

Secretaria Nacional de Justiça
Ministério da Justiça



REDE-LAB
REDE NACIONAL DE LABORATÓRIOS
CONTRA LAVAGEM DE DINHEIRO

DOCUMENTO TÉCNICO "2"
**ANÁLISE DOS PROCESSOS IMPLEMENTADOS NA GESTÃO DA
REDE-LAB COM SUGESTÕES DE APRIMORAMENTO E MONITORAMENTO**

Alexandre H. O. Santos
Alexandre Hamilton Oliveira Santos
Nome/assinatura

Alexandre Hamilton O. Santos

BRASÍLIA-DF, 24 DE JUNHO DE 2014

[Handwritten mark]



Secretaria Nacional de Justiça
Ministério da Justiça



REDE-LAB
REDE NACIONAL DE LABORATÓRIOS
CONTRA LAVAGEM DE DINHEIRO

DOCUMENTO TÉCNICO "2"
**ANÁLISE DOS PROCESSOS IMPLEMENTADOS NA GESTÃO DA
REDE-LAB COM SUGESTÕES DE APRIMORAMENTO E MONITORAMENTO**

Documento Técnico "2" 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, 24 DE JUNHO DE 2014

Oliveira Santos, Alexandre Hamilton
Relatório Técnico contendo Análise dos Processos Implementados na Gestão da REDE-LAB com Sugestões de Aprimoramento e Monitoramento / Alexandre Hamilton Oliveira-Santos.- Brasília, DF: [s.n.], 2014.

Consultor: Alexandre Hamilton Oliveira Santos

Documento Técnico "2" (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

**ANÁLISE DOS PROCESSOS IMPLEMENTADOS NA GESTÃO DA
REDE-LAB COM SUGESTÕES DE APRIMORAMENTO E MONITORAMENTO**

Documento Técnico "2" 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 Junho 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



Índice

1. INTRODUÇÃO	06
1.1. Propósito do Trabalho	06
1.2. Questões-Chave Analisadas	06
1.3. Metodologia de Avaliação	09
2. AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS	13
2.1. Análise do Ambiente Interno e Externo	14
2.2. Apresentação e Avaliação da Pesquisa na REDE-LAB	<u>46</u>
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
3.1. Análises dos Resultados da Consultoria	<u>65</u>
ANEXO.....	70



1. INTRODUÇÃO

1.1. Propósito do Trabalho

O presente Documento Técnico "2" 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 Análise dos Processos Implementados na Gestão da REDE-LAB com Sugestões de Aprimoramento e Monitoramento" 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.

1.2. Questões-Chave Analisadas

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

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.



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.

O documento técnico foi organizado da seguinte forma:

- **Introdução**
- **Avaliação da Implementação dos Processos**
- **Considerações Finais**

Na **Introdução** são apresentadas informações gerais sobre o acumulado histórico do Projeto BRAX66..

Na **Avaliação da Implementação dos Processos** são apresentadas as 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, inclusive, os resultados de uma pesquisa realizada junto a todos os LAB-LD replicados.

Nas **Considerações Finais** é dedicado espaço para apresentar a análise dos resultados da Consultoria, as limitações de fronteira 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.

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). 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).

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.

1.3 Metodologia de Avaliação

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** envolveu 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** foram realizadas por meio de internet e pessoalmente e envolveu os seguintes órgãos/entidades:

- Ministérios Públicos Estaduais;

- Secretarias de Segurança Pública Estaduais;
- Departamentos de Polícia Civil Estaduais;
- 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) foram 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 foram 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**.

Ademais, a Metodologia contemplou alguns pontos que são utilizados em auditorias pela Controladoria Geral da União - CGU, em consonância com que estabelece as Instruções Normativas condizentes com a matéria emanadas do Tribunal de Contas da União – TCU. Em outros termos, houve estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal, resguardadas as devidas proporções, dada a peculiaridade do escopo do presente trabalho de cunho auditorial, para, sobretudo, obter uma análise contemple parâmetros de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade do Projeto.

Para tanto a avaliação utilizou como referência no escopo do trabalho conceitos como:

a) **Gestão Operacional:** levantamento de parâmetros institucionais, informações sobre a atuação da organização auditada, sua estrutura, suas metas, indicadores e resultados, planejamento de ações.

b) **Gestão Financeira:** análise de amostra de processos envolvendo restos a pagar, saldos das contas de disponibilidades e dos recursos realizáveis, gestão dos contratos e a administração dos saldos inadimplentes etc.

c) **Gestão Patrimonial:** análise dos controles internos da área patrimonial da unidade;



d) **Gestão de Suprimento de Bens/Serviços:** análise dos processos licitatórios, assim como os contratos, por amostragem, considerando a materialidade e relevância destes.

e) **Controles da Gestão:** análise do atendimento às recomendações do TCU e da Secretaria Federal de Controle Interno/CGU consignadas no relatório de avaliação;

O trabalho apresenta a seguinte estrutura na análise:

- Área
- Subárea
- Constatação
- Processo
- Objeto
- Resultado do Processo
- Situação Atual
- Risco
- Atitude dos Gestores
- Causa
- Justificativa
- Análise da Justificativa
- Recomendação

Segundo Paula² (2000), pode-se destacar seis fatores de risco que assim são definidos:

- **risco operacional:** medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos;
- **risco financeiro:** fato que pode gerar perda financeira para a entidade;
- **risco de tecnologia da informação:** possibilidade de a tecnologia da informação, com que se conta, não funcionar segundo o previsto e vir a comprometer a disponibilidade, integridade e segurança da informação;
- **risco de informação para a tomada de decisões:** possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente;

² PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. Auditoria Baseada na Avaliação de Riscos- Banco do Brasil 2000.

- **risco de recursos humanos:** possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade;

f

2. AVALIAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS

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 obtidos em viagens de visitas técnicas e de questionários *online* enviados aos 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.



2.1 Análise do Ambiente Interno e Externo

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Unidade de Planejamento, Orçamento e Administração

Constatação

Dependência financeira da REDE-LAB de outros Projetos e Programas de Governo, como o PRONASCI, faz com que a 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;

Tipo de Risco

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos;

Risco financeiro: fato que pode gerar perda financeira para a entidade;

Risco contextual: possibilidade de existirem fatores externos que possam impactar a entidade ou modificar significativamente as diretrizes básicas que orientam os seus objetivos e estratégias globais, repercutindo sobre sua capacidade de alcançar seus objetivos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

De acordo com os depoimentos de alguns entrevistados, não há pessoal suficiente na Coordenação de Logística do Ministério da Justiça para realização de licitações de acordo com as demandas que lhes são apresentadas.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Ampliar o escopo de atuação dos LAB-LD, tipificando no instrumento de parceria com os estados objetivos e metas específicos do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci), para atuar em regime de cooperação com os estados, Distrito Federal e municípios, propiciando enfoque da REDE também em Segurança Pública, a fim que haja sustentabilidade do provimento de recursos financeiros destinados aos Laboratórios de Tecnologia contra a lavagem de dinheiro.

Tal medida propiciaria maior aproveitamento dos LAB-LD, aumentaria sua capacidade produtiva e incrementaria os vínculos com outros órgãos/entidades de segurança pública. Ademais, "deselitizaria" o objeto de investigação da REDE-LAB, tornando os laboratórios mais úteis, dado o elevado investimento, para o combate ao crime no sentido mais *lato* e, conseqüentemente, contribuição para aprimoramento da segurança pública, embora de responsabilidade dos estados, estes passariam a ter um aliado importante, fornecido pela União, para reduzir preocupantes índices de violência urbana no país.

As contribuições a que me refiro, envolvendo o PRONASCI, são:

- **Modernização das instituições de segurança pública e do sistema prisional:** O LAB-LD contribuiria para maior inserção da tecnologia no combate ao crime de maneira geral, como também, seria forte aliado na busca do aprimoramento das instituições de segurança pública e do sistema prisional, disseminando a cultura de uma segurança pública mais preventiva e menos repressiva.
- **Valorização Profissional:** O LAB-LD poderia servir de instrumento para a unificação dos sistemas de inteligência para uma melhor efetividade da polícia brasileira – com ênfase nas ações de identificação, aplicação e produção do conhecimento e contra-inteligência. Tal medida propiciaria cursos de tecnologia de combate ao crime para qualificar profissionais de segurança pública dos estados.
- **Enfrentamento à corrupção:** O LAB-LD seria importante aliado para o Plano Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas e na maximização de atuação das Ouvidorias e Corregedorias de Polícia, estabelecendo maior capilaridade com a sociedade de maneira geral
- **Integração do Jovem e da Família:** O LAB-LD poderia atuar na área de responsabilidade social, atrelando aspecto mais humano à tecnologia, contribuindo, por exemplo, com os Batalhões de Polícia Escolar e Comunitária dos estados junto ao Programa Educacional de Resistência às Drogas - PROERD. PROERD é a adaptação brasileira do programa norte-americano *Drug Abuse Resistance Education* - D.A.R.E., surgido em 1983. No Brasil, o programa foi implantado em 1992, pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, e hoje é adotado em todo o Brasil.

Dado o exposto, seria recomendável que o LAB-LD passasse a se chamado de Unidade Gestora da REDE-LAB ou simplesmente LAB-SEDE, quando se referir à rede nacional, e de LAB-UF, quando aludido às unidades da federação.

A

Área: Jurídica

Sub-área: Legislação

Constatação

Risco de questionamento jurídico em termos de legitimidade da REDE-LAB e LAB-LD replicados por não apresentarem estrutura formal legalmente constituída, criada por meio de decreto, onde estejam tipificados missão, objetivos, competências, respaldo jurídico, cadeia de subordinação hierárquica, cargos, funções, gratificações, dentre outros pontos igualmente relevantes;

Tipo de Risco

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos;

Risco contextual: possibilidade de existirem fatores externos que possam impactar a entidade ou modificar significativamente as diretrizes básicas que orientam os seus objetivos e estratégias globais, repercutindo sobre sua capacidade de alcançar seus objetivos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Não identificada.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se que seja consultada a Consultoria Jurídica do Ministério da Justiça para a criação de uma Unidade Administrativa, dentro da Estrutura Organizacional da Secretaria Nacional de Justiça - SNJ, denominada **Departamento de Tecnologias de Combate à Criminalidade - DTCC** composta por:

- Coordenação-Geral de Análise de Informação e Tecnologia de Informação - CGAT

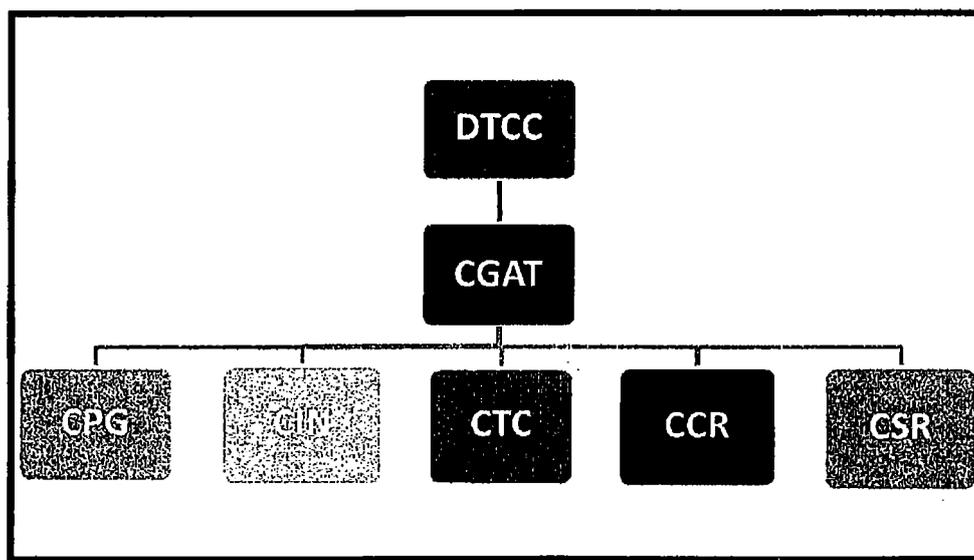
- Coordenação de Planejamento, Orçamento e Gestão - CPG
- Coordenação de Análise de Informação - CIN
- Coordenação de Tecnologia de Informação - CTC
- Coordenação de Comunicação e Relações Institucionais - CCR
- Coordenação de Supervisão e Regulação de Laboratórios de Tecnologia - CSR

Tal medida deve ocorrer por meio de um Decreto Presidencial e teria como objetivo aprovar a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do novo departamento dentro do Ministério da Justiça.

