e em diferentes domínios da segurança interna.

Para que haja um maior envolvimento da comunidade, o Instituto irá não só consolidar os produtos formativos já ministrados, como apostar em novas áreas de interesse, visando também o reforço das suas receitas próprias.

1.2 - Digitalizar o Ensino

A modernização, a articulação e a sistematização das aplicações informáticas utilizadas no âmbito dos processos de ensino/aprendizagem constitui um passo indispensável para o reforço do ensino superior público universitário policial em Portugal. As áreas a desenvolver e a consolidar, em termos de computação, no ISCPSI passa pela melhoria da conectividade, da armazenagem, das aplicações colaborativas e plataformas de partilha de conhecimento, sempre potenciando a segurança informática.

Com a reorganização da infraestrutura tecnológica passará a ser possível ministrar cursos e ações de formação em todas as modalidades de e-learning, permitindo que a oferta de conteúdos formativos digitais possa ser distribuída pela PSP, pela comunidade nacional e internacional. Deste modo, aumentar-se-á os destinatários dos produtos educativos ISCPSI.

1.3 - Finalizar os processos referentes aos ciclos de estudos conferentes de grau

A garantia da qualidade da oferta educativa assenta, essencialmente, em sistemas de recolha e análise de informação, previsto no SGQ-ISCPSI, bem como na criação, alteração e extinção de ciclos de estudo, além de um corpo docente qualificado.

Nesse sentido, o Instituto continuará a promover a monitorização e avaliação contínua dos seus cursos conferentes de grau académico, bem como a revisão periódica dos mesmos, de modo a assegurar que alcançam os objetivos para eles fixados. As revisões efetuadas devem conduzir à melhoria contínua dos cursos. Os procedimentos de monitorização, avaliação e revisão dos cursos devem incluir, em consonância com as orientações da A3ES, os seguintes elementos:

- *“Os conteúdos do programa à luz da investigação mais recente no domínio disciplinar em causa, assegurando a sua atualidade;*

- *As novas necessidades da sociedade;*
- *A carga de trabalho dos estudantes e as taxas de progressão e conclusão;*
- *A eficácia dos procedimentos de avaliação dos estudantes;*
- *As expectativas, necessidades e satisfação dos estudantes em relação ao curso;*
- *O ambiente de aprendizagem e serviços de apoio aos estudantes e a sua adequação às necessidades do curso.”*

1.4 - Promover a integração de resultados de investigação científica nos ciclos de estudos

A melhoria da qualidade do ensino ministrado no ISCPSI exige que sejam transferidos os resultados de investigação científica nos processos de ensino/aprendizagem, principalmente da investigação desenvolvida no perímetro do ICPOL. Assim, a aliança entre a atividade policial e a atividade científica é de crucial importância para uma prática policial em permanente evolução, permitindo aumentar a qualidade do contributo da organização policial para a construção ativa da harmonia, da tranquilidade e da paz pública que se pressupõe, num Estado de Direito Democrático.

Eixo 2 - Consolidar a investigação científica

2.1 - Consolidar a qualidade do Centro de Investigação -ICPOL

Para a PSP e para o Instituto, a investigação das ciências policiais assume uma crescente preponderância, atendendo a que os seus resultados podem contribuir para delinear novas estratégias e políticas no domínio da segurança interna, sobretudo na área da segurança pública, com sustentação num racional de matriz científica (*scientia led policing*), bem como habilitar a tomada de decisão por órgãos competentes, aos diferentes níveis do sistema de segurança interna, com sustentação num racional científico e em benefício da Comunidade e do Cidadão.

A recente acreditação do Centro de Investigação (ICPOL) do Instituto por parte da agência pública nacional para a ciência, tecnologia e inovação (FCT), veio potenciar a relevância da investigação, desenvolvimento e inovação científica ao serviço da segurança comunitária, através da ação das Forças e Serviços de Segurança, máxime a PSP.

O paulatino envolvimento do ICPOL – enquanto Unidade de ID&I exclusivamente dedicada às ciências policiais e ao estudo do arco securitário da nação – em vários projetos de investigação, tanto no plano nacional (vide projetos FCT), como no europeu (ao nível do programa de investigação e inovação Horizon 2020 da União Europeia), tem gerado um inédito intercâmbio de conhecimento e despertado o envolvimento dos seus investigadores no incremento da produção científica, em articulação com outros polos de investigação.

