



MINISTÉRIO DA
JUSTIÇA



**PCIC - Polícia Científica
de Investigação Criminal**

PCIC

PLANO ESTRATÉGICO

2020 – 2030

Díli, 13 de Janeiro de 2020



Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	3
CAPÍTULO I – ANÁLISE SITUACIONAL	6
1. Breve retrospectiva da criação da PCIC.....	6
2. Caracterização da PCIC	8
3. O modelo policial de Timor-Leste.....	15
4. A investigação criminal em Timor-Leste.....	18
5. A cadeia de valor e os stakeholders da PCIC	25
6. Análise SWOT da PCIC.....	29
CAPÍTULO II – MOTIVAÇÃO E INTENÇÃO ESTRATÉGICA	33
1. Princípios estratégicos da PCIC.....	33
2. A missão, visão e valores da PCIC	35
a. A Missão	35
b. A Visão.....	36
c. Os Valores	37
CAPÍTULO III – DIREÇÃO ESTRATÉGICA	38
1. Plano Estratégico para a PCIC	38
a. Vetores estratégicos (VE).....	39
2. Implementação do Plano Estratégico.....	43
3. Monitorização e avaliação	47
4. Anexo:.....	48
Matriz Estratégica.....	48



NOTA INTRODUTÓRIA

A génese da criação de uma Polícia de Investigação Criminal consta do documento **“Sector da Justiça – Plano Estratégico para Timor-Leste 2011-2030”**¹, podendo encontrar-se nesse testemunho os fundamentos que justificam a necessidade de uma polícia especializada em investigação criminal.

O relatório elaborado pela missão técnica que, em maio de 2009, se deslocou a Timor-Leste e analisou a área da investigação criminal, concluiu que esta era praticamente inexistente, referindo o seguinte:

*“A Polícia Nacional de Timor-Leste - PNTL, apesar de integrar uma unidade de investigação criminal, era uma organização estruturada numa lógica de ordem pública (polícia administrativa) e que os investigadores não tinham os conhecimentos e competências adequadas para conduzir eficazmente as investigações e formalizar os atos processuais e os meios de recolha e conservação da prova eram praticamente inexistentes”*².

O relatório realçou a necessidade de criar, de raiz, uma polícia de investigação criminal *“capacitada para a recolha, preservação, análise e correlação dos elementos probatórios e que caiba levar a cabo quaisquer atos ordenados por uma autoridade judiciária ou determinados pelo Código de Processo Penal”*³.

Nesse sentido, a área da investigação criminal foi, assim, uma das áreas de forte aposta do sector da Justiça, manifestando a decisão política de criar uma polícia especializada em investigação criminal e os serviços forenses de Timor-Leste, apostando numa formação altamente especializada dos agentes de investigação criminal, que abrangesse a formação jurídica (*direito penal e processo penal*), metodologias de investigação criminal e deontologia profissional.

¹ Vide, *“Plano Estratégico para Timor-Leste 2011-2030 - Sector da Justiça”*, aprovado pelo Conselho de Coordenação para a Justiça, Díli, 12 de fevereiro de 2010, p. 18.

² Idem. Ibidem, p. 18.

³ Idem. Ibidem, p. 18.



Agora, precisamente 10 anos após a elaboração do relatório de 2009, que deu impulso à criação de uma polícia de investigação criminal, e concluído que está o Relatório sobre o Ponto de Situação da atividade desenvolvida pela Polícia Científica de Investigação Criminal – PCIC, torna-se necessário materializar, num documento, toda a informação relevante para a atuação futura das autoridades de Timor-Leste, relativamente à concretização da missão da PCIC⁴:

“A PCIC tem por missão coadjuvar as autoridades judiciais, desenvolver e promover as ações de prevenção, deteção e investigação da sua competência ou que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciais competentes, bem como assegurar a centralização nacional da informação criminal e respetiva coordenação operacional e a cooperação policial internacional”⁵.

A PCIC prossegue, assim, as atribuições definidas na Lei, nos termos do Código de Processo Penal, e no estrito cumprimento da Constituição e da legalidade democrática, actuando exclusivamente na defesa da sociedade e no respeito dos direitos dos cidadãos.

O **Plano Estratégico da PCIC – 2020/2030**, é uma iniciativa do Diretor Nacional, Dr. Vicente Fernandes e Brito, e resulta da reunião que decorreu com a presença de todos os Chefes de Departamento da PCIC, realizada no dia 14 de agosto de 2019, onde foi decidida a necessidade de proceder à elaboração do presente Plano, alinhado com o Plano Estratégico para o Setor da Justiça de Timor-Leste – 2011/2030⁶.

Esta iniciativa baseia-se no reconhecimento de que a PCIC necessita de implementar uma **Estratégia – 4C** – tendo por base:

1. A **Centralização** (*da informação criminal*);
2. O **Controlo** (*do sistema nacional de escutas telefónicas*);
3. A **Coordenação** (*da investigação criminal*) e;

⁴ A Polícia Científica de Investigação Criminal – PCIC, foi criada através do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio, Lei Orgânica da PCIC (LOPCIC), posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 21/2014, de 6 de agosto.

⁵ Vide, artigo 3º da LOPCIC.

⁶ Despacho n.º. 40/Dir.PCIC/VIII/2019.



4. A **Cooperação** (*com as principais instituições que actuam na área da investigação criminal e da justiça, em Timor-Leste, assente numa visão e valores comuns sob uma direção estratégica para o curto, médio e longo prazo*).

A determinação é que a PCIC progrida na implementação e consolidação das suas competências, de acordo com as atribuições definidas na Lei, nos termos do Código de Processo Penal e no estrito cumprimento da Constituição e da legalidade democrática, agindo exclusivamente no respeito da sociedade, na defesa e preservação dos direitos humanos.



CAPÍTULO I – ANÁLISE SITUACIONAL

1. Breve retrospectiva da criação da PCIC

No impulso fundador de uma polícia especializada em investigação criminal, é justo salientar o papel fundamental que a cooperação internacional desempenhou na colaboração com o sistema de justiça timorense e, em especial, o PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento bem como a cooperação bilateral do Ministério da Justiça de Portugal.

Ao abrigo do Protocolo de Cooperação entre o Ministério da Justiça da República Democrática de Timor-Leste e o Ministério da Justiça da República Portuguesa, assinado em Díli a 21 de agosto de 2008, e que tinha como objetivo principal o reforço da cooperação bilateral na área da justiça, deu-se particular atenção à necessidade de formação e capacitação dos recursos humanos timorenses.

O acordo refletia a vontade manifestada pelas autoridades timorenses de adoção de um "*Programa de Cooperação baseado no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030*", concretamente no Plano Estratégico para o Sector da Justiça, visando fortalecer o Estado de Direito Democrático por meio do reforço do setor de justiça em Timor-Leste.

No quadro do acordo bilateral celebrado com Portugal, a **Polícia Judiciária (PJ)** deu assistência técnica à implementação de um corpo especial de polícia de investigação criminal, tendo em vista suprir as deficiências existentes nesta área do sector da justiça.

No primeiro concurso de seleção que foi realizado foram recrutados 66 futuros investigadores, de entre mais de 200 candidatos, que iniciaram a sua formação em língua portuguesa em agosto de 2011.

O curso de formação dos futuros investigadores realizou-se na Escola de Polícia Judiciária, em Portugal, e teve a duração de 7 meses, de 9 de janeiro a 27 de julho de 2012, com um total de 850 horas de formação, teórica e prática.



Os candidatos foram selecionados de entre cidadãos timorenses, com idade não inferior a 21 anos nem superior a 30 anos, possuidores de licenciatura adequada, tendo sido sujeitos a diversos métodos de seleção, nomeadamente: prova escrita de conhecimentos; exames médicos; provas físicas; exames e testes psicotécnicos e entrevista psicológica de seleção.

A aprovação no curso de formação e no estágio era requisito de provimento nos lugares postos a concurso e os candidatos foram graduados de acordo com o aproveitamento e classificação obtida no curso de formação, só acedendo ao vínculo definitivo após terem confirmado aptidões para o exercício da função e com aprovação no estágio, que decorreu já em Timor-Leste.

Os 10 melhores alunos no curso de formação foram selecionados para frequentar a formação complementar para Investigador Chefe. Esta segunda fase formativa incluiu diversas disciplinas entre as quais destacamos: liderança, gestão do inquérito, direito disciplinar e planeamento operacional.

Posteriormente, seguiu-se um estágio profissional, em exercício de funções, com a duração de 12 meses.

Em junho de 2014 o Ministro da Justiça⁷ aprovou o procedimento de concurso público externo para admissão de mais 30 candidatos ao 2º Curso de Formação de Investigadores Estagiários para ingresso na carreira especial da Polícia Científica de Investigação Criminal.

As fases e provas de seleção observaram o mesmo rigor das anteriores. O curso de formação foi ministrado também na Escola de Polícia Judiciária em Portugal, com a duração de 7 meses, de janeiro a julho de 2016.

Simultaneamente ao primeiro concurso de recrutamento de investigadores, foi também lançado o procedimento para recrutamento e seleção de 1 especialista superior e 15 especialistas, para o futuro Laboratório de Polícia Científica (LPC).

⁷ Despacho n.º 116/MJ/VI/2014, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio, Lei Orgânica da Polícia Científica de Investigação Criminal, que aprovou o procedimento de Concurso Público Externo para admissão de 30 candidatos ao Curso de Formação de Investigadores Estagiários (CFIE) para ingresso na Carreira Especial da Polícia Científica de Investigação Criminal.



De setembro a dezembro de 2012 os candidatos selecionados realizaram, em Portugal, a sua formação teórico/prática na Escola de Polícia Judiciária e Laboratório de Polícia Científica, da PJ portuguesa.

De abril a agosto de 2014, 1 especialista superior e 4 especialistas na área da toxicologia realizaram, em Portugal, a sua formação teórico/prática na Escola de Polícia Judiciária e no Laboratório de Polícia Científica da PJ.

Com início em setembro e até dezembro de 2014, 1 especialista superior e 4 especialistas da área documental realizaram, em Portugal, a sua formação teórico/prática na Escola de Polícia Judiciária e no Laboratório de Polícia Científica da PJ.

De igual modo, de setembro até novembro de 2016, 1 especialista superior e 4 especialistas na área da balística realizaram, em Portugal, a sua formação teórico/prática na Escola de Polícia Judiciária e no Laboratório de Polícia Científica da PJ.

2. Caracterização da PCIC

A Polícia Científica de Investigação Criminal – PCIC é uma instituição tutelada pelo Ministério da Justiça, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial⁸.

Compete à PCIC, enquanto organismo integrante dos serviços de segurança de Timor-Leste, investigar um conjunto alargado de crimes, conforme dispõe o artigo 6º (*Investigação Criminal*) do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio⁹:

- ***“Em matéria de investigação criminal, a PCIC tem competência, exclusiva, para investigar os seguintes crimes:***

a) Contra a paz e a humanidade;

⁸ Vide, artigo 2º do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio.

⁹ Com a publicação da LOPCIC (*Lei Orgânica da PCIC*), Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio, ainda não se procedeu à necessária alteração legislativa no sentido de integrar a PCIC como serviço de segurança, concretamente através da alteração do artigo 14º, Forças e Serviços de Segurança, da Lei n.º 4/2010, de 21 de abril, Lei de Segurança Interna.