O Decreto seria composto por: Natureza e Competência, Estrutura Organizacional, Competências das Coordenações (Coordenação-Geral e Coordenações), Atribuições dos Dirigentes com Quadro Demonstrativo dos Cargos em comissão e das funções gratificadas.

Vejamos uma proposta de estrutura organizacional:

Figura 1 - Estrutura Organizacional do Departamento de Tecnologias de Combate à Criminalidade - DTCC



Fonte: Consultor Alexandre Hamilton

A nova estrutura organizacional deveria ser criada de acordo com o **Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal**, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, datado de 2008.

O **Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal** é um documento onde é apresentado um conjunto de orientações e parâmetros técnicos aplicáveis ao processo de organização de

[Handwritten signature]

estruturas do Poder Executivo Federal, referendados nos princípios da administração pública, estabelecidos no Art. 37 da Constituição Federal e nos fundamentos e elementos do Modelo de Excelência em Gestão Pública preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, coordenado por aquele Ministério.

Segundo o citado Manual, o arranjo institucional das estruturas do Poder Executivo Federal deve respeitar os princípios constitucionais da Administração Pública, dispostos no art. 37 da Constituição Federal:

I - Legalidade

Na relação administrativa, a vontade da Administração Pública é a que decorre da lei, o que lhe possibilita fazer apenas o que a lei permite. Não pode, por simples ato administrativo, conceder direitos de qualquer espécie, criar obrigações ou impor vedações aos administrados.

Na organização dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, o princípio constitucional da legalidade contribui para a estabilidade das estruturas, visto que a disposição orgânica das estruturas dos órgãos autônomos e superiores constitui matéria sujeita à aprovação do Congresso Nacional.

II - Impessoalidade

Este princípio deve ser entendido em dois sentidos: pela dimensão do beneficiário e pela dimensão do agente da ação pública.

Na dimensão do beneficiário da ação pública, a aplicação deste princípio está relacionada com a finalidade pública, que deve nortear toda a atividade administrativa: a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que deve nortear o comportamento de seus agentes.

Aplicada à dimensão do agente público, a impessoalidade orienta no sentido de que os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa da Administração Pública, de forma que ele é o autor institucional do ato. O agente é apenas aquele que manifesta a vontade estatal. O princípio da impessoalidade fundamenta o instituto da autoridade pública, da qual se investe o agente público, ao assumir um cargo público efetivo ou em comissão e, por meio dela, passa a agir em nome do Estado.

III - Moralidade

O princípio da moralidade exige da Administração Pública uma atuação pautada em padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé. Mesmo em consonância com a lei, os atos da Administração Pública não podem ofender a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade e a idéia comum de honestidade.

A imoralidade administrativa produz efeitos jurídicos, porque acarreta a invalidade do ato, que pode ser decretada pela própria Administração ou pelo Poder Judiciário.

IV - Publicidade

O princípio da publicidade exige a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública. No que se refere à organização das estruturas do Poder Executivo Federal esse princípio se consubstancia na obrigatoriedade de publicação dos atos sobre estruturas no Diário Oficial da União.

V - Eficiência

O princípio da eficiência pode ser considerado em dois aspectos. O primeiro em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível no exercício de suas atribuições, com vistas à obtenção dos melhores resultados. O segundo, em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também no objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

Dentro do princípio da eficiência da ação pública, representada pela melhoria da qualidade do gasto público, o Poder Executivo Federal deve privilegiar a constituição de organizações simples, enxutas e direcionadas aos seus objetivos finalísticos e evitar superposições e/ou fragmentações na ação do Governo.

+

Área: Jurídica

Sub-área: Legislação

Constatação

Se por um lado, a existência de uma legislação específica sobre lavagem de dinheiro no país (antes Lei 9.613/98 e agora Lei 12.683/12) apresenta vantagem, facilitando a criminalização e a persecução penal de lavadores profissionais, ou seja, de pessoas que se dedicam profissionalmente à lavagem de dinheiro, por outro, há 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;

Tipo de Risco

Risco de informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente;

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

De acordo com os depoimentos de alguns entrevistados, faltam muitas vezes nos LAB-LD replicados clareza, por parte dos demandantes de relatórios de análise, sobre o que lavagem de dinheiro.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Seria recomendável que o DRCI inserisse em sua programação de treinamentos alguns *workshops* ou capacitações destinados a pesquisadores, docentes, magistrados e operadores do Direito, de maneira geral, com intuito de promover um alinhamento de entendimento do tema lavagem de dinheiro, sob ponte de

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

vista pragmático, demonstrando o *modus operandi* de atuação da REDE-LAB no âmbito da ENCCLA, experiências nacionais e internacionais e, sobretudo, os avanços e "gargalos" enfrentados na implementação da política nacional de combate à lavagem de dinheiro e crime organizado no país.

Área: Administrativa (Gestão Operacional e Financeira)

Sub-área: Coordenação de Logística do Ministério da Justiça (Licitações)

Constatação

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 "patrimoniamento" dos itens adquiridos.

Tipo de Risco

risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos;

risco financeiro: fato que pode gerar perda financeira para a entidade;

risco de tecnologia da informação: possibilidade de a tecnologia da informação, com que se conta, não funcionar segundo o previsto e vir a comprometer a disponibilidade, integridade e segurança da informação;

risco de informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente;

risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade;

risco contextual: possibilidade de existirem fatores externos que possam impactar a entidade ou modificar significativamente as diretrizes básicas que orientam os seus objetivos e estratégias globais, repercutindo sobre sua capacidade de alcançar seus objetivos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

De acordo com os depoimentos de alguns entrevistados, não há pessoal suficiente na Coordenação de Logística do Ministério da Justiça para realização de licitações de acordo com as demandas que lhes são apresentadas.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se que a situação constatada seja conduzida aos dirigentes da Assessoria Jurídica e Coordenação de Logística, ambos do Ministério da Justiça - MJ, a fim de que o problema seja solucionado com a maior brevidade possível, dada a gravidade da questão.

Uma alternativa é tentar a transferência de algum servidor de outro órgão/entidade para a Coordenação de Logística, para atender especificamente o DRCI. Este profissional teria de apresentar cursos de formação na área de licitação (pregão presencial e eletrônico).

não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Falta de estrutura organizacional específica de supervisão e de regulação dos Laboratórios de Tecnologia, para a apurar, corrigir, orientar e punir atos de ilicitude no âmbito da REDE-LAB, sobretudo, evitar o patrimonialismo.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se criar uma unidade organizacional, dentro da Secretaria Nacional de Justiça - SNJ, com o papel de **Supervisão** dos Laboratórios de Tecnologia, podendo ser Ordinária ou Especial, e de **Regulação**:

A **Supervisão Ordinária** seria aquela que se origina de denúncias e representações de advogados, magistrados, dentre outros, bem como de órgãos públicos e da imprensa, envolvendo casos isolados de LAB-LD replicados com indícios de irregularidades ou deficiências.

A **Supervisão Especial** seria aquela iniciada pelo próprio Ministério da Justiça, a partir de seus indicadores de regularidade e qualidade da política de combate à lavagem de dinheiro e crime organizado, agrupados de acordo com o critério escolhido para a ação de supervisão.

Esses critérios podem incluir resultados insatisfatórios nas visitas de supervisão, o histórico de avaliações negativas pelo DRCl, bem como o não atendimento de requisitos específicos, previstos em acordo de cooperação com os estados, como por exemplo a porcentagem mínima de membros na equipe dos LAB-LD replicados.

A **Regulação** se incumbiria de zelar para que a legislação de combate à lavagem de dinheiro e crime organizado seja cumprida (Legalidade). Suas ações incluiriam também a busca pela elevação de qualidade da atuação da REDE-LAB.

Área: Administrativa e Tecnologia da Informação (TI) (Gestão de Suprimentos)

Sub-área: Infraestrutura básica

Constatação

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;

Tipo de Risco

risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos;

risco financeiro: fato que pode gerar perda financeira para a entidade;

risco de tecnologia da informação: possibilidade de a tecnologia da informação, com que se conta, não funcionar segundo o previsto e vir a comprometer a disponibilidade, integridade e segurança da informação;

risco de informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente;

risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade;

risco contextual: possibilidade de existirem fatores externos que possam impactar a entidade ou modificar significativamente as diretrizes básicas que orientam os seus objetivos e estratégias globais, repercutindo sobre sua capacidade de alcançar seus objetivos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

De acordo com os depoimentos de alguns entrevistados, alguns equipamentos não são utilizados a contento pelo fato de não haver uma infraestrutura de energia elétrica adequada ou espaços físicos que comportem os equipamentos.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se que haja uma avaliação criteriosa e prévia, por uma equipe técnica da área administrativa, acerca do espaço físico e das condições infraestruturais de energia elétrica do LAB-LD a ser instalado, para minimizar os riscos de equipamentos adquiridos fiquem sem uso.

Para tanto, recomenda-se que seja elaborado um questionário com itens considerados primordiais na avaliação diagnóstica de instalação de um LAB-LD, cuja pontuação final proporcionará uma visão fidedigna das condições locais.



Área: Administrativa (Gestão Financeira)

Sub-área: Logística (Licitações)

Constatação

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

Tipo de Risco

risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos;

risco financeiro: fato que pode gerar perda financeira para a entidade;

risco de tecnologia da informação: possibilidade de a tecnologia da informação, com que se conta, não funcionar segundo o previsto e vir a comprometer a disponibilidade, integridade e segurança da informação;

risco de informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente;

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

De acordo com os depoimentos de alguns entrevistados, alguns equipamentos não estão funcionando porque as licenças haviam expirado (sem respaldo em contrato para sua atualização) ou porque o equipamento não havia sido testado quando de seu recebimento e, quando foi ligado, um período de tempo depois, a máquina não funcionou.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se que haja a licitação preveja a existência de uma rede autorizada das empresas vencedoras na cidade onde serão recebidos os equipamentos.

Recomenda-se que as empresas vencedoras do certame assumam a responsabilidade de entregar, instalar e testar os equipamentos no local (LAB-LD replicado) e, ainda, assumam o compromisso de fornecer assistência técnicas por determinado período.