Neste pilar, urge melhorar a resposta e a capacidade de dedicação às chamadas de participação em projetos europeus, muitos deles financiados, de modo a promover parcerias, colher experiência e controlo de processos produtivos estratégicos para o crescimento, consolidação e reconhecimento internacional da marca ICPOL.

Importa, igualmente, aglutinar os produtos científicos dos investigadores doutorados integrados do ICPOL e promover a sua disseminação em revistas científicas de referência e fator de impacto, desde logo na renovada Politeia – Revista Portuguesa de Ciências Policiais.

2.2 - Promover e divulgar a investigação científica

O incremento da participação e maior envolvimento do corpo de investigadores do ICPOL em novos projetos de ID&I afigura-se como uma estratégia angular para o crescimento sustentado e para o amplo reconhecimento das ciências policiais, intrinsecamente plurais, complexas e dinâmicas. Para tal, prosseguiremos com o esforço de qualificação e dotação de um corpo de investigadores capaz de desenvolver e promover o conhecimento científico na área da segurança interna e segurança pública, quer em regime autónomo, quer na modalidade de consórcio no quadro científico nacional e internacional. Espera-se que o desenvolvimento de investigação científica seja disseminado através dos mecanismos próprios do ISCPSI e do ICPOL, designadamente a revista Politeia e de outras OATC (Outras Atividades Técnicas e Científicas), tais como webinários, conferências, etc.

2.3 - Realizar Inquérito Nacional de Satisfação sobre a PSP

Correspondendo a uma determinação da Direção Nacional da PSP (com base no Indicador Operacional n.º 63 da PSP), o ICPOL, por via do financiamento plurianual da FCT, I.P., promoverá a realização de um Inquérito Nacional no segundo trimestre de 2021, dirigido às populações que residem nas áreas de responsabilidade territorial da PSP, quer no território continental, quer insular. Este inquérito visa ser o início de um processo no âmbito da criminologia que criará um “barómetro” visando comparar a perceção sobre a satisfação com o trabalho policial, sobre criminalidade auto-revelada e auto-percecionada nas áreas da PSP.

Eixo 3 - Reforçar a internacionalização

3.1 - Intensificar a cooperação técnico-policial na lusofonia

O Instituto admite, à frequência do MICP, alunos oriundos das forças policiais dos PALOP. É intenção do Instituto continuar a contribuir para a afirmação da Cooperação Portuguesa na lusofonia, visto que muitos dos alunos formados neste estabelecimento de ensino assumem já cargos de direção e comando superior nas respetivas polícias.

3.2 - Reforçar o prestígio na União Europeia

A confiança depositada no Instituto, ao ser estabelecido o Gabinete Nacional CEPOL, que operacionaliza a cooperação entre as diversas Forças e Serviços de Segurança nacionais e a Agência durante um período de dois anos (01 de julho de 2020 a 30 de junho de 2022) representa uma responsabilidade acrescida, mas também um reconhecimento das capacidades demonstradas pelo Instituto em termos de coordenação para a formação policial internacional.

Outro exemplo foi a indigitação do Diretor do Instituto para a função de Presidente do Conselho de Administração da Agência durante os 18 meses correspondentes à presidência conjunta da União Europeia, partilhada entre Portugal, Alemanha e Eslovénia.

É, ainda, intenção do Instituto integrar a rede de formação da Agência Europeia da Guarda de Fronteiras e Costeira (FRONTEX) e aprofundar a participação na rede da Associação Europeia de Colégios de Polícia (AEPC).

3.3 - Incrementar parcerias internacionais

No quadro da cooperação policial internacional, a PSP e o Instituto têm estreitado relações com os serviços policiais do Reino de Espanha e com uma multiplicidade de países da América do Sul, que integram a Escola Ibero-Americana de Polícia (IBERPOL) e a Comunidade de Polícias da América (AMERIPOL). É intenção do Instituto continuar a participar nas atividades delineadas, mediante a apresentação de produtos formativos adaptados à realidade regional e local, apostando na formação em ambiente virtual.