- b) Contra a vida, quando for elemento do tipo a morte de uma pessoa;*
- c) Sequestro, rapto, escravidão;*
- d) Tráfico de pessoas, tráfico de órgãos humanos e venda de pessoas;*
- e) Tortura ou outros tratamentos cruéis, degradantes ou desumanos;*
- f) Agressão sexual, exploração sexual e abusos sexuais, exceto fraude e exibicionismo sexual;*
- g) Violação de correspondência ou de telecomunicações;*
- h) Associação criminosa;*
- i) Participação em motim armado;*
- j) Contra a segurança do Estado, exceto os crimes de perturbação de funcionamento de órgão constitucional e de ultraje de símbolos nacionais;*
- k) Contra o ambiente, exceto os crimes de pesca ilegal, meios de pesca ilícitos e queimada proibida;*
- l) Tirada de presos, evasão e motim de presos;*
- m) Quebra de marcas, selos e editais;*
- n) Descaminho ou destruição de objetos sob poder público;*
- o) Roubo e incêndio;*
- p) Burla agravada, burla informática e burla informática agravada;*
- q) Suborno, denegação de justiça, coação sobre magistrado e obstrução à atividade jurisdicional;*
- r) Prevaricação de magistrado ou funcionário, prevaricação de advogado ou defensor público e favorecimento pessoal;*
- s) Simulação de crime e violação do segredo de justiça;*
- t) Emprego abusivo de força pública;*



- u) Os crimes de falsificação de documentos;*
- v) Os crimes de falsificação de moeda;*
- w) Branqueamento de capitais e fraude fiscal;*
- x) Exploração ilícita de jogo;*
- y) Relativos ao tráfico de estupefacientes e de substâncias psicotrópicas e outras drogas ilícitas, quando estes lhe sejam participados ou de que colha notícia;*
- z) Quaisquer outros crimes que pela complexidade, objeto, valor em causa ou alarme social, lhe sejam delegados pelo Procurador-Geral da República.*

O artigo 6.º prevê ainda, no n.º 2, que “*Os restantes órgãos de polícia criminal devem comunicar de imediato à PCIC os factos de que tenham conhecimento relativos à preparação e execução dos crimes referidos no número anterior e praticar, até à sua intervenção, todos os atos cautelares necessários e urgentes para assegurar os meios de prova*”.

A PCIC tem sede em Díli e competência em todo o território nacional¹⁰. A sua área de atuação inclui a Região Administrativa Especial de Oécussi Ambeno (RAEOA), a ilha de Ataúro e o ilhéu de Jaco.

A organização interna dos serviços da PCIC obedece a um modelo de estrutura hierárquica que compreende a Direção Nacional¹¹, composta pelo respetivo Diretor Nacional que é nomeado por despacho do Primeiro Ministro, sob proposta do Ministro da Justiça¹².

O Diretor-Adjunto, que é nomeado por despacho do Ministro da Justiça sob proposta do Diretor Nacional, as Unidades de Apoio à Investigação Criminal e as Unidades de Suporte.

¹⁰ Vide, artigo 2º, nº 2 do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio.

¹¹ Vide, artigo 24º do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio.

¹² Vide, artigo 48º do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio.

Os serviços encontram-se assim estruturados conforme o organograma, resumido, que se apresenta de seguida:



Quadro n.º 1

As unidades orgânicas da PCIC compreendem as unidades de apoio à investigação criminal e as unidades de suporte.

As unidades de apoio à investigação criminal da PCIC são as seguintes:

- ✦ O Departamento Central de Investigação Criminal (DCIC);
- ✦ O Departamento da Interpol (DI);
- ✦ O Laboratório de Polícia Científica (LPC);
- ✦ O Departamento de Armamento e Segurança (DAS).

E as unidades de suporte são:

- ✦ O Departamento de Apoio (DA);
- ✦ O Departamento de Assessoria Jurídica e Relações Públicas (DAJRP);
- ✦ O Gabinete de Inspeção e Disciplina (GID).



Para cumprimento da sua missão, a PCIC dispõe atualmente de um efetivo de 119 funcionários, 32 mulheres e 87 homens, distribuídos de acordo com as categorias profissionais indicadas no quadro e gráfico que se seguem:

Unidade Orgânica	DN	Inv. Crim	Esp. Sup.	Esp.	R.G T.S.	T.P.	Ag. Adm.	Kaz.	TOTAL	Legenda
DN	1								1	DN - Direção Nacional
DCIC		63							63	Inv. Crim: Investigação Criminal
DI		4							4	Esp. Sup: Especialista Superior
LPC			4	26					30	Esp.: Especialista
DAS		4							4	RG.TS: Regime Geral T. Superior
DA					4	3	4	1	12	TP: Técnico profissional
DAJRP		2							2	Ag. Adm: Agente da Administração
GID		2						1	3	Kaz.: Kazuais
TOTAL	1	75	4	26	4	3	4	2	119	

Quadro n.º 2

Todas as unidades orgânicas da PCIC encontram-se sediadas em Díli.

Os serviços de suporte, nomeadamente o Departamento de Apoio, sustentam a atividade operacional. Estes serviços incluem o apoio geral que garante o funcionamento dos serviços administrativos das áreas financeiras, logística e de pessoal.

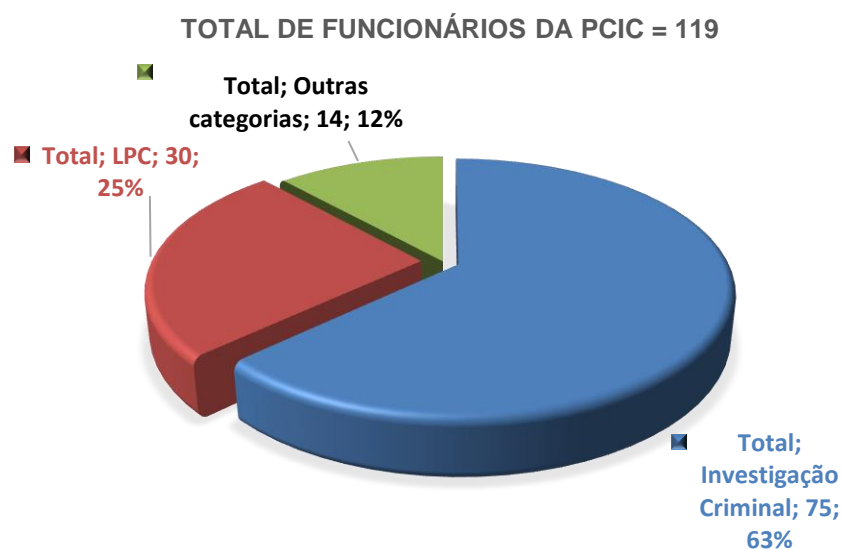
Tendo em conta o objeto central do presente estudo, interessa ainda proceder à caracterização do quadro de pessoal da PCIC no que respeita à intersecção das respetivas condições de funcionamento.

Assim, atualmente a carreira de investigação criminal representa 63% do total dos funcionários da PCIC, sendo 59 homens e 16 mulheres, num total de 75.

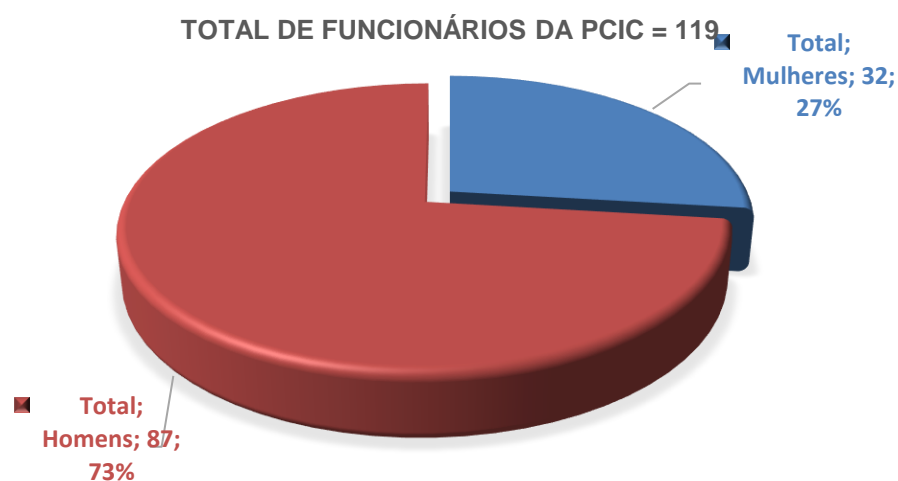


O pessoal do LPC representa 25% do total e as outras categorias representam 12% do total dos funcionários, 21 homens e 9 mulheres, num total de 30.

No que diz respeito à caracterização por género, a PCIC tem no seu efetivo de funcionários, 73% de homens e 27% de mulheres:



Quadro n.º 3



Quadro n.º 4

Do ponto de vista da caracterização financeira da PCIC, o serviço alcançou o seguinte valor global do orçamento executado em 2018:

TABELA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA PCIC - 2018	
Massa salarial (remuneração, subsídios, ajudas de custo)	920.362,00\$
Bens e serviços	338.318,00\$
Total executado	1.258.680,00\$

Quadro n. 9¹³



Quadro n. 6

Em tese, no setor público, não existe um valor percentual fixo no que diz respeito ao montante gasto nas categorias de despesa com a massa salarial (*remuneração, subsídios e ajudas de custo*) e com bens e serviços (*investimento*).

No caso da PCIC, e considerando que é um organismo novo em fase de instalação e consolidação da sua atividade, o montante alocado à despesa em bens e serviços

¹³ Vide, Relatório sobre a PCIC, “*Ponto da Situação – 2019*”, Díli, 18 de junho de 2019, pp. 8 a 13.



representa apenas 27% do total da despesa, o que parece ser manifestamente insuficiente para as suas necessidades de estabilização e desenvolvimento de novas dinâmicas do serviço.

3. O modelo policial de Timor-Leste

Concluída a fase de caracterização genérica da PCIC, desde a sua criação até aos tempos atuais (2015 a 2019), importa agora realizar um enquadramento, necessariamente breve, sobre modelos policiais¹⁴.

Diremos que existem, basicamente, 3 tipos distintos:

- **O modelo integral;**
- **O modelo dual;**
- **O modelo plural ou pluralista.**

A definição de cada um dos modelos é simples:

- **Modelo Integral:** a existência de uma só polícia [única, integral ou global];
- **Modelo Dual:** a existência de duas polícias [uma militar, ou de inspiração militar, e outra civil, com missões parcialmente comuns e com competências diferenciadas mas complementares];
- **Modelo Plural:** pressupõe a existência de várias polícias [com missões especializadas e complementares entre si, atuando necessariamente de forma concertada, de acordo com regras precisas de cooperação e procedimentos bem definidos de coordenação interinstitucional].

Parece-nos ser claro que cada um destes modelos tem as suas vantagens e inconvenientes e que a preferência por um ou outro é, basicamente, de carácter

¹⁴Idem. Ibidem, pp. 51 a 53.



subjetivo. É uma discussão que no nosso entender tende a eternizar-se, correndo o risco de se tornar estéril e completamente inconsequente.

Da análise do modelo atualmente aplicado a Timor-Leste, parece-nos ser pacífico considerar que o poder político optou pelo **modelo plural** ou pluralista¹⁵.

Vejamos então quais são os principais órgãos de polícia (OP's¹⁶), ou serviços aplicadores da lei com missões especificamente atribuídas, que operam em Timor-Leste.

Desde logo, a **Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL)**¹⁷, força de segurança cuja missão é defender a legalidade democrática, garantir a segurança das pessoas e bens e salvaguardar os direitos dos cidadãos de acordo com os termos estabelecidos na Constituição e nas leis.

O Serviço de Migração (SM)¹⁸, criado no mesmo ano de 2009, é um serviço de segurança que, enquanto órgão de polícia criminal, atua no processo, nos termos da lei processual penal, sob a direção e na dependência funcional da autoridade judiciária competente, realizando as ações determinadas e os atos delegados pela referida autoridade.

¹⁵ Um modelo plural é aquele que aceita, reconhece e tolera a existência de diferentes posições e opiniões sobre o sistema policial implementado. A Lei n.º 4/2010, de 21 de abril, no seu artigo 14º refere que as Forças e Serviços de Segurança são entidades públicas rigorosamente apartidárias que concorrem para garantir a Segurança Interna no país. A referida lei não define quem são as forças e quais são os serviços de segurança, para efeitos de segurança interna. A Lei n.º 4/2010, de 21 de abril, Lei de Segurança Interna, no seu artigo 8º, adianta que “*as Forças e Serviços de Segurança cooperam entre si, nomeadamente através de comunicação recíproca de dados não sujeitos a regime especial de reserva ou proteção e que sejam necessários à realização das finalidades de cada um.*”

Não consideramos para efeitos desta nossa análise, o Serviço Nacional de Inteligência (SNI), a Autoridade Aduaneira (Decreto-Lei n.º 9/2017, de 29 de março), a Autoridade Marítima e os Serviços Prisionais.

