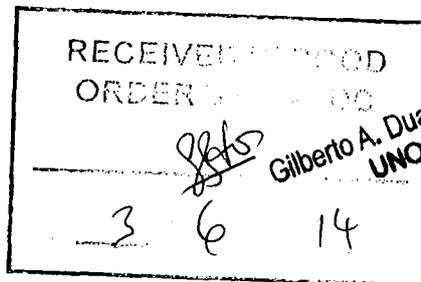




REDE-LAB
REDE NACIONAL DE LABORATÓRIOS
CONTRA LAVAGEM DE DINHEIRO

DOCUMENTO TÉCNICO "1"
MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DA REDE-LAB

Alexandre Hamilton O. Santos 
Consultor



BRASÍLIA-DF, 16 DE MAIO DE 2014



UNODC
Escritório das Nações Unidas
sobre Drogas e Crime

Secretaria Nacional de Justiça
Ministério da Justiça

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA



REDE-LAB
REDE NACIONAL DE LABORATÓRIOS
CONTRA LAVAGEM DE DINHEIRO

DOCUMENTO TÉCNICO "1" **MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DA REDE-LAB**

Documento Técnico "1" apresentado ao UNODC/DRCI (MJ), na Modalidade Produto, resultante de Cooperação Técnica entre o UNODC e o DRCI do Ministério da Justiça (MJ), no âmbito do Projeto BRAX66 – Fortalecimento da Secretaria Nacional de Justiça em cooperação jurídica internacional, extradição e combate à lavagem de dinheiro.

Consultor: Alexandre Hamilton Oliveira Santos - Dr.
Contrato nº: PC-1BR-2014-02-013

BRASÍLIA-DF, 16 DE MAIO DE 2014

Oliveira Santos, Alexandre Hamilton

Relatório Técnico contendo Mapeamento e Modelagem de Processos de Gestão da Rede LAB/ Alexandre Hamilton Oliveira-Santos.– Brasília, DF: [s.n.], 2014.

Consultor: Alexandre Hamilton Oliveira Santos

Documento Técnico “1” (modalidade produto de consultoria) – Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), Secretaria Nacional de Justiça (SNJ), Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI) do Ministério da Justiça (MJ).

1. Justiça. 2. Lavagem de Dinheiro. 3. Crime. I. Oliveira Santos, Alexandre Hamilton. II. Secretaria Nacional de Justiça. III. Título.

ALEXANDRE HAMILTON OLIVEIRA SANTOS

**RELATÓRIO TÉCNICO CONTENDO MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS
PROCESSOS DE GESTÃO DA REDE-LAB**

Documento Técnico "1" submetido ao Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), do Ministério da Justiça (MJ), como requisito para pagamento pela Consultoria, na Modalidade Produto, realizada no âmbito do Projeto BRAX66 – Fortalecimento da Secretaria Nacional de Justiça em cooperação jurídica internacional, extradição e combate à lavagem de dinheiro.

Aprovado em de Maio de 2014.

PAULO ABRÃO PIRES JUNIOR
Secretaria Nacional de Justiça- SNJ
Secretário

RICARDO ANDRADE SAADI
Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional- DRCI
Diretor

ROBERTO ZAINA
Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro - LAB-LD
Coordenador-Geral

Sumário

1. INTRODUÇÃO

1.1 Informações Iniciais sobre a Execução da Consultoria	06
1.2 Antecedentes do Projeto BRAX66	06
1.3 Identificação do Objeto da Consultoria	08
1.4 Objetivos da Consultoria	13

2. METODOLOGIA

2.1 Metodologias de Desenvolvimento do Trabalho	15
2.2 Definições das Questões de Análise.....	19
2.3 Cronograma de Trabalho	19

3. PLANO DE EXECUÇÃO DA CONSULTORIA E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

3.1 Análise do Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças	20
3.2 Análise do Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos	20
3.3 Identificação das Vantagens Competitivas (Diferenciais do Projeto)	20
3.4 Avaliação da Implementação e Resultados: Eficiência, Eficácia e Efetividade.....	24

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Resultados da Consultoria	29
-------------------------------------	----

ANEXOS

1. INTRODUÇÃO

1.1 Informações Iniciais sobre a Execução da Consultoria

O presente Documento Técnico "1" apresentado à SNJ-MJ/UNODC é uma exigência inicial para pagamento de Consultoria Técnica, na Modalidade Produto, realizada no âmbito do Projeto BRAX66 - Fortalecimento da Secretaria Nacional de Justiça em cooperação jurídica internacional, extradição e combate à lavagem de dinheiro.

Trata-se de um trabalho de consultoria com caráter de diagnóstico que se destina a realizar, em linhas gerais, a avaliação dos processos de Gestão da REDE-LAB (Rede Nacional de Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro) do Projeto BRAX66 - Fortalecimento da Secretaria Nacional de Justiça.

Para tanto, foi concebido este documento técnico denominado "Relatório Técnico contendo Mapeamento e Modelagem de Processos de Gestão da Rede LAB" cujo conteúdo versa sobre informações relativas aos subsistemas e modelo de gestão adotado na Rede Nacional de Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro - REDE-LAB.

O documento técnico foi organizado da seguinte forma:

- **Introdução**
- **Metodologia**
- **Plano de Execução da Consultoria e Diagnóstico Preliminar**
- **Considerações Finais**

Na **Introdução** são apresentadas informações gerais sobre o acumulado histórico do Projeto BRAX66, abordando por meio de sua historicidade (antecedentes), fatos, ações, feitos alcançados. Além disso, pretende-se abordar aspectos atinentes à delimitação, escopo, objetivos, como também, elementos que possam caracterizar o Projeto cujo ciclo de vida teve início em 2007, quando foi criado o Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), a ENCCLA e, seguida o LAB-LD.

A **Metodologia** trata dos insumos que servirão de objeto de análise no "sistema avaliativo" proposto, tipificando as questões, atores, processos, fontes e instrumentos de coleta de dados, e, ainda, a trajetória temporal em que as atividades de consultoria se desenvolverão (m) (Cronograma). Trata-se, em

suma, dos recursos humanos, materiais, informacionais, sobretudo, documentais, utilizados como objeto de análise no âmbito da consultoria.