3.4 - Envolver docentes e alunos em ações de formação internacionais

A era da digitalização tem permitido um aumento exponencial de oferta formativa através de plataformas online, criando oportunidades para o desenvolvimento académico e troca de experiências que até agora eram muito restritas ou mesmo inacessíveis. A variedade de produtos formativos permite agora que os alunos do Instituto possam participar em cursos, seminários, conferências e workshops *online*, consolidando a aprendizagem académica com uma perspetiva internacional de questões como a liderança, os direitos humanos, técnicas e táticas de intervenção policial e tecnologias de informação e comunicação. Da mesma forma, é importante envolver os docentes do ISCPSI de forma a incorporarem nos seus currículos doutrina e resultados de investigações científicas internacionais e envolvê-los enquanto formadores em atividades de formação internacionais.

Pretende-se também que docentes e alunos finalistas possam contribuir academicamente através da publicação de artigos e trabalhos de investigação em bases de dados e publicações internacionais nas áreas da segurança, defesa e justiça.

Eixo 4 - Desenvolver a gestão da qualidade

4.1 - Desenvolver um sistema de gestão da qualidade orientado para a melhoria contínua

O ISCPSI tem vindo, de forma gradual, a desenvolver e a implementar um conjunto de ferramentas e mecanismos que permitem dotar o Instituto, de forma abrangente e eficaz, de procedimentos e instrumentos de gestão que contribuem para a garantia da qualidade do seu desempenho e, conseqüentemente, do seu ensino e da investigação científica produzida.

O Instituto tem vindo a implementar uma estratégia de melhoria contínua da qualidade, desde os processos de acreditação dos seus ciclos de estudos até à avaliação e acreditação institucional.

Pretende-se continuar a desenvolver e a consolidar os procedimentos de qualidade, com base numa política e em objetivos formalmente definidos, a qual se consubstancia no Sistema de Gestão da Qualidade do ISCPSI (SGQ-ISCPSI), o qual dá resposta aos padrões europeus e internacionais (como as ESG 2015), aos padrões nacionais (A3ES) e às exigências legais (Lei n.º 38/2007, de 16 agosto).

Com a implementação de um Sistema de Monitorização e Avaliação da Qualidade o ISCPSI tem como objetivo formalizar o seu SGQ-ISCPSI, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade através da monitorização das atividades desenvolvidas pelo instituto, dando resposta ao requisito legal de implementação de sistemas próprios de garantia da qualidade.

Com a implementação deste sistema pretende-se disponibilizar *dashboards* para visualização dos indicadores de monitorização do SGQ-ISCPSI, assim como o repositório documental de todos os documentos orientadores e das evidências demonstrativas da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Eixo 5 - Otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos

5.1 - Melhorar a qualificação e a formação do pessoal docente e não docente

Enquadrando-se no eixo estratégico da PSP “Formação e capacitação física”, o Instituto tem como objetivo melhorar a capacidade científica e pedagógica dos docentes e as competências profissionais do pessoal não docente. É intenção

investir na formação profissional do pessoal não docente, ajustando-a, sempre que possível, às competências individuais a desenvolver. Relativamente ao pessoal não docente será providenciada formação adequada e sustentada a todo o pessoal policial e de apoio técnico, constituindo um fator fundamental para a valorização dos ativos mais importantes de qualquer organização: as pessoas.

5.2 - Melhorar o clima social e os mecanismos de avaliação do pessoal

Prosseguindo as ações de melhoria identificadas no âmbito dos processos de autoavaliação realizados no decorrer do anterior ciclo estratégico, pretende-se melhorar o clima social e os mecanismos de avaliação do pessoal.

Com o objetivo de agilizar e melhorar o processo de acolhimento e integração de pessoal não docente, serão implementados procedimentos mais eficazes e um manual de acolhimento.

Na sequência da aprovação, em 2020, do Regulamento de Avaliação do Desempenho do Pessoal Docente, será implementado o processo de avaliação do desempenho do pessoal docente do ISCPSI.

Pretende-se ainda melhorar o processo de avaliação do desempenho do pessoal com funções policiais (SIAD/PSP) e não policiais (SIADAP), através do desenvolvimento e implementação de procedimentos adequados.