¹⁶ O Código de Processo Penal (CPP) de Timor-Leste refere, nomeadamente, no Capítulo III, «Dos meios de Obtenção de Prova» aos Órgãos de Polícia (OP), como sendo as entidades com competência para praticar atos de obtenção/recolha de prova.

¹⁷ Decreto do Governo n.º 9/2009, que estabelece a Lei Orgânica da Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL).

¹⁸ O Serviço de Migração foi criado pelo Decreto-Lei n.º 30/2009, de 18 de novembro, plasmando no artigo 1º, n.º 3, que o SM é órgão de polícia criminal.



Timor-Leste conta ainda com a **Comissão Anti-Corrupção (CAC)**¹⁹, que tem por missão proceder às ações de prevenção e investigação criminal dos crimes de corrupção em qualquer das suas formas, peculato, abuso de poder, tráfico de influências e participação económica em negócio, tal como definidos na legislação penal.

Por último, a 14 de maio de 2014 foi criada a **Polícia Científica de Investigação Criminal (PCIC)**²⁰, que tem por missão coadjuvar as autoridades judiciais, desenvolver e promover as ações de prevenção, deteção e investigação de crimes da sua competência ou outras ações que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciais competentes, bem como assegurar a centralização nacional da informação criminal e respetiva coordenação operacional e a cooperação policial internacional.

O modelo policial timorense, de raiz plural, assenta num sensível sistema de equilíbrios entre forças e serviços, de poderes não totalmente definidos, mas em ajustamento à incerteza e imprevisibilidade do mundo atual que colocam a problemática da segurança no centro do debate das sociedades modernas. A sua centralidade é indissociável da sensação de vulnerabilidade²¹ da sociedade a um conjunto de novas ameaças²² e riscos que agudizam o sentimento de insegurança dos cidadãos.

¹⁹ Segundo o n.º 2 do artigo 3º, da Lei n.º 8/2009, de 15 de julho, Lei sobre a Comissão Anti-Corrupção: “À Comissão é atribuído o estatuto de órgão de polícia criminal especializada, independente, pautando-se apenas, na sua intervenção, por critérios de estrita legalidade e objetividade nos termos da lei”. É interessante verificar alguma similitude entre a CAC e a Alta Autoridade Contra a Corrupção, organismo criado em 1983, em Portugal, como uma entidade excecional e independente, com a finalidade de prevenir, averiguar e denunciar à entidade competente para ação penal atos de corrupção e de fraudes cometidas no exercício de funções administrativas. Este organismo foi extinto em 1993, transitando, depois, as suas competências para a Polícia Judiciária portuguesa.

²⁰ Vide, artigo 3º, do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio.

²¹ Seguimos de perto a definição de adotada pela Avaliação Nacional de Riscos (ANR): “Vulnerabilidades consistem nos elementos que podem ser explorados pelas ameaças ou que podem apoiar e facilitar as suas atividades”, p. 3. Avaliação Nacional de Riscos de Timor-Leste, de Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo, elaborada pela CNCBC - Comissão Nacional para a Implementação das Medidas Destinadas ao Combate ao Branqueamento de Capitais e ao Financiamento do Terrorismo, Díli, 7 outubro de 2016.

²² Idem, ibidem, “Ameaça a uma pessoa, grupo de pessoas, objeto ou atividade com o potencial de lesar, por exemplo, o Estado, a sociedade, a economia, o sistema financeiro, etc.”, p. 3.



O sistema tem assim a virtualidade de encerrar um conjunto de equilíbrios de pesos e contra-pesos típico de sistemas democráticos.

4. A investigação criminal em Timor-Leste

As missões realizadas pela generalidade das forças policiais são múltiplas e variadas e podemos dividi-las em três grandes grupos:

1. A **investigação criminal**, ou de combate à criminalidade, realiza-se através de inquéritos (*processos crime*), da perseguição e da repressão penal e da prevenção criminal²³;
2. A **manutenção da ordem pública**, através de ações de vigilância e patrulhamento de locais considerados problemáticos ou de ações simples ou complexas, que podem ir de uma atuação sobre uma rixa até a uma insurreição;
3. A **ordem administrativa** através de ações de vigilância e de fiscalização, de matérias de interesse geral, previstas em regulamentos administrativos, como é o caso do trânsito, da fiscalização económica, da atribuição de licenças, do controlo de estrangeiros, etc.

A missão referida no número 1, Investigação Criminal, é tutelada pelo Ministério Público, com o fundamento, entre outros, de que não existe nem pode existir inquérito policial à margem do processo penal²⁴. Ou seja, a regra geral é de que as

²³O processo penal é o campo de atuação, por excelência, das polícias que realizam a investigação criminal (*designadas, regra geral, de judiciais ou judiciais*), cuja atividade fundamental consiste num conjunto de operações, que mais não são do que atos processuais penais, que visam constatar infrações à lei penal, recolher provas e descobrir os seus agentes, para dar lugar à repressão penal (*fase de julgamento*).

²⁴ O Código de Processo Penal de Timor-Leste (CPP) estabelece, no seu artigo 224º, que o Inquérito (*processo*) principia com a aquisição de notícia do crime pela entidade encarregue de o realizar. O referido código estabelece ainda, nos termos do artigo 210º, que a notícia do crime se adquire, nomeadamente, por conhecimento próprio de quem deva iniciar a investigação, seja o Ministério Público ou a polícia.



polícias estão constitucional e legalmente submetidas às autoridades judiciárias, com maior ou menor grau de autonomia técnica.

Considera-se, nesta linha de pensamento, que as polícias que realizam a investigação criminal têm muito mais a ver com a Administração da Justiça, e, por conseguinte, com o Ministério da Justiça, do que com qualquer outra área do Estado, designadamente a Administração Interna ou do Interior.

O processo penal é o campo de atuação, por excelência, das polícias judiciárias ou de investigação criminal, cuja atividade fundamental consiste num conjunto de operações, que mais não são do que atos processuais penais, que visam constatar infrações à lei penal, recolher provas e descobrir os seus autores, para dar lugar à repressão penal (*fase de julgamento*).

Por outro lado, ao praticar essencialmente atos processuais penais as polícias judiciárias ou de investigação criminal vão criar uma estreita relação com as autoridades judiciárias, que é ao mesmo tempo de subordinação, uma vez que a direção do inquérito é sempre da responsabilidade de um magistrado, e de complementaridade considerando que o magistrado depende da polícia para execução dos atos práticos da investigação.

As missões referidas nos restantes pontos, manutenção da ordem pública e administrativa, situam-se, em regra e sem exceção conhecida, na esfera da Administração Interna ou do Interior, o que, de resto, não tem nada de polémico.

A investigação criminal, que se inicia com a aquisição da notícia do crime, trata-se de uma atividade complexa, que envolve atores específicos dotados de competências e poderes próprios ou delegados por outra entidade, que pode desenvolver-se num espaço territorial nacional ou transnacional, sujeita a regimes jurídicos processuais e substantivos diferenciados²⁵.

²⁵ Seguimos a exposição do “Manual de gestão para a investigação criminal no âmbito da criminalidade organizada, corrupção, branqueamento de capitais e tráfico de estupefacientes”, de José Mouraz Lopes, Camões, I.P. - Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito, Lisboa, 2017, p. 14.



O estabelecimento de poderes próprios e/ou delegados para as entidades com competência para a investigação criminal é uma garantia essencial no âmbito do processo penal.

A deteção e a recolha de provas que permitem averiguar a existência de um crime consubstanciam a atividade essencial da investigação. Por isso, toda esta atividade tem que pressupor um conjunto de conhecimentos específicos, tanto no domínio do processo penal, como da atividade forense, da gestão processual e mesmo da gestão de recursos humanos.

Como se referiu, a investigação criminal é um processo complexo que envolve vários atores que, necessária e obrigatoriamente, têm que relacionar-se entre si. São eles o **Ministério Público**, os **órgãos de polícia**, o **juiz** e, num patamar diferenciado funcionando sempre como auxiliares daqueles, outras entidades de natureza administrativa, ou mesmo de natureza privada, a quem são solicitados determinados atos processuais²⁶.

No sistema processual penal timorense os órgãos de polícia assumem competências próprias ou delegadas no domínio da investigação criminal. No caso concreto, a Lei estabelece que a PCIC é um órgão auxiliar da administração da justiça que atua na dependência funcional do Ministério Público, que a fiscaliza.

A PCIC atua no processo penal sob a direção e na dependência funcional do Ministério Público ou do juiz do processo, sem prejuízo da respetiva organização hierárquica e autonomia técnica e tática²⁷.

Apesar de a lei não definir em que consiste a autonomia técnica e tática, atrevemo-nos a mencionar que a mesma poderá ser descrita da seguinte forma: a **autonomia técnica** assenta na utilização de um conjunto de conhecimentos e métodos de agir adequados e a **autonomia tática** consiste na escolha do tempo, lugar e modo

²⁶ Idem. Ibidem, p. 16.

²⁷ Vide. artigo 4º, n.º 2 do Decreto-Lei n.º 15/2014, de 14 de maio.



adequados à prática dos atos correspondentes ao exercício das atribuições legais dos órgãos de polícia²⁸.

Munido deste conjunto de indicações concretas sobre a investigação criminal, importa lembrar que devem ser os órgãos de polícia, em função da sua área de especialidade e competência técnica, a assumir, por um lado o *saber técnico* preciso e profundo absolutamente necessário à concretização da investigação criminal e, por outro, a *decisão tática* de como e quando executar ações concretas em benefício dos objetivos a atingir, quer de investigação quer de prevenção.

Por isso, as estruturas policiais especializadas de investigação criminal, tal como a PCIC, devem assumir uma estrutura interna que lhes permita ter níveis de organização própria para áreas muito concretas no **apoio à investigação criminal**, tais como: departamentos de informação, de cooperação internacional, de ciências forenses e de segurança que, não obstante a sua especialização, têm que comunicar entre si para que todo o fenómeno criminal seja entendido de forma integrada e as respostas, por parte do órgão único PCIC, sejam eficazes.

Estão em causa departamentos com competências especializadas e específicas no domínio da prova, seja na sua aquisição seja no seu tratamento e posterior validação. Deve recordar-se que o uso de conhecimentos científicos, técnicos ou artísticos trazidos ao processo no âmbito da recolha de prova comporta a necessidade de estas provas serem sempre sindicadas e validadas, em sede de julgamento, num processo contraditório e público.

O enorme progresso técnico e científico que se verifica nas sociedades contemporâneas permite a constatação de *“uma notável expansão das possíveis ocasiões em que a ocorrência de um facto relevante no processo pode ser verificada por conhecimentos científicos ou mediante o recurso a métodos de indagação científica”*²⁹.

²⁸ Por analogia fazemos referência à formulação da lei portuguesa, concretamente do n.º 6 do artigo 2º da Lei n.º 49/2008, de 27 de agosto, que aprova a Lei de Organização da Investigação Criminal.

²⁹ Vide, José Mouraz Lopes, *op. cit.*, p. 20.

Os órgãos de polícia, embora funcionalmente dependentes da autoridade judiciária, são organismos independentes destas, com estrutura e poderes definidos nas várias legislações orgânicas que os enquadra.

Para melhor compreendermos a importância da opção política das autoridades de Timor-Leste em autonomizar a investigação criminal especializada, de um corpo de polícia especialmente vocacionado para a segurança pública, talvez seja interessante fazermos uma analogia com o frontispício de um edifício de arquitetura clássica. Senão vejamos³⁰:



Quadron.º 7

Ou seja, estamos perante uma estrutura simples, um «edifício orgânico» com lógica operacional.

A PCIC deve atribuir à **investigação criminal** a máxima importância de modo a que esta remate a grandeza do seu «edifício orgânico», que por sua vez assenta em quatro fortes pilares, as **unidades de apoio**: a cooperação internacional, as ciências forenses, a informação criminal e policial e a segurança.

