

GRUPO I-CLASSE V-Plenário

TC 020.829/2017-5

Natureza: Relatório de Auditoria.

Órgãos/Entidades: Administração Regional do Senac no Estado do Mato Grosso do Sul; Administração Regional do Senar no Estado do Mato Grosso do Sul; Administração Regional do Sesc no Estado do Mato Grosso do Sul; Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Administração do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Corretores de Imóveis 14ª Região (MS); Conselho Regional de Economia 20ª Região (MS); Conselho Regional de Educação Física da 11ª Região (MS); Conselho Regional de Enfermagem do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Farmácia do Estado do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da 13ª Região (MS); Conselho Regional de Medicina do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Odontologia do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Psicologia 14ª Região (MS); Conselho Regional de Química XX Região (MS); Conselho Regional de Representantes Comerciais do Estado do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Serviço Social 21ª Região (MS); Conselho Regional de Técnicos Em Radiologia 12ª Região (MT e MS); Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso do Sul; Departamento Regional do Sesi no Estado do Mato Grosso do Sul; Fundação Universidade Federal da Grande Dourados; Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul; Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Estado do Mato Grosso do Sul; Serviço de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas do Mato Grosso do Sul; Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Mato Grosso do Sul; Superintendência Estadual da Funasa no Estado do Mato Grosso do Sul; Superintendência Regional do Incra no Estado do Mato Grosso do Sul; Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado do Mato Grosso do Sul; Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região/MS; Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul Representação legal: Danilo da Cunha Davet (16.455/OAB-MS) e outros, representando Departamento Regional do Sesi no Estado do Mato Grosso do Sul e Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso do Sul.

SUMÁRIO: AUDITORIA OPERACIONAL REALIZADA EM PARCERIA PELO TCU/MS, CGU/MS, TCE/MS, CGE/MS E CGM/CAMPO GRANDE/MS. AVALIAÇÃO DA SUSCEPTIBILIDADE À FRAUDE E À CORRUPÇÃO DE 282 INSTITUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL, ESTADUAL E MUNICIPAL DO ESTADO, EM FACE DOS

RESPECTIVOS PODERES ECONÔMICO E DE REGULAÇÃO.
PUBLICAÇÃO DO MAPA DE EXPOSIÇÃO.
DETERMINAÇÕES. RECOMENDAÇÕES. CIÊNCIA.

RELATÓRIO

Cuidam os autos de auditoria operacional realizada em parceria pela Secretaria do TCU no Estado do Mato Grosso do Sul, CGU/MS, TCE/MS, CGE/MS e a CGM/Campo Grande/MS, destinada a avaliar susceptibilidade à fraude e à corrupção das organizações públicas do estado, em face de seus respectivos poderes de compra e de regulação.

2. Transcrevo a seguir, com os ajustes de forma que julgo cabíveis, o relatório elaborado pela equipe de auditoria, cujo encaminhamento teve a anuência do dirigente da Secretaria do TCU no Estado do Mato Grosso do Sul (peças 214-215):

“Introdução

1. Nos últimos anos têm [sido identificados] diversos casos de corrupção de agentes públicos no País e no Mato Grosso do Sul e seus municípios não tem sido diferente. O risco de ocorrência de casos de fraude e corrupção aumenta à medida que aumenta também o Poder de Compra (PC) das organizações públicas e/ou seu poder de interferir no mercado privado, em seus projetos e interesses, principalmente quando essas organizações condicionam o início de grandes projetos, obras, empreendimentos, ou ainda condicionam o funcionamento dessas empresas ou a ação de pessoas físicas a regras e normativos específicos, fiscaliza a atuação profissional e empresarial, ou até mesmo tem o poder de interferir em sua liberdade física ou negocial, o que podemos denominar Poder de Regulação (PR).

2. Quando essas organizações públicas que possuem alto poder de compra e/ou de regulação, nas três esferas de governo, não adotam suficientemente boas práticas de prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento de situações de fraude e corrupção, bem como não possuem dirigentes preparados, honestos e atuantes, é esperado que esses casos ocorram de maneira recorrente, como vêm ocorrendo.

3. Dessa forma, o TCU/MS, CGU/MS, TCE/MS, CGE/MS e a CGM/Campo Grande(MS) firmaram parceria inédita para realizar auditoria operacional destinada a avaliar susceptibilidade à fraude e à corrupção das organizações públicas do Estado, baseando-se na determinação do poder de compra e de regulação de suas instituições federais, estaduais e municipais e na comparação desse poder de cada organização com sua aderência às boas práticas de combate à fraude/corrupção do referencial do TCU, utilizando-se dos critérios dispostos na figura 1, construídos a partir de opiniões de diversos especialistas no tema, bem como nos normativos e referenciais nacionais e internacionais, com o objetivo de propor melhorias para a aplicação de boas práticas que diminuam a ocorrência desses casos em todo o Estado.

Figura 1 – Critérios para avaliação da adequação aos níveis de aderência geral às boas práticas de combate à fraude e à corrupção



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM.

4. As questões de auditoria dizem respeito à aderência das organizações aos mecanismos de combate à fraude/corrupção frente ao seu poder de compra/regulação. Já a metodologia foi baseada nas Normas de Auditoria do TCU (NATs) e no Manual de auditoria Operacional do Tribunal, contando com questionários eletrônicos e testes em campo para conferência das respostas prestadas pelas organizações. Cada organização avaliada recebeu seu diagnóstico individual previamente para que fosse dada oportunidade de ajustes em caso de eventual inconsistência. A metodologia completa do trabalho encontra-se no Apêndice ‘C’ e as análises completas para cada questão de auditoria nos Apêndices ‘D a I’.

5. O relatório está organizado em dois capítulos, conforme os achados de auditoria. Ao final é relacionado, no Apêndice ‘B’, um índice de todos os documentos e análises que serviram de suporte para as conclusões empreendidas, com sua respectiva localização no processo.

Visão Geral

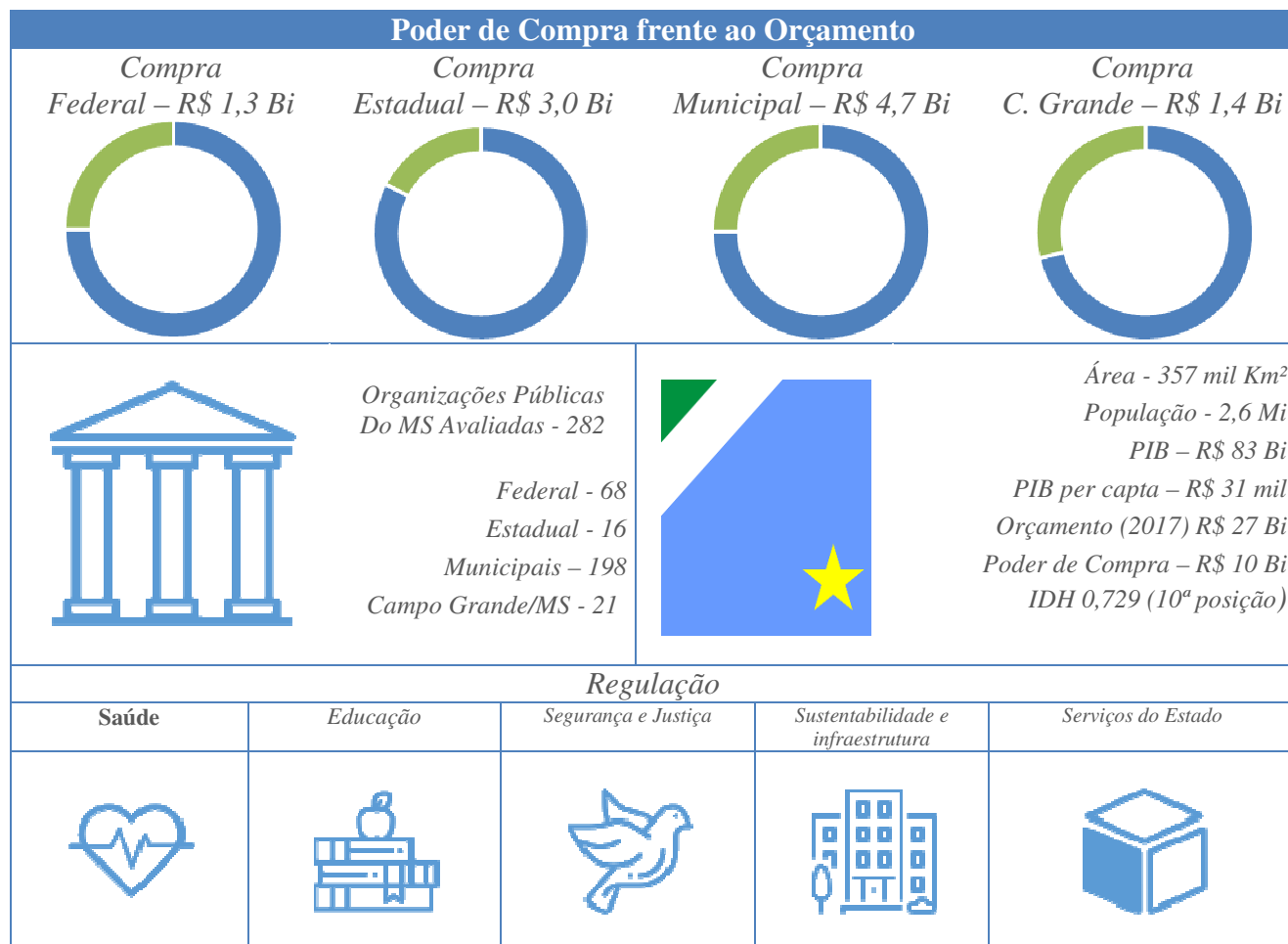
6. A adoção de boas práticas de combate à fraude e à corrupção tem como objetivo principal propiciar um salto de qualidade na governança e na gestão pública pela redução dos níveis de fraude e corrupção para patamares de países desenvolvidos, reconhecendo a fraude e a corrupção como grandes obstáculos para o progresso social do país.

7. Tal objetivo tem sido foco de preocupação mundial consubstanciado nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS para 2030 das Nações Unidas que definiu o objetivo 16.5 como ‘reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas’.

8. De forma a contribuir com esse objetivo, a avaliação do grau de suscetibilidade das organizações públicas no Mato Grosso do Sul à fraude e corrupção foi realizada em 282 instituições da administração federal, estadual e municipal, que gerenciam mais de R\$ 10 bilhões de poder de compra, ou seja, de gastos em que os gestores têm alto grau de discricionariedade.

9. As organizações abrangidas pelo estudo são responsáveis por praticamente todo o poder de regulação no Estado em relação ao setor privado nas áreas de educação, saúde, meio ambiente, mobilidade, infraestrutura, desenvolvimento social e econômico, etc., exercendo essa atividade pelo poder de polícia, emissão de licenças, alvarás, permissões, certificados, dentre outros processos regulatórios.

Figura 2 – Escopo da avaliação de suscetibilidade à fraude/corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul.



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM.

10. O Estado, representado pelos seus entes, exerce um importante papel na economia local pela sua relevância em termos de poder de compra, ao mesmo tempo que pode ser um dos fatores principais de ineficiência e fator de atraso, tanto econômico quanto social, em caso de atuação deficiente em suas atividades regulatórias.

11. Com um poder tão relevante, o estado está sujeito a diversos atos de fraude e de corrupção que atrapalham ou até inviabilizam o seu funcionamento adequado. Não há hoje um indicador de desempenho oficial que dê dimensão das atividades de fraude/corrupção, mas o Estado do Mato Grosso do Sul colecionou mais de 3 mil casos de ilícitos éticos, administrativos ou criminais entre 2015 e 2017 na estrutura de seus três entes governamentais, como os casos colecionados na imprensa, constantes da figura 3.

12. O Estado ocupa hoje o 7º lugar no ranking de competitividade divulgado pela Organização Social CLP, que utiliza como referência para sua elaboração a metodologia aplicada pela OCDE. Já no ranking da transparência, conforme avaliação do MPF, o Estado ocupa o 13º lugar, sendo que a capital ocupa o 27º lugar.

Figura 3 – Casos recentes de Fraude/Corrupção no Estado do Mato Grosso do Sul reportados pela imprensa



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM.

13. No TCU, o ‘Referencial de Combate à Fraude e Corrupção’ consolida os principais normativos e referenciais nacionais e internacionais, utilizando-se de boas práticas, classificando-as conforme cinco mecanismos: prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento.

14. Outros critérios importantes para a avaliação do tema são os referenciais de governança do TCU para organizações públicas, para políticas públicas e para centro de governo, além do referencial de gestão de riscos na administração pública, bem como o documento intitulado ‘Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção’, de autoria da CGU, além do ‘Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa’ e do ‘Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégica’, ambos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

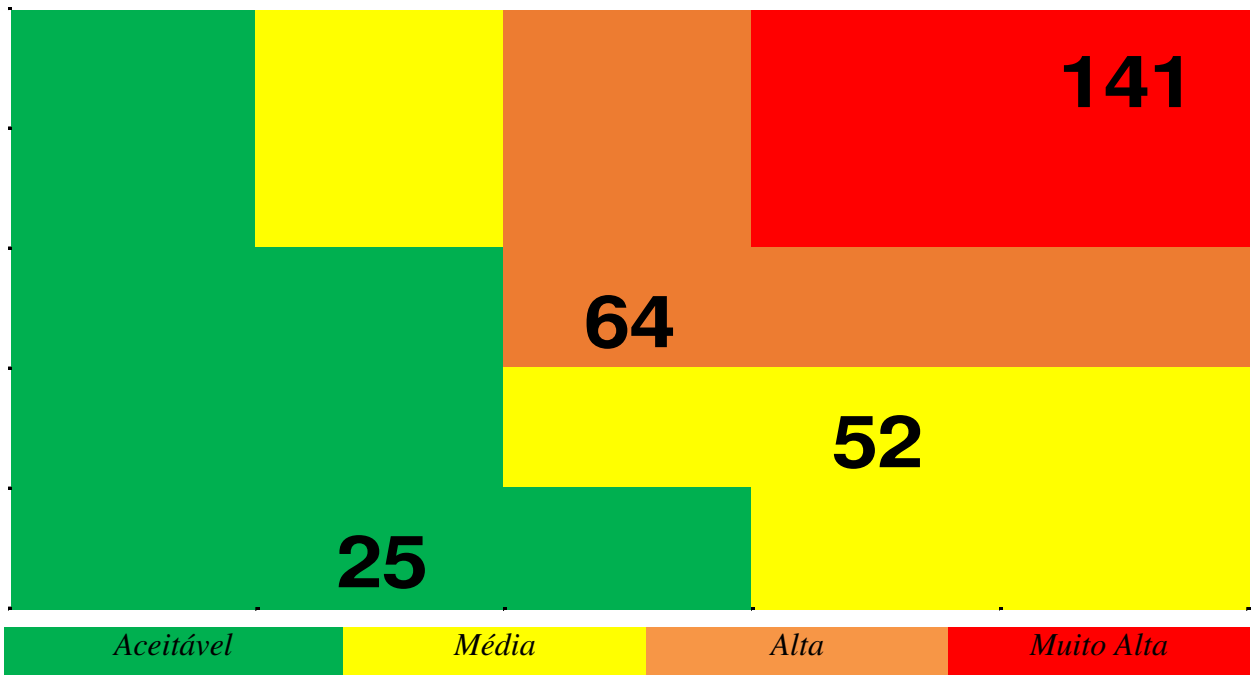
15. Na legislação nacional destacam-se a Lei 12.846/2013 (responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira); Lei 12.257/2011 (lei de acesso à informação); Decreto Federal 9.203/2017 (política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional); Decreto Federal 6.029/2007 (Gestão da Ética do Poder Executivo Federal) e Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 01/2016.

16. Por fim, alguns critérios internacionais mostram-se importantes para avaliação da suscetibilidade das organizações públicas à fraude e à corrupção e foram adotados nesse trabalho, tais como: ‘The Green Book, Standards for Internal Control in the Federal Government’; ‘The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts’; e ‘A Framework for Managing Fraud Risks in Federal Programs’; todos do GAO; e boas práticas do sumário executivo do COSO: ‘Fraud Risk Management Guide Executive Summary’, dentre outros.

Mais de 90% das organizações públicas do Mato Grosso do Sul possuem suscetibilidade alta ou muito alta à ocorrência de fraude/corrupção

17. Pelo que foi apurado neste trabalho, somente 25 das 282 organizações públicas do Mato Grosso do Sul avaliadas possuem suscetibilidade à fraude e à corrupção em nível aceitável, conforme demonstrado na figura 4. Em decorrência disso, há alta possibilidade de que ilícitos éticos, administrativos e/ou criminais estejam ocorrendo e continuem a ocorrer de maneira sistemática, a exemplo dos 3.149 casos investigados pelos órgãos de controle entre os exercícios de 2015 e 2017. Tal situação ocorre devido à baixa capacidade dessas organizações para prevenir, detectar, corrigir, punir e monitorar episódios de fraude e de corrupção que ocorrem em sua estrutura.

Figura 4 – Quantidade de organizações públicas do Mato Grosso do Sul segundo sua suscetibilidade a fraude/corrupção



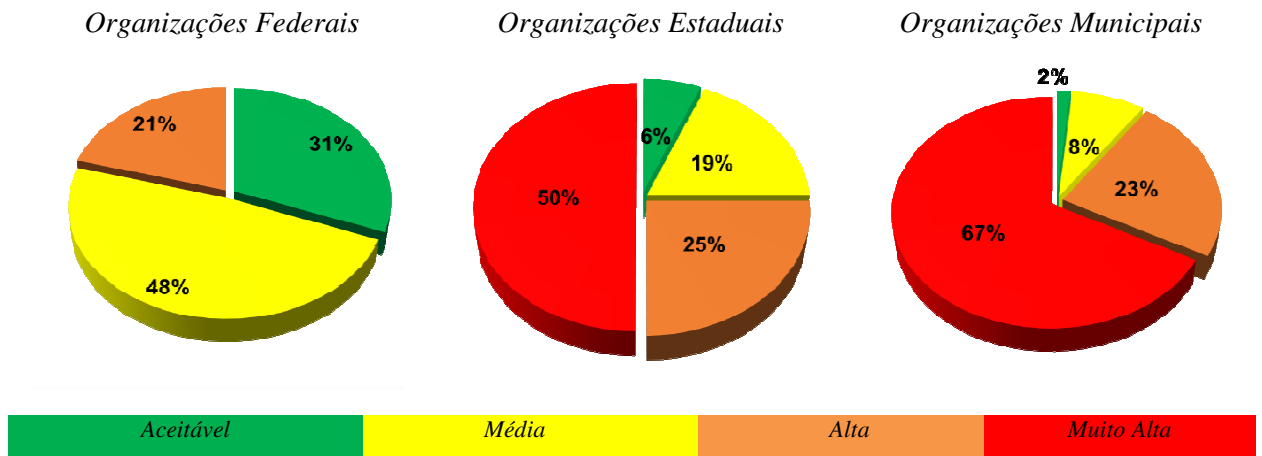
Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM.

18. O gráfico acima é resultado do relacionamento do poder de compra/regulação das organizações públicas avaliadas (eixo y) com o grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e à corrupção (eixo x), sendo a área em verde o critério adotado como mínimo de aderência às boas práticas para cada faixa de poder de compra e regulação.

19. A localização de uma organização fora da faixa delimitada em verde na figura anterior não significa que a organização seja corrupta ou que seus servidores estejam propensos a cometer atos ilícitos, mas significa que a organização não adota boas práticas de combate à fraude e corrupção de maneira proporcional ao seu poder de compra ou de regulação, o que forma um ambiente mais propício a sua ocorrência, especialmente diante da presença de colaboradores ou clientes mal intencionados, já que quanto maior o benefício passível a ser obtido por um bem ou serviço fornecido pelo poder público, seja ele financeiro ou não, maior o risco de ocorrência de episódios de fraude/corrupção, ante a ausência ou deficiência de controles.

20. A análise da suscetibilidade à fraude e corrupção das organizações públicas por ente, conforme mostrado na figura 5, revela que as organizações públicas federais apresentam situação mais favorável em relação às organizações estaduais e municipais no que se refere ao percentual de organizações entre as mais suscetíveis à ocorrência desse tipo de delito (em tons de vermelho e marrom nos gráficos). Isso ocorre não só pelo seu maior nível de aderência às boas práticas, mas também devido ao maior percentual de organizações que apresentam baixo ou muito baixo poder de compra/regulação, já que essas organizações demandam menos estrutura de controles que organizações com alto e muito alto poder de compra/regulação.

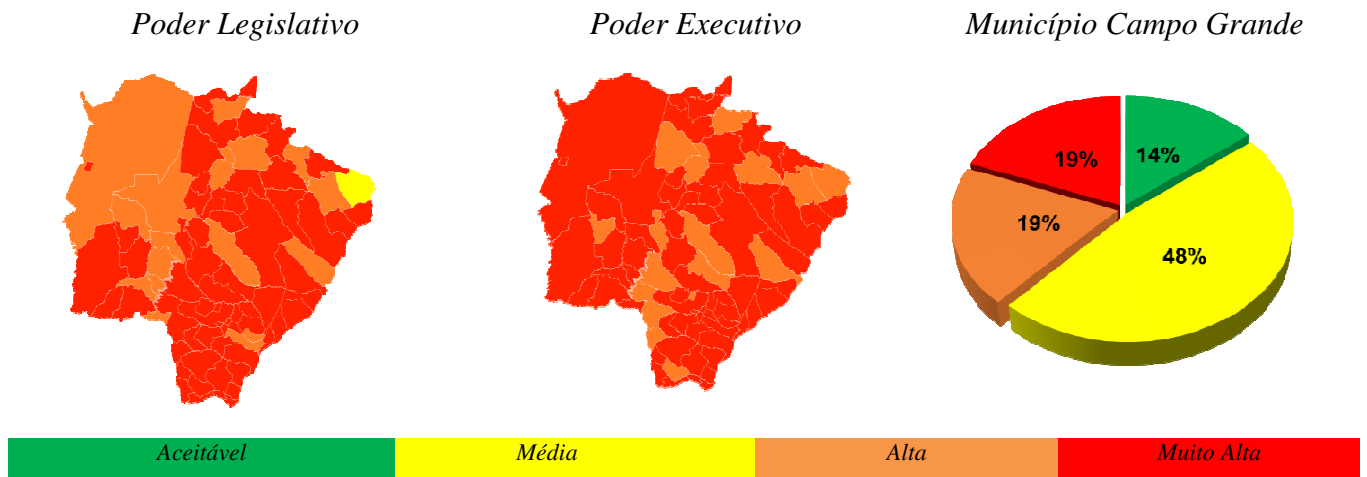
Figura 5 – Suscetibilidade a fraude/corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul segundo entes da federação.



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

21. Constatou-se que praticamente todos os municípios do Estado apresentaram alta ou muito alta suscetibilidade à fraude e à corrupção, tanto na avaliação do poder executivo quanto na avaliação do poder legislativo. No que se refere à capital do estado, onde vive a maior parte da população, mais de 85% de suas organizações apresentam suscetibilidade acima do aceitável, conforme a figura a seguir:

Figura 6 – Suscetibilidade a fraude/corrupção das organizações públicas dos municípios de Mato Grosso do Sul



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

22. O poder de regulação dos municípios é tipicamente alto, uma vez que, pelo pacto federativo nacional, são responsáveis por emissão de licenças e permissões para atividades econômicas, influenciam no funcionamento dos negócios, ditam regras de ocupação do solo urbano e rural e possuem atribuições na educação, saúde, mobilidade, infraestrutura, cobrança de tributos e de vários outros processos que regulam diretamente a vida de cidadãos e empresas, demandando, por conseguinte, estruturas de controle robustas, principalmente no componente prevenção, para evitar, dentre outras condutas não desejáveis, o abuso de autoridade.

23. Considerando-se que atividades de fraude e corrupção influenciam negativamente na entrega de serviços ao cidadão, foi também efetuado o recorte da suscetibilidade por áreas

temáticas governamentais relevantes para a sociedade e que apresentam, historicamente, grandes deficiências na entrega de serviços no Brasil.

24. A Figura 7 mostra um agrupamento das organizações que têm como linha de atuação os temas de educação, saúde, segurança pública, ambiente de negócios, Infraestrutura/mobilidade e meio ambiente, apontando a quantidade de organizações em cada ente, segundo seu grau de suscetibilidade dentro da área temática.

Figura 7 – Grau de suscetibilidade à fraude e corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul, percentual e quantidade de organizações conforme sua área de atuação.

Área Temática	Ente	Suscetibilidade à fraude/corrupção percentual e nº de organizações avaliadas		
Educação	Municipal	40% (2)	60% (3)	
	Estadual	100% (1)		
	Federal	100% (3)		
Saúde	Municipal	80% (4)	20% (1)	
	Estadual	100% (1)		
	Federal	33% (1)	67% (2)	
Segurança Pública	Municipal	100,00% (1)		
	Estadual	100% (1)		
	Federal	50% (1)	50% (1)	
Ambiente de Negócios	Municipal	72% (5)	14% (1)	14% (1)
	Estadual	50% (1)	50% (1)	
	Federal	29% (2)	57% (4)	14% (1)
Infraestrutura/ Mobilidade Urbana	Municipal	29% (2)	57% (4)	14% (1)
	Estadual	100% (3)		
	Federal	33% (1)	67% (2)	
Meio-Ambiente	Municipal	40% (2)	60% (3)	
	Estadual	100% (1)		
	Federal	100% (1)		

Aceitável	Média	Alta	Muito Alta
-----------	-------	------	------------

Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM.

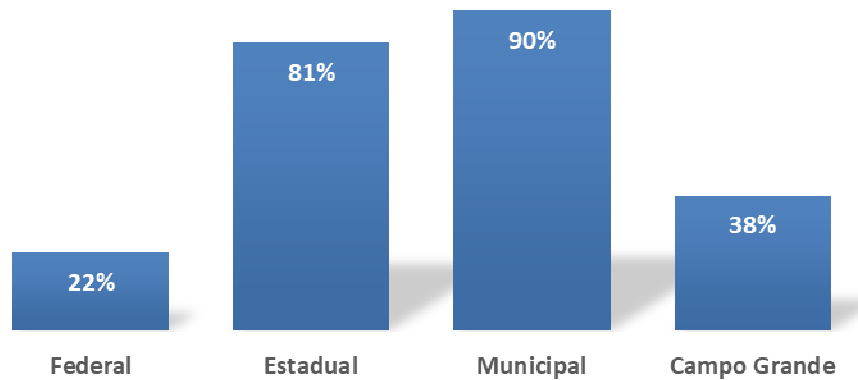
25. Ressalta-se que a adoção de boas práticas de combate à fraude e corrupção tende a melhorar também o ambiente de governança das instituições públicas, refletindo positivamente na gestão dessas organizações e das políticas públicas por elas gerenciadas, o que leva ainda à formação de um ambiente mais propício à entrega de melhores produtos e serviços em áreas vitais como educação, saúde, segurança pública, negócios, infraestrutura/mobilidade e na operação de programas sociais, áreas em que os agentes e organizações governamentais locais têm maior influência.

26. Os resultados mostrados no gráfico temático podem servir também de base para o desenvolvimento de trabalhos de controle e iniciativas conjuntas para melhorar as condições de

implementação dessas políticas públicas tanto por parte dos órgãos de controle como dos próprios gestores que, em regra, devem atuar em coordenação nos três entes para que essas políticas públicas funcionem adequadamente e com foco no cliente, interessado direto na obtenção dos produtos e serviços, independentemente do ente que irá fornecê-los.

27. A figura 8 mostra o resultado do estudo de suscetibilidade para o mecanismo prevenção relacionando, por ente, o percentual de suas organizações com alta e muito alta suscetibilidade ao surgimento de novos casos de fraude/corrupção.

Figura 1 – Organizações públicas com suscetibilidade alta e muito alta ao surgimento de novos casos de fraude/corrupção (%).

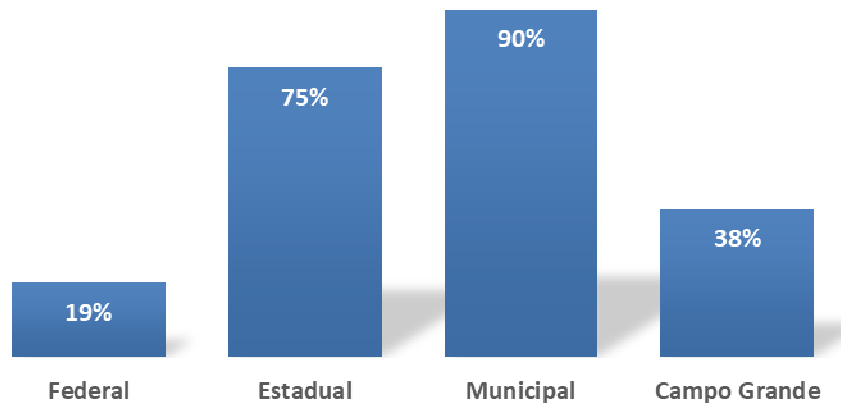


Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

28. Constata-se que apenas 0,35% das organizações do Estado possuem os níveis aceitáveis de suscetibilidade ao surgimento de novos casos de fraude e corrupção. Para o mecanismo prevenção, conforme critério adotado, todas as organizações devem ter nível avançado de aderência a boas práticas, uma vez que as iniciativas desse mecanismo são as que apresentam os menores custos e tem implementação relativamente mais fácil em relação aos demais mecanismos, apresentando a melhor relação de custo benefício entre as elencadas pelo referencial do TCU.

29. A figura 9 ilustra o resultado do estudo de suscetibilidade para o mecanismo detecção relacionando, por ente, o percentual de suas organizações com alta e muito alta dificuldade para identificar novos casos de fraude e corrupção que estejam ocorrendo, a partir de sistemas próprios de integridade estabelecidos.

Figura 2 – Organizações públicas com alta e muito alta dificuldade de identificar casos de fraude/corrupção que estejam ocorrendo (%)



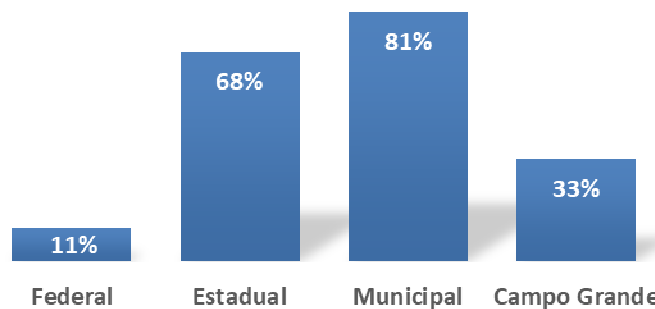
Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

30. Constata-se que apenas 8% das organizações públicas do Estado possuem níveis aceitáveis de capacidade de detectar casos de fraude/corrupção que eventualmente estejam ocorrendo, conforme o critério de que as organizações públicas com poder de compra/regulação ‘alto’ ou ‘muito alto’ tenham, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de detecção no nível aprimorado e as demais organizações no nível intermediário.

31. A pouca capacidade para prevenir novos casos de fraude/corrupção, aliado à grande dificuldade de detectar casos que estejam eventualmente ocorrendo, mostra que é grande a possibilidade de terem ocorrido um número significativamente maior de casos de ilícitos éticos, administrativos e penais que os mais de 3 mil casos apurados ou em apuração, já referidos anteriormente.

32. A figura 10 ilustra o resultado do estudo de suscetibilidade para o mecanismo investigação relacionando, por ente, o percentual de suas organizações com baixa ou muito baixa capacidade para investigar casos já detectados de fraude/corrupção.

Figura 3 – Organizações públicas com baixa ou muito baixa capacidade para investigar casos de fraude/corrupção identificados (%)

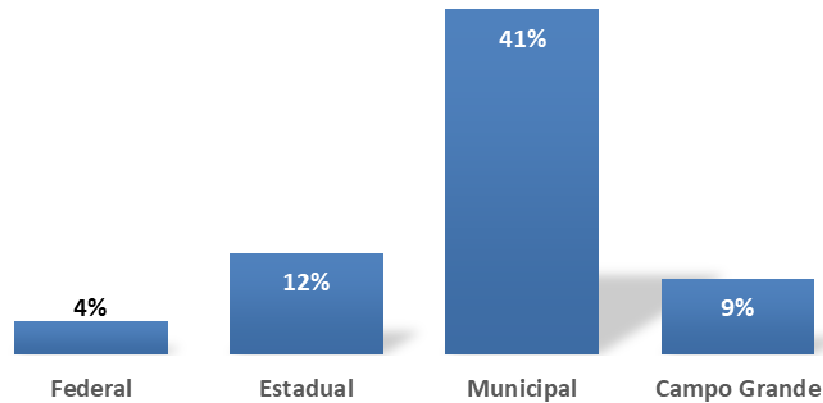


Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

33. Constata-se que apenas 19% das organizações públicas do Estado possuem níveis aceitáveis de capacidade para investigar casos de fraude/corrupção já detectados, conforme o critério de que as organizações públicas com poder de compra/regulação ‘alto’ ou ‘muito alto’ tenham, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de investigação no nível aprimorado e as demais organizações no nível intermediário.

34. A figura 11 ilustra o resultado do estudo de suscetibilidade para o mecanismo correção relacionando, por ente, o percentual de suas organizações com baixa ou muito baixa capacidade para corrigir e responsabilizar casos de fraude/corrupção.

Figura 4 – Organizações públicas com baixa/muito baixa capacidade de correção e de responsabilização de agentes responsáveis por fraude/corrupção (%)

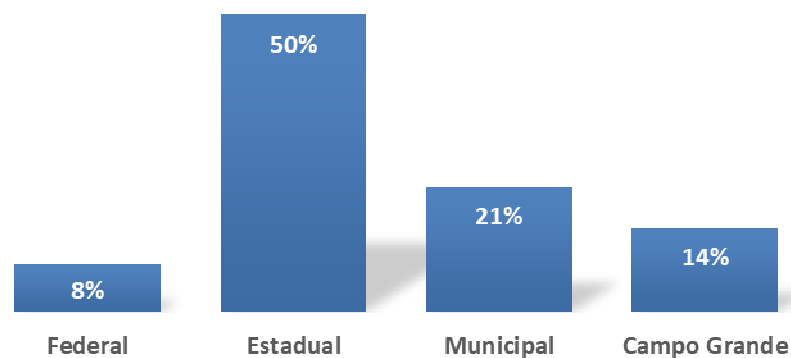


Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

35. Constata-se que pelo menos 31% das organizações públicas do estado possui baixa ou muito baixa capacidade de promover prontamente, por intermédio de providências administrativas próprias, medidas corretivas com vistas à mitigação dos danos decorrentes de atos de fraude e corrupção e a devida sanção dos responsáveis, conforme o critério de que as organizações públicas com poder de compra/regulação ‘alto’ ou ‘muito alto’ tenham, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de detecção no nível aprimorado e as demais organizações no nível intermediário.

36. A figura 12 ilustra o resultado do estudo de suscetibilidade para o mecanismo monitoramento relacionando, por ente, o percentual de suas organizações com baixa ou muito baixa capacidade para aprimorar seus controles internos.

Figura 5 – Organizações públicas com baixa/muito baixa capacidade de aprimoramento de seus controles internos (%)



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

37. Constata-se que pelo menos 18% das organizações públicas do estado possui baixa ou muito baixa capacidade de promover uma rápida correção dos seus controles internos ou

eliminação daqueles desnecessários, conforme o critério de que as organizações públicas com poder de compra/regulação 'muito alto' tenham, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de monitoramento no nível aprimorado, e as demais organizações no nível básico.

38. Ressalta-se que apesar de as organizações públicas terem tido melhor desempenho na suscetibilidade nos aspectos ligados aos mecanismos correção e monitoramento, estes são diretamente impactados pelo desempenho dos outros três mecanismos, já que para que haja correção e monitoramento é necessário que os casos sejam detectados e investigados e que haja um sistema de prevenção que possa ser monitorado e ajustado periodicamente.

39. O principal efeito dos atuais níveis de suscetibilidade à fraude/corrupção nas organizações públicas do Mato Grosso do Sul é a elevada possibilidade de que ilícitos éticos, administrativos e/ou criminais estejam ocorrendo e continuem a ocorrer no futuro de maneira sistemática, a exemplo do que ocorreu no passado.

40. No âmbito Federal, Polícia Federal, CGU, Ministério Público Federal, TCU, CGU e Controladorias Internas constataram 1.198 novos casos desse tipo e, no âmbito estadual e municipal, Polícia Civil, Ministério Público Estadual e MPF, TCE-MS, CGE-MS e CGM – Campo Grande constataram o surgimento de 1.951 novos casos de ilícitos éticos, administrativos, civis ou penais, bem como de desvios de recursos públicos, todos em apuração de 2015 a 2017.

41. Em termos financeiros, nesse mesmo período, apenas em tomadas de contas especiais instauradas para apuração de irregularidades ocorridas na transferência de recursos federais para os demais entes federativos no Mato Grosso do Sul, foram mais de R\$ 110 milhões.

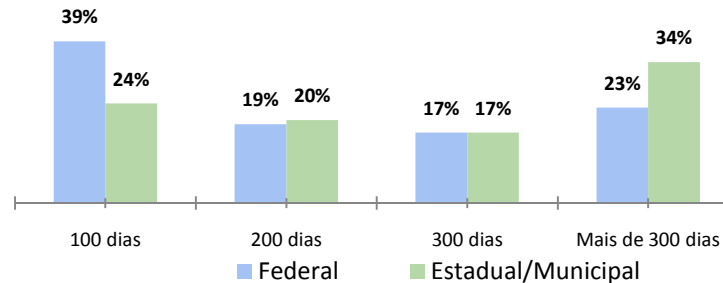
42. Outros efeitos que podem ser verificados, baseados nos estudos direcionados para cada um dos mecanismos de combate à fraude/corrupção é de que, conforme já apontado, parte significativa das organizações públicas do Estado não tem conseguido detectar muitos dos casos de fraude e corrupção que vêm ocorrendo em suas instituições, a exemplo dos 444 casos descobertos pela Polícia Federal nos últimos três anos sem que a organização vítima pudesse identificá-los por seus próprios meios. Baseado nessa informação, é razoável afirmar que podem ter ocorrido mais casos além dos 3.149 que foram verificados pelos órgãos de controle.

43. Além disso, a situação encontrada para o mecanismo investigação mostra que mesmo que a administração pública no Estado detecte os casos de corrupção, seja por denúncia ou mesmo por seu sistema de integridade, o tempo para finalizar os processos de investigação é extenso.

44. As consequências da situação encontrada para o mecanismo investigação tendem a ser ainda piores na área federal, já que muitos processos apresentam data de início e fim no mesmo dia, inviabilizando a mensuração dos dias gastos para investigar.

45. O mesmo ocorre com o mecanismo correção. Na esfera federal, dos 351 processos de correção instaurados entre os anos de 2016 e 2017, apenas 32 receberam algum tipo de punição seja ela advertência, suspensão, demissão do cargo efetivo ou multa, enquanto na administração estadual e municipal, dos 1.355 processos instaurados, apenas 281 receberam punição, sendo 226 na esfera municipal e 55 na estadual.