Área: Administrativa e Jurídica (Gestão Operacional)

Sub-área: Operacional e Cultura Institucional

Constatação

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 divulgada 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;

Tipo de Risco

risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos.

risco financeiro: fato que pode gerar perda financeira para a entidade.

risco de tecnologia da informação: possibilidade de a tecnologia da informação, com que se conta, não funcionar segundo o previsto e vir a comprometer a disponibilidade, integridade e segurança da informação.

risco de informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente.

risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

risco contextual: possibilidade de existirem fatores externos que possam impactar a entidade ou modificar significativamente as diretrizes básicas que orientam os seus objetivos e estratégias globais, repercutindo sobre sua capacidade de alcançar seus objetivos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Área: Administrativa e Jurídico (Gestão Patrimonial)

Sub-área: Controle de Carga e Patrimônio do Ministério da Justiça nos estados

Constatação

Falta maior controle da carga dos equipamentos do MJ nos LAB-LD replicados. Falta supervisão dos quantitativo, estado físico e de manutenção e, sobretudo, do controle de carga, cujo registro permanece ainda do Ministério da Justiça, embora esteja em outro órgão/entidade.

Tipo de Risco

risco financeiro: fato que pode gerar perda financeira para a entidade;

risco de tecnologia da informação: possibilidade de a tecnologia da informação, com que se conta, não funcionar segundo o previsto e vir a comprometer a disponibilidade, integridade e segurança da informação.

risco contextual: possibilidade de existirem fatores externos que possam impactar a entidade ou modificar significativamente as diretrizes básicas que orientam os seus objetivos e estratégias globais, repercutindo sobre sua capacidade de alcançar seus objetivos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Os LAB-LD replicados visitados pelo consultor possuem equipamentos avaliados em quase dois milhões de reais cujo registro de carga/patrimônio é do Ministério da Justiça e não efetivo controle deste material carga.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se que a área administrativa do DRCI faça um metódico mapeamento de todos os equipamentos nos LAB-LD replicados e solicite ao gestor do Laboratório de Tecnologia replicado a indicação de um servidor público da área administrativa, responsável por material carga, que assuma o controle e a

responsabilidade de informar qualquer alteração, até a ocorrência de transferência definitiva da carga para o órgão/entidade que a recebeu.

A

Área: Administrativa e Tecnologia de Informação (TI) (Gestão Operacional)

Sub-área: Operacional

Constatação

Faltam ferramentas padronizadas que possibilitem lidar com a diversidade de dados, em termos de formatos, enviados aos analistas de informações dos LAB-LD replicados.

Tipo de Risco

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Falta, na concepção de alguns integrantes da REDE-LAB, uma planilha padrão de importação de dados para *excel* (*script* de importação) nos LAB-LD replicados. Para os entrevistados, quando os dados são enviados dos bancos, é necessário passar os dados TXT para uma planilha *excel*.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se que a equipe de Análise de Informação ou de Tecnologia de Informação do núcleo gestor da REDE-LAB, situado no Ministério da Justiça, fique responsável por receber, identificar e buscar soluções para problemas desta natureza junto aos LAB-LD replicados.

Um alternativa é criar canais formais (institucionalizados) de comunicação (Portal) para os membros dos LAB-LD compartilharem experiências, problemas e soluções.

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

Falta Código de Ética para alinhar comportamento e orientar a conduta dos integrantes da REDE-LAB e LAB-LD replicados.

Tipo de Risco

Risco de informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente.

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

A REDE-LAB e os LAB-LD replicados fazem uso de informações sobre pessoas e empresas e o único documento existente é o acordo de cooperação entre a União e os Estados.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se a criação de um Código de Ética para definir o que é certo e errado nas atividades de produção de conteúdo de cunho investigativo sobre empresas e pessoas. Tal medida visaria reduzir a possibilidade de uso dos Laboratórios como instrumento político para atingir adversários na política local.

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Operacional

Constatação

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;

Tipo de Risco

Risco de informação para a tomada de decisões: possibilidade de a informação, destinada a respaldar as decisões institucionais, ser incompleta, antiquada, inexata, tardia, não guardar relação com o processo de tomada de decisão e não comunicar adequadamente, interna ou externamente.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Expressiva maioria dos LAB-LD replicados estão inseridos em uma unidade de inteligência da estrutura organizacional do órgão/entidade a que pertencem. Tal situação restringe a capacidade de atuação dos Laboratórios de Tecnologia porque um relatório de inteligência apresenta restrições dos usos das informações que contêm.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se que os LAB-LD tenham estrutura autônoma vinculada diretamente ao principal dirigente do órgão/entidade a que pertençam, atuando como unidade de assessoramento (staff) e a serviço também da inteligência e não exclusivamente para este setor.

Recomenda-se que os relatórios técnicos sejam descaracterizados como relatórios de inteligência.

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

Há muita rotatividade dos integrantes da equipe da REDE-LAB.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

A REDE-LAB não possui estrutura formal com quadro demonstrativo de cargos em comissão e das funções gratificadas que possa ser atrativo para servidores de outros órgãos/entidades, tampouco para servidores do próprio Ministério da Justiça. Dadas a natureza das atividades, exigências de perfil e volume de trabalho, a existência de um quadro demonstrativo de cargos em comissão e das funções gratificadas é condição *sine qua non* para a sustentabilidade da política, efetividade do Projeto e segurança jurídica do Governo.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se buscar a aprovação de uma estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas, via Decreto Presidencial, que seria composto por: Natureza e Competência, Estrutura Organizacional, Competências das Coordenações (Coordenação-Geral e Coordenações), Atribuições dos Dirigentes com Quadro Demonstrativo dos Cargos em comissão e das funções gratificadas.

Área: Administrativa e Jurídica

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

Falta designação oficial dos Coordenadores dos LAB-LD replicados.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Os LAB-LD replicados, a exemplo do que ocorre na REDE-LAB (sede), não possuem estrutura formal com quadro demonstrativo de cargos em comissão e das funções gratificadas, o que gera insegurança jurídica para o Ministério da Justiça e órgãos/entidades na ponta (estados).

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se incentivar os órgãos/entidades a pleitearem, junto aos Governos estaduais e respectivas Assembleias Legislativas, a elaboração de projetos de lei que aprovelem uma estrutura regimental e um quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas, composto por: Natureza e Competência, Estrutura Organizacional, Competências das Coordenações, Atribuições dos Dirigentes com Quadro Demonstrativo dos Cargos em comissão e das funções gratificadas.

Área: Administrativa e Jurídica (Gestão Operacional)

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

A equipe dos LAB-LD replicados conta muitas vezes com estagiários e pessoal terceirizado (contratos em comissão) para suprir a ausência de servidores.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Os LAB-LD replicados, a exemplo do que ocorre na REDE-LAB (sede), não possuem estrutura formal com quadro demonstrativo de cargos em comissão e das funções gratificadas, o que gera **insegurança jurídica** para o Ministério da Justiça e órgãos/entidades na ponta (estados), dada a natureza dos dados que são manuseados. Tal situação gera não tão somente vulnerabilidade de cunho jurídico (abre precedentes) mas, sobretudo, exposição desnecessária dos (as) investigados (as) e cria condições favoráveis para uso político dos Laboratórios (ter na equipe indicados políticos, como constatado pelo consultor em um dos LAB-LD replicados).

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se manter na equipe apenas servidores concursados de órgãos/entidades da Administração Pública (União, Estados e Municípios), empresas públicas ou de capital misto.

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

Falta maior compartilhamento de soluções criadas por um determinado LAB-LD replicado com os demais da REDE.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Este consultor identificou que cada LAB-LD replicado atua de forma isolada, o que é muito prejudicial para a funcionalidade de uma REDE ou sistema. Um exemplo é o da Polícia Civil do Rio de Janeiro (LAB-LD PC/RJ) que criou um Sistema denominado SGO (Sistema de Gestão Operacional), cuja utilidade seria de expressiva importância para os demais Laboratórios.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se criar canais de comunicação que permitam interação de experiências exitosas dentro da REDE-LAB;

Recomenda-se aperfeiçoar a comunicação horizontal da REDE-LAB, ou seja, entre os LAB-LD replicados;

Recomenda-se criar um **Prêmio de Excelência em Gestão da REDE-LAB** anual para valorizar as "boas práticas", sendo que o pré-requisito seria "estatizar" a

solução encontrada para ser compartilhada. Para tanto, teria de ser criado um regulamento e critérios que envolveriam fase de autoavaliação e fase de julgamento por uma equipe composta por membros da ENCCLA e outras autoridades ligadas ao combate de lavagem de dinheiro e crime organizado.



Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

Há LAB-LD replicado que não está cumprindo com a contrapartida prevista em acordo de enviar membros da equipe dos Laboratórios para os treinamentos ocorridos em outros estados.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Risco operacional: medida que avalia a possibilidade de a entidade não alcançar seus objetivos por não poder identificar e manejar os riscos de modo a dotar de integridade, eficácia e eficiência as suas operações e preservar os seus ativos.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Este consultor identificou que existem Governos estaduais negando o envio de membros dos LAB-LD replicados aos treinamentos previstos. Trata-se de uma situação bastante grave, que é o caso do LAB-LD SSP-BA, onde praticamente todos os membros da equipe não possuem cursos específicos sobre as ferramentas, o que inviabiliza o uso dos equipamentos enviados.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se aperfeiçoar a supervisão e regulação do cumprimento dos acordos firmados entre o MJ e os LAB-LD replicados.

Recomenda-se criar uma estrutura organizacional que contemple supervisão e regulação na Secretaria Nacional de Justiça, envolvendo a REDE-LAB.

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

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.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Este consultor identificou a existência de muitas dificuldades para a realização de treinamentos em Brasília devido a problemas de disponibilidade de locais (auditórios).

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se firmar convênios com as Forças Armadas para fazer uso de auditórios das Organizações Militares situadas em Brasília e Estados.

Recomenda-se solicitar ao pessoal de informática do MJ criar uma plataforma de Educação a Distância para disponibilizar treinamentos fazendo uso dos equipamentos de videoconferência e através de um portal de educação da REDE-LAB, a exemplo do que ocorre no Senado Federal e Câmara dos Deputados e, mais recentemente, no TJDFT.

Recomenda-se que seja criada uma programação de cursos presenciais, semi-presenciais e em EAD.

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Recursos Humanos

Constatação

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.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Este consultor identificou a falta de um espaço institucionalizado que reúna todos os recursos possíveis de interação dos membros dos LAB-LD replicados e núcleo gestor da REDE-LAB (sede).

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se solicitar ao pessoal de informática do MJ ou por licitação contratar uma empresa para desenvolver um "Portal da REDE-LAB".

X

Área: Administrativa (Gestão Operacional)

Sub-área: Relações Institucionais

Constatação

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.

Tipo de Risco

Risco de recursos humanos: possibilidade de existir falta de valores éticos, de uma adequada estrutura organizacional, de competência profissional e de responsabilidade formal por parte da administração ou dos servidores de uma entidade.

Atitude dos Gestores

Não foram encaminhados pedidos de esclarecimentos/correções aos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Causa

Este consultor identificou que o acesso a cadastros das diversas públicas e/ou privadas ocorre somente por iniciativa LAB-LD replicados. Trata-se de uma situação que cria um paradoxo porque o acesso a dados está muito focado na iniciativa de pessoas, sendo que o ideal seria enfoque em processos, os quais deveriam ser geridos pelo núcleo gestor da REDE-LAB. Desta forma, todos os LAB-LD replicados trabalharão tendo uma mesma base de dados.

Justificativa

Não foram recebidas manifestações (justificativas) dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Análise da Justificativa

Não foram recebidas justificativas dos gestores por não ser objeto da presente avaliação.