Mas todo este edifício necessita de uma base estável e forte, daí a necessidade de existirem **unidades de suporte** que sejam o sustentáculo das unidades de apoio que,

³⁰Vide, Relatório sobre a PCIC, “*Ponto da Situação – 2019*”, Díli, 18 de junho de 2019, p. 56.



por sua vez, permitem a obtenção de resultados à investigação criminal dando, desta forma, um contributo importante para a realização da justiça em Timor-Leste.

A investigação criminal da PCIC, para poder ter condições que permitam responder às exigências e desafios da moderna criminalidade organizada e transnacional, necessita de aperfeiçoar a sua estrutura interna, adaptando as competências das suas unidades orgânicas e mostrar que tem condições e capacidades instaladas para dar resposta aos anseios dos cidadãos timorenses.

É um facto que na maioria dos países as missões de polícia judiciária ou de investigação criminal estão inseridas, a par das restantes, nas respetivas polícias nacionais, apesar de, nalguns casos, existirem ou terem existido tentativas de criação de corpos autónomos de polícia judiciária, devido à pressão tradicional nesse sentido das magistraturas e dos sectores ligados ao exercício da advocacia.

De qualquer modo, não podemos deixar de sublinhar o facto, de que, quando indicamos as diferentes missões de polícia somos levados, automaticamente, a fazer uma distinção entre: Polícia Judiciária e Polícia de Segurança Pública e/ou Administrativa.

Mesmo inseridas nas polícias nacionais ou provenientes delas, os corpos de polícia judiciária, ou que se dedicam à investigação criminal, acabam por ser sempre distintos dos demais, em praticamente todos os seus aspetos, nomeadamente: nos requisitos de ingresso, na formação, nas carreiras, nas nomenclaturas, na estrutura orgânica, etc.

Note-se, a título de exemplo o que acontece com a PNTL – Polícia Nacional de Timor-Leste, que criou uma nova unidade orgânica: «Polícia Nacional Serviço de Investigação Criminal (PNSIC)» com competências para a investigação criminal. Este novo serviço é diferenciado da polícia de ordem pública, que é a missão essencial da PNTL. Ou seja, estamos perante a autonomia funcional da investigação criminal em relação às funções originárias da PNTL, de segurança/ordem pública.



A distinção material de missões de uma polícia que pratica essencialmente atos processuais penais, levada coerentemente até às últimas consequências, fez com que o poder político posicionasse a PCIC, a sua polícia judiciária, inserida no Ministério da Justiça e não no Ministério da Administração Interna ou do Interior.

Assim, quanto mais restrito, centralizado e coeso for um corpo policial de investigação criminal menos permeável serão os seus agentes à infiltração e ao tráfico de influências, o que é uma condição essencial da eficácia e da independência das investigações criminais, sobretudo das mais sensíveis.

No âmbito do inquérito criminal concreto, não é, em última análise, perante o poder político que o investigador criminal (*polícia*) responde, mas sim, perante as autoridades judiciais competentes, a quem está constitucional e legalmente vinculado³¹.

Ou seja, no âmbito da sua missão, o investigador criminal (*polícia*) acaba também por beneficiar, por simpatia, do estatuto de independência das magistraturas, daí que se defenda que a investigação criminal é tanto mais eficaz e independente, quanto maior for a ligação entre polícias (*que investigam*) e os magistrados que dirigem o inquérito.

Desta forma, essa ligação desejável entre magistraturas e polícias (*investigadores*) será também tanto mais forte, evidente e saudável, se for estabelecido no quadro da administração da justiça e se a polícia (*instituição*), ela própria, for dirigida por magistrados competentes.

³¹ É importante chamar a atenção para o facto de esta relação de vinculação (*subordinação*), entre a Polícia e Ministério Público, é distinta da relação hierárquica. Não há nenhuma relação orgânica entre Polícia e MP. Já no que diz respeito à atuação no Inquérito, e no âmbito dessa relação de vinculação (*subordinação*) ao MP, temos que distinguir o seguinte: o MP pode dar *Ordens* à Polícia, que são comandos concretos, específicos e determinados que impõem a necessidade de adotar imediata e completamente uma certa conduta. E pode emitir *diretivas* que são orientações genéricas, que definem imperativamente os objetivos a cumprir pelos seus destinatários, mas que lhes deixam liberdade de decisão quanto aos meios a utilizar e às formas a adotar para atingir esses objetivos. Enquanto a *ordem* implica um ato de mera execução, a *diretiva* implica da parte do ente subordinado uma atitude valorativa, quanto à forma e meios de execução. Vide., Diogo Freitas do Amaral, *Curso de Direito Administrativo*, Vol I, p. 711.



A presença de um magistrado como Diretor Nacional da PCIC representa uma garantia de independência e de colaboração eficaz com as autoridades judiciais e com os seus órgãos superiores.

5. A cadeia de valor e os stakeholders da PCIC

A literatura nesta matéria insiste muito na necessidade de as organizações terem que criar vantagens competitivas assumindo características como:

- a) Ser difícil de imitar;
- b) Única;
- c) Sustentável no tempo.

Ou seja, o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de criar valor, a denominada cadeia de valor interna.

A questão que desde logo se coloca é: qual a cadeia de valor interna da PCIC?³²

A cadeia de valor de uma organização como a PCIC depende da importância dos seus processos, do suporte tecnológico e do capital humano, ou seja, a avaliação que o cidadão faz do serviço público prestado pela PCIC.

O valor público é determinado pelo reconhecimento da sociedade em relação a um bem ou serviço prestado por um organismo público, pelo que o conceito de valor público está sempre associado à satisfação do cliente.

A cadeia de valor interna influencia diretamente o valor público do serviço prestado ao cidadão, daí a necessidade de atenção que deve ser atribuída aos processos da

³² O conceito «Cadeia de Valor» foi introduzido por Michael Porter, em 1985, para designar a diferença entre o custo de uma determinada atividade e o valor final dessa atividade, dentro do conjunto de atividades de uma organização. É necessário estar atento às necessidades dos clientes, no caso dos serviços públicos, o cidadão, para lhes prestar um serviço de elevada qualidade e único, depois de uma série de atividades primárias e de suporte, de processos de inovação, operacionais e de serviço “pós-venda”. Vide, Luísa Proença, *Desmaterialização na Administração Pública*, MPA-Master in Public Administration, ISCS, Lisboa, 2012, p. 37.



organização, às competências, ao know-how e à formação, bem como às tecnologias e sistemas de informação de suporte, para que o resultado seja um serviço público de grande valor para o cidadão³³.

Nestes termos e, em primeiro lugar, importa dividir as atividades da organização em atividades primárias e atividades secundárias ou de suporte.

Vejamos:

Cadeia de valor interna da PCIC			
ATIVIDADES PRIMÁRIAS			
INPUTS	OPERAÇÕES	OUTPUTS	COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">✦ Recepção de informação✦ Recolha de vestígios✦ Pedidos de cooperação✦ Mandados de detenção✦ Planos de prevenção	<ul style="list-style-type: none">✦ Ações de investigação✦ Ações de deteção✦ Ações de coadjuvação das autoridades judiciárias✦ Centralização nacional da informação criminal✦ Cooperação policial internacional✦ Tratamento de vestígios	<ul style="list-style-type: none">✦ Informação às autoridades judiciárias e às polícias (PNTL, CAC e SM)✦ Detenção de criminosos✦ Desmantelamento de organizações criminosas✦ Apreensão de bens e capitais✦ Realizar vigilâncias✦ Proceder a revistas e buscas	<ul style="list-style-type: none">✦ Divulgação estatística e de resultados, via página internet e na comunicação social✦ Publicação de estudos sobre o crime✦ Intervenções em tribunal✦ Colaboração em comissões de estudo✦ Participação na venda ou alienação dos bens apreendidos✦ Seminários sobre boas práticas e cooperação na realização anual de um Congresso de Investigação Criminal

Quadro n.º 8

³³Idem. Ibidem, p. 38.



Cadeia de valor interna da PCIC

ATIVIDADES SECUNDÁRIAS/SUORTE

Infra-estruturas organizacionais: Laboratório de Polícia Científica (LPC); Departamento da INTERPOL (DI); Gabinete de Inspeção e disciplina (GID); Departamento de Armamento e Segurança (DAS); Departamento de APOIO (DA) e Departamento de Assessoria Jurídica e Relações Públicas (DAJRP)

Gestão de recursos humanos: Recrutamento de pessoal com perfil específico; compensações especiais pelo exercício das funções

Desenvolvimento tecnológico: Sistema integrado de informação; IBM i2 Analyst's Notebook; Cellebrate Recovery.

Quadro n.º9

Perante este levantamento da cadeia de valor da PCIC, temos que analisar e discutir o processo de tomada de decisão relativo à sua atividade.

Assim, a palavra "*stakeholder*" é aquela que mais se utiliza para definir os envolvidos num processo, que pode ser de carácter temporário ou duradouro tal como a missão da PCIC o determina.

Para além disso, o conjunto dos interessados ou intervenientes [*stakeholders*] de uma organização como a PCIC engloba todas as pessoas que de alguma forma podem influenciar o sucesso de implementação e consolidação da organização.

Assim devemos considerar como ***stakeholders*** mais importantes da PCIC os seguintes:

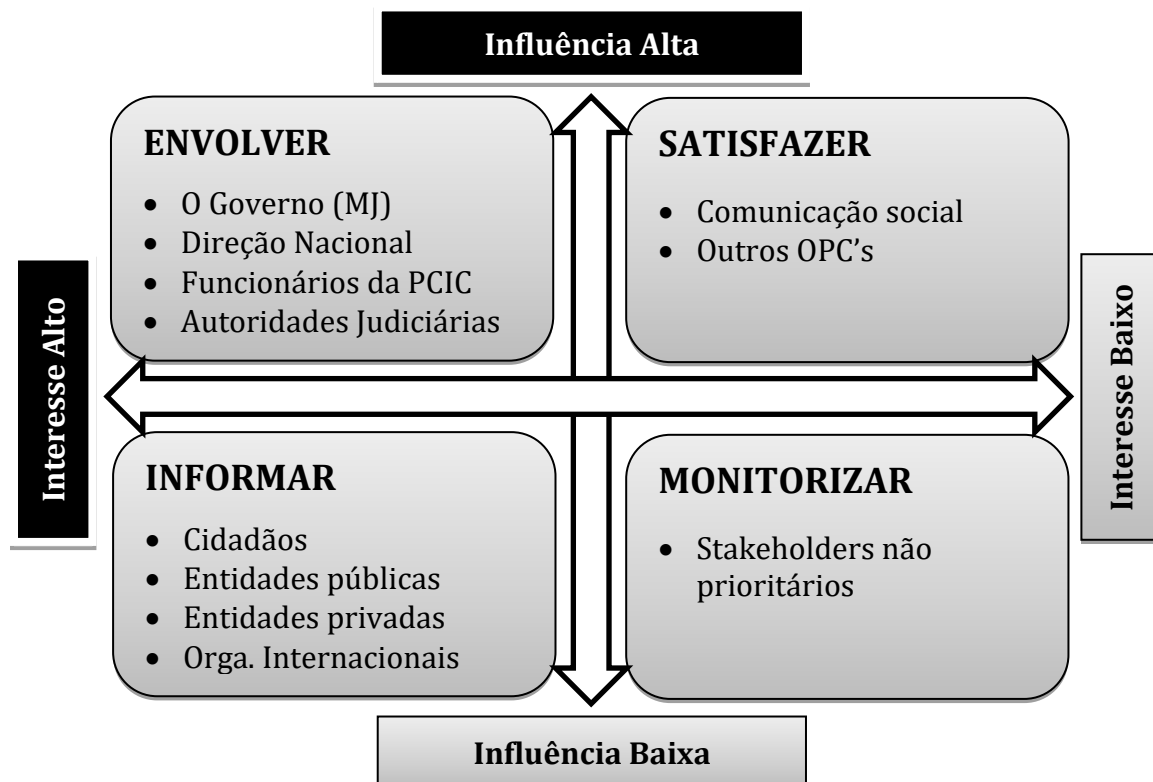
1. Os cidadãos;
2. A comunicação social;
3. O governo (Ministro da Justiça);
4. Outros órgãos de polícia nacionais;
5. Autoridades judiciárias;
6. Outras entidades/organismos públicos, nacionais;
7. Outras entidades/organismos privados, nacionais;
8. Organizações internacionais;

9. A Direção Nacional da PCIC;

10. Funcionários da PCIC.

O objetivo do levantamento dos *stakeholders* mais importantes para a PCIC vai no sentido de tentar identificar o **Interesse** e a **Influência** que os mesmos têm no estabelecimento da estratégia de atuação futura por parte da organização.