O **Plano de Execução da Consultoria** representa o plano de ação *de per si* para as atividades de consultoria e se caracteriza por envolver uma avaliação estratégica do Projeto BRAX66, incluindo análises do ambiente externo, para identificar as oportunidades e ameaças presentes no contexto de implementação do projeto; análises do ambiente interno, para verificar os pontos fortes e pontos fracos existentes no âmbito interno da Rede Nacional de Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro - REDE-LAB, Identificação das Vantagens Competitivas (Diferenciais do Projeto); Avaliação da Implementação e Resultados: Eficiência, Eficácia e Efetividade do Projeto.

O **Diagnóstico Preliminar** refere-se à amostra inicial que serviu de parâmetro para o diagnóstico dos processos da REDE-LAB, o qual envolveu visitas técnicas em Laboratórios situados nos Estados de Goiás, Tocantins, São Paulo, Bahia e Rio de Janeiro. O caráter preliminar atribuído ao diagnóstico desta sessão ocorreu por duas razões: primeiro, em virtude terem havido alguns cancelamentos momentâneos de visitas a LAB-LD previstas para este consultor no mês de maio do corrente; segundo, porque estão previstas ainda viagens de visitas técnicas a LAB-LD em outras regiões do país no decurso da consultoria. As visitas técnicas já realizadas são:

- Visita Técnica de Implementação- Polícia Civil de Goiás - PC/GO;
- Inauguração - Ministério Público de Tocantins - MP/TO;
- Visita Técnica de Implementação- Polícia Civil de Tocantins - PC/TO;
- Visita Técnica de Implementação- Polícia Federal em São Paulo - PC/SP;
- Visita Técnica de Implementação - Receita Federal em São Paulo - RFB/SP;
- Visita Técnica de Acompanhamento - Ministério Público da Bahia - MP/BA;
- Visita Técnica de Acompanhamento - Secretaria de Segurança Pública da Bahia - SSP/BA;
- Visita Técnica de Acompanhamento - Ministério Público do Rio de Janeiro - MP/RJ;
- Visita Técnica de Acompanhamento - Polícia Civil do Rio de Janeiro - PC/RJ.

Nas **Considerações Finais** é dedicado espaço para apresentar a análise dos resultados da Consultoria, as limitações de frontadas para a obtenção de informações, ter acesso a atores ou outros obstáculos de quaisquer natureza, as recomendações para estudos/consultorias futuros em termos de ações corretivas, descrição de lições aprendidas e, ainda, indicativo de Estratégias e Ações que poderão ser adotadas para manter a sustentabilidade do Projeto.

1.2 Antecedentes do Projeto BRAX66

Concebido com o propósito de fortalecer a Secretaria Nacional de Justiça em cooperação jurídica internacional, extradição e combate à lavagem de dinheiro, o Projeto BRAX66 surgiu como fruto de um acordo de cooperação técnica internacional entre o Governo brasileiro, representado pelo Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), um órgão da Secretaria Nacional de Justiça (SNJ) do Ministério da Justiça (MJ), e o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime¹ (UNODC).

O Projeto BRAX66 é gerido pelo Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), cuja missão é de articular as políticas públicas e coordenar a atuação do Estado brasileiro no que concerne à recuperação de ativos ilícitos, à cooperação jurídica internacional, bem como à prevenção e ao combate à lavagem de dinheiro e ao crime organizado transnacional.

Também conhecido como DRCI, o Departamento detém diversas competências legais que demandam intensa atuação nacional e internacional, conforme preconizado no Anexo ao Decreto Nº 6.061, de 15 de março de 2007, em seu artigo 11, onde encontra-se tipificado que compete ao Departamento:

- I - articular, integrar e propor ações do Governo nos aspectos relacionados com o combate à lavagem de dinheiro, ao crime organizado transnacional, à recuperação de ativos e à cooperação jurídica internacional;
- II - promover a articulação dos órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, inclusive dos Ministérios Públicos Federal e Estaduais, no que se refere ao combate à lavagem de dinheiro e ao crime organizado transnacional;
- III - negociar acordos e coordenar a execução da cooperação jurídica internacional;
- IV - exercer a função de autoridade central para tramitação de pedidos de cooperação jurídica internacional;

¹ O Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) é o escritório da ONU responsável pelo suporte aos países no que se refere a medidas de enfrentamento ao tráfico e ao abuso de drogas e de substância ilícitas, à corrupção e ao crime organizado transnacional. O trabalho do UNODC está baseado em três grandes áreas: saúde, justiça e segurança pública, base sobre a qual se desdobram temas como drogas, crime organizado, corrupção, lavagem de dinheiro e tráfico de pessoas.

- V - coordenar a atuação do Estado brasileiro em foros internacionais sobre prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao crime organizado transnacional, recuperação de ativos e cooperação jurídica internacional;
- VI - instruir, opinar e coordenar a execução da cooperação jurídica internacional ativa e passiva, inclusive cartas rogatórias; e
- VII - promover a difusão de informações sobre recuperação de ativos e cooperação jurídica internacional, prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao crime organizado transnacional no País.

Dada a grande quantidade de dados e o elevado grau de complexidade que tem caracterizado o crime envolvendo lavagem de dinheiro, foi proposto pela ENCCLA² 2006, em sua meta 16, a criação de uma unidade de tecnologia denominada Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro (LAB-LD), integrada à estrutura organizacional do DRCI/SNJ, com a finalidade de "(...) aplicar soluções de análise tecnológica em grandes volumes de informações e para a difusão de estudos sobre as melhores práticas em hardware, software e a adequação de perfis profissionais".

Ademais, o LAB-LD se tornou necessário ainda porque, para os órgãos participantes da ENCCLA, um laboratório modelo de tecnologia auxiliaria em investigações de casos de lavagem de dinheiro ou corrupção envolvendo quebras de sigilo bancário de inúmeras contas, além de sigilos telefônico e fiscal, abrangendo grandes períodos, o que gerava uma grande massa de dados a ser analisada.

Aliados a estes fatores, havia também o motivo de as investigações e análises financeiras serem operacionalizadas sem a devida especialização, desprovida de um profissionalismo que somente muito treinamento, use de ferramentas sofisticadas e a criação de um padrão de trabalho poderiam minorar o problema para o alcance de eficiência de processos e eficácia de resultados no propósito de combater a lavagem de dinheiro.