Figura 6 – Tempo de finalização médio de processos disciplinares (amostra)



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

46. Além disso, a lista dos responsáveis que tiveram suas contas julgadas irregulares pelo TCU consta com 137 condenados por omissão no dever de prestar contas ou má gestão dos recursos federais no Estado. Tais responsáveis eram gestores nas esferas estadual e municipal quando de sua ocorrência. A grande maioria não foi punida a partir dos sistemas de correção das organizações a que pertenciam, mas por tomadas de contas especiais instauradas no TCU.

47. No que se refere ao mecanismo monitoramento, as organizações com mais dificuldades para a revisão, ajuste e eliminação de controles desnecessários tendem a ser menos eficientes no combate à corrupção, uma vez que controles que contenham uma burocracia disfuncional ou excessiva, acabam por alimentar os casos de fraude/corrupção.

48. Os impactos dessa situação encontrada, além de financeiros, afetam imagem, reputação e credibilidade das instituições públicas, bem como de seus administradores, expondo todos os atores governamentais das organizações objeto de notícias de fraude e corrupção, mesmo os que não estão envolvidos nos casos noticiados, já que passam a ser alvo da imprensa.

49. Tais casos de exposição na mídia, independentemente do volume financeiro envolvido, acabam por influenciar também no cumprimento de objetivos institucionais, operacionais, de comunicação e de conformidade das organizações públicas do estado nos três entes da federação, na medida em que tendem a provocar uma maior burocratização das relações e processos de trabalho, aumentando o nível de desconfiança entre colegas de trabalho e gestores e em relação aos cidadãos e empresas, dentre outras situações que tendem a diminuir a performance do setor público, caso não sejam tratadas de forma contundente.

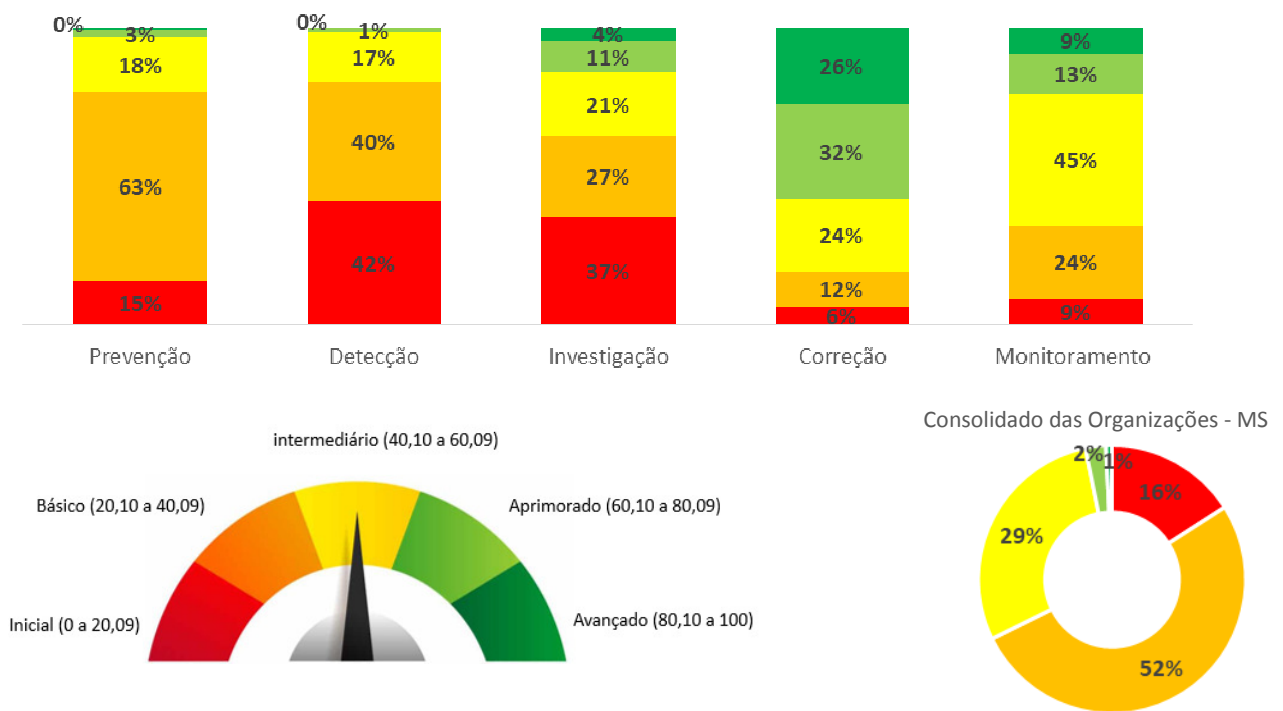
50. Destaca-se que os casos de fraude/corrupção tendem a ser muito maiores que os atualmente constatados pelas entidades de controle no Estado, como já apontado, uma vez que a avaliação da aderência às boas práticas ligadas aos mecanismos de prevenção e de detecção de casos de fraude e corrupção revelaram-se abaixo do mínimo desejável, sendo as piores performances dentre os cinco mecanismos avaliados, o que indica uma baixa capacidade dessas organizações não só de prevenir o surgimento de novos casos, mas também de identificá-los em caso de ocorrência, conforme é relatado nos parágrafos seguintes a respeito das causas da alta suscetibilidade à fraude e corrupção apresentada pela maior parte das organizações avaliadas.

51. A principal causa de grande parte do setor público no MS apresentar suscetibilidade à fraude/corrupção acima dos níveis adotados como critérios no presente trabalho é o baixo nível de adesão das organizações avaliadas às boas práticas de prevenção, detecção, investigação,

correção e monitoramento que estão colecionadas no referencial de combate à fraude e corrupção do TCU.

52. A figura 14 a seguir mostra que 68% das organizações possuem nível de adesão inicial ou básico de aderência às boas práticas relacionadas no 'Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU', contando com menos de 40% de adesão geral às práticas ali dispostas, sendo que 3% das organizações possuem um nível de aderência geral aprimorado ou avançado.

Figura 14 – Níveis de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul por mecanismo e geral

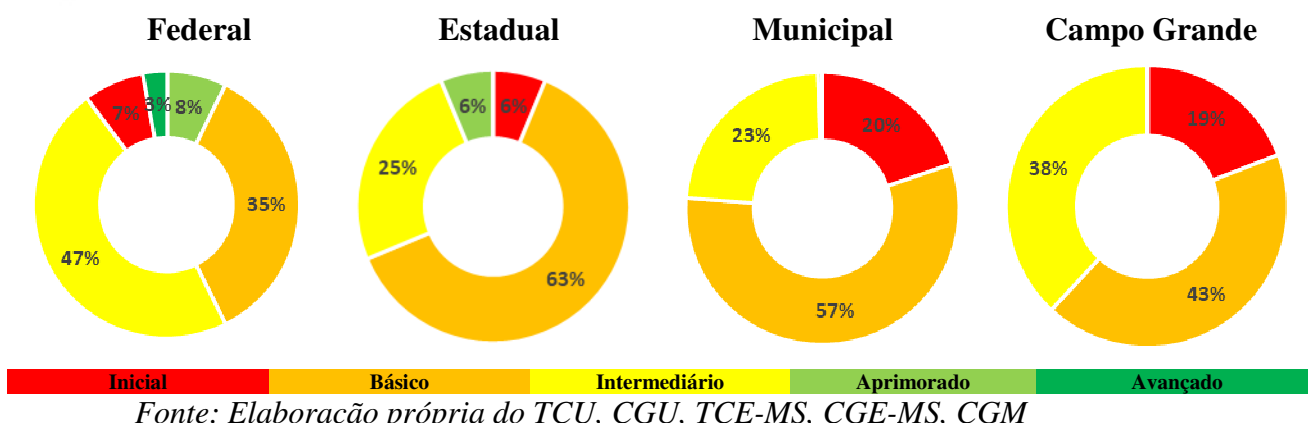


Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

53. As organizações públicas do estado têm seus piores resultados nos mecanismos prevenção e detecção, com 78% e 82% das instituições em nível inicial ou básico de aderência às boas práticas descritas para esses mecanismos, o que indica que há um ambiente propício ao surgimento de novos casos de fraude e corrupção e dificuldade para descobrir ilícitos que já estejam ocorrendo.

54. A figura a seguir detalha o resultado da pesquisa de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção consolidadas por ente.

Figura 15 – Níveis de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul por ente

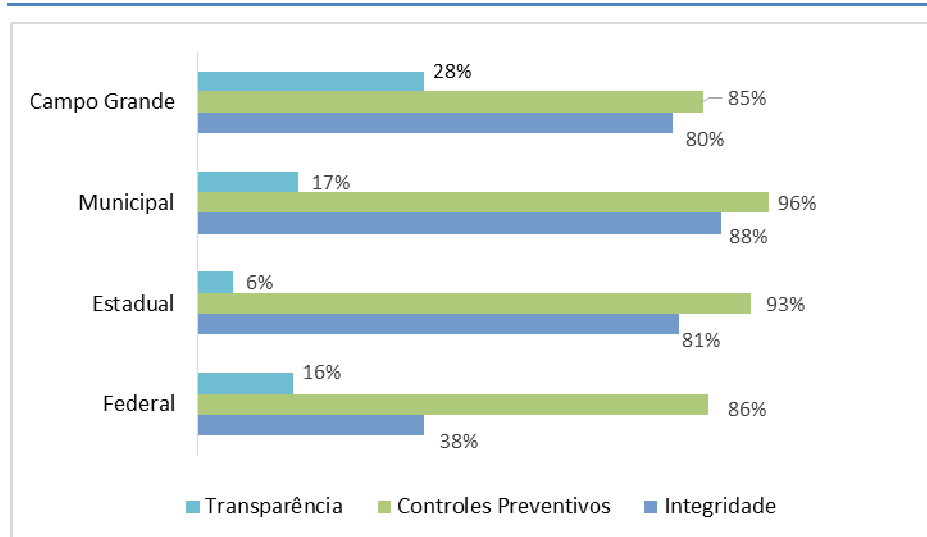


55. Consta-se que a aderência às boas práticas em nível aprimorado ou avançado é baixa ou nula em todos os entes no Estado. Observa-se que nem toda organização pública necessita ter um sistema com nível avançado, uma vez que isso implica custos, porém é desejável, como já ressaltado, que toda organização atinja um nível pelo menos intermediário, sendo que as organizações com nível alto ou muito alto de poder de compra ou regulação devem ter sistemas mais robustos de combate à fraude e corrupção por apresentarem risco mais alto.

56. A seguir é apresentado o estudo de aderência às boas práticas dentro de cada mecanismo e para cada ente da federação, destacando os resultados de cada componente dentro dos mecanismos.

57. A figura 16 mostra os resultados de adesão às boas práticas relativas aos componentes gestão da ética e da integridade, controles preventivos e transparência e accountability, todos do mecanismo prevenção.

Figura 7 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo prevenção (%)



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

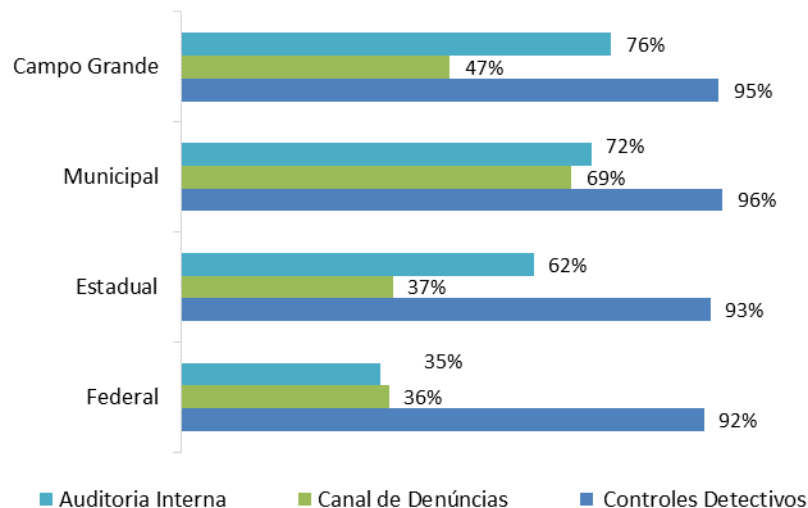
58. O mecanismo prevenção, conforme a metodologia adotada, é responsável por 50% da pontuação utilizada para apuração do grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção.

59. O melhor resultado apurado no componente ‘transparência e accountability’ em relação aos demais pode ser atribuído ao trabalho de avaliação dos portais de transparência das

organizações públicas do Estado que vem sendo feito no âmbito da Rede de Controle/MS, bem como ao advento da lei de acesso à informação.

60. A figura 17 demonstra os resultados de adesão às boas práticas relativas aos componentes auditoria interna, canais de denúncias e controles detectivos, todos do mecanismo detecção.

Figura 8 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo detecção (%)



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

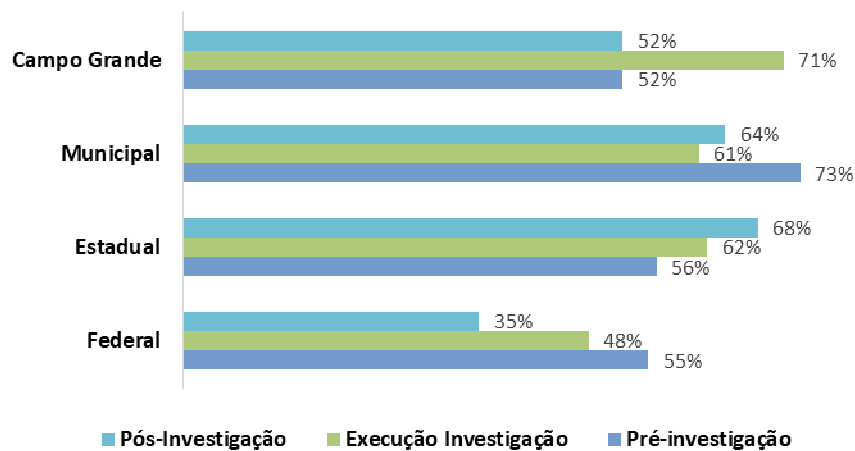
61. Esse mecanismo, conforme metodologia adotada, é responsável por 20% da pontuação utilizada para apuração do grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção.

62. Ressalta-se que um forte fator de dissuasão da fraude e da corrupção é a consciência de que mecanismos detectivos estejam em vigor, o que acaba tendo efeito de prevenção.

63. Além disso, o bom funcionamento dos componentes desse mecanismo pode tornar menos oneroso o tratamento dos danos causados por uma ocorrência de fraude/corrupção e agilizar a adoção de medidas preventivas por parte da administração das organizações.

64. A figura 18 demonstra os resultados de adesão às boas práticas relativas aos componentes pré-investigação, execução de investigação e pós-investigação, todos do mecanismo investigação.

Figura 9 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo investigação (%)



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

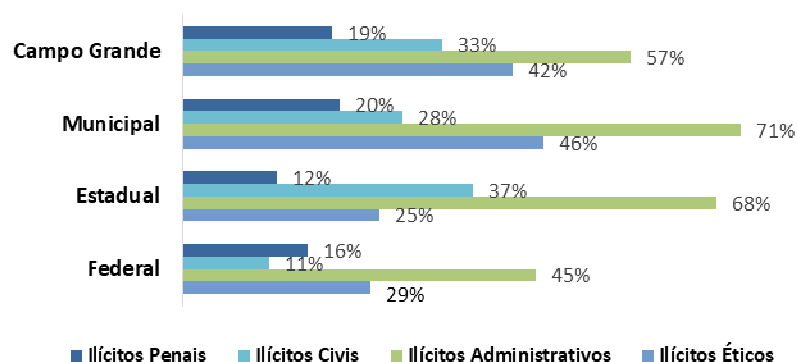
65. Esse mecanismo, conforme metodologia adotada, é responsável por 15% da pontuação utilizada para apuração do grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção das organizações públicas.

66. O propósito primário do mecanismo investigação é coletar informações para subsidiar ação subsequente de correção, seja na esfera administrativa, civil ou penal.

67. Portanto, um mau funcionamento das atividades ligadas à investigação de casos já detectados de fraude e corrupção tem influência direta no desempenho das atividades de correção desempenhadas pelas organizações e que são analisadas nos parágrafos seguintes.

68. A figura 19 demonstra os resultados de adesão às boas práticas relativas aos componentes correção de ilícitos éticos, administrativos, civis e penais.

Figura 10 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo correção (%)



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

69. O mecanismo correção, conforme metodologia adotada, é responsável por 10% da pontuação utilizada para apuração do grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção.

70. Cada tipo de ocorrência de fraude e corrupção requer um procedimento apropriado. Por vezes, o mesmo ato fraudulento ou corrupto requer mais de um procedimento, haja vista que a aplicação da sanção disciplinar e a mitigação dos danos requerem procedimentos distintos e, inicialmente, independentes. Os procedimentos são, em geral, conduzidos pela corregedoria ou outro órgão com essa competência, conforme a natureza da organização.

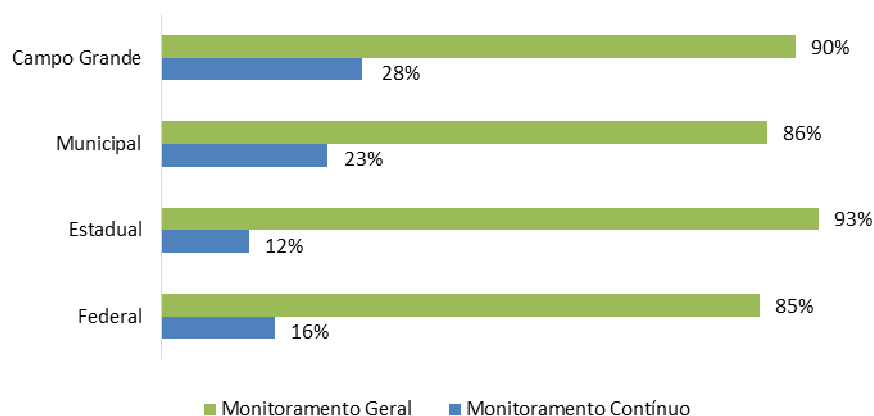
71. A organização pode desejar evitar a atenção adversa da mídia ao divulgar os resultados das medidas corretivas, entretanto a transparência de informações em relação aos resultados dessas medidas contra fraude e corrupção servem para abordar questões éticas que podem ser usadas como parte de um programa de sensibilização no tema, agir como um elemento dissuasor, demonstrar que medidas disciplinares são tomadas contra responsáveis por ilícitos e demonstrar o compromisso da organização em ter uma cultura de ética e de integridade.

72. Por outro lado, a sensação de impunidade, gerada por eventual mau funcionamento das atividades de correção em uma organização, também tem influência direta para piorar as condições de prevenção ao surgimento de novos casos de fraude e corrupção.

73. Além disso, um mau funcionamento dos mecanismos de prevenção, detecção e investigação subutiliza a estrutura de correção montada na organização e diminui a efetividade da adoção de boas práticas para esse mecanismo, formando um ciclo que compromete o cumprimento de objetivos da organização.

74. A figura 20 demonstra os resultados de adesão às boas práticas relativas aos componentes monitoramento geral e monitoramento contínuo.

Figura 11 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo monitoramento (%)



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

75. O mecanismo monitoramento, conforme metodologia adotada, é responsável por 5% da pontuação utilizada para apuração do grau de aderência a práticas de combate à fraude e corrupção das organizações públicas.

76. A avaliação desse mecanismo parte do princípio que todas as práticas devem ser questionadas quanto à sua eficiência e eficácia. Dependendo de sua natureza e das mudanças ocorridas na conjuntura da organização, uma prática pode não ser pertinente, devendo ser eliminada.

77. Uma prática que não cumpre o seu papel gera apenas esforço da organização, sem contrapartida alguma, podendo inclusive servir de combustível para o aumento de casos de

fraude/corrupção, caso seja responsável por criar uma burocracia excessiva ou disfuncional que dificulte o acesso dos clientes, usuários e beneficiários aos produtos e serviços da organização.

78. Apesar das deficiências encontradas na sistemática de combate à fraude e corrupção da maioria das organizações analisadas, foram localizadas iniciativas que levam a um bom desempenho no combate a essas práticas e que podem servir de base para as demais organizações do Estado para melhoria de seus sistemas de integridade e que são descritos nos parágrafos seguintes.

79. A Universidade Federal do Mato Grosso do Sul implementou sistema de aviso de possível irregularidade (red flags) em seu sistema de pagamentos de bolsas e auxílios. Tal sistema utiliza-se de cruzamentos de dados com outros sistemas de informação para prevenir e detectar possíveis ilegalidades, buscando impedir pagamentos em duplicidades, a beneficiários sem vínculo com a instituição e/ou acumulação indevida de benefícios. Tal sistema de detecção pode ser expandido para outras áreas de negócio dentro da própria instituição e a adoção de red flags pode servir de inspiração para implementação nos processos de trabalho de outras instituições.

80. No âmbito estadual, destacou-se como boa prática a iniciativa do DETRAN-MS que promove uma investigação prévia de qualquer suspeita de ilícito que tenha sido aportado na organização, atuando, registrando e controlando as providências. O protocolo de registro de ocorrência de possíveis irregularidades é transformado em procedimento de apuração preliminar, com a distribuição dos expedientes no mesmo dia de entrada no órgão e com controle da produção individual dos servidores encarregados das investigações. Tal atuação tem gerado resultados como a imposição de sanções a servidores que tenham realizado irregularidades, inclusive seu desligamento da organização.

81. Foram autuados mais de 2.500 procedimentos entre os anos de 2015 e 2017 no DETRAN-MS. Índícios de práticas de crimes realizados pelos servidores são tratados por sua corregedoria em cooperação com a polícia especializada, sendo que os casos suspeitos cometidos por pessoal alheio ao quadro de servidores são encaminhados diretamente à polícia. Todos os processos administrativos e sindicâncias dos últimos dois anos foram finalizados em até 90 dias.

82. De forma a melhorar as condições de integridade das instituições públicas do Mato Grosso do Sul, considerando-se a jurisdição do TCU, propõe-se recomendar aos órgãos federais situados no Mato Grosso do Sul, dispostos no Apêndice 'J', que implementem as boas práticas de combate à fraude e corrupção de maneira proporcional ao seu poder de compra ou de regulação, conforme diagnóstico individual a ser enviado pelo TCU, bem como implementem as iniciativas relatadas nos parágrafos 79 a 81.

83. Propõe-se também determinar a essas organizações que enviem plano de providências para adoção dos controles necessários para implementar as boas práticas discriminadas no referencial de combate à fraude e corrupção do TCU.

84. Ressalte-se que as organizações públicas estaduais e municipais serão tratadas em relatórios específicos do TCE/MS, CGE/MS e CGM-Campo Grande (MS). A CGU/MS também irá relatar e acompanhar a implementação das medidas de combate à fraude e corrupção nos órgãos federais do executivo no Mato Grosso do Sul.

85. Espera-se que a implementação das medidas propostas represente uma melhora sistemática nos sistemas de integridade da administração pública do Mato Grosso do Sul, com a consequente diminuição dos casos de fraude e de corrupção.

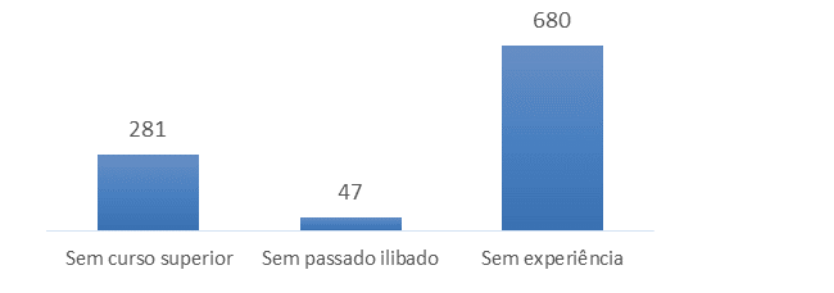
Mais da metade dos dirigentes pesquisados não possuem formação, experiência ou reputação compatíveis com o cargo

86. Constatou-se que 815 dos 1.572 dirigentes de primeiro e segundo escalão pesquisados, nomeados nos governos municipal, estadual e federal local, não informaram possuir em seu histórico profissional formação, experiência técnica ou experiência gerencial anterior compatível com a natureza do negócio e/ou cargo que ocupam, sendo que 47 deles já cometeram delitos éticos, administrativos ou criminais.

87. Essa situação acrescenta vulnerabilidade aos sistemas de combate à fraude e corrupção das organizações a que pertencem esses gestores e tem como principal causa o fato de apenas 23% das organizações públicas do Estado possuírem nível aprimorado ou avançado de práticas de gestão de pessoal para prevenção desse tipo de delito, sendo que a quase totalidade das instituições não possuem métodos formais de seleção de dirigentes.

88. A figura a seguir demonstra os casos de dirigentes que não possuem formação ou experiência técnica/gerencial anterior compatível com a natureza do cargo que ocupa ou histórico de delitos funcionais, não extraídas as repetições de casos.

Figura 21 – Dirigentes no Estado sem formação, experiência técnica/gerencial ou passado ilibado.*



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM. *Números não extraídas as repetições de tipos de casos.

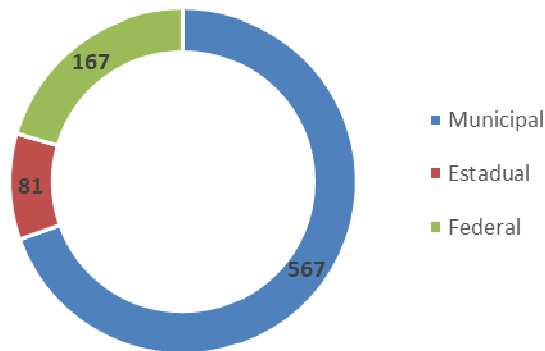
89. Alguns casos são sintomáticos de contratações em descompasso com as boas práticas de gestão de pessoal, como o caso de 29 dirigentes que não possuem sequer o nível médio de escolaridade.

90. Dirigentes sem formação ou experiência adequadas podem comprometer o combate à fraude e corrupção de diversas formas. Por outro lado, gestores públicos preparados, que tenham experiência e formação compatível com as responsabilidades de um cargo de direção, especialmente em organizações públicas com alto poder de compra e de regulação, tendem a ser mais capazes de prevenir e/ou detectar novos casos de fraude e corrupção.

91. Essa característica é especialmente importante para os gestores do Mato Grosso do Sul dada a situação relatada no capítulo anterior de que as organizações públicas do Estado têm seus piores graus de aderência nos mecanismos prevenção e detecção, com 78% e 82% delas, respectivamente, com nível inicial ou básico de aderência às boas práticas.

92. A figura 22 mostra a distribuição dos 815 dirigentes do Mato Grosso do Sul que não informaram ter formação ou experiência técnica/gerencial compatível com o cargo que ocupa ou que possuem histórico de delito entre os entes da federação no Estado.

Figura 12 – Distribuição de dirigentes sem formação, experiência ou reputação ilibada



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

93. Como consequência, destaca-se que a presença de gestores públicos sem formação, experiência ou reputação compatível com o cargo que ocupam acrescenta vulnerabilidade às organizações públicas, especialmente quando em cargos com alto poder de compra ou regulação.

94. No caso de gestores com histórico de irregularidades, observa-se que servidores que cometeram fraude e corrupção em uma nova organização possivelmente tiveram também conduta desonesta em empregos anteriores. Dirigentes com tendência ao cometimento de ilícitos também tendem a buscar oportunidades mesmo em instituições que possuam bons sistemas de integridade, porém essa busca é facilitada onde os controles para manutenção da integridade são mais frágeis, realidade da maioria das organizações do Estado, conforme visto no capítulo anterior.

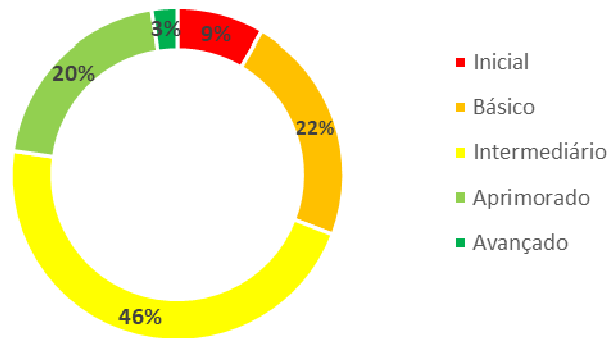
95. O número de 47 dirigentes sem reputação ilibada pode ainda estar subdimensionado, pois considera apenas servidores que tenham sofrido punições com trânsito em julgado. No capítulo anterior foram apontadas ineficiências nos mecanismos de investigação e de correção das organizações públicas do Estado, tendo a maioria dos casos demandado mais de 200 dias em média, em alguns casos mais de 900 dias, para sua apuração, além de baixo percentual de aplicação de penalidades pelo cometimento de ilícitos.

96. Gestores sem formação ou experiência compatíveis com o cargo que ocupam, por sua vez, além de terem maior dificuldade de implementar as boas práticas de combate à fraude e corrupção, como já visto anteriormente, dificilmente terão condições de perceber situações de fraude e corrupção que se depararem nas operações da instituição, tendo maior propensão a assinar documentos e autorizar procedimentos sem avaliação suficiente dos riscos quanto à fraude e corrupção envolvidos.

97. A principal causa para a situação encontrada relativamente às lideranças do estado está relacionada à ausência ou insuficiência de aderência à prática P2.3 'Estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção' do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU.

98. A figura 23 mostra que apenas 3% das 282 organizações públicas avaliadas estão no estágio avançado de aderência às boas práticas e 20% estão no estágio aprimorado.

Figura 13 – Grau de aderência às boas práticas de gestão de pessoal para combate à fraude/corrupção



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

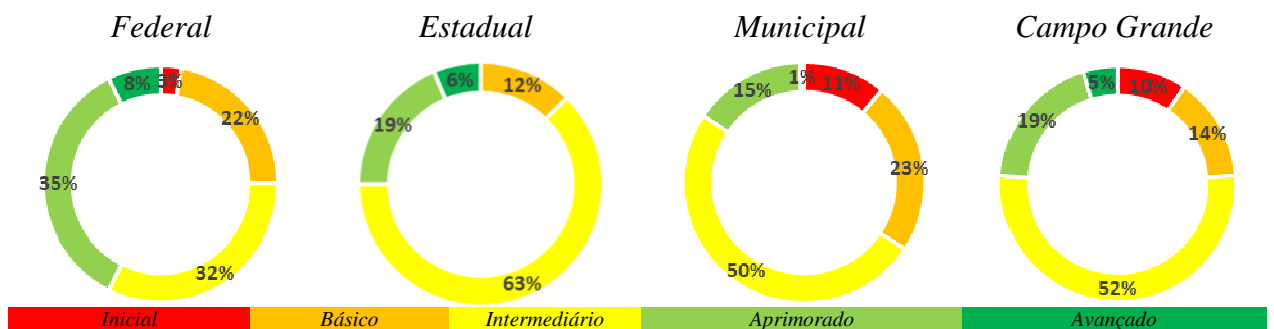
99. Foi definido que todas as instituições devem apresentar nível de aderência avançado a essa boa prática como critério, haja vista o baixo custo de sua implementação e o fato de fazer parte do mecanismo prevenção.

100. A prática parte do princípio de que políticas e práticas de recursos humanos são incentivos positivos para a prevenção de fraude e corrupção nas organizações. Procedimentos adequados de recrutamento, contratação e capacitação de servidores, especialmente de cargos considerados vulneráveis à fraude e corrupção são mecanismos importantes para prevenir a fraude e a corrupção.

101. Além da análise formal de documentos sobre os antecedentes profissionais e pessoais do candidato, a organização deve avaliar a fidedignidade deles, devendo ser efetuada sempre em caso de promoções para posições que envolvam alto risco de fraude e corrupção.

102. A figura a seguir mostra a situação das organizações públicas de cada ente governamental no Estado do Mato Grosso do Sul para aderência à prática P2.3 ‘Estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção’ do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU.

Figura 24 – Grau de aderência das organizações públicas às boas práticas de gestão de pessoal para prevenção de fraude e corrupção, por esfera de governo



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

103. Dos dirigentes pesquisados, apenas 11 foram nomeados por um processo seletivo específico, 52 ocupam cargo privativo de carreira pública e 87 possuem requisitos formalmente estabelecidos. Destaca-se que o estabelecimento de processos de seleção para funções e cargos de direção com critérios transparentes e divulgação dos resultados para que os servidores e partes interessadas exerçam indiretamente um controle das nomeações, além da análise de antecedentes dos candidatos, são importantes iniciativas para prevenção de fraude e corrupção.

104. Apesar das deficiências encontradas nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção na maioria das organizações analisadas, foram localizadas iniciativas que levam a um bom desempenho nessa área e que podem servir de base para as demais organizações do estado para melhoria de seus sistemas de integridade e que são descritos nos parágrafos seguintes.

105. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa realiza processo seletivo formal para o recrutamento dos dirigentes de seus centros de pesquisa agropecuária regionais, a exemplo do que é feito para a escolha de seu presidente. O processo é realizado por edital publicado no sítio da empresa na internet e prevê a análise de histórico funcional dos candidatos, proibindo candidatos com históricos de delitos criminais ou administrativos. Os editais preveem também etapas de avaliação curricular antes que os candidatos sejam submetidos à escolha da chefia da organização.

106. De forma a melhorar as condições de integridade das instituições públicas do Mato Grosso do Sul, considerando-se a jurisdição do TCU, propõe-se recomendar às organizações federais do Estado que adotem providências para implementação da prática P2.3 ‘Estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção’ do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, bem como para implementação das iniciativas relatadas no parágrafo 105.

107. Ressalte-se que as organizações públicas estaduais e municipais serão tratadas em relatórios específicos do TCE/MS, CGE/MS, CGM-Campo Grande (MS). A CGU/MS também irá relatar e acompanhar a implementação das medidas de combate à fraude e corrupção nos órgãos federais do executivo no Mato Grosso do Sul.

108. Espera-se que a implementação das medidas propostas represente uma melhoria nos processos de seleção e no perfil de dirigentes de primeiro e segundo escalão no Estado do Mato Grosso do Sul, contribuindo para o fortalecimento dos mecanismos de prevenção e combate a ilícitos administrativos.

Conclusão

109. Como resultado do esforço de avaliação conjunto do TCU/MS, CGU/MS, TCE/MS, CGE/MS e CGM/Campo Grande, constatou-se que somente 25 das 282 organizações públicas federais, estaduais e municipais avaliadas possuem suscetibilidade aceitável à fraude e corrupção aceitável, sendo que 205 possuem suscetibilidade alta ou muito alta.

110. A maior parte das organizações públicas no Estado possui baixa capacidade de prevenir o surgimento de novos casos de fraude e corrupção, possui baixa capacidade para identificar casos que estejam ocorrendo, investigar os casos que tenham conhecimento, corrigir e responsabilizar por esses casos e aprimorar e/ou atualizar seus controles internos periodicamente.

111. O resultado dessa situação é que foram identificados mais de 3.000 casos de ilícitos éticos, administrativos e criminais investigados pelos órgãos de controle nas três esferas de governo entre os anos de 2015 e 2017 e mais de R\$ 110 milhões em desvios de recursos apurados só em transferências de recursos federais para os demais entes. Ainda na esfera da União, a Polícia Federal descobriu 444 casos de fraude e corrupção não percebidos pela organização vítima desses crimes, o que indica que o problema pode ser muito maior que os casos já descobertos, dada a baixa capacidade de detecção dessas organizações. Quanto aos casos já constatados, a maioria tem um período de apuração acima de 200 dias, tanto na esfera federal, quanto na estadual, quanto na municipal e, dos 1.706 processos de responsabilização de agentes públicos analisados, apenas 313 resultaram em algum tipo de punição ou penalidade.

112. A alta suscetibilidade à fraude e corrupção detectada tanto nas estruturas de governo federais, quanto nas estaduais e municipais decorre da baixa aderência das organizações públicas às boas práticas elencadas no 'Referencial de Combate à Fraude e Corrupção' do TCU. Apenas 3% das organizações do Estado possuem um nível de aderência aprimorado ou avançado, enquanto 68% possuem o nível inicial ou básico. Os mecanismos com os piores índices são os de prevenção e de detecção, mecanismos com a melhor relação de custo/benefício de implementação, que têm, respectivamente, 78% e 82% das organizações nos níveis iniciais ou básicos de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção.

113. Tais deficiências estruturais poderiam ser corrigidas ou amenizadas por líderes preparados nessas organizações, porém, dos 1.572 gestores de primeiro e segundo escalão nomeados na administração pública sul mato-grossense, 815 não informaram em seu histórico funcional experiência técnica ou gerencial compatível, com 47 possuindo em seu histórico algum delito ético, administrativo ou criminal, sendo que a causa para esse quadro é que apenas 23% das organizações possuem nível aprimorado ou avançado de práticas de gestão de pessoal para prevenção de fraude e corrupção e apenas 11 foram nomeados mediante em processos seletivos.

114. Apesar desse quadro, foram encontradas iniciativas que servem de exemplo como implementação de boas práticas de combate à fraude e corrupção como a utilização de marcadores de alto risco (red flags) em operações de pagamento de bolsas e auxílios pela UFMS, a estrutura de correção montada no Detran-MS que investiga e dá seguimento a todos os casos do tipo em até 90 dias e a seleção de dirigentes de centros de pesquisa feita pela Embrapa de maneira pública e com requisitos mínimos de concorrência e avaliação previamente estabelecidos.

115. Para mudança do atual cenário e para que o Estado do Mato Grosso do Sul construa barreiras protetivas para situações de ocorrência de fraude e corrupção compatíveis com a de países desenvolvidos, as suas organizações públicas devem implementar boas práticas de combate a esses ilícitos proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação, além de selecionar líderes com perfis compatíveis com a complexidade do cargo que ocupa e da organização a que pertence. Além disso, os órgãos de controle do estado devem trabalhar conjuntamente para acompanhar a implementação dessas boas práticas na administração municipal, estadual e federal ao longo dos próximos anos.

Proposta de Encaminhamento.

116. Ante o exposto, submete-se o presente relatório à consideração superior com as seguintes propostas:

a) Recomendar aos órgãos federais situados no Mato Grosso do Sul, dispostos no Apêndice 'J', com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art. 250, inciso III, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União que implementem as boas práticas de combate à fraude e corrupção de maneira proporcional ao seu poder de compra ou de regulação, conforme diagnóstico individual a ser enviado pelo TCU (peças 201 a 203).

b) Determinar, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art. 250, inciso II, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União, às unidades dos órgãos federais no Estado do Mato Grosso do Sul dispostas no Apêndice 'J', que encaminhem ao TCU, conforme art. 243 do seu Regimento Interno, parágrafos 196/197-202/207 do Manual Anop, aprovado pela Portaria Segecex 4/2010; parágrafos 167-169 do Anexo à Portaria TCU 280/2010 e Portaria Segecex 27/2009, no prazo de até 90 dias da ciência, plano de ação contendo o cronograma de adoção das medidas necessárias à implementação das recomendações a serem proferidas com definição dos responsáveis, prazos e atividades acerca das medidas a serem tomadas.

c) Determinar à Segecex que disponibilize o Relatório, Voto e Acórdão, bem como o Relatório da Unidade Técnica e diagnóstico de aderência às boas práticas de fraude e corrupção individuais que integram os autos, na página do Tribunal na Internet, com acesso público.

d) Dar conhecimento do Acórdão que vier a ser prolatado, bem como do Voto e Relatório que o fundamentam, além do Relatório da Unidade Técnica, ao Governo do Estado do Mato Grosso do Sul e de seus Municípios, à Rede de Controle do Estado e aos órgãos parceiros CGU/MS, TCE/MS, CGE/MS e CGM – Campo Grande, dando ampla divulgação interna junto às unidades técnicas do TCU interessadas.

e) Autorizar a Segecex a proceder ao monitoramento das deliberações que vierem a ser prolatadas no presente processo.

f) Arquivar os autos.