Vejam os **matriz** de *stakeholders* da PCIC:



Quadro n.º10

Esta análise dos *stakeholders* é um processo importante no sentido de estabelecer melhor os interesses, objetivos e preferências dos interessados para compreender os riscos e as necessidades de comunicação do projeto, ou seja, as influências positivas e negativas.

O que importa realçar é a necessidade de **envolver** e manter muito satisfeitos os *stakeholders* mais críticos para a PCIC, ou seja, aqueles que **têm influência alta e**



interesse alto: o Governo, o Ministro da Justiça, a Direção Nacional, os funcionários da PCIC e as autoridades Judiciárias.

É fundamental manter **satisfeitos** os *stakeholders* que têm **influência alta** e **interesse baixo** na PCIC: a comunicação social e os outros órgãos de polícia criminal (OPC's).

É necessário manter informados os *stakeholders* que têm **interesse alto** e **influência baixa** na PCIC: os cidadãos timorenses; as entidades públicas e as entidades privadas (*advogados, fornecedores*) e finalmente, as organizações internacionais (*Interpol e o Asian Forensic Sciences Network - AFSN*).

Por último, é importante manter a monitorização sobre os *stakeholders* não prioritários.

6. Análise SWOT da PCIC

A Análise SWOT³⁴[**Strenghts** (*forças / pontos fortes*), **Weaknesses** (*fraquezas / pontos fracos*), **Opportunities** (*oportunidades*) e **Threats** (*ameaças*)], é uma metodologia usada para fazer uma análise (*diagnóstico*) de uma organização, sendo aproveitada como base para a gestão e o planeamento estratégico.

A análise SWOT é um auxiliar importante da tomada de decisão estratégica. Considerando a missão da organização, os seus objetivos e analisando toda a sua envolvente interna e externa, confrontada com os pontos fortes e os pontos fracos, perante as ameaças e as oportunidades, torna-se mais fácil tomar decisões.

Perante contextos particularmente difíceis, ajuda a identificar as medidas que será necessário tomar para combater as ameaças, aproveitar as oportunidades, potenciar e

³⁴ Vide, https://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Em português há quem a designe como Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).



aproveitar os pontos fortes e resolver as dificuldades que resultam dos pontos fracos identificados.

A Análise SWOT é então uma metodologia para situar ou verificar qual a posição de determinada organização no contexto nacional e, no caso concreto da PCIC, no sector da Justiça de Timor-Leste.

Desde logo temos que identificar os quatro elementos chave para realizar esta análise:

- ✦ **Forças/pontos fortes:** vantagens internas da PCIC face aos concorrentes.
- ✦ **Fraquezas/pontos fracos:** desvantagens internas em relação aos concorrentes.

Vejamos:

Ambiente Interno	
Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none">✦ Restrições orçamentais✦ Insuficiência de recursos humanos✦ Recursos humanos com pouca experiência profissional✦ Ausência de um departamento de análise de informação criminal que produza estudos sobre as principais ameaças criminais✦ Desarticulação entre aplicação de recursos financeiros e as prioridades definidas para a PCIC	<ul style="list-style-type: none">✦ Imagem de competência e integridade dos recursos humanos✦ Linha de comando único✦ Especialização em criminalidade organizada✦ Cooperação internacional (INTERPOL)✦ Sistema centralizado de informação criminal✦ Competências processuais✦ Laboratório de Polícia Científica (LPC)

Quadro n.º11

Em termos de ambiente externo, torna-se necessário identificar as oportunidades que permitam à PCIC desenvolver mecanismos que potenciem os aspetos positivos da organização.

Para além disso, é necessário ter bem presente quais as ameaças, os aspetos negativos, que possam comprometer a vantagem competitiva da PCIC.



Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">✦ Formação especializada✦ Intensificação da cooperação nacional e internacional✦ Competências do LPC✦ Implementação de um sistema de centralização e coordenação da informação criminal nacional (MP e PNTL)✦ Novas tecnologias de informação✦ Melhorar a eficácia das áreas críticas✦ Incentivar a confiança do Ministério Público✦ Exposição mediática	<ul style="list-style-type: none">✦ Falta de recursos humanos e materiais✦ Tráfico internacional de droga✦ Criminalidade organizada e branqueamento de capitais✦ Novas e mais sofisticadas formas de criminalidade (meios informáticos)✦ Falta de mecanismos de comunicação com outros órgãos de polícia nacionais✦ Inexistência de departamentos Distritais✦ Deficiente sistema informático✦ Pressão dos fenómenos mediáticos

Quadro n.º12

Afigura-se essencial identificar as relações existentes entre cada um destes elementos chave, de modo a fazer o melhor aproveitamento, em termos de gestão e decisão estratégica.

Conhecendo a organização e a sua envolvente, o Diretor Nacional tem os elementos de que necessita para desenvolver uma estratégia que confira vantagem competitiva à sua organização, a PCIC.

Matriz da Análise SWOT da PCIC:

Análise SWOT da PCIC		AMBIENTE INTERNO											
		Pontos Fracos					Pontos Fortes						
		Restrições orçamentais	Insuficiência de recursos humanos	RH com pouca experiência profissional	Falta de departamento análise criminal	Desarticulação do investimento	Imagem competência e integridade dos RH	Linha de comando único	Especializados em criminalidade organizada	Cooperação internacional	Sistema centralizado de informação criminal	Competências processuais	
AMBIENTE EXTERNO	Ameaças	Falta de RH e materiais	-	-	-		+	+		+		+	
		Tráfico internacional de droga	-	-	-		+		+	+	+		
		CO e branqueamento de capitais	-	-	-		+		+	+	+		
		Criminalidade informática	-	-			+		+	+	+		
		Falta comunicação com OPC's	-	-	-			+				+	
		Inexistência de departa. Distritais	-	-				+					
		Deficiente sistema informático	-	-	-			+			+	+	
		Pressão dos fenómenos mediáticos			-	-		+	+	+	+	+	
	Oportunidades	Formação especializada	-		-	-		+	+	+		+	+
		Intensificação cooperação N/I	-	-	-			+			+	+	+
		Competências do LPC	-	-	-			+	+		+		
		Implementar SCIC nacional (MP/PNTL)	-	-		-	-	+	+	+		+	
		Novas TI	-				-	+	+	+	+	+	+
		Melhorar eficácia das áreas críticas	-	-	-	-		+			+	+	+
		Incentivar confiança MP	-		-			+		+	+	+	+
Exposição mediática						+	+	+	+	+	+		

Quadro n.º13

Concluindo a leitura da matriz de análise SWOT, e considerando que a PCIC é uma organização jovem e de pequena dimensão, sem vícios de funcionamento inerentes a organizações mais antigas e de maior dimensão, os seus pontos fortes aliados às



oportunidades podem combater de forma extremamente eficaz os seus pontos fracos e as ameaças.

CAPÍTULO II – MOTIVAÇÃO E INTENÇÃO ESTRATÉGICA

1. Princípios estratégicos da PCIC

A presente abordagem tem por base a **Estratégia como Plano**, ou seja, consideramos que é necessário a existência de um caminho a ser conscientemente seguido, uma linha orientadora que conduza a visão para o futuro da PCIC.

A Estratégia como Plano introduz a noção de intenção e destaca o papel da liderança consciente. Assenta a sua ação nas realizações e introduz a noção que a **estratégia concretiza objetivos**, focando-se nos aspetos internos de funcionamento da organização.

O Plano Estratégico da PCIC – 2020/2030 assenta em seis (6) princípios estruturantes:

1. **Princípio da prevenção criminal** – o princípio da prevenção traduz-se na primazia das intervenções preventivas destinadas a antecipar as maiores ameaças criminais, por via das adequadas ações destinadas a limitar a prática de crimes, conforme o mencionado no artigo 5º da Lei Orgânica da PCIC (*Decreto Lei n.º 15/2014, de 14 de maio*);
2. **Princípio da segurança** – envolve a garantia da proteção de pessoas e bens, com consagração constitucional no artigo 30º, direito à liberdade, segurança e integridade pessoal. Do princípio da segurança emergem alguns corolários essenciais: o combate a todo o tipo de ameaças, nomeadamente ao tráfico de droga, terrorismo, tráfico de pessoas e corrupção, e a consolidação de



mecanismos de investigação criminal que permitam a perseguição penal dos crimes de branqueamento de capitais e fraude e evasão fiscal;

3. **Princípio da cooperação internacional** – valorização da intervenção da PCIC, no plano internacional, no sentido de honrar os compromissos internacionalmente assumidos, promovendo a participação ativa dos seus investigadores e especialistas em todos os fóruns internacionais de modo a recolher informação que permita harmonizar a prática nacional com as melhores práticas internacionais em matérias de investigação da competência da PCIC. Promoção de iniciativas de cooperação bilateral e multilateral face às necessidades de investigação criminal, em especial com os países de língua oficial portuguesa, bem como no quadro da cooperação de boa vizinhança;
4. **Princípio da coordenação e da racionalização de meios** – é um princípio estruturante da administração do Estado, envolvendo a exigência de mecanismos que assegurem uma coordenação ou articulação eficaz entre os diversos departamentos, serviços e organismos competentes em matéria de prevenção e investigação criminal, bem como a otimização dos recursos, evitando a sobreposição e o desperdício;
5. **Princípio do pragmatismo** – enquanto princípio que complementa o princípio da coordenação e da racionalização de meios e que determina uma atitude de abertura à inovação e a conseqüente adoção de soluções adequadas à realidade nacional e que possam proporcionar resultados práticos positivos e úteis para a descoberta da verdade material dos factos investigados, privilegiando as ações práticas, úteis ou concretas;
6. **Princípio da subsidiariedade** – este princípio implica uma distribuição de atribuições e competências, nomeadamente, entre a PNTL e a PCIC, que permita que as decisões e as ações sejam leais ao nível da organização policial que mais próximo está das populações, preservando sempre os locais onde tenham sido cometidos crimes de modo a que não seja permitida a sua



contaminação e a conseqüente inviabilização da recolha de elementos de prova.

2. A missão, visão e valores da PCIC

A visão estratégica, no sentido de capacidade de imaginar as possibilidades alternativas à realidade do momento presente, determina a forma de alcançar os objetivos formulados. A determinação da visão, a sua comunicação à organização e a sua implementação no tempo constituem o fundamento da existência da PCIC.

Uma implementação eficiente e empenhada, por parte de todos os funcionários, pode tornar a estratégia bastante sólida. Para isso é importante monitorizar os processos de implementação avaliando as vantagens de alternativas disponíveis.

Uma estrutura organizacional como a PCIC necessita de tornar eficiente a sua ação através, nomeadamente, de sistemas de informação e comunicação que permitam a coordenação das suas atividades.

O papel da liderança é importante e decisivo na implementação da estratégia, não esquecendo que são fatores influenciadores o bem-estar dos funcionários, quer a nível remuneratório, quer em termos de incentivos de progressão na carreira e o reconhecimento do mérito.

Para tal, haverá, no entanto, que criar sinergias de recursos e aplicar as metodologias corretas de implementação da estratégia a definir, para o alcance da sua **missão, visão, valores e objetivos** estratégicos.

a. A Missão

A **Missão** da PCIC encontra-se definida, na atual Lei Orgânica – Decreto-lei n.º 15/2014, de 14 de maio, no seu artigo 3º, que refere: Missão e atribuições.