O primeiro LAB-LD do DRCI/SNJ foi instalado por meio de convênio firmado, em maio de 2006, entre o Ministério da Justiça e o Banco do Brasil, sendo que passou a operar um ano depois, em julho de 2007. Sua atuação sempre foi marcada por envolver análise de diversos casos reais e específicos de

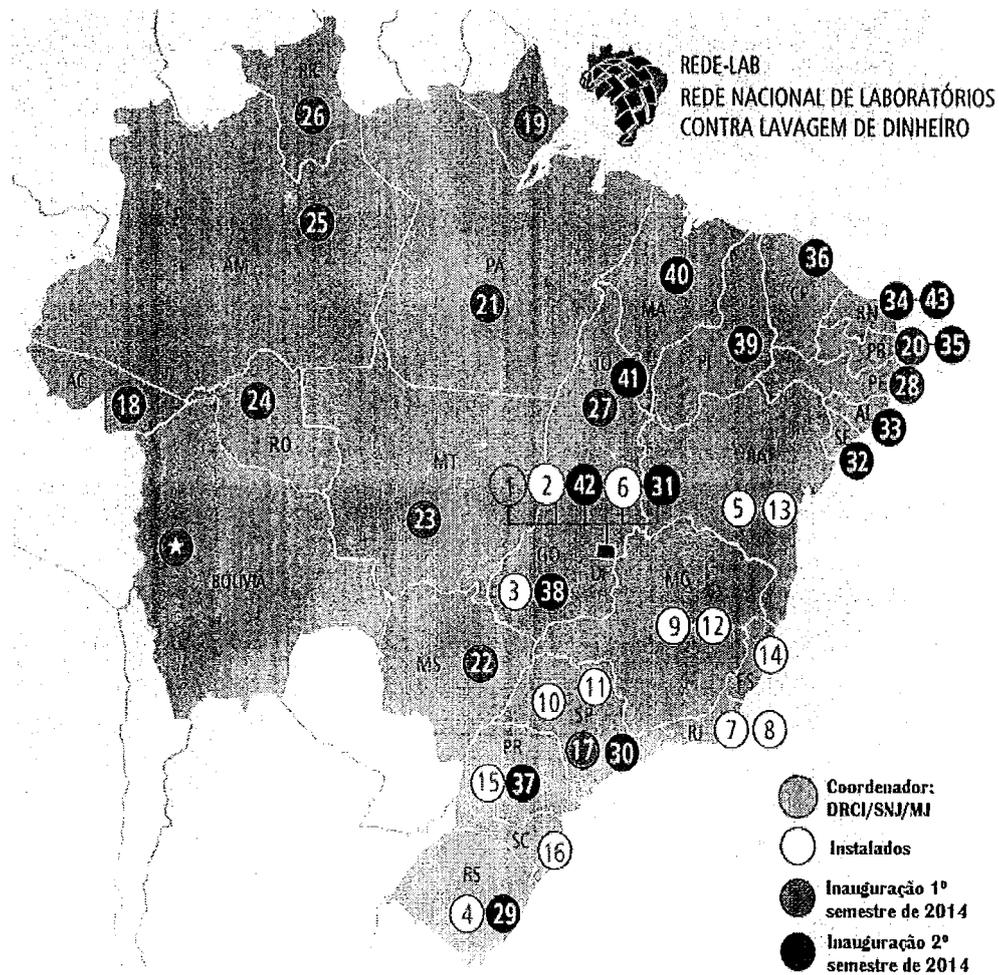
² Estratégia Nacional de Combate a Lavagem de Dinheiro e o Crime Organizado.

lavagem de dinheiro, atendendo a demandas de apoio outros órgãos. Para o LAB-LD efetivamente poder cumprir com seu papel, muitos analistas da área de Tecnologias de Informação (T.I.) testaram e utilizaram um número significativo de softwares especializados, o que propiciou o engendramento de métodos inovadores para esse tipo de investigação.

Dado o sucesso da primeira experiência, o Ministério da Justiça iniciou um processo de replicação do modelo de LAB-LD em vários outros Órgãos que atuam no combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro.

Vejamos como se caracteriza a REDE-LAB:

Figura 1 - Rede Nacional de Laboratórios contra Lavagem de Dinheiro LAB-LD



Ordem	Órgão	Ordem	Órgão
01	DRCI/SNJ	23	Polícia Civil do Estado do Mato Grosso
02	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios	24	Polícia Civil do Estado de Rondônia
03	Ministério Público do Estado de Goiás	25	Secretaria de Segurança Pública do Amazonas
04	Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul	26	Secretaria de Segurança Pública de Roraima
05	Secretaria de Segurança Pública do Estado da Bahia	27	Ministério Público do Estado de Tocantins
06	Departamento de Polícia Federal	28	Secretaria de Defesa Social de Pernambuco
07	Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro	29	Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul
08	Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro	30	Superintendência de Polícia Federal em São Paulo
09	Polícia Civil do Estado de Minas Gerais	31	Polícia Civil do Distrito Federal
10	Polícia Civil do Estado de São Paulo	32	Polícia Civil do Estado de Sergipe
11	Ministério Público do Estado de São Paulo	33	Polícia Civil do Estado de Alagoas
12	Ministério Público do Estado de Minas Gerais	34	Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Norte
13	Ministério Público do Estado da Bahia	35	Polícia Civil do Estado da Paraíba
14	Ministério Público do Estado do Espírito Santo	36	Polícia Civil do Estado do Ceará
15	Ministério Público do Estado do Paraná	37	Polícia Civil do Estado do Paraná
16	Polícia Civil do Estado da Santa Catarina	38	Polícia Civil do Estado de Goiás
17	Receita Federal do Brasil	40	Polícia Civil do Estado do Maranhão
18	Ministério Público do Estado do Acre	39	Polícia Civil do Estado do Piauí
19	Ministério Público do Estado do Amapá	41	Polícia Civil do Estado do Tocantins
20	Ministério Público do Estado da Paraíba	42	Ministério Público Federal
21	Secretaria de Segurança Pública do Pará	43	Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte
22	Polícia Civil do Estado do Mato Grosso do Sul		

Fonte: Relatório Interno do LAB-LD contendo planejamento de Implantação dos Laboratórios (2014).