Recomendações para Aprimoramento e Monitoramento da REDE-LAB

Recomenda-se inserir esta responsabilidade ao rol de atividades da equipe gestora da REDE-LAB do Ministério da Justiça, ou seja, assumir a realização de convênios.

2.2. Apresentação e Avaliação da Pesquisa na REDE-LAB

O processo de avaliação externa envolveu a aplicação de questionário e realização de algumas entrevistas.

Conforme já foi apresentado, o instrumento de coleta de dados buscou avaliar: **Aspectos Gerais da Política de Combate à Lavagem de Dinheiro no Brasil.**

Para tanto, verificou-se de que forma o respondente avalia a política pública de combate à lavagem de dinheiro no Brasil, no que concerne a: originalidade, eficiência, eficácia, efetividade, foco, coerência, relevância, clareza dos objetivos, consistência, transversalidade. Para tanto, foi solicitado que o respondente atribuisse respostas como excelente, bom, regular, não sei.

Para quase metade dos respondentes a política de combate à lavagem de dinheiro é "relevante". Contudo, acreditam que esta mesma política, por outro lado, é "regular" nos itens de eficiência, eficácia, efetividade e foco, e percebida como algo "bom" no que se refere a originalidade, clareza de objetivos, consistência e transversalidade. Por se tratarem de indicadores de gestão (eficiência, eficácia, efetividade e foco), é motivo de preocupação e reflexão o fato de a política ser percebida como "regular", dado o investimento e a mobilização, em termos de ações, que o Estado tem feito nesta área. Foram obtidas as seguintes respostas:

Gráfico 1

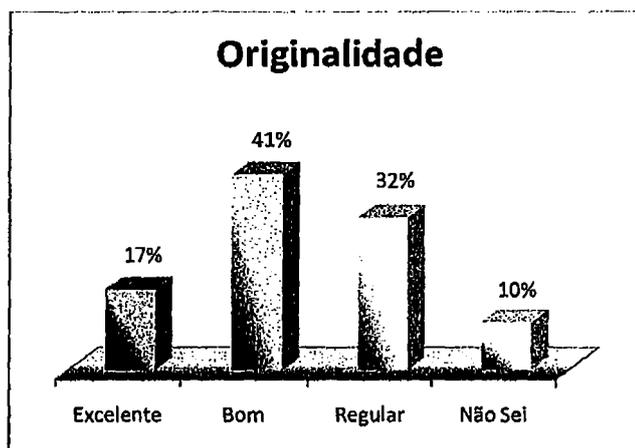


Gráfico 2

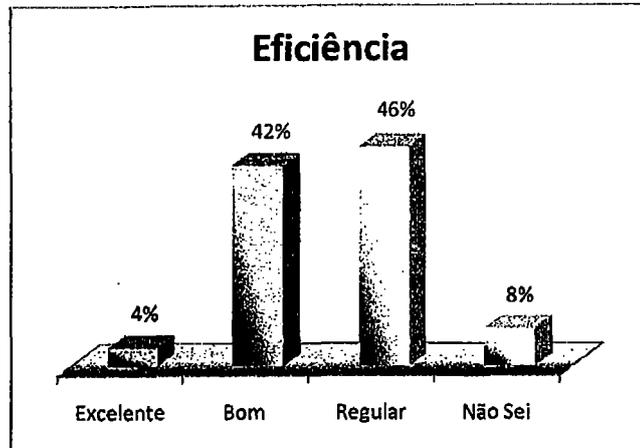


Gráfico 3

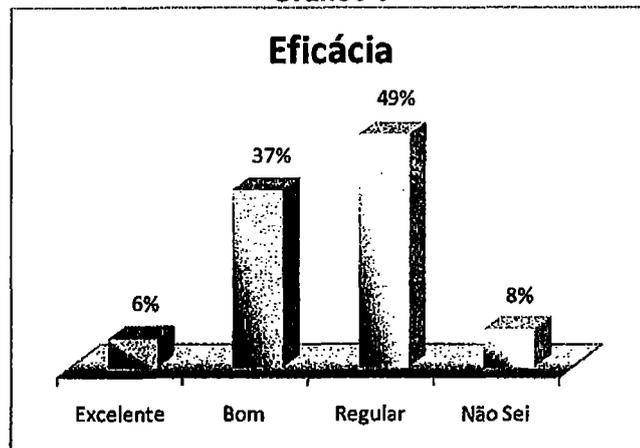


Gráfico 4

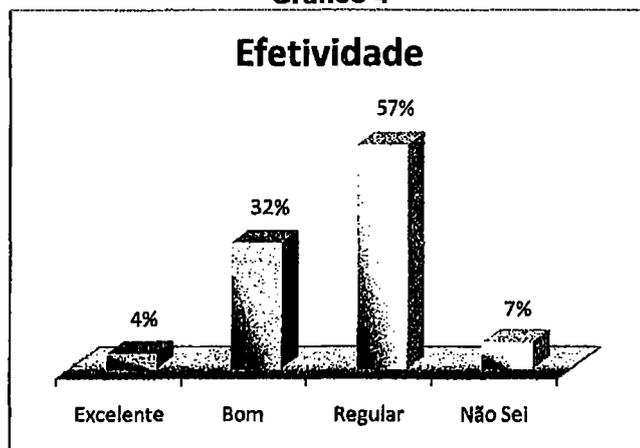


Gráfico 5

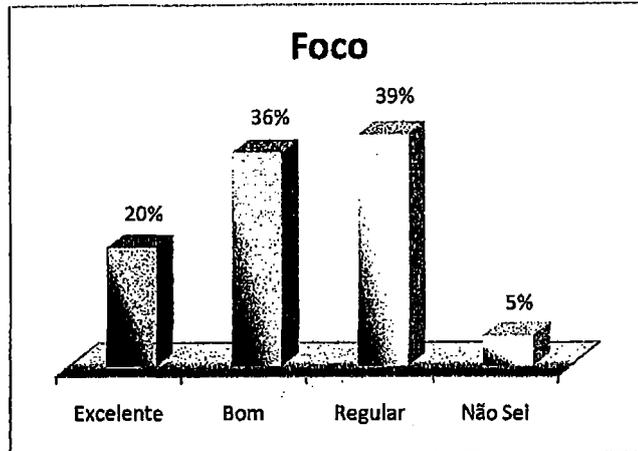


Gráfico 6

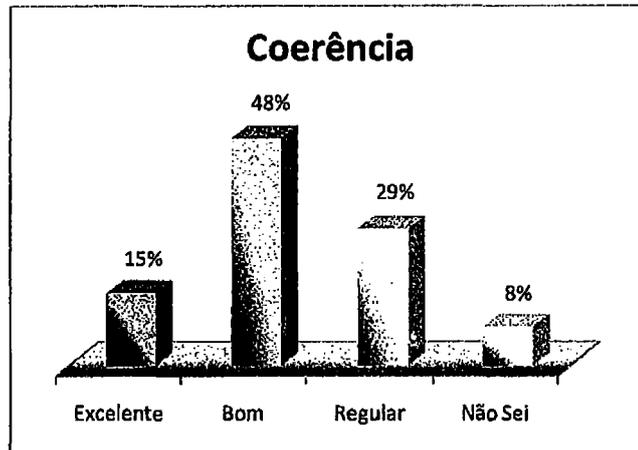


Gráfico 7

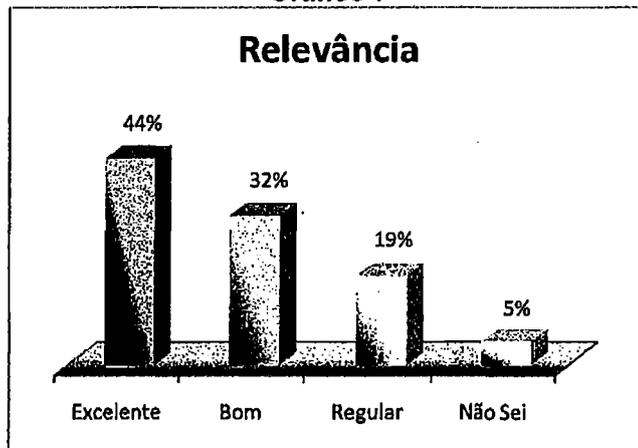


Gráfico 8

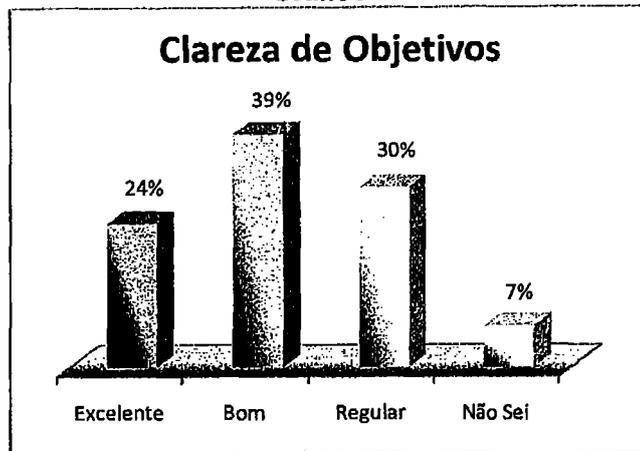


Gráfico 9

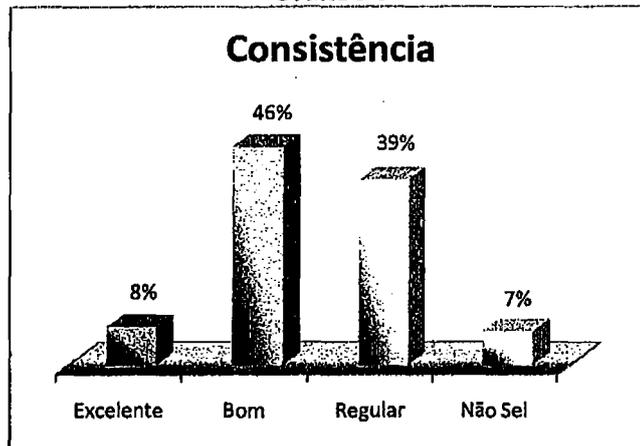
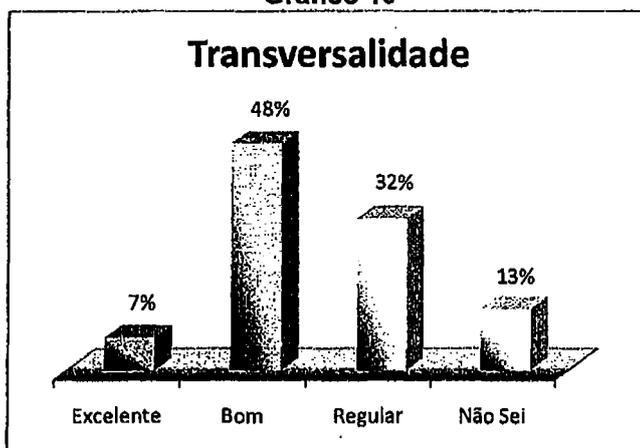


Gráfico 10



Em outra etapa da pesquisa, o questionário buscou saber quais os fatores internos, dentre os relacionados, influenciam NEGATIVAMENTE a atuação do LAB-LD. É importante frisar que os itens apresentados para escolha e avaliação dos respondentes foram inseridos no instrumento de coleta de dados devido às constatações do consultor quando de sua visita técnica a alguns LAB-LD no país.