5.3 - Melhorar a comunicação interna e externa

Para o sucesso do presente plano estratégico é determinante o envolvimento de toda a comunidade académica e partes interessadas externas. O seu envolvimento só poderá ser alcançado se, entre outros fatores, existirem mecanismos comunicacionais eficazes. Assim, O ISCPSI continuará a desenvolver os instrumentos de comunicação interna recorrendo a todos os mecanismos digitais e presenciais ao seu dispor, visando incentivar uma cultura de qualidade, partilha, envolvimento e pertença à organização.

Externamente, prosseguiremos com a estratégia de utilização das redes sociais e a construção da nova versão da página da internet como forma de aumentar a notoriedade do ISCPSI.

5.4 - Otimizar os processos organizacionais com recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC).

O Instituto, com o propósito de otimizar os seus processos internos, como forma de aumentar a eficiência da organização e, conseqüentemente, melhorar os seus resultados, pretende desenvolver e implementar uma plataforma de gestão académica, que permita a automatização e desmaterialização da generalidade dos processos produtivos relacionados com a formação e a vida escolar, incluindo a gestão do internato e sistema de refeições.

Procura-se assim, simplificar e racionalizar os procedimentos do Instituto, aumentar a produtividade, diminuindo o tempo de realização de tarefas, rentabilizar os recursos humanos afetos àquelas tarefas, e aumentar a velocidade de acesso à informação e, em convergência com o ponto anterior, melhorar a comunicação entre os diferentes serviços e a resposta aos alunos.

A aposta nas TIC não pode ser exclusivamente direcionada para o ensino, porquanto um largo conjunto de processos produtivos nas áreas de suporte ainda estão excessivamente dependentes do fator humano. Nesse registo é intenção do Instituto, em consonância com a estratégia da PSP para as TIC, introduzir, gradualmente, sistemas de informação potenciadores da racionalização de recursos e que contribuam para a redução da pegada ecológica. O sucesso da implementação destas novas ferramentas também depende da aquisição de novas competências, pelo que é intenção do Instituto preparar os seus colaboradores, mediante a realização de ações de formação apropriadas.

Pretende-se ainda efetivar a ligação à rede FCCN e a disponibilização do portal B-on, ferramenta de pesquisa de informação científica, que facilita a pesquisa simultânea em diversos recursos informativos.

5.5 - Revisão do quadro jurídico relativo ao ISCPSI e aos seus processos de gestão

O quadro legislativo relativo ao ensino superior policial, nomeadamente no que concerne à organização e funcionamento do Instituto, encontra-se, em alguns aspetos, desajustado. É, pois, nossa intenção, apresentar novo conjunto de propostas legislativas tendentes a modernizar o edifício jurídico que regula o ensino superior policial e, concomitantemente, aquele que suporta a atividade deste Instituto.

A apresentação de um novo Estatuto para o ICPOL decorre, fundamentalmente, da necessidade de dar resposta aos novos desafios que este centro de investigação enfrenta: o ICPOL – enquanto unidade de investigação, desenvolvimento e inovação científica (ID&I) de natureza pública e sem fins lucrativos – foi submetido ao processo de avaliação 2017/2018 da agência pública nacional para a ciência, tecnologia e inovação (FCT), vindo, com mérito assinalável, a beneficiar de financiamento plurianual, por fundos nacionais, para o período de 2020-2023. Essa inédita capacidade de investimento para o desenvolvimento do ICPOL, nomeadamente através do apetrechamento de modernos recursos materiais ou informáticos e do recrutamento de recursos humanos habilitados, abre caminho para a consolidação da atividade de investigação.

Eixo 6 - Fortalecer o compromisso de Responsabilidade Social

6.1 - Desenvolver e aprofundar os projetos de responsabilidade social

É intenção do Instituto manter o nível de envolvimento dos alunos nos projetos-escola que são dirigidos a segmentos da população mais desfavorecidos, num registo de parceria com diversas entidades, sobretudo da área da solidariedade.

A experiência até agora acumulada revela-nos que o envolvimento dos alunos nos projetos-escola, na área do apoio social a grupos mais desfavorecidos da comunidade, acarreta benefícios para estes, assumindo-se como fundamental na formação (*Ser*) dos futuros oficiais da PSP.