O LAB-LD é uma experiência exitosa resultante da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro - ENCCLA, que foi criada em 2003, por iniciativa do Ministério da Justiça, como forma de contribuir para o combate sistemático à lavagem de dinheiro no País. A ENCCLA é formada por representantes de uma pluralidade de órgãos/entidades, coordenada pelo Ministério da Justiça, a que reúne diversos órgãos dos três poderes da República, Ministérios Públicos e da sociedade civil, que atuam na prevenção e no combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, com o objetivo de identificar e propor seu aprimoramento. Dentre os órgãos e entidades que fazem parte da ENCCLA, temos: Ministérios Públicos, Policiais, Judiciário, órgãos de controle e supervisão – Controladoria Geral da União - CGU, Tribunal de Contas da União - TCU, Comissão de Valores Mobiliários – CVM, Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, Superintendência Nacional de Previdência Complementar - Previc, Susep, Banco Central do Brasil - BACEN, Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, Advocacia Geral da União - AGU, Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN, dentre outros.

Inicialmente denominada de ENCLA - com um "C" - o combate à corrupção foi inserido entre os temas de atuação da Estratégia a partir da edição de 2007, o que motivou a alteração da sigla para ENCCLA – com um "c" a mais. O nome completo passou a ser Estratégia Nacional de Combate à **Corrupção** e à Lavagem de Dinheiro, o que levou a partir da edição de 2007 a Estratégia passou

a ser co-organizada pela Controladoria-Geral da União (CGU) e pelo Ministério da Justiça.

É importante frisar que a inclusão do tema "combate à corrupção" foi feita a partir de uma observação do Tribunal de Contas da União, que, em seu relatório anual, divulgado ao final de 2005, instou a todos a uma reflexão sobre a necessidade de se criar uma Estratégia Nacional de Combate à Corrupção nos moldes da Estratégia Nacional de Combate à Lavagem de Dinheiro.

No que concerne ao *modus operandi* da Estratégia, a ENCCLA é uma estratégia de articulação e de atuação conjunta entre os órgãos que trabalham com a fiscalização, o controle e a inteligência no Governo Federal, no Poder Judiciário e no Ministério Público do Executivo, como forma de otimizar a prevenção e o combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, cabendo ao DRCI/SNJ/MJ a atuação como sua Secretaria Executiva.

A ENCCLA tem conquistado, deste modo, diversos resultados positivos no combate ao crime de lavagem de dinheiro e às práticas de corrupção.

1.3 Identificação do Objeto da Consultoria

A consultoria técnica especializada tem como objeto a realização de pesquisas e estudos relativos às atividades do LAB-LD/DRCI/SNJ e dos LAB-LD replicados, para a obtenção de um modelo de gestão que contemple uma estratégia para a atuação e integração dos Laboratórios de Tecnologia em todo o país. Para tanto, estão previstos os seguintes produtos:

a) **Definição de Processos.** Nesta etapa do projeto, será realizado o mapeamento e modelagem de Processos de Gestão da REDE-LAB, utilizando-se de entrevistas, questionários, reuniões, observação de campo, análise da documentação existente, análise de sistemas legados e coleta de evidências. Para uma melhor compreensão de todo o cenário que envolve a REDE-LAB, e propor sugestões para aprimorar um modelo de sistema de gestão baseado em uma abordagem de processo, haverá necessidade de participação em eventos e de visitas às unidades da REDE-LAB, a serem definidos em reunião com a coordenação.

b) **Propostas de melhorias.** Com base nos dados coletados e relatados na etapa 1, será realizada a análise crítica e propostas de melhorias e soluções de monitoramento dos processos identificados. O relatório técnico produzido nesta etapa deverá conter estudos que compreendam a realidade de gestão da REDE-LAB (como é e como deveria ser), trazendo sugestões para o aprimoramento da qualidade e requisitos claros de como tornar a sistemática mais eficiente.

c) **Implementação e monitoramento das propostas de melhorias.** Discutir, implementar e monitorar propostas de melhorias, anteriormente identificadas e sugeridas. O relatório técnico produzido nesta etapa deverá resultar do monitoramento das melhorias implementadas.

d) **Planejamento Estratégico.** Realizar análise crítica e analítica de gestão da REDE-LAB, contemplando a projeção de curto, médio e longo prazo (até 2019).

X

O relatório técnico produzido nesta etapa deverá conter o planejamento das ações de gestão da REDE-LAB com projeções de Curto prazo: de 01/2014 a 12/2014; Médio prazo: de 01/2014 a 12/2015 e Longo prazo: de 01/2014 a 12/2019.

De acordo com o Edital de seleção de Consultor, a execução da avaliação do projeto deve ocorrer abrangendo um período de execução que inicia em fevereiro e finaliza em setembro de 2014.

O objeto do trabalho contempla ainda em seu escopo a entrega de relatórios, quais sejam:

- **Produto I:** Relatório Técnico com Mapeamento e Remodelagem dos Processos da Rede LAB-LD;
- **Produto II:** Relatório Técnico contendo Análise Crítica e Propostas de Melhorias e Soluções de Monitoramento dos Processos Identificados;
- **Produto III:** Relatório Técnico contendo Implementação e monitoramento das propostas de melhorias;
- **Produto IV:** Relatório Técnico análise crítica e analítica de gestão da REDE-LAB, contemplando a projeção de curto, médio e longo prazo (até 2019).

1.4 Objetivos da Consultoria

Em linhas gerais, a Consultoria técnica especializada objetiva:

- identificar pontos fortes e pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados), notações gráficas que expressem os processos atualmente;
- compreender a realidade de gestão da REDE-LAB (como é e como deveria ser), trazendo sugestões para o aprimoramento da qualidade e requisitos claros de como tornar a sistemática mais eficiente.
- monitorar as melhorias implementadas.
- realizar o planejamento das ações de gestão da REDE-LAB com projeções de: Curto prazo, Médio prazo e Longo prazo.

2. METODOLOGIA

2.1 Metodologias de Desenvolvimento do Trabalho

A metodologia escolhida para a realização do trabalho de consultoria contempla um processo avaliativo composto por análise documental, entrevistas, visitas de campo e aplicação de questionários.

A **análise documental** envolverá consultas ao acervo do Ministério da Justiça de dados primários e secundários, em especial do LAB-LD responsável pela coordenação da Rede, doravante denominado neste Documento Técnico de LAB-LD Coordenador. Dentre os dados primários, serão alvo de consultas pareceres, relatórios, atas, ofícios, pesquisas (diagnósticos), dentre outros. Como dados secundários, este consultor analisará artigos, livros, teses, dissertações, resenhas e quaisquer outros materiais publicados sobre o tema, se julgados pertinentes.