1. *“A PCIC tem por missão coadjuvar as autoridades judiciárias, desenvolver e promover as ações de prevenção, deteção e investigação da sua competência ou que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciárias competentes, bem como assegurar a centralização nacional da informação criminal e respetiva coordenação operacional e a cooperação policial internacional.*
2. *A PCIC prossegue as atribuições definidas na presente -lei, nos termos do Código de Processo Penal e no estrito cumprimento da Constituição e das leis.*
3. *A PCIC atua exclusivamente na defesa da sociedade, no integral cumprimento da legalidade democrática e no respeito dos direitos dos cidadãos”.*

Atendendo ao facto de a segurança ser cada vez mais um sentimento importante para os cidadãos, a Polícia Científica de Investigação Criminal, tendo presente a sua missão, deverá elegê-la como referência de base no desempenho com excelência das tarefas de prevenção, deteção e investigação criminal, especialmente no âmbito da criminalidade mais organizada e complexa, ou seja, para aquela que está especialmente vocacionada, com escrupuloso respeito pelos direitos liberdades e garantias dos cidadãos, racionalizando os meios empregues, dentro dos melhores critérios de gestão exigidos à administração pública.

b. A Visão

Tal como referido no ponto anterior a segurança é cada vez mais um sentimento caro aos cidadãos.

Nestes termos e devendo ser assumida como a referência de base na concretização da sua Missão, podemos caracterizar a **Visão** da PCIC da seguinte forma:

Ser reconhecida como um organismo de excelência na deteção e combate ao crime grave, complexo e organizado, contribuindo, desta forma, para o sentimento de segurança dos cidadãos.



c. Os Valores

Relativamente aos **Valores** da PCIC, e de acordo com o exposto no Código Deontológico e de Conduta e o Regime Disciplinar do pessoal da Polícia Científica de Investigação Criminal – PCIC, aprovado pelo Diploma Ministerial n.º 42/2016, de 27 de julho, os funcionários da PCIC devem cultivar e promover os seguintes valores:

1. Do Humanismo;
2. Da Justiça;
3. Da Integridade;
4. Da Honra;
5. Da Dignidade;
6. Da Imparcialidade;
7. Da Isenção;
8. Da Probidade;
9. Da Solidariedade;

Atendendo à estratégia a implementar consideramos fundamental que a PCIC oriente a sua atuação em perfeito respeito pelo Estado de direito, sendo justos na sua ação, agindo com total consideração pela integridade e apreço pelos cidadãos.

Os seus profissionais devem atuar com total imparcialidade e isenção, pautando as suas ações com a dignidade que a função merece, honrando o compromisso assumido aquando do juramento de tomada de posse.

A honestidade e rigor no exercício da sua função pública, de serviço aos outros, devem ser uma garantia de solidariedade perante todos aqueles que necessitam dos seus serviços, independentemente da qualidade ou posição processual (*vítima*,



arguido, suspeito), na rigorosa consideração pela pessoa humana, elevando o reconhecimento do serviço prestado.

CAPÍTULO III – DIREÇÃO ESTRATÉGICA

1. Plano Estratégico para a PCIC

O conceito de plano estratégico que está subjacente à formulação de uma estratégia para a PCIC visa estimular, mais do que regulamentar, uma atitude prospetiva, uma postura assente em previsões e metas a alcançar, tendo sempre presente a avaliação de efeitos a longo prazo. Mais do que conseguir resultados no curto prazo, a intenção é alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

O Plano Estratégico da PCIC é essencial porque se torna uma norma de referência para escolher a orientação dos planos departamentais. É o documento global que serve para determinar a compatibilidade dos planos operacionais com os outros planos.

O Plano Estratégico será, assim, o guia referência das ações e da tomada de decisões ou afetação de recursos na PCIC, e que irá definir o que a organização é, o que faz, porque o faz, e o que quer fazer. Ou seja, o Plano Estratégico define o atual posicionamento da PCIC e estabelece os vetores que irão orientar a sua ação no sentido de ser alcançada a posição desejada no futuro.

Partindo da missão, da visão e dos valores que estabelecem o enquadramento “*para onde queremos ir*”, são identificadas as metas principais a alcançar no curto, médio e



longo prazo que se traduzem em “*como vamos lá chegar*”. Estas metas estão agrupadas de acordo com os sete vetores estratégicos a seguir indicados³⁵.

a. Vetores estratégicos (VE)

Da análise efetuada, resultou a identificação de sete **vetores**³⁶ **estratégicos**, os quais constituem as grandes linhas de orientação da PCIC:

1. REFORÇO DA PREVENÇÃO, DETEÇÃO E INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

Este vetor reveste-se de especial importância para a PCIC, na medida em que traduz o grau de sucesso no alcance da sua missão e atribuições definidos na Lei.

Meta 1: Dentro de 3 anos (2023) aumentar a eficácia e qualidade do serviço oferecido aos cidadãos, promovendo políticas e medidas pró-ativas de prevenção e de investigação da criminalidade violenta, grave e altamente organizada e da crescente ameaça de utilização dos meios informáticos para a prática de crimes.

Meta. 2: Dentro de 5 anos (2025) assegurar a cooperação e a coordenação sistemática e eficaz das ações de prevenção e investigação criminal entre todos os órgãos de polícia.

Meta. 3: Dentro de 10 anos (2030) consolidar a PCIC como polícia judiciária (*auxiliar do, poder judiciário*), com competência reservada em matéria de investigação criminal, em Timor-Leste.

³⁵ Seguimos a orientação metodológica do “*Plano Estratégico para Timor-Leste 2011-2030, Sector da Justiça*”, aprovado pelo Conselho de Coordenação para a Justiça, Díli, 12 de fevereiro de 2010, com as devidas adaptações.

³⁶ Optamos pela designação de «Vetor» em virtude de esta designação matemática, segmento de reta orientado, ter como característica principal representar direção, sentido orientado relativo aos objetivos que se pretendem alcançar.



2. APOSTA NA FORMAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO E QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS

A escolha deste vetor consubstancia o reconhecimento, por parte da PCIC, de que a utilização dos dinheiros públicos deverá obedecer a critérios de boa gestão e economia.

Meta. 4: Em 2020, conceber e realizar um Congresso de Investigação Criminal e Ciências Forenses, evento com periodicidade anual, em parceria rotativa com as várias Faculdades de Direito do país.

Meta. 5: Apostar na criação de uma bolsa de formadores nacionais, até 2024, com competências pedagógicas e conhecimentos técnicos da área jurídica, de investigação criminal e das ciências forenses, que permita ministrar os cursos de formação inicial dos investigadores e especialistas.

3. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO LABORATÓRIO DA POLÍCIA CIENTÍFICA/PCIC

Este vetor estratégico tem uma vital importância na identidade da Polícia Científica de Investigação Criminal, e tem um papel importantíssimo no atual contexto da criminalidade complexa, organizada e tecnológica, com a sua componente técnico-científica na recolha da prova material/pericial.

Meta.6: Nos próximos 5 anos (2025), capacitar os atuais setores para que se tornem analiticamente independentes e implementar novas valências analíticas que respondam às reais necessidades do sistema judiciário.

Meta.7: Dentro de 10 anos (2030), certificação da acreditação do LPC/PCIC no sistema de qualidade que garanta os padrões de exigência das ciências forenses a nível internacional.



4. MELHORIA DOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE INFORMAÇÃO

Ao eleger-se este vetor estratégico, atribui-se elevada importância aos sistemas de tecnologias de informação da PCIC no sentido de aumentar a sua capacidade no apoio à investigação criminal.

Meta. 8: Dentro de um ano (2021) promover a criação de um plano de investimento em sistemas de informação e equipamentos analíticos, estabelecendo-se um plano diretor plurianual conducente à sua implementação.

5. EXPANSÃO TERRITORIAL A NÍVEL NACIONAL/EDIFÍCIO SEDE

A aposta neste vetor estratégico tem como principal instrumento de decisão a descentralização da ação de prevenção, deteção e investigação da PCIC.

Meta. 9: Dentro de 6 anos (2026) concluir a abertura das Delegações Distritais, no Suai, em Baucau e na Região Administrativa Especial do Oecusse (RAEO).

Meta. 10: Nos próximos 10 anos (2030), assegurar as condições adequadas ao funcionamento da PCIC através da construção de um edifício sede, em Díli.

6. COOPERAÇÃO POLICIAL INTERNACIONAL

Este vetor estratégico reveste-se de especial importância para a PCIC, pois no atual contexto de globalização da criminalidade grave, complexa e organizada, há necessidade de ter acesso a informação, confiável, em tempo real.

Meta. 11: Nos próximos 2 anos (2022) assegurar a utilização, por parte da PCIC, dos canais de cooperação policial internacional como instrumento para combater de maneira eficaz a criminalidade organizada transacional e para preservar a segurança interna.



Meta. 12: Dentro de 6 anos (2026) consolidar parcerias com instituições estrangeiras regionais (ASEAN), fomentando a cooperação e assistência mútuas.

Meta. 13: Implementar, dentro de 10 anos (2030), memorandos de Entendimento (MdE) com congêneres internacionais, nomeadamente com países da CPLP e do sudoeste asiático.

7. CENTRALIZAR A INFORMAÇÃO CRIMINAL, COORDENAR A INVESTIGAÇÃO, E CONTROLAR O SISTEMA NACIONAL DE ESCUTAS TELEFÓNICAS

Considera-se que este vetor assume particular relevância, na medida em que há necessidade de assegurar a centralização nacional da informação criminal³⁷, realizar a coordenação operacional da investigação e assegurar o controlo do sistema nacional de interceções das comunicações, que será tanto mais eficaz e independente quanto maior for a ligação entre as polícias (*que investigam*) e os magistrados (*que dirigem e fiscalizam a legalidade dos atos de investigação praticados*).

Meta. 14: Implementar nos próximos 5 anos (2025), um sistema de informação criminal nacional centralizado, que assegure a partilha de informações entre os órgãos de polícia criminal, de acordo com os princípios da necessidade e da competência.

Meta. 15: Dentro de 7 anos (2027), criar as condições necessárias para que o Diretor Nacional da PCIC assuma a coordenação operacional da investigação criminal a nível nacional, sem prejuízo das competências do Ministério Público.

³⁷ Conforme estabelece o artigo 3º n.º 1, do Decreto-lei n.º 15/2014, de 14 de maio. Para concretizar este desígnio é necessário que a PCIC possa ter acesso à informação da Comissão Anti-Corrupção (CAC), da Unidade de Informação Financeira (UIF), da Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL) e do Serviço de Migração (SM).



Meta. 16: Dentro de 10 anos (2030), concentrar toda a investigação criminal nacional num único organismo, a PCIC [ou Polícia Judiciária – PJ-TL], definido como um corpo superior de polícia criminal, auxiliar da administração da justiça.

Meta. 17: Dentro de 8 anos (2028), criar as condições necessárias para que sejam executadas escutas telefónicas, mediante autorização judicial, sob o controlo e da exclusiva competência da PCIC.

[A escuta telefónica/telecomunicações, e pelo facto de ser de um instrumento com um carácter altamente intrusivo na esfera da vida privada, têm que ter um tratamento de carácter especial e ser sempre realizada com respeito integral pelas regras legais.

Uma vez que a ingerência nas telecomunicações é aceite pelo legislador constitucional, esta circunstância demonstra bem a importância que as escutas telefónicas podem representar no quadro de recolha de prova, perante fenómenos de criminalidade grave e altamente organizada.]

2. Implementação do Plano Estratégico

A **implementação** do Plano Estratégico da PCIC – 2020/2030, requer o envolvimento de todos os seus funcionários, mas também a aprovação dos membros do Conselho Superior da PCIC.

Para o sucesso desta iniciativa é fundamental saber comunicar e envolver os funcionários pois, a sua implementação, está dependente do grau de empenhamento e colaboração de todos aqueles que trabalham na PCIC.

É importante realizar sessões informativas subordinadas a iniciativas incluídas no Plano Estratégico visando a sua divulgação e discussão entre todos os funcionários.

Para além destas iniciativas é importante proceder à uniformização dos procedimentos de comunicação interna.



O objetivo é facilitar a realização das tarefas atribuídas a cada unidade orgânica (*departamentos*) e clarificar a comunicação entre a Direção Nacional, as chefias internas e todos aqueles que procedem à execução das ordens legalmente emanadas dos seus superiores hierárquicos.