6.2 - Promover a sustentabilidade ambiental e a eficiência energética

O Instituto, no planeamento anual das suas atividades, irá privilegiar a sustentabilidade ambiental e, concomitantemente, promover a eficiência energética. A necessidade imperiosa de reduzir, reutilizar e reciclar são pilares na formação dos alunos, onde estes são sensibilizados para questionar comportamentos, nomeadamente com o desperdício de água, alimentos e/ou energia, igualmente num registo de parceiras.

Nesta linha, as orientações de curto/médio prazo, bem como as respetivas medidas operacionais, no seu todo, tenderão a privilegiar redução gradual do consumo de

energia e água e a reciclagem sistemática, contribuindo, deste modo, para a diminuição da pegada ecológica.

Eixo 7 – Implementar uma estratégia de formação na área da liderança policial

7.1 – Desenvolver e implementar uma estratégia de formação contínua para Oficiais e Técnicos Superiores.

O ISCPSI pretende assumir-se como instituição líder no domínio da formação em liderança policial. Para esse efeito propõe-se desenvolver e implementar uma estratégia de formação contínua em liderança policial para Oficiais e Técnicos Superiores da PSP.

7.2 – Desenvolver e implementar um Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial para os alunos do CFOP

O ISCPSI pretende desenvolver e implementar um Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial para os alunos do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, assente numa visão estruturada e integrada do percurso e metas a atingir por todos os alunos, em matéria de competências de liderança, desde o primeiro dia em que ingressam no ISCPSI até ao último dia do CFOP.

7.3 – Desenvolver e implementar uma Escola de Liderança Policial

Como corolário dos objetivos vertidos em 7.1. e 7.2. o ISCPSI pretende implementar uma Escola de Liderança Policial permitindo uma maior centralização, análise e implementação das melhores práticas nacionais e internacionais, e coordenação de toda a formação em Liderança Policial.

Os atuais desafios da sociedade e das organizações policiais evidenciam a necessidade de os oficiais de polícia operacionalizarem estratégias de liderança que permitam mobilizar e inspirar os polícias e a organização policial a encontrar novas soluções para responderem aos problemas das comunidades e dos seus cidadãos. O ISCPSI enquanto escola de liderança da Polícia de Segurança Pública deve desenvolver e implementar um plano integrado de liderança que articule os

conhecimentos assimilados na Área de Formação Académica e a prática adquirida na Área de Formação Policial de forma a potenciar as competências e as capacidades de liderança.

VI – Objetivos estratégicos, indicadores e metas

As opções estratégicas do ISCPSI para 2021 – 2022 consagram sete eixos prioritários: (i) reforçar o ensino universitário policial, (ii) consolidar a investigação científica, (iii) reforçar a internacionalização, (iv) desenvolver a gestão da qualidade, (v) otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos, (vi) fortalecer o compromisso de responsabilidade social e (vii) implementar uma estratégia de formação na área da liderança policial.

No âmbito destes eixos estratégicos, definiram-se vinte e dois (22) objetivos estratégicos, cuja prossecução será alcançada durante o próximo biénio, a partir dos indicadores e metas a seguir traçados (tabela 2).

Tabela 2
Eixos, objetivos, indicadores e metas [2021-2022]

Eixo 1 – Reforçar o ensino universitário policial			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
1.1	Ampliar a oferta educativa conferente de grau académico	N.º de cursos ministrados	3
1.2	Digitalizar o ensino	N.º de utilizadores inscritos no portal	270
		N.º de recursos disponibilizados online	100
1.3	Finalizar os processos referentes aos ciclos de estudos conferentes de grau	N.º de dias para apresentar o relatório de curso	270
1.4	Promover a integração de resultados de investigação científica nos ciclos de estudos	N.º de eventos científicos promovidos	2
		N.º de publicações de docentes do ISCPSI (desde 2017) inseridas na bibliografia das unidades dos cursos conferentes de grau académico	20

Eixo 2 - Consolidar a investigação científica			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
2.1	Consolidar a qualidade do Centro de Investigação – ICPOL	N.º de investigadores integrados afetos ao ICPOL, com 30% do seu tempo dedicado à atividade de investigação	10
		Aumentar a % de investigadores integrados	10%
		N.º de propostas de projetos de investigação	5
		N.º de submissões de artigos em revistas científicas	20
2.2	Promover e divulgar a investigação científica	N.º de eventos científicos promovidos	2
		N.º de publicações dos investigadores	10
2.3	Realizar Inquérito Nacional de Satisfação sobre a PSP	Aplicação do inquérito	2021
		Análise de resultados	2022