As **entrevistas** serão realizadas por meio de telefones, pessoalmente ou pela internet, dependendo da disponibilidade dos membros da equipe dos LAB-LD estaduais, e envolverá os seguintes órgãos/entidades:

- Ministérios Públicos Federais nos Estados;
- Ministérios Públicos Estaduais;
- Secretarias de Segurança Pública Estaduais;
- Departamentos de Polícia Civil Estaduais;
- Departamentos de Polícia Federal nos Estados; e
- Receita Federal nos Estados.

As **visitas de campo** ocorrerão nos Laboratórios de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro - LAB-LD dos Estados, de acordo com a programação e planejamento do Coordenador-Geral do LAB-LD Coordenador.

Os **questionários** (em anexo) serão enviados pela internet para os membros da equipe dos LAB-LD replicados para serem respondidos pelos Analistas de Informação e Analistas de Tecnologia da Informação e Coordenadores.

Todas as atividades previstas serão acordadas com o coordenador da REDE-LAB, para que haja o devido contato prévio, informando sobre a pesquisa e seu objetivo no âmbito da presente consultoria e do **Projeto BRAX66**.

Dadas as informações relatadas, as consultas por questionário serão realizadas obedecendo ao seguinte Plano cuja estrutura está abaixo especificada:

Quadro 1 - Plano de Aplicação de Questionários

PLANO DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS							
PLANEJAMENTO			DESENVOLVIMENTO				
Nº	UF	ÓRGÃO/ENTIDADE	CRONOGRAMA				
			1ª	2ª	3ª	4ª	
			JUNHO/2014		JUNHO/2014		
			Nº de Respostas	Nº de Respostas	Nº de Respostas	Nº de Respostas	
1	DF	Ministério Público Estadual	06				
2	GO	Ministério Público Estadual	06				
3	RS	Ministério Público Estadual	06				
4	RJ	Ministério Público Estadual	06				
5	SP	Ministério Público Estadual	06				
6	MG	Ministério Público Estadual	06				
7	BA	Ministério Público Estadual	06				
8	ES	Ministério Público Estadual	06				
9	PR	Ministério Público Estadual	06				
10	AC	Ministério Público Estadual	06				
11	AP	Ministério Público Estadual	06				
12	PB	Ministério Público Estadual	06				
13	TO	Ministério Público Estadual	06				
14	RN	Ministério Público Estadual	06				
TOTAL DE RESPOSTAS							84

Quadro 2 - Plano de Aplicação de Questionários

PLANO DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS						
PLANEJAMENTO			DESENVOLVIMENTO			
Nº	UF	ÓRGÃO/ENTIDADE	CRONOGRAMA			
			1º	2º	3º	4º
			JUNHO/2014		JUNHO/2014	
			Nº de Respostas	Nº de Respostas	Nº de Respostas	Nº de Respostas
1	RJ	Departamento de Polícia Civil		06		
2	MG	Departamento de Polícia Civil		06		
3	SP	Departamento de Polícia Civil		06		
4	SC	Departamento de Polícia Civil		06		
5	MS	Departamento de Polícia Civil		06		
6	MT	Departamento de Polícia Civil		06		
7	RO	Departamento de Polícia Civil		06		
8	RS	Departamento de Polícia Civil		06		
9	DF	Departamento de Polícia Civil		06		
10	SE	Departamento de Polícia Civil		06		
11	AL	Departamento de Polícia Civil		06		
12	RN	Departamento de Polícia Civil		06		
13	PB	Departamento de Polícia Civil		06		
14	CE	Departamento de Polícia Civil		06		
15	PR	Departamento de Polícia Civil		06		
16	GO	Departamento de Polícia Civil		06		
17	MA	Departamento de Polícia Civil		06		
18	PI	Departamento de Polícia Civil		06		
19	TO	Departamento de Polícia Civil		06		
TOTAL DE RESPOSTAS						114

Quadro 3 - Plano de Aplicação de Questionários

PLANO DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS							
PLANEJAMENTO			DESENVOLVIMENTO				
Nº	UF	ÓRGÃO/ENTIDADE	CRONOGRAMA				
			1º	2º	3º	4º	
			JUNHO/2014		JUNHO/2014		
			Nº de Respostas	Nº de Respostas	Nº de Respostas	Nº de Respostas	
1	DF	DRCI/SNJ			06		
2	DPF	Departamento de Polícia Federal			06		
3	DF	Receita Federal do Brasil			06		
4	PE	Secretaria de Defesa Social			06		
5	SP	Superintendência de Polícia Federal			06		
6	DF	Ministério Público Federal			06		
TOTAL DE RESPOSTAS						36	

Por não ter sido possível este consultor visitar todos os LAB-LD replicados, estão sendo considerados neste relatório as informações obtidas junto aos Laboratórios visitados para apresentar o que foi denominado no contexto do presente trabalho de "Diagnóstico Preliminar", sendo que os relatórios subsequentes contemplarão mais elementos de análise que serão obtidos mediante a aplicação dos questionários acima referidos.

2.2 Definições das Questões de Análise

A atividade de consultoria será operacionalizada em duas etapas:

- **Avaliação do Ambiente Interno;**
- **Avaliação do Ambiente Externo.**

A **Avaliação do Ambiente Interno** consistirá na identificação de pontos fortes e pontos fracos, Identificação das Vantagens Competitivas (Diferenciais); Avaliação da Implementação e Resultados: Eficiência, Eficácia e Efetividade.

Os pontos fortes e pontos fracos serão identificados mediante análises de recursos humanos, materiais, informacionais (normas), organizacionais (layout, processos, fluxos, organograma, funcionograma, grau de institucionalidade), tecnológicos, legais, dentre outros.

A **Avaliação do Ambiente Externo** ocorrerá através da análise das oportunidades e ameaças presentes no contexto de implementação do **Projeto BRAX66**, envolvendo o contexto de atuação dos Laboratórios de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro, já que estes podem exercer suas funções em Ministérios Públicos Federais nos Estados, Ministérios Públicos Estaduais, Secretarias de Segurança Pública Estaduais, Departamentos de Polícia Civil Estaduais, Departamentos de Polícia Federal nos Estados ou nas Superintendências Regionais da Receita Federal nos Estados.