Apêndice A – Análise dos Comentários dos Gestores.

1. *Em cumprimento ao disposto nos parágrafos 144-148 das Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União (NATs), aprovadas pela Portaria TCU 280/2010, alterada pela Portaria TCU 168/2011; nos parágrafos 148, 174 e 185-189 do Manual de Auditoria de Natureza Operacional, aprovado pela Portaria TCU 144/2000, revisado pela Portaria Segecex 4/2010, encaminhou-se, por meio do Ofício Circular 01/2019-Secex/MS, de 29/01/2019, dirigido aos 68 dirigentes das organizações públicas federais de MS abrangidas neste trabalho, uma via da versão preliminar do Relatório de Auditoria Operacional realizada, para comentários sobre pontos relevantes do referido relatório.*

Comentários do Sesi/MS e do Senai/MS:

2. *O Senai/MS, por meio do Ofício nº 07/2019, e o Sesi/MS, por intermédio da Carta nº 07/SUPER, informaram em textos de igual teor que após a aplicação do questionário acolheram as informações fundamentais da auditoria e implantaram melhorias como a revisão do Código de Ética e Conduta, além da instituição do Comitê de Ética.*

3. *Sugeriram que nas próximas avaliações fossem desenvolvidos questionários específicos para o Senai e Sesi, posto que, dada a característica civil de tais entes, entenderam que algumas questões formuladas não lhes seriam aplicáveis.*

Análise:

4. *A informação acerca das providências adotadas pelas organizações demonstra que a auditoria produziu bons resultados, ainda na fase planejamento dos trabalhos, oportunidade em que houve aplicação de questionário eletrônico de auto avaliação, devidamente respondido pelos jurisdicionados, bem como eventos presenciais com as organizações selecionadas.*

5. *No que tange a sugestão de formulação de questionário específico para o Senai e Sesi, será pertinente apenas se, em futuros trabalhos, for realizada uma avaliação de todas as organizações integrantes do Sistema S, uma vez que auditoria dessa natureza abrange muitas organizações e o trabalho foi planejado para ser replicado de diversas formas. Além disso, a fiscalização adotou como critério básico o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, que é aplicável indistintamente a todas as organizações públicas. Por derradeiro, por se tratar de auditoria operacional, os encaminhamentos serão propostos na medida da necessidade de cada organização.*

Comentários das demais organizações:

6. *Não houve.*

Apêndice B – Índice de Documentos e Análises de Suporte dos Achados de Auditoria

<i>Achado</i>	<i>Nome do Documento</i>	<i>Referência processual</i>	<i>Referência no Relatório (Parágrafos)</i>
<i>Mais de 90% das organizações públicas do Mato Grosso do Sul possuem suscetibilidade alta ou muito alta à ocorrência de fraude/corrupção.</i>	<i>Relatorio_Lime_TCE_MS</i> <i>Relat Lime_Federal (FINAL);</i> <i>Relatorio_Lime_CAMPO GRANDE_MS;</i> <i>Relatorio_Lime_CGE_MS;</i> <i>PT-E4 1_Riscos_Final (2019);</i> <i>PT_E8_PADs_Inquerit_TCE_28 FEV2019</i> <i>PT E3 1 Ader (Comp e Mec)</i> <i>Relatório do Poder de Compra (PC) Federal – Consolidado</i> <i>Relatório_Poder_de_Compra_TCEMS</i> <i>Relatório do Poder de Compra MS (CGE)</i> <i>PT_E9_suscet_por_area_tematica</i> <i>TCE TCU 2016 2017</i> <i>TCU-CGUPAD</i> <i>TCU-CGUPAD1</i> <i>CGU PAD TCU-CEAF_PUNICOES</i> <i>Pesquisa_Casos_Corruptao_1</i> <i>Pesquisa Fraude e Corruptao_2</i> <i>PESQUISA NOTÍCIAS IMPRENSA (FRAUDE E CORRUPÇÃO2018)</i>	<i>Peças 204 a 209.</i>	<i>17-85.</i>

	<p><i>Casos de fraude em MS 2015 a 2018</i></p> <p><i>Lista_de_pessoas_com_contas_julgadas_irregulares_para_fins_eleitorias</i></p> <p><i>UFMS_D1.37.2_Boas Praticas</i> <i>UFMS_D1.37.2_Sistema_de_Boas_Boas_Praticas</i></p> <p><i>Relatorio_circunst_DETRAN_MS_Boa_Pratica</i></p> <p><i>Tempo_Finalização_PAD_ESTADUAL_e_MUNICIPAL</i></p>		
<p><i>Mais da metade dos dirigentes pesquisados não possuem formação, experiência ou reputação compatíveis com o cargo.</i></p>	<p><i>Relat Lime_Federal (FINAL);</i></p> <p><i>PT E7 1 PERFIL GESTOR CONSOL ESTATIST.</i></p> <p><i>Contas_julgadas_irregulares-TCEMS</i></p> <p><i>PT-E6 1 Ader P2.3 (FINAL).</i></p> <p><i>PT E3 1 Ader (Comp e Mec).</i></p> <p><i>PT_E8_PADs_Inquerit_TCE_28 FEV2019.</i></p> <p><i>TCU-CGUPAD1_Prazo_Medio_Federal.</i></p> <p><i>Tempo_Finalização_PAD_ESTADUAL_e_MUNICIPAL.</i></p> <p><i>Notícia (Site Embrapa)</i></p> <p><i>Resolução 160 Embrapa</i></p> <p><i>Resolução 174 Embrapa</i></p>	<p><i>Peças 205, 206 e 210</i></p>	<p><i>86 a 108.</i></p>

Apêndice C – Detalhamento da Metodologia.

Organização e escopo

1. A auditoria teve como objetivo avaliar a suscetibilidade das organizações públicas situadas no Estado de Mato Grosso do Sul ao risco de ocorrência de fraude e corrupção, baseando-se na determinação do poder de compra e de regulação e na adequação de seus mecanismos de combate à fraude e à corrupção. Os objetivos específicos do trabalho foram:

- Propor Medidas estruturais de governança e gestão relacionadas aos mecanismos de combate à fraude e à corrupção nas organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas do Estado do Mato Grosso do Sul;*

- Verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de prevenção à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (P1.1 a P3.2), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação.*

- Verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam práticas para nomeação de dirigentes aderentes à prática P2.3 do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção - práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção.*

- Verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Detecção à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (D1.1 a D3.4), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação.*

- Verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de investigação quanto à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (I1.1 a I3.1), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação.*

- Verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Correção à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (C1.1 a C4.1), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação.*

- Verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de monitoramento quanto à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (M1 e M2), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?*

2. O escopo da auditoria foi estabelecido de modo a satisfazer os objetivos do trabalho. As questões objeto de investigação e os procedimentos de auditorias realizados, abaixo referenciados, encontram-se devidamente detalhados em extensão e profundidade na Matriz de Planejamento. O universo auditável consiste em 282 organizações públicas situadas no Estado de Mato Grosso do Sul, sendo 68 federais, 16 estaduais e 198 municipais.

3. O objeto da auditoria consiste em verificar o grau de exposição das organizações pública do estado a riscos de fraude/corrupção, considerando os mecanismos de combate à fraude e à corrupção desenhados e implantados nas organizações, bem como os seguintes fatores de risco: Poder de Compra (PC), que consiste no somatório de recursos que o órgão ou entidade pública dispõe para promover contratações de bens e serviços no relacionamento com o mercado privado e, eventualmente, nas contratações de serviços com o setor público e Poder de Regulação do setor público (PR), que na abordagem seguida por este trabalho, compreende o poder legítimo que detém as organizações públicas de autorizar o funcionamento/concessões de negócios (poder de autorização), de emitir, interpretar ou influenciar a elaboração de normas (poder de normatização) e ou fiscalizar o seu cumprimento, inclusive com autoridade para aplicar sanções e realizar acordos (poder de fiscalização), em razão de suas respectivas atribuições e prerrogativas, que impactam a vida dos cidadãos, das organizações, empresas e setores econômicos.

4. Foram desenvolvidos relatórios técnicos, inclusive com a participação de especialistas externos, de forma a contemplar três parâmetros capazes de mensurar a suscetibilidade das organizações públicas do estado ao risco de ocorrência de fraude e corrupção, inclusive no que tange aos controles aplicáveis à escolha/designação de dirigentes). Os relatórios desenvolvidos foram os seguintes:

a) *Relatório Técnico do Poder de Compra do Setor Público, que teve por objetivo apurar o poder de compra das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul, incluindo o Sistema 'S' e Conselhos de Classe. O Poder de Compra consiste no somatório de recursos que uma organização pública dispõe para promover contratações de bens e serviços no relacionamento com o mercado privado e, eventualmente, nas contratações de serviços com o setor público. Portanto, o conceito de Poder de Compra não integra gastos com pagamento de pessoal e encargos sociais; pagamento de amortização/refinanciamento da dívida; pagamento de juros e encargos da dívida; e transferência a Estados, ao Distrito Federal, a municípios e ao exterior. Para a obtenção dos dados, foi realizado levantamento através do Tesouro Gerencial no caso das organizações públicas federais que utilizam o Siafi. No caso das demais organizações que não utilizam o Siafi, os dados foram obtidos junto aos sistemas de administração financeira e contabilidade específicos, do estado e municípios ou diretamente junto às organizações. Foi estabelecida pela equipe de auditoria a seguinte escala para o poder de compra:*

Valor	Nível
0 a 20 milhões	Muito baixo
20.000.000,01 a 40 milhões	Baixo
40.000.000,01 a 60 milhões	Médio
60.000.000,01 a 100 milhões	Alto
Acima de 100 milhões	Muito alto

O orçamento das organizações públicas do Estado fiscalizadas foi de R\$ 27.153.801.748,19 para o ano de 2017, sendo o federal R\$ 2.696.569.031,19, o estadual R\$ 13.991.974.000,00 (não computado o orçamento de investimentos) e o municipal, incluído o município de Campo Grande/MS, de R\$ 10.465.258.717,00.

Por outro lado, O PC total apurado no Estado para o ano de 2017 foi mais de 10 bilhões de reais, sendo R\$ 1,3 federal, R\$ 3,0 estadual e R\$ 6,1 na esfera municipal, incluindo o município de Campo Grande/MS, cujo PC totaliza 1,4 bilhões.

O Relatório Técnico do Poder de Compra do Setor Público federal, foi elaborado pelo Especialista Kleber Cruz Marques Neto, Contador Público, indicado Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, após requisição do Tribunal, conforme Acórdãos 2.377/2017 e 550/2018 todos do Plenário.

A requisição de um especialista externo tornou-se imprescindível ante a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia própria de cálculo, com recorte regional, do poder de compra local, considerando que o painel da Administração Pública Federal (APF), publicado no site do TCU e desenvolvido pela Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate à Fraude e Corrupção (SECCOR), não contempla esse nível de detalhamento.

O Relatório Técnico e apuração do Poder de Compra Estadual/Municipal foi desenvolvido pelas equipes de auditorias do TCE-MS, CGE-MS e CGM-Campo Grande/MS e tomaram como referência o Relatório Técnico do Poder de Compra do Setor Público Federal, acima referenciado.

O relatório consolidado do poder de compra federal encontra-se acostado na peça 204 do processo. O relatório do Poder de Compra do Estado e Municípios encontram-se nas peças 208 e 209. As planilhas de apuração de cálculo do Poder de Compra de todas as organizações públicas

fiscalizadas encontram-se anexadas na peça 205 do processo, itens não digitalizáveis, arquivo PT-E4 1_Riscos_Final (2019).

b) Relatório Técnico do Poder de Regulação. Esse relatório teve como objetivo geral registrar a metodologia utilizada pela equipe de auditoria do TCU, TCE-MS, CGU, CGE-MS e CGM-Campo Grande/MS, para apurar o nível de regulação exercido pelas organizações públicas selecionadas. Os objetivos específicos foram: Identificar o poder de regulação das organizações públicas no Estado de Mato Grosso do Sul; estabelecer um ranking classificatório das organizações com maior e menor poder de regulação no Estado de Mato Grosso do Sul; fornecer subsídios para direcionamento dos trabalhos da equipe de auditoria.

O poder de regulação do setor público (PR) tem variadas vertentes focadas no Estado. O mais conhecido é o poder de regulação da atividade econômica, previsto no art. 174 da Constituição Federal, que confere ao Estado o poder de regular a atividade econômica e, como consequência, exercer as funções de fiscalizar, incentivar e planejar para o setor público e servir de indicativo para o setor privado.

O Relatório Técnico do Poder de Regulação foi estruturado com foco em dois documentos, o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, que compilou o conhecimento prático que vem sendo aplicado por organizações públicas e privadas, dentro e fora do Brasil, no combate à fraude e corrupção com o fito de disseminá-lo aos gestores públicos de todas as esferas de governo e o estudo 'Desvios Éticos – Risco Institucional', publicado pela Escola de Administração Fazendária (Esaf), que teve o apoio da Casa Civil da Presidência da República, parceiros da Comissão de Ética Pública (CEP), (Desvios Éticos: Risco Institucional: Presidência da República. Casa Civil. Comissão de Ética Pública - Brasília: ESAF, 2002).

Tais documentos se referem ao Poder de Regulação sem apresentar sua definição, mencionando que um órgão que detém poder de regulação pode afetar de forma diferente os agentes do setor privado. Observa também que a organização pública é a soma dos servidores com poder de decisão e nas mãos destes estão concentrados os poderes de compra e de regulação.

Dessa forma, o alto poder de regulação da organização pode despertar interesses para obtenção de vantagens ilícitas naqueles agentes que são afetados por esse poder, em troca de pagamento de suborno. E nessa linha, não seria somente o poder de regulação que poderia ser objeto de interesses escusos, mas também os órgãos que detêm poder de regulamentação. Todavia, a fim de manter a uniformidade de vocabulário com os documentos que estruturam o trabalho, foi mantido o termo poder de regulação. Assim, o poder de regulação do setor público, na abordagem seguida por este trabalho, compreende o poder legítimo que detém as organizações públicas de autorizar o funcionamento/concessões de negócios (poder de autorização), de emitir, interpretar ou influenciar a elaboração de normas (poder de normatização) e ou fiscalizar o seu cumprimento, inclusive com autoridade para aplicar sanções e realizar acordos (poder de fiscalização), em razão de suas respectivas atribuições e prerrogativas, que impactam a vida dos cidadãos, das organizações, empresas e setores econômicos.

Tanto o Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU quanto o estudo 'Desvios Éticos – Risco Institucional' serviram de base e fundamento para a elaboração de um questionário contendo 133 perguntas enviadas às organizações públicas federais em Mato Grosso do Sul, sendo que parte das respostas foram utilizadas como dados para calcular o ranking do poder de regulação.

Cumprir registrar que o ranking do poder de regulação das organizações públicas situadas no Estado de Mato Grosso do Sul elaborado no âmbito dessa fiscalização não constituiu um estudo aprofundado com pretensão de esgotar toda a matéria relativa aos poderes inerentes a todas essas organizações, mas sim um instrumento capaz de permitir a equipe, juntamente com a análise do

poder de compra e com o grau de aderência às práticas de combate à fraude e corrupção, identificar riscos à fraude e corrupção que incidem nessas organizações em função das suas características.

Para a elaboração do ranking do poder de regulação, a pontuação de cada item de resposta foi estabelecida de acordo com o grau de contribuição para o poder de regulação. A fim de estabelecer referida pontuação foi solicitada a opinião de seis especialistas em poder de regulação, assim considerados em razão de possuírem experiência profissional em poder de regulação no sentido estrito e sentido amplo.

Com esses dados foram calculadas a média e a mediana dos valores sugeridos pelos especialistas, tendo sido escolhida a mediana para definir a pontuação de cada quesito de resposta em razão desta medida tender a expurgar valores extremos. Aplicada essa pontuação às respostas apresentadas pelas organizações, obteve-se a pontuação atingida individualmente pelas organizações públicas selecionadas pela equipe de auditoria, apurada com base nos critérios supracitados.

A fim de permitir melhor visualização foi elaborada uma escala para classificar o resultado da pontuação obtida, com cinco níveis, conforme tabela abaixo.

<i>ESCALA DO PODER DE REGULAÇÃO APURADO</i>	<i>PODER DE REGULAÇÃO</i>
<i>De 0 a 20,09</i>	<i>MUITO BAIXO</i>
<i>De 20,10 a 40,09</i>	<i>BAIXO</i>
<i>De 40,10 a 60,09</i>	<i>MEDIO</i>
<i>De 60,10 a 80,09</i>	<i>ALTO</i>
<i>De 80,10 a 100</i>	<i>MUITO ALTO</i>

Nota: a escala e os níveis do poder de regulação foram definidos pela própria equipe de auditoria.

O ranking completo do poder de regulação das organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Estado de Mato Grosso do Sul, apurado de acordo com o método aqui descrito, encontra-se acostado na peça 205 do processo. As planilhas de apuração do Poder de Regulação de todas as organizações públicas fiscalizadas foram anexadas à peça 205 do processo como itens não digitalizáveis, arquivo PT-E4 1_Riscos_Final (2019).

As informações prestadas no questionário pelas organizações públicas selecionadas por amostragem, a partir de critérios estabelecidos pela equipe de auditoria, foram validadas mediante a análise das normas legais disciplinadoras das competências e atos administrativos das organizações públicas objeto da presente auditoria, afetos ao poder de regulação das organizações que obtiveram maior pontuação no ranking do poder de regulação.

A elaboração da metodologia para apuração do ranking do poder de regulação das organizações públicas foi desenvolvida pela própria equipe de auditoria e contou com a tutoria da Divisão de Auditoria da SEMEC/TCU (Ordem de Serviço SEMEC nº 3, de 22/junho/2018, publicado no BTCU Administrativo nº 119).

c) Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de Cálculo utilizada pela equipe de auditoria para aferição do Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU: esse relatório técnico teve como objetivo geral documentar a metodologia utilizada pela equipe de auditoria para apurar o grau de aderência das organizações públicas do estado às práticas de combate à fraude e corrupção compiladas no Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU. Os objetivos específicos foram os seguintes: detectar o grau de aderências dessas

organizações às práticas referenciadas e fornecer subsídios para direcionamento dos trabalhos da equipe de auditoria.

De acordo com esse Referencial, ‘é preciso reconhecer a fraude e a corrupção como grandes obstáculos ao progresso social do país. Nesse sentido, torna-se necessário um salto de qualidade na governança e gestão pública por meio da redução dos níveis de fraude e corrupção para patamares de países desenvolvidos’.

O modelo sugerido pelo Referencial está baseado tanto no ordenamento jurídico nacional como em boas práticas adotadas internacionalmente e encontra-se estruturado na forma demonstrada na figura a seguir.

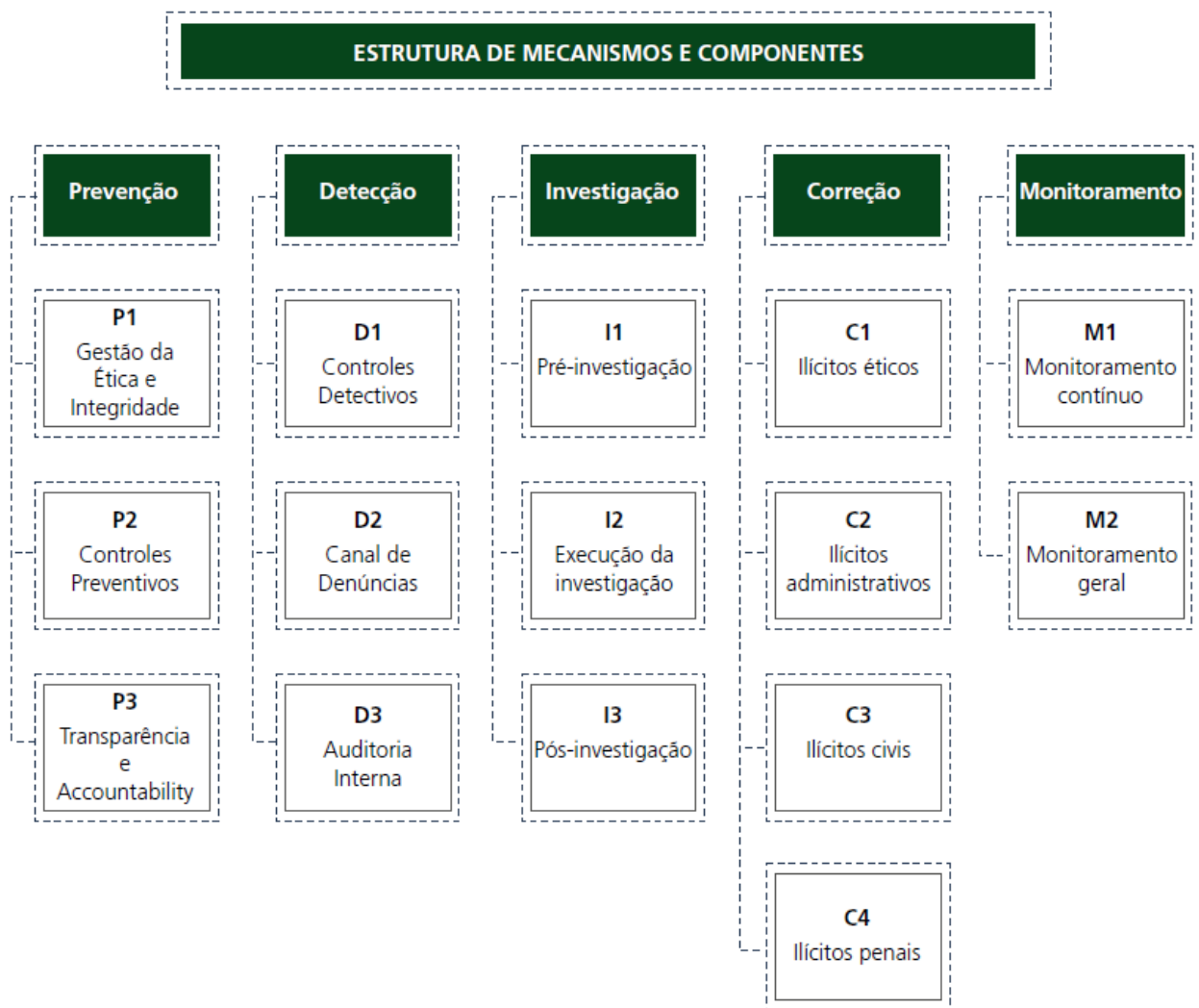


Figura: estrutura de mecanismos e componentes.

Dessa forma, há cinco mecanismos de combate à fraude e corrupção: prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento. A cada mecanismo foi associado um conjunto de componentes que contribuem direta ou indiretamente para o alcance do seu objetivo. Por sua vez, vinculado a cada componente, foi associado um conjunto de práticas. As práticas são o detalhamento das atividades no seu nível mais operacional.

A implementação do modelo proposto pelas organizações públicas contribuiu para mitigação dos riscos de fraude e corrupção nas organizações.

Dessa forma, a partir do modelo sugerido pelo TCU, elaborou-se um questionário contendo 133 perguntas enviadas às organizações públicas federais, estaduais e municipais em Mato Grosso do Sul, sendo que parte das respostas, após pontuadas, foram utilizadas como dados para apuração do grau de aderência das organizações às práticas de combate à fraude e corrupção, constantes do Referencial do TCU.

Na seleção das questões utilizadas para aferição do grau de aderência, não foram consideradas as questões contendo texto livre, mas tão somente questões com respostas objetivas.

Dessa forma, selecionou-se 109 questões do questionário enviado via sistema limesurvey para os jurisdicionados, as quais, para efeito deste trabalho, foram distribuídas entre os cinco mecanismos de combate à fraude e à corrupção do Referencial do TCU, conforme tabela abaixo.

Na sequência, entendeu a equipe de fiscalização que cada um dos cinco mecanismos que integram o referencial do TCU contribui de maneira diferente para o combate à fraude e à corrupção, razão pela qual, estabeleceu-se como premissas, ordens de grandezas distintas para cada um deles.

Para o mecanismo prevenção, por representar a mais eficiente e proativa atitude para preservar os recursos públicos e prevenir que estes sejam desviados dos seus propósitos, atribui-se um percentual de contribuição maior, ou seja, 50%.

Para os demais mecanismos estabeleceu-se os seguintes percentuais: Detecção 20%, Investigação 15%, Correção 10% e Monitoramento 5%, respectivamente.

Ato contínuo, calculou-se o valor individual de cada questão, conforme demonstrado na tabela a seguir, que em função dos percentuais estabelecidos como premissas, ficaram com valores individuais diferentes.

	<i>Número de Questões (A)</i>	<i>% de contribuição de cada Mecanismo para o cálculo da Aderência (B)</i>	<i>Valor individual da questão (C = B/A)</i>	<i>Valor total por mecanismo (D = A x C)</i>	
<i>Mecanismo</i>					
<i>1</i>	<i>Prevenção</i>	<i>55</i>	<i>50</i>	<i>0,909</i>	<i>50</i>
<i>2</i>	<i>Detecção</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>1,00</i>	<i>20</i>
<i>3</i>	<i>Investigação</i>	<i>22</i>	<i>15</i>	<i>0,682</i>	<i>15</i>
<i>4</i>	<i>Correção</i>	<i>5</i>	<i>10</i>	<i>2,000</i>	<i>10</i>
<i>5</i>	<i>Monitoramento</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>0,714</i>	<i>5</i>
	<i>TOTAL</i>	<i>109</i>	<i>100%</i>		<i>100</i>

Para todas as questões contendo como alternativa de resposta a opção 'outros', atribui-se valor zero para tal item, tendo sido pontuado apenas os demais itens da questão. Isso foi feito em razão do questionário ter sido elaborado com base no Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU. A opção 'outros' dada como resposta pelas organizações, indica, via de regra, que a organização adota uma prática não prevista expressamente no Referencial do TCU.

Dessa forma, como o objetivo da metodologia desenvolvida foi mensurar a aderência da organização às práticas do referencial, e não a outras práticas, ainda que louváveis, entendeu a equipe que tal opção ('outros') não deveria ser pontuada, e sim considerada uma boa prática. Assim, a informação prestada pelos jurisdicionados em relação a esse ponto passaram a ter caráter informativo.

A pontuação máxima possível de ser atingida por cada organização limitou-se a 100 pontos.

Com base na pontuação constante da tabela supra, estabeleceu-se cinco níveis/ graus de aderência às práticas de combate à fraude e corrupção:

Nível de Aderência Apurado	Grau de Aderência às Práticas de Combate à Fraude e Corrupção
De 0 a 20,09	Inicial
De 20,10 a 40,09	Básico
De 40,10 a 60,09	Intermediário
De 60,10 a 80,09	Aprimorado
De 80,10 a 100	Avançado

Nota: O nível e o grau de aderência foram estabelecidos com base na tabela 6.2 Níveis de maturidade da gestão de riscos (BRASIL, 2013), constante do Roteiro de Avaliação de Maturidade de Gestão de Riscos, PORTARIA-SEGECEX Nº 2/2018 e do Referencial Básico de Gestão de Riscos, Ambos do TCU.

De posse da pontuação atingida individualmente pelas organizações públicas selecionadas pela equipe de auditoria, apurada com base nos critérios supracitados, tornou-se possível estabelecer um ranking das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul com maior e menor grau de aderência às práticas de combate à fraude e à corrupção descritas no Referencial do TCU, geral, por mecanismo e por componente.

A metodologia elaborada para apuração do ranking do grau de aderência das organizações públicas a práticas de combate à fraude e corrupção foi desenvolvida pela própria equipe de auditoria e contou com o apoio da Secretaria de Relações Institucionais de Controle no Combate à Fraude e à Corrupção do TCU, na pessoa do Auditor Federal de Controle Externo, Rogério César Mateus Corrêa (Matrícula 7.691-0).

As planilhas utilizadas para apuração do Grau de Aderência das organizações públicas fiscalizadas foram anexadas à peça 205 do processo como itens não digitalizáveis, arquivo PT E3 1 Ader (Comp e Mec).

As estatísticas com as respostas consolidadas das pesquisas realizadas junto às organizações públicas fiscalizadas, por meio de questionário aplicado, acima referenciado, encontram-se anexadas à peça 205 do processo como itens não digitalizáveis, arquivos: Relatório Lime CAMPO GRANDE MS; Relatório Lime CGE MS, bem como na peça 206 - Relatório Lime FEDERAL – Estatísticas e peça 207 - Relatório Lime com as estatísticas dos jurisdicionados do TCE/MS.

Amostragem

5. Para seleção da amostra das organizações públicas do Estado de Mato Grosso do Sul (MS) a serem visitadas durante a fase de execução, a equipe de auditoria estabeleceu os seguintes critérios:

1) Selecionou-se inicialmente uma população composta por 282 organizações públicas situadas no Estado de MS, sendo que a esfera federal delimitou três segmentos: Administração Pública Federal (direta e indireta) – 44 organizações públicas, Sistema ‘S’ – 08 organizações e Conselhos de Classe – 16 organizações, totalizando 68 organizações federais. O Estado/Município totalizou 214 organizações, sendo 16 do governo do estado de MS e 198 dos municípios do estado.

2) Identificou quatro fatores de risco relacionados à fraude e à corrupção nas organizações públicas: estrutura organizacional (EO), poder de compra do setor público

(PC), poder de regulação do setor público (PR) e poder de barganha do setor privado (PB).

3) Dos quatro fatores de risco identificados, três foram utilizados como critérios para definição da amostra: estrutura organizacional (EO), poder de compra do setor público (PC), poder de regulação do setor público (PR).

6. Foi constatado pela equipe de auditoria que enquanto o PC afeta as pessoas e as organizações que participam diretamente da relação comercial com o Estado, o PR sensibiliza todos os administrados e seus respectivos negócios, independentemente de sua anuência.

7. Dessa forma, considerando que o PR de regulação, alcança toda a sociedade organizada, portanto um universo bem maior do que o atingido pelo PC, entendeu a equipe de auditoria que o PR possui uma importância relativa um pouco maior que o PC, principalmente sob o viés local, onde há pouca concentração de recursos públicos federais, se comparados com a movimentação realizada pelo Governo Central.

8. Isso posto, atribui-se peso 1 para o PC e peso 2 para o PR, para fins de definição da amostra.

9. A partir da ponderação atribuída ao PC e PR, foi possível estabelecer um ranking consolidado do PC, PR e GA das organizações públicas selecionadas pela equipe de fiscalização.

10. De posse do ranking retro citado, fixou-se os seguintes critérios para definição da amostra:

1º) Classificação em ordem decrescente das organizações com a maior pontuação do somatório do PR com o PC, ou seja, $[(PR \text{ base } 100 \times 2) + (PC \text{ base } 100)]$.

2º) Seleção das Organizações com Grau de Aderência a práticas de combate à fraude e à corrupção acima de 40,09 pontos.

3º) No âmbito Federal, que a amostra contemplasse ao menos 10% das organizações selecionadas (69), com pelo menos uma de cada um dos três segmentos escolhidos, ou seja, Administração Pública Federal, Conselhos de Classe e Sistema 'S'.

11. Os critérios supracitados foram estabelecidos com base no entendimento da equipe de auditoria como sendo mais significativo para o trabalho, bem como levando-se em conta a sua capacidade operacional.

12. A partir dos critérios estabelecidos, apurou-se um subuniverso de organizações públicas, que a equipe de fiscalização entendeu que deveria ser reduzido, haja vista a sua capacidade operacional.

13. Dessa forma, após a redução mencionada acima, a amostra das organizações selecionadas para validação dos dados no trabalho de campo passou a ser a seguinte:

Esfera Federal: 08 organizações (Receita Federal do Brasil (RF), Departamento de Polícia Federal (PF), Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (FUFMS), Comando do Exército e Fundo do Exército, Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SFAPA), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Conselho Regional de Enfermagem (Coren).

Esfera Estadual/Municipal: Secretaria Municipal de Governo e Comunicação de Ponta Porã MS, Secretaria Municipal de Saúde de Corumbá MS, Secretaria de Governo de Campo Grande MS, Instituto do Meio Ambiente de Dourados MS, Secretaria de Estado de Saúde (SES), Agência Estadual de Gestão de Empreendimento (Agesul), Assembleia Legislativa, Ministério Público Estadual e Tribunal de Contas de MS.

14. A elaboração da metodologia para apuração da amostra das organizações públicas a serem fiscalizadas desenvolvida pela equipe de auditoria contou com a tutoria da Divisão de Auditoria da SEMEC/TCU (Ordem de Serviço SEMEC nº 3, de 22/junho/2018, publicado no BTCU Administrativo nº 119).

Problema de auditoria

15. O problema de Auditoria definido no documento Projeto de Auditoria foi o seguinte: considerando que o alto poder de compra das organizações públicas e/ou seu poder de interferir no mercado privado e seus projetos e interesses, principalmente quando essas organizações condicionam o início de grandes projetos, obras, empreendimentos, ou ainda condicionam o funcionamento dessas empresas ou a ação de pessoas físicas a regras e normativos específicos, fiscaliza a atuação profissional e empresarial, ou até mesmo tem o poder de interferir em sua liberdade física ou negocial, aumenta o risco de ocorrência de casos de fraude e corrupção, quando não adotam suficientemente boas práticas de prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento de situações de fraude e corrupção, bem como não possuem dirigentes preparados, com bons antecedentes e atuantes, é esperado que esses casos ocorram de maneira recorrente nas três esferas de governo. É preciso reconhecer a fraude e corrupção como grandes obstáculos ao progresso social do país, pois, além de gerarem prejuízos financeiros, abalam a credibilidade das instituições públicas. Apesar disso, ainda não houve um trabalho abrangente para avaliar as instituições mais susceptíveis à fraude e à corrupção, com recorte regional, envolvendo os três entes governamentais. Dessa forma, o TCU e a CGU em Mato Grosso do Sul, o TCE/MS, a CGE/MS e a CGM/Campo Grande – MS firmaram parceria inédita para realizar auditoria operacional destinada a avaliar as instituições com maior susceptibilidade à fraude e à corrupção, baseando-se na determinação do poder de compra e de regulação das instituições federais, estaduais e municipais localizadas no Estado e da adequação de seus mecanismos de combate à fraude e à corrupção, com o objetivo de propor melhorias voltadas à adoção de boas práticas de prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento.

Questões de auditoria

16. As questões de auditoria definidas na matriz de planejamento foram as seguintes:

Questão fundamental de Auditoria: as organizações públicas federais, estaduais e municipais do estado de Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de combate à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (P1 a M2), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?

Questão 1: As organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de prevenção à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (P1.1 a P3.2), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?

Questão 2: As organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam práticas para nomeação de dirigentes aderentes à prática P2.3 do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção - práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção?

Questão 3: As organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Detecção de fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (D1.1 a D3.4), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?

Questão 4: As organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de investigação quanto à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (I1.1 a I3.1), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?

Questão 5: As organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Correção quanto a fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (C1.1 a C4.1), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?

Questão 6: As organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Monitoramento quanto à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (M1 e M2), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?

Questão 7: As organizações públicas federais, estaduais e municipais do estado de Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de combate à fraude e corrupção elencadas no referencial do TCU, proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação?

Não escopo

17. Não constituiu escopo da auditoria (não escopo), conduzir investigação voltada à identificação de casos de fraude e corrupção dentro das organizações públicas selecionadas, mas sim os riscos da sua ocorrência e barreiras protetivas das organizações para impedir ou mitigar a sua ocorrência.

Dessa forma, estabeleceu-se que caso houvesse a identificação de fatos dessa natureza e de outros que fugissem ao escopo ou ao objetivo estabelecido para o trabalho ou que fossem incompatíveis com a natureza da ação de controle proposta, mas que, dada a sua importância, mereçam a atenção da equipe, fossem adotadas as recomendações constantes dos itens 92-93 das Normas de Auditoria do TCU (NATs).

Critérios

18. Os principais critérios utilizados em cada achado de auditoria foram:

- Em relação à questão 1 de auditoria:*

O Componente P1 – Gestão da ética e integridade estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: a promoção da cultura da ética e integridade; estabelecimento de comportamento ético e íntegro da alta administração; estabelecimento e divulgação do código de ética e conduta; promoção da comissão de ética; estabelecimento de situações de conflito de patrimônio e sua alteração significativa; prevenção de conflito de interesse; regulação do recebimento de presentes e participação em eventos; registro e publicação de audiências; adoção de termos de compromissos com os padrões éticos e de integridade;

O Componente P2 – Controles Preventivos prevê como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: o estabelecimento de sistema de governança com poderes balanceados e segregação de funções; política e plano de combate à fraude e corrupção; políticas e práticas de gestão de recursos humanos de prevenção de fraude e corrupção; política de gestão de relacionamento com pessoas instituições dependentes de regulação e compra; Gerenciamento de riscos e instituição de mecanismos de controle para combate à fraude e à corrupção; existência de função antifraude e anticorrupção; promoção de ações de capacitação sobre combate à fraude e à corrupção; comunicação da política e da gestão de risco de fraude e corrupção e resultados de correções de casos detectados;

O Componente P3 – Transparência e accountability: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: a promoção da cultura da transparência e divulgação proativa de informações; promoção da cultura de prestação de contas e responsabilidade pela governança e gestão;

Boas Práticas do Mecanismo Prevenção, constante do Sumário Executivo do COSO: ‘Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY’, Princípio 1 e 3 (p. ix): A

organização estabelece e comunica um Programa de Gerenciamento de Risco de Fraude que demonstra as expectativas do conselho de administração e sênior gestão e seu compromisso com a alta integridade e valores éticos relacionados ao gerenciamento de risco de fraude. ('The organization establishes and communicates a Fraud Risk Management Program that demonstrates the expectations of the board of directors and sênior management and their commitment to high integrity and ethical values regarding managing fraud risk'). A organização deve selecionar, desenvolver e implantar atividades de controle de fraudes preventivas como forma de mitigar o risco de ocorrência de eventos de fraude ('The organization selects, develops, and deploys preventive and detective fraud control activities to mitigate the risk of fraud events occurring or not being detected in a timely manner');

Boas Práticas do Mecanismo Prevenção do Referencial de Combate a Corrupção do TCU: Para o mecanismo prevenção é esperado que todas as organizações públicas, independentemente de seu poder de compra e regulação (muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto), tenham grau de aderência avançado, ou seja, no mínimo 80,10% de aderência às boas práticas do mecanismo prevenção, tendo em vista que é o mecanismo com menor custo e maiores resultados para diminuir e/ou evitar ocorrências de fraude e corrupção;

Boas Práticas do Mecanismo Prevenção do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU: A prevenção evita a ocorrência de fraude e corrupção, sendo a mais eficiente e proativa atitude para preservar os recursos públicos, conforme referencial do TCU (p. 34); Definições COSO – cumprimento de objetivos: define quatro objetivos organizacionais: i. estratégicos (metas de nível mais elevado e que se alinham e fornecem apoio à missão); ii. Operações (têm como meta a utilização eficaz e eficiente de recursos); iii. Comunicação (relacionados à confiabilidade dos relatórios); iv. Conformidade (fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes).

- *Em relação à questão 2 de auditoria:*

Prática P2.3 do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU – É uma boa prática estabelecer processos de seleção para cargos de direção e funções com critérios transparentes e divulgação dos resultados para que os servidores e partes interessadas exerçam indiretamente um controle das nomeações;

Procedimentos adequados de recrutamento, contratação e capacitação de servidores, especialmente de cargos considerados vulneráveis à fraude e corrupção e fomento de uma remuneração adequada, são mecanismos importantes para prevenir a fraude e corrupção; A avaliação sobre antecedentes profissionais deve ser realizada antes da contratação, antes do término do período probatório e nos casos de promoção para posições que envolvam alta suscetibilidade de fraude e corrupção, assim entendido para posições com alto poder de compra e de regulação.

Item 9.1.1.4 do Acórdão 3023/2013 – TCU – Plenário – os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) devem ser fundamentados em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica e gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos. Acórdão 3023/2013-Plenário: 9.1.1. ao Conselho Nacional de Justiça, ao Conselho Nacional do Ministério Público, à Secretaria de Gestão Pública e à Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União que, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da ciência deste Acórdão, orientem as unidades sob sua jurisdição sobre a necessidade de: '9.1.1.4. fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os

relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos’;

Prática P2.3 do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU – O fortalecimento do gerenciamento de recursos humanos baseia-se em princípios de eficiência, eficácia e transparência e em critérios objetivos, como o mérito, a equidade e a aptidão. Mérito: Dirigente deve ter ocupado cargos de complexidade e posicionamento pelo menos similar ao cargo ocupado; ou Dirigente deve ser servidor concursado de carreira afeta a organização que dirige, com experiência anterior em cargos gerenciais ou técnicos na mesma área; Dirigente deve possuir passado profissional ilibado; Equidade: Dirigente assumiu cargo mediante processo seletivo; Aptidão: Dirigente possui formação ou experiência prática em área afeta à organização que dirige.

Prática P2.3 do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU – Servidores que cometeram fraude e corrupção em uma nova organização possivelmente tiveram também conduta desonesta em empregos anteriores; Dirigentes preparados, experientes e com reputação ilibada têm maior probabilidade de ser capacitado para prevenir casos de fraude e corrupção dentre seus subordinados. Considerando que a prática P.2.3 faz parte do mecanismo prevenção é esperado que todas as organizações públicas, independentemente de seu poder de compra e regulação (muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto), tenham grau de aderência avançado, ou seja, no mínimo 80,10% de aderência a essa prática, tendo em vista que a prevenção é o mecanismo com menor custo e maiores resultados para diminuir e/ou evitar ocorrências de fraude e corrupção.

- *Em relação à questão 3 de auditoria:*

O Componente D1 – Controles Detectivos estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: O estabelecimento de Controles reativos de detecção: A implementação sistemática de indicadores de possível fraude e corrupção (red flags) melhora a eficiência e eficácia das ações de detecção. Os indicadores são circunstâncias que são incomuns nas atividades da organização e em razão disso precisam ser investigadas. Controles proativos de detecção: A organização pode usar técnicas de análise de dados e outras ferramentas tecnológicas para detectar atividades fraudulentas. Esse conjunto de técnicas são chamadas de data mining³⁸, data matching³⁹ e data analytics. Por meio da análise de dados, após a limpeza e modelagem dos dados brutos é possível identificar anomalias e tendências em grandes bases transacionais. As anomalias apontadas por esse tipo de análise não necessariamente indicam a ocorrência de fraude e corrupção, mas eventos singulares que merecem avaliação individualizada para a exclusão da possibilidade de fraude e corrupção e, no caso da não exclusão, uma investigação. Documentar as técnicas de detecção de fraude e corrupção: A organização deve documentar as técnicas desenvolvidas e implementadas na detecção de fraude e corrupção e o desempenho delas deve ser testado e registrado, a fim de melhorá-las e eliminar os controles ineficientes. A documentação envolve, mas não se limita, a planejar o processo de detecção de fraude e corrupção, os controles específicos, os papéis e responsabilidades pela implementação, pelo monitoramento, pela apuração, pela comunicação e pelos recursos tecnológicos requeridos. Ao divulgar que implementa controles detectivos com o objetivo de dissuasão, portanto como medida preventiva, os aspectos técnicos desses controles devem ser resguardados do público e mesmo no âmbito da organização.

O Componente D2 – Canal de Denúncias prevê como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: Estabelecer um canal de denúncias: Significa que a organização implementa e opera um canal por onde denúncias de fraude e corrupção contra a organização possam

ser reportadas. O propósito do canal é contribuir com informações à função antifraude e anticorrupção, ao gestor, à auditoria interna e à corregedoria para identificar e cessar as fraudes e as corrupções. Além disso, o canal serve de mecanismo de dissuasão de potenciais fraudadores e corruptos. Gerenciar as denúncias recebidas: A organização deve tomar medidas para assegurar que os denunciantes se sintam confortáveis em denunciar, proporcionando a eles a oportunidade do anonimato, se preferirem. A facilidade em denunciar é ponto-chave na eficiência e eficácia do canal de denúncias. Análise e admissibilidade das denúncias: Nem todas as denúncias precisam ser investigadas. A denúncia deve trazer elementos que justifiquem movimentar a estrutura organizacional. A investigação interna demanda mobilização de pessoal para integrar equipe de investigação, espaço físico para os trabalhos, paralisação de pessoal para entrevistas, e para justificar isso precisa-se ter um conjunto pertinente de indícios.

O Componente D3 – Auditoria interna: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: Avaliar a política, o plano, a gestão de risco de fraude e corrupção e os controles internos da organização: Deve-se realizar revisão periódica da implementação da política e do plano de gestão de risco de fraude e corrupção da organização por meio da aplicação de procedimentos de auditoria que permitam testar e aferir adequabilidade e a conformidade dos controles internos estabelecidos para prevenir e detectar potencial fraude e corrupção. Avaliar a cultura e gestão da ética e da integridade: A auditoria interna deve, periodicamente, avaliar se a cultura e a gestão da ética e da integridade na organização estão sendo monitoradas pelo gesto; planejar e realizar auditorias e investigações de fraude e corrupção: O planejamento de auditorias consiste em elaborar um plano anual de atividades para a auditoria interna. Nesse plano, deve-se incluir auditorias para avaliação de controles e da execução das atividades da organização, delimitando o objetivo e o escopo, definindo a estratégia metodológica a ser adotada e estimando os recursos, os custos e o prazo necessários à sua realização. Estabelecer uma sistemática de divulgação de relatórios que tratam de fraude e corrupção: Deve-se definir uma sistemática formal para divulgação de relatórios que tratam de assuntos sensíveis, como a fraude e corrupção, com o objetivo de que as informações apuradas sejam adequadamente ajustadas e orientadas para os destinatários apropriados, como a polícia judiciária, o ministério público, os tribunais de contas e as controladorias gerais.

Boas Práticas do Mecanismo Prevenção, constante do Sumário Executivo do COSO: ‘Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY’, Princípio 1 e 3 (p. ix): A organização deve selecionar, desenvolver e implantar atividades de controle de fraudes detectivas como forma de mitigar o risco de ocorrência de eventos de fraude (‘The organization selects, develops, and deploys preventive and detective fraud control activities to mitigate the risk of fraud events occurring or not being detected in a timely manner’).

Boas Práticas do Mecanismo Detecção do Referencial de Combate a Corrupção do TCU: Para o mecanismo detecção é esperado que as organizações públicas com Poder de Compra Alto ou Muito Alto (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, tenham grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado (no mínimo), ou seja, no mínimo 60,10% de aderência às boas práticas do mecanismo detecção. Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio é esperado o nível intermediário.

Boas Práticas do Mecanismo Detecção do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU: A detecção tem como propósito verificar os registros em busca de fraude e corrupção que já ocorreram ou estão ocorrendo. A detecção dessas fraudes e corrupções não só aciona os mecanismos de investigação e de correção a fim de identificar e punir o responsável e recuperar o montante desviado, mas pode também impedir a sequência de novas fraudes e corrupções, possuindo, portanto, efeitos preventivos (p. 76 Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU, versão em PDF). Definições COSO – cumprimento de objetivos: define quatro objetivos organizacionais: i. estratégicos (metas de nível mais elevado e que se alinham e fornecem apoio à missão); ii. Operações (têm como meta a utilização eficaz e eficiente de recursos); iii. Comunicação (relacionados à confiabilidade dos relatórios); iv. Conformidade (fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes).

• *Em relação à questão 4 de auditoria:*

Componente II - Pré-Investigação estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: O desenvolvimento de plano de resposta à fraude e corrupção; A realização de avaliação inicial do incidente; O estabelecimento de equipe de investigação; e Estabelecimento de parcerias com outras organizações;

O Componente I2 – Execução da investigação - prevê como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: o desenvolvimento de plano de investigação; o estabelecimento da confidencialidade da investigação; a investigação e resposta aos atos de fraude e corrupção; a realização de entrevistas eficazes; e o examine de documentos;

O Componente I3 – Pós-investigação: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: A revisão dos controles internos após a ocorrência de uma fraude e corrupção;

Boas Práticas do Mecanismo Investigação, constante do Sumário Executivo do COSO: ‘Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY’, Princípio 4 (p. ix): a organização estabelece uma comunicação processo para obter informações sobre possíveis fraudes e implanta uma abordagem coordenada para investigação e ação corretiva para tratar apropriadamente a fraude e em tempo hábil. (‘The organization establishes a communication process to obtain information about potential fraud and deploys a coordinated approach to investigation and corrective action to address fraud appropriately and in a timely manner.’);

Boas Práticas do Mecanismo Investigação do Referencial de Combate a Corrupção do TCU: Para o mecanismo Investigação, é esperado que organizações públicas com poder de compra alto ou muito alto (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, conforme escala definida no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’, tenham grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção no nível ‘aprimorado’, no mínimo. Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio é esperado o nível intermediário;

Boas Práticas do Mecanismo Investigação do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU: A investigação tem o objetivo de buscar informações relevantes para esclarecer um incidente específico de fraude e corrupção, conforme referencial do TCU

(p. 68). *Definições COSO – cumprimento de objetivos: define quatro objetivos organizacionais: i. estratégicos (metas de nível mais elevado e que se alinham e fornecem apoio à missão); ii. Operações (têm como meta a utilização eficaz e eficiente de recursos); iii. Comunicação (relacionados à confiabilidade dos relatórios); iv. Conformidade (fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes).*

• *Em relação à questão 5 de auditoria:*

O Componente C1 – Ilícitos Éticos estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a apuração dos ilícitos éticos e aplicação de sanções mediante a instauração de procedimento ético disciplinar, processo de apuração ética e de integridade;

o Componente C2 - Ilícitos Administrativos prevê como boas práticas de combate à fraude e corrupção a apuração de todas as infrações cometidas contra a lei que disciplina o cargo ou emprego e os regulamentos internos da organização mediante a instauração de: sindicância, PAD, Termo Circunstanciado Administrativo (TCA), TCE, Processo Administrativo de Responsabilização;

o Componente C3 - Ilícitos Cíveis: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a reparação de danos sofridos pela organização, por via judicial, mediante: ação civil de improbidade administrativa, ação civil de improbidade empresarial; o componente C4 - Ilícitos Penais: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a obrigatoriedade de a autoridade representar ao Ministério Público diante do conhecimento de indícios de crime ou contravenção com objetivo de responsabilização penal na via judicial;

boas Práticas do Mecanismo Correção, constante do Sumário Executivo do COSO: ‘Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY’, Princípio 4 (p. ix): a organização estabelece um processo de comunicação para obter informações sobre possíveis fraudes e implanta uma abordagem coordenada para investigação e ação corretiva para lidar com a fraude de forma adequada e em tempo hábil. (‘The organization establishes a communication process to obtain information about potential fraud and deploys a coordinated approach to investigation and corrective action to address fraud appropriately and in a timely manner’);

boas Práticas do Mecanismo Correção do Referencial de Combate a Corrupção do TCU: Para o mecanismo Correção é esperado que, as organizações públicas, com Poder de Compra Alto ou Muito Alto (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, tenham grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado (no mínimo), ou seja, no mínimo 60,10% de aderência às boas práticas do mecanismo detecção. Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio é esperado o nível intermediário;

boas Práticas do Mecanismo Correção do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU: As práticas de correção promovem a mitigação do dano, a devida sanção aos responsáveis no caso concreto e emitem, para todas as partes da organização a mensagem de que não há omissão perante a fraude e corrupção, conforme Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU, versão em PDF (p. 111-112); definições COSO – cumprimento de objetivos: define quatro objetivos organizacionais: i. estratégicos (metas de nível mais elevado e que se alinham e fornecem apoio à missão); ii. Operações (têm como meta a utilização eficaz e eficiente de recursos); iii. Comunicação

(relacionados à confiabilidade dos relatórios); iv. Conformidade (fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes).

• Em relação à questão 6 de auditoria:

O Componente M1 - Monitoramento Contínuo Estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: a) manter painel de indicadores das práticas ou controles (p. ex: quantidade de riscos identificados (e sua gravidade) e mitigados, e a quantidade de investigações e de recorrência de fraude e corrupção; b) O controle na aplicação do Código de Ética e de Conduta, no setor de licitações, no Controle Interno, na Folha de Pagamento e no Departamento Financeiro;

O Componente M2 – Monitoramento Geral prevê como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a reavaliação de cada prática de controle quanto à sua eficiência e eficácia, podendo resultar no seu reforço, abrandamento ou eliminação;

Boas Práticas do Mecanismo Monitoramento, constante do Sumário Executivo do COSO: ‘Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY’, Princípio 5 (p. ix): A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas para verificar se cada um dos cinco princípios de gerenciamento de risco de fraude está presente e funcionando e comunica as deficiências do Programa de Gerenciamento de Risco de Fraude de maneira oportuna para as partes responsáveis por tomar ações corretivas, incluindo a alta administração e o Conselho Administrativo. (‘The organization selects, develops, and performs ongoing evaluations to ascertain whether each of the five principles of fraud risk management is present and functioning and communicates Fraud Risk Management Program deficiencies in a timely manner to parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors’);

Boas Práticas do Mecanismo Monitoramento do Referencial de Combate a Corrupção do TCU: Para o mecanismo monitoramento é esperado que, as organizações públicas com Poder de Compra Muito Alto (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 100 milhões) ou Poder de Regulação Muito Alto, tenham grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado (no mínimo). Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo, médio ou alto, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 100 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo médio ou alto é esperado o nível básico, no mínimo;

Boas Práticas do Mecanismo Monitoramento do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU: O monitoramento tem o objetivo, de forma contínua ou geral, acompanhar a efetividade dos controles implantados no combate à fraude e corrupção, conforme referencial do TCU (p.93); Definições COSO – cumprimento de objetivos: define quatro objetivos organizacionais: i. estratégicos (metas de nível mais elevado e que se alinham e fornecem apoio à missão); ii. Operações (têm como meta a utilização eficaz e eficiente de recursos); iii. Comunicação (relacionados à confiabilidade dos relatórios); iv. Conformidade (fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes).

• Em relação à questão 7 de auditoria:

Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU - mecanismos prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento, conforme ponderação efetuada pela equipe em consulta com especialistas: O grau de aderência será obtido segundo a soma da pontuação obtida em cada mecanismo abordado nas questões anteriores, segundo a seguinte ponderação: prevenção (50%), detecção (20%), investigação (15%), correção (10%) e monitoramento (5%), conforme metodologia constante do documento ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do

Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’;

Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU - mecanismos prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento, conforme critério criado pela equipe: Toda organização é suscetível à ocorrência de fraude e corrupção e deve avaliar a abrangência e a profundidade da implementação de controles considerando os seus riscos, o seu tamanho, a sua natureza e a sua complexidade. É esperado que organizações públicas com Poder de Compra Alto ou Muito Alto (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, conforme escala definida no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’ tenham aderência às boas práticas no nível avançado, conforme definido no mesmo relatório; É esperado que organizações públicas com Poder de Compra Médio (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 40 e no máximo R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Médio, conforme escala definida no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’ tenham aderência às boas práticas no nível aprimorado, no mínimo; É esperado que organizações públicas com Poder de Compra Baixo (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 20 e no máximo 40 milhões) ou Poder de Regulação Baixo, conforme escala definida no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’ tenham aderência às boas práticas no nível Aprimorado, no mínimo. É esperado que organizações públicas com Poder de Compra Muito Baixo (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores até 20 milhões) ou Poder de Regulação Muito Baixo, conforme escala definida no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’ tenham aderência às boas práticas no nível Intermediário, no mínimo;

Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU – Desvios éticos e de integridade têm impactos negativos na entrega de produtos e serviços públicos, dificultam o alcance de objetivos institucionais e denigrem a imagem das instituições públicas; TC-005.081/2015-7, Acórdão 3089/2015-Plenário – estimou o custo da fraude e corrupção em projetos de infraestrutura em 17%; ‘Fraud Risk Management Guide – Executive Summary’ – princípio 8: A organização deve considerar o potencial de fraude ao gerir riscos para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Instrumentos de Coleta de Dados

19. Para que as questões de auditoria fossem satisfatoriamente respondidas, adotou-se como instrumentos de coleta de dados, os seguintes procedimentos, devidamente previstos e relacionados na matriz de planejamento:

- Entrevistas de questões abertas e fechadas;

- *Relatórios de análise por ente federativo (federal, estadual e municipal) e consolidado, dos questionários eletrônicos aplicados via sistema Limesurvey, denominado: 'Grau de estruturação da organização em práticas antifraude e corrupção', que teve por objetivo avaliar a aderência das organizações públicas do estado às boas práticas relacionadas no Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU.*
- *Elaboração geral e estratificada, com exibição dos resultados apurados por mecanismos e componentes, do Grau de aderência das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul, por ente federativo e consolidado, às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU para os mecanismos prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento;*
- *Estratificação das organizações por faixas de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), conforme definido no 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU', acima referenciados;*
- *Elaboração de gráfico com o quantitativo de organizações para cada faixa, tanto geral quanto para os componentes;*
- *Elaboração de estratificação em planilha Excel dos dados da Prática P2.3 do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU, com apuração do Grau de aderência das organizações públicas à Prática P2.3 do referencial do TCU.*
- *Verificação da quantidade de agentes públicos de primeiro e segundo escalões que não atendem os critérios desejáveis para ocupação de cargos de dirigentes, mediante apuração de informações junto a banco de dados públicos e órgãos de controle.*
- *Realização de cruzamento de dados no sistema DGI entre os dados de dirigentes de primeiro e segundo escalão e as listas de inelegíveis dos Tribunais de Contas da União e Estaduais para verificação de quantos estão ocupando cargo de dirigentes no Estado.*
- *Validação das respostas dadas no Limesurvey, seguindo os procedimentos descritos adiante.*
- *Aplicação de roteiro de entrevista com representantes indicados pelos dirigentes máximos da organização para elucidar questões principais, conforme as respostas dadas pela entidade que tenham sido aderentes às boas práticas, bem como identificar boas práticas peculiares à organização auditada.*
- *Solicitação de documentos para análise, de forma a avaliar seu conteúdo em confronto com as boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU e concluir sobre aderência das respostas da entidade prestadas via Limesurvey em relação à realidade verificada in loco, conforme as respostas dadas pela entidade que tenham sido aderentes às boas práticas. Para essa conferência utilizou-se o PT E1 – Validação do questionário aplicado, tendo sido estabelecido que caso a média das respostas representasse a realidade dos órgãos amostrados em pelo menos 70%, seriam consideradas válidas todas as respostas ao questionário. Por outro lado, caso esse percentual fosse inferior a 70%, os resultados seriam ajustados para a amostra analisada e deveriam ser considerados como refletindo a realidade somente dos órgãos amostrados e os órgãos que obtivesse aderência menor ou igual a 40,09% às boas práticas (níveis Inicial e Básico). Os demais resultados seriam tratados como opiniões dos respondentes. Ao final, constatou-se que o percentual de respostas válidas superou o percentual de 70% previsto.*
- *Apuração do Poder de Compra e Regulação, conforme relatórios acima referenciados.*

- *Realização de revisão analítica das informações obtidas pela aplicação dos itens anteriores em confronto com os critérios elencados no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU.*

- *Pesquisas notícias na imprensa e em outros canais disponíveis sobre casos de fraude e corrupção envolvendo as organizações públicas do estado de MS.*

- *Estudo orçamentário comparativo;*

- *Cruzamentos de bases de dados.*

Painéis de Referências:

20. Durante a fase de planejamento, como forma de contribuir para a garantia de qualidade (ISSAI 3000, p. 55), para a análise e interpretação de dados (ISSAI 3000, p. 101) e para fortalecer o processo de accountability de desempenho (TCU, 2010), realizou-se dois painéis de referências para validação da Matriz de Planejamento, que contaram com a participação de especialistas interno e externo ao TCU. O primeiro painel foi realizado no 4/9/2018, na sede do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul, em Campo Grande/MS. O segundo painel aconteceu no dia 14/9/2018 na sede do TCU em Brasília/DF.

21. Também foi realizado painel de referência na fase de execução dos trabalhos, para validação da Matriz de Achados de Auditoria, o qual ocorreu no dia 7/2/2019, na sede do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul, em Campo Grande/MS.

Conformidade com as NAT do TCU:

22. As análises e conclusões finais do presente trabalho foram efetuadas em conformidade com as normas e técnicas de auditoria aceitas pelo Tribunal de Contas da União.

23. Todas as evidências coletadas durante a execução do trabalho foram submetidas à aplicação de testes de suficiência, relevância e confiabilidade.

24. Todos os documentos coletados na fase de execução e que foram utilizados como evidências de auditorias encontram-se relacionados no Apêndice B. Os demais documentos, inclusive a matriz de planejamento, foram arquivados como papéis de trabalho.

Apêndice D - Análise das Práticas do Mecanismo Prevenção.

I – INTRODUÇÃO

1. Buscou-se verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de prevenção à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (P1.1 a P3.2), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação.

2. Foi testada a seguinte hipótese:

Devido ao baixo nível de adoção de boas práticas de gestão da ética e da integridade, de controles preventivos e de transparência e accountability, poderá ocorrer de as organizações públicas federais do Mato Grosso do Sul possuírem índice de adesão dos componentes de prevenção à fraude e à corrupção desproporcionais ao seu poder de compra/regulação, o que poderá levar a administração pública a ter um ambiente incapaz de prevenir/evitar o surgimento de casos de fraude e corrupção no Estado, fato que poderá levar ao comprometimento de seus objetivos estratégicos e operacionais e da imagem institucional.

3. Como critério principal foram adotadas as boas práticas relativas ao mecanismo ‘Prevenção’ do Referencial de Combate à fraude e corrupção do TCU, conforme figura a seguir:

4. Conforme a figura acima, considerou-se que para mecanismo prevenção é esperado que todas as organizações públicas, independentemente de seu poder de compra e regulação (muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto), tenham grau de aderência avançado, ou seja, no mínimo 80,10% de aderência às boas práticas do mecanismo prevenção, tendo em vista que é o mecanismo com menor custo e maiores resultados para diminuir e/ou evitar ocorrências de fraude e corrupção.

II - DO MÉTODO

5. A partir das respostas dos questionários eletrônicos aplicados via sistema Limesurvey, denominado: ‘Grau de estruturação da organização em práticas antifraude e corrupção’, que teve por objetivo avaliar a aderência das organizações públicas do estado às boas práticas relacionadas ao mecanismo prevenção do referencial do TCU (questões 1 a 61) aplicados pelo TCU e pelo TCE/MS, foram elaborados relatórios de análise por ente federativo (federal, estadual e municipal) e depois consolidados os resultados apurados em planilhas de Excel, sendo:

- i. Grau de aderência dos municípios do Estado às boas práticas do mecanismo prevenção;*
- ii. Grau de aderência das organizações estaduais às boas práticas do mecanismo prevenção;*
- iii. Grau de aderência das organizações federais às boas práticas do mecanismo prevenção;*
- iv. Consolidação dos resultados apurados em planilhas de Excel para o mecanismo avaliado.*

6. Para confecção dos relatórios referenciados, realizados os seguintes procedimentos:

a. Elaborada relação geral e estratificada, com exibição dos resultados apurados por componentes (P1 – Gestão da Ética e Integridade, P2-Controles Preventivos e P3-Transparência e Accountability) do Grau de aderência das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul, por ente federativo e consolidado, às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU para o mecanismo prevenção e seus respectivos componentes;

b. Estratificadas as organizações por faixas de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), conforme definido no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à

Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU' e elaborado gráfico com o quantitativo de organizações para cada faixa, tanto geral quanto para os componentes;

c. Para o caso dos municípios, preparado mapa do Estado dividido em municípios, com cores, conforme faixa de percentual de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), tanto geral quanto para os componentes.

7. Efetuada a validação das respostas dadas no Limesurvey, seguindo os seguintes procedimentos de amostragem:

a. Consideradas como válidas as respostas de todas as organizações que tenham obtido resultado abaixo do nível intermediário (ou seja, menos de 40,10% pontos) de aderência às boas práticas às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU;

*b. Das organizações restantes, com grau de aderência às boas práticas acima de 40,09% pontos, posicionadas nos níveis intermediário, aprimorado ou avançado, extraída amostra de pelo menos 10% das organizações que compõem a população selecionada, sendo ao menos uma por segmento (Administração Pública Direta e Indireta, Sistema 'S' e Conselho de Classe), dentre as que apresentaram maior poder de compra/regulação, para conferência documental e **in loco** da veracidade das respostas das questões chaves, com os seguintes procedimentos: Solicitados os seguintes itens para avaliar seu conteúdo em confronto com as boas práticas do componente P1-Gestão da Ética e Integridade do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU e concluir sobre aderência das respostas da entidade prestadas via Limesurvey em relação à realidade verificada **in loco**, conforme as respostas dadas pela entidade que tenham sido aderentes às boas práticas: i. códigos de ética e conduta; ii. normativos internos de padrões éticos e de integridade como critérios para seleção de pessoal, avaliação de pessoal, promoção de pessoal, processos (documentação) de seleção de pessoal, de avaliação de pessoal e de promoção de pessoal realizadas no exercício de 2017; iii. Os demais procedimentos para coleta de dados relacionados ao mecanismo prevenção encontram-se registrados no PT – E1, Validação do questionário aplicado (Coluna 'R', linhas 7 a 107).*

c. Confrontar a documentação coletada em campo com as respostas fornecidas via Limesurvey de forma a concluir sobre o percentual de respostas que refletem a realidade das organizações pesquisadas;

d. Considerando que a média das respostas representou a realidade dos órgãos amostrados em pelo menos 80%, foram consideradas válidas todas as respostas ao questionário. Caso tivéssemos percentual inferior a 70%, os resultados seriam ajustados para a amostra analisada e deveriam ser considerados como refletindo a realidade somente dos órgãos amostrados e os órgãos que obtivessem aderência menor ou igual a 40,09% às boas práticas (níveis Inicial e Básico). Os demais resultados seriam tratados como opiniões dos respondentes.

8. Relacionadas em planilhas Excel, as organizações federais, estaduais e municipais segundo seu poder de compra, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico do Poder de Compra do Setor Público' (peças 92 e 122 do TC 020.829/2017-5);

9. Relacionadas em planilhas Excel as organizações federais, estaduais e municipais segundo o seu poder de regulação, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU'.

10. Elaboradas planilhas em Excel individualizada por ente federativo (federais, estaduais e municipais) relacionando poder de compra, poder de regulação e grau de aderência às boas

práticas de combate à fraude e corrupção do TCU informadas via Limesurvey, segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado). Para fins de combinação entre o poder de compra e do poder de regulação de cada organização, foi utilizada a seguinte fórmula $P. \text{ Combinado} = P. \text{ Compra} + (2xP. \text{ Regulação})$, conforme metodologia descrita no documento denominado: 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia' utilizada pela equipe de fiscalização do Tribunal para seleção da amostra de Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a serem visitadas durante a fase de execução da auditoria, que teve por objetivo avaliar a suscetibilidade dessas organizações ao risco de ocorrência de fraude e corrupção';

11. Elaborados gráficos ou matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra (R\$) e de regulação combinado (conforme item 5) e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o mecanismo prevenção segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado), de forma a evidenciar as organizações de acordo com a escala de suscetibilidade à fraude e à corrupção (baixa, média, alta e muito alta suscetibilidade muito alta e alta). Utilizar esquema de cores para distinguir a suscetibilidade em diferentes níveis, conforme modelo de escala do Referencial Básico de Gestão de riscos do TCU, p. 28 e do Roteiro de avaliação da maturidade da gestão de riscos do TCU (p. 34).

12. Elaborado em Excel a matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção, para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra (em R\$) e de regulação combinado e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o Mecanismo Prevenção e para cada um dos seus componentes (P1 a P3), segundo suas faixas (inicial, básico, intermediário, aprimorado ou avançado), de forma a evidenciar as organizações, independentemente de seu poder de compra e regulação (muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto), que não tenham grau de aderência no nível avançado, ou seja, no mínimo 80,10% de aderência às boas práticas do mecanismo prevenção e seus respectivos componentes.

13. Emitido ofício solicitando informações sobre a quantidade de processos/procedimentos existentes derivados de desvios de recursos e/ou funcionais para os Departamentos de correição e controle das organizações públicas com maior risco de ocorrência de fraude e corrupção, conforme relação de organizações identificadas pela equipe de auditoria, ao MPF, MPE, PF, GAECO e GECOC; Controladorias e Tribunais de Contas nos últimos 2 exercícios. Realizada revisão analítica das informações obtidas pela aplicação dos itens anteriores em confronto com os critérios elencados no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU para o mecanismo prevenção e seus componentes (P1 a P3) para os três entes e consolidado para o Estado do MS, de modo a concluir sobre a capacidade das organizações públicas de prevenir de forma eficiente o surgimento de novos casos de corrupção e fraude, ilustrando essas conclusões com notícias de casos de fraude e corrupção, processos de improbidade no MPE, MPF e Polícias Federal e Civil; casos reportados aos departamentos de correição e controle dos departamentos específicos das organizações públicas, bem como processos de TCE's e PAD's, provenientes de desvios funcionais e/ou de recursos, existentes nas controladorias e tribunais de contas; Pesquisadas notícias na imprensa sobre casos de fraude e corrupção envolvendo as 20 organizações públicas mais suscetíveis à ocorrência de fraude e corrupção.

14. Efetuada revisão analítica, a partir da análise do item anterior, relacionando deficiências na capacidade de prevenir casos de fraude e corrupção e deficiências no alcance dos objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade das organizações, conforme definido no COSO.

15. Efetuada revisão analítica, como o auxílio da matriz de achados, para formular propostas de melhorias a serem adotadas pelas organizações públicas do Estado para eliminar as causas e mitigar os efeitos do mau funcionamento do mecanismo de prevenção à fraude e corrupção, bem como incorporar boas práticas de implementação relacionadas ao mecanismo.

16. Os documentos que deram base às análises estão elencados no Apêndice B.

17. Foram adotados os seguintes critérios (da matriz de planejamento, coluna critérios):

18. Critério específico (inclusive art., etc. no caso de lei): Descrição de como foi interpretado para os fins do trabalho;

19. Critério específico (inclusive art., etc. no caso de lei): Descrição de como foi interpretado para os fins do trabalho;

III – DOS RESULTADOS

20. As causas para o nível de suscetibilidade ao surgimento de novos casos de fraude e corrupção constatado estão relacionadas ao baixo nível de adesão das organizações públicas do estado (federal, estadual e municipal) às boas práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção, dispostas no Referencial do TCU. Para esse mecanismo, que representa a atitude mais eficiente e proativa de se evitar que os recursos sejam desviados dos seus propósitos, além do baixo custo de implementação, constatou-se na população selecionada, num total de 282 organizações (federais, estaduais e municipais), que 78,37% das organizações públicas do estado de MS encontram-se no nível inicial ou básico de aderência às boas práticas, 18,44% no nível intermediário, 2,84% no nível aprimorado e apenas 0,35% no nível esperado, que é o avançado para o mecanismo prevenção.

21. Na esfera federal, constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 68 organizações públicas envolvendo três segmentos distintos (Administração Pública Direta e Indireta, Conselhos de Classe e Sistema 'S'), que 45,59% das organizações públicas federais encontram-se no nível inicial ou básico, 42,65% no nível intermediário, 10,29% no nível aprimorado e apenas 1,47% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de prevenção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. Na população selecionada, apenas uma possui aderência a práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção no nível desejado (ou seja, avançado), e que mesmo organizações públicas com Poder de compra (PC) alto (acima de R\$ 60 milhões e menor que R\$ 100 milhões) ou muito alto (acima de R\$ 100 milhões), que representam 9% da população, e que administram juntas R\$ 763.603.089,11 de PC, possuem aderência às práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção no nível intermediário, quando o desejado seria o avançado. No que tange aos componentes que integram o mecanismo prevenção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 68 organizações públicas federais auditadas, nos níveis a seguir. Gestão da ética e integridade (P1): 38,24% encontram-se no nível inicial ou básico; 27,94% no nível intermediário, 29,41% no nível aprimorado e 4,41% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo prevenção, Controles Preventivos (P2), constatou-se o seguinte: 86,76% das organizações estão no nível inicial ou básico; 10,29% no nível intermediário; 1,47% no nível aprimorado e 1,47% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo prevenção, Transparência e Accountability (P3), constatou-se o seguinte: 16,18% das organizações estão no nível inicial ou básico; 22,06% no nível intermediário; 29,41% no nível aprimorado e 32,35% no nível avançado.

22. Na administração estadual (somente órgãos estaduais), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 16 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, incluídos todos os poderes, além do Ministério Público, Defensoria Pública e Tribunal de Contas do Estado, 81,25% das organizações públicas estaduais

encontram-se no nível inicial ou básico, 18,75% no nível intermediário, 0% no nível aprimorado e 0% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de prevenção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. Na população selecionada, nenhuma possui aderência a práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção no nível desejado (ou seja, avançado), e que mesmo organizações públicas com Poder de compra (PC) alto (acima de R\$ 60 milhões e menor que R\$ 100 milhões) ou muito alto (acima de R\$ 100 milhões), que representam 68,75% da população, e que administram juntas R\$ 2.679.576.477,76 de PC, possuem aderência às práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção 9 (nove) no nível básico e 2 (dois) no nível intermediário, quando o desejado seria o avançado. No que tange aos componentes que integram o mecanismo prevenção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 16 organizações públicas estaduais auditadas, nos níveis a seguir: Gestão da ética e integridade (P1): 81,25% encontram-se no nível inicial ou básico; 18,75% no nível intermediário, 0% no nível aprimorado e 0% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo prevenção, Controles Preventivos (P2), constatou-se o seguinte: 93,75% das organizações estão no nível inicial ou básico; 0% no nível intermediário; 6,25% no nível aprimorado e 0% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo prevenção, Transparência e Accountability (P3), constatou-se o seguinte: 6,25% das organizações estão no nível inicial ou básico; 31,25% no nível intermediário; 37,50% no nível aprimorado e 25% no nível avançado;

23. Na administração municipal (incluindo a capital do estado), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 198 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, 76,26% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 23,23% no nível intermediário, 0,51% no nível aprimorado e 0% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de prevenção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. Na população selecionada, nenhuma possui aderência a práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção no nível desejado (ou seja, avançado), e que mesmo organizações públicas com Poder de compra (PC) alto (acima de R\$ 60 milhões e menor que R\$ 100 milhões) ou muito alto (acima de R\$ 100 milhões), que representam 9% da população, e que administram juntas R\$ 2.653.844.803,85 de PC, possuem aderência às práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção 2 (dois) estão no nível inicial, 11 (onze) no nível básico e 4 (quatro) no nível intermediário, quando o desejado seria o avançado. No que tange aos componentes que integram o mecanismo prevenção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 198 organizações públicas municipais auditadas, nos níveis a seguir: Gestão da ética e integridade (P1): 88,38% encontram-se no nível inicial ou básico; 9,60% no nível intermediário, 2,02% no nível aprimorado e 0% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo prevenção, Controles Preventivos (P2), constatou-se o seguinte: 96,46% das organizações estão no nível inicial ou básico; 3,54% no nível intermediário; 0% no nível aprimorado e 0% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo prevenção, Transparência e Accountability (P3), constatou-se o seguinte: 17,68% das organizações estão no nível inicial ou básico; 15,15% no nível intermediário; 39,90% no nível aprimorado e 27,27% no nível avançado;

24. Na capital do Estado de Mato Grosso do Sul constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 21 organizações do poder executivo municipal que 61,90% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 38,10% no nível intermediário, 0 % no nível aprimorado e 0% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de prevenção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. Na população selecionada, nenhuma possui aderência a práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção no nível desejado (ou seja, avançado), e que mesmo organizações públicas com Poder de compra (PC) alto (acima de R\$ 60 milhões e menor que R\$ 100 milhões) ou muito alto (acima de R\$ 100 milhões), que representam 19,05% da população, e que administram

juntas R\$ 1.286.078.239,37 de PC, possuem aderência às práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo prevenção no nível básico, quando o desejado seria o avançado.

25. No que tange aos componentes que integram o mecanismo prevenção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 21 organizações públicas da Capital (executivo) auditadas, nos níveis a seguir: Gestão da ética e integridade (P1): 80,95% encontram-se no nível inicial ou básico; 9,52% no nível intermediário, 9,52% no nível aprimorado e 0% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo prevenção, Controles Preventivos (P2), constatou-se o seguinte: 85,71% das organizações estão no nível inicial ou básico; 14,29% no nível intermediário; 0% no nível aprimorado e 0% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo prevenção, Transparência e Accountability (P3), constatou-se o seguinte: 28,57% das organizações estão no nível inicial ou básico; 14,29% no nível intermediário; 28,57% no nível aprimorado e 28,57% no nível avançado (EVIDÊNCIAS: PT-E3 1, documentos apresentados pelos jurisdicionados, Relatório Lime e questionários de pesquisa respondidos, PT-E4 1, PT-E3, PT-E4 e Relatório do Poder de Compra).

26. Como efeito do nível de suscetibilidade ao surgimento de novos casos fraude e corrupção constatado para as organizações públicas do estado, foram autuados, entre os exercícios de 2015 a 2017, pelo menos 3.149 novos casos de ilícitos éticos, administrativos, civis ou penais, bem como de desvios de recursos públicos, com valores em apuração de R\$ 111.185.590,52 (período de 2015 a 2017), apenas nas Tomadas de Contas Especiais (TCE) envolvendo recursos federais transferidos para os demais entes federativos.

27. No âmbito Federal, 260 procedimentos foram instaurados pelo Ministério Público Federal, enquanto que a Polícia Federal, CGU, Ministério Público Federal, TCU e Controladorias Internas constatarem 938 novos casos em organizações públicas federais nesse período, com valores em apuração, apenas nas tomadas de contas especiais junto ao TCU de R\$ 111.185.590,52, conforme informado acima.

28. Nos âmbitos estadual e municipal, o Ministério Público Federal, Polícia Civil, Ministério Público Estadual, Controladoria do Estado, Controladoria do Município de Campo Grande e Controladorias dos Municípios constatarem pelo menos 1.951 novos casos no mesmo período.

29. Além dos prejuízos financeiros ocasionados por esses casos de fraude ou corrupção, a imagem, a reputação, a credibilidade das instituições públicas, bem como dos seus administradores são gravemente impactadas, além de haver um comprometimento no cumprimento dos objetivos institucionais.

30. Pesquisas realizadas em sites junto à internet demonstram inúmeras notícias de casos de fraude e corrupção no Estado, entre os anos de 2015 a 2018, tais como: (ano 2015) fraude em licitação promovida pelo Hospital Universitário – R\$ 2.311.081,89; sobrepreço na merenda escolar do município de Campo Grande/MS – R\$ 3.012.120,00; (ano 2016): irregularidades em licitações e contratos do Sebrae/MS investigados pelo Ministério Público Estadual de MS; (ano 2017) fraudes em licitações do Exército e Instituto Federal de MS – R\$ 25.000.000,00. Alguns dos casos noticiados são notórios, como é o caso das operações: ‘Papiros da Lama Asfáltica’ (ano: 2018), que investiga contratos de obras públicas acima de R\$ 2 bilhões de reais, sendo que no Estado de Mato Grosso do Sul essa quantia alcança pelo menos R\$ 235.000.000,00; Irregularidades no Bolsa Família (ano: 2018), que apontou 31.167 cadastros irregulares apenas no Estado de Mato Grosso do Sul. Em todo Brasil, os pagamentos com indícios de irregularidades representam aproximadamente R\$ 1,3 bilhão. 6ª Fase da Operação Lama Asfáltica’ (ano: 2018), com pelo menos R\$ 432.000.000,00 desviados do estado de Mato Grosso do Sul, apenas nessa fase; desvios de verba no Hospital Universitário (HU) (Ano: 2017): de acordo com relatório da CGU os prejuízos alcançam quase R\$ 1 milhão de reais, somente no ano de 2016 (EVIDÊNCIAS: Relatório de Notícias, CLIPPING TCU, PT_E8_PADs_Inquerit_TCE_28FEV2019).

IV – CONCLUSÃO

31. *Devido ao alto percentual de organizações públicas no Estado de Mato Grosso do Sul (MS) que não adotam práticas preventivas de combate à fraude e à corrupção proporcionais ao seu poder de compra ou regulação (78,37% estão no nível inicial ou básico de aderência às boas práticas) constatou-se que pelo menos 73,76% das organizações públicas do estado possui suscetibilidade alta ou muito alta e 25,89% suscetibilidade média, para prevenção de fraude e corrupção em suas operações, o que tem levado ao surgimento novos casos de fraude e corrupção no Estado, muitos deles noticiados pela imprensa, envolvendo quantias que ultrapassam R\$ 1,18 bilhão de reais, investigados ou em investigação, apenas entre os anos de 2015 a 2018, impactando, além da credibilidade e reputação perante a sociedade, o cumprimento dos objetivos organizacionais, com prejuízos em apuração de R\$ 111.185.590,52, apenas em processos de Tomadas de Contas Especiais junto ao TCU, relativas aos exercícios de 2015 a 2017, envolvendo recursos federais transferidos para os demais entes federativos.*

Apêndice E -Análise da Política e Práticas de Gestão de Recursos Humanos Para Prevenir Fraude e Corrupção.

I – INTRODUÇÃO

1. *Objetivos da análise: investigar se organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção elencadas no Referencial do TCU (P2.3), proporcionais aos respectivos poderes de compra e de regulação.*

2. *Foi testada a seguinte hipótese:*

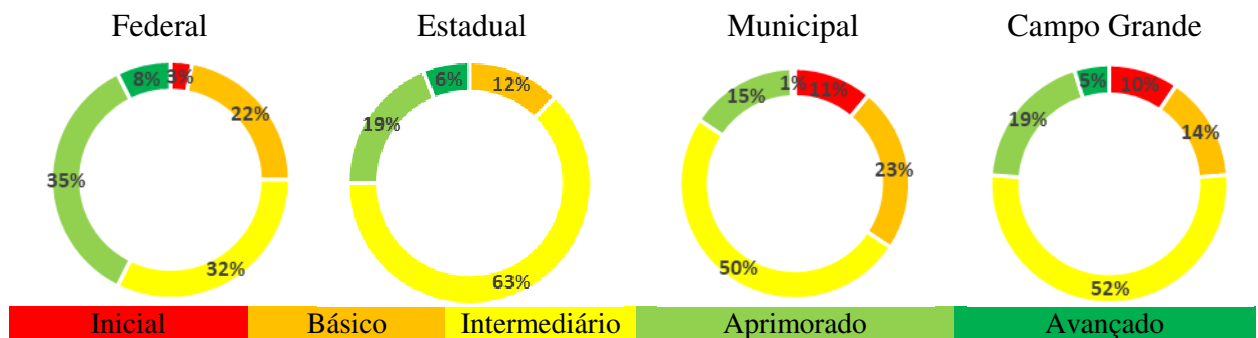
Devido à ausência ou insuficiência de adoção de boas práticas para a seleção e gestão de dirigentes voltadas para a prevenção de fraude e corrupção nas organizações, poderá ocorrer a nomeação de dirigentes de primeiro e segundo escalão nas organizações públicas do Mato Grosso do Sul sem capacidade técnica e/ou formação adequadas e com maus antecedentes para cargos de primeiro e segundo escalões das organizações mais suscetíveis à fraude e corrupção levando ao aumento da possibilidade de ocorrência de casos de fraude e corrupção cometidos por dirigentes e/ou na incapacidade desses dirigentes de prevenir casos de fraude e corrupção em suas organizações o que impacta negativamente os objetivos institucionais e na imagem das instituições.

3. *O principal critério adotado foi a adesão às boas práticas para a seleção e gestão de dirigentes voltadas para a prevenção de fraude e corrupção e de acordo com os critérios estabelecidos no mecanismo Prevenção, uma vez que as práticas em questão são extraídas do referido mecanismo.*

II - DO MÉTODO

4. *A partir das respostas dos questionários eletrônicos aplicados via Limesurvey com os gestores de cada organização avaliada, denominado: ‘Grau de estruturação da organização em práticas antifraude e corrupção’, referentes à aderência das organizações públicas do estado à Prática P2.3 do referencial do TCU (questões 35 e 36) aplicados pelo TCU e pelo TCE/MS, foram elaborados os seguintes estudos: a) estratificação, em planilha de Excel (PT E6 – Pratica P2.3), os dados sobre a prática P2.3 das organizações federais, estaduais e municipais por tipo (adm. Direta, Autarquias, Fundações, Sistema S, Conselhos, Empresas, etc.); b) Elaborados gráficos com nível de aderência a prática P2.3 do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU por tipo de organização e/ou esfera de governo, a seguir:*

Figura 24 – Grau de aderência das organizações públicas às boas práticas de gestão de pessoal para prevenção de fraude e corrupção (prática p2.3), por esfera de governo



Fonte: Elaboração própria do TCU, CGU, TCE-MS, CGE-MS, CGM

5. *Foi efetuada a análise da documentação obtida na aplicação do procedimento 2 da questão 1, referente à prática P2.3, relacionada abaixo, em confronto com os critérios associados à prática P2.3 e item 9.1.1.4 do Acórdão 3.023/2013 – TCU – Plenário: ‘9.1.1.4. Fundamentar os*

processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos’;

6. Solicitadas às organizações federais, estaduais e municipais as seguintes informações: nome e CPF dos dirigentes de primeiro e segundo escalão, constando formação técnica, experiência prévia em áreas técnicas correlatas e/ou gerenciais e forma de provimento no cargo/carreira pública (por concurso ou livre nomeação de profissional não pertencente a carreira pública correlata). Dados estratificados em planilhas Excel a fim de verificar a quantidade de dirigentes de primeiro e segundo escalões que não sejam da carreira pública e não tenham formação técnica ou experiência prévia na área de atuação da organização ou do departamento que dirige. Estratificado o resultado entre os entes federais, estaduais e municipais e elaborado infográfico para ilustrar o resultado.

7. Solicitados dados à Polícia Federal, Polícia Civil, MPE e MPF e realizadas pesquisas em sites oficiais do governo, sobre antecedentes criminais dos dirigentes de primeiro e segundo escalão das 20 organizações públicas federais, estaduais e municipais do Estado do MS com maior suscetibilidade de ocorrência de fraude e corrupção. Estratificado o resultado entre os entes federais, estaduais e municipais e utilizado os dados para elaborar infográfico para ilustrar o resultado.

8. Efetuado o cruzamento de dados no sistema DGI entre os dados de dirigentes de primeiro e segundo escalão e as listas de inelegíveis dos Tribunais de Contas da União e Estaduais para verificar quantos estão ocupando cargo de dirigentes no Estado, estratificado o resultado em organizações federais, estaduais e municipais e elaborado infográfico para ilustrar o resultado.

9. Analisados os resultados dos itens anteriores em confronto com o conteúdo da prática P2.3 para concluir se os dirigentes de primeiro e segundo escalão das organizações do Estado possuem experiência anterior, formação e passado profissional ilibado. Elaborado gráfico para contabilizar a quantidade de dirigentes que não cumprem com os critérios adotados por ente.

10. Efetuada revisão analítica, como o auxílio da matriz de achados, para formular propostas de melhorias a serem adotadas pelas organizações públicas do Estado para eliminar as causas e mitigar os efeitos do mau funcionamento na gestão de pessoal para prevenção à fraude e corrupção, bem como incorporar boas práticas de implementação relacionadas a prática.

11. Os documentos que deram base às análises estão elencados no Apêndice B.

12. Foram adotados os seguintes critérios:

a. Item 9.1.1.4 do Acórdão 3023/2013 – TCU – Plenário e item 9.1.1.4 do Acórdão 3023/2013-Plenário, ambos no sentido de se adotar, nos processos de recrutamento e seleção, perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica e gerencial, e assegurarem concorrência e transparência nos processos.

b. A Prática P2.3 do mecanismo Prevenção estabelece como boas práticas de combate à fraude e corrupção:

i. O estabelecimento de processos de seleção para cargos de direção e funções com critérios transparentes e divulgação dos resultados para que os servidores e partes interessadas exerçam indiretamente um controle das nomeações;

ii. Procedimentos adequados de recrutamento, contratação e capacitação de servidores, especialmente de cargos considerados vulneráveis à fraude e corrupção e fomento de uma remuneração adequada, são mecanismos importantes para prevenir a fraude e corrupção;

iii. *Avaliação sobre antecedentes profissionais deve ser realizada antes da contratação, antes do término do período probatório e nos casos de promoção para posições que envolvam alta suscetibilidade de fraude e corrupção, assim entendido para posições com alto poder de compra e de regulação;*

iv. *O fortalecimento do gerenciamento de recursos humanos baseia-se em princípios de eficiência, eficácia e transparência e em critérios objetivos, como o mérito, a equidade e a aptidão, fundamentado em mérito (dirigente deve ter ocupado cargos de complexidade e posicionamento pelo menos similar ao cargo ocupado; ou dirigente deve ser servidor concursado de carreira afeta a organização que dirige, com experiência anterior em cargos gerenciais ou técnicos na mesma área; dirigente deve possuir passado profissional ilibado); equidade (dirigente assumiu cargo mediante processo seletivo); aptidão (dirigente possui formação ou experiência prática em área afeta à organização que dirige).*

III – DOS RESULTADOS

13. *As causas para a nomeação de dirigentes de primeiro e segundo escalão nas organizações públicas do Mato Grosso do Sul sem capacidade técnica e/ou formação adequadas e com maus antecedentes para cargos de primeiro e segundo escalões são a ausência ou insuficiência de adoção de boas práticas para a seleção e gestão de dirigentes voltadas para a prevenção de fraude e corrupção nas organizações.*

14. *Constatou-se que somente 2,48% das organizações públicas de MS estão no nível avançado de aderência às práticas referentes a seleção e gestão de dirigentes voltadas para a prevenção de fraude e corrupção.*

15. *Na administração pública federal esse percentual é de 7,35%, enquanto na estadual (somente órgãos estaduais) é de 6,25%; na administração municipal (incluindo a capital do estado) é de 0,51% e nas organizações públicas da Capital (executivo) é de 4,76% (EVIDÊNCIAS: PT E6 e PT E6 1 Calc Ader Prat P2 3).*

16. *Constatou-se que 17,88% (281) dos dirigentes pesquisados não possuem curso superior; 2,99% (47) possuem em seu histórico ocorrências relacionadas a delitos funcionais ou criminais; 43,26% (680) não possuem experiência técnica ou gerencial compatível com o cargo. Apenas 9,54% (150) foram escolhidos mediante processo seletivo interno ou requisitos formalmente estabelecidos ou por ser cargo privativo da carreira.*

17. *Na administração pública federal constatou-se que 10,44% (45) dos dirigentes pesquisados não possuem curso superior; 7,42% (32) possuem em seu histórico ocorrências relacionadas a delitos funcionais ou criminais; 27,84% (120) não possuem experiência técnica ou gerencial compatível com o cargo. Apenas 19,26% (83) foram escolhidos mediante processo seletivo interno ou requisitos formalmente estabelecidos ou por ser cargo privativo da carreira.*

18. *Na administração pública estadual (somente órgãos estaduais) constatou-se que 23,77% (53) dos dirigentes pesquisados não possuem curso superior; 0,90% (2) possuem em seu histórico ocorrências relacionadas a delitos funcionais ou criminais; 33,18% (74) não possuem experiência técnica ou gerencial compatível com o cargo. Apenas 11,21% (25) foram escolhidos mediante processo seletivo interno ou requisitos formalmente estabelecidos ou por ser cargo privativo da carreira.*

19. *Na administração pública municipal (incluindo a capital do estado) constatou-se que 19,93% (183) dos dirigentes pesquisados não possuem curso superior; 1,40% (13) possuem em seu histórico ocorrências relacionadas a delitos funcionais ou criminais; 52,94% (486) não possuem experiência técnica ou gerencial compatível com o cargo. Apenas 4,58% (42) foram escolhidos*

mediante processo seletivo interno ou requisitos formalmente estabelecidos ou por ser cargo privativo da carreira.

20. No município de Campo Grande/MS (Poder Executivo), esses percentuais correspondem a: 6,61% (8) dos dirigentes pesquisados não possuem curso superior; não foram encontrados registros de ocorrências relacionadas a delitos funcionais ou criminais; 38,02% (46) não possuem experiência técnica ou gerencial compatível com o cargo. Apenas 4,96% (6) foram escolhidos mediante processo seletivo interno ou requisitos formalmente estabelecidos ou por ser cargo privativo da carreira. (EVIDÊNCIAS: PT E7 Currículo-Municípios, PT E7-Currículo-CGE, PT E7-Currículo-TJ MPE DPE TCEMS, PT E7 Currículo Federal e PT E7 1 Perfil Gestor Consolidado).

21. Como efeito da não adoção de critérios de seleção de dirigentes de primeiro e segundo escalão, constatou-se, nas organizações públicas do estado, entre os exercícios de 2015 a 2017, a existência de pelo menos 656 procedimentos instaurados pelo Ministério Público Federal nas três esferas de governo, 1.635 processos administrativos disciplinares, 747 inquéritos policiais e 40 Tomadas de Contas Especiais (TCE), com valores em apuração de R\$ 111.235.086,02, sendo 39 envolvendo recursos federais transferidos para os demais entes federativos (período de 2015 a 2017).

22. No âmbito Federal, junto ao Ministério Público Federal, à Polícia Federal, CGU, TCU e Controladorias Internas, constatou-se, em organizações públicas federais, a existência de 260 procedimentos do MPF, 351 processos administrativos disciplinares, 548 inquéritos policiais e 39 tomadas de contas especiais com valores envolvidos de R\$ 111.185.590,52.

23. Nos âmbitos estadual e municipal, o Ministério Público Federal, a Polícia Civil, Controladoria do Estado, Controladoria do Município de Campo Grande e Controladorias dos Municípios constatarem 1.880 casos, sendo 396 procedimentos do MPF, 199 inquéritos policiais, 1.284 processos administrativos disciplinares e uma tomada de conta especial do município de Campo Grande/MS, com valor envolvido de R\$ 49.495,50 (EVIDÊNCIAS: PT E8- PADs Inq TCEs).

IV – CONCLUSÃO

24. Devido a apenas 2,48% das organizações públicas no Estado de Mato Grosso do Sul estarem no nível avançado de aderência às boas práticas que estabelecem critérios objetivos para seleção de dirigentes de primeiro e segundo escalão com adequação de antecedentes funcionais, como experiência técnica, gerencial e reputação ilibada, constatou-se que existem atualmente pelo menos 815 dirigentes sem nível superior e/ou sem passado ilibado e/ou sem experiência anterior compatível com a natureza do cargo, sendo pelo menos 47 dirigentes com histórico de delitos funcionais ou criminais. A seleção dirigentes sem capacidade de prevenir/detectar novos casos de fraude e corrupção no Estado, muitos deles noticiados pela imprensa, envolvendo quantias que ultrapassam R\$ 1,18 bilhão de reais, investigados ou em investigação, apenas entre os anos de 2015 a 2018, impactando, além da credibilidade e reputação perante a sociedade, o cumprimento dos objetivos organizacionais, com prejuízos em apuração de R\$ 111.185.590,52, apenas em processos de Tomadas de Contas Especiais junto ao TCU, relativas aos exercícios de 2015 a 2017, envolvendo recursos federais transferidos para os demais entes federativos.

I – INTRODUÇÃO

1. Buscou-se verificar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Detecção de fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (D1.1 a D3.4), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação.

2. Foi testada a seguinte hipótese:

R2 - Devido à insuficiência e/ou inexistência da adoção de boas práticas de controles detectivos, canal de denúncias e auditoria interna, nas organizações públicas do Mato Grosso do Sul poderá ocorrer de os mecanismos de Detecção à fraude e à corrupção não serem proporcionais ao Poder de Compra e Regulação dessas organizações, levando a um ambiente incapaz de detectar casos de fraude e corrupção nessas organizações impactando no comprometimento de seus objetivos estratégicos e operacionais e da imagem institucional.

3. Como critério principal foram adotadas as boas práticas relativas ao mecanismo ‘detecção’ do Referencial de Combate à fraude e corrupção do TCU, conforme figura a seguir:

Poder de Compra (PC) ou Poder de Regulação (PR)							ESCALA DE SUSCETIBILIDADE À FRAUDE E À CORRUPÇÃO.	
MUITO ALTO								1 - ACEITÁVEL
ALTO								2 - MÉDIA
MÉDIO								3 - ALTA
BAIXO								4 - MUITO ALTA
MUITO BAIXO								
		Avançado	Aprimorado	Intermediário	Básico	Inicial		
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	GRAU DE ADERÊNCIA (GA)	
							RISCO DE CONTROLE (RC)	

NOTA: A Escala de Classificação da suscetibilidade à Fraude e à Corrupção foi estabelecida a partir da adaptação da informação constante do Quadro 8: Diretrizes para priorização e tratamento de riscos (BRASIL, 2013a, adaptado), constante do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

4. Conforme a figura, considerou-se que para o mecanismo detecção é esperado que as organizações públicas com poder de compra ‘Alto’ ou ‘Muito Alto’ (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões) ou poder de regulação ‘Alto’ ou ‘Muito Alto’, tenham grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado, ou seja, no mínimo 60,10% de aderência às boas práticas do mecanismo detecção. Para as demais, com Poder de Compra ou de regulação muito baixo, baixo ou médio, é esperado o nível intermediário.

II - DO MÉTODO

5. A partir das respostas dos questionários eletrônicos aplicados via sistema Limesurvey com os gestores de cada organização avaliada, denominado: ‘Grau de estruturação da organização em práticas antifraude e corrupção que teve por objetivo avaliar a aderência das organizações públicas do estado às boas práticas relacionadas ao mecanismo Detecção do referencial do TCU (questões 62 a 83) aplicados pelo TCU e pelo TCE/MS, foram elaboradas planilhas eletrônicas (PT 3-1) contendo a aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção, relativas ao mecanismo ‘detecção’.

6. Nessa planilha foram relacionadas as organizações públicas do Estado, estratificadas conforme a faixa de classificação, segundo percentual de aderência às boas práticas ligadas aos componentes D1 a D3 do Referencial, conforme tabela a seguir:

Nível de Aderência Apurado ¹	Grau de Aderência a Práticas de Combate à Fraude e Corrupção ¹
De 0% a 20,09%	Inicial
De 20,10% a 40,09%	Básico
De 40,10% a 60,09%	Intermediário
De 60,10% a 80,09%	Aprimorado
De 80,10% a 100%	Avançado

7. A partir das respostas dos questionários, foi feita a validação das respostas dadas pelos gestores das organizações que tiveram grau de aderência às boas práticas acima do nível básico (respostas relativas a todos os componentes), sendo consideradas válidas as respostas das organizações que apresentaram aderência nos níveis básico e inicial.

8. Para essa validação foram aplicados os seguintes procedimentos:

a. Aplicação roteiro de entrevista com representantes indicados pelo dirigente regional (no caso federal) e pelo dirigente máximo das organizações estaduais e municipais (procedimentos a cargo do TCE/CGE e CGM) para elucidar as seguintes questões principais, conforme as respostas dadas pela entidade que tenham sido aderentes às boas práticas de: i. Controles reativos de detecção; ii. Controles proativos de detecção; iii. Documentação das técnicas de detecção de fraude e corrupção; Canal de Denúncias estabelecidos, gerenciamento de denúncias; Forma de Atuação da Auditoria interna no combate à fraude e à corrupção; opinião sobre conhecimento dos servidores sobre o tema, impactos de falta de Detecção nos objetivos das organizações mais expostas a risco, boas práticas de implementação que tenham);

b. Confronto da documentação comprobatória de aderência às boas práticas para os componentes D1 a D3 do referencial (Controles Detectivos, Canal de Denúncias e Auditoria Interna) com as respostas constantes dos relatórios do sistema Limesurvey para concluir sobre a veracidade. Foram analisados os seguintes documentos: i. Relação dos Sistemas de acompanhamento das transações incomuns que podem ser mapeadas pelos sistema de red flags da organização tais como: aprovação de processo ou fases em tempo rápido; pagamentos realizados por pessoa, em valores e dias e horários não usuais, contrato com dispensa com valor abaixo do orçamento, licitantes perdedores manifestarem-se publicamente contra a licitação, excesso de dispensa de licitação e aceite de faturas sem a fiscalização adequada; Relatórios de mapeamentos realizados pelo sistema; ii. Documentos comprobatórios de divulgação pela organização dos controles detectivos estabelecidos; iii. Organograma da organização; Ato administrativo de criação da unidade de auditoria interna; Relação de treinamentos/capacitação realizadas pelos auditores internos direcionadas a práticas de combate à fraude e corrupção; Relatórios de planejamento da auditoria interna voltados para avaliação da adequação e suficiência dos controles da organização voltados para mitigação de riscos de fraude e corrupção;) referente ao exercício de 2017; Relatório de acompanhamento/monitoramento, pela auditoria interna, das recomendações por ela exaradas (Plano de providências das recomendações exaradas pela auditoria interna).

9. Não houve necessidade de reclassificação das respostas das entidades, uma vez que as respostas das entidades testadas estavam aderentes à realidade verificada in loco pela equipe de fiscalização, apresentando acima de 80% de aderência à documentação comprobatória em todos os casos amostrados.

10. Os documentos que deram base às análises estão elencados no Apêndice B.

11. Foram adotados os seguintes critérios:

a. O Componente D1 – Controles detectivos: Estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção:

i. O estabelecimento de Controles reativos de detecção: A implementação sistemática de indicadores de possível fraude e corrupção (red flags) melhora a eficiência e eficácia das ações de detecção. Os indicadores são circunstâncias que são incomuns nas atividades da organização e em razão disso precisam ser investigadas.

ii. Controles proativos de detecção: A organização pode usar técnicas de análise de dados e outras ferramentas tecnológicas para detectar atividades fraudulentas. Esse conjunto de técnicas são chamadas de data mining³⁸, data matching³⁹ e data analytics. Por meio da análise de dados, após a limpeza e modelagem dos dados brutos é possível identificar anomalias e tendências em grandes bases transacionais. As anomalias apontadas por esse tipo de análise não necessariamente indicam a ocorrência de fraude e corrupção, mas eventos singulares que merecem avaliação individualizada para a exclusão da possibilidade de fraude e corrupção e, no caso da não exclusão, uma investigação.

iii. Documentar as técnicas de detecção de fraude e corrupção: A organização deve documentar as técnicas desenvolvidas e implementadas na detecção de fraude e corrupção e o desempenho delas deve ser testado e registrado, a fim de melhorá-las e eliminar os controles ineficientes. A documentação envolve, mas não se limita, a planejar o processo de detecção de fraude e corrupção, os controles específicos, os papéis e responsabilidades pela implementação, pelo monitoramento, pela apuração, pela comunicação e pelos recursos tecnológicos requeridos. Ao divulgar que implementa controles detectivos com o objetivo de dissuasão, portanto como medida preventiva, os aspectos técnicos desses controles devem ser resguardados do público e mesmo no âmbito da organização.

b. O Componente D2 – Canal de Denúncias prevê como boas práticas de combate à fraude e à corrupção:

i. Estabelecer um canal de denúncias: Significa que a organização implementa e opera um canal por onde denúncias de fraude e corrupção contra a organização possam ser reportadas. O propósito do canal é contribuir com informações à função antifraude e anticorrupção, ao gestor, à auditoria interna e à corregedoria para identificar e cessar as fraudes e as corrupções. Além disso, o canal serve de mecanismo de dissuasão de potenciais fraudadores e corruptos.

ii. Gerenciar as denúncias recebidas: A organização deve tomar medidas para assegurar que os denunciante se sintam confortáveis em denunciar, proporcionando a eles a oportunidade do anonimato, se preferirem. A facilidade em denunciar é ponto-chave na eficiência e eficácia do canal de denúncias.

iii. Análise e admissibilidade das denúncias: Nem todas as denúncias precisam ser investigadas. A denúncia deve trazer elementos que justifiquem movimentar a estrutura organizacional. A investigação interna demanda mobilização de pessoal para integrar equipe de investigação, espaço físico para os trabalhos, paralisação de pessoal para entrevistas, e para justificar isso precisa-se ter um conjunto pertinente de indícios.

c. O Componente D3 – Auditoria interna: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção:

i. Avaliar a política, o plano, a gestão de risco de fraude e corrupção e os controles internos da organização: Deve-se realizar revisão periódica da implementação da política e do plano de gestão de risco de fraude e corrupção da organização por meio da aplicação de procedimentos de

auditoria que permitam testar e aferir adequabilidade e a conformidade dos controles internos estabelecidos para prevenir e detectar potencial fraude e corrupção

ii. Avaliar a cultura e gestão da ética e da integridade: A auditoria interna deve, periodicamente, avaliar se a cultura e a gestão da ética e da integridade na organização estão sendo monitoradas pelo gestor,

iii. Planejar e realizar auditorias e investigações de fraude e corrupção: O planejamento de auditorias consiste em elaborar um plano anual de atividades para a auditoria interna. Nesse plano, deve-se incluir auditorias para avaliação de controles e da execução das atividades da organização, delimitando o objetivo e o escopo, definindo a estratégia metodológica a ser adotada e estimando os recursos, os custos e o prazo necessários à sua realização.

iv. Estabelecer uma sistemática de divulgação de relatórios que tratam de fraude e corrupção: Deve-se definir uma sistemática formal para divulgação de relatórios que tratam de assuntos sensíveis, como a fraude e corrupção, com o objetivo de que as informações apuradas sejam adequadamente ajustadas e orientadas para os destinatários apropriados, como a polícia judiciária, o ministério público, os tribunais de contas e as controladorias gerais.

d. Boas Práticas do Mecanismo Prevenção, constante do Sumário Executivo do COSO: ‘Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY’, Princípio 1 e 3 (p. ix): A organização deve selecionar, desenvolver e implantar atividades de controle de fraudes detectivas como forma de mitigar o risco de ocorrência de eventos de fraude (‘The organization selects, develops, and deploys preventive and detective fraud control activities to mitigate the risk of fraud events occurring or not being detected in a timely manner’);

e. Boas Práticas do Mecanismo Detecção do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU: A detecção tem como propósito verificar os registros em busca de fraude e corrupção que já ocorreram ou estão ocorrendo. A detecção dessas fraudes e corrupções não só aciona os mecanismos de investigação e de correção a fim de identificar e punir o responsável e recuperar o montante desviado, mas pode também impedir a sequência de novas fraudes e corrupções, possuindo, portanto, efeitos preventivos (p. 76 Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU, versão em PDF);

f. Definições COSO – cumprimento de objetivos: define quatro objetivos organizacionais: i. estratégicos (metas de nível mais elevado e que se alinham e fornecem apoio à missão); ii. Operações (têm como meta a utilização eficaz e eficiente de recursos); iii. Comunicação (relacionados à confiabilidade dos relatórios); iv. Conformidade (fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes).

III – DOS RESULTADOS

12. As causas para a baixa capacidade das organizações públicas do Estado do Mato Grosso do Sul para detectar casos de fraude e corrupção que tenham ocorrido por seus próprios meios estão relacionadas ao baixo nível de adesão das organizações públicas do estado (federal, estadual e municipal) às boas práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo detecção, dispostas no Referencial do TCU. Para esse mecanismo, que foca atividades e técnicas para identificar tempestivamente e de forma primária quando uma fraude ou corrupção ocorreu ou se está ocorrendo, constatou-se que 81,91% das organizações públicas do estado de MS encontram-se no nível inicial ou básico, 16,67% no médio, 1,42% no aprimorado e nenhum no avançado, de aderência às boas práticas, quando o esperado era que as organizações públicas, com Poder de Compra Alto ou Muito Alto (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, estivessem grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado (no mínimo); para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou

médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio que estivessem no nível intermediário.

13. Na esfera federal, constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 68 organizações públicas envolvendo três segmentos distintos (Administração Pública Direta e Indireta, Conselhos de Classe e Sistema 'S'), que 61,76% das organizações públicas federais encontram-se no nível inicial ou básico, 33,82% no nível intermediário, 4,41% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado de aderência às práticas internacionais de detecção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo Detecção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 68 organizações públicas federais auditadas, nos níveis a seguir. Controles Detectivos (D1): 92,65% encontram-se no nível inicial ou básico; 5,88% no nível intermediário, nenhuma no nível aprimorado e 1,47% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo detecção, D2 – Canal de Denúncias, constatou-se o seguinte: 36,76% das organizações estão no nível inicial ou básico; 26,47% no nível intermediário; 17,65% no nível aprimorado e 19,12% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo detecção, D3 – Auditoria Interna, constatou-se o seguinte: 35,29% das organizações estão no nível inicial ou básico; 20,59% no nível intermediário; 26,47% no nível aprimorado e 17,65% no nível avançado.

14. Na administração estadual (somente órgãos estaduais), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 16 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, incluídos todos os poderes, além do Ministério Público, Defensoria Pública e Tribunal de Contas do Estado, que 81,25% das organizações públicas estaduais encontram-se no nível inicial ou básico, 12,50% no nível intermediário, 6,25% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado de aderência às práticas internacionais de detecção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo Detecção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 16 organizações públicas estaduais auditadas, nos níveis a seguir. Controles Detectivos (D1): 93,75% encontram-se no nível inicial ou básico; nenhuma no nível intermediário, 6,25% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo detecção, D2 – Canal de Denúncias, constatou-se o seguinte: 37,50% das organizações estão no nível inicial ou básico; 43,75% no nível intermediário; 12,50% no nível aprimorado e 6,25% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo detecção, D3 – Auditoria Interna, constatou-se o seguinte: 62,50% das organizações estão no nível inicial ou básico; 6,25% no nível intermediário; 31,25% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado.

15. Na administração municipal (incluindo a capital do estado), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 198 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, que 88,89% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 11,11% no nível intermediário, nenhuma nos níveis aprimorado e avançado de aderência às práticas internacionais de detecção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo Detecção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 198 organizações públicas municipais auditadas, nos níveis a seguir. Controles Detectivos (D1): 95,96% encontram-se no nível inicial ou básico; 2,53% no nível intermediário, 1,52% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo detecção, D2 – Canal de Denúncias, constatou-se o seguinte: 69,19% das organizações estão no nível inicial ou básico; 16,16% no nível intermediário; 10,61% no nível aprimorado e 4,04% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo detecção, D3 – Auditoria Interna, constatou-se o seguinte: 72,73% das organizações estão no nível inicial ou básico; 13,13% no nível intermediário; 11,11% no nível aprimorado e 3,03% no nível avançado.

16. Na capital do Estado de Mato Grosso do Sul constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 21 organizações do poder executivo municipal que 90,48% das organizações públicas encontram-se no nível inicial ou básico, 9,52% no nível intermediário, nenhuma nos níveis aprimorado e avançado de aderência às práticas internacionais de detecção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo Detecção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 21 organizações públicas do executivo da capital auditadas, nos níveis a seguir. Controles Detectivos (D1): 95,24% encontram-se no nível inicial ou básico; nenhuma no nível intermediário, 4,76% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo detecção, D2 – Canal de Denúncias, constatou-se o seguinte: 47,62% das organizações estão no nível inicial ou básico; 23,81% no nível intermediário; 23,81% no nível aprimorado e 4,76% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo detecção, D3 – Auditoria Interna, constatou-se o seguinte: 76,19% das organizações estão no nível inicial ou básico; 9,52% no nível intermediário; 14,29% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado. (EVIDÊNCIAS: PT-E3 1, documentos apresentados pelos jurisdicionados, Relatório Lime e questionários de pesquisa respondidos, PT-E4 1, PT-E4 e PT-E3).

17. Constatou-se que 72,70% das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul possui alta ou muito alta dificuldade e 19,14% dificuldade média para detectar prontamente casos de fraude e corrupção em suas operações através dos próprios controles internos estabelecidos.

18. Na administração pública federal constatou-se que esse percentual é de 19,12% para alta e muito alta e de 52,94% para média, respectivamente, sendo que apenas 27,94% possui capacidade de adequação proporcional ao seu Poder de Compra ou Poder de Regulação; na estadual constatou-se que esse percentual é de 75,00% para alta e muito alta e de 12,50% para média, respectivamente, sendo que apenas 12,50% possui capacidade de adequação proporcional ao seu Poder de Compra ou Poder de Regulação;

19. Na administração pública municipal (incluindo a capital do estado) constatou-se que esse percentual é de 90,91% para suscetibilidade alta e muito alta, 8,08% para média e 1,01% para baixa, ou seja, 1,01% é o percentual de organizações municipais que tem adesão às boas práticas de Combate à fraude e à corrupção proporcionais ao Poder de Compra ou Poder de Regulação, sendo que no município de Campo Grande/MS (Poder Executivo), capital do estado, o percentual de suscetibilidade apurado é de 38,10% para suscetibilidade alta e muito alta, 52,38% para média e 9,52% para baixa. (EVIDÊNCIAS: PT-E4 1 e PT-E4).

20. Como efeito do alto nível de dificuldade das organizações públicas do estado detectar prontamente casos de fraude e corrupção em suas operações através dos seus próprios controles, foram autuados entre os exercícios de 2015 a 2017, pelo menos 444 novos casos pelos órgãos policiais do Estado, sem que as próprias organizações tivessem ciência, inclusive de desvios de recursos, com valores em apuração, apenas nas Tomadas de Contas Especiais envolvendo recursos federais transferidos para os demais entes federativos, de R\$ 111.185.590,52 milhões.

21. Além dos prejuízos financeiros ocasionados por esses casos de fraude ou corrupção, a imagem, a reputação, a credibilidade das instituições públicas, bem como dos seus administradores são gravemente impactadas, além de haver um comprometimento no cumprimento dos objetivos institucionais.

22. Pesquisas realizadas em sites junto à internet demonstram inúmeras notícias de casos de fraude e corrupção no Estado, entre os anos de 2015 a 2018, conforme informado na coluna efeitos da questão 1. (EVIDÊNCIAS: 1, 2, relatório de notícias e Clipping TCU).

IV – CONCLUSÃO

23. *Devido a 81,91% das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul se encontrarem no nível inicial ou básico de aderência às boas práticas para detecção de casos de fraude e corrupção constatou-se que 91,84% das organizações públicas do estado apresentam dificuldades (alta, muito alta ou média) de detectar prontamente casos de fraude e corrupção por seus sistemas de integridade estabelecidos, o que tem levado os gestores a serem surpreendidos por pelo menos 444 casos constatados pelos órgãos policiais do Estado, sem que as próprias organizações tivessem ciência, somente nos últimos três anos, o que tem impactado na diminuição da credibilidade e da reputação do setor público sul mato-grossense.*

Apêndice G - Análise de Aderência a Boas Práticas do Mecanismo Investigação.

I – INTRODUÇÃO

1. *Objetivos da análise: investigar se organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam boas práticas para investigação de casos de fraude e corrupção elencadas no Referencial do TCU (D1.1 a D3.4), proporcionais aos respectivos poderes de compra e de regulação.*

2. *Situação testada: Devido à insuficiência e/ou inexistência da adoção de boas práticas de controles detectivos, canal de denúncias e auditoria interna, nas organizações públicas do Mato Grosso do Sul poderá ocorrer de os mecanismos de Detecção à fraude e à corrupção não serem proporcionais ao Poder de Compra e Regulação dessas organizações, levando a um ambiente incapaz de detectar casos de fraude e corrupção nessas organizações impactando no comprometimento de seus objetivos estratégicos e operacionais e da imagem institucional.*

3. *Como critério principal foram adotadas as boas práticas relativas ao mecanismo ‘investigação’ do Referencial de Combate à fraude e corrupção do TCU, conforme figura a seguir:*

Poder de Compra (PC) ou Poder de Regulação (PR)		ESCALA DE SUSCETIBILIDADE À FRAUDE E À CORRUPÇÃO.				
MUITO ALTO						1 - BAIXA
ALTO						2 - MÉDIA
MÉDIO						3 - ALTA
BAIXO						4 - MUITO ALTA
MUITO BAIXO						
	Avançado	Aprimorado	Intermediário	Básico	Inicial	GRAU DE ADERÊNCIA (GA)
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	RISCO DE CONTROLE (RC)

NOTA: A Escala de Classificação da suscetibilidade à Fraude e à Corrupção foi estabelecida a partir da adaptação da informação constante do Quadro 8: Diretrizes para priorização e tratamento de riscos (BRASIL, 2013a, adaptado), constante do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

4. *Conforme a figura, considerou-se que para o mecanismo Investigação, é esperado que organizações públicas com poder de compra alto ou muito alto (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, conforme escala definida no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’, tenham grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção no nível ‘aprimorado’, no mínimo. Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio é esperado o nível intermediário.*

II - DO MÉTODO

5. *A metodologia do trabalho seguiu as estampas adiante descritas.*

6. *A partir das respostas dos questionários eletrônicos aplicados via sistema Limesurvey, denominado: ‘Grau de estruturação da organização em práticas antifraude e corrupção que teve por objetivo avaliar a aderência das organizações públicas do estado às boas práticas relacionadas ao mecanismo Investigação do referencial do TCU (questões 84 a 105) aplicados pelo TCU e pelo TCE/MS, foram elaboradas planilhas de análise em Excel, por ente federativo (federal, estadual e municipal) e depois consolidados os resultados apurados, sendo: i. Grau de aderência dos municípios do Estado às boas práticas do mecanismo Investigação; ii. Grau de aderência das organizações estaduais às boas práticas do mecanismo Investigação; iii. Grau de aderência das*

organizações federais às boas práticas do mecanismo Investigação; iv. Consolidação dos resultados apurados em planilhas de Excel para o mecanismo avaliado. Para confecção das planilhas referenciadas (após procedimento de validação das respostas – item 2 abaixo), realizados os seguintes procedimentos:

a) Elaborada relação geral e estratificado por componentes (II Pré-investigação, I2 – Execução da Investigação e a I3 – Pós-investigação) do Grau de aderência das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul, por ente federativo e consolidado, às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU para o mecanismo de Investigação e seus respectivos componentes.

b) Estratificadas as organizações por faixas de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), conforme definido no 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU' e elaborado gráfico com o quantitativo de organizações para cada faixa, tanto geral quanto para os componentes;

c) Para o caso dos municípios, preparado mapa do Estado dividido em municípios, com cores, conforme faixa de percentual de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), tanto geral quanto para os componentes.

7. Foi efetuada a validação das respostas dadas no Limesurvey, seguindo os seguintes procedimentos de amostragem:

a) Consideradas como válidas as respostas de todas as organizações que tenham obtido resultado abaixo do nível intermediário (ou seja, menos de 40,10% 9 pontos) de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU;

b) Das organizações restantes, com grau de aderência às boas práticas acima de 40,09% pontos, posicionadas nos níveis intermediário, aprimorado ou avançado, extraída amostra de pelo menos 10% das organizações que compõem a população selecionada, sendo ao menos uma por segmento (Administração Pública Direta e Indireta, Sistema 'S' e Conselho de Classe), dentre as que apresentarem maior poder de compra/regulação combinado (definido conforme procedimento descrito no item 10 dessa análise) para conferência documental e in loco da veracidade das respostas das questões chaves, com os seguintes procedimentos: b.1) solicitados os seguintes itens para avaliar seu conteúdo em confronto com as boas práticas do componente II do Referencial e concluir sobre aderência das respostas da entidade prestadas via Limesurvey em relação à realidade verificada in loco, conforme as respostas dadas pela entidade que tenham sido aderentes às boas práticas: i. Plano de resposta à fraude e à corrupção; ii. Ato administrativo de designação/instauração da equipe de investigação e Ato de designação do Coordenador da equipe; iii. Itens contemplados no Plano de resposta à fraude e à corrupção como, por exemplo, Protocolo de Denúncia, classificação de fatores de risco, etc.; iv. Termos de parcerias no combate à fraude e à corrupção; v. Plano de investigação; vi. Medidas punitivas: Ação Disciplinar, Ação Administrativa; Ação judicial.

c) Confrontadas as respostas da documentação coletada em campo com as respostas fornecidas via Limesurvey de forma a concluir sobre o percentual de respostas que refletem a realidade das organizações pesquisadas.

d) Considerando que a média das respostas representou a realidade dos órgãos amostrados em pelo menos 80%, foram consideradas válidas todas as respostas ao questionário. Caso tivéssemos percentual inferior a 70%, os resultados seriam ajustados para a amostra analisada e

deveriam ser considerados como refletindo a realidade somente dos órgãos amostrados e os órgãos que obtivessem aderência menor ou igual a 40,09% às boas práticas (níveis Inicial e Básico). Os demais resultados seriam tratados como opiniões dos respondentes.

8. Relacionadas em planilhas Excel, as organizações federais, estaduais e municipais segundo seu poder de compra, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico do Poder de Compra do Setor Público' (peças 92 e 122 do TC 020.829/2017-5).

9. Relacionadas em planilhas Excel, as organizações federais, estaduais e municipais segundo o seu poder de regulação, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU'.

10. Elaboradas planilhas em Excel individualizadas por ente federativo (federais, estaduais e municipais) relacionando poder de compra, poder de regulação e grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção do TCU informadas via Limesurvey, segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado). Para fins de combinação entre o poder de compra e do poder de regulação de cada organização, será utilizada a seguinte fórmula $P. \text{ Combinado} = P. \text{ Compra} + (2 \times P. \text{ Regulação})$, conforme metodologia descrita no documento denominado: 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia utilizada pela equipe de fiscalização do Tribunal para seleção da amostra de Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a serem visitadas durante a fase de execução da auditoria, que tem por objetivo avaliar a suscetibilidade dessas organizações ao risco de ocorrência de fraude e corrupção'.

11. Elaborados gráficos de dispersão ou matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra (R\$) e de regulação combinado (conforme item 5) e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o mecanismo Investigação segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado), de forma a evidenciar as organizações de acordo com a escala de suscetibilidade à fraude e à corrupção (baixa, média, alta e muito alta suscetibilidade muito alta e alta). Utilizar esquema de cores para distinguir a suscetibilidade em diferentes níveis, conforme modelo de escala do Referencial Básico de Gestão de riscos do TCU, p. 28 e do Roteiro de avaliação da maturidade da gestão de riscos do TCU (p. 34).

12. Elaborada planilha de análise ou matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção, para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra (em R\$) e de regulação combinado e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o Mecanismo Investigação e para cada um dos seus componentes (II a I3), segundo suas faixas (inicial, básico, intermediário, aprimorado ou avançado), de forma a evidenciar as organizações com poder de compra alto ou muito alto (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, e que não possuem grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção no nível 'aprimorado', no mínimo, as organizações que possuem poder de compra Médio (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 40 e no máximo R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Médio, Poder de Compra Baixo (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 20 e no máximo 40 milhões) ou Poder de Regulação Baixo, Poder de Compra Muito Baixo (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores até 20 milhões) ou Poder de Regulação Muito Baixo, e que não possuem grau de aderência às boas práticas no nível 'intermediário', no mínimo.

13. Emitidos ofícios solicitando informações sobre a quantidade de processos/procedimentos existentes derivados de desvios de recursos e/ou funcionais para os Departamentos de correição e

controle das organizações públicas mais suscetíveis à ocorrência de fraude e corrupção, conforme relação de organizações identificadas pela equipe de auditoria, ao MPF, MPE, PF, GAECO, GECOC; Controladorias e Tribunais de Contas nos últimos 2 exercícios. Realizar revisão analítica das informações obtidas pela aplicação dos itens anteriores em confronto com os critérios elencados no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU para o mecanismo Investigação e seus componentes (p. 68 a 80) para os três entes e consolidado para o Estado do MS, de modo a concluir sobre a capacidade das organizações públicas de investigar de forma eficiente o surgimento de novos casos de corrupção e fraude, ilustrando essas conclusões com notícias de casos de fraude e corrupção, processos de improbidade no MPE, MPF e Polícias Federal e Civil; casos reportados aos departamentos de correição e controle dos departamentos específicos das organizações públicas, bem como processos de TCE's e PAD's, provenientes de desvios funcionais e/ou de recursos, existentes nas controladorias e tribunais de contas; Pesquisar notícias na imprensa sobre casos de fraude e corrupção envolvendo as 20 organizações públicas mais suscetíveis à ocorrência de fraude e corrupção.

14. Efetuada revisão analítica, com o auxílio da matriz de achados, para formular propostas de melhorias a serem adotadas pelas organizações públicas do Estado para eliminar as causas e mitigar os efeitos do mau funcionamento do mecanismo de Investigação à fraude e corrupção, bem como incorporar boas práticas de implementação relacionadas ao mecanismo.

15. Os documentos que deram base às análises estão elencados no Apêndice B.

16. Foram adotados os critérios adiante elencados, oriundos do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU e no Sumário Executivo do COSO: 'Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY'.

17. Critérios oriundos do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU:

a) Para o componente II Pré-Investigação, que estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: o desenvolvimento de plano de resposta à fraude e corrupção; a realização de avaliação inicial do incidente; o estabelecimento de equipe de investigação; e estabelecimento de parcerias com outras organizações.

b) O Componente I2 – Execução da investigação - prevê como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: o desenvolvimento de plano de investigação; o estabelecimento da confidencialidade da investigação; a investigação e resposta aos atos de fraude e corrupção; a realização de entrevistas eficazes; e o examine de documentos;

c) O Componente I3 – Pós-investigação: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: A revisão dos controles internos após a ocorrência de uma fraude e corrupção.

18. Critérios oriundos do Sumário Executivo do COSO: 'Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY', que prescreve como boas práticas do mecanismo Investigação: A organização estabelece uma comunicação processo para obter informações sobre possíveis fraudes e implanta uma abordagem coordenada para investigação e ação corretiva para tratar apropriadamente a fraude e em tempo hábil.

III – DOS RESULTADOS

19. As causas para a alta ou muito alta dificuldade em investigar novos casos de fraude e corrupção constatado estão relacionadas ao baixo nível de adesão das organizações públicas do estado (federal, estadual e municipal) às boas práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo investigação, dispostas no Referencial do TCU.

20. Para esse mecanismo, que foca nas atividades e técnicas utilizadas pela própria organização com o objetivo de buscar informações relevantes para esclarecer incidentes específicos de fraude e corrupção de forma a subsidiar qualquer ações subsequentes, seja na esfera

administrativa, civil e penal, constatou-se que 63,83% das organizações públicas do estado de MS encontram-se no nível inicial ou básico, 21,28% no nível intermediário, 10,64% no nível aprimorado e 4,26% no nível avançado de aderência às boas práticas, quando o esperado era que as organizações públicas com poder de compra alto ou muito alto (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, estivessem no grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção no nível 'aprimorado', no mínimo. Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio, que estivessem no nível intermediário.

21. Na esfera federal, constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 68 organizações públicas envolvendo três segmentos distintos (Administração Pública Direta e Indireta, Conselhos de Classe e Sistema 'S'), que 55,88% das organizações públicas federais encontram-se no nível inicial ou básico, 14,71% no nível intermediário, 17,65% no nível aprimorado e apenas 11,76% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de detecção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo investigação, constatou-se os percentuais de aderência que se seguem em relação às 68 organizações públicas federais auditadas. II - Pré-investigação: 55,88% encontram-se no nível inicial ou básico; 20,59% no nível intermediário, 13,24% no nível aprimorado e 10,29% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo investigação, I2 - Execução da Investigação, constatou-se o seguinte: 48,53% das organizações estão no nível inicial ou básico; 16,18% no nível intermediário; 17,65% no nível aprimorado e 17,65% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo investigação, I3 - Pós-Investigação, constatou-se o seguinte: 35,29% das organizações estão no nível inicial ou básico; 22,06% no nível intermediário; 11,76% no nível aprimorado e 30,88% no nível avançado.

22. Na esfera estadual (somente órgãos estaduais), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 16 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, incluídos todos os poderes, além do Ministério Público, Defensoria Pública e Tribunal de Contas do Estado, que 56,25% das organizações públicas estaduais encontram-se no nível inicial ou básico, 31,25% no nível intermediário, 6,25% no nível aprimorado e 6,25% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de investigação à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU; no que tange aos componentes que integram o mecanismo investigação, constatou-se os percentuais de aderência que se seguem em relação às 16 organizações públicas estaduais auditadas. II - Pré-investigação: 56,25% encontram-se no nível inicial ou básico; 25% no nível intermediário, 12,50% no nível aprimorado e 6,25% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo investigação, I2 - Execução da Investigação, constatou-se o seguinte: 62,50% das organizações estão no nível inicial ou básico; 18,75% no nível intermediário; 18,75% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo investigação, I3 - Pós-Investigação, constatou-se o seguinte: 68,75% das organizações estão no nível inicial ou básico; 12,50% no nível intermediário; 12,50% no nível aprimorado e 6,25% no nível avançado.

23. Na administração municipal (incluindo a capital do estado), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 198 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, que 67,17% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 22,73% no nível intermediário, 8,59% no nível aprimorado e apenas 1,52% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de investigação à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo investigação, constatou-se os percentuais de aderência que se seguem em relação às 198 organizações públicas municipais auditadas. II - Pré-investigação: 73,23% encontram-se no nível inicial ou básico; 16,67% no nível intermediário, 9,09% no nível

aprimorado e apenas 1,01% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo investigação, I2 - Execução da Investigação, constatou-se o seguinte: 61,11% das organizações estão no nível inicial ou básico; 20,71% no nível intermediário; 15,15% no nível aprimorado e 3,03% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo investigação, I3 – Pós-Investigação, constatou-se o seguinte: 64,14% das organizações estão no nível inicial ou básico; 13,64% no nível intermediário; 10,61% no nível aprimorado e 11,62% no nível avançado.

24. Na capital do Estado de Mato Grosso do Sul, constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 21 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, que 57,14% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 28,57% no nível intermediário, 14,29% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado de aderência às práticas internacionais de investigação à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo investigação, constatou-se os percentuais de aderência que se seguem em relação às 21 organizações públicas municipais auditadas. II - Pré-investigação: 52,38% encontram-se no nível inicial ou básico; 33,33% no nível intermediário, 14,29% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo investigação, I2 - Execução da Investigação, constatou-se o seguinte: 71,43% das organizações estão no nível inicial ou básico; 4,76% no nível intermediário; 19,05% no nível aprimorado e 4,76% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo investigação, I3 – Pós-Investigação, constatou-se o seguinte: 52,38% das organizações estão no nível inicial ou básico; 23,81% no nível intermediário; 14,29% no nível aprimorado e 9,52% no nível avançado. (EVIDÊNCIAS: PT-E3 1, PT-E3, documentos apresentados pelos jurisdicionados, Relatório Lime e questionários de pesquisa respondidos, PT-E4 1 e PT-E4).

25. Considerando o alto nível de dificuldade das organizações públicas do estado em investigar prontamente casos de fraude e corrupção em suas operações, ou mesmo de quaisquer outras irregularidades, através dos seus controles internos estabelecidos, é provável, dada a sua natureza oculta, que muitos desses casos tenham ocorrido sem que sequer tenha sido realizado qualquer procedimento preliminar investigatório pela própria organização afetada, com vistas a apurar as irregularidades ocorridas ou ao menos os seus indícios.

26. Como efeito dessa alta ou muito alta dificuldade de investigação, constatou-se que tem ocorrido demora excessiva na investigação das irregularidades identificadas pela própria administração interessada. Apenas numa amostra selecionada de 351 procedimentos instaurados na Administração Pública Federal, constatou-se que pelo menos 82 desses casos (23,36%) levaram entre 300 e 898 dias para serem elucidados, 61 (17,38%) levaram mais de 200 e menos de 300 dias para serem concluídos, 70 (19,95%) levaram entre 100 e 200 dias, e o restante, 138 (39,31%) até 98 dias para serem finalizados.

27. Nos âmbitos estadual e municipal, numa amostra selecionada de 1951 procedimentos instaurados, constatou-se que o prazo médio para investigação desses processos até a sua finalização é de 300 dias.

28. Além dos prejuízos financeiros ocasionados por esses casos de fraude ou corrupção, a imagem, a reputação, a credibilidade das instituições públicas, bem como dos seus administradores são gravemente impactadas, além de haver um comprometimento no cumprimento dos objetivos institucionais, havendo ainda uma agravante quando esses casos não são investigados pela própria organização interessada.

29. Pesquisas realizadas em sites junto à internet demonstram inúmeras notícias de casos de fraude e corrupção no Estado, entre os anos de 2015 a 2018, conforme informado na coluna efeitos da questão 1. (EVIDÊNCIAS: 1, 2, Relatório de notícias e CLIPPING TCU; PT-E8).

IV – CONCLUSÃO

30. Devido a 63,83% das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul se encontrarem no nível inicial ou básico de aderência às boas práticas para investigação de casos de fraude e corrupção, constatou-se que pelo menos 64,18% das organizações públicas do estado possui alta ou muito alta dificuldade para investigar prontamente casos de fraude e corrupção em suas operações através de providências administrativas promovidas pelas próprias organizações, o que tem levado a não investigação em tempo hábil, pelas próprias organizações interessadas, de ocorrências de fraude e corrupção, bem como a sua não cessação ou dissuasão, impactado na confiabilidade e a integridade dos sistemas de controles estabelecidos para investigação preliminar de ilícitos éticos, administrativos, civis e penais.

Apêndice H - Análise de Aderência das Boas Práticas do Mecanismo Correção.

I – INTRODUÇÃO

1. *Objetivos da análise: investigar se organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Correção quanto a fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (C1.1 a C4.1), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação.*

2. *Situação testada: Devido à insuficiência e/ou inexistência da adoção de boas práticas de apuração de ilícitos éticos, administrativos, civis e penais, nas organizações públicas do Mato Grosso do Sul poderá ocorrer de os mecanismos de Correção de fraude e à corrupção não serem proporcionais ao Poder de Compra e Regulação dessas organizações, levando a um ambiente incapaz de corrigir casos de fraude e corrupção nessas organizações impactando no comprometimento de seus objetivos estratégicos e operacionais e da imagem institucional. Sintaxe do risco da questão de auditoria da matriz de planejamento.*

3. *Como critério principal foram adotadas as boas práticas relativas ao mecanismo ‘detecção’ do Referencial de Combate à fraude e corrupção do TCU, conforme figura a seguir:*

Poder de Compra (PC) ou Poder de Regulação (PR)							ESCALA DE SUSCETIBILIDADE À FRAUDE E À CORRUPÇÃO.	
MUITO ALTO								1 - BAIXA
ALTO								2 - MÉDIA
MÉDIO								3 - ALTA
BAIXO								4 - MUITO ALTA
MUITO BAIXO								NOTA: A Escala de Classificação da suscetibilidade à Fraude e à Corrupção foi estabelecida a partir da adaptação da informação constante do Quadro 8: Diretrizes para priorização e tratamento de riscos (BRASIL, 2013a, adaptado), constante do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.
	Avançado	Aprimorado	Intermediário	Básico	Inicial		GRAU DE ADERÊNCIA (GA)	
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto		RISCO DE CONTROLE (RC)	

4. *Conforme a figura acima, considerou-se que para o mecanismo Correção é esperado que, as organizações públicas, com Poder de Compra Alto ou Muito Alto (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, tenham grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado (no mínimo), ou seja, no mínimo 60,10% de aderência às boas práticas do mecanismo detecção. Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio é esperado o nível intermediário.*

II - DO MÉTODO

5. *A partir das respostas dos questionários eletrônicos aplicados via sistema Limesurvey, denominado: ‘Grau de estruturação da organização em práticas antifraude e corrupção que teve por objetivo avaliar a aderência das organizações públicas do estado às boas práticas relacionadas ao mecanismo Correção do referencial do TCU (questões 106 a 110) aplicados pelo TCU e pelo TCE/MS, elaborados relatórios de análise por ente federativo (federal, estadual e municipal) e depois consolidar os resultados apurados em planilhas de Excel, sendo: i. Grau de aderência dos municípios do Estado às boas práticas do mecanismo Correção; ii. Grau de aderência das organizações estaduais às boas práticas do mecanismo Correção; iii. Grau de aderência das organizações federais às boas práticas do mecanismo Correção; iv. Consolidação dos resultados apurados em planilhas de Excel para o mecanismo avaliado. Para confecção dos*

relatórios referenciados (após procedimento de validação das respostas – item 2 abaixo), realizar os seguintes procedimentos:

a) *Elaborada relação geral e estratificada, com exibição dos resultados apurados por componentes (C1 – ilícitos éticos, C2 – ilícitos administrativos, C3 – ilícitos civis e C4 – ilícitos penais) do grau de aderência das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul, por ente federativo e consolidado, às boas práticas para o mecanismo Correção e seus respectivos componentes;*

b) *Estratificadas as organizações por faixas de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), conforme definido no ‘Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU’ e elaborado gráfico com o quantitativo de organizações para cada faixa, tanto geral quanto para os componentes;*

c) *Para o caso dos municípios, preparado mapa do Estado dividido em municípios, com cores, conforme faixa de percentual de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), tanto geral quanto para os componentes.*

6. *Efetuada a validação das respostas dadas no Limesurvey, seguindo os seguintes procedimentos de amostragem:*

a) *Consideradas como válidas as respostas de todas as organizações que tenham obtido resultado abaixo do nível intermediário (ou seja, menos de 40,10% pontos) de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU;*

b) *Das organizações restantes, com grau de aderência às boas práticas acima de 40,09% pontos, posicionadas nos níveis intermediário, aprimorado ou avançado, extraída amostra de pelo menos 10% das organizações que compõem a população selecionada, sendo ao menos uma por segmento (Administração Pública Direta e Indireta, Sistema ‘S’ e Conselho de Classe), dentre as que apresentarem maior poder de compra/regulação combinado (definido conforme procedimento 5 dessa matriz) para conferência documental e in loco da veracidade das respostas das questões chaves, com os seguintes procedimentos:*

c) *Solicitados os seguintes itens para avaliar seu conteúdo em confronto com as boas práticas do componente C1 a C4 do Referencial e concluir sobre aderência das respostas da entidade prestadas via limesurvey em relação à realidade verificada in loco, conforme as respostas dadas pela entidade que tenham sido aderentes às boas práticas: i. Relação de sindicâncias, PAD, TCA, TCE e PAR instaurados nos últimos 02 anos e a situação atual; ii. Cópia de processos ou procedimento instaurados em 2017 na apuração de responsabilidades de infrações cometidas por seus servidores/empregados. iii. Os demais procedimentos para coleta de dados relacionados ao mecanismo Correção encontram-se registrados no PT – E1, Validação do questionário aplicado (Coluna ‘R’, linhas 202 a 209);*

d) *Confrontada a documentação coletada em campo com as respostas fornecidas via Limesurvey de forma a concluir sobre o percentual de respostas que refletem a realidade das organizações pesquisadas;*

e) *Considerando que a média das respostas representou a realidade dos órgãos amostrados em pelo menos 80%, foram consideradas válidas todas as respostas ao questionário. Caso tivéssemos percentual inferior a 70%, os resultados seriam ajustados para a amostra analisada e deveriam ser considerados como refletindo a realidade somente dos órgãos amostrados e os órgãos*

que obtiveram aderência menor ou igual a 40,09% às boas práticas (níveis Inicial e Básico). Os demais resultados seriam tratados como opiniões dos respondentes.

7. Relacionadas em planilhas Excel, as organizações federais, estaduais e municipais segundo seu poder de compra, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico do Poder de Compra do Setor Público' (peças 92 e 122 do TC 020.829/2017-5).

8. Relacionadas em planilhas Excel, as organizações federais, estaduais e municipais segundo o seu poder de regulação, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU'.

9. Elaboradas planilhas em Excel individualizadas por ente federativo federais, estaduais e municipais relacionando poder de compra, poder de regulação e grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção do TCU informadas via Limesurvey, segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado). Para fins de combinação entre o poder de compra e do poder de regulação de cada organização, foi utilizada a seguinte fórmula $P. \text{ Combinado} = P. \text{ Compra} + (2 \times P. \text{ Regulação})$, conforme metodologia descrita no documento denominado: 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia utilizada pela equipe de fiscalização do Tribunal para seleção da amostra de Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a serem visitadas durante a fase de execução da auditoria, que tem por objetivo avaliar a suscetibilidade dessas organizações ao risco de ocorrência de fraude e corrupção'.

10. Elaborados gráficos de dispersão ou matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra e de regulação combinado (conforme item 5) e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o mecanismo Correção segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado), de forma a evidenciar as organizações de acordo com a escala de suscetibilidade à fraude e à corrupção (baixa, média, alta e muito alta suscetibilidade muito alta e alta). Utilizar esquema de cores para distinguir a suscetibilidade em diferentes níveis, conforme modelo de escala do Referencial Básico de Gestão de riscos do TCU, p. 28 e do Roteiro de avaliação da maturidade da gestão de riscos do TCU (p. 34).

11. Elaborado relatório de análise, ou matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra (em R\$) e de regulação combinado e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o Mecanismo Correção e para cada um dos seus componentes (C1 a C4), segundo suas faixas (inicial, básico, intermediário, aprimorado ou avançado), de forma a evidenciar as organizações, com poder de compra alto ou muito alto (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, e que não possuem grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção no nível 'aprimorado', no mínimo, as organizações que possuem poder de compra Médio (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 40 e no máximo R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Médio, Poder de Compra Baixo (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 20 e no máximo 40 milhões) ou Poder de Regulação Baixo, Poder de Compra Muito Baixo (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores até 20 milhões) ou Poder de Regulação Muito Baixo, e que não possuem grau de aderência às boas práticas no nível 'intermediário', no mínimo

12. Emitir ofício solicitando informações sobre a quantidade de processos/procedimentos existentes derivados de desvios de recursos e/ou funcionais para os Departamentos de correção e controle das organizações públicas mais suscetíveis à ocorrência de fraude e corrupção, conforme

relação de organizações identificadas pela equipe de auditoria, ao MPF, MPE, PF, GAECO, GECOC; Controladorias e Tribunais de Contas nos últimos 2 exercícios (órgão de maior risco e geral).

a) Realizada revisão sistematizada em planilha Excel das informações obtidas pela aplicação dos itens anteriores em confronto com os critérios elencados no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU para o mecanismo Correção e seus componentes (p. 111 a 129) para os três entes e consolidado para o Estado do MS, de modo a concluir sobre a capacidade das organizações públicas de corrigir de forma eficiente casos de corrupção e fraude, ilustrando essas conclusões com notícias de casos de fraude e corrupção que não restaram evidenciadas ações de correção, especialmente casos de E2.2, E2.3, E2.4 e E2.5 (informações obtidas das organizações), comparando-as com as informações obtidas em processos de improbidade no MPE, MPF e Polícias Federal e Civil; casos reportados aos departamentos de correção e controle dos departamentos específicos das organizações públicas;

b) Pesquisadas notícias na imprensa sobre casos de fraude e corrupção envolvendo as 20 organizações públicas mais suscetíveis à ocorrência de fraude e corrupção.

c) Efetuar revisão analítica dos extratos de entrevista e documentação fornecida de forma a relacionar iniciativas para implementação das boas práticas que tenham sido localizadas nos trabalhos de campo para validação de respostas dos questionários, entre as instituições pesquisadas, no que se refere ao mecanismo de Correção e que possam servir de exemplo para serem incorporadas aos processos de trabalho das demais organizações;

13. Efetuar revisão analítica, como o auxílio da matriz de achados, para formular propostas de melhorias a serem adotadas pelas organizações públicas do Estado para eliminar as causas e mitigar os efeitos do mau funcionamento do mecanismo de Correção de fraude e corrupção, bem como incorporar boas práticas de implementação relacionadas ao mecanismo.

14. Os documentos que deram base às análises estão elencados no Apêndice B.

15. Foram adotados os seguintes critérios, oriundos do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU:

a) Do Componente C1 – Ilícitos éticos: Estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a apuração dos ilícitos éticos e aplicação de sanções mediante a instauração de procedimento ético disciplinar, processo de apuração ética e de integridade.

b) Do Componente C2 - Ilícitos administrativos: prevê como boas práticas de combate à fraude e corrupção a apuração de todas as infrações cometidas contra a lei que disciplina o cargo ou emprego e os regulamentos internos da organização mediante a instauração de: sindicância, PAD, Termo Circunstanciado Administrativo (TCA), TCE, Processo Administrativo de Responsabilização.

c) Do Componente C3 - Ilícitos civis: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a reparação de danos sofridos pela organização, por via judicial, mediante: ação civil de improbidade administrativa, ação civil de improbidade empresarial.

d) Do componente C4 - Ilícitos penais: estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a obrigatoriedade de a autoridade representar ao Ministério Público diante do conhecimento de indícios de crime ou contravenção com objetivo de responsabilização penal na via judicial.

16. Foram adotados os seguintes critérios para o Mecanismo Correção, constante do Sumário Executivo do COSO: 'Fraud Risk Management Guide EXECUTIVE SUMMARY', Princípio 4 (p. ix): A organização estabelece um processo de comunicação para obter informações sobre possíveis fraudes e implanta uma abordagem coordenada para investigação e ação corretiva

para lidar com a fraude de forma adequada e em tempo hábil. Critério específico (inclusive art., etc. no caso de lei): Descrição de como foi interpretado para os fins do trabalho;

III – DOS RESULTADOS

17. *As causas para o reduzido número de organizações públicas com baixa ou muita capacidade de promover prontamente, por intermédio de providências administrativas próprias, medidas corretivas com vistas à mitigação dos danos decorrentes de atos de fraude e corrupção e a devida sanção dos responsáveis, estão relacionadas ao grau de adesão das organizações públicas do estado (federal, estadual e municipal) às boas práticas de combate à fraude e à corrupção para o mecanismo correção, dispostas no Referencial do TCU. Para esse mecanismo, que tem por objetivo promover a mitigação do dano e a devida sanção dos responsáveis, constatou-se que 18,09% das organizações públicas do estado de MS encontram-se no nível inicial ou básico, de aderência às boas práticas, quando o esperado era o nível aprimorado (no mínimo) para as organizações públicas, com Poder de Compra Alto ou Muito Alto (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação Alto ou Muito Alto, e nível intermediário para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo ou médio, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 60 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo ou médio.*

18. *Na esfera federal, constatou-se na amostra selecionada pela equipe de auditoria, num total de 68 organizações públicas envolvendo três segmentos distintos (Administração Pública Direta e Indireta, Conselhos de Classe e Sistema 'S'), que 13,24% das organizações públicas federais encontram-se no nível inicial ou básico, 13,24% no nível intermediário, 35,29% no nível aprimorado e 38,34% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de correção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo correção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 68 organizações públicas federais auditadas, nos níveis a seguir. Ilícitos éticos (C1): 29,41% encontram-se no nível inicial ou básico; 2,94% no nível intermediário, 8,82% no nível aprimorado e 58,82% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo correção, Ilícitos administrativos (C2), constatou-se o seguinte: 45,59% das organizações estão no nível inicial ou básico; 23,53% no nível intermediário; 16,18% no nível aprimorado e 14,71% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo correção, Ilícitos civis (C3), constatou-se o seguinte: 11,76% das organizações estão no nível inicial ou básico; 20,59% no nível intermediário; 19,12% no nível aprimorado e 48,53% no nível avançado. Com relação ao quarto componente do mecanismo correção, Ilícitos penais (C4), constatou-se o seguinte: 16,18% das organizações estão no nível inicial ou básico; 0% no nível intermediário; 0% no nível aprimorado e 83,82% no nível avançado.*

19. *Na esfera estadual (somente órgãos estaduais), constatou-se na amostra selecionada pela equipe de auditoria, num total de 16 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, incluídos todos os poderes, além do Ministério Público, Defensoria Pública e Tribunal de Contas do Estado, que 12,50% das organizações públicas estaduais encontram-se no nível inicial ou básico, 25% no nível intermediário, 43,75% no nível aprimorado e 18,75% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de correção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo correção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 16 organizações públicas estaduais auditadas, nos níveis a seguir. Ilícitos éticos (C1): 25% encontram-se no nível inicial ou básico; 6,25% no nível intermediário, 18,75% no nível aprimorado e 50% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo correção, Ilícitos administrativos (C2), constatou-se o seguinte: 68,75% das organizações estão no nível inicial ou básico; 31,25% no nível intermediário; nenhuma no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo correção, Ilícitos civis (C3), constatou-se o seguinte: 37,50% das organizações*

estão no nível inicial ou básico; 18,75% no nível intermediário; 6,25% no nível aprimorado e 37,50% no nível avançado. Com relação ao quarto componente do mecanismo correção, Ilícitos penais (C4), constatou-se o seguinte: 12,50% das organizações estão no nível inicial ou básico; 0% no nível intermediário; 0% no nível aprimorado e 87,50% no nível avançado.

20. Na administração municipal (incluindo a capital do estado), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 198 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, que 20,20% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 28,28% no nível intermediário, 29,80% no nível aprimorado e 21,72% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de correção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo correção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 198 organizações públicas municipais auditadas, nos níveis a seguir. Ilícitos éticos (C1): 46,46% encontram-se no nível inicial ou básico; 7,58% no nível intermediário, 10,61% no nível aprimorado e 35,35% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo correção, Ilícitos administrativos (C2), constatou-se o seguinte: 71,72% das organizações estão no nível inicial ou básico; 13,64% no nível intermediário; 5,05% no nível aprimorado e 9,60% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo correção, Ilícitos civis (C3), constatou-se o seguinte: 28,28% das organizações estão no nível inicial ou básico; 20,71% no nível intermediário; 18,69% no nível aprimorado e 32,32% no nível avançado. Com relação ao quarto componente do mecanismo correção, Ilícitos penais (C4), constatou-se o seguinte: 20,20% das organizações estão no nível inicial ou básico; 0% no nível intermediário; 0% no nível aprimorado e 79,80% no nível avançado.

21. Na capital do Estado de Mato Grosso do Sul, constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 21 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, que 14,29% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 42,86% no nível intermediário, 9,52% no nível aprimorado e 33,33% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de correção à fraude e à corrupção, compiladas no Referencial do TCU. No que tange aos componentes que integram o mecanismo correção, constatou-se os percentuais de aderência em relação às 21 organizações públicas do Executivo da Capital auditadas, nos níveis a seguir. Ilícitos éticos (C1): 42,86% encontram-se no nível inicial ou básico; 9,52% no nível intermediário, 9,52% no nível aprimorado e 38,10% no nível avançado. No que tange ao segundo componente do mecanismo correção, Ilícitos administrativos (C2), constatou-se o seguinte: 57,14% das organizações estão no nível inicial ou básico; 28,57% no nível intermediário; 4,76% no nível aprimorado e 9,52% no nível avançado. Com relação ao terceiro componente do mecanismo correção, Ilícitos civis (C3), constatou-se o seguinte: 33,33% das organizações estão no nível inicial ou básico; 14,29% no nível intermediário; 9,52% no nível aprimorado e 42,86% no nível avançado. Com relação ao quarto componente do mecanismo correção, Ilícitos penais (C4), constatou-se o seguinte: 19,05% das organizações estão no nível inicial ou básico; 0% no nível intermediário; 0% no nível aprimorado e 80,95% no nível avançado. (EVIDÊNCIAS: PT-E3, PT-E3 1, documentos apresentados pelos jurisdicionados, Relatório Lime e questionários de pesquisa respondidos e PT-E4 1).

22. Como efeito dessa baixa ou muito baixa capacidade de correção, constatou-se que tem ocorrido demora na elucidação dos casos identificados pela própria administração interessada, dos problemas relacionados a atos de fraude e corrupção ocorridos e por elas identificados, com prazo médio de apuração de 195 dias.

23. Um outro efeito dessa baixa ou muito baixa capacidade de correção é a não solução dos casos identificados pela própria administração interessada. Dos 351 processos instaurados na esfera federal (sindicâncias, processos administrativos disciplinares, dentre outros) entre os anos

de 2016 e 2017, apenas 32 receberam punição (advertência, suspensão, demissão do cargo efetivo ou multa).

24. Além dos prejuízos financeiros ocasionados por esses casos de fraude ou corrupção, a imagem, a reputação, a credibilidade das instituições públicas, bem como dos seus administradores são gravemente impactadas, além de haver um comprometimento da confiabilidade e da integridade dos sistemas de controles estabelecidos para apuração de ilícitos éticos, administrativos, civis e penais.

IV – CONCLUSÃO

25. Devido a apenas 2,48% das organizações públicas no Estado de Mato Grosso do Sul estarem no nível avançado de aderência às boas práticas que estabelecem critérios objetivos para seleção de dirigentes de primeiro e segundo escalão com adequação de antecedentes funcionais, como experiência técnica, gerencial e reputação ilibada, constatou-se que existem atualmente pelo menos 815 dirigentes sem histórico de experiência técnica ou gerencial compatível com a natureza do negócio e/ou cargo, sendo pelo menos 47 dirigentes com histórico de delitos funcionais ou criminais, o que tem levado a seleção dirigentes sem capacidade de prevenir/detectar novos casos de fraude e corrupção no Estado, muitos deles noticiados pela imprensa, envolvendo quantias que ultrapassam R\$ 1,18 bilhão de reais, investigados ou em investigação, apenas entre os anos de 2015 a 2018, impactando, além da credibilidade e reputação perante a sociedade, o cumprimento dos objetivos organizacionais, com prejuízos em apuração de R\$ 111.185.590,52, apenas em processos de Tomadas de Contas Especiais junto ao TCU, relativas aos exercícios de 2015 a 2017, envolvendo recursos federais transferidos para os demais entes federativos.

Apêndice I - Análise de Aderência a Boas Práticas do Mecanismo Monitoramento.

I – INTRODUÇÃO

1. *Objetivos da análise: Investigar se as organizações públicas federais, estaduais e municipais situadas no Mato Grosso do Sul adotam as boas práticas de Monitoramento quanto à fraude e à corrupção elencadas no referencial do TCU (M1 e M2), proporcionalmente ao seu poder de compra e de regulação*

2. *Foi testada a seguinte hipótese: Devido à insuficiência e/ou inexistência da adoção de boas práticas de monitoramento das ações de controle nas organizações públicas do Mato Grosso do Sul poderá ocorrer de os mecanismos de Monitoramento não serem proporcionais ao Poder de Compra e Regulação dessas organizações, levando a um ambiente incapaz de monitorar, de forma contínua ou geral, a efetividade dos controles implantados no combate à fraude e corrupção ocorridos nessas organizações impactando em seus objetivos estratégicos e operacionais e na imagem institucional.*

3. *Como critério principal foram adotadas as boas práticas relativas ao mecanismo Monitoramento do Referencial de Combate à fraude e corrupção do TCU, conforme figura a seguir:*

Poder de Compra (PC) ou Poder de Regulação (PR)							ESCALA DE SUSCETIBILIDADE À FRAUDE E À CORRUPÇÃO.	
MUITO ALTO								1 - BAIXA
ALTO								2 - MÉDIA
MÉDIO								3 - ALTA
BAIXO								4 - MUITO ALTA
MUITO BAIXO								
	Avançado	Aprimorado	Intermediário	Básico	Inicial			
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto			
						GRAU DE ADERÊNCIA (GA)		
						RISCO DE CONTROLE (RC)		

NOTA: A Escala de Classificação da suscetibilidade à Fraude e à Corrupção foi estabelecida a partir da adaptação da informação constante do Quadro 8: Diretrizes para priorização e tratamento de riscos (BRASIL, 2013a, adaptado), constante do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU.

4. *Conforme a figura acima, considerou-se que para o mecanismo Monitoramento é esperado que as organizações públicas com poder de compra Muito Alto (estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 100 milhões) ou Poder de Regulação Muito Alto, tenham grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado (no mínimo). Para as demais, com Poder de Compra muito baixo, baixo, médio ou alto, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 100 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo médio ou alto é esperado o nível básico, no mínimo.*

II - DO MÉTODO

5. *A partir das respostas dos questionários eletrônicos aplicados via sistema Limesurvey, denominado: ‘Grau de estruturação da organização em práticas antifraude e corrupção que teve por objetivo avaliar a aderência das organizações públicas do estado às boas práticas relacionadas ao mecanismo Monitoramento do referencial do TCU (questões 111 a 119) aplicados pelo TCU e pelo TCE/MS e elaborados relatórios de análise por ente federativo (federal, estadual e municipal) e depois consolidados os resultados apurados em planilhas de Excel, sendo: i. Grau de aderência dos municípios do Estado às boas práticas do mecanismo Monitoramento; ii. Grau de aderência das organizações estaduais às boas práticas do mecanismo Monitoramento; iii. Grau de aderência das organizações federais às boas práticas do mecanismo Monitoramento; iv. Consolidação dos resultados apurados em planilhas de Excel para o mecanismo avaliado. Para*

confeção dos relatórios referenciados (após procedimento de validação das respostas), realizados os seguintes procedimentos:

a. Elaborada relação geral e estratificada com exibição dos resultados apurados por componentes (M1 – Monitoramento contínuo e M2 – Monitoramento Geral) do Grau de aderência das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul, por ente federativo e consolidado, às boas práticas para o mecanismo de Monitoramento e seus respectivos componentes;

b. Estratificadas as organizações por faixas de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), conforme definido no 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU' e elaborado gráfico com o quantitativo de organizações para cada faixa, tanto geral quanto para os componentes;

c. Para o caso dos municípios, preparado mapa do Estado dividido em municípios, com cores, conforme faixa de percentual de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU (Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado ou Avançado), tanto geral quanto para os componentes.

6. Efetuada a validação das respostas dadas no Limesurvey, seguindo os seguintes procedimentos de amostragem:

a. Consideradas como válidas as respostas de todas as organizações que tenham obtido resultado abaixo do nível intermediário (ou seja, menos de 40,10% 9 pontos) de aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção do TCU;

b. Das organizações restantes, com grau de aderência às boas práticas acima de 40,09% pontos, posicionadas nos níveis intermediário, aprimorado ou avançado, extraída amostra de pelo menos 10% das organizações que compõem a população selecionada, sendo ao menos uma por segmento (Administração Pública Direta e Indireta, Sistema 'S' e Conselho de Classe), dentre as que apresentaram maior poder de compra/regulação combinado para conferência documental e in loco da veracidade das respostas das questões chaves, com os seguintes procedimentos:

7. Solicitados os seguintes itens para avaliar seu conteúdo em confronto com as boas práticas dos componentes 'M1 e M2' do Referencial e concluir sobre a aderência das respostas da entidade prestadas via limesurvey em relação à realidade verificada in loco, conforme as respostas dadas pela entidade que tenham sido aderentes às boas práticas: Documentos que comprovem: i. o monitoramento contínuo na aplicação do Código de Ética e de Conduta, no setor de licitações, no Controle Interno, na Folha de Pagamento e no Departamento Financeiro; ii. a realização de monitoramento geral das práticas antifraude e anticorrupção;

8. Confrontada a documentação coletada em campo com as respostas fornecidas via Limesurvey de forma a concluir sobre o percentual de respostas que refletem a realidade das organizações pesquisadas;

9. Considerando que a média das respostas representa a realidade dos órgãos amostrados em pelo menos 80%, foram consideradas válidas todas as respostas ao questionário. Caso tivéssemos percentual inferior a 70%, os resultados seriam ajustados para a amostra analisada e deveriam ser considerados como refletindo a realidade somente dos órgãos amostrados e os órgãos que obtiveram aderência menor ou igual a 40,09% às boas práticas (níveis Inicial e Básico). Os demais resultados seriam tratados como opiniões dos respondentes.

10. *Relacionadas em planilhas Excel, as organizações federais, estaduais e municipais segundo seu poder de compra, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico do Poder de Compra do Setor Público' (peças 92 e 122 do TC 020.829/2017-5).*

11. *Relacionadas em planilhas Excel, as organizações federais, estaduais e municipais segundo o seu poder de regulação, conforme metodologia relacionada no documento 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia de cálculo utilizada pela equipe de auditoria do Tribunal para aferição do Poder de Regulação e Grau de Aderência das Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a Práticas de Combate à Fraude e à Corrupção do Referencial do TCU'.*

12. *Elaboradas planilhas em Excel individualizada por ente federativo federais, estaduais e municipais relacionando poder de compra, poder de regulação e grau de aderência às boas práticas de combate à fraude e corrupção do TCU informadas via Limesurvey, segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado). Para fins de combinação entre o poder de compra e do poder de regulação de cada organização, foi utilizada a seguinte fórmula $P. \text{ Combinado} = P. \text{ Compra} + (2 \times P. \text{ Regulação})$, conforme metodologia descrita no documento denominado: 'Relatório Técnico de Descrição da Metodologia utilizada pela equipe de fiscalização do Tribunal para seleção da amostra de Organizações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul a serem visitadas durante a fase de execução da auditoria, que tem por objetivo avaliar a suscetibilidade dessas organizações ao risco de ocorrência de fraude e corrupção';*

13. *Elaborados gráficos ou matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra e de regulação combinado (conforme item 5) e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o mecanismo Monitoramento segundo suas faixas de aderência (inicial, básico, intermediário, aprimorado e avançado), de forma a evidenciar as organizações de acordo com a escala de suscetibilidade à fraude e à corrupção (baixa, média, alta e muito alta suscetibilidade muito alta e alta). Utilizados esquema de cores para distinguir a suscetibilidade em diferentes níveis, conforme modelo de escala do Referencial Básico de Gestão de riscos do TCU, p. 28 e do Roteiro de avaliação da maturidade da gestão de riscos do TCU (p. 34).*

14. *Elaborada planilha em Excel evidenciando a matriz de suscetibilidade à fraude e à corrupção para as organizações federais, estaduais e municipais, além de um consolidado dos três entes, relacionando no eixo y o poder de compra (em R\$) e de regulação combinado e no eixo x a aderência às boas práticas do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU, para o Mecanismo Monitoramento e para cada um dos seus componentes (M1 a M2), segundo suas faixas (inicial, básico, intermediário, aprimorado ou avançado), de forma a evidenciar as organizações públicas com Poder de Compra Muito Alto (Estabelecido para esta auditoria como sendo valores acima de R\$ 100 milhões) ou Poder de Regulação Muito Alto, e que não tenham grau de aderência às boas práticas no nível aprimorado (no mínimo), bem como as organizações públicas com Poder de Compra muito baixo, baixo, médio ou alto, estabelecidos para esta auditoria como sendo valores até R\$ 100 milhões) ou Poder de Regulação muito baixo, baixo médio ou alto e que não tenham grau de aderência às boas práticas no nível básico, no mínimo.*

15. *Emitido ofício solicitando informações sobre a quantidade de processos/procedimentos existentes derivados de desvios de recursos e/ou funcionais para os Departamentos de correição e controle das organizações públicas mais suscetíveis à ocorrência de fraude e corrupção, conforme relação de organizações identificadas pela equipe de auditoria, ao MPF, MPE, PF, GAECO, GECOC; Controladorias e Tribunais de Contas nos últimos 2 exercícios (órgão de maior risco e geral). Realizada revisão analítica das informações obtidas pela aplicação dos itens anteriores em confronto com os critérios elencados no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU para o mecanismo Monitoramento e seus componentes (p. 93 a 96) para os três entes e*

consolidado para o Estado do MS, de modo a concluir sobre a capacidade das organizações públicas de monitorar de forma eficiente a efetividade das práticas de combate à fraude e à corrupção adotadas pela organização, ilustrando essas conclusões com notícias de casos de fraude e corrupção, processos de improbidade no MPE, MPF e Polícias Federal e Civil; casos reportados aos departamentos de correição e controle dos departamentos específicos das organizações públicas, bem como processos de TCE's e PAD's, provenientes de desvios funcionais e/ou de recursos, existentes nas controladorias e tribunais de contas; Pesquisar notícias na imprensa sobre casos de fraude e corrupção envolvendo as 20 organizações públicas mais suscetíveis à ocorrência de fraude e corrupção.

16. Efetuada revisão analítica, como o auxílio da matriz de achados, para formular propostas de melhorias a serem adotadas pelas organizações públicas do Estado para eliminar as causas e mitigar os efeitos do mau funcionamento do mecanismo de Monitoramento à fraude e corrupção, bem como incorporar boas práticas de implementação relacionadas ao mecanismo.

17. Os documentos que deram base às análises estão elencados no Apêndice B.

III – DOS RESULTADOS

18. As causas para a baixa capacidade das organizações públicas do estado (federal, estadual e municipal) de promoverem uma rápida correção dos seus controles internos para prevenção, detecção, investigação e correção de fraude e corrupção, bem como eliminação de controles desnecessários, estão relacionadas ao baixo nível de adesão às boas práticas de combate à fraude e à corrupção de monitoramento geral, dispostas no Referencial do TCU.

19. Constatou-se na população selecionada, num total de 282 organizações (federais, estaduais e municipais), que 86,52% das organizações públicas do estado de MS encontram-se no nível inicial ou básico de aderência às boas práticas, 1,06% no nível intermediário, 1,06% no nível aprimorado e 11,35% no nível avançado.

20. Na esfera federal, constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 68 organizações públicas envolvendo três segmentos distintos (Administração Pública Direta e Indireta, Conselhos de Classe e Sistema 'S'), que 85,29% das organizações públicas federais encontram-se no nível inicial ou básico, 1,47% no nível intermediário, 0% no nível aprimorado e apenas 13,24% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de monitoramento geral, compiladas no Referencial de combate à fraude e à corrupção do TCU.

21. Na administração estadual (somente órgãos estaduais), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 16 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, incluídos todos os poderes, além do Ministério Público, Defensoria Pública e Tribunal de Contas do Estado, que 93,75% das organizações públicas estaduais encontram-se no nível inicial ou básico, 0% no nível intermediário, 0% no nível aprimorado e apenas 6,25% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de monitoramento geral, compiladas no Referencial de combate à fraude e à corrupção do TCU.

22. Na administração municipal (incluindo a capital do estado), constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 198 organizações públicas envolvendo a Administração Pública Direta e Indireta, que 86,36% das organizações públicas municipais encontram-se no nível inicial ou básico, 1,01% no nível intermediário, 1,52% no nível aprimorado e 11,11% no nível avançado de aderência às práticas internacionais de monitoramento geral, compiladas no Referencial de combate à fraude e à corrupção do TCU.

23. Na capital do Estado de Mato Grosso do Sul constatou-se na população selecionada pela equipe de auditoria, num total de 21 organizações do poder executivo municipal que 90,48% das organizações públicas de Campo Grande encontram-se no nível inicial ou básico, 4,76% no nível

intermediário, 4,76% no nível aprimorado e nenhuma no nível avançado de aderência às práticas internacionais de monitoramento geral, compiladas no Referencial de combate à fraude e à corrupção do TCU.

24. Como efeito do não monitoramento geral, as organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul deixam de avaliar se os controles existentes, voltados ao combate à fraude e à corrupção, são efetivos para impedir casos de fraude e corrupção, como os que tem ocorrido no Estado, acima noticiados, cujos prejuízos ultrapassam 1 bilhão de reais.

25. Além disso, deixam de questionar os controles existentes quanto à sua eficiência e eficácia, além de não promover a eliminação de controles desnecessários.

IV – CONCLUSÃO

26. Devido ao fato de que 86,52% das organizações públicas do estado de Mato Grosso do Sul (MS) estão no nível inicial ou básico de práticas de monitoramento geral dos seus controles voltados à prevenção, detecção, investigação e correção de fraude e corrupção, constatou-se que as organizações públicas do estado possuem baixa capacidade de promover uma rápida correção dos seus controles internos ou eliminação daqueles desnecessários o que tem levado a existência de um ambiente incapaz de monitorar a efetividade dos controles implantados para o combate à fraude e à corrupção, além da manutenção de controles desnecessários, impactando na qualidade dos sistemas de integridade das organizações públicas do Estado.

Apêndice J – Organizações Públicas Federais Fiscalizadas.

	<i>Organização Pública</i>	<i>Classificação</i>	<i>Grupos</i>	<i>Esfera de Governo</i>
1	<i>Advocacia Geral da União (AGU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Advocacia e Defensoria pública</i>	<i>Federal</i>
2	<i>Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo não Específico</i>	<i>Federal</i>
3	<i>Agência Nacional de Mineração (DNPM)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Agência Reguladora (Autarquia Especial)</i>	<i>Federal</i>
4	<i>Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Agência Reguladora (Autarquia Especial)</i>	<i>Federal</i>
5	<i>Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Agência Reguladora (Autarquia Especial)</i>	<i>Federal</i>
6	<i>Comando da Aeronáutica (FAB)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Nacional</i>	<i>Federal</i>
7	<i>Comando da Marinha</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Nacional</i>	<i>Federal</i>
8	<i>Comando do Exército</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Nacional</i>	<i>Federal</i>
9	<i>Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
10	<i>Conselho de Arquitetura e Urbanismo CAU</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
11	<i>Conselho de Arquitetura e Urbanismo CAU</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
12	<i>Conselho Regional de Administração CRA</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
13	<i>Conselho Regional de Contabilidade CRC</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
	<i>Conselho Regional de Corretores de</i>	<i>Conselho de</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>

14	<i>Imóveis CRECI</i>	<i>Classe</i>		
15	<i>Conselho Regional de Economia CORECON</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
16	<i>Conselho Regional de Educação Física CREF</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
17	<i>Conselho Regional de Enfermagem COREN</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
18	<i>Conselho Regional de Engenharia e Agronomia CREA</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
19	<i>Conselho Regional De Farmácia CRF</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
20	<i>Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional CREFITO</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
21	<i>Conselho Regional de Medicina CRM</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
22	<i>Conselho Regional de Odontologia CRO</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
23	<i>Conselho Regional de Psicologia CRP</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
24	<i>Conselho Regional de Química CRQ</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
25	<i>Conselho Regional de Representantes Comerciais CORE</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
26	<i>Conselho Regional de Serviço Social CRESS</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
27	<i>Controladoria Geral da União (CGU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
28	<i>Defensoria Pública da União (DPU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Advocacia e Defensoria Pública</i>	<i>Federal</i>
29	<i>Delegacia Federal do Desenvolvimento Agrário (DFDA)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo não Específico</i>	<i>Federal</i>

30	<i>Departamento de Polícia Federal (PF)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Pública</i>	<i>Federal</i>
31	<i>Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Pública</i>	<i>Federal</i>
32	<i>Departamento Nacional de Transportes (DNIT)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Federal</i>
33	<i>Distrito Sanitário Especial Indígena (DSEI)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo não Específico</i>	<i>Federal</i>
34	<i>Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (CORREIOS)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
35	<i>Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuárias (INFRAERO)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
36	<i>Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
37	<i>Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
38	<i>Fundação Nacional de Saúde (FUNASA)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Fundação</i>	<i>Federal</i>
39	<i>Fundação Nacional do Índio (FUNAI)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Fundação</i>	<i>Federal</i>
40	<i>Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Fundação</i>	<i>Federal</i>
41	<i>Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (FUFMS)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Fundação</i>	<i>Federal</i>
42	<i>Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Federal</i>
43	<i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Fundação</i>	<i>Federal</i>
44	<i>Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Federal</i>
45	<i>Instituto Nacional de Colonização Agrária (INCRA)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Federal</i>

46	<i>Instituto Nacional do Seguro Social em Campo Grande/MS (INSS)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Federal</i>
47	<i>Justiça Federal de 1º Grau - Campo Grande/MS (JF)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Judiciário Federal</i>	<i>Federal</i>
48	<i>Justiça Militar da União - Campo Grande/MS (JM)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Judiciário Federal</i>	<i>Federal</i>
49	<i>Ministério Público Federal (MPF)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Ministério Público da União</i>	<i>Federal</i>
50	<i>Ministério Público Militar (MPM)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Ministério Público da União</i>	<i>Federal</i>
51	<i>Núcleo do Ministério da Saúde em Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
52	<i>Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Advocacia e Defensoria Pública</i>	<i>Federal</i>
53	<i>Receita Federal do Brasil</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
54	<i>Secretária de Controle Externo do TCU em MS</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Legislativo</i>	<i>Federal</i>
55	<i>Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
56	<i>Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
57	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio SENAC</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
58	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo SESCOOP</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
59	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
60	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem Rural SENAR</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
61	<i>Serviço Social da Indústria SESI</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>

62	<i>Serviço Social do Comércio SESC</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
63	<i>Serviço Social do Transporte / Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte SEST/SENAT</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
64	<i>Superintendência do Patrimônio da União em MS (SPIU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo não Específico</i>	<i>Federal</i>
65	<i>Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SFAPA)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
66	<i>Superintendência Regional do Trabalho</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
67	<i>Tribunal Regional do Trabalho da 24^a Região (TRT24)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Judiciário Federal</i>	<i>Federal</i>
68	<i>Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul (TRE/MS)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Judiciário Federal</i>	<i>Federal</i>

Apêndice K – Organizações Públicas Federais, Estaduais e Municipais Fiscalizadas.

	<i>Organização Pública</i>	<i>Classificação</i>	<i>Grupos</i>	<i>Esfera de Governo</i>
1	<i>Agência Estadual de Gestão de Empreendimento (AGESUL)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Estadual</i>
2	<i>Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Estadual</i>
3	<i>Instituto de Meio Ambiente (IMASUL)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Estadual</i>
4	<i>Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização (SAD)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
5	<i>Secretaria de Estado de Educação (SED)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
6	<i>Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
7	<i>Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
8	<i>Secretaria de Estado de Infraestrutura (SEINFRA)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
9	<i>Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
10	<i>Secretaria de Estado de Saúde (SES)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
11	<i>Secretaria de Estado Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar (SEMAGRO)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Estadual</i>
12	<i>Advocacia Geral da União (AGU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Advocacia e Defensoria Pública</i>	<i>Federal</i>
13	<i>Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo não Específico</i>	<i>Federal</i>
14	<i>Agência Nacional de Mineração (DNPM)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Agência Reguladora (Autarquia Especial)</i>	<i>Federal</i>
15	<i>Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Agência Reguladora (Autarquia Especial)</i>	<i>Federal</i>
16	<i>Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Agência Reguladora (Autarquia Especial)</i>	<i>Federal</i>

17	<i>Comando da Aeronáutica (FAB)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Nacional</i>	<i>Federal</i>
18	<i>Comando da Marinha</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Nacional</i>	<i>Federal</i>
19	<i>Comando do Exército</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Segurança Nacional</i>	<i>Federal</i>
20	<i>Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
21	<i>Conselho de Arquitetura e Urbanismo CAU</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
22	<i>Conselho Regional de Administração CRA</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
23	<i>Conselho Regional de Contabilidade CRC</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
24	<i>Conselho Regional de Corretores de Imóveis CRECI</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
25	<i>Conselho Regional de Economia CORECON</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
26	<i>Conselho Regional de Educação Física CREF</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
27	<i>Conselho Regional de Enfermagem COREN</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
28	<i>Conselho Regional de Engenharia e Agronomia CREA</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
29	<i>Conselho Regional De Farmácia CRF</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
30	<i>Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional CREFITO</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
31	<i>Conselho Regional de Medicina CRM</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
32	<i>Conselho Regional de Odontologia CRO</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
33	<i>Conselho Regional de Psicologia CRP</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
34	<i>Conselho Regional de Química CRQ</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
35	<i>Conselho Regional de Representantes Comerciais CORE</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
36	<i>Conselho Regional de Serviço Social CRESS</i>	<i>Conselho de Classe</i>	<i>Ente Paraestatal</i>	<i>Federal</i>
37	<i>Controladoria Geral da União (CGU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
38	<i>Defensoria Pública da União (DPU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Advocacia e Defensoria Pública</i>	<i>Federal</i>
39	<i>Delegacia Federal do Desenvolvimento Agrário</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo não Específico</i>	<i>Federal</i>

	(DFDA)			
40	Departamento de Polícia Federal (PF)	Administração Pública Direta	Segurança Pública	Federal
41	Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF)	Administração Pública Direta	Segurança Pública	Federal
42	Departamento Nacional de Transportes (DNIT)	Administração Pública Indireta	Autarquia	Federal
43	Distrito Sanitário Especial Indígena (DSEI)	Administração Pública Direta	Poder Executivo não Específico	Federal
44	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (CORREIOS)	Administração Pública Indireta	Empresa Pública	Federal
45	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuárias (INFRAERO)	Administração Pública Indireta	Empresa Pública	Federal
46	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)	Administração Pública Indireta	Empresa Pública	Federal
47	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)	Administração Pública Indireta	Empresa Pública	Federal
48	Fundação Nacional de Saúde (FUNASA)	Administração Pública Indireta	Fundação	Federal
49	Fundação Nacional do Índio (FUNAI)	Administração Pública Indireta	Fundação	Federal
50	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	Administração Pública Indireta	Fundação	Federal
51	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (FUFMS)	Administração Pública Indireta	Fundação	Federal
52	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (IBAMA)	Administração Pública Indireta	Autarquia	Federal
53	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	Administração Pública Indireta	Fundação	Federal
54	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS)	Administração Pública Indireta	Autarquia	Federal
55	Instituto Nacional de Colonização Agrária (INCRA)	Administração Pública Indireta	Autarquia	Federal
56	Instituto Nacional do Seguro Social em Campo Grande/MS (INSS)	Administração Pública Indireta	Autarquia	Federal
57	Justiça Federal de 1º Grau - Campo Grande/MS (JF)	Administração Pública Direta	Poder Judiciário Federal	Federal
58	Justiça Militar da União - Campo Grande/MS (JM)	Administração Pública Direta	Poder Judiciário Federal	Federal
59	Ministério Público do Trabalho (MPT)	Administração Pública Direta	Ministério Público da União	Federal
60	Ministério Público Federal (MPF)	Administração Pública Direta	Ministério Público da União	Federal

61	<i>Ministério Público Militar (MPM)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Ministério Público da União</i>	<i>Federal</i>
62	<i>Núcleo do Ministério da Saúde em Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
63	<i>Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Advocacia e Defensoria Pública</i>	<i>Federal</i>
64	<i>Receita Federal do Brasil</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
65	<i>Secretária de Controle Externo do TCU em MS</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Legislativo</i>	<i>Federal</i>
66	<i>Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Empresa Pública</i>	<i>Federal</i>
67	<i>Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
68	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio SENAC</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
69	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo SESCOOP</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
70	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
71	<i>Serviço Nacional de Aprendizagem Rural SENAR</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
72	<i>Serviço Social da Indústria SESI</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
73	<i>Serviço Social do Comércio SESC</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
74	<i>Serviço Social do Transporte / Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte SEST/SENAT</i>	<i>Sistema "S"</i>	<i>Serviço Social Autônomo</i>	<i>Federal</i>
75	<i>Superintendência do Patrimônio da União em MS (SPIU)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo não Específico</i>	<i>Federal</i>
76	<i>Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SFAPA)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
77	<i>Superintendência Regional do Trabalho</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Executivo - Fiscalizador</i>	<i>Federal</i>
78	<i>Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região (TRT24)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Judiciário Federal</i>	<i>Federal</i>
79	<i>Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul (TRE/MS)</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Poder Judiciário Federal</i>	<i>Federal</i>
80	<i>Secretaria Municipal de Governo e Relações Institucionais -</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>

	<i>SEGOV Campo Grande</i>			
81	<i>Secretaria Municipal de Finanças e Planejamento - SEFIN Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
82	<i>Secretaria Municipal de Infraestrutura e Serviços Públicos - SISEP Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
83	<i>Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Gestão Urbana - SEMADUR Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
84	<i>Secretaria Municipal de Educação - SEMED Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
85	<i>Secretaria Municipal de Saúde - SESAU Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
86	<i>Procuradoria-Geral do Município - PGM Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Procuradoria</i>	<i>Municipal</i>
87	<i>Secretaria Especial de Segurança e Defesa Social - SESDES Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
88	<i>Secretaria Municipal de Gestão - SEGES Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
89	<i>Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e de Ciência e Tecnologia - SEDESC Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
90	<i>Secretaria Municipal de Cultura e Turismo - SECTUR Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
91	<i>Controladoria Geral do Município - CGM Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
92	<i>Agência Municipal de Transporte e Trânsito - AGETTRAN Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Municipal</i>
93	<i>Instituto Municipal de Previdência de Campo Grande - IMPCG Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Instituto</i>	<i>Municipal</i>
94	<i>Agência Municipal de Habitação - EMHA Campo Grande</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Municipal</i>
95	<i>Agência Municipal de Meio Ambiente e Planejamento Urbano</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Autarquia</i>	<i>Municipal</i>

	- PLANURB Campo Grande			
96	Agência Municipal de Regulação dos Serviços Públicos - AGEREG Campo Grande	Administração Pública Indireta	Autarquia	Municipal
97	Agência Municipal de Tecnologia da Informação e Inovação - AGETEC Campo Grande	Administração Pública Indireta	Autarquia	Municipal
98	Fundação Municipal de Esporte - FUNESP Campo Grande	Administração Pública Indireta	Fundação	Municipal
99	Fundação Social do Trabalho - FUNSAT Campo Grande	Administração Pública Indireta	Fundação	Municipal
100	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo - SECTUR Campo Grande	Administração Pública Direta	Secretaria	Municipal
101	Câmara Municipal de Agua Clara	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal
102	Prefeitura Municipal de Agua Clara	Administração Pública Direta	Executivo	Municipal
103	Câmara Municipal de Alcínópolis	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal
104	Prefeitura Municipal de Alcínópolis	Administração Pública Direta	Executivo	Municipal
105	Câmara Municipal de Amambai	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal
106	Prefeitura Municipal de Amambai	Administração Pública Direta	Executivo	Municipal
107	Câmara Municipal de Anastácio	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal
108	Prefeitura Municipal de Anastácio	Administração Pública Direta	Executivo	Municipal
109	Câmara Municipal de Anaurilândia	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal
110	Prefeitura Municipal de Anaurilândia	Administração Pública Direta	Executivo	Municipal
111	Câmara Municipal de Angélica	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal
112	Prefeitura Municipal de Angélica	Administração Pública Direta	Executivo	Municipal
113	Câmara Municipal de Antônio João	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal
114	Prefeitura Municipal de Antônio João	Administração Pública Direta	Executivo	Municipal
115	Câmara Municipal de Aparecida do Taboado	Administração Pública Direta	Legislativo	Municipal

116	<i>Prefeitura Municipal de Aparecida do Taboado</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
117	<i>Câmara Municipal de Aquidauana</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
118	<i>Prefeitura Municipal de Aquidauana</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
119	<i>Câmara Municipal de Aral Moreira</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
120	<i>Prefeitura Municipal de Aral Moreira</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
121	<i>Assembleia Legislativa de MS</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Estadual</i>
122	<i>Prefeitura Municipal de Bandeirantes</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
123	<i>Câmara Municipal de Bandeirantes</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
124	<i>Câmara Municipal de Bataguassu</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
125	<i>Prefeitura Municipal de Bataguassu</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
126	<i>Câmara Municipal de Batayporã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
127	<i>Prefeitura Municipal de Batayporã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
128	<i>Câmara Municipal de Bela vista</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
129	<i>Prefeitura Municipal de Bela vista</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
130	<i>Prefeitura Municipal de Bodoquena</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
131	<i>Câmara Municipal de Bodoquena</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
132	<i>Câmara Municipal de Bonito</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
133	<i>Prefeitura Municipal de Bonito</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
134	<i>Câmara Municipal de Brasilândia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
135	<i>Prefeitura Municipal de Brasilândia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
136	<i>Câmara Municipal de Caarapó</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
137	<i>Prefeitura Municipal de Caarapó</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>

138	<i>Câmara Municipal de Camapuã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
139	<i>Prefeitura Municipal de Camapuã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
140	<i>Câmara Municipal de Campo grande</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
141	<i>Prefeitura Municipal de Caracol</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
142	<i>Câmara Municipal de Caracol</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
143	<i>Prefeitura Municipal de Cassilândia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
144	<i>Câmara Municipal de Cassilândia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
145	<i>Prefeitura Municipal de Chapadão do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
146	<i>Câmara Municipal de Chapadão do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
147	<i>Câmara Municipal de Corguinho</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
148	<i>Prefeitura Municipal de Corguinho</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
149	<i>Câmara Municipal de Coronel Sapucaia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
150	<i>Prefeitura Municipal de Coronel Sapucaia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
151	<i>Câmara Municipal de Corumbá</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
152	<i>Prefeitura Municipal de Costa Rica</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
153	<i>Câmara Municipal de Costa Rica</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
154	<i>Prefeitura Municipal de Coxim</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
155	<i>Câmara Municipal de Coxim</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
156	<i>Defensoria Pública</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Estadual</i>
157	<i>Câmara Municipal de Deodópolis</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
158	<i>Prefeitura Municipal de Deodópolis</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
159	<i>Câmara Municipal de Dois irmãos do Buriti</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
160	<i>Prefeitura Municipal de Dois Irmãos do Buriti</i>	<i>Administração Pública Direta</i>		

			<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
161	<i>Prefeitura Municipal de Douradina</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
162	<i>Câmara Municipal de Douradina</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
163	<i>Câmara Municipal de Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
164	<i>Prefeitura Municipal de Eldorado</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
165	<i>Câmara Municipal de Eldorado</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
166	<i>Câmara Municipal de Fatima do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
167	<i>Prefeitura Municipal de Fatima do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
168	<i>Prefeitura Municipal de Figueirão</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
169	<i>Câmara Municipal de Figueirão</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
170	<i>Câmara Municipal de Gloria de Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
171	<i>Prefeitura Municipal de Gloria de Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
172	<i>Prefeitura Municipal de Guia Lopes da Laguna</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
173	<i>Câmara Municipal de Guia Lopes da Laguna</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
174	<i>Câmara Municipal de Iguatemi</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
175	<i>Prefeitura Municipal de Iguatemi</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
176	<i>Prefeitura Municipal de Inocência</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
177	<i>Câmara Municipal de Inocência</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
178	<i>Câmara Municipal de Itaporã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
179	<i>Prefeitura Municipal de Itaporã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
180	<i>Câmara Municipal de Itaquirai</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
181	<i>Prefeitura Municipal de Itaquirai</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>

182	<i>Prefeitura Municipal de Ivinhema</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
183	<i>Câmara Municipal de Ivinhema</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
184	<i>Prefeitura Municipal de Japorã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
185	<i>Câmara Municipal de Japorã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
186	<i>Prefeitura Municipal de Jaraguari</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
187	<i>Câmara Municipal de Jaraguari</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
188	<i>Câmara Municipal de Jardim</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
189	<i>Prefeitura Municipal de Jardim</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
190	<i>Prefeitura Municipal de Jatei</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
191	<i>Câmara Municipal de Jatei</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
192	<i>Prefeitura Municipal de Juti</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
193	<i>Câmara Municipal de Juti</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
194	<i>Câmara Municipal de Ladário</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
195	<i>Prefeitura Municipal de Ladário</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
196	<i>Prefeitura Municipal de Laguna Carapã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
197	<i>Câmara Municipal de Laguna Carapã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
198	<i>Câmara Municipal de Maracaju</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
199	<i>Prefeitura Municipal de Maracaju</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
200	<i>Câmara Municipal de Miranda</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
201	<i>Prefeitura Municipal de Miranda</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
202	<i>Prefeitura Municipal de Mundo Novo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
203	<i>Câmara Municipal de Mundo Novo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>

204	<i>Câmara Municipal de Naviraí</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
205	<i>Prefeitura Municipal de Naviraí</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
206	<i>Câmara Municipal de Nioaque</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
207	<i>Prefeitura Municipal de Nioaque</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
208	<i>Prefeitura Municipal de Nova Alvorada do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
209	<i>Câmara Municipal de Nova Alvorada do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
210	<i>Prefeitura Municipal de Nova Andradina</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
211	<i>Câmara Municipal de Nova Andradina</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
212	<i>Prefeitura Municipal de Novo Horizonte do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
213	<i>Câmara Municipal de Novo Horizonte do Sul</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
214	<i>Prefeitura Municipal de Paraíso das Águas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
215	<i>Câmara Municipal de Paraíso das Águas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
216	<i>Câmara Municipal de Paranaíba</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
217	<i>Prefeitura Municipal de Paranaíba</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
218	<i>Prefeitura Municipal de Paranhos</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
219	<i>Câmara Municipal de Paranhos</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
220	<i>Prefeitura Municipal de Pedro Gomes</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
221	<i>Câmara Municipal de Pedro Gomes</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
222	<i>Câmara Municipal de Ponta Porã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
223	<i>Prefeitura Municipal de Porto Murtinho</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
224	<i>Câmara Municipal de Porto Murtinho</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
225	<i>Prefeitura Municipal de Ribas do Rio Pardo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>

226	<i>Câmara Municipal de Ribas do Rio Pardo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
227	<i>Prefeitura Municipal de Rio Brilhante</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
228	<i>Câmara Municipal de Rio Brilhante</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
229	<i>Prefeitura Municipal de Rio Negro</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
230	<i>Câmara Municipal de Rio Negro</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
231	<i>Prefeitura Municipal de Rio Verde de Mato grosso</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
232	<i>Câmara Municipal de Rio Verde de Mato grosso</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
233	<i>Prefeitura Municipal de Rochedo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
234	<i>Câmara Municipal de Rochedo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
235	<i>Prefeitura Municipal de Santa Rita do Pardo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
236	<i>Câmara Municipal de Santa Rita do Pardo</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
237	<i>Prefeitura Municipal de São Gabriel do Oeste</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
238	<i>Câmara Municipal de São Gabriel do Oeste</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
239	<i>Prefeitura Municipal de Selviria</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
240	<i>Câmara Municipal de Selviria</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
241	<i>Prefeitura Municipal de Sete Quedas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
242	<i>Câmara Municipal de Sete Quedas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
243	<i>Prefeitura Municipal de Sidrolândia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
244	<i>Câmara Municipal de Sidrolândia</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
245	<i>Prefeitura Municipal de Sonora</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
246	<i>Câmara Municipal de Sonora</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
247	<i>Prefeitura Municipal de Tacuru</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>

248	<i>Câmara Municipal de Tacuru</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
249	<i>Prefeitura Municipal de Taquarussu</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
250	<i>Câmara Municipal de Taquarussu</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
251	<i>Prefeitura Municipal de Terenos</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
252	<i>Câmara Municipal de Terenos</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Municipal</i>
253	<i>Câmara Municipal de Três lagoas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Executivo</i>	<i>Municipal</i>
254	<i>Prefeitura Municipal de Vicentina</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Judiciário</i>	<i>Municipal</i>
255	<i>Tribunal de Justiça</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Ministério Público</i>	<i>Estadual</i>
256	<i>Ministério Público</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Controle Externo</i>	<i>Estadual</i>
257	<i>Tribunal de Contas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Estadual</i>
258	<i>Câmara Municipal de Vicentina</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
259	<i>Secretaria Municipal de Infraestrutura e Serviços Públicos - Corumbá</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
260	<i>Secretaria Municipal de Finanças e Gestão - SEFIG - Corumbá</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
261	<i>Secretaria Municipal de Governo Corumbá</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
262	<i>Fundação de Meio Ambiente do Pantanal - Corumbá</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
263	<i>Instituto do Meio Ambiente de Dourados - IMAM</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
264	<i>Secretaria Municipal de Saúde - Corumbá</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
265	<i>Secretaria Municipal de Educação - SEMED Corumbá</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
266	<i>Secretaria Municipal de Obras Públicas - SEPLAN Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
267	<i>Secretaria Municipal De Saúde - SEMS Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
268	<i>Secretaria Municipal de Fazenda - SEFAZ Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
269	<i>Secretaria Municipal de Educação - SEMED Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>

270	<i>Secretaria Municipal de Governo - SEGOV Dourados</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
271	<i>Secretaria de Finanças Ponta Porã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
272	<i>Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Ponta Porã MS</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
273	<i>SEGOV Ponta Porã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
274	<i>Secretaria de Obras e Urbanismo Ponta Porã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
275	<i>Secretaria de Educação Ponta Porã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
276	<i>Secretaria de Saúde Ponta Porã</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
277	<i>Finanças, Receita e Controle Três Lagoas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
278	<i>Infraest. Transp. Trânsito Três Lagoas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
279	<i>Meio Ambiente e Agronegócio Três Lagoas</i>	<i>Administração Pública Indireta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
280	<i>Secretaria de Saúde Três Lagoas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
281	<i>Secretaria de Educação Três Lagoas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>
282	<i>SEGOV Três Lagoas</i>	<i>Administração Pública Direta</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Municipal</i>

Apêndice L - Lista de Siglas

CGE/MS	Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul
CGM - Campo Grande	Controladoria-Geral de Fiscalização e Transparência
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
CLP	Centro de Liderança Pública
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)
DETRAN-MS	Departamento Estadual de Trânsito de Mato Grosso do Sul
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
GAO	U.S. Government Accountability Office
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MIN	Ministro
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPF	Ministério Público Federal
MS	Mato Grosso do Sul
NAT	Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
PC	Poder de Compra
PR	Poder de Regulação
Secex-MS	Secretaria de Controle Externo em Mato Grosso do Sul
SEC-MS	Secretaria do TCU no Estado de Mato Grosso do Sul
TCE/MS	Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul
TCU	Tribunal de Contas da União
UK	United Kingdom (Reino Unido)

Apêndice M – Referências

BRASIL. Decreto 6.029/2007, de 1º de fevereiro de 2007.

BRASIL. Decreto 9.203/2017, de 22 de novembro de 2017.

BRASIL. Lei 4.976. Lei Orçamentaria Anual do Estado de Mato Grosso do Sul, 2017.

BRASIL. Lei 5.787. Lei Orçamentaria Anual do Município de Campo Grande, 2017.

BRASIL. Lei 12.257/2011, de 18 de novembro de 2011.

BRASIL. Lei 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013.

BRASIL. Lei 13.414. Lei Orçamentária Anual da União, 2017.

COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA – CEP. Desvios Éticos: risco institucional. Brasília, 2002

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Fraud Risk Management Guide. September, 2016.

GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE – GAO. The Green Book: Standards for Internal Control in the Federal Government. September, 2014.

GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE – GAO. A Framework for Managing Fraud Risk in Federal Programs. July, 2015.

HM TREASURY. The Orange book. Management of Risk – Principles and Concepts. October, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª ed. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. 2017. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia.

INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA – MP/CGU, 1/2016, de 01/2016.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU.

Metodologia de Gestão de Riscos. Brasília, 2017.

NORMAS DE AUDITORIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - NATs. Brasília, 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Gestão de riscos. Avaliação da maturidade. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União. 3ed. Brasília, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Referencial Básico de Gestão de Riscos, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Referencial Básico de Governança. 2ª versão. Brasília, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Regimento Interno do TCU. Brasília, 2015.

Apêndice N - Lista de Figuras

Figura 1 – Critérios para avaliação da adequação aos níveis de aderência geral às boas práticas de combate à fraude e à corrupção 3

Figura 2 – Escopo da avaliação de suscetibilidade à fraude/corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul 4

Figura 3 – Casos Recentes de Fraude/Corrupção no Estado do Mato Grosso do Sul 5

Figura 4 – Quantidade de organizações públicas do Mato Grosso do Sul segundo sua suscetibilidade a fraude/corrupção 6

Figura 5 – Suscetibilidade a fraude/corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul segundo entes da federação. 7

Figura 6 – Suscetibilidade a fraude/corrupção das organizações públicas dos municípios de Mato Grosso do Sul 7

Figura 7 – Grau de suscetibilidade à fraude e à corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul, percentual e quantidade de organizações conforme sua área de atuação 8

Figura 8 – Organizações públicas com suscetibilidade alta e muito alta ao surgimento de novos casos de fraude/corrupção (%) 9

Figura 9 – Organizações públicas com alta e muito alta dificuldade de identificar casos de fraude/corrupção que estejam ocorrendo (%) 9

Figura 10 – Organizações públicas com baixa ou muito baixa capacidade para investigar casos de fraude/corrupção já identificados (%) 10

Figura 11 – Organizações públicas com baixa/muito baixa capacidade de correção e de responsabilização de agentes responsáveis por fraude/corrupção (%) 10

Figura 12 – Organizações públicas com baixa/muito baixa capacidade de aprimoramento de seus controles internos (%) 11

Figura 13 – Tempo de finalização médio de processos disciplinares (amostra) 12

Figura 14 – Níveis de aderência às boas práticas de combate à fraude e à corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul por mecanismo e geral 13

Figura 15 – Níveis de aderência às boas práticas de combate à fraude e à corrupção das organizações públicas do Mato Grosso do Sul por ente 14

Figura 16 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo prevenção (%) 14

Figura 17 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo detecção (%) 15

Figura 18 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo investigação (%) 15

Figura 19 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo correção (%) 16

Figura 20 – Organizações públicas com nível de aderência inicial ou básico para os componentes do mecanismo monitoramento (%) 16

Figura 21 – Dirigentes do Estado sem formação, experiência técnica/gerencial ou passado ilibado 18

Figura 22 – Distribuição de dirigentes sem formação, experiência ou reputação ilibada 18

Figura 23 – Grau de aderência a prática P2.3 no MS 19

Figura 24 – Grau de aderência das organizações públicas às boas práticas de gestão de pessoal para prevenção de fraude e corrupção (prática p2.3), por esfera de governo 20

VOTO

Trago a exame deste Plenário a presente auditoria operacional, que avaliou a susceptibilidade ao risco de ocorrência de fraude e corrupção de 282 órgãos e entidades públicos do estado do Mato Grosso do Sul (68 federais, 16 estaduais e 198 municipais), ponderados o Poder de Compra (PC) e Poder de Regulação (PR) dessas organizações.

2. O trabalho foi realizado a partir de parceria firmada entre a Secretaria do TCU no Estado do Mato Grosso do Sul (SEC/MS), Controladoria Regional da União no Estado do Mato Grosso do Sul (CGU/MS), Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul (TCE/MS), Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (CGE/MS) e Controladoria-Geral de Fiscalização e Transparência (CGM/Campo Grande).

3. Conforme apurado pela equipe, com o auxílio de especialista requisitado ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, o poder de compra do conjunto de organizações avaliadas chega a R\$ 10 bilhões e o poder de regulação abrange praticamente todo o setor privado do estado nas áreas de educação, saúde, meio ambiente, mobilidade, infraestrutura, desenvolvimento social e econômico, entre outras.

4. Segundo a metodologia utilizada, o poder de compra/regulação (classificado como muito baixo; baixo; médio; alto; e muito alto) é confrontado com o grau de aderência às boas práticas (classificado como avançado; aprimorado; intermediário; básico; e inicial) para identificar se a organização tem um nível aceitável ou não de aderência às boas práticas de combate à fraude e à corrupção. Conforme figura 1 do relatório precedente, o nível de suscetibilidade à fraude e à corrupção é “aceitável” para organizações com “muito alto” e “alto” poder de compra, somente se o grau de aderência às boas práticas é “avançado”. Para as organizações com “médio” ou “baixo” poder, a exigência é um pouco menor: o grau de aderência pode ser “avançado” ou “aprimorado”. Para as organizações como “muito baixo” poder de compra/regulação, a aderência pode ser “intermediária”.

5. Vê-se, portanto, que, para ter chances menores de serem surpreendidas por atos de fraude e corrupção, as organizações devem ter patamares aceitáveis de suscetibilidade. Não ter um alto grau aceitável, no entanto, não indica, necessariamente, que há corrupção na organização. Denota, apenas, que ela não possui práticas de combate à fraude e à corrupção em níveis compatíveis com seu poder de compra/regulação, o que enseja maior probabilidade de ocorrência desses delitos.

6. Com respaldo na referida metodologia (detalhada no Apêndice C do relatório precedente), que utilizou como critério principal o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção deste Tribunal, a equipe chegou aos seguintes achados, que serão detalhados nos itens subsequentes:

- a) mais de 90% das organizações públicas do Mato Grosso do Sul, de uma forma geral, não possuem suscetibilidade aceitável à ocorrência de fraude/corrupção; e
- b) mais da metade dos dirigentes pesquisados não possuem formação, experiência ou reputação compatíveis com o cargo.

7. Esses patamares de suscetibilidade à corrupção são a causa, segundo opinou a equipe, para a ocorrência de mais de 3.000 casos de ilícitos éticos, administrativos e criminais investigados pelos órgãos de controle nas três esferas de governo localizadas no estado, entre os anos de 2015 e 2017. Somente nas transferências de recursos federais para entes do estado, foram R\$ 110 milhões em desvios. Ainda no âmbito federal, 444 casos de fraude e corrupção foram descobertos pela Polícia Federal apenas nesse período, sem que as organizações públicas que foram vítimas pudessem identificar essas fraudes.

8. A partir de suas conclusões, a Sec/MS propôs:

a) *Recomendar aos órgãos federais situados no Mato Grosso do Sul, dispostos no Apêndice 'J', com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art. 250, inciso III, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União que implementem as boas práticas de combate à fraude e corrupção de maneira proporcional ao seu poder de compra ou de regulação, conforme diagnóstico individual a ser enviado pelo TCU (peças 201 a 203).*

b) *Determinar, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art. 250, inciso II, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União, às unidades dos órgãos federais no Estado do Mato Grosso do Sul dispostas no Apêndice 'J', que encaminhem ao TCU, conforme art. 243 do seu Regimento Interno, parágrafos 196/197-202/207 do Manual Anop, aprovado pela Portaria Segecex 4/2010; parágrafos 167-169 do Anexo à Portaria TCU 280/2010 e Portaria Segecex 27/2009, no prazo de até 90 dias da ciência, plano de ação contendo o cronograma de adoção das medidas necessárias à implementação das recomendações a serem proferidas com definição dos responsáveis, prazos e atividades acerca das medidas a serem tomadas.*

c) *Determinar à Segecex que disponibilize o Relatório, Voto e Acórdão, bem como o Relatório da Unidade Técnica e diagnóstico de aderência às boas práticas de fraude e corrupção individuais que integram os autos, na página do Tribunal na Internet, com acesso público.*

d) *Dar conhecimento do Acórdão que vier a ser prolatado, bem como do Voto e Relatório que o fundamentam, além do Relatório da Unidade Técnica, ao Governo do Estado do Mato Grosso do Sul e de seus Municípios, à Rede de Controle do Estado e aos órgãos parceiros CGU/MS, TCE/MS, CGE/MS e CGM – Campo Grande, dando ampla divulgação interna junto às unidades técnicas do TCU interessadas.*

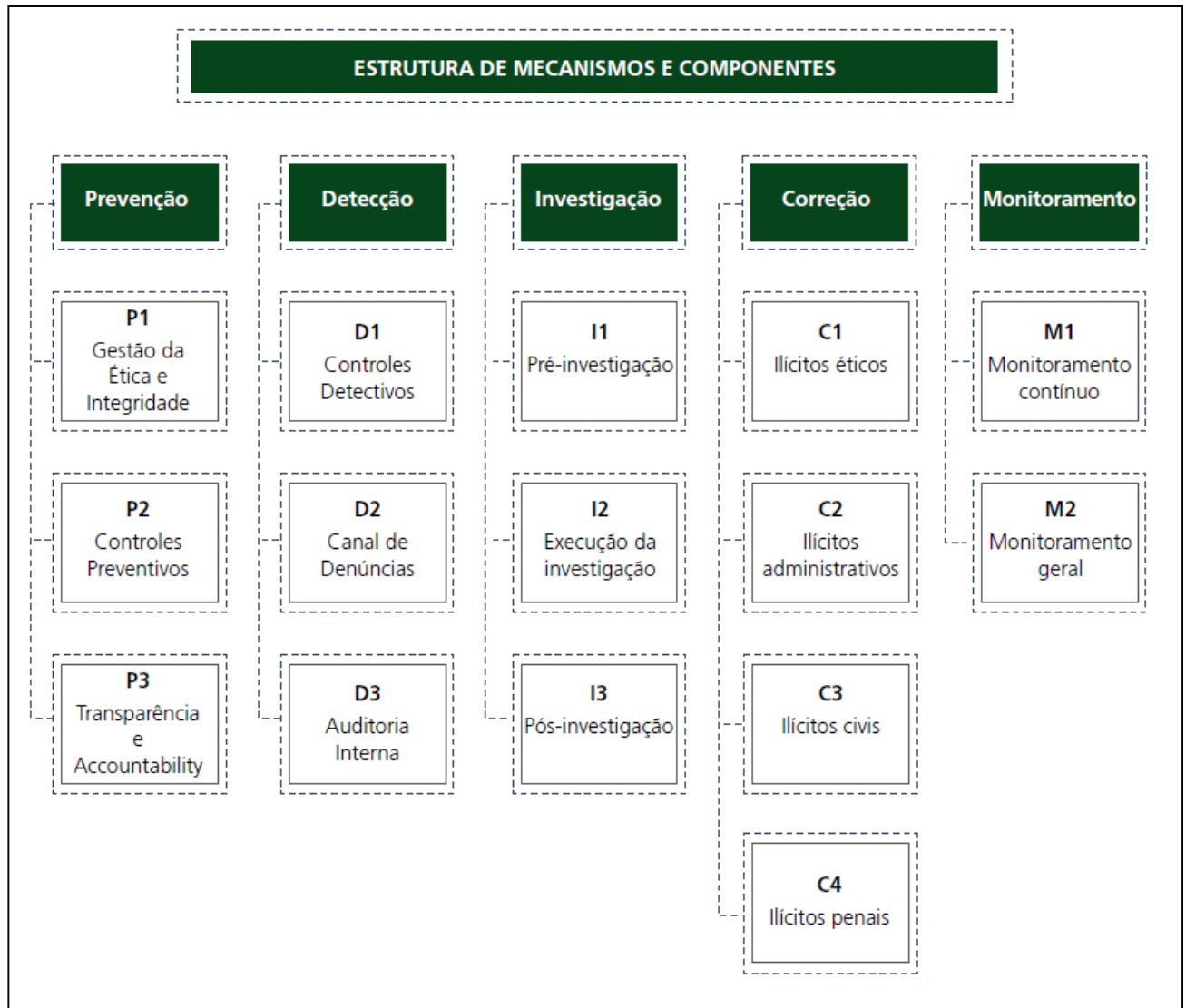
e) *Autorizar a Segecex a proceder ao monitoramento das deliberações que vierem a ser prolatadas no presente processo.*

f) *Arquivar os autos.*

II - Mais de 90% das organizações públicas do Mato Grosso do Sul, de uma forma geral, não possuem suscetibilidade aceitável à ocorrência de fraude/corrupção.

9. A auditoria revelou que somente 25 das 282 organizações avaliadas possuem suscetibilidade "aceitável" à fraude e à corrupção (ou seja, 91,1% não têm suscetibilidade aceitável): 141 tem suscetibilidade "muito alta"; 64 "alta"; e 52 "média" suscetibilidade. Quando se tratam de organizações federais, o resultado é melhor: 31% têm suscetibilidade "aceitável".

10. Esse resultado foi desmembrado segundo a visão dos cinco mecanismos do Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, e seus respectivos componentes, ilustrados na figura a seguir. Para aferir a aderência às boas práticas identificadas no referencial, foram encaminhadas 133 questões às organizações fiscalizadas, das quais foram aproveitadas 109 para a apuração do resultado. As questões foram elaboradas, com a colaboração da Seccor, tomando-se por base o Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção. Para se chegar ao resultado de aderência de cada organização foram considerados pesos diferentes para cada mecanismo (50% para Prevenção; 20% para Detecção; 15% para Investigação; 10% para Correção; e 5% para Monitoramento):



11. Para o mecanismo **prevenção**, os resultados mostraram que apenas 0,35% das organizações do estado apresentam níveis aceitáveis, no tocante à prevenção, de suscetibilidade ao surgimento de novos casos de fraude e corrupção. Essa conclusão é especialmente grave, uma vez que, conforme metodologia da equipe de auditoria, todas as organizações deveriam ter nível avançado de aderência a boas práticas de prevenção, tendo em conta o seu baixo custo e relativa facilidade de implementação em relação às demais práticas.

12. Considerando apenas as organizações federais, 22% têm alta ou muito alta suscetibilidade ao surgimento de novos casos de fraude/corrupção, em relação ao mecanismo prevenção: 16% dos órgãos federais tem nível de aderência inicial ou básico em relação à Transparência, 38% em relação à Integridade; e 86% no tocante aos Controles Preventivos.

13. No quesito **detecção**, apenas 8% das organizações públicas do Estado possuem níveis aceitáveis de capacidade, conforme o critério de que as organizações públicas com poder de compra/regulação 'alto' ou 'muito alto' tenham, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de detecção no nível aprimorado e as demais organizações no nível intermediário.

14. Em relação às organizações federais, 19% têm alta ou muito alta dificuldade na detecção de casos de fraude/corrupção que estejam ocorrendo: 35% das organizações tem aderência inicial ou básica à Auditoria Interna, 36% ao canal de denúncias e 92% aos Controles Detectivos.

15. No tocante ao mecanismo **investigação**, apenas 19% possuem níveis aceitáveis de capacidade, considerando o critério de que as organizações públicas com poder de compra/regulação 'alto' ou 'muito alto' tenham, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de investigação no nível aprimorado e as demais organizações no nível intermediário.
16. No âmbito federal, 11% das organizações públicas têm baixa ou muito baixa capacidade de investigação para casos de fraude/corrupção identificados: 35% das organizações têm nível de aderência inicial ou básico à Pós-Investigação, 48% à Execução da Investigação e 55% à Pré-Investigação. Esse mal funcionamento das atividades ligadas à investigação tem influência direta no desempenho das práticas de correção, conforme se vê a seguir.
17. Pelo menos 31% das organizações públicas do estado possui baixa ou muito baixa capacidade de promover prontamente, por intermédio de providências administrativas próprias, medidas de **correção** com vistas à mitigação dos danos decorrentes de atos de fraude e corrupção e a devida sanção dos responsáveis, levando em conta o critério estabelecido pela equipe, de que as organizações públicas com poder de compra/regulação 'alto' ou 'muito alto' tenham, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de detecção no nível aprimorado e as demais organizações no nível intermediário.
18. Considerando apenas as organizações federais, 4% possuem baixa/muito baixa capacidade de correção e de responsabilização de agentes responsáveis por fraude/corrupção: 16% dessas organizações têm nível de aderência inicial ou básico em relação à correção de 'Ilícitos Penais', 11% a 'Ilícitos Cíveis', 45% a 'Ilícitos Administrativos' e 29% a 'Ilícitos Éticos'.
19. A sensação de impunidade, gerada por eventual mau funcionamento das atividades de correção em uma organização, por certo, influencia diretamente as condições de prevenção ao surgimento de novos casos de fraude e corrupção, explicando, em parte, o insucesso apresentado nos itens anteriores com relação a esse mecanismo.
20. Por fim, quanto às práticas de **monitoramento**, pelo menos 18% das organizações públicas do estado possui baixa ou muito baixa capacidade, ponderado o critério de que as organizações públicas com poder de compra/regulação 'muito alto' devam ter, no mínimo, grau de aderência às boas práticas de monitoramento no nível aprimorado, e as demais organizações no nível básico.
21. No âmbito federal, 8% das organizações tem baixa ou muito baixa capacidade de monitoramento, sendo que 85% dessas organizações tem aderência inicial ou básica para o componente Monitoramento Geral, e 16% para o monitoramento contínuo. O Monitoramento Geral prevê como boas práticas de combate à fraude e à corrupção a reavaliação de cada prática de controle quanto à sua eficiência e eficácia, podendo resultar no seu reforço, abrandamento ou eliminação. Já o Monitoramento Contínuo estabelece como boas práticas de combate à fraude e à corrupção: a) a manutenção de painel de indicadores das práticas ou controles (p. ex: quantidade e gravidade de riscos identificados e mitigados); b) o controle na aplicação do Código de Ética e de Conduta, no setor de licitações, no Controle Interno, na Folha de Pagamento e no Departamento Financeiro.
22. Considerando todas as organizações públicas do Mato Grosso do Sul, 90% delas possuem suscetibilidade alta ou muito alta à ocorrência de fraude/corrupção. No âmbito federal, no entanto, a situação é mais favorável (não há organizações federais com muito alta susceptibilidade e 21% delas tem alta susceptibilidade).
23. Essa condição, que contrasta fortemente com a situação dos municípios do estado, por exemplo (praticamente todos em condição acima do aceitável quanto à susceptibilidade à corrupção), ocorre não só pelo seu maior nível de aderência às boas práticas, mas também, de modo geral, pelo seu baixo ou muito baixo poder de compra/regulação, que demanda menos estrutura de controles que organizações com alto e muito alto poder de compra/regulação.

24. Quando se segrega essas organizações por área de atuação, no entanto, a conclusão é impactante, mesmo no âmbito federal: dentre os órgãos que cuidam da educação e da saúde em Mato Grosso do Sul, nenhum deles teve a susceptibilidade à fraude e à corrupção classificada como aceitável. **100% dos órgãos federais do setor da educação tem alta susceptibilidade. Na saúde, 33% tem a mesma classificação e 67% tem susceptibilidade média.**

25. O diagnóstico apresentado demanda uma atuação firme e transformadora dos órgãos de controle envolvidos neste trabalho, cada um no seu âmbito de atuação. No caso dos órgãos federais, considero que há que ser adequada a proposta de recomendação, encaminhada pela unidade técnica. Conforme discorrerei no final deste Voto, entendo que a deliberação desta Corte há que ser compatibilizada com às disposições do Decreto 9.203/2017, que institucionalizou a Política de Governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

III - Mais da metade dos dirigentes pesquisados não possuem formação, experiência ou reputação compatíveis com o cargo

26. No tocante à liderança das organizações do estado, a equipe de auditoria constatou que 815 dos 1.572 dirigentes de primeiro e segundo escalão pesquisados, nomeados nos governos municipal, estadual e federal local, não informaram possuir em seu histórico profissional formação, técnica ou experiência gerencial anterior compatível com a natureza do negócio e/ou cargo que ocupam, sendo que 47 deles já cometeram delitos éticos, administrativos ou criminais. 167 desses 815 são dirigentes de organizações federais.

27. Esse resultado, segundo conclusões da equipe, está intimamente relacionado ao mal desempenho das organizações em cumprir a prática (do mecanismo Prevenção, do Referencial do TCU) de estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção. De fato, apenas 3% das 282 organizações públicas avaliadas estão em estágio avançado e 20% no estágio aprimorado, no tocante à referida prática. Esse diagnóstico contrasta sobremaneira com a situação esperada pela equipe de auditoria, de que todas as organizações fossem avançadas nessa prática, dado o baixo custo de sua implementação.

28. No âmbito federal, embora a situação seja um pouco melhor, ainda é preocupante, já que apenas 8% das organizações estão em estágio avançado (35% estão no estágio aprimorado; 32% intermediário; 22% básico e 3% inicial).

29. Cabe portanto, assim como no primeiro achado, levar esse diagnóstico ao conhecimento da alta liderança dos ministérios, autarquias e fundações avaliadas, a quem compete, segundo disposição do Decreto 9.203/2017, as providências cabíveis para adequar as organizações federais às diretrizes, mecanismos e práticas preconizadas pela Política de Governança.

IV

30. A partir do diagnóstico traçado pela equipe de auditoria, pode-se concluir que as organizações públicas no estado do Mato Grosso do Sul, de uma forma geral, têm baixa capacidade de prevenir o surgimento de novos casos de fraude e corrupção; identificar casos que estejam ocorrendo; investigar os de que tenham conhecimento; corrigir e responsabilizar gestores e servidores por esses casos; e aprimorar e/ou atualizar seus controles internos periodicamente.

31. No âmbito federal, foram avaliadas 68 organizações (relacionadas no apêndice J do relatório precedente), divididas nos seguintes segmentos: 44 da Administração Pública Federal (direta e indireta); 8 do Sistema 'S'; e 16 Conselhos de Classe.

32. A partir dos dados constantes das planilhas do processo (peça 205), meu Gabinete aprofundou um pouco mais as conclusões da equipe de auditoria e identificou que, das 44 organizações do Poder Executivo, 16 são da administração direta, nenhuma delas com sede no estado. Todas elas estão sujeitas **aos ditames do Decreto 9.203/2017, que instituiu a Política de Governança Pública.**

Organizações	Grau de Aderência (apurado)	Critério de Auditoria: Grau de Aderência Esperado para o Poder de Compra (PC) e Poder de Regulação (PR)	Suscetibilidade à Fraude e à Corrupção (Apurado)
1) Advocacia Geral da União (AGU)	Intermediário	Intermediário	Baixa
2) Agência Brasileira de Inteligência (ABIN)	Básico	Intermediário	Média
3) Comando da Aeronáutica (FAB)	Intermediário	Intermediário	Baixa
4) Comando da Marinha	Intermediário	Aprimorado	Média
5) Comando do Exército	Intermediário	Avançado	Alta
6) Controladoria Geral da União (CGU)	Aprimorado	Intermediário	Baixa
7) Delegacia Federal do Desenvolvimento Agrário (DFDA)	Básico	Intermediário	Média
8) Departamento de Polícia Federal (PF)	Aprimorado	Aprimorado	Baixa
9) Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF)	Básico	Intermediário	Média
10) Distrito Sanitário Especial Indígena (DSEI)	Básico	Intermediário	Média
11) Núcleo do Ministério da Saúde em Campo Grande	Básico	Aprimorado	Média
12) Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN)	Básico	Intermediário	Média
13) Receita Federal do Brasil	Aprimorado	Avançado	Média
14) Superintendência do Patrimônio da União em MS (SPIU)	Intermediário	Intermediário	Baixa
15) Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SFAPA)	Intermediário	Avançado	Alta
16) Superintendência Regional do Trabalho	Básico	Aprimorado	Alta

33. Treze organizações são da administração indireta autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, **também sujeitas ao Decreto 9.203/2017**. Dessas 13 organizações, **apenas 3 têm sede no estado**, e as 3 com alta suscetibilidade.

Organização Pública	Grau de Aderência (apurado)	Critério de Auditoria: Grau de Aderência Esperado para o Poder de Compra (PC) e Poder de Regulação (PR)	Suscetibilidade à Fraude e à Corrupção (Apurado)
1) Agência Nacional de Mineração (DNPM)	Básico	Aprimorado	Média
2) Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)	Intermediário	Aprimorado	Média
3) Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)	Aprimorado	Intermediário	Baixa
4) Departamento Nacional de Transportes (DNIT)	Básico	Intermediário	Média
5) IBAMA	Básico	Intermediário	Média
6) Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS)	Intermediário	Avançado	Alta
7) Instituto Nacional de Colonização Agrária (INCRA)	Intermediário	Avançado	Alta
8) Instituto Nacional do Seguro Social em Campo Grande/MS (INSS)	Intermediário	Avançado	Alta
9) Fundação Nacional de Saúde (FUNASA)	Intermediário	Intermediário	Baixa
10) Fundação Nacional do Índio (FUNAI)	Intermediário	Intermediário	Baixa
11) Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	Intermediário	Avançado	Alta
12) Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (FUFMS)	Intermediário	Avançado	Alta
13) IBGE	Intermediário	Intermediário	Baixa

34. Seis organizações são empresas públicas, da administração indireta do Poder Executivo Federal, **sujeitas aos mandamentos da Lei 13.303/2016 (Lei de Governança das Estatais e Empresas Públicas)**. Dessas 6 organizações, somente não tem baixa suscetibilidade a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) (suscetibilidade alta).

Organização Pública	Grau de Aderência (apurado)	Critério de Auditoria: Grau de Aderência Esperado para o Poder de Compra (PC) e Poder de Regulação (PR)	Suscetibilidade à Fraude e à Corrupção (Apurado)
Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)	Intermediário	Intermediário	Baixa
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (CORREIOS)	Intermediário	Intermediário	Baixa
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuárias (INFRAERO)	Avançado	Intermediário	Baixa

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)	Intermediário	Intermediário	Baixa
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)	Básico	Aprimorado	Alta
SERPRO	Avançado	Intermediário	Baixa

35. Tendo em conta que se trata de organizações federais, há que se rememorar que essas organizações foram analisadas no âmbito do Acórdão 2604/2018–TCU–Plenário (TC 010.348/2018-2, de relatoria da ministra Ana Arraes). Naquela oportunidade, este Tribunal realizou trabalho semelhante em 287 instituições federais que agora são reavaliadas, com um olhar local sobre as mesmas.

36. Comparando os resultados globais, apurados no referido acórdão (disponíveis em <https://meapffc.apps.tcu.gov.br/>) com os resultados locais, podemos destacar as conclusões a seguir, que apresentam algumas divergências no tocante à suscetibilidade de algumas organizações. Isso ocorreu, basicamente, pela necessidade de adaptação da metodologia nacional à visão regional, além da grande diferença do poder de compra de órgãos localizados no estado, como as universidades e instituto tecnológico, quando comparado com instituições como a Petrobrás, por exemplo:

- a) Na administração direta, das 16 organizações regionais, três têm alta suscetibilidade: Comando do Exército local, Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SFAPA) e Superintendência Regional do Trabalho. Esse resultado coincide com o diagnóstico obtido no trabalho conduzido pela Ministra Ana Arraes, cuja apuração ocorreu na sede dessas organizações;
- b) Na administração indireta tem-se a mesma conclusão. Seja com a visão central ou a visão regional, Inbra e INSS possuem alta fragilidade (ou alta suscetibilidade) à fraude e corrupção. Já as organizações com sede do estado - UFMS, IFMS e UFGD - tiveram um diagnóstico mais positivo na metodologia utilizada no Acórdão 2604/2018 do que no presente trabalho;
- c) As empresas públicas, de uma forma geral, tiveram resultados divergentes entre a visão da sede e a dos órgãos regionais. A EBSEH, por exemplo, teve alta suscetibilidade no órgão regional e um risco intermediário na visão da sede.

37. Embora tenham sido utilizadas metodologias diferentes em ambos os trabalhos, e apesar de, à primeira vista, algumas divergências poderem aparentar incoerências, os resultados alcançados podem ser úteis para uma avaliação das altas lideranças dessas instituições, que estão em processo de implementação de um programa de integridade institucional, no âmbito da Política de Governança Pública, lançada em novembro de 2017.

38. Ocorre que, aderindo ao esforço deste Tribunal, no âmbito da Enccla - Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro, para institucionalizar um programa de integridade para o setor público brasileiro, foi proposta, e acolhida, no governo anterior, no art. 3º, inciso II, do Decreto 9.203/2017, a inclusão da integridade como um dos princípios da Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal.

39. Baseado nessa diretriz, o art. 19 do referido Decreto dispôs que os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional deveriam instituir programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos: comprometimento e apoio da alta administração; existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

40. O art. 20 do Decreto concedeu ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) o prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor daquele normativo (22/11/2017), para que fossem estabelecidos os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos **programas de integridade** dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

41. Para regulamentar essa determinação do Decreto, a CGU editou a Portaria 1.089/2018, alterada, em janeiro deste ano, pela Portaria 57/2019. Por meio desse normativo, foram estabelecidos procedimentos para estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade em órgãos e entidades do Governo Federal (ministérios, autarquias e fundações públicas).

42. A regulamentação define diretrizes, etapas e prazos para que os órgãos federais criem os próprios programas, com mecanismos para prevenir, detectar, remediar e punir fraudes e atos de corrupção. Embora algumas organizações já estivessem com ações em andamento, a alteração promovida em 2019, sob a égide do novo governo eleito, reforça que os Planos de Integridade são obrigatórios e deveriam ser aprovados até o dia 29 de março de 2019. O documento do referido Plano, conforme define o inciso II, do art. 2º, da Portaria nº 57/2019, deve: ser aprovado pela alta administração; organizar as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo; e ser revisado periodicamente.

43. Cabe destacar, da redação da Portaria e do Decreto 9.203 (art. 6º), que compete à alta administração dos órgãos e das entidades a estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade e dos respectivos planos. Alta administração, segundo define o inciso III, do art. 2º, são os Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente.

44. O Comitê Interministerial de Governança (CIG), criado no âmbito do referido Decreto, tratou do tema integridade em algumas de suas reuniões. Na ata da 3ª e da 4ª reunião, ocorridas em 2018, recomendou à CGU que oficiasse aos Ministérios no intuito de que estes intensifiquem no âmbito de seus órgãos e unidades vinculadas a adoção do previsto nos arts. 19 e 20 do Decreto 9.203/2017 (Plano de Integridade). Na 5ª reunião, de 25/10/2018, foram apresentados informes a respeito dos procedimentos para a implementação de programas de integridade nos órgãos e entidades autárquicas e fundacionais.

45. Considerando todas essas informações, constata-se que o programa de integridade, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, realmente está em plena fase de implementação. Há, inclusive, um painel de controle na página da GCU, denominado Painel Integridade Pública, dando conta do andamento do programa (disponível em <http://painéis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>). Dessa forma, embora considere de extrema utilidade levar ao conhecimento dos dirigentes locais os resultados alcançados, penso que a recomendação proposta pela unidade técnica para a implementação das práticas identificadas, combinada com a determinação de um plano de ação para adoção dessas medidas, deve ser adequada ao contexto descrito.

46. Além dessa adequação, os resultados alcançados devem ser levados ao conhecimento da liderança máxima dos ministérios, autarquias e fundações envolvidas, para que considerem as deficiências no cumprimento das práticas de combate à fraude e corrupção, aqui identificadas, na formulação/revisão de seus planos de integridade.

47. As conclusões deste trabalho devem ser levadas ainda ao conhecimento da CGU, a fim de que avalie, no âmbito das reuniões do Comitê Interministerial de Governança, a oportunidade e conveniência de aproveitar a metodologia utilizada neste trabalho em eventual formatação de

indicadores para monitorar o estágio de evolução da integridade institucional das organizações sujeitas ao Decreto 9.203/2017.

48. Por fim, me parece que a Segecex poderia aproveitar a exitosa experiência deste trabalho para as futuras apurações de indicadores de risco à fraude e à corrupção, e até mesmo os de governança, como o IGG. Considerando os compromissos assumidos pelos órgãos de controle interno e externo de todo o país em 2017 e 2018, entendo que os indicadores de corrupção, e talvez os de governança, possam ser formatados no âmbito do Fórum de Controle, priorizando a homogeneidade e a qualidade desses trabalhos, bem como a sua economicidade. No que diz respeito aos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, tendo em conta a edição da Política de Governança Pública, que tem a integridade como uma de suas diretrizes, entendo que os indicadores de governança e corrupção, doravante, deveriam utilizar como critério de verificação preferencial o Decreto 9.203/2017, suas normas regulamentadoras e os guias e recomendações do próprio governo federal.

V

49. No caso das organizações municipais e estaduais, a metodologia utilizada nesta auditoria deixou muito claro o quanto é mais longo, de forma geral, o caminho a ser percorrido para que sejam alcançados patamares aceitáveis de risco à fraude e à corrupção.

50. A divulgação do presente diagnóstico, no entanto, e o cumprimento das determinações e recomendações eventualmente formuladas pelo TCE/MS, podem representar uma excelente alternativa para minimizar os casos de fraude e corrupção.

51. Caso as organizações sanem as deficiências identificadas neste trabalho, há grandes chances de o estado alcançar uma classificação melhor que o 13º lugar que hoje ocupa no ranking da transparência, elaborado pelo MPF (a capital ocupa o 27º lugar).

52. A expectativa, além disso, é que o estado obtenha melhores patamares de competitividade, além do 7º lugar que hoje ocupa no ranking divulgado pela Organização Social CLP, que utiliza como referência para sua elaboração a metodologia aplicada pela OCDE.

TCU, Sala das Sessões Ministro Luciano Brandão Alves de Souza, em 30 de abril de 2019.

Ministro JOÃO AUGUSTO RIBEIRO NARDES
Relator

ACÓRDÃO Nº 958/2019–TCU–Plenário

1. Processo nº TC 020.829/2017-5.
2. Grupo I–Classe de Assunto: V–Relatório de Auditoria.
3. Interessados/Responsáveis: não há.
4. Órgãos/Entidades: Administração Regional do Senac no Estado do Mato Grosso do Sul; Administração Regional do Senar no Estado do Mato Grosso do Sul; Administração Regional do Sesc no Estado do Mato Grosso do Sul; Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Administração do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Corretores de Imóveis 14ª Região (MS); Conselho Regional de Economia 20ª Região (MS); Conselho Regional de Educação Física da 11ª Região (MS); Conselho Regional de Enfermagem do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Farmácia do Estado do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da 13ª Região (MS); Conselho Regional de Medicina do Estado de Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Odontologia do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Psicologia 14ª Região (MS); Conselho Regional de Química XX Região (MS); Conselho Regional de Representantes Comerciais do Estado do Mato Grosso do Sul; Conselho Regional de Serviço Social 21ª Região (MS); Conselho Regional de Técnicos em Radiologia 12ª Região (MT e MS); Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso do Sul; Departamento Regional do Sesi no Estado do Mato Grosso do Sul; Fundação Universidade Federal da Grande Dourados; Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul; Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Estado do Mato Grosso do Sul; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Mato Grosso do Sul; Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Mato Grosso do Sul; Superintendência Estadual da Funasa no Estado do Mato Grosso do Sul; Superintendência Regional do Incra no Estado do Mato Grosso do Sul; Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado do Mato Grosso do Sul; Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região/MS; Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul.
5. Relator: Ministro Augusto Nardes.
6. Representante do Ministério Público: não atuou.
7. Unidade Técnica: Secretaria do TCU no Estado do Mato Grosso do Sul (Sec/MS).
8. Representação legal: Danilo da Cunha Davet (16.455/OAB-MS) e outros, representando Departamento Regional do Sesi no Estado do Mato Grosso do Sul e Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso do Sul.

9. Acórdão:

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de Relatório de Auditoria realizada em parceria pela Secretaria do TCU no Estado do Mato Grosso do Sul, CGU/MS, TCE/MS, CGE/MS e a CGM/Campo Grande/MS, destinada a avaliar susceptibilidade à fraude e à corrupção das organizações públicas do estado, em face de seus respectivos poderes de compra e de regulação;

ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão do Plenário, ante as razões expostas pelo Relator, em:

9.1. Recomendar às unidades dos órgãos do Poder Judiciário, Conselhos de Classe e Sistema ‘S’ situados no Mato Grosso do Sul, dispostos no Apêndice ‘J’ do relatório precedente, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art. 250, inciso III, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União que implementem as boas práticas de combate à fraude e corrupção de maneira proporcional ao seu poder de compra ou de regulação, conforme diagnóstico individual a ser enviado pelo TCU (peças 201 a 203);

9.2. Determinar, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art.

250, inciso II, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União, às unidades dos órgãos do Poder Judiciário, Conselhos de Classe e Sistema ‘S’ situados no Mato Grosso do Sul, dispostos no Apêndice ‘J’ do relatório precedente, que encaminhem ao TCU, conforme art. 243 do seu Regimento Interno, parágrafos 196/197-202/207 do Manual Anop, aprovado pela Portaria Segecex 4/2010; parágrafos 167-169 do Anexo à Portaria TCU 280/2010 e Portaria Segecex 27/2009, no prazo de até 90 dias da ciência, plano de ação contendo o cronograma de adoção das medidas necessárias à implementação da recomendação proferida, com definição dos responsáveis, prazos e atividades acerca das medidas a serem tomadas;

9.3. Recomendar às unidades dos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal (sujeitas ao Decreto 9.203/2017) situados no Mato Grosso do Sul, dispostos no Apêndice ‘J’ do relatório precedente, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art. 250, inciso III, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União que implementem as boas práticas de combate à fraude e corrupção de maneira proporcional ao seu poder de compra ou de regulação - conforme diagnóstico individual a ser enviado pelo TCU (peças 201 a 203) - naquilo em que forem compatíveis com seu programa de integridade, formulado segundo disposição do Decreto 9.203/2017 e Portaria CGU 57/2019;

9.4. Determinar, com fulcro no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, combinado com art. 250, inciso II, do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União, às unidades dos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal (sujeitas ao Decreto 9.203/2017), situados no Mato Grosso do Sul, dispostos no Apêndice ‘J’ do relatório precedente, que encaminhem ao TCU, conforme art. 243 do seu Regimento Interno, parágrafos 196/197-202/207 do Manual Anop, aprovado pela Portaria Segecex 4/2010; parágrafos 167-169 do Anexo à Portaria TCU 280/2010 e Portaria Segecex 27/2009, no prazo de até 90 dias da ciência, plano de ação contendo o cronograma de adoção das medidas necessárias à implementação da recomendação proferida, com definição dos responsáveis, prazos e atividades acerca das medidas a serem tomadas, bem como justificativas para a não implementação, caso ocorra, de práticas consideradas incompatíveis com o seu programa de integridade;

9.5. Recomendar aos dirigentes máximos das organizações da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, listadas no apêndice J, para que considerem as deficiências no cumprimento das práticas de combate à fraude e corrupção, identificadas no presente trabalho, na formulação/revisão de seus programas e planos de integridade;

9.6. Encaminhar cópia desta deliberação à CGU, a fim de que avalie, no âmbito das reuniões do Comitê Interministerial de Governança, a oportunidade e conveniência de se aproveitar a metodologia utilizada neste trabalho em eventual formatação de indicadores para monitorar o estágio de evolução da integridade institucional das organizações sujeitas ao Decreto 9.203/2017;

9.7. Autorizar a Segecex a disponibilizar o Relatório da Unidade Técnica e o diagnóstico de aderência às boas práticas de fraude e corrupção individuais que integram os autos, na página do Tribunal na Internet, com acesso público, destacando, no entanto, para as organizações federais que foram objeto do Acórdão 2.604/2018 – TCU – Plenário, as diferenças metodológicas entre aquele trabalho e o presente;

9.8. Autuar processo de monitoramento das determinações contidas neste acórdão, nos termos do art. 35 da Resolução-TCU 259/2014.

10. Ata nº 14/2019–Plenário.

11. Data da Sessão: 30/4/2019–Extraordinária.

12. Código eletrônico para localização na página do TCU na Internet: AC-0958-14/19-P.

13. Especificação do quórum:

13.1. Ministros presentes: José Mucio Monteiro (Presidente), Walton Alencar Rodrigues, Benjamin Zymler, Augusto Nardes (Relator), Aroldo Cedraz, Raimundo Carreiro, Ana Arraes, Bruno Dantas e Vital do Rêgo.

13.2. Ministros-Substitutos presentes: Augusto Sherman Cavalcanti, Marcos Bemquerer Costa, André Luís de Carvalho e Weder de Oliveira.

(Assinado Eletronicamente)
JOSÉ MUCIO MONTEIRO
Presidente

(Assinado Eletronicamente)
AUGUSTO NARDES
Relator

Fui presente:

(Assinado Eletronicamente)
CRISTINA MACHADO DA COSTA E SILVA
Procuradora-Geral