Têm que ser uniformizados os procedimentos de comunicação interna com destaque para a criação e implementação da Ordem de Serviço (OS) e da Instrução Permanente de Serviço (IPS).

O desenvolvimento e implementação de um sistema de informação e gestão irá permitir consolidar e dotar os serviços de investigação criminal com informação útil e pertinente que possibilite projetar ações de prevenção, tendo em vista a deteção e a repressão da criminalidade.

Nessa perspetiva, deverá ser adaptada a estrutura do Laboratório de Polícia Científica (LPC), reforçando a sua identidade como unidade de apoio da PCIC, que presta um serviço de excelência no domínio das ciências forenses, dotando-o das condições orgânicas, organizativas e funcionais adequadas ao cumprimento da missão que lhe cumpre.

Para consolidação da implementação do Plano Estratégico da PCIC há que cuidar da necessária otimização do equilíbrio orçamental. Tendo em atenção as dificuldades financeiras do país, será prosseguida uma política de contenção de despesas e de captação de fontes de financiamento proporcionadas pelos projetos de cooperação internacional.

Nesse sentido, deverão ser prosseguidas várias iniciativas que melhor se adaptem às necessidades operacionais da PCIC, estimulando a desmaterialização e digitalização do expediente administrativo em todos os departamentos, o que irá permitir a redução na utilização de papel e diminuir o crescimento atual dos arquivos em papel.

Não menos importante é a aposta no reforço da imagem institucional. É necessário tomar medidas no sentido da utilização de novos canais de comunicação (*redes sociais*) e criação de um site institucional, visando, desta forma, aumentar a satisfação dos cidadãos e promovendo um serviço de excelência.

Será assim crucial o desenvolvimento de uma política de comunicação da PCIC [LPC e INTERPOL] no sentido de dar a conhecer as suas competências de atuação, as suas



valências e metodologias de trabalho, nomeadamente, junto da Procuradoria-Geral da República, dos Tribunais Distritais, da associação de advogados e outros órgãos de polícia.

Pretende-se ainda criar o e-mail institucional da PCIC para receber correspondência, denúncias de crime e outro tipo de comunicações.

A capacitação em língua portuguesa é fundamental para implementação do Plano Estratégico. A continuação da aposta na formação contínua em língua portuguesa, considerando que é a língua prioritariamente exigida para o conhecimento na área jurídica, direito penal e direito processual penal, permitindo assim o avanço de técnicas redacionais e argumentativas na exposição dos factos investigados, deve ser assumida como uma prioridade.

Para além disso, é importante aumentar a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cidadão. Terá que ser dada continuidade às campanhas de informação e sensibilização junto da população para incrementar uma cultura de prevenção e autoprotecção, sobretudo tendo em consideração as atuais ameaças que representam as redes sociais (*criminalidade informática*).

A criação de um Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, na PCIC, irá permitir identificar, de modo exaustivo, os riscos de gestão, incluindo os de corrupção, como e quais as correspondentes medidas preventivas e o modo de implementação das mesmas, tornando a instituição um exemplo de boas práticas.

Com a finalidade de ajudar no processo de implementação do Plano Estratégico da PCIC e ir ao encontro da visão definida, é importante que a PCIC execute a preconizada Estratégia 4C - a Centralização, o Controlo, a Coordenação e a Cooperação.

Para além disso, é fundamental alertar para a necessidade de se proceder à alteração da atual Lei orgânica da PCIC dotando-a de um instrumento legislativo que lhe permita consolidar a implementação do Plano Estratégico preconizado e de acordo com o proposto no relatório, “Ponto da Situação – PCIC – 2019”, Díli, 18 de junho de 2019.

A implementação do Plano Estratégico exige que os departamentos e funcionários da PCIC estejam alinhados e comprometidos com o mesmo referencial estratégico. Para



assegurar essa ligação, a PCIC deve dispor de comunicação interna eficaz, que promova a coesão e interação entre os funcionários.

Para tal, deverá ser instalada uma rede interna de comunicação, «Intranet», de uso exclusivo e que só pode ser acedida pelos funcionários da PCIC. Só deste modo a estratégia se poderá converter em resultados que maximizem o cumprimento da sua missão.

Mapa do modelo de gestão estratégica orientada para os resultados:



Quadro n.º14



3. Monitorização e avaliação

A monitorização e a avaliação são componentes essenciais na implementação de qualquer plano estratégico, tendo por finalidade medir os progressos alcançados.

Para este efeito, cada uma das Metas, que foram anteriormente definidas, incorpora um conjunto de Atividades principais que lhe estão associadas como elementos orientadores da sua concretização, com os respetivos Indicadores de resultado.

Estes indicadores permitirão efetuar a monitorização do cumprimento das metas e das atividades.

Por último, como em qualquer plano, há necessidade de indicar uma Calendarização para a concretização das medidas propostas.

Há algumas atividades a desenvolver pela PCIC que irão traduzir-se em indicadores diferentes atendendo a que estamos a falar de processos bastante distintos em departamentos tão diferentes como o Departamento Central de Investigação Criminal, o Departamento da INTERPOL e o Laboratório de Polícia Científica.

Estamos cientes de que a atividade da investigação criminal é dinâmica e, como tal, haverá necessidade de serem adaptados ou gerados outros indicadores de desempenho e indicadores de resultado.

Uma monitorização e uma avaliação consistentes do Plano Estratégico, darão vida ao Plano e proporcionarão à Direção Nacional da PCIC uma perspetiva de evolução da instituição o que lhe permitirá dar uma resposta adequada e oportuna às exigências e desafios que a investigação criminal enfrenta e enfrentará.

Apesar de a avaliação de desempenho das forças e serviços de segurança enfrentar algumas limitações devido ao conjunto de fatores externos incontrolláveis que afetam o seu desempenho, à complexidade de funções e à diversidade e ambiguidade de objetivos, a intenção é a de melhorar o serviço prestado e de aumentar a satisfação dos cidadãos e o seu sentimento de segurança.



4. Anexo:

Matriz Estratégica

A **Matriz Estratégica** tem como finalidade definir, para cada Vetor Estratégico, as Metas, as Estratégias, os Objetivos (*com prazos indicativos*), as Atividades principais, e os Indicadores de desempenho:

VETOR ESTRATÉGICO DE ATIVIDADE

1. REFORÇO DA PREVENÇÃO, DETEÇÃO E INVESTIGAÇÃO CRIMINAL

Meta 1: Dentro de 3 anos (2023) aumentar a eficácia e qualidade do serviço oferecido aos cidadãos, promovendo políticas e medidas pró-ativas de prevenção e de investigação da criminalidade violenta, grave e altamente organizada e da crescente ameaça de utilização dos meios informáticos para a prática de crimes.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
1.1. Consolidar a missão e atribuições definidas na LOPCIC;	- Planos elaborados e difundidos (2022);	Prazo Indicativo 2021/22/23
1.2 Promover medidas pró-ativas de prevenção criminal, nomeadamente para a criminalidade informática;	- Sistema integrado de segurança implementado (2023); - Apresentação dos planos em, pelo menos, 6 estabelecimentos do ensino secundário (2023);	
1.3 Elaborar plano de prevenção para a criminalidade violenta, grave e altamente organizada;	- Apresentação dos planos em, pelo menos, quatro estabelecimentos do ensino superior (2023).	
1.4 Implementação de um sistema integrado de segurança, controle de acessos e de videovigilância, em todos os edifícios da PCIC;		
1.5 Desenvolver calendário de apresentações dos planos de prevenção que inclua estabelecimentos de ensino a nível nacional.		



Meta. 2: Dentro de 5 anos (2025) assegurar a cooperação e a coordenação sistemática e eficaz das ações de prevenção e investigação criminal entre todos os órgãos de polícia criminal.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
<p>2.1 Estabelecer a coordenação nacional dos órgãos de polícia criminal;</p> <p>2.2 Clarificar, racionalizar e operacionalizar a investigação criminal;</p> <p>2.3 Estabelecer uma articulação efetiva entre PCIC, CAC, PNTL e SM, de directrizes de cooperação e de coordenação, sem que os denominados “interesses de instituição” se sobreponham;</p> <p>2.4 Fomentar a cooperação mútua entre os órgãos de polícia criminal no exercício das suas atribuições e competências.</p>	<p>- Reuniões trimestrais entre todas as instituições (2021);</p> <p>- Assinatura de protocolos de cooperação entre os diversos OPC's (2023);</p> <p>- Cooperação mútua entre OPC's concretizada (2025).</p>	<p>Prazo Indicativo 2021/22/23/24/25</p>

Meta. 3: Dentro de 10 anos (2030) consolidar a PCIC como polícia judiciária (*auxiliar do, poder judiciário*) com competência reservada em matéria de investigação criminal, em Timor-Leste.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
<p>3.1 Consolidar a PCIC, como uma Polícia Judiciária (<i>auxiliar do, poder judiciário</i>), com competência reservada em matéria de investigação criminal;</p> <p>3.2 Alteração da Lei Orgânica da PCIC, no sentido de mudar a denominação, para PJ-TL (<i>Polícia Judiciária – Timor-Leste</i>), terminologia mais antiga e consolidada no seio da CPLP;</p> <p>3.3 Estabelecer que é da competência reservada da PCIC (<i>PJ-TL</i>), a investigação dos crimes graves, complexos e organizados;</p> <p>3.4 Apresentar Proposta de implementação da Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC) que consagre a competência reservada da PCIC/PJ-TL.</p>	<p>- LO PCIC alterada (2022);</p> <p>- Nova denominação (2022);</p> <p>- LOIC (<i>Lei de Organização da Investigação Criminal</i>) publicada (2025).</p>	<p>Prazo Indicativo 2021 - 2030</p>



VETOR ESTRATÉGICO DE ATIVIDADE

2. APOSTA NA FORMAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO E QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS

Meta. 4: Em 2020, conceber e realizar um Congresso de Investigação Criminal e Ciências Forenses (CICCF), evento com periodicidade anual, em parceria rotativa com as várias Faculdades de Direito do país.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
<p>4.1 Promover a formação especializada e a valorização dos recursos humanos;</p> <p>4.2 Realizar anualmente um Congresso de Investigação Criminal (CICCF);</p> <p>4.3 Identificar instituições nacionais que tenham capacidade para ministrar formação especializada;</p> <p>4.4. Propor às faculdades de direito, o estabelecimento de uma parceria para a realização anual do CICCF;</p> <p>4.5 Estabelecer protocolos com entidades nacionais que tenham competências específicas relacionadas com a investigação criminal;</p> <p>4.6 Criar incentivos profissionais que estimulem a autoformação dos investigadores e especialistas.</p>	<p>- Realização do CICCF (2020);</p> <p>- Protocolos estabelecidos (2025);</p> <p>- Autorização para formação concedida (2023).</p> <p>- Protocolo com o HNGV – Patologia Forense (2025)</p>	<p>Prazo Indicativo 2020 - 2030</p>

Meta. 5: Apostar na formação de formadores nacionais, dentro de 4 anos (2024), com competências pedagógicas e conhecimentos técnicos (*criação de uma bolsa de formadores nacionais, da área jurídica, de investigação criminal e do LPC*) para ministrar curso de formação de investigadores estagiários

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
<p>5.1 Realizar um curso de formação pedagógica inicial de formadores nacionais, na área jurídica, de investigação criminal e do LPC;</p> <p>5.2 Criar bolsa de formadores nacionais da investigação criminal e do LPC;</p> <p>5.3 Ministrando, em Timor-Leste, um</p>	<p>- Curso de formação pedagógica inicial de formadores, realizado (2024);</p> <p>- Curso de formação de investigadores ministrado (2023).</p>	<p>Prazo Indicativo 2021/22/23/24</p>



Curso de Formação de Investigadores Estagiários (CFIE);		
---	--	--

VETOR ESTRATÉGICO DE ATIVIDADE

3. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO LABORATÓRIO DA POLÍCIA CIENTÍFICA/PCIC

