



# RELATÓRIO DE MONITORAMENTO PGD

Novembro de 2021 a outubro de 2022



E-mail: [atendimento@coaf.gov.br](mailto:atendimento@coaf.gov.br)

Site: [www.gov.br/coaf](http://www.gov.br/coaf)

Tel.: 061 3414-1108

Brasília-DF

# SUMÁRIO

1. Contextualização	3
2. Informações de Natureza Quantitativa	6
3. Informações de Natureza Qualitativa	16
4. Conclusão	21

# 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) é a Unidade de Inteligência Financeira (UIF) do Brasil, autoridade central do sistema de prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo e da proliferação de armas de destruição em massa (PLD/FTP).

Criado pela Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro - LLD), e reestruturado pela Lei nº 13.974, de 7 de janeiro de 2020, o Coaf é dotado de autonomia técnica e operacional, com atuação em todo o território nacional e tem como competências: receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas; produzir e gerir informações de inteligência financeira para a prevenção e o combate à lavagem de dinheiro; comunicar às autoridades competentes nas situações em que concluir pela existência de crimes de “lavagem”, ocultação de bens, direitos e valores, de fundados indícios de sua prática ou de qualquer outro ilícito; e coordenar e propor mecanismos de cooperação e de troca de informações que viabilizem ações rápidas e eficientes no combate à ocultação ou dissimulação de bens, direitos e valores.

Também é atribuída ao Coaf a competência de regulamentar o cumprimento dos deveres previstos nos artigos 10 e 11 da LLD, em relação às pessoas diretamente sujeitas a sua supervisão na forma do § 1º do seu art. 14, bem como aplicar as sanções previstas quando constatado o seu descumprimento.

Ao Coaf compete ainda promover interlocução institucional com órgãos e entidades nacionais, estrangeiros e internacionais que tenham conexão com suas atividades.

O ano de 2019 foi marcado por uma série de decisões, mudanças e transições institucionais, com reflexos significativos em todas as áreas e atividades desenvolvidas pelo Coaf. Logo no início do ano o Coaf foi transferido do antigo Ministério da Fazenda (MF), onde funcionava desde sua criação, para o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), por meio da Medida Provisória - MP nº 870, de 1º de janeiro de 2019. A mudança se deu no âmbito da ampla reestruturação administrativa promovida pelo Governo Federal.

Em junho, ao deliberar sobre a MP o Congresso Nacional optou por fazer alterações à proposta do Governo, vetando dispositivos que previam a transferência do Coaf ao MJSP, retornando sua vinculação ao Ministério da Economia (ME). Concomitantemente, o Governo Federal publicou a Medida Provisória nº 886, de 18 de junho de 2019, explicitando a vinculação do Coaf ao ME.

Ainda na vigência desse ato o Governo Federal optou por promover nova mudança, dessa vez vinculando o Coaf administrativamente ao Banco Central do Brasil (BCB), com a publicação da MP nº 893, de 19 de agosto de 2019, que, ao ser submetida ao escrutínio do Poder Legislativo, deu origem à já citada Lei nº 13.974, de 2020.

A vinculação administrativa ao BCB caracterizou-se pela assunção, pelo Coaf, da responsabilidade pelo planejamento e execução de diversas atividades até então desempenhadas pelos entes ministeriais aos quais o Conselho esteve vinculado, particularmente aquelas relacionadas a Gestão de Pessoas, Gestão Orçamentária e Financeira, Gestão de Contratos, Gestão Logística, Gestão de Riscos, Desenvolvimento Institucional e Tecnologia da Informação.

O ano de 2020, além de apresentar ao Conselho grandes desafios impostos por sua nova vinculação, foi também fortemente marcado pelo contexto de enfrentamento do estado de emergência em saúde pública de importância internacional decorrente da infecção humana pelo Coronavírus (COVID-19), que impôs a toda a Administração Pública a adoção de regime excepcional de trabalho remoto como uma das medidas de prevenção à infecção e à propagação do vírus.

No âmbito do Coaf, o regime excepcional de trabalho remoto se estabeleceu para 100% do seu Quadro Técnico durante todo o ano de 2020 e grande parte do ano de 2021, ancorado no uso de tecnologias que garantiram as condições necessárias em termos de infraestrutura e de segurança da informação, resultando em total adaptação ao modelo, com reflexos extremamente positivos no alcance dos resultados institucionais.

Diante de tal cenário, a alta administração do Coaf decidiu implementar Programa de Gestão (PGD), nos termos das orientações, critérios e procedimentos gerais estabelecidos por meio da Instrução Normativa nº 65, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia (SGD/ME), publicada em 30 de julho de 2020, doravante denominada IN 65/2020.

Para tanto, integrantes da área de gestão de pessoas do Coaf participaram de eventos promovidos para disseminação de informações e orientações sobre a norma, bem como realizou pesquisas junto a outros órgãos da Administração Pública Federal quanto à implementação de seus PGD. A partir dessa troca de conhecimentos e experiências, ao longo de 2021 foi realizado intenso trabalho de levantamento de informações junto aos componentes organizacionais do Coaf para criação das tabelas de atividades e para elaboração de ato normativo de instituição do PGD. Como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados do PGD

optou-se pela adaptação, para uso no âmbito do Coaf, do sistema PGD-web, modelo criado pela Superintendência de Seguros Privados (Susep), por se considerar, na oportunidade, que tal modelo ofertaria maior rede de apoio externo.

Todo esse trabalho de preparação, adequação, customização e treinamento para utilização do sistema de controle e monitoramento (SGD), possibilitou a edição da Portaria Coaf nº 16, de 15 de outubro de 2021, que instituiu e disciplinou o Programa de Gestão do Coaf (PGD-Coaf), em conformidade com as diretrizes da supracitada IN 65/2020. Amparados por esta portaria, todos os integrantes do Quadro Técnico (QT) se tornaram aptos a participar do PGD Coaf, que, após período de ambientação, teve sua implantação consolidada com a adequação do instrumento ao disposto no Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.

De modo a retratar a evolução e os resultados obtidos pela implementação do PGD e com base em informações coletadas junto aos componentes organizacionais do Coaf no período de novembro de 2021 a outubro de 2022, foi elaborado o presente relatório de monitoramento.