Eixo 3 - Reforçar a internacionalização			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
3.1	Intensificar a cooperação técnico-policial na lusofonia	N.º de Estágios de Comando e Direção para Oficiais da CPLP	2
		Apresentação do projeto de plataforma <i>e-learning</i> à rede de academias de polícias da CPLP	2022
3.2	Reforçar o prestígio na União Europeia	N.º de anos em que o ISCPSI assume a Unidade Nacional CEPOL	2
		Renovação da parceria entre o ISCPSI e a FRONTEX	2021
		N.º de candidaturas apresentadas à organização de cursos, seminários e conferências CEPOL	6
3.3	Incrementar parcerias internacionais	N.º de iniciativas de natureza internacional nos contextos da investigação académica e científica, da doutrina e da formação policial	4
		N.º de novos alunos estrangeiros no CFOP	30
		Número de iniciativas de formação internacional <i>online</i>	6

Eixo 3 - Reforçar a internacionalização			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
3.4	Envolver docentes e alunos em ações de formação internacionais	N.º de docentes do ISCPSI envolvidos na implementação de atividades formativas CEPOL	8
		N.º de docentes do ISCPSI envolvidos em projetos de investigação e grupos de trabalho internacionais	4
		N.º de alunos a participar em ações de formação internacional <i>online</i>	120

Eixo 4 - Desenvolver a gestão da qualidade			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
4.1	Desenvolver um sistema de gestão da qualidade orientado para a melhoria contínua	Sistema de Monitorização e Avaliação da Qualidade implementado	2022

Eixo 5 - Otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
5.1	Melhorar a qualificação e a formação do pessoal docente e não docente	N.º de ações de formação para pessoal docente	4
5.2	Melhorar o clima social e os mecanismos de avaliação do pessoal	Implementar o processo de acolhimento do pessoal não docente	2022
		Implementar a avaliação do desempenho do pessoal docente	2022
		Melhorar o processo de avaliação do desempenho do pessoal policial e não policial	2021
5.3	Melhorar a comunicação interna e externa	Atualizar e difundir a todo o efetivo o Manual de procedimentos	2022
		N.º de reuniões entre a Direção do ISCPSI e o efetivo	4
		N.º de reuniões entre a Direção do ISCPSI e os alunos	4
		Aumentar n.º publicações nas redes sociais face a 2020	20%
		Aumentar n.º publicações nos monitores internos face a	20%

Eixo 5 - Otimizar a gestão de recursos e os processos produtivos			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
		2020	
		N.º <i>Open Days</i> a realizar	4
5.4	Otimizar os processos organizacionais com recurso às TIC	Ligação à Rede FCCN	2021
		Subscrição do serviço B-On	2022
5.5	Revisão do quadro jurídico relativo ao ISCPSI e aos seus processos de gestão	Apresentação do projeto de Estatuto do ISCPSI e legislação conexas	2022
		Apresentação do projeto de Estatuto do ICPOL	2021

Eixo 6 - Fortalecer o compromisso de responsabilidade social			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
6.1	Desenvolver e aprofundar os projetos de responsabilidade social	N.º de iniciativas a desenvolver no âmbito dos projetos-escola	10
		N.º de estudantes envolvidos em iniciativas e projetos de RS	100%
6.2	Promover a sustentabilidade ambiental e a eficiência energética	Reduzir o consumo de água e energia	5%
		Obter a certificação de ECO Escola	100%

Eixo 7 - Desenvolver uma estratégia de formação na área da liderança policial			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2021-2022
7.1	Desenvolver e implementar uma estratégia de formação contínua para Oficiais e Técnicos Superiores	Elaboração de um Plano de Formação Plurianual	1
		N.º de Cursos de Liderança	2
7.2	Desenvolver e implementar um Plano Integrado de Desenvolvimento de Competências de Liderança Policial para os alunos do CFOP	Elaboração de um Plano Integrado	1
		Implementação do Plano	2021
7.3	Desenvolver e implementar uma Escola de Liderança Policial	Criação da Escola	2021
		Início do funcionamento	2022