Meta. 6: Nos próximos 5 anos (2025), capacitar os atuais setores para que se tornem analiticamente independente se implementar novas valências analíticas que respondam às reais necessidades do sistema judiciário.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
6.1 Consolidar o reconhecimento nacional do LPC nas ciências forenses; 6.2 Fortificar as valências analíticas do LPC; 6.3 Implementar novas valências analíticas do LPC; 6.4 Garantir a Certificação da acreditação nacional do LPC (<i>parceiro do Laboratório Nacional da Saúde</i>); 6.4 Alterar a atual estrutura funcional do LPC/PCIC de acordo com a nova LOPCIC; 6.5 Solidificar e consolidar as metodologias de recolha de prova material/pericial; 6.6 Implementar um programa informático de gestão do aprovisionamento e stocks dos materiais e equipamentos do LPC.	- Procedimentos de recolha de prova aprovados (2022); - Instrução Permanente de Serviço (IPS) alterada (2022); - Protocolo com LNS estabelecido (2025); - Programa informático implementado e a funcionar (2025).	Prazo Indicativo 2021/22/23/24/25



Meta. 7: Dentro de 10 anos (2030), certificação da acreditação do LPC/PCIC no sistema de qualidade que garanta os padrões de exigência das ciências forenses a nível internacional

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
<p>7.1 Garantir a Certificação da acreditação internacional do LPC/PCIC, junto da organização de ciências forenses, reconhecida pela AFSN (Asian Forensic Science Network);</p> <p>7.2 Estabelecer princípios e diretrizes da qualidade (SOP/ISO), aplicados em cada processo do LPC/PCIC;</p> <p>7.3 Desenvolver um sistema de gestão da qualidade que garanta padrões de exigência internacional.</p>	<p>- Certificação da acreditação realizada, nacional e internacional concluída (2025);</p>	<p>Prazo Indicativo 2021 - 2030</p>

VETOR ESTRATÉGICO DE ATIVIDADE

4. MELHORIA DOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE INFORMAÇÃO

Meta. 8: Dentro de um ano (2021) promover a criação de um plano de investimento em sistemas de informação, estabelecendo-se um plano diretor plurianual conducente à sua implementação

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
<p>8.1 Criar um plano de investimento em sistemas de informação;</p> <p>8.2 Administrar de forma integrada os sistemas de informação da PCIC;</p> <p>8.3 Gerir a aquisição de equipamentos e software, e a sua manutenção, de forma centralizada;</p> <p>8.4 Dotar a PCIC de um sistema informático que facilite a recolha, o armazenamento, o processamento e a integração das informações entre os diversos departamentos/secções;</p> <p>8.5 Consolidar as tecnologias de informação (TI) como instrumento de apoio administrativo;</p> <p>8.6 Melhorar a qualidade percebida do</p>	<p>- Investimento em SI integra o plano anual de atividades da PCIC (2021);</p> <p>- Aquisição de equipamentos e software, e a sua manutenção, geridos de forma centralizada (2023);</p> <p>- SI criminal a funcionar (2022);</p> <p>- Processos administrativos informatizados (2022);</p> <p>- Atendimento no serviço de piquete melhorado (2023).</p>	<p>Prazo Indicativo 2021 - 2030</p>



atendimento aos cidadãos (<i>piquete - externo</i>), e aos funcionários (<i>interno</i>).		
---	--	--

VETOR ESTRATÉGICO DE ATIVIDADE

5. EXPANSÃO TERRITORIAL A NÍVEL NACIONAL/EDIFÍCIO SEDE

Meta. 9: Dentro de 6 anos (2026) concluir a abertura das Delegações Distritais, no Suai, em Baucau e na Região Administrativa Especial do Oecusse (RAEO).

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
9.1 Instalar a delegação da PCIC no Oecusse;	- Delegação do Oecusse a funcionar (2022);	Prazo Indicativo 2021
9.2 Instalar a delegação da PCIC no Suai;	- Delegação do Suai a funcionar (2024);	2022
9.3 Instalar a delegação da PCIC em Baucau;	- Delegação de Baucau a funcionar (2026).	2024
9.4 Assegurar que a deslocação para o local do crime, em território nacional, é feita, no máximo, em 2 horas.		2026

Meta. 10: Nos próximos 10 anos (2030), assegurar as condições adequadas ao funcionamento da PCIC através da construção de um edifício sede, em Díli.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
10.1 Providenciar o enquadramento adequado para a construção do edifício sede da PCIC;	- Terreno e projeto aprovados (2021);	Prazo Indicativo 2021 - 2030
10.2 Construir um edifício, em Díli, dedicado à investigação criminal, que garanta espaço físico, seja inovador e assegure o futuro da PCIC.	- Lançamento da primeira pedra (2022); - Inauguração do edifício (2026); - Ocupação do novo edifício (2027).	



VETOR ESTRATÉGICO DE ATIVIDADE

6. COOPERAÇÃO POLICIAL INTERNACIONAL

Meta. 11: Nos próximos 3 anos (2023) assegurar a utilização, por parte da PCIC, dos canais de cooperação policial internacional como instrumento para combater de maneira eficaz a criminalidade organizada transacional e para preservar a segurança interna.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
11.1 Assegurar a participação do Diretor Nacional nas reuniões dos Chefes de Polícia da CPLP; 11.2 Assegurar a participação do Diretor Nacional nas de âmbito Regional (ASIANA POL); 11.3 Assegurar o acesso a informação internacional, confiável, em tempo real (24/7).	- Canal INTERPOL a funcionar 24/7 (2020); - Participação nas reuniões internacionais (2022).	Prazo Indicativo 2020 - 2030

Meta. 12: Dentro de 5 (2025) consolidar parcerias com instituições estrangeiras regionais, fomentando a cooperação e assistência mútuas.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
12.1 Providenciar um enquadramento adequado para nomear um investigador da PCIC (<i>seconded officer</i>) junto da INTERPOL em Singapura; 12.2 Garantir uma parceria de cooperação com a Australian Federal Police (AFP); 12.3 Estabelecer uma parceria de cooperação com a Kepolisian Republik Indonesia (POLRI).	- Seconded Officer nomeado (2023); - Acordo de parceria com a AFP assinado (2024); - Acordo de parceria com a POLRI assinado (2025).	Prazo Indicativo 2021 - 2025

Meta. 13: Implementar, dentro de 10 anos (2030), memorandos de Entendimento (MdE) com congêneres internacionais, nomeadamente com países da CPLPe do sudoeste asiático.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
13.1 Instituir relações com as congêneres dos países da Comunidade	- MdE com a Polícia Judiciaria de Macau, assinado (2021);	Prazo Indicativo 2021 - 2030



<p>de Países de Língua Portuguesa (CPLP);</p> <p>13.2 Estabelecer um MdE com a Polícia Judiciária de Macau;</p> <p>13.3 Estabelecer um MdE com a Polícia Judiciária de Cabo Verde;</p> <p>13.4 Instituir um MdE com o Serviço Nacional de Investigação Criminal (SERNIC) de Moçambique;</p> <p>13.5 Estabelecer um MdE com a Kepolisian Republik Indonesia (POLRI).</p> <p>13.6 Estabelecer um MdE com a Australian Federal Police (AFP).</p>	<p>- MdE com a Australian Federal Police (AFP), assinado (2022);</p> <p>- MdE com a Kepolisian Republik Indonesia (POLRI), assinado (2023).</p> <p>- MdE com a Polícia Judiciária de Cabo Verde, assinado (2024);</p> <p>- MdE com o Serviço Nacional de Investigação Criminal (SERNIC) de Moçambique, assinado (2025).</p>	
---	---	--

VETOR ESTRATÉGICO DE ATIVIDADE

7. CENTRALIZAR A INFORMAÇÃO, COORDENAR A INVESTIGAÇÃO E CONTROLAR O SISTEMA NACIONAL DE ESCUTAS TELEFÓNICAS

Meta. 14: Implementar nos próximos 5 anos (2025), um sistema de informação criminal nacional centralizado, que assegure a partilha de informações entre os órgãos de polícia criminal, de acordo com os princípios da necessidade e da competência.

Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
<p>14.1 Garantir que a PCIC tem um SI (<i>Sistema Nacional de Informação Criminal – SNIC</i>) para recolher, registar, analisar e difundir informações de modo a apoiar a IC;</p> <p>14.2 Assegurar o acesso às bases de dados de identificação civil, de emissão de passaportes, registo automóvel e do cartão eleitoral;</p> <p>14.3 Assegurar o acesso à base de dados do Serviço de Registo e Verificação Empresarial (SERVE);</p> <p>14.4 Providenciar o acesso à base de dados do Serviço de Migração;</p> <p>14.5. Promover o acesso às bases de dados do Ministério da Solidariedade Social e Inclusão (MSSI);</p> <p>14.6 Prover o acesso à base de dados do Autoridade Tributária;</p>	<p>- SNIC implementado (2022);</p> <p>- Protocolo de acesso às bases de dados de identificação civil e de emissão de passaportes assinado com o DNRN (2023);</p> <p>- Protocolo de acesso à base de dados do Serviço de Migração assinado (2023);</p> <p>- Protocolo de acesso às bases de dados da DNTT assinado (2024);</p> <p>- Protocolo de acesso à base de dados da STAE assinado (2024);</p> <p>- Protocolo de acesso às bases de dados do SERVE assinado (2025);</p> <p>- Protocolo de acesso às bases de dados do MSSI assinado (2025);</p> <p>- Protocolo de acesso à base de</p>	<p>Prazo Indicativo 2021 - 2030</p>



14.7 Providenciar o acesso à base de dados dos Serviços Prisionais (DNSPRS).	dados da AT assinado (2026); - Protocolo de acesso à base de dados da DNSPRS assinado (2026).	
Meta. 15: Dentro de 5 anos (2025), criar as condições necessárias para que o Diretor Nacional da PCIC assuma a coordenação nacional da investigação criminal, sem prejuízo das competências do Ministério Público.		
Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
15.1 Estabelecer coordenação tática entre organizações policiais com competências de IC; 15.2 Assegurar que há uma clara repartição de tarefas, na forma como são exercidas territorialmente, entre a PCIC e a PNTL, no sentido de diminuir conflitos de competências; 15.3 Estabelecer uniformidade de procedimentos na recolha de vestígios no local do crime, entre PCIC e PNTL.	- Protocolo de cooperação (<i>ou memorando de entendimento</i>) entre a PCIC e a PNTL assinado (2022).	Prazo Indicativo 2021 - 2030
Meta. 16: Dentro de 10 anos (2030), concentrar toda a investigação criminal nacional num único organismo, a PCIC [Polícia Judiciária - PJ], definido como um corpo superior de polícia criminal, auxiliar da administração da justiça.		
Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
16.1 Implementação de um Corpo Especializado de Investigação Criminal (<i>Polícia Judiciária-TL</i>), assente na existência de uma Instituição altamente treinada e vocacionada para a recolha da prova em crimes mais graves e de difícil investigação.	- Nova Lei Orgânica aprovada e em funcionamento (2022).	Prazo Indicativo 2021 - 2030
Meta. 17: Dentro de 5 anos (2025), criar as condições necessárias para que sejam executadas escutas telefónicas, mediante autorização judicial, sob o controlo e da exclusiva competência da PCIC.		
Atividades Principais	Indicadores	Calendarização
17.1 Garantir que há condições técnicas para realizar escutas telefónicas no âmbito da investigação criminal, como	- Equipamento técnico adquirido e instalado na PCIC (2028); - Regulamento de utilização do	Prazo Indicativo 2021 - 2030



meio para obtenção de provas.	equipamento em vigor (2028).	
-------------------------------	------------------------------	--

Despacho n.º 46/Dir.PCIC/IX/2019

Nomeação do grupo de trabalho para a definição da matriz estratégica, do Plano Estratégico da PCIC – 2020/2030:

- ✦ Chefe do DAS, IC Dedi da Silva
- ✦ Chefe do DAJRP, IC Serpa Freitas
- ✦ Chefe da SCIC, IC Floriano Serrano
- ✦ Chefe do LPC, ES Mónica Menezes
- ✦ Assessor Internacional, Dr. Carlos Costa

Díli, 13 de Janeiro de 2020