Gráfico 11

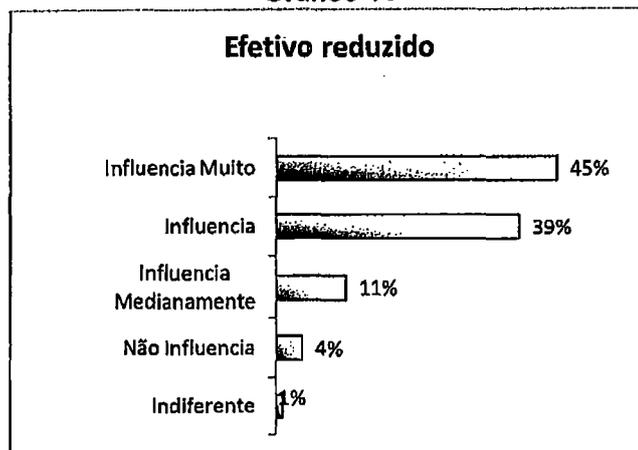


Gráfico 12

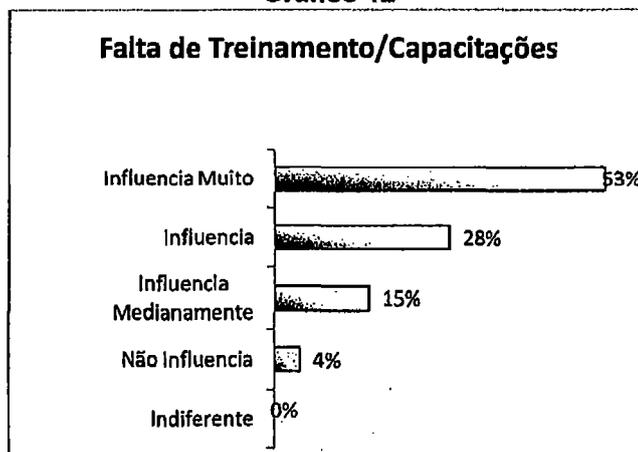


Gráfico 13

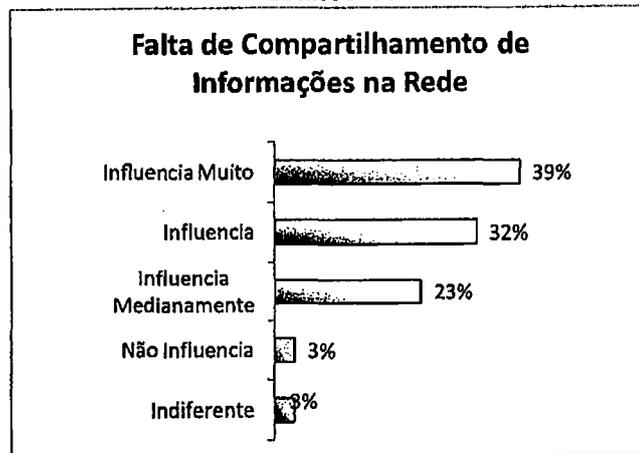


Gráfico 14

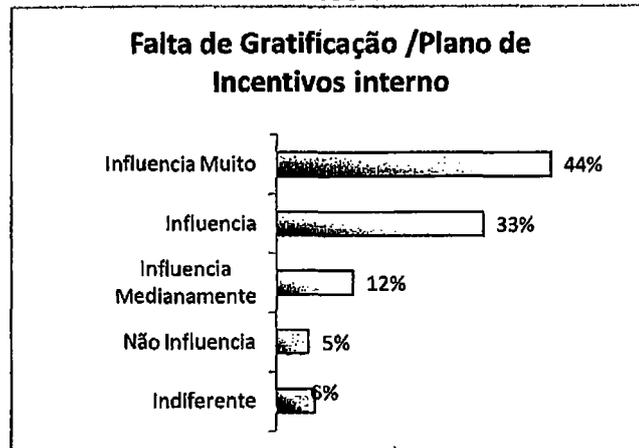
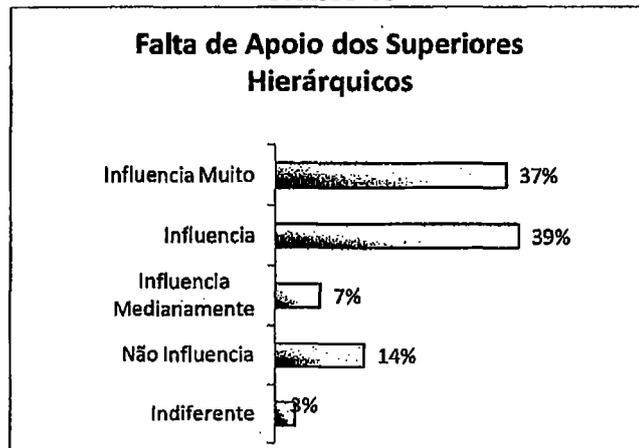