## 2. INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUANTITATIVA

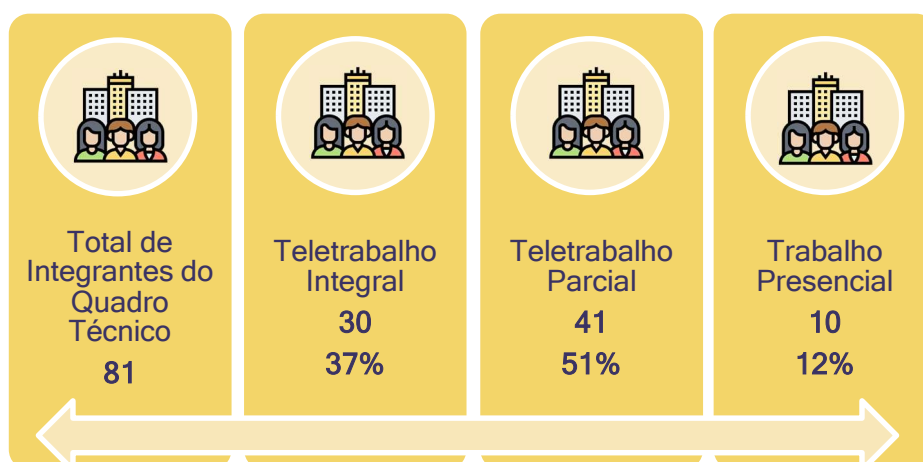
### 2.1 Total de participantes em PGD e percentual em relação ao quadro de pessoal

O Programa de Gestão do Coaf foi implementado tendo por resultados e benefícios esperados: promover a produtividade e a qualidade das entregas; contribuir com a redução de custos; atrair e manter novos talentos; promover a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição; estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, a inovação e a cultura de governo digital; contribuir com a melhora da qualidade de vida dos participantes; e promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade na prestação de serviço.

Arelada a esses objetivos, a Portaria Coaf nº 16, de 2021 possibilitou a participação de todos os integrantes do Quadro Técnico do Coaf no programa de gestão, os quais passaram a executar suas atividades por meio da pactuação de planos de trabalho, na forma especificada no art. 13 da IN 65/2020, com correspondentes avaliação de resultados e entregas. No referido instrumento também passou a ser definida a forma e o local de execução do trabalho (em modalidade presencial ou de teletrabalho, em regime de execução integral ou parcial), em conformidade com o definido pela chefia imediata, ouvido o participante do programa, levando em consideração o interesse do serviço, as orientações dos dirigentes do Coaf e as características das atividades a serem executadas.

Assim, tendo como referência a situação em outubro de 2022, 81 integrantes do Coaf (100% de seu QT) se encontravam no desempenho de suas atividades em PGD e com plano de trabalho aprovado por sua chefia imediata, assim distribuídos quanto a modalidade de trabalho e respectivo regime de execução: 30 integrantes (37%) em teletrabalho, regime de execução integral; 41(51%) em teletrabalho, regime de execução parcial; e 10 (12%) em trabalho na modalidade presencial.

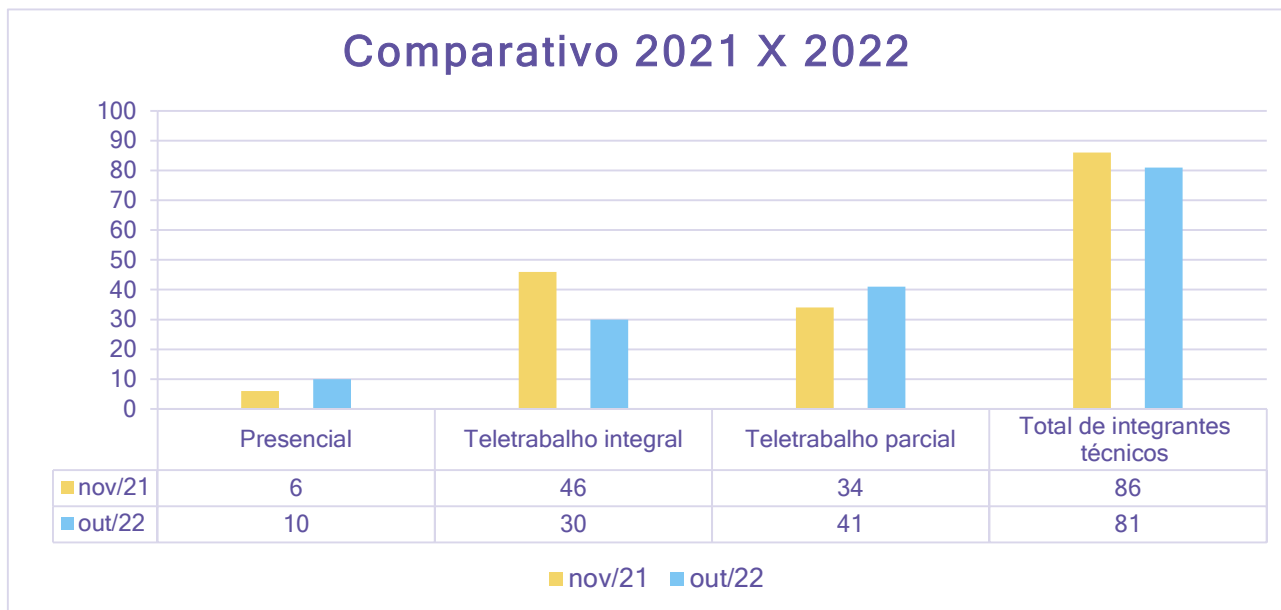
Imagem 1 - Distribuição de Integrantes do Quadro Técnico do Coaf por modalidade de trabalho e regime de execução



Fonte: SGD - outubro de 2022

Com base em dados extraídos do SGD do Coaf e de bancos de dados em uso no âmbito da Coordenação de Gestão de Pessoas (Cogep), área de gestão de pessoas do Coaf, destaca-se no Gráfico 1 a comparação da execução das atividades pelos integrantes do Quadro Técnico do Coaf, nas respectivas modalidades e regimes de execução, no período de novembro de 2021 a outubro de 2022:

Gráfico 1 - Comparativo das modalidades e regimes de execução do PGD 2021 x 2022



A adoção das modalidades de teletrabalho integral e parcial, nas proporções apresentadas, não apresenta incompatibilidades com as atribuições e interesses institucionais do Coaf e tem se mostrado, na avaliação dos gestores, adequada ao perfil das equipes e às características dos processos de trabalho.