2.3 Cronograma de Trabalho

ATIVIDADES	CRONOGRAMA				
	2014	2014	2014	2014	2014
	Fevereiro	Abril	Junho	Agosto	Setembro
	DESENVOLVIMENTO DA CONSULTORIA				
	FASES				
1. Reunião de alinhamento Coordenação da REDE-LAB					
2. Visitas Técnicas					
3. Levantamento de Informações					
4. Avaliação do Ambiente Interno					
5. Avaliação do Ambiente Externo					
6. Realizar as Entrevistas					
7. Tratamento e Interpretação dos Dados					
8. Redação do Relatório Final					
9. Correções Finais					
10. Estruturar e Consolidar Relatório de Análise					
11. Apresentação da Versão Final do Relatório					
12. Difundir resultados da consultoria REDE-LAB					

3. PLANO DE EXECUÇÃO DA CONSULTORIA E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Conforme já foi mencionado, o presente relatório técnico se propôs a relacionar alguns pontos que foram objeto de avaliação, quando das visitas aos Laboratórios de Tecnologia dos estados de Goiás, São Paulo, Tocantins, Bahia e Rio de Janeiro. Trata-se de um documento técnico com resultados preliminares, dado o fato de existirem ainda viagens previstas de visitas técnicas e, outrossim, pelo planejamento da consultoria prever a submissão de questionários *online* a membros de equipes de LAB-LD de outras unidades da federação.

As avaliações preliminares abarcam aspectos do ambiente externo (macroambiente) e aspectos do ambiente interno (microambiente).

O ambiente externo é composto pelo macroambiente, também conhecido simplesmente como ambiente. Por não estarem dentro das fronteiras físicas da organização e não serem subordinados à sua administração, são ambientes incontroláveis por ela. Deste modo, cabe, entretanto, observá-los, verificar tendências e prever impactos dessas tendências nas atividades da organização, ou seja, manter uma análise permanente, em que se pense as possibilidades de ações administrativas para cada uma das oportunidades e ameaças vindas desses ambientes. A análise do ambiente externo pode envolver variáveis econômicas, sociais, políticas, legais, demográficas, culturais, geográficas, tecnológicas, dentre outras.

3.1 Análise do Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

a) Variáveis Econômicas

Oportunidades

Disponibilidade de recursos financeiros propiciada por outros Projetos e Programas ao LAB-LD, como o PRONASCI, por exemplo, pelo fato do Projeto BRAX66 possuir escopo de atuação em áreas afins com outras ações de Governo;

Ameaça

- Dependência financeira da REDE-LAB de outros Projetos e Programas de Governo. Falta de previsão de recursos tipificados em orçamento para os LAB-LD podem comprometer a gestão e sustentabilidade do Projeto BRAX66, no que tange a atuação dos Laboratórios de Tecnologia;
- Falta de dotação orçamentária pela inexistência de estrutura formal ou institucional prevista em Lei do LAB-LD/DRCI/SNJ e LAB-LD replicados;

b) Variáveis Jurídicas

Oportunidades

- Existência de uma legislação específica sobre lavagem de dinheiro no país (antes Lei 9.613/98 e agora Lei 12.683/12). Vantagem: facilita a criminalização e a persecução penal de lavadores profissionais, ou seja, de pessoas que se dedicam profissionalmente à lavagem de dinheiro.

Ameaça

- Risco de vulgarização do crime de lavagem. A eliminação do rol de crimes antecedentes gera certo risco de vulgarização do crime lavagem, o que pode ter duas consequências negativas. A primeira, um apenamento por crime de lavagem superior à sanção prevista para o crime antecedente, o que é, de certa forma, incoerente. A segunda, impedir que os recursos disponíveis à prevenção e à persecução penal sejam focados na criminalidade mais grave³;
- Risco de questionamento jurídico, em termos de legitimidade, da REDE-LAB e LAB-LD replicados por não apresentar estrutura formal legalmente constituída, por meio de decreto, onde estejam tipificados missão, objetivos, competências, respaldo jurídico, cadeia de subordinação hierárquica, cargos, funções, gratificações, dentre outros pontos igualmente relevantes;
- Deficiências da Coordenação de Logística do Ministério da Justiça na realização de licitações. Tal fato constitui um risco para o DRCI porque a transferência de

responsabilidade de condução de processos licitatórios para servidores do Departamento cria uma situação de conflito de interesses e de incompetência de exercício de função pública nos processos licitatórios de aquisição de equipamentos pelo LAB-LD, pois atualmente é o demandante que tem se encarregado de gerir o certame. A propósito, o demandante realiza diversas atividades que não lhe competem originalmente, tais como produção de artefatos técnicos, controle de contratação, distribuição e patrimonialização dos itens adquiridos

c) Variáveis Políticas

Opportunidades

- Existência do Projeto BRAX66 – Fortalecimento da Secretaria Nacional de Justiça em cooperação jurídica internacional, extradição e combate à lavagem de dinheiro, resultante de cooperação técnica internacional entre o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime - UNODC e Governo Federal, via Departamento de Recuperação de Ativos e Cooperação Jurídica Internacional (DRCI), da Secretaria Nacional de Justiça do Ministério da Justiça (MJ).

Ameaça

- Falta de continuidade da política combate à lavagem de dinheiro em virtude da finalização do Projeto BRAX66, em virtude de perda de caráter estratégico e prioritário, falta de recursos financeiros ou por passar a ser considerada "ação de governo" e não "ação de Estado";

Uso dos Governantes dos Estados dos LAB-LD para perseguir inimigos políticos;

- Uso político de maneira inadequada do nome do Ministério da Justiça, DRCI ou SNJ, da infraestrutura tecnológica (equipamentos), da metodologia de trabalho ou das informações de caráter sigiloso compartilhadas, para fins diferentes daqueles previstos no Acordo entre Governo Federal e Estados, por envolver estruturas organizacionais desprovidas de existência formalmente constituída por Lei;

³ MORO, Sergio Fernando. Crime de lavagem de dinheiro. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 36.

d) Variáveis Tecnológicas

Oportunidades

Acesso a novas tecnologias e novidades dos fabricantes. Existência no mercado nacional de um portfólio variado de hardwares e softwares (produtos) especializados no combate à lavagem de dinheiro e crime organizado;

Ameaça

- Falta de infraestrutura básica (energia elétrica, internet etc) compatível com os sofisticados equipamentos fornecidos aos LAB-LD replicados pode gerar ociosidade de máquinas e investimentos em aquisição de equipamentos que se tornarão obsoletos;

- A imprevisão de testes dos hardwares e softwares por um certo período, antes da efetiva aquisição por licitação, pode conduzir os gestores a decisões por produtos cuja operacionalização e funcionalidade podem ser duvidosas.