Gráfico 15



X

Gráfico 16

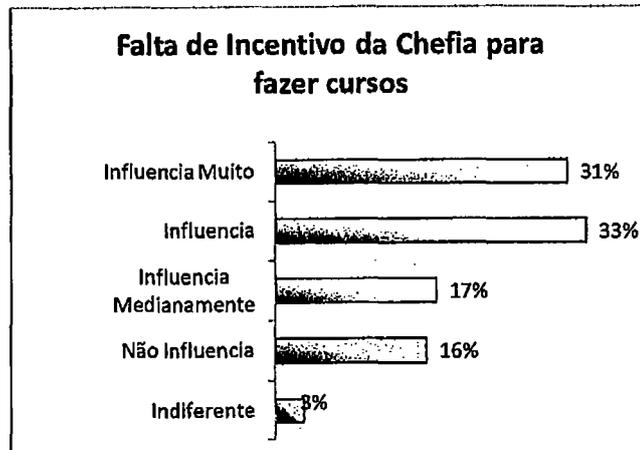


Gráfico 17

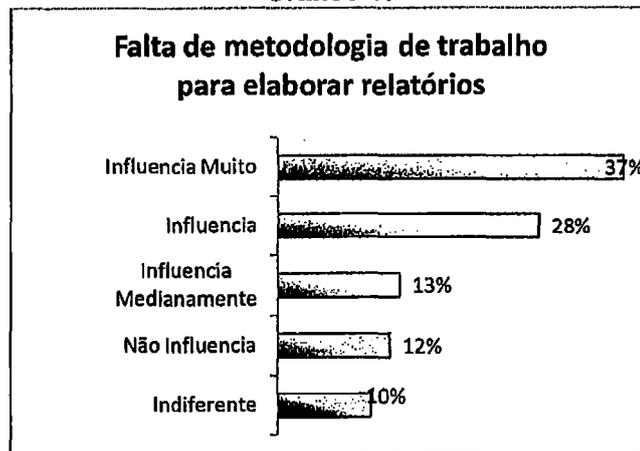


Gráfico 18

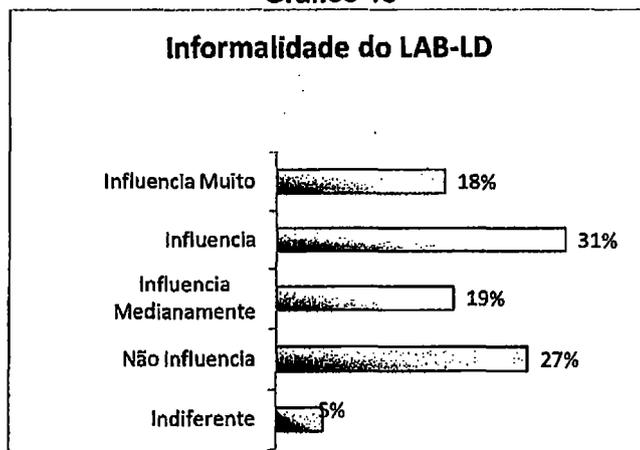


Gráfico 19

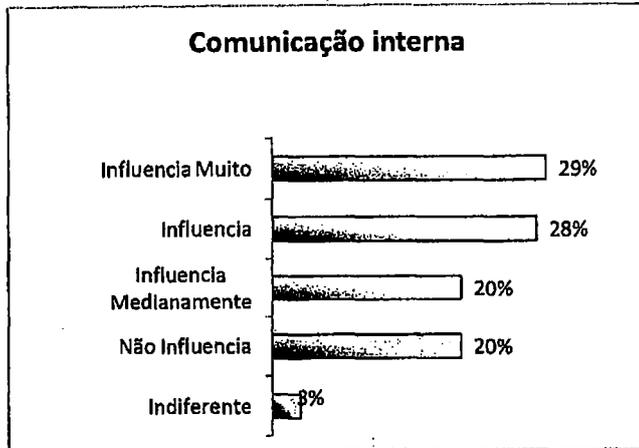


Gráfico 20

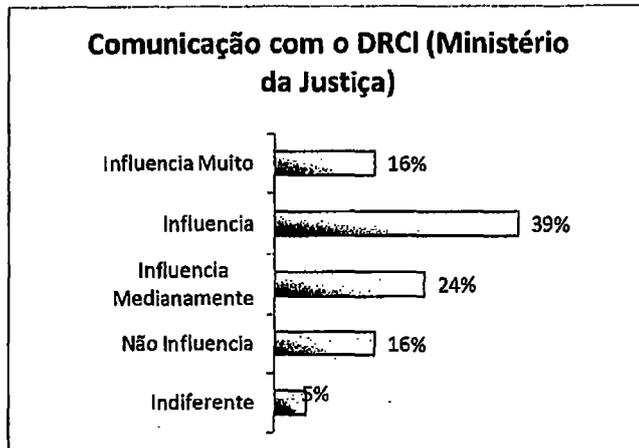


Gráfico 21

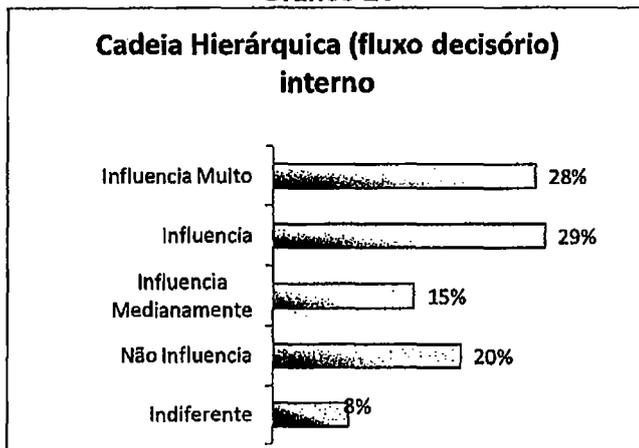


Gráfico 22

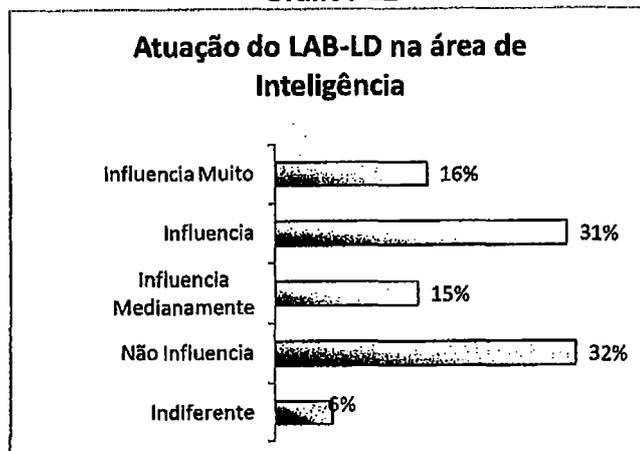


Gráfico 23

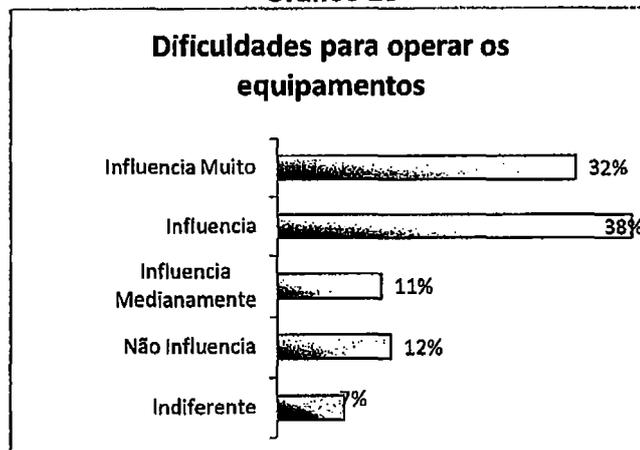
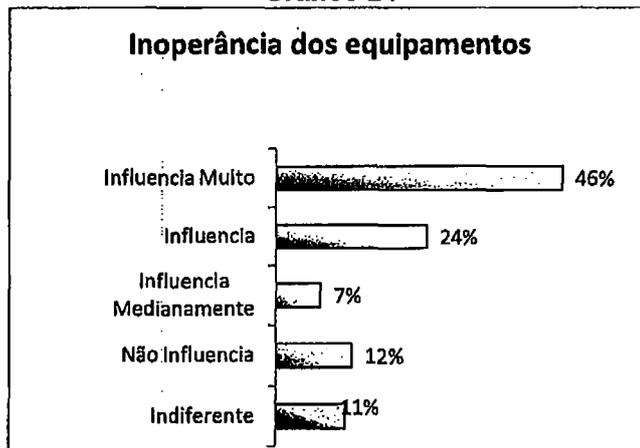


Gráfico 24



X

Gráfico 25

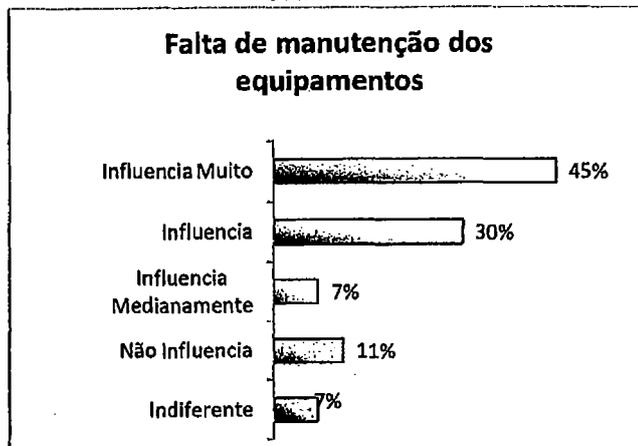


Gráfico 26

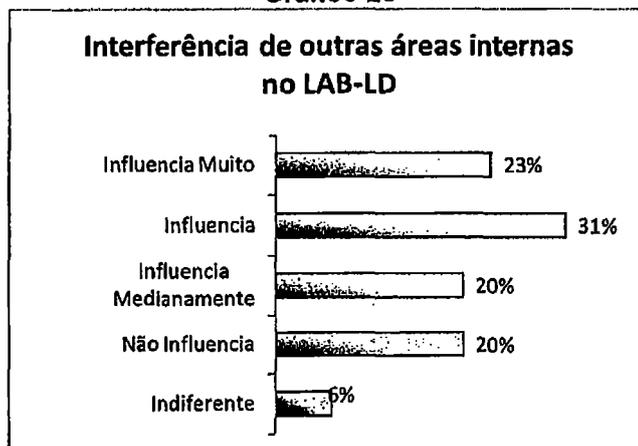


Gráfico 27

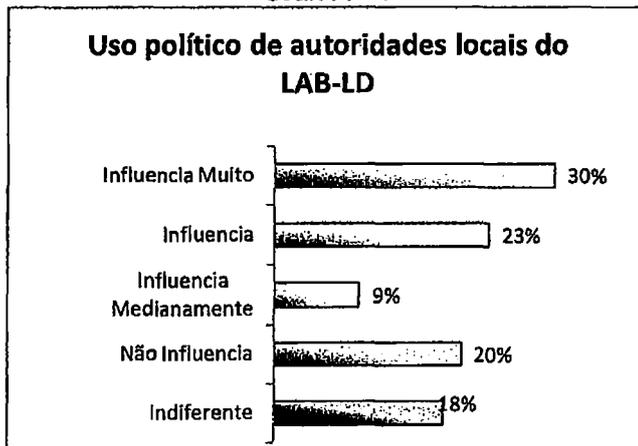


Gráfico 28

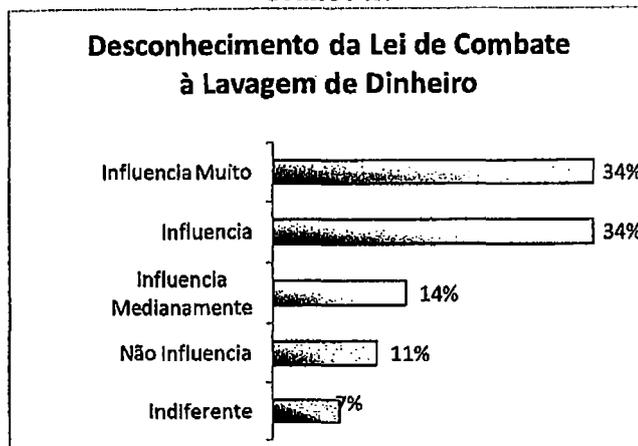


Gráfico 29

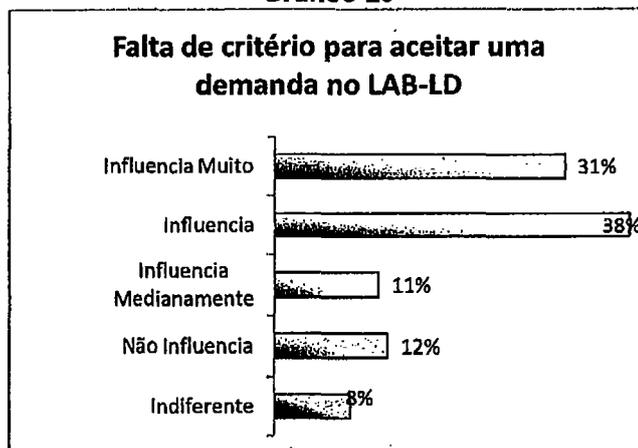


Gráfico 30

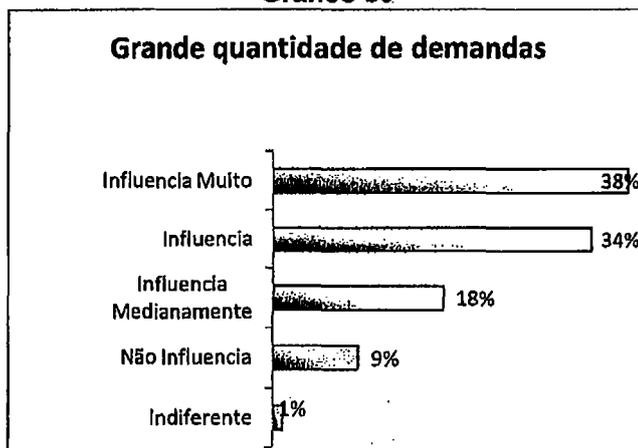


Gráfico 31

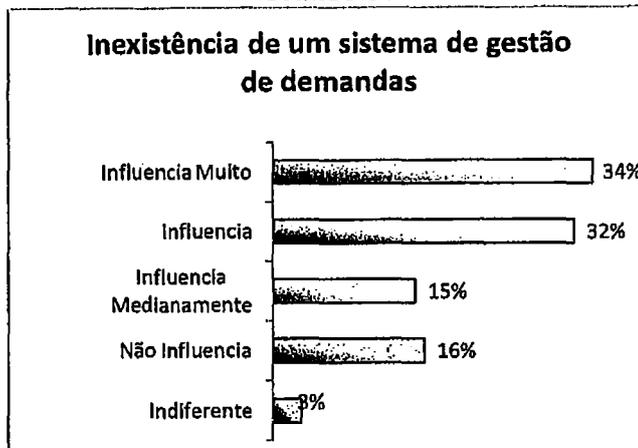


Gráfico 32

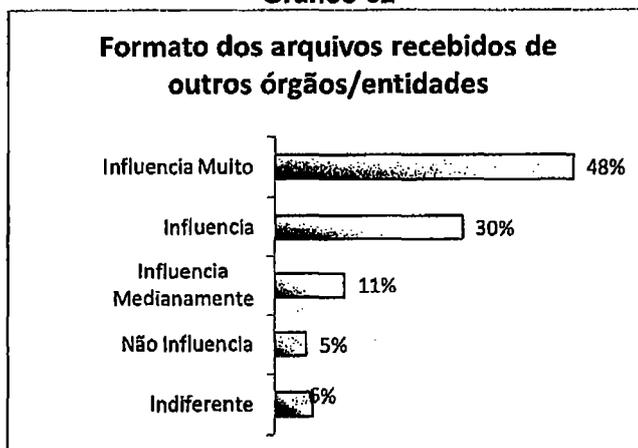


Gráfico 33

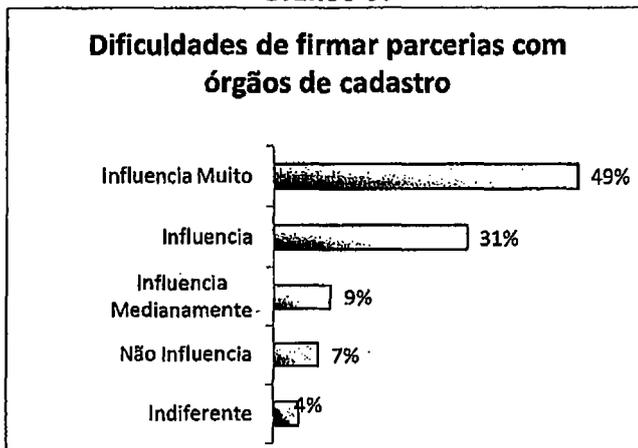
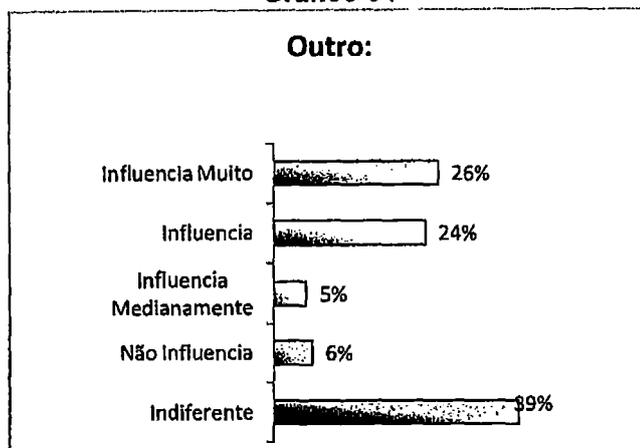


Gráfico 34



De acordo com os gráficos, os respondentes consideraram, em linhas gerais, que todos os itens apresentados são percebidos, como sendo influenciadores negativamente, com exceção de um deles. Isso significa que as respostas mantiveram uma oscilação entre apenas os graus de "influencia muito" e "influencia", o que já era esperado por este consultor devido às observações ocorridas in loco em alguns LAB-LD replicados e entrevistas realizadas.