Tal situação se evidenciou, principalmente, na medida em que atividades desenvolvidas no âmbito dos componentes organizacionais do Coaf, em sua maioria, exigem concentração e devem ser realizadas individualmente, o que favoreceu a adoção do teletrabalho.

O teletrabalho também se mostrou um facilitador no campo das ações de capacitação realizadas por integrantes da Diretoria de Inteligência Financeira (Difin) às pessoas obrigadas a comunicar operações ao Coaf e às autoridades competentes para intercâmbio de informações. Em tal atividade, o teletrabalho permitiu que a logística envolvida fosse otimizada por meio da utilização de plataformas virtuais e videochamadas, possibilitando a instrutores do Coaf a realização de múltiplos treinamentos em um mesmo dia para públicos distintos.

Paralelamente a esses avanços na modalidade de teletrabalho, manteve-se a capacidade plena de funcionamento dos componentes organizacionais que executam atividades de atendimento ao público, interno ou externo, administrando-se a força de trabalho disponível por meio do estabelecimento de escala de presença.

Na implementação do PGD, foi mantida no âmbito do Coaf a devida atenção em relação a possíveis efeitos prejudiciais da execução de atividades na modalidade de teletrabalho, tais como distanciamento e isolamento dos integrantes do Quadro Técnico, diminuição do convívio social e laboral, indisponibilidade para contato com a chefia ou a equipe durante o horário de expediente e atendimento a demandas no tempo adequado. Nesse sentido, no intuito de manter o engajamento, a coesão, a integração, o espírito de cooperação e a cultura institucional, os componentes organizacionais do Coaf buscaram adotar as medidas mitigadoras indicadas na Tabela 1:

Tabela 1 - Medidas mitigadoras para evitar prejuízos às atividades executadas na modalidade de teletrabalho

1	Realização de reuniões de coordenação periódicas (semanais/quinzenais) com as equipes, virtuais ou presenciais
2	Realização de reuniões de equipe virtuais, semanalmente, para alinhamento, discussão dos trabalhos em andamento e análise de estratégias pontuais
3	Realização de reuniões <b>semanais</b> de ponto de controle (Conexão Coaf), entre os dirigentes e gestores do órgão, para compartilhamento de informações, alinhamento de ideias e objetivos e estabelecimento de diretrizes
4	Realização de reuniões presenciais para manter o contato das equipes com os integrantes e com o espaço institucional
5	Realização de eventos presenciais (balanços, treinamentos, palestras, entre outros), com posterior momento de integração entre os participantes



- |    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Adoção de escala de trabalho presencial mínimo semanal, para os integrantes que exercem atividade na modalidade de teletrabalho parcial, de modo a permitir a manutenção de vínculo com o ambiente institucional e contato com outros integrantes da instituição |
| 7  | Adoção de ferramentas e canais digitais institucionais que permitem contato diário entre os integrantes                                                                                                                                                          |
| 8  | Adoção do Sistema de monitoramento e controle (SGD), que permite o acompanhamento de entregas acordadas no plano de trabalho                                                                                                                                     |
| 9  | Criação de grupos temáticos em plataformas e meios digitais para troca de mensagens com interação permanente entre integrantes de uma mesma equipe ou com integrantes de outros componentes organizacionais                                                      |
| 10 | Alinhamento e pactuações com as equipes sobre avisos de ocorrências que exijam ausência de integrantes no horário de trabalho pactuado                                                                                                                           |
| 11 | Alinhamento entre o horário de funcionamento do órgão e o horário de trabalho e de disponibilidade dos integrantes para atendimento às demandas institucionais                                                                                                   |
| 12 | Engajamento dos componentes organizacionais em ações sociais                                                                                                                                                                                                     |

## 2.2 Variação dos gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais

A apuração da variação de gastos, em valores absolutos e percentuais, no período que antecedeu a implementação do Programa de Gestão do Coaf mostra-se prejudicada em função nos seguintes fatores: a) a gestão e a execução orçamentária e financeira relativas aos anos de 2019 e 2020 foram realizadas pelos órgãos de vinculações anteriores (MJSP e ME), responsáveis pela prestação de apoio técnico e administrativo necessário para o funcionamento e a operação do Coaf, em atendimento ao disposto no art. 12 da Lei nº 13.974, de 2020; e b) as reduções de custos e despesas observadas nos anos de 2020 e 2021 foram impactadas pela pandemia de COVID-19, na medida em que, na maior parte do tempo, o QT do Coaf exerceu suas atividades remotamente e com restrições determinadas pelo contexto. Nada obstante, foi possível observar redução de gastos nas rubricas de que trata a Tabela 2:

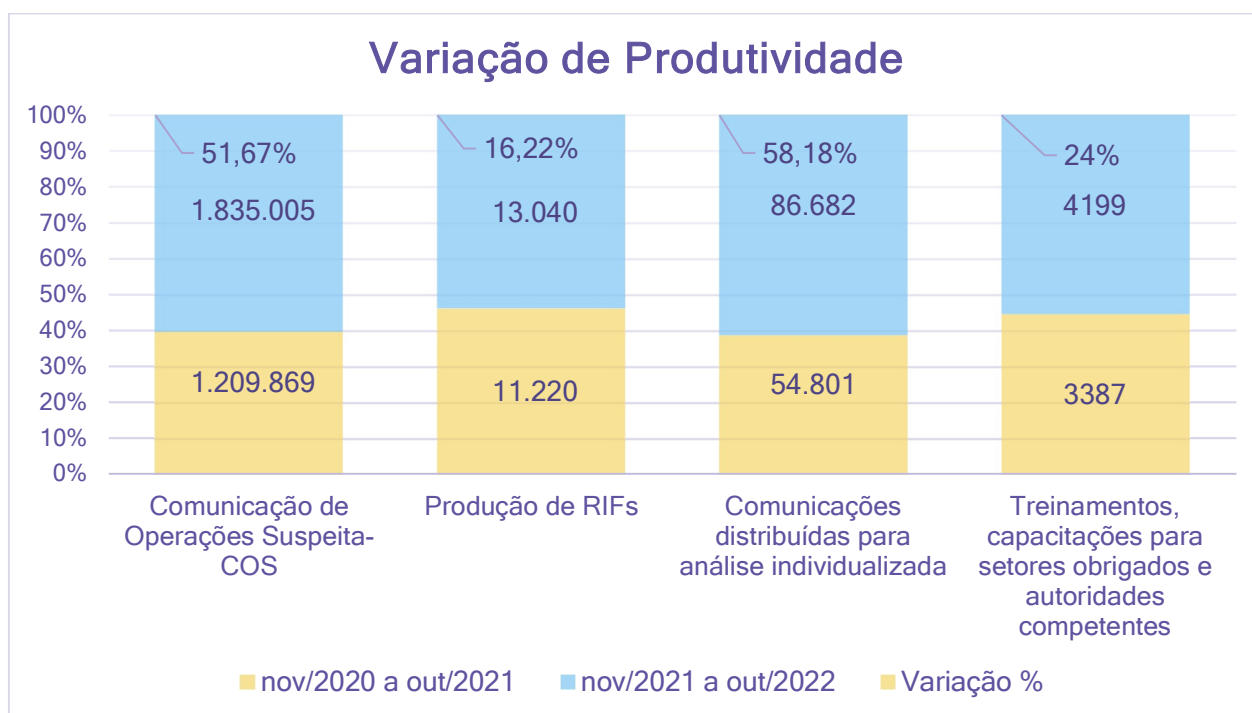
Tabela 2 - Redução de gastos

1	Despesas com locomoção por meio do serviço "TaxiGov"
2	Pagamento de auxílio-transporte
3	Diárias e passagens
4	Serviços de manutenção predial, notadamente energia elétrica economizada em espaços físicos das instalações do Coaf que passaram a ter menor tempo de ocupação
5	Material de expediente e serviços de telefonia, tendo em vista a utilização massiva de ferramentas de Tecnologia da Informação, de uso corporativo, para compartilhamento de documentos e comunicação entre equipes.

## 2.3 Variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais e impacto das modalidades de trabalho adotadas no alcance das metas institucionais

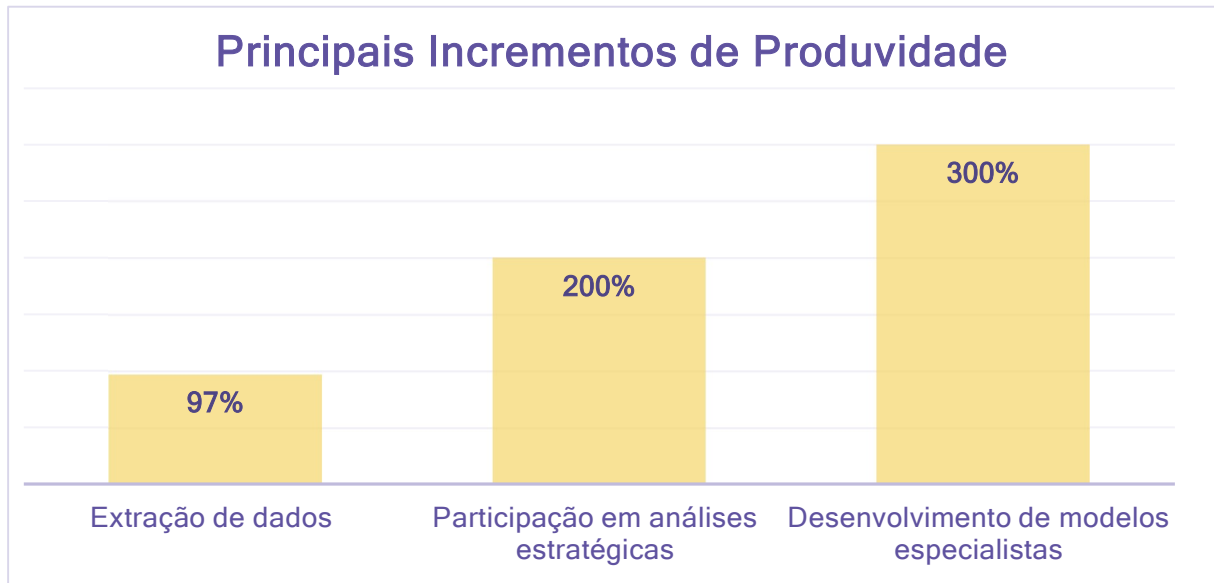
Considerando as atribuições institucionais e os objetivos estratégicos relacionados aos processos e macroprocessos finalísticos do Coaf, foi possível identificar aumento da produtividade, sem perda de qualidade, com assertividade e otimização dos esforços (tempo e pessoal envolvido em cada processo de trabalho), que pode ser comprovada pelo aumento na produção de inteligência financeira, particularmente em relação à quantidade de Relatórios de Inteligência Financeira (RIF) produzida, à análise individualizada de comunicações de operações recebidas e ao número de ações de capacitação realizadas, conforme demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Variação de produtividade - Produção de inteligência financeira



O incremento de produtividade também pode ser constatado na área de gestão da informação, especialmente nas atividades de extração de dados, análises estratégicas de inteligência financeira e desenvolvimento de modelos especialistas, que apresentaram ganhos expressivos na comparação de 2022 com 2021, como pode ser verificado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Gestão da informação - Principais incrementos de produtividade



Tais avanços demonstram o alinhamento entre os objetivos e metas pactuados no âmbito do programa de gestão e objetivos institucionais estabelecidos no âmbito do Planejamento Estratégico do Coaf para o ciclo de 2020 a 2023, em especial aos seguintes, relacionados à perspectiva do resultado finalístico:

- ❖ Aumentar a qualidade da produção de inteligência financeira e promover seu uso adequado pelas autoridades competentes;
- ❖ Intensificar a abordagem baseada em risco no sistema de PLD/FTP;
- ❖ Ampliar a compreensão da sociedade e de atores institucionais sobre o sistema de PLD/FTP e sobre os papéis do Coaf; e
- ❖ Adaptar-se ao desenvolvimento de novos produtos, práticas e tecnologias utilizadas para LD/FTP.