- Inadimplência de fornecedor devido ao custo reduzido de aquisição definido em licitação: pode ocorrer em processo licitatório que o preço final da disputa entre os fornecedores fique tão baixo que acabe se tornando inexequível para o fornecedor vencedor;

- Dificuldade de aquisição de produtos adequados devido às limitações de especificação impostas pelo processo licitatório: devido às restrições da legislação, que prioriza a possibilidade de concorrência, muitas vezes fica difícil impedir a participação de fornecedores de equipamentos de baixa qualidade;

- Quebra de compromissos de suporte provocada pela incorporação de uma empresa fornecedor por outra ou mesmo por falência: a compra de uma empresa por outra, fato comum na área de tecnologia, pode acarretar modificações desfavoráveis de contratos de manutenção ou até o seu rompimento. O mesmo pode acontecer em decorrência de fechamento ou falência da empresa.

e) Variáveis Sociais/Culturais

Oportunidades

- A presença do LAB-LD em diversos órgãos/entidades diferentes proporciona a criação e disseminação de sinergia e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) variadas naqueles que integram os LAB-LD replicados, pelo fato de cada qual ter um foco, *stakeholders* e perspectivas de atuação no combate à lavagem de dinheiro no país;

Ameaça

- A presença do LAB-LD em diversos órgãos/entidades diferentes nos estados cria uma situação marcada por falta de uma identidade, pois os laboratórios são simplesmente absorvidos pela estrutura organizacional do órgão/entidade "hospedeiro", o que, em alguns casos, sequer o a expressão LAB-LD é cumprida como preconizado no Acordo firmado entre Ministério da Justiça e aquele órgão/entidade;

- A cultura local pode privilegiar em maior ou menor grau o combate ao crime de lavagem de dinheiro, por contingências ou contexto político, o que pode gerar uma situação de complacência e inobservância da Lei, gerando desvio de função do uso do LAB-LD;

3.2 Análise do Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos

O ambiente interno é controlável pela organização. É o ambiente compreendido no interior das fronteiras físicas da organização. Está sujeito a gestão direta da administração da organização, que deve atuar nele fazendo uma análise permanente das potencialidades e fragilidades.

a) Processo Licitatório para Aquisição de Equipamentos para Coordenação da REDE-LAB

Pontos Fortes

- Celeridade;
- Busca de melhor preço e qualidade na aquisição dos equipamentos;

Pontos Fracos

- Processo conduzido por servidor do DRCI/SNJ/MJ;

b) Equipamentos para LAB-LD replicados

Pontos Fortes

- Portfólio variado de equipamentos;

Pontos Fracos

- Alguns equipamentos são adquiridos mas permanecem encaixotados no destino, perdendo prazo de manutenção;
- Falta maior controle da carga dos equipamentos do MJ nos LAB-LD replicados;
- As licitações deveriam prever a entrega dos equipamentos no local de destino, inclusive, a instalação e testes iniciais;
- As licitações deveriam contemplar manutenção e assistência técnica dos equipamentos no destino, ou seja, nos LAB-LD replicados;

- Alguns equipamentos são enviados sem as licenças;
- Falta, na concepção de alguns integrantes da REDE-LAB, uma planilha padrão de importação de dados para *excel* (*script* de importação) nos LAB-LD Estaduais, pois quando os dados são enviados dos bancos, é necessário passar os dados TXT para uma planilha *excel*;

b) Estrutura Organizacional da REDE LAB e LAB-LD replicados

Pontos Fortes

Não há;

Pontos Fracos

- Falta formalização do órgão LAB-LD para atuar com segurança jurídica;
- Falta Código de Ética para orientar a conduta dos integrantes da REDE-LAB e LAB-LD replicados;
- Muitos dos LAB-LD nos Ministérios Públicos, Secretarias de Segurança Pública Estaduais, Departamentos Estaduais de Polícia Civil, Departamentos Regionais de Polícia Federal ou Superintendências Regionais de Receita Federal estão localizados nas áreas de inteligência;
- Os LAB-LD replicados não são vistos como unidade de tecnologia jurídica e administrativamente pertencente ao Ministério da Justiça;
- Inexistência de vínculo hierárquico dos LAB-LD replicados com a principal autoridade do órgão/entidade a que estão atrelados;

c) Recursos Humanos na Coordenação da REDE-LAB

Pontos Fortes

- Equipe Multidisciplinar, dedicada e autogerida;

- Coordenador da REDE-LAB possui liderança e perfil intraempreendedor;

Pontos Fracos

- Há muita rotatividade dos integrantes da equipe da REDE-LAB;
- Falta designação oficial dos Coordenadores dos LAB-LD replicados;
- A equipe conta com muitos estagiários para suprir a ausência de servidores;
- A inexistência de uma plano de cargos e salários e plano de carreira atraentes fazem com que o MJ não seja visto como oportunidade profissional e sim uma ponte para outras carreiras;
- Inexistência de uma estrutura formal da REDE-LAB como uma Coordenação-Geral ou mesmo Departamento ligado à Secretaria Nacional de Justiça;

c) Recursos Humanos no LAB-LD replicados

Pontos Fortes

- As equipes em geral são multidisciplinares com integrantes formados em Administração, Ciências Contábeis e Ciência da Computação;

Pontos Fracos

- Há muita rotatividade dos integrantes da equipe;
- Falta designação oficial dos Coordenadores dos LAB-LD replicados;
- Faltam um plano de cargos e salários e plano de carreira que motivem os servidores a integrarem os LAB-LD replicados;
- Há casos de integrarem a equipe indicados políticos ou profissionais contratados;

c) Método de Trabalho nos LAB-LD replicados

Pontos Fortes

- As recomendações da Coordenação da REDE-LAB são implementadas nos LAB-LD replicados;

Pontos Fracos

- Falta maior compartilhamento de soluções na Rede criadas pelos LAB-LD replicados, como por exemplo, o Sistema denominado SGO criado pela Polícia Civil do Rio de Janeiro, responsável pela gestão das demandas dos LAB-LD PC-RJ, que muito supriria as necessidades de muitos laboratórios em outros estados;