A exceção ficou reservada para o gráfico 22 envolvendo item "Atuação do LAB-LD na área de Inteligência". Embora 32% dos respondentes tenham escolhido a alternativa "não influencia", 31% optaram por pelo item "influencia", o que demonstra haver claramente dois polos opostos sobre este tema. O gráfico 33, que trata de "Dificuldades para firmar parcerias com órgãos de cadastro", chama atenção porque obteve 49% de respostas no item "influencia muito". Tal observação é importante porque corrobora o que já havia sido constatado por este consultor quando das visitas técnicas in loco. Trata-se de uma atividade que seria prudente ser assumida pela equipe gestora da REDE-LAB em Brasília.

O questionário buscou também identificar de que maneira é percebido o impacto do ambiente externo sobre os LAB-LD replicados. Para tanto, foram submetidas aos respondentes algumas questões relacionadas a Fatores Externos que Influenciam NEGATIVAMENTE a atuação do LAB-LD.

X

Gráfico 35

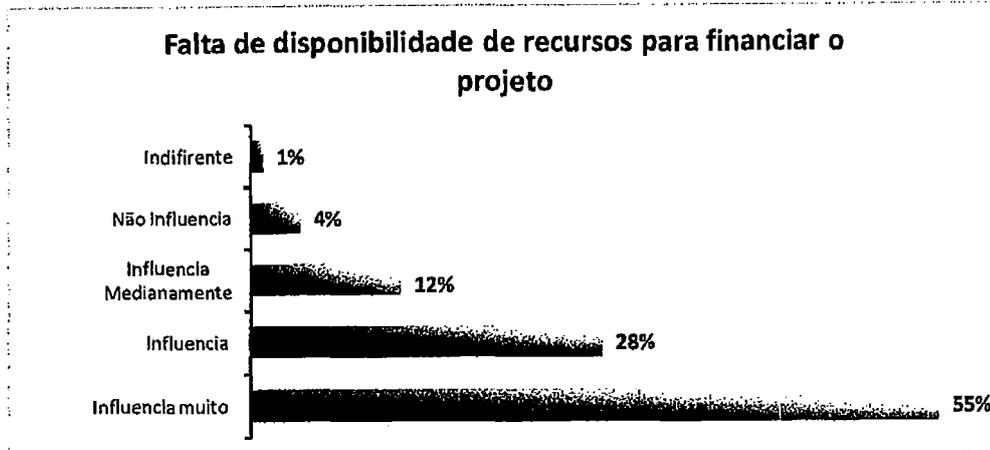


Gráfico 36

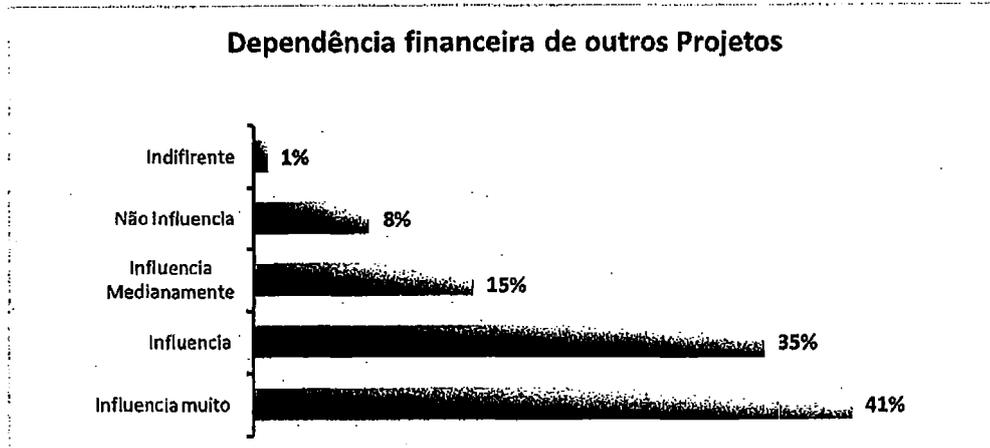


Gráfico 37

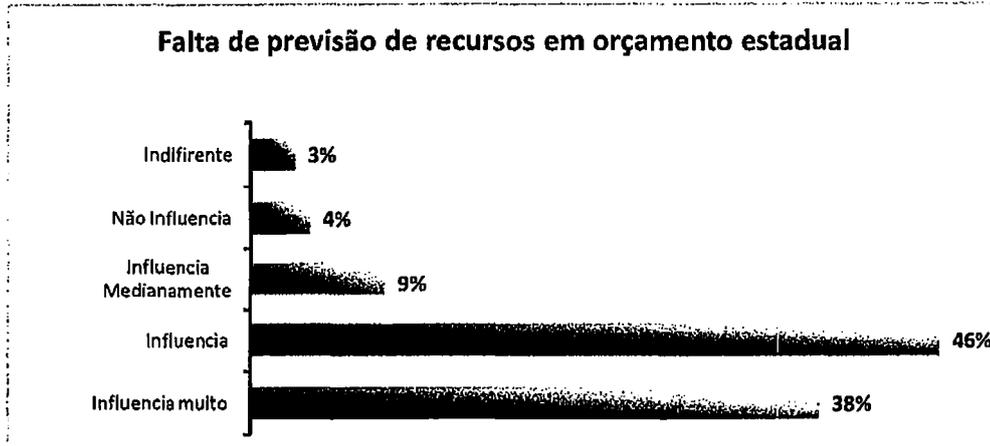


Gráfico 38

Aumento da criminalização e persecução penal de "lavadores" profissionais

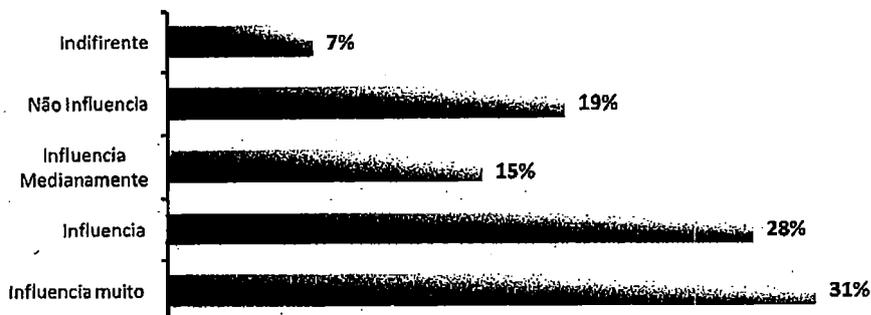


Gráfico 39

Risco de vulgarização do crime de lavagem

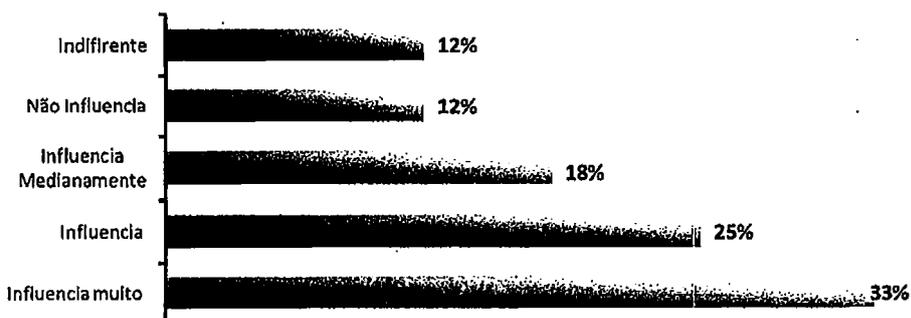


Gráfico 40

Risco de questionamento jurídico, em termos de legitimidade, da REDE-LAB e LAB-LD replicados