As metas institucionais da atividade de Supervisão do Coaf, cujos indicadores se traduzem na quantidade de Averiguações Preliminares Objetivas (APO), Averiguações Preliminares Amplas (APA) e Processos Administrativos Sancionadores (PAS) julgados, seguem demonstrados na Tabela 3:

Tabela 3 - Resultados de Supervisão

PDG	Período	Procedimentos administrativos concluídos (APA+APO+PAS)
-----	---------	-----------------------------------------------------------

Antes do PDG	01/11/2020 a 30/10/2021	219
Após o PDG	01/11/2021 a 30/10/2022	209

Em que pese a pequena redução quantitativa indicada na Tabela 3, a melhoria dos resultados de Supervisão é evidenciada na adoção da abordagem com base no risco, que prioriza o emprego dos recursos em situações de maior impacto e relevância do ponto de vista da fiscalização e da atividade sancionadora.

Nesse contexto, no que concerne ao julgamento de PAS pelo Coaf em 2022, por exemplo, o número de julgamentos concluídos refletiu maior atenção dedicada pelos membros do Plenário à relatoria de casos mais complexos relacionados a situações reveladoras de ampliado risco para o sistema de PLD/FTP, em linha com a anteriormente referida intensificação dos padrões de abordagem baseada em risco (ABR) que norteia a execução das atividades de supervisão da UIF nacional.

Esse quadro marcado pela preponderância de PAS mais complexos resulta de proporcional priorização da qualidade, em detrimento da quantidade, com conseqüente tendência de redução do número de julgamentos de PAS concluídos a cada ano, a bem do mencionado propósito precípua de conferir maior efetividade ao sistema de PLD/FTP.

Além dos resultados quantitativos mencionados, as modalidades de trabalho adotadas no contexto de implementação do PGD no Coaf também contribuíram para o alcance das metas institucionais sob a forma de ganhos relacionados a prospecção e execução de projetos e medidas estruturantes da atividade de Supervisão, tais como os indicados na Tabela 4:

Tabela 4 - Ganhos relacionados a prospecção e execução de projetos e medidas estruturantes

1	Migração da Averiguação Preliminar Ampla-APA para o Sistema Eletrônico de Informações-SEI.
2	Consolidação da supervisão com base no risco (matriz de riscos da supervisão).
3	Consolidação do planejamento anual das atividades da supervisão.
4	Especificação do novo fluxo de cadastro, produção de guias e realização de eventos de capacitação para os setores reguladores e regulados.
5	Desenvolvimento de estudos estratégicos para avaliação da qualidade das comunicações de setores regulados pelo Coaf.
6	Implementação de ferramentas tecnológicas que permitiram grande ganho de produtividade se comparado com o modelo tradicional utilizado anteriormente no Coaf.

Tais avanços demonstram o alinhamento entre os objetivos e metas pactuados no âmbito do programa de gestão e objetivos institucionais estabelecidos no âmbito do Planejamento Estratégico do Coaf para o ciclo de 2020 a 2023, em especial aos seguintes, relacionados à perspectiva do resultado finalístico:

- ❖ Aumentar a efetividade e a harmonização do arcabouço de supervisão de PLD/FTP;
- ❖ Intensificar a abordagem baseada em risco no sistema de PLD/FTP;
- ❖ Ampliar a compreensão da sociedade e de atores institucionais sobre o sistema de PLD/FTP e sobre os papéis do Coaf; e
- ❖ Adaptar-se ao desenvolvimento de novos produtos, práticas e tecnologias utilizadas para LD/FTP.

No que diz respeito aos integrantes que exercem atividades relacionadas aos processos de gestão corporativa, governança e inovação, embora não haja indicadores objetivos que permitam mensurar sua produtividade, tampouco série histórica de números que permitam avaliação comparativa, é preciso destacar que o cumprimento das metas e obrigações estipuladas nos planos de trabalho de cada um dos integrantes dos respectivos componentes organizacionais reflete-se no balanço de atividades do período em comento (2021/2022), o qual apresenta expressivos avanços que contribuem para o aumento do desempenho institucional do Coaf, notadamente no campo da Governança e Transparência, Desenvolvimento Institucional, Gestão de Tecnologia da Informação (TI), Inovação e Prospecção e Atendimento e Ouvidoria.

Nessa temática, no decorrer do ano de 2022, o Coaf deu continuidade ao aperfeiçoamento de seus padrões de governança com o propósito de confirmar e consolidar o processo de sua vinculação administrativa ao Banco Central do Brasil (BCB), nos termos estabelecidos na Lei nº 13.974, de 7 de janeiro de 2020.

Nesse contexto, foram implementados importantes instrumentos de gestão que auxiliam o Coaf a bem cumprir sua missão, dentre os quais:

- ❖ Seu primeiro Relatório Integrado de Gestão (RIG);
- ❖ Seu Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional (PGT);
- ❖ Seu Plano de Dados Aberto (PDA);
- ❖ Seu manual técnico-operacional de gestão de riscos e planos operacionais correlatos;

- ❖ Sua Política de Governança da Informação (PGI);
- ❖ Sua integração ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp), na condição de órgão correlato; e
- ❖ Seu Relatório Anual de Ouvidoria e de Monitoramento da LAI.

Avançou-se nesse processo com consideráveis progressos institucionais, também refletidos na consolidação da autonomia técnica e operacional da unidade de inteligência financeira do País e no aprimoramento de seus processos finalísticos, quais sejam a produção de inteligência financeiras, a supervisão dos setores econômicos sob sua jurisdição e a articulação institucional na condição de órgão central do sistema de PLD/FTP.

Destaca-se ainda a conclusão do trabalho de revisão e consolidação de atos normativos do Coaf com base no disposto no Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019.

Tais avanços demonstram o alinhamento entre os objetivos e metas pactuados no âmbito do programa de gestão e objetivos institucionais estabelecidos no âmbito do Planejamento Estratégico do Coaf para o ciclo de 2020 a 2023, em especial aos seguintes, relacionados à perspectiva da conformidade e eficiência da gestão:

- ❖ Buscar a excelência em padrões de governança e de segurança da informação; e
- ❖ Obter e empregar recursos humanos, financeiros e tecnológicos adequados à realização efetiva da missão e à superação dos desafios estratégicos.

Maiores informações sobre o alcance das metas institucionais do Coaf podem ser obtidas no endereço <https://www.gov.br/coaf/pt-br/aceso-a-informacao/Institucional/coaf-em-numeros-1>.

Por fim, cabe destacar neste tópico que não foi estabelecida previsão de produtividade adicional individual para os que executam atividades na modalidade de teletrabalho no âmbito do PGD, tendo em vista o tamanho reduzido da estrutura e das equipes do Coaf, que têm apresentado níveis de produtividade e qualidade nas entregas compatíveis ao alcance das metas institucionais. Nesse contexto, observa-se que a produtividade adicional tem ocorrido de maneira orgânica, vinculada ao engajamento e à motivação intrínseca advindas do teletrabalho, com sua consequente flexibilidade de jornada e aumento da qualidade de vida dos participantes.

## 2.4 Variação de agentes públicos por unidade após adesão ao programa de gestão

A Tabela 5 a seguir apresenta a variação de integrantes do Quadro Técnico, distribuídos por componente organizacional, no período de novembro de 2021 a outubro de 2022. Ressalta-se, contudo, que as variações podem não estar relacionadas diretamente à implementação do PGD, mas a outros fatores, tais como retorno de integrantes a seus órgãos de origem, tendo em vista que o Coaf não possui quadro de servidores composto por carreira própria, tendo seu Quadro Técnico formado por servidores e empregados públicos requisitados de outros órgãos e por ocupantes de cargos em comissão, o que tem permitido, historicamente, a formação de equipes multidisciplinares, nas quais cada profissional agrega seu conhecimento e sua experiência em áreas específicas.

Tabela 5 - Variação do Quadro Técnico do Coaf (nov/2021 a out/2022)

Componente organizacional	Novembro 2021	Outubro 2022	Variação percentual
Presidência	1	1	0
Gabinete	5	3	- 67%
Coordenação-Geral de Riscos Institucionais (Coris)	2	2	0
Coordenação-Geral de Articulação Institucional (Coari)	3	3	0
Secretaria-Executiva (Secre)	2	2	0
Divisão de Atendimento (Diate)	3	3	0
Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional (Codes)	9	8	-13%
Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (Cotin)	6	7	14%
Diretoria de Inteligência Financeira (Difin)	1	1	0
Coordenação-Geral de Monitoramento e Risco (Comor)	10	10	0
Coordenação-Geral de Inteligência Financeira (Coinf)	17	15	- 13%
Coordenação-Geral de Gestão da Informação (Cogin)	3	4	25%
Coordenação-Geral de Operações Especiais (Coesp)	8	6	- 33%
Diretoria de Supervisão (Disup)	1	1	0
Coordenação-Geral de Fiscalização e Regulação (Cofir)	10	10	0
Coordenação-Geral de Processo Administrativo (Copad)	5	5	0
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>81</b>	<b>- 6%</b>

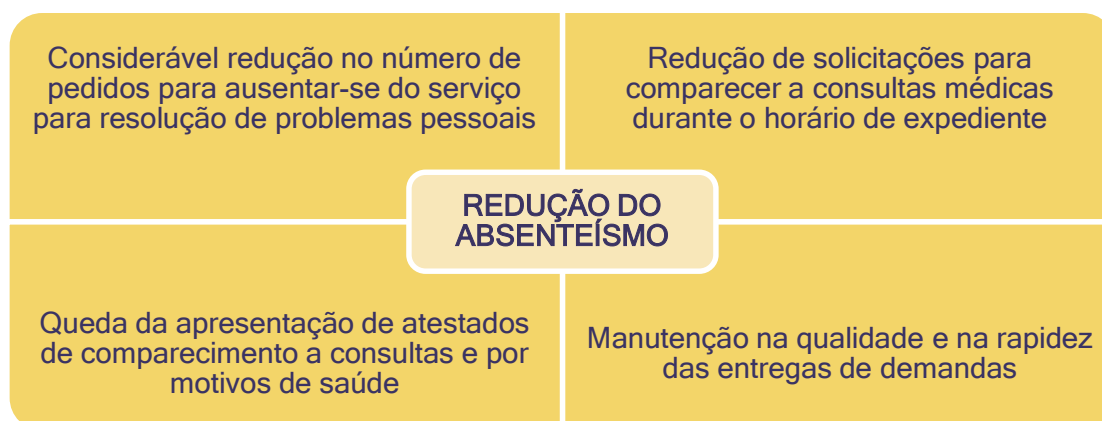
## 2.5 Variação de absenteísmo

Em termos absolutos e percentuais não foi possível medir a variação no absenteísmo, tendo em vista a ausência de parâmetros anteriores, cujos registros eram



realizados no âmbito dos órgãos ministeriais aos quais o Coaf esteve vinculado. No entanto, com base nos controles de frequência disponíveis no período e na observação e vivência das rotinas de trabalho dos gestores de cada componente organizacional, foram evidenciados os seguintes apontamentos:

Imagem 2 - Apontamentos e observações sobre Absenteísmo no período



Ademais, foi unânime a indicação de que não foram identificadas variações significativas no comparecimento, ou perdas em termos de tempo disponível para o trabalho após a implementação do PGD, tendo em vista o estabelecimento de medidas para minimizar os risco de prejuízos no atendimento a demandas urgentes e não previsíveis, tais como:



### 01. Disponibilização de ferramentas tecnológicas

O Coaf disponibilizou a ferramenta corporativa *Microsoft Teams* a todos os integrantes do QT do Coaf, o que possibilitou a realização de reuniões virtuais e videochamadas de forma instantânea, com e sem agendamento prévio. Tal ferramenta permitiu também a troca de mensagens online e o uso de funcionalidades para compartilhamento de arquivos e planejamento de atividades das equipes.



### 02. Disponibilização do uso de VPN – Rede privada virtual

O uso de VPN possibilitou a execução, em trabalho remoto, de atividades específicas que exigem acesso às aplicações internas do Coaf, disponíveis somente na rede lógica corporativa, propiciando agilidade na realização e no acompanhamento de demandas dessa natureza.



### 03. Orientações do corpo dirigente do Coaf

Os integrantes que executam atividades na modalidade de teletrabalho foram orientados de maneira expressa, pelo corpo dirigente do Coaf e gestores, a se manterem disponíveis para contato, por meio das ferramentas disponibilizadas, durante o horário previamente pactuado para sua jornada de trabalho.



## 2.6 Variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais

Tendo como base o período decorrido entre novembro de 2021 e outubro de 2022, verificou-se que não ocorreu rotatividade interna, entre os componentes organizacionais do Coaf. Em relação à rotatividade externa, no mesmo intervalo, houve o ingresso de 10 integrantes e o egresso de 16 integrantes, o que representou uma redução de 6% na força de trabalho do Conselho, cabendo destacar que os egressos se deram em decorrência de retorno aos órgãos de origem por motivo de privatizações, oportunidades de melhorias nas carreiras e licenças para atuação em organizações internacionais.

## 3. INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUALITATIVA

### 3.1 Melhoria na qualidade dos produtos entregues

A melhoria da qualidade das entregas foi destacada por todos os componentes organizacionais, configurando-se como um dos benefícios obtidos com a implementação do programa de gestão. Tal constatação considerou não só o aumento da motivação e da melhoria da interação e da qualidade de vida dos integrantes do Quadro Técnico, mas também a adaptação a novas formas de organização e a mudança de cultura com relação ao acompanhamento de resultados, voltados para a gestão do desempenho e para o controle de entregas.

De forma geral, evidenciou-se:

- ❖ Aumento do engajamento, da criatividade e da proatividade, potencializados pelo interesse na manutenção do programa, principalmente no exercício da modalidade de teletrabalho;
- ❖ Redução no tempo das entregas, associado ao aumento da qualidade dos produtos entregues;
- ❖ Melhora na qualidade das entregas que exigem estudo, foco e concentração, devido a diminuição de interrupções e ao ambiente silencioso proporcionado pelo teletrabalho;
- ❖ Maior controle pessoal na organização e realização das atividades;
- ❖ Melhor gestão do tempo, em função do uso de ferramentas tecnológicas que permitiram a realização ágil de encontros virtuais com integrantes do Quadro Técnico e com partes interessadas externas, sem perda de tempo com deslocamentos;

- ❖ Maior participação em capacitações, treinamentos e reuniões institucionais, por meio virtual, que alavancaram o conhecimento e o aprendizado, impactando na qualidade dos produtos entregues.

### 3.2 Riscos identificados na execução de atividades na modalidade de teletrabalho, integral ou parcial

Mesmo considerando as apresentadas vantagens e melhorias alcançadas com a implementação do PGD e da adoção das modalidades de execução das atividades na modalidade de teletrabalho, em regimes de execução integral e parcial, foi possível observar que este processo não está isento de riscos.

Neste contexto, após análise feita pelos componentes organizacionais do Coaf, foram identificados potenciais riscos associados à execução das atividades em teletrabalho, a saber:

- ❖ Coordenação e gerenciamento: A gestão do trabalho remoto demanda um esforço adicional por parte dos gestores, que precisam dedicar mais tempo à supervisão e coordenação das equipes. Além disso, a seleção adequada dos servidores para essa modalidade é fundamental para garantir a eficiência do trabalho remoto;
- ❖ Segurança da informação: O trabalho remoto exige controles mais rigorosos que aqueles utilizados em ambientes presenciais para proteção de dados sensíveis e sigilosos;
- ❖ Integração da equipe: A distância física pode levar a uma perda gradual da coesão e integração entre os integrantes da equipe. A comunicação por meios virtuais pode dificultar a interação efetiva e reduzir o contato interpessoal, causando desmotivação e dificuldades na adaptação às ferramentas do sistema de gestão;
- ❖ Objetivos institucionais: No caso do teletrabalho integral, existe o risco de que os servidores se desconectem dos objetivos da unidade e da instituição, afetando o alinhamento das metas organizacionais;
- ❖ Dispersão e perda de foco: A falta de um ambiente de trabalho presencial pode levar a uma maior dispersão e dificuldades no gerenciamento de equipes à distância. O grande volume de demandas pode comprometer o tempo dedicado ao monitoramento do programa de gestão;
- ❖ Qualidade dos resultados: A falta de monitoramento adequado do programa de gestão, especialmente para os participantes em teletrabalho, pode prejudicar a avaliação dos resultados institucionais, afetando a qualidade das entregas;

- ❖ Conectividade: Acesso ou qualidade de Internet podem interferir no acesso aos sistemas de dados e na utilização de ferramentas essenciais para a execução das atividades remotas;
- ❖ Quedas de energia e indisponibilidade de serviços: O teletrabalho pode ficar comprometido em situações de queda de energia elétrica, falha na conexão de Internet ou VPN, afetando a continuidade das atividades;
- ❖ Isolamento dos servidores: A falta de contato físico com colegas e o ambiente de trabalho presencial pode levar a uma sensação de isolamento entre os integrantes, afetando o engajamento e a produtividade; e
- ❖ Utilização das ferramentas do sistema de gestão: A implantação e manutenção do SGD podem ser dificultadas pelo teletrabalho, afetando a eficiência das rotinas de acompanhamento do programa de gestão.

### 3.3 Dificuldades enfrentadas

Destacam-se as seguintes dificuldades enfrentadas na implementação do programa de gestão no âmbito dos diversos componentes organizacionais do Coaf:

- ❖ Exigência de controles adicionais e maior esforço de coordenação e gestão, a fim de garantir sua efetividade;
- ❖ Necessidade de adaptação a uma nova perspectiva de controle de entregas, a uma nova tecnologia e a novo processo de trabalho, exigindo esforço e dedicação individual e coletivo dos integrantes e equipes quanto às funcionalidades, rotinas e preenchimento de informações gerenciais detalhadas;
- ❖ Dificuldades na padronização de entendimentos sobre critérios mínimos para a elaboração de planos de trabalho e na definição de métricas e indicadores para mensurar metas e resultados;
- ❖ Deficiências operacionais e falta de customização do SGD, que apresentou limitações e falhas, como *bugs* e lentidões; mostrou-se pouco intuitivo e pouco flexível para edição de informações inseridas, dificultando ajustes e correções, tornando a elaboração, a consulta e a execução dos planos de trabalho tarefas complexas;
- ❖ Desafios em relação ao monitoramento mais frequente dos integrantes em regime de teletrabalho integral e parcial;

- ❖ Necessidade de ajustar critérios de mensuração das entregas e resultados, para atender aos objetivos do programa de gestão de forma menos onerosa; e
- ❖ Necessidade de ajustar metodologia de avaliação das entregas, com possibilidade de enfoque mais qualitativo e definição de bases mais padronizadas e institucionais.

### 3.4 Boas práticas implementadas

Em relação às boas práticas implementadas, pôde-se evidenciar:

- ❖ Planejamento das atividades e revisão de processos de trabalho para adequação ao programa de gestão, com maior foco nas entregas acordadas e não no presenteísmo, resultando em aumento na qualidade das atividades previstas e da produtividade das equipes;
- ❖ Reorganização e ajustes nas equipes, aliado ao uso de ferramentas como o SGD e o Teams, permitindo agilidade e objetividade no atendimento de demandas e nas entregas, devido à comunicação virtual e ao acompanhamento mais assertivo das atividades;
- ❖ Otimização da gestão do tempo, notadamente por meio da eliminação de deslocamentos dos integrantes em teletrabalho, o que contribuiu para a redução de estresse e o aumento da produtividade;
- ❖ Busca de novos talentos em outras localidades e regiões do país para projetos específicos;
- ❖ Redução das reuniões improdutivas e maior concentração na execução das atividades, o que melhorou a qualidade das entregas e aumentou a motivação da equipe;
- ❖ Priorização ações de capacitações e treinamentos passíveis de realização de forma virtual;
- ❖ Estabelecimento de contatos mais rápidos e eficientes com instituições parceiras, e

### 3.5 Sugestões de aperfeiçoamento da instrução normativa SGP/SEDGG/ME N° 65, de 2020, e da Portaria Coaf nº 16, de 2021

Com o objetivo de aprimorar as regras e a eficiência do Programa de Gestão, proporcionando melhor experiência aos integrantes do Coaf e buscando maior padronização e controle das atividades desenvolvidas, foram levantadas sugestões de

aperfeiçoamento da instrução normativa SGP/SEDGG/ME Nº 65, de 2020, e da Portaria Coaf nº 16, de 2021, das quais destacam-se:

- ❖ Estabelecer metodologia padronizada de avaliação das entregas do PGD, com critérios institucionais para garantir uniformidade e equidade na avaliação, em vez de depender de critérios locais e por demais subjetivos em cada componente;
- ❖ Normatizar e padronizar a forma de registro e controle de atividades no SGD, facilitando a gestão e o acompanhamento das atividades realizadas pelos integrantes;
- ❖ Definir, nos atos normativos que regulam o programa de gestão, as condições de disponibilidade dos participantes durante o horário de sua jornada de trabalho, especialmente quando executando atividades na modalidade de teletrabalho;
- ❖ Fornecer orientações mais claras e detalhadas sobre os itens definidos para os relatórios de monitoramento e ambientação, facilitando o cumprimento das exigências estabelecidas na IN 65/2020;
- ❖ Investir e realizar aperfeiçoamento contínuo no sistema de gestão (SGD), para melhorar a usabilidade e flexibilidade, permitindo a resolução de problemas e maior eficiência dos usuários;
- ❖ Aprimorar os instrumentos de avaliação das entregas e proporcionar funcionalidades adicionais para extração de relatórios gerenciais a partir do SGD; e
- ❖ Incentivar o uso de soluções tecnológicas oficiais da instituição para a comunicação interna.

## 4. CONCLUSÃO

A implementação do Programa de Gestão (PGD) no Coaf ocorreu em sequência à total adaptação de seu Quadro Técnico ao modelo de trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19, que teve reflexos positivos no alcance dos resultados institucionais, graças ao uso eficiente de tecnologias e infraestrutura adequada de segurança da informação. A consolidação do PGD em 2022, em conformidade com a IN 65, de 2020, e com o Decreto nº 11.072, de 2021, mostrou que o Coaf está comprometido com uma gestão mais eficiente, focada em resultados e na melhoria contínua de seus processos de trabalho e da execução de suas atividades.

Ao longo do período de ambientação, o PGD no Coaf demonstrou ser uma estratégia eficiente para promover a produtividade, a qualidade das entregas e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais flexível e inovador. Com 100% de seu Quadro Técnico participando do PGD em outubro de 2022, a adoção da modalidade de teletrabalho, em regime de execução integral ou parcial, mostrou-se adequada ao perfil das equipes e às características dos processos de trabalho do Conselho, situação que não eliminou a necessidade de manter a capacidade de atendimento ao público, e de implementar medidas mitigadoras para manter o engajamento, a coesão e a adaptação de seus integrantes. Reuniões virtuais e presenciais, eventos institucionais, escala de trabalho presencial e o uso de ferramentas digitais foram algumas das estratégias adotadas para promover o contato e o convívio entre os integrantes do Quadro Técnico, mesmo com parte dele executando atividades na modalidade de teletrabalho.

Na visão dos integrantes do Quadro Técnico, dos gestores e da alta administração do Coaf, o PGD resultou em melhorias e benefícios, como maior engajamento, criatividade e proatividade, bem como redução no tempo e melhoria da qualidade das entregas. Além disso, a mudança cultural em relação ao acompanhamento de resultados e a gestão do desempenho contribuiu para melhor organização das atividades.

Embora tenham sido identificados riscos na execução de atividades na modalidade de teletrabalho e elencadas dificuldades na implementação do PGD, foram relacionadas boas práticas que impactaram positivamente no planejamento das atividades, no aumento da motivação e do comprometimento dos integrantes do Quadro Técnico, bem como na agilidade e eficiência do atendimento de demandas.

Para aperfeiçoar o PGD, foram sugeridas medidas como a padronização da avaliação das entregas, a normatização do registro e controle de atividades no SGD e investimentos no aprimoramento contínuo desse sistema.

Dos dados apresentados, depreende-se que a experiência com o Programa de Gestão do Coaf tem se mostrado positiva, evidenciando-se o alcance de seus objetivos institucionais, bem como benefícios para seus integrantes. O aprendizado com as dificuldades enfrentadas e a implementação das boas práticas permitirão um contínuo aprimoramento desse modelo de trabalho e a busca por maior eficiência e eficácia nas entregas, reforçando a capacidade do Coaf no cumprimento de suas atribuições e metas institucionais.

À consideração superior.

**MARGARETH TAVARES**  
Coordenadora-Geral de Desenvolvimento Institucional

De acordo.

**JORGE LUIZ ALVES CAETANO**  
Presidente Substituto