- Falta padronização em planilhas enviadas nos Relatórios de Inteligência Financeiras do COAF e nos documentos fiscais enviados pela Receita Federal;

d) Treinamento sobre os equipamentos da REDE-LAB

Pontos Fortes

- Existe programação variada de treinamentos sobre as ferramentas no ano;

Pontos Fracos

- Alguns órgãos/entidades não cumprem com a contrapartida prevista em acordo de enviar membros da equipe dos LAB-LD replicados para os treinamentos ocorridos em outros estados;

- A oferta de vagas geralmente não atende a demanda;

- Falta um local fixo, amplo e de fácil acesso para a realização de treinamentos organizados pela Coordenação da REDE-LAB para os integrantes dos LAB-LD replicados;

- Faltam cursos de pós-graduação *lato sensu* (Especializações) na área para atender um público de nível mais elevado;

e) Comunicação Inter e Intra REDE-LAB e LAB-LD replicados

Pontos Fortes

- São usados diversos mecanismos de comunicação entre os membros da Rede;
- Comunicação do tipo vertical existente na Rede é de elevada qualidade devido à mediação do Coordenador-Geral da REDE-LAB;

Pontos Fracos

- Predomina o uso de canais informais na comunicação da Rede;
- Falta um portal (intranet) da REDE-LAB integrado aos LAB-LD replicados que proporcione espaços para chats, troca de e-mails, acesso a cursos em EAD (treinamentos virtuais), troca segura de arquivos e informações, compartilhamentos de casos, normas, legislações, com biblioteca virtual;
- Falta aperfeiçoar a comunicação do tipo horizontal;
- Os Sistemas Informatizados com Cadastros como Infoseg, Portal de Segurança dos Estados, Juntas Comerciais, Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Diários Oficiais Estaduais, Receita Federal, CDL – Câmara dos dirigentes lojistas, SIPEN, SIAFEM, Concessionárias de Energia, Gás e Eletricidade, Associação Nacional de Cartórios, dentre outras, são acessadas somente quando há iniciativa dos LAB-LD replicados .

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Resultados Preliminares da Consultoria

Conforme já foi mencionado, o presente Documento Técnico traduz uma análise preliminar do estágio em que se encontra a consultoria, que contou com um diagnóstico *in loco* de alguns Laboratórios de Tecnologia contra a Lavagem de Dinheiro - LAB-LD dos estados de Goiás, São Paulo, Tocantins e Rio de Janeiro.

Nesta fase, foi possível identificar os processos inerentes a um Laboratório de Tecnologia, principalmente, no que se refere a pessoas, equipamentos, sistemática ou método de trabalho, comunicação inter e intra REDE-LAB, grau de institucionalização, estrutura organizacional, normas, dentre outros.

Embora o Relatório tenha se centrado em uma pluralidade de pontos julgados pertinentes para um primeiro documento técnico cujo foco é o mapeamento de processos da REDE-LAB, este consultor ressalta que existe um aspecto de maior relevo que deve ser destacado: a "institucionalização" do LAB-LD Coordenador e LAB-LD replicados.

A "institucionalização" da REDE-LAB é aqui compreendida como a formalização de um órgão cuja materialização é condição *sine qua non* para a legitimação de ações de uma política norteada pelo Projeto BRAX66 – Fortalecimento da Secretaria Nacional de Justiça em cooperação jurídica internacional, extradição e combate à lavagem de dinheiro e que envolve investimentos elevados em tecnologia a fundo perdido (quase dois milhões de reais por Laboratório) em outros órgãos/entidades federais e estaduais.

As condições atuais que caracterizam a REDE-LAB apresentam risco de comprometimento da eficácia de uma política cujos resultados têm proporcionado muitos benefícios ao país, contudo, a vulnerabilidade legal é inegavelmente notória pelas seguintes razões: insegurança jurídica, inexistência de um orçamento próprio, ausência de estrutura normativa onde estejam previstos competências, cargos, objetivos, metas, dotação orçamentária, dentre outros, desprovidimento de equipe de pessoal. Como justificar para um órgão de fiscalização que são investidos quase dois milhões de reais em equipamentos em um órgão, sem existência legal, cujo papel principal é assegurar a legalidade no combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e ao crime organizado?

Política Pública de Combate à Lavagem de Dinheiro no Brasil

1. Identificação

1	Órgão/Entidade:
2	Unidade da Federação:

2. Avaliação: Aspectos Gerais da Política Pública de Combate à Lavagem de Dinheiro

	Critérios de Avaliação	Excelente	Bom	Regular	Não Sei
1	Originalidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Eficiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Eficácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Efetividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Foco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Coerência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Relevância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Clareza de Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Consistência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Transversalidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Avaliação: Fatores Internos que Influenciam NEGATIVAMENTE a atuação do LAB-LD

ESCALA DE FATORES INFLUENCIADORES				
Indiferente	Não Influencia	Influencia medianamente	Influencia	Influencia muito
1	2	3	4	5

ESCALA DE FATORES INFLUENCIADORES					
Combate à Lavagem de Dinheiro					
FATORES INTERNOS			NÍVEL DE INFLUÊNCIA		
Efetivo reduzido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de Treinamento/Capacitações	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de Compartilhamento de Informações na Rede	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de Gratificação /Plano de Incentivos interno	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de Apoio dos Superiores Hierárquicos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de Incentivo da Chefia para fazer cursos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de metodologia de trabalho para elaborar relatórios	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Informalidade do LAB-LD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Comunicação interna	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Comunicação com o DRCI (Ministério da Justiça)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Cadeia Hierárquica (fluxo decisório) interno	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Atuação do LAB-LD na área de Inteligência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dificuldades para operar os equipamentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Inoperância dos equipamentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de manutenção dos equipamentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Interferência de outras áreas internas no LAB-LD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Uso político de autoridades locais do LAB-LD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Desconhecimento da Lei de Combate à Lavagem de Dinheiro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Falta de critério para aceitar uma demanda no LAB-LD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Grande quantidade de demandas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Inexistência de um sistema de gestão de demandas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Formato dos arquivos recebidos de outros órgãos/entidades	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dificuldades de firmar parcerias com órgãos de cadastro	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Outro:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

f