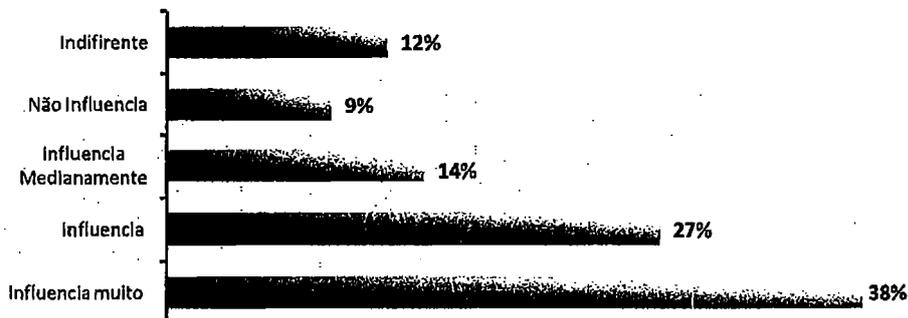


Gráfico 41

**Gestão do Projeto BRAX66 – Fortalecimento da SNJ em
cooperação jurídica internacional ...**

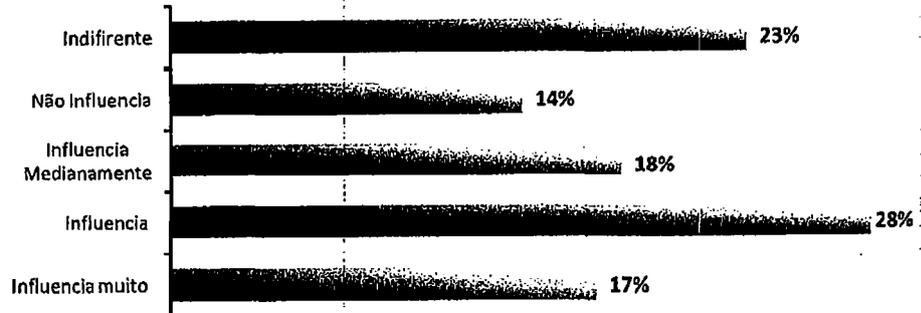


Gráfico 42

**Falta de continuidade da política combate à lavagem de
dinheiro em virtude da finalização do Projeto BRAX66**

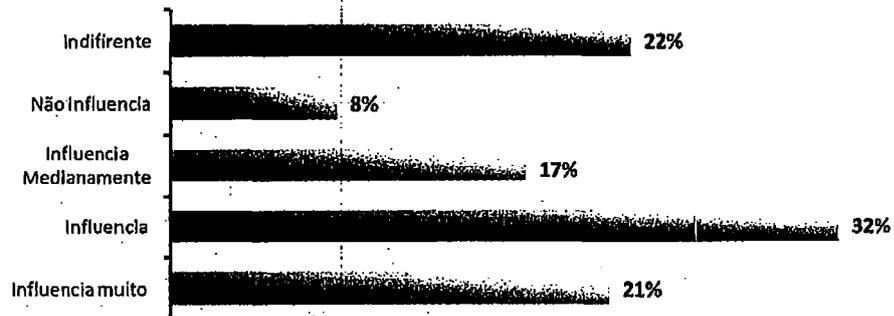


Gráfico 43

**Uso político de maneira inadequada do nome do
Ministério da Justiça, DRCI ou SNJ ...**

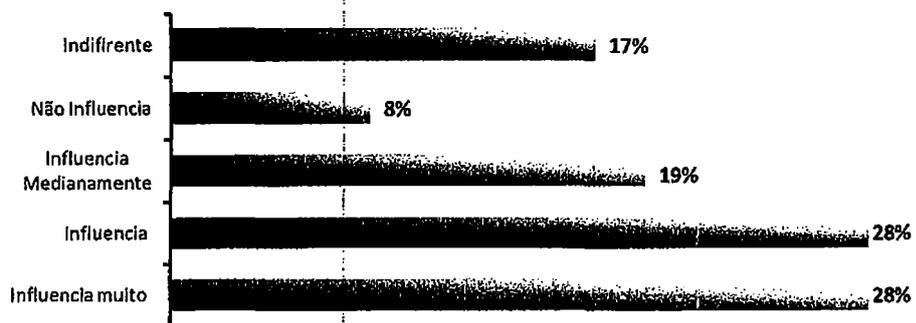


Gráfico 44

Acesso a novas tecnologias e novidades dos fabricantes

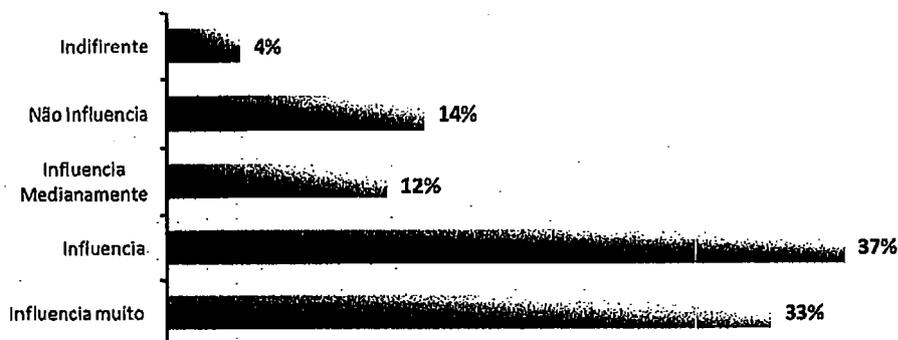


Gráfico 45

Falta de infraestrutura básica (energia elétrica, internet etc) compatível com os sofisticados equipamentos fornecidos aos LAB-LD replicados

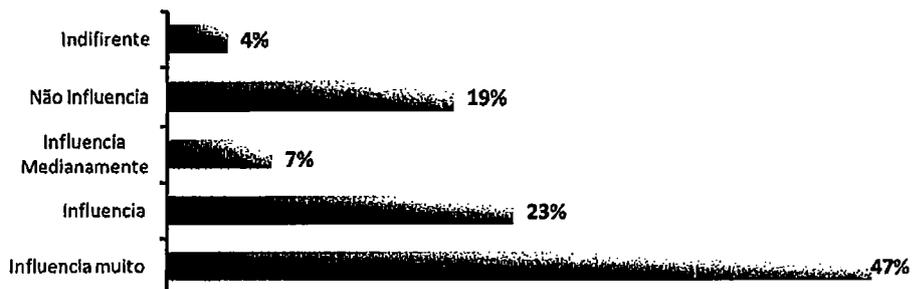
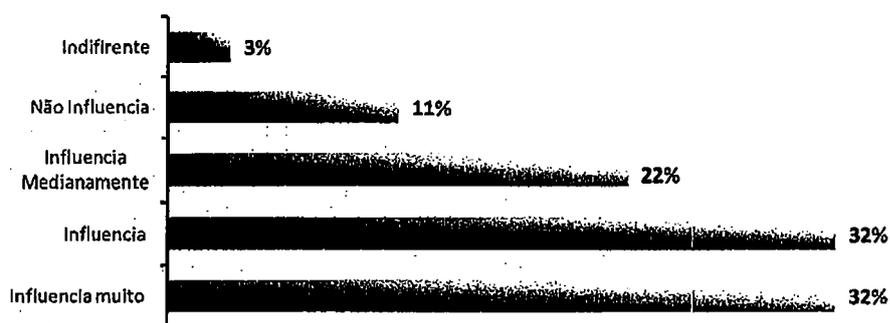


Gráfico 46

Falta de previsão de testes dos hardwares e softwares por um certo período



K

Gráfico 47

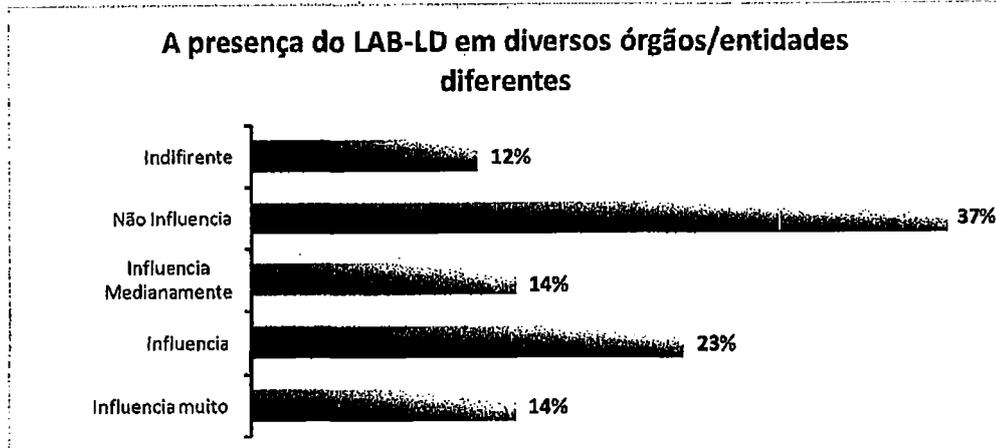


Gráfico 48

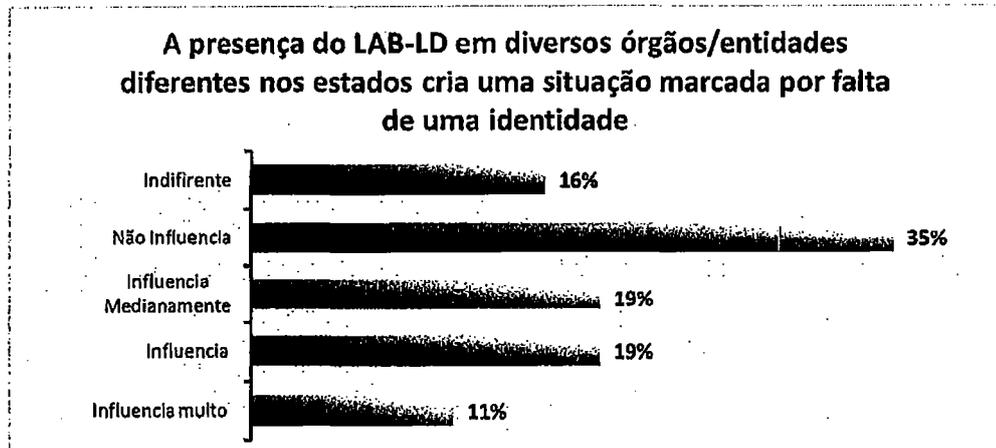
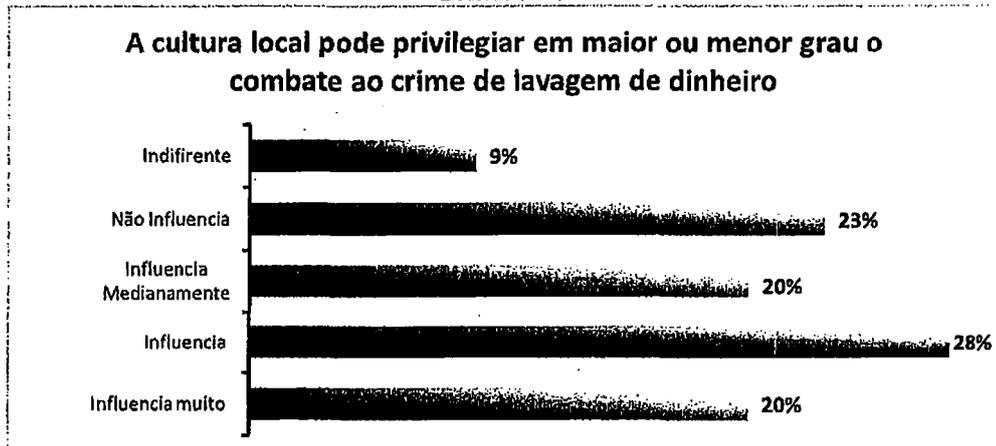


Gráfico 49



X

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1. Análises dos Resultados da Consultoria

Conforme já foi mencionado, o presente Documento Técnico traduz uma análise de uma avaliação 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 e, ainda, uma pesquisa *on line* junto a todos os LAB-LD replicados.

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 cujo foco foi obter uma avaliação dos processos implementados da REDE-LAB, visando apresentar recomendações para aprimoramento do modelo de gestão até então adotado (proposta de melhorias), 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, desprovimento 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?

Em menor plano, este consultor ressalta os problemas relacionados a: efetivo de pessoal, identidade dos LAB-LD replicados e supervisão/regulação da atuação dos LAB-LD replicados.

Mesmo que analisadas isoladamente estas questões, percebe-se que os problemas guardam elevado grau de proximidade, por serem sistêmicos, e desembocam em um único ponto: a falta de institucionalização.

O quadro de pessoal reduzido é um problema cuja origem está na falta de uma estrutura regimental e de um quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas, o que somente é possível mediante institucionalização.

A identidade dos LAB-LD replicados é um problema cuja gênese também está relacionada à falta de institucionalização porque somente depois da publicação de um Decreto que é possível consolidar regras claras sobre o *modus operandi* de um LAB-LD replicado. O Decreto seria composto por: Natureza e Competência, Estrutura Organizacional, Competências das Coordenações (Coordenação-Geral e Coordenações), Atribuições dos Dirigentes com Quadro Demonstrativo dos Cargos em comissão e das funções gratificadas.

A supervisão/regulação da atuação dos LAB-LD replicados é uma proposta cuja materialização tem como condição *sine qua non* a criação de uma estrutura organizacional que contemple unidades terão de ser concebidas de acordo com o **Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal**, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, datado de 2008.

Em suma, são estas as propostas de melhorias que este consultor apresenta para a estruturação de um modelo de gestão para a REDE-LAB e LAB-LD replicados para o alcance de parâmetros de qualidade que contempladores de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

UNIDADES DE SERVIÇOS	
Conselho Deliberativo Nacional – CDN	()
Conselho Fiscal	()
Gabinete CDN	()
Presidência - PRESI	()
Diretoria de Administração e Finanças - DAF	()
Diretoria Técnica - DT	()
Gabinete DAF	()
Gabinete Presidência	()
Secretaria Geral	()
Gabinete DITEC	()
Unidade de Administração e Finanças - UAF	()
Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade - UGOC	()
Unidade de Gestão de Pessoas - UGP	()
Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação - UTIC	()
Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros - UAMSF	()
Unidade de Atendimento Coletivo de Agronegócios - UACA	()
Unidade de Desenvolvimento Territorial - UDT	()
Unidade de Atendimento Coletivo Comércio - UACC	()
Unidade de Atendimento Coletivo Serviços - UACS	()
Unidade de Atendimento Coletivo Indústria - UACI	()
Unidade de Atendimento Individual - UAI	()
Unidade de Capacitação Empresarial - UCE	()
Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia - UAIT	()
Unidade de Assessoria Jurídica - UASJUR	()
Unidade de Assessoria Internacional - UAIN	()
Unidade de Assessoria Institucional - UARI	()
Unidade de Auditoria - UAUD	()
Unidade de Políticas Públicas - UPP	()
Unidade de Marketing e Comunicação - UMC	()
Unidade de Gestão Estratégica - UGE	()
Universidade Corporativa do Sebrae - UCSebrae	()

5. Comentários:

Assinatura do